

Digital #Upskilling4All

Rozvoj digitálních dovedností
pro všechny



with the Financial Support
of the European Commission

Digital #Upskilling4All

Digital Upskilling for All! (DUFA) je dvouletý projekt sociálního dialogu, jehož cílem je vypracovat osvědčené postupy a vytvořit doporučené způsoby pro rozvoj digitálních dovedností, inkluze a diverzity pracovní síly v evropském telekomunikačním sektoru.

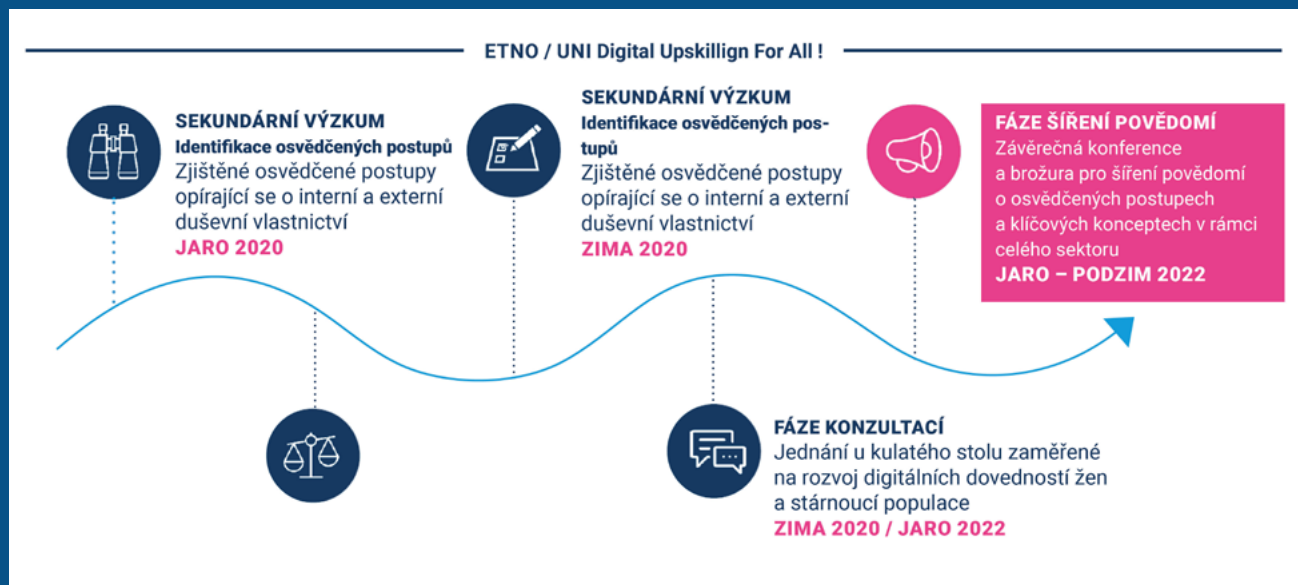
Počet volných míst na vysoce kvalifikovaných pozicích v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT) roste exponenciálně a sektor není schopen tuto poptávku uspokojit pouze z řad běžné databáze talentovaných uchazečů o práci v oblasti ICT. Aby bylo možné tuto mezeru v dovednostech překlenout a aby se podpořila inkluze a diverzita, chtějí telekomunikační firmy zlepšit dovednosti svých stávajících pracovníků a nabrat nové talenty z mnohem rozmanitější skupiny uchazečů o práci.

Z toho důvodu se evropští sociální partneři v telekomunikačním sektoru – Asociace evropských operátorů telekomunikačních sítí (ETNO) a European Services Workers Union UNI Europa – společně zavázali, že přezkoumají osvědčené průmyslové a akademické postupy a vytvoří balíček doporučených iniciativ, které umožní zakořenit rozvoj digitálních dovedností v rámci rozmanité skupiny jejich pracujících populace.

Účelem této iniciativy je překlenout rostoucí mezeru v digitálních dovednostech mezi telekomunikačními pracovníky v Evropě, se zvláštním zaměřením na způsoby rozvoje dovedností, aby byla zajištěna genderová vyváženost pozic v oblasti ICT a vytvořily se nové příležitosti pro rekvalifikaci starších pracovníků na nové digitální dovednosti.

