



ZMIANA NASZEGO PODEJŚCIA DO UCZENIA SIĘ

Dlaczego w świecie z COVID 19 musimy się skupić na wzajemnych zależnościach między stanowiskami zatrudnienia, pracą i uczeniem się

Gdy świat oczekuje na przejście do rzeczywistości popandemicznej, w wielu europejskich przedsiębiorstwach następują zmiany. Jak te zmiany wpłyną na organizację pracy, stosunki między pracodawcami a pracownikami oraz reguły pracy i uczenia się w przedsiębiorstwach w przyszłości?

COVID-19 i ograniczenie kontaktów personalnych zbiegły się gwałtownie ze zmianami strukturalnymi spowodowanymi czwartą rewolucją przemysłową⁽¹⁾. I choć zaspokojenie zapotrzebowania na umiejętności od dawna znajduje się w planach pracodawców i programach decydentów, to kompleksowe inwestowanie w ludzi staje się obecnie coraz pilniejsze: wraz z przyspieszaniem europejskich gospodarek trwa poszukiwanie utalentowanych pracowników.

ZMIANY W POLU WIDZENIA

Uczenie się w miejscu pracy jest ważną częścią ogólnego dążenia na rzecz wyposażenia Europejczyków w umiejętności, których będą oni potrzebować w nadchodzących latach. Aby wnieść wkład w trwającą dyskusję o podnoszeniu i zmianie kwalifikacji, Cedefop i Eurofound połączyły siły i zebrały nowe informacje na temat pracy i kształtowania umiejętności w miejscu pracy, korzystając z badań przedsiębiorstw obejmujących wszystkie państwa członkowskie UE.

W czwartym europejskim badaniu przedsiębiorstw, przeprowadzonym w 2019 r. i opublikowanym w 2020 r., te dwie agencje zbadały, jak szerzej stosowane praktyki wspierające pracowników w miejscu pracy, m.in. rozwój umiejętności, mogą sprzyjać motywacji, samodzielności i dobrostanowi pracowników oraz modernizacji przedsiębiorstw. Przeanalizowały, co „stoi za” nabywaniem umiejętności i jakie są jego bezpośrednie skutki dla wydad-

ności pracowników.

W badaniu uzupełniającym, przeprowadzonym w listopadzie 2020 r., prześledzono, jak europejskie przedsiębiorstwa radzą sobie z kryzysem zdrowotnym i reagują na niego. Wyniki tych dwóch badań łącznie dają obraz bieżących zmian w zakresie zapotrzebowania na umiejętności, organizacji pracy oraz zmieniającego się podejścia europejskich pracodawców do szkolenia. Oryginalny punkt widzenia przyjęty przez Cedefop i Eurofound polega na skupieniu się na sposobie nabywania umiejętności (w tym okolicznościach ich nabywania), a nie na tym, jakie umiejętności są potrzebne i pozyskiwane⁽²⁾.

RAMKA 1. PRZYKŁADY UMIEJĘTNOŚCI I ZAWODÓW CIESZĄCYCH SIĘ CORAZ WIĘKSZYM ZAINTERESOWANIEM



Zebrałe przez Cedefop informacje na temat umiejętności wskazują na duże zapotrzebowanie na zaawansowane umiejętności naukowe i techniczne: poszukiwani są głównie informatycy, inżynierowie i naukowcy (których dotyczyła jedna czwarta ogłoszeń o pracę w 2020 r.). Ten trend ma rosnąć do 2030 r. Zgodnie z prognozą Cedefop zatrudnienie w europejskim sektorze opieki zdrowotnej do 2030 r. wzrośnie o ponad 10% z powodu starzenia się społeczeństwa. W 2020 r. wskutek pandemii zapotrzebowanie na pracowników służby zdrowia zwiększyło się o 13%. Choć w 2020 r. w branży turystyczno-hotelarskiej i sektorze usług na rzecz osób wystąpiły poważne zakłócenia – spadek o 15% w porównaniu z 2019 r. –

(1) **Technologie przełomowe**, powstające w ramach tej rewolucji, takie jak internet rzeczy, robotyka, rzeczywistość wirtualna i sztuczna inteligencja, radykalnie zmieniają życie i pracę ludzi.

(2) Badanie uzupełniające dotyczące COVID 19 zostało przeprowadzone online wśród pracodawców, którzy zgodzili się na ponowny kontakt po udziale w badaniu w 2019 r. W tym badaniu powtórzono szereg pytań z 2019 r. w celach porównawczych, a jednocześnie uwzględniono zbiór nowych pytań dotyczących wpływu COVID 19 na organizację pracy, politykę kadrową oraz zmiany w zakresie zapotrzebowania na umiejętności, szkoleń i telepracy.

to oczekuje się, że wraz ze stopniowym znoszeniem ograniczeń związanych z COVID 19 nastąpi w nich ponowne ożywienie. Dotyczy to również nauczania, w którym wystąpiły ogromne zmiany w 2020 r., ponieważ nauka musiała być prowadzona online. Prognozuje się jednak, że w perspektywie średnio- i długookresowej zapotrzebowanie na nauczycieli i instruktorów będzie wysokie.

Przeprowadzona przez Cedefop analiza internetowych ofert pracy pokazuje, że w 2020 r. pracodawcy nie tylko szukali bardziej zaawansowanych umiejętności cyfrowych niż w 2019 r., ale kładli też większy nacisk na umiejętności potrzebne do przekształcania modeli działalności i sprzedaży.

Źródło: Badanie Cedefop dotyczące umiejętności (Skills-OVATE i prognozy dotyczące umiejętności).

RAMKA 2. BOOM NA TELEPRACĘ



W 2019 r. dwie trzecie europejskich przedsiębiorstw w ogóle nie stosowało telepracy. W szczycie pandemii w 2020 r. prawie 70% przedsiębiorstw stosowało rozwiązania pracy zdalnej dla niektórych lub wszystkich swoich pracowników.

Wydaje się, że ten wymuszony eksperyment sprawdził się w większości przedsiębiorstw. Prawie połowa pracodawców objętych badaniem w 2020 r. pozytywnie wypowiada się na temat swoich doświadczeń w tym zakresie i duża część wprowadzonej telepracy powinna pozostać na stałe.

55% ankietowanych pracodawców oczekuje, że odsetek pracowników pracujących zdalnie pozostanie mniej więcej na tym samym poziomie przez następne trzy lata, natomiast 14% oczekuje jego dalszego wzrostu.

Źródło: Europejskie badanie przedsiębiorstw z 2019 r. i badanie uzupełniające z 2020 r.

UCZENIE SIĘ W MIEJSCU PRACY: POWSZECHNE I ISTOTNE

Jak wynika z europejskiego badania przedsiębiorstw z 2020 r. w ponad połowie ankietowanych przedsiębiorstw znaczny odsetek stanowisk pracy – od 20% do 80% – wymaga częstych i regularnych szkoleń. Najwięcej przedsiębiorstw, w których ponad 80% pracowników zajmuje stanowiska wymagające quasi-ustawicznego szkolenia, jest w Szwecji (28%) i Finlandii (25%).

Potrzeby szkoleniowe wynikają z szybko zmieniających się wymogów w zakresie umiejętności w przedsiębiorstwach: w 2019 r. 94% menedżerów informowało, że muszą radzić sobie ze zmianami, a prawie połowa z nich – że te zmiany są szybkie lub bardzo szybkie. Zmiany były najbardziej widoczne w sektorze usług finansowych (54%), a najmniej widoczne w przemyśle (30%). Duże przedsiębiorstwa częściej zgłaszały zmieniające się zapotrzebowanie na umiejętności niż mniejsze firmy.

W reakcji na nowe wymogi w zakresie umiejętności przedsiębiorstwa zawsze mają dwie główne opcje: mogą zatrudnić pracowników z nowym zestawem umiejętności („kupić” umiejętności na rynku pracy) lub wypracować umiejętności wewnątrz organizacji („wytworzyć” umiejętności). Większość środków finansowych i innych zasobów przeznaczonych na rozwijanie umiejętności w przedsiębiorstwach dotyczy uczenia się formalnego i pozaformalnego, a decydenci tradycyjnie kładą nacisk na zachęcanie do takich działań.