Cílem je také získat do sektoru nové talenty v rámci evropského pracovního trhu a umožnit v budoucnu přístup k vysoce kvalifikovaným ICT pozicím z širší, rozmanitější skupiny. Projekt si klade za cíl podpořit zvyšování dovedností a inkluzi menšin s nedostatečným zastoupením, jako jsou neurodiverzní nebo hendikepovaní lidé, lidé různé etnické příslušnosti, uprchlíci nebo osoby z LGBTQIA+ komunity.

Přehled metodiky DUFA



Projekt začal zřízením řídicího výboru, který sestává z odborníků z asociace ETNO a UNI Europa ICTS. Jejich prvním úkolem byl výběr Mercer, společnosti, která je odborníkem v oblasti diverzity a inkluze. Ta provedla výzkum projektu a pomohla vést diskusi prostřednictvím konzultací a distribuce obsahu.

Na jaře roku 2020 společnost Mercer spolu s řídicím výborem stanovily parametry pro sekundární výzkum, který se opírá o interní a externí studie, s cílem identifikovat osvědčené postupy podle reálného dopadu programu na dosahování strategických a taktických cílů (škálovatelnost, úroveň zaměření, budoucí srovnání) a podle kontextu (uplatnitelnost v evropském telekomunikačním sektoru, doba trvání, stupeň inovace).

Výsledkem byl dlouhý seznam osvědčených postupů, které naplňovaly konkrétní rozsah výzkumu na téma rozvoj digitálních dovedností a diverzita. Identifikované programy byly zařazeny do tří kategorií: genderová diverzita, věk a rozvoj technologických dovedností.

Společnost Mercer mezitím sestavila dotazník pro podrobný rozhovor se zástupci sociálních partnerů v telekomunikační oblasti (telekomunikační firmy a odborové organizace v sektoru), aby získala přehled o aktuálním stavu a také o případných překážkách a mohla tyto iniciativy rozvinout.

Na základě výsledků průzkumu jsme zjistili zajímavé závěry: 94 % organizací má dlouhodobou digitální strategii, avšak pouze 19 % programů se týká také ženské populace, přičemž nebyly zjištěny žádné programy zaměřené na starší pracovníky (starší 50 let).

Společnosti dále vykazují různé úrovně vyzrálosti. Podíváme-li se na pokroky v oblasti rozvoje digitálních dovedností, zjistíme, že 54 % organizací je momentálně ve fázi „analýza a plánování“. Tento údaj byl zjištěn na základě 28 hlasů při přímém hlasování, jež proběhlo během závěrečné konference DUFA, která se konala v Lisabonu v květnu 2022 a měla obrovskou účast ze strany zúčastněných firem a odborů.

Průzkum také sleduje přístup organizací k jejich programům pro rozvoj digitálních dovedností, které mohou být 1) vytvářeny interně (interní školení); 2) zakoupeny na trhu – největší výzvou je pochopit, jaké jsou aktuální a budoucí potřeby; 3) zajištěny prostřednictvím partnerství; spoluprací s různými zainteresovanými osobami.

Existují také alternativní způsoby, jak rozvíjet dovednosti pracovníků – vytváření konsorcií, využívání freelancerů anebo crowdsourcingu – pro skutečné zaměření na talenty.

V rámci programů pro rozvoj dovedností musíme zapojit různé osoby:

- **pracovníky** – se zohledním jejich různých očekávání,
- **řídící pracovníky**, kteří by měli být hlavními sponzory iniciativ,
- **personalisty** – ti se mohou potýkat s rozpočtovými omezeními nebo problémy s měřením návratnosti investic (ROI) v souvislosti s rozvojem dovedností.
- Náš projektový výzkum ukázal, že **odborové organizace a zástupci pracovníků** nejsou do fáze vývoje školicích programů vždy zapojeni tak, jak by měli, což vede k nižšímu ohlasu některých iniciativ vytvořených firmami.