W różnych sektorach występują różne sposoby uczenia się: w 2019 r. szkolenia dominowały w sektorze usług finansowych (31%), uczenie się od współpracowników przeważało w przemyśle (47%), a uczenie się przez działanie – w transporcie i innych usługach (w obu przypadkach 20%).

Nawet jeśli szkolenie formalne pozostaje istotne, to dla wielu dorosłych pracowników uczenie się od współpracowników z zespołu i poprzez działanie (metodą prób i błędów) należą do najskuteczniejszych metod nauki. Europejskie badanie umiejętności i zatrudnienia ⁽³⁾ przeprowadzone przez Cedefop w 2014 r. pokazało, że takie rodzaje uczenia się są najważniejszym czynnikiem kształtującym umiejętności w pracy: nowi pracownicy, którzy uczestniczyli w pozaformalnym lub nieformalnym uczeniu się w miejscu pracy dużo częściej podnoszą znacznie swoje umiejętności niż pracownicy niepodlegający takiej nauki.

PANDEMIA, UMIEJĘTNOŚCI I SZKOLENIE

Badanie uzupełniające z 2020 r. pokazuje, że w wyniku pandemii i jej wpływu na organizację pracy zapotrzebowanie na umiejętności uległo dalszym zmianom od poprzedniego roku w trzech czwartych

⁽³⁾ Pierwsze takie badanie Cedefop zostało przeprowadzone w 2014 r. we wszystkich państwach członkowskich UE-27 i w Zjednoczonym Królestwie; objęło około 49 000 dorosłych pracowników. W badaniu przeanalizowano czynniki wpływające na rozwój umiejętności, a także dynamicznie postępujące niedopasowanie umiejętności dorosłych pracowników w stosunku do zmian w zakresie złożoności zadań i wymaganych umiejętności na ich stanowiskach pracy.

przedsiębiorstw. Podobnie jak w roku 2019 firmy świadczące usługi finansowe najczęściej zgłaszały zmiany potrzeb w zakresie umiejętności.

RAMKA 3. ZARZĄDZANIE KRYZYSEM – JAK ZAREAGOWAŁY PRZEDSIĘBIORSTWA Z UE?

W pierwszym roku pandemii ponad połowa przedsiębiorstw kontynuowała działalność, a jednej trzeciej udało się to przynajmniej częściowo. Jedno na 10 przedsiębiorstw było zmuszone całkowicie zawiesić działalność. Wiele firm było źle przygotowanych; w momencie wybuchu pandemii COVID 19 mniej niż jedna trzecia miała plan awaryjny lub plan ciągłości działania.

W wielu europejskich przedsiębiorstwach pandemia wywołała daleko idące zmiany. Ponad 35% z nich stwierdziło, że doświadczyli istotnych zmian w swojej podstawowej działalności gospodarczej, a zmiany te często zbiegały się ze spadkiem zatrudnienia. Około 87% wprowadziło zmiany w swojej fizycznej infrastrukturze, aby zapewnić zgodność z przepisami dotyczącymi zdrowia i bezpieczeństwa w związku z COVID 19, a w 83% przedsiębiorstwach obostrzenia i środki ograniczenia kontaktów personalnych doprowadziły do zmian organizacyjnych.

Wielu usługodawców musiało ponownie przemyśleć swoje relacje z klientami i kontrahentami. Wielu pracodawców przewiduje utrwalenie się zmian, które wprowadzili w celu utrzymania klientów.

Źródło: Uzupełniające europejskie badanie przedsiębiorstw dotyczące COVID 19 z 2020 r.

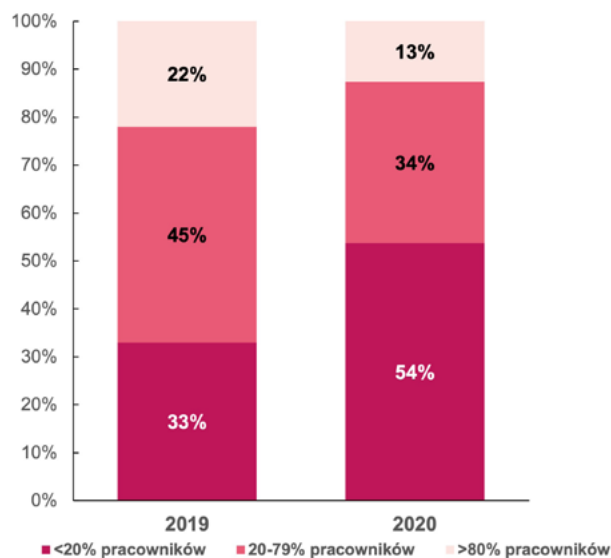
Wskutek pandemii i konieczności ograniczenia kontaktów personalnych znacznym wyzwaniem dla przedsiębiorstw była organizacja formalnych programów szkoleń w odpowiedzi na pojawiające się zapotrzebowanie na umiejętności. Nagłe zakłócenia spowodowane lockdownami w całej Europie wiosną 2020 r. zmusiły wiele przedsiębiorstw do przerwania, wstrzymania lub nawet zakończenia zakładowych programów szkoleń. Potrzebowały one czasu, aby przestawić się na prowadzenie szkoleń przez internet, tym bardziej że wiele firm koncentrowało się raczej na utrzymaniu działalności, a nie na szkoleniach.

Wydaje się, że decydenci mieli podobne priorytety. Niektóre państwa (m.in. Szwecja i Niemcy) uwzględniły w ramach reagowania na COVID poprawę szkolenia i zdolności do zatrudnienia, jednak zdecydowana większość krajowych środków miała na celu wsparcie działalności gospodarczej i ochronę źródeł utrzymania⁽⁴⁾. W UE jako całości ogólny odsetek pracowników uczestniczących w szkoleniach gwałtownie spadł: w 2019 r. około 65% ankietowa-

⁽⁴⁾ Zob. prowadzona przez Eurofound obserwacja unijnej polityki w zakresie COVID 19 (2021).

nych firm prowadziło szkolenia dla znacznej części (20–79%) swoich pracowników, natomiast w roku 2020 ten odsetek spadł do 45%.

WYKRES 1. ODSETEK PRACOWNIKÓW KORZYSTAJĄCYCH ZE SZKOLEŃ ZORGANIZOWANYCH LUB OPŁACONYCH PRZEZ PRACODAWCĘ



Źródło: *Adapting business practices to new realities in the middle of a crisis: first findings from the COVID-19 European company survey* (Cedefop, 2021).

Zwiększenie ogólnego udziału w szkoleniach stało się mniej istotne niż wsparcie na rzecz szkolenia pracowników ze szczególnymi, często specjalistycznymi potrzebami edukacyjnymi. W 2020 r. 45% przedsiębiorstw wskazało, że ograniczenie kontaktów personalnych przyczyniło się do przesunięcia głównych elementów strategii szkoleniowych w tym kierunku.

WZROST ZNACZENIA ZAAWANSOWANYCH I SPECJALISTYCZNYCH UMIEJĘTNOŚCI

Pandemia przyczynia się do transformacji przedsiębiorstw: coraz większe znaczenie mają telepraca, szybka cyfryzacja procesów pracy i zatrudnienie wysoko wykwalifikowanych pracowników. Ten ostatni czynnik wynika nie tylko z rosnącego udziału zawodów wymagających wysokich kwalifikacji, ale również z podnoszenia kwalifikacji przez pracowników, czyli wzrostu poziomu kwalifikacji w ramach poszczególnych stanowisk.

ROZWÓJ PRACOWNIKÓW, INNOWACJE W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Około dwie trzecie ankietowanych europejskich

przedsiębiorstw przypisuje szkoleniu istotne znaczenie, przyznając mu pierwszeństwo przed pracą (nakład i harmonogram pracy są dopasowywane, aby znaleźć czas na szkolenie), natomiast jedna trzecia pozwala pracownikom zdobywać nowe umiejętności tylko wtedy, jeśli szkolenie da się pogodzić z nakładem i harmonogramem pracy.