Pro tvorbu úspěšného programu je klíčové zapojit jednak všechny zainteresované osoby od samého začátku, a pochopit jejich očekávání a potřeby, a jednak také externí partnery.

To umožnilo řídicímu výboru provést výběr se zohledněním faktoru průmyslového a kolektivního vyjednávání.

Průzkum osvědčených postupů v oblasti rozvoje digitálních dovedností pro zvýšení genderové diverzity u pracovníků v telekomunikačním sektoru

Klíčové stavební bloky (hybatele) efektivní strategie pro genderově vyvážený rozvoj dovedností:

- **Přezkum HR procesů:** vymýcení předsudků v rámci HR procesů, např. pro nábor, řízení výkonů a platy.
- **Sdílení odborných znalostí:** zavedení programů koučování, kde jako kouči působí muži i ženy, a zahrnout tento cíl do procesu řízení výkonů.
- **Podpora networkingu:** propagovat ženy jako vzory a profesionální networkingové skupiny v rámci firmy i mimo ni.
- **Budování budoucnosti:** stanovit si cíl xx % žen při následném plánování pro kreativní a inovativní pozice v oblasti ICT.
- **Zpřístupnění:** požadovat vysoký počet (např. 50 %) žen účastnících se programu řízení rozvoje/inovací/talentů.
- **Usnadnění návratu do práce:** navrhnout rozvoj/oživení technických dovedností s flexibilním formátem, který je cílen na ženy, jež byly dlouhou dobu mimo pracovní proces (např. z důvodu mateřské dovolené).
- **Zajistit, aby se ženy cítily vítány:** upravit fyzické prostředí kanceláře a vytvářet konzistentní flexibilní pracovní zásady (nediskriminační).

Jednání u kulatého stolu poté přešlo k revizi pěti osvědčených postupů, které byly identifikovány pro rozvoj digitálních dovedností za účelem zvýšení genderové diverzity. Prezentace měli:

- **Torkild Holmboe-Hay**, konzultant u dánské odborové organizace 3F, který přednášel na téma Online platforma pro kolektivní smlouvy (Hilfr Collective Agreement Online Platform).
- **Kathryn Cullen**, programová ředitelka v Technology Ireland Software Skillnet, která prezentovala jejich program Women Reboot.
- **Armand Leblois**, regionální manažer pro korporátní záležitosti, severní Evropa, jih UK a Irsko, který měl prezentaci na téma Síťová akademie Cisco.
- **Aniela Unguresan**, spoluzakladatelka fondu EDGE Certified Foundation, a Samira Tavares Kruth Verdade, koordinátorka kvality a metodologie, kvalita provozu a certifikace, Capgemini Brazil, která vedla společnou prezentaci Capgemini: Mladé ženy v technologickém programu.
- **Vidya Krishnan**, vedoucí vzdělávání a globální vedoucí pro vzdělávání a rozvoj, která měla prezentaci na téma Ericsson: Navrhněte si svůj program budoucnosti.

Celkově by měla být změna v rozvoji digitálních dovedností a diverzity chápána jako cesta proměny a měla by být součástí obchodní strategie.

Aby se předešlo nedostatkům na trhu, mohli by sociální partneři začít čerpat z obrovské zásoby dostupných zkušeností a talentů. Mohli by tak činit rozvojem profesionálních a technických dovedností s cílem podpořit genderovou diverzitu v jejich organizaci, která by mohla přijmout koncept Digitálního povzbuzení a intrapreneurship (interní mobilita, kultura vzdělávání, zapojení) a rozvíjet partnerství mezi množstvím zainteresovaných osob se vzdělávacími systémy, úřady, sociálními partnery a občanskou společností.

Průzkum osvědčených postupů v oblasti rozvoje digitálních dovedností pro zvýšení zaměstnatelnosti stárnoucí pracovní síly v telekomunikačním sektoru

Cílem této diskuze u kulatého stolu bylo probrat osvědčené postupy, které byly dosud během projektu identifikovány, za účelem zvýšení zaměstnatelnosti stárnoucí pracovní síly v evropském telekomunikačním sektoru a umožnění diskuze ohledně věkové diskriminace pracovníků řešením následujících témat:

- **Flexibilita** – umožnění flexibilní práce a odchod do důchodu po etapách.
- **Soubor dovedností** – upřednostnění starších dovedností při náboru a podpora talentů.
- **Pracovní pozice** – vytváření nových pozic nebo uzpůsobování starších pozic a umožnění nových modelů zaměstnanosti.
- **Ergonomie** – změna ergonomie na pracovišti pro podporu všech věkových kategorií a jejich specifických potřeb.