Na pytanie, dlaczego zapewniali pracownikom szkolenia i możliwości nauki:

- 96% menedżerów odpowiedziało, że celem jest, aby pracownicy dysponowali umiejętnościami do wykonywania swojej obecnej pracy;
- 84% uważało, że takie możliwości są ważne dla poprawy morale pracowników;
- 81% twierdziło, że szkolenia i możliwości nauki przyczyniły się do zwiększenia zdolności pracowników do wyrażania pomysłów, co z kolei pomogło poprawić procesy pracy w przedsiębiorstwie;
- 70% uznało, że takie możliwości miały istotne znaczenie dla zwiększenia elastyczności pracowników w celu umożliwienia rotacji stanowisk lub postępów zawodowych pracowników.

Oprócz indywidualnych korzyści uzyskiwanych przez pracowników dzięki szkoleniom i uczeniu się europejskie badanie przedsiębiorstw z 2019 r. wykazało wyraźny pozytywny związek pomiędzy nauką i dobrostanem pracowników a organizacyjnymi wynikami przedsiębiorstw.

Najnowsze prace Cedefop i Eurofound ⁽⁵⁾ pokazują, że rozwój i wykorzystanie umiejętności pracowników napędzają wydajność przedsiębiorstw i zwiększają ich zdolności innowacyjne. Aby tak się stało, pracownicy muszą być aktywni, a praktyki w miejscu pracy muszą się skupiać na ludziach, dając pracownikom możliwości uczenia się, samodzielność i szansę uczestniczenia w podejmowaniu decyzji w organizacji. Kierownictwo odgrywa kluczową rolę we wspieraniu, usprawnianiu i tworzeniu warunków do uczenia się. Innowacje wskazane przez 49% europejskich przedsiębiorstw w latach 2016–2019 są wyraźnie powiązane z ich zdolnością do zapewnienia środowiska pracy z licznymi możliwościami uczenia się. Przedsiębiorstwa, które inwestują w swoich pracowników i angażują ich w działalności, nie tylko są bardziej innowacyjne, ale także przodują w radykalnych innowacjach, nowatorskich na rynkach działania tych przedsiębiorstw.

ZROZUMIEĆ UCZENIE SIĘ W PRACY

Formalne szkolenie jest i pozostanie bardzo ważne,

⁽⁵⁾ Zob. prowadzona przez Eurofound [obserwacja unijnej polityki w zakresie COVID 19](#) (2021).

jednak musimy patrzeć dalej i przywiązywać należną wagę do innych form uczenia się. Megatrendy technologiczne, społeczne, demograficzne i środowiskowe, a także dostosowania w firmach spowodowane pandemią uwiadcniają kluczowe znaczenie rozwoju umiejętności w miejscu pracy dla zdolności europejskich przedsiębiorstw do radzenia sobie z szybkimi lub nieprzewidywalnymi zmianami.

Aby uwolnić potencjał miejsc pracy jako środowiska uczenia się, musimy zrozumieć, w jaki sposób ludzie się uczą i co składa się na otoczenie pracy sprzyjające nauce. Spojrzenie na naukę z szerszej perspektywy wymaga uwzględnienia osobistych celów, motywacji, zainteresowań, postaw i preferencji pracowników. Wzajemne oddziaływanie tych czynników oraz środowiska pracy danej osoby oraz szerszego kontekstu społecznego wpływa na jej naukę i wyniki.

Nie tylko stanowiska pracy kształtują uczenie się: również uczenie się wpływa na stanowiska pracy. Gdy pracownicy rozwijają się, pogłębiając i poszerzając swoją wiedzę, często wykonują więcej zadań, co z kolei sprawia, że ich praca staje się bardziej interesująca i motywująca. Uczenie się w pracy i poprzez pracę ma centralne znaczenie dla zwiększenia wydajności i zdolności innowacyjnych pracowników i przedsiębiorstw.

Pandemia przyczyniła się do tego, że przedsiębiorstwa dostrzegły to pozytywne sprzężenie zwrotne. W następstwie kryzysu trzy na pięć przedsiębiorstw (61%) stwierdziły, że skupiają się na tworzeniu środowiska, w którym pracownicy mogą samodzielnie wykonywać swoje zadania i zarządzać swoimi priorytetami. Ten szeroko podzielany cel jest bardzo nowatorski i bardzo ambitny, zważywszy że dane z badania przeprowadzonego w 2019 r. wskazywały, iż tylko w 36% firm z UE-27 mała część pracowników (mniej niż 20%) mogła samodzielnie organizować swoją pracę.

W europejskim programie na rzecz umiejętności z 2020 r. stwierdzono, że UE dąży do zapewnienia wszystkim osobom dorosłym możliwości podnoszenia i zmiany kwalifikacji, w trybie formalnym lub pozaformalnym, w miejscu pracy lub w innych miejscach. Nie da się tego osiągnąć bez zmiany naszego podejścia do uczenia się. Zasadnicze zrozumienie mechanizmów uczenia się w pracy, działania organizacji i, ogólnie, funkcjonowania świata pracy jest dla europejskich krajów ważnym etapem w opracowaniu polityk w zakresie umiejętności i uczenia się, które są korzystne zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników.

BADANIE CEDEFOP NA TEMAT UCZENIA SIĘ W MIEJSCU PRACY



Cedefop przygotowuje uruchomienie nowego ogólnounijnego badania dotyczącego uczenia się w miejscu pracy oraz uzupełniających analiz przykładów w przedsiębiorstwach we wszystkich państwach członkowskich. W badaniu uczenie się w miejscu pracy ujęto kompleksowo, jako proces łączący możliwość lub kontekst rozwoju umiejętności (szkolenie, interakcja ze współpracownikami, praca zespołowa, wymagające miejsce pracy) z kształtowaniem umiejętności. Celem tego projektu jest wyjaśnienie, jak uwarunkowania pracy wiążą się z nauką pracowników (czego, w jaki sposób i jak dużo się oni uczą). W tym badaniu analizuje się także, jak postawy, motywacja i inne czynniki poprzedzające wpływają na uczenie się i jak różne rodzaje uczenia się (uczenie się formalne, uczenie się w miejscu pracy) wzajemnie na siebie oddziałują. Ukazanie bezpośrednich i dalekosiężnych korzyści z uczenia się będzie podstawą zaleceń w zakresie polityki wykraczających poza tradycyjne wskazówki, takie jak umożliwienie uczenia się formalnego, zachęty finansowe lub niefinansowe.

Badanie – poprzez poszerzenie „wiedzy o uczeniu się i szkoleniu” – należy do kolejnej generacji gromadzenia przez Cedefop informacji na temat umiejętności (*). Będzie mieć wkład w ramy nowej unijnej polityki w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego oraz umiejętności, a także w jej ambitne cele. Jest w pełni spójne ze strategią Cedefop i jego wizją kształcenia i szkolenia zawodowego, które jest proaktywne oraz sprzyja doskonałości i włączeniu społecznemu; służy osobom młodym i dorosłym (przez podnoszenie i zmianę kwalifikacji w drodze różnych sposobów uczenia się w różnych warunkach); a także zapewnia kwalifikacje na prawie wszystkich poziomach i umożliwi przejście na wyższy poziom i na kształcenie ustawiczne oraz wejście na rynek pracy.

(*) Zob. dokumenty z konferencji Cedefop z 2021 r. pt. [Getting the future right: towards smarter and people-centred skills intelligence](#).



CEDEFOP

Europejskie Centrum Rozwoju
Kształcenia Zawodowego

Nota informacyjna – 9159 PL

Kat. Nr kat.: TI-BB-21-005-PL-N

ISBN 978-92-896-3190-7, doi:10.2801/476842

Copyright © Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego (Cedefop), 2021. Creative Commons Attribution 4.0 International

Noty informacyjne są publikowane w językach angielskim, francuskim, greckim, hiszpańskim, niemieckim, polskim, portugalskim i włoskim oraz w języku kraju sprawującego prezydencję UE. Aby otrzymywać je regularnie, należy zarejestrować się na stronie internetowej:

www.cedefop.europa.eu/es/user/register

Inne noty informacyjne i publikacje Cedefop są dostępne pod adresem:

www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx

Europe 123, Thessaloniki (Pylea), GRECJA

Adres pocztowy: Cedefop service post, 57001, Thermi, GRECJA

Tel. +30 2310490111, faks +30 2310490020

Email: info@cedefop.europa.eu

www.cedefop.europa.eu