Jednání u kulatého stolu poté přešlo k revizi osvědčených postupů, které byly identifikovány pro rozvoj digitálních dovedností, za účelem zvýšení zaměstnatelnosti stárnoucí pracovní síly. Prezentace měly:

- **Javier Miranda**, zastupující společnost DigitalES, který prezentoval program rozvoje dovedností určený pro oblast ICT, jenž podporuje požadavky na odbornou kvalifikaci a specializaci 5G.
- **Andrea Rubera** ze společnosti TIM, která poskytla přehled programu Dlouhověkost, jenž byl vytvořen na podporu trvalého rozvoje dovedností stárnoucí pracovní síly.
- **Annita Fjuk**, která vysvětlila přístup organizace Digital Norway k rozvoji dovedností v rámci programu Digidel norského Ministerstva pro modernizaci.
- **Alessandro Cortesi**, který prezentoval osvědčené postupy společnosti Mercer a příklady případových studií implementujících reverzní mentoring jako prostředek na podporu věkové diverzity a rozvoje dovedností.

Právní omezení mohou vést organizace k přehodnocení jejich vzdělávacích programů a k zaměření se na dlouhodobý způsob vzdělávání. Spolupráce mezi sociálními partnery by se měla rozšířit na návrh holistických programů rozvoje dovedností, které jsou zaměřeny na poskytování školení na nové technologie, jež zahrnují agilitu, kreativitu a různou délku trvání kurzu (jak krátká dávka aktivity, tak delší kurzy).

Bylo pozorováno, že „reverzní mentoring“ vytváří oboustranně výhodnou situaci a podporuje interakci napříč generacemi.

Paradox rozvoje digitálních dovedností pro stárnoucí pracovní sílu

Jak bylo již dříve uvedeno, průzkum firem ukázal, že společnosti z telekomunikačního sektoru vytvářejí obecné programy rozvoje digitálních dovedností, ale nezohledňují v nich specifické potřeby zaměstnanců starších 50 let. Řídící výbor se rozhodl věnovat panelovou diskusi tomu, jak tento zdroj využívat a podpořit zaměstnatelnost stárnoucí pracovní síly.

[Tina Weber - Eurofound] Při průzkumu trhu společnost Eurofound identifikovala hodně projektů, které jsou úzce spojeny s digitalizací, ale jen několik projektů, které spojují digitalizaci s věkem. Podíváme-li se na evropská data, je zde velký rozdíl v úrovni dovedností mezi muži a ženami, a také mezi různými věkovými skupinami, zejména v některých zemích. V Evropě lidé s vyšším vzděláním zůstávají obvykle zaměstnaní do vyššího věku. Podle pilíře sociálních práv je prostředí, které pomáhá lidem zůstat déle v zaměstnání, základním aspektem inkluzivního pracoviště.

V souvislosti se školením jsou organizace méně ochotné platit za rozvoj schopností zaměstnanců starších 60 let. Obecně mají tito lidé méně příležitostí ke školení. Aby se tato situace změnila, pokoušejí se sociální partneři činit konkrétní kroky na podporu celoživotního vzdělávání. Efektivní rozvoj dovedností je nezbytný také v souvislosti s výdělkem: podle CEDEFOP mohou mít lidé s dobrými technickými IT dovednostmi vyšší platy (+3,7 %). Obecně trh požaduje lepší technické dovednosti.

[Rik Bleeker - Cisco] Společnost Cisco založila svou vlastní akademii v roce 2019 a neustále uvádí široké programy pro rozvoj dovedností lidí po celém světě.

Hlavními trendy spojenými s digitální transformací firem jsou software, spojení, velká data, automatizace a bezpečnost. To znamená, že všichni lidé by měli zvyšovat své schopnosti v technické/digitální oblasti.

Cisco spolupracuje také s agenturou Randstad při poskytování školení pro nezaměstnané a organizování kurzů v oblasti ICT. Díky jejich partnerství a síťové akademii dodávají kurzy pro více než 300 000 lidí.

[Tatjana Babrauskiene - Evropský hospodářský a sociální výbo]. Podíváme-li se na situaci ze sociálního hlediska, vidíme, že existuje jednoznačná korelace mezi % HDP a množstvím školení. Čím je v zemi nižší HDP, tím méně školicích kurzů je v ní nabízeno. Zákonnodárci a zainteresované osoby by měli vytvářet inkluzivnější politiky pro rozvoj digitálních dovedností, které se vztahují na všechny zainteresované aktéry.

Covidová situace tomuto prostředí neprospěla, protože odkryla strukturální slabiny v systémech vzdělávání a školení společnosti. Jako příklad můžeme uvést, že s tím, jak zaměstnanci pracovali z domu, se ztratilo 25 % veškerého neformálního vzdělávání. Zároveň se zrychluje digitalizace (zvyšuje se zastaralost stávajících dovedností) a zdá se, že nová práce není obecně tak kvalitní. Na překonání tohoto problému jsou opravdu zapotřebí velké investice. Program Evropská agenda dovedností klade náročné cíle, avšak finanční investice již byla stanovena Evropskou unií. Problém se tedy týká spíše plánování a přijímání efektivních opatření.

Pro nás je pro transformativní a inkluzivní obnovu klíčová spolupráce. Kvůli covidu a válce na Ukrajině se spolupráce mezi různými zeměmi za poslední rok velmi zvýšila. V každém případě by však zákonnodárci a zainteresované osoby měli vytvářet inkluzivnější politiky vedoucí k rozvoji digitálních dovedností.

Workshop na téma Klíčové překážky rozvoje digitálních dovedností:

- ✓ **Čas a rozpočet byly** identifikovány jako **hlavní překážky** pro podporu rozvoje dovedností.
- ✓ **Identifikace mezer ve schopnostech:** Většina firem je stále ve fázi plánování rozvoje dovedností a je pro ně těžké kvantifikovat mezery v dovednostech. S tím mohou pomoci technologické nástroje, které identifikují dovednosti na vzestupu a dovednosti v úpadku a zohlední překrývající se dovednosti různých pozic. Tyto nástroje rovněž pomáhají s úsilím při zajišťování diversity.
- ✓ **Obtíže: Dlouhá doba plánování** pro zohlednění různých potřeb a diversity populace.
- ✓ **Zástupci pracovníků a odborové organizace musí být více zapojeni** už od začátku / ve fázi vývoje; jinak je těžké najít motivaci a podporu pro tyto iniciativy.

Workshop na téma Klíčové ukazatele výkonu (KPI) lze použít k prezentování výsledků z různých pohledů. To pomůže vytvořit „obchodní případ“ a rozpočtový proces. Aby byly ukazatele KPI smysluplné, měly by být „SMART“ (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené) a měly by zohledňovat přední i zaostávající perspektivy.

Rozšíření osvědčených postupů pro rozvoj digitálních dovedností na další diverzifní skupiny

Zaměření na etnicitu a uprchlíky

Máme již zavedeno několik programů, ale nyní bychom měli změnit náš přístup z reaktivního na proaktivní, zejména pro program pro uprchlíky.

Neměli bychom jen měřit, kolik lidí vyškolíme, ale také – v konkrétních číslech – kolik lidí je schopno získat práci po absolvování našeho školení.

Mezi osvědčené postupy v oblasti etnicity patří:

- Povinné školení na téma rasové povědomí, plánování a také specializované akce pro vedení.
- Lepší náborový proces, zvýšení počtu uchazečů o práci z etnických menšin při výběrovém řízení.
- Program reverzního mentoringu zaměřený na umožnění výměn mezi různými kulturami.
- Ad-hoc platforma pro analýzu dat pro monitorování údajů o diverzitě a inkluzi, včetně analýzy mezer v oblasti platů etnických menšin.

Mezi osvědčené postupy v oblasti integrace uprchlíků mezi pracující patří:

- Virtuální třídy se zaměřením na požadované technické dovednosti nebo podpůrné vzdělávací programy.
- Programy mentoringu na podporu kolegů při nástupu do práce.
- Školící kurzy pro vylepšení angličtiny a snížení jazykových bariér.
- Zaškolení v oblasti obecných digitálních konceptů pro oživení zastaralých dovedností.

Zaměření na postižení a neurodiverzitu

[Sara Sadarangani] nadnesla pohled konzultační firmy Unicus, která nabízí vysoce kvalitní IT služby v rámci vývoje softwaru, testování, zajišťování kvality a datové vědy. Všichni jejich konzultanti mají Aspergerův syndrom, díky čemuž disponují ideálními schopnostmi pro vývoj softwaru, testování a datovou vědu.

Společnost TIM zase podporuje několik iniciativ na podporu osob, a to řízením programu, který je zaměřen na osoby s dyslexií a na zavádění digitálních řešení ke zvyšování jejich produktivity.

V Itálii nespadá dyslexie mezi chráněné kategorie. Mezi osvědčené postupy týkající se postižení patří:

- Ad hoc programy reverzního mentoringu, do kterých jsou přímo zapojeni kolegové s postižením.
- Lepší portál/proces pro nábor, s prvky augmentativní komunikace.
- Školení a webináře ke zvýšení obecného povědomí o postižení a ke snižování předsudků.
- Technické školení, které kolegy s postižením připraví na technické pozice.

Zaměření na komunitu LGBTQ+

Během konference byl nejlepší postup v oblasti rozvoje dovedností lidí z LGBTQ+ komunity identifikován v Maďarsku, inkluzivní benefity LGBTQ+ a podpora během období změny pohlaví (flexibilní práce). Bylo také zaznamenáno, že zaměstnanci během změny pohlaví upřednostňují „smart“ práci / práci z domu.

Účastníkům byla zaslána pozvánka na LGBTQ+ Pride pro Telco (virtuální pride přehlídku, která se rozrostla během covidu a rozšířila se o společnosti Ericsson, Nokia a Telenor)

Rovnost – klíč pro rozšíření rozvoje digitálních dovedností na všechny

Všechny diskusní panely vyvodily závěr, že existuje značný společný zájem na zaměření se na silné stránky diverzity a rozdílnosti. Telekomunikační sektor se musí zamyslet nad komunitami a nad malými změnami, které jsou zapotřebí pro integraci rozmanité pracovní síly. Ve srovnání s přidanou hodnotou, kterou diverzita, rovnost a inkluze rozmanitých talentů v oblasti ICT přinášejí, jsou tyto změny zanedbatelné.

Závěrem projektu

Projekt se zaměřoval na identifikaci úspěšných způsobů rozvoje digitálních dovedností u žen a stárnoucích pracovníků, se záměrem adaptovat tato řešení tak, aby v budoucnu zahrnovala rozmanitější skupiny a aby byl opravdu zajištěn rozvoj digitálních dovedností pro všechny.

Projekt DUFA je dobrým začátkem pro vytváření a rozvoj inkluzivnějších cest pro nedostatečně zastoupené skupiny, který zároveň pomáhá vytvářet vskutku rozmanitou pracovní sílu napříč celým telekomunikačním sektorem v Evropě.



with the Financial Support
of the European Commission

Cílem ETNO a UNI Europa je také prosazovat digitální dovednosti díky členství v Koalici pro digitální dovednosti a pracovní místa (ke které se obě organizace přidaly 21. února 2018) a v novém Paktu pro dovednosti. Celkovým cílem projektu DUFA je využít sociální dialog pro aktualizaci a další rozvoj těchto doporučení, prohlášení a závazků, pro vytvoření sady nástrojů, která shromažďuje příklady osvědčených postupů a iniciativy v oblasti rozvoje digitálních dovedností, které mohou být prosazovány v telekomunikačním sektoru a v rámci celé oblasti informačních a komunikačních technologií obecně.



with the Financial Support
of the European Commission