

Digital #Upskilling4All

Digitalno usavršavanje za sve !



with the Financial Support
of the European Commission

Digital #Upskilling4All

Digital Upskilling for All! (Digitalno usavršavanje za sve!) (DUFA) je dvogodišnji projekt socijalnog dijaloga koji ima za cilj razviti najbolje prakse i stvoriti preporučene puteve za usavršavanje digitalnih vještina, inkluziju i raznolikost radne snage u sektoru europskih tvrtki za telekomunikaciju.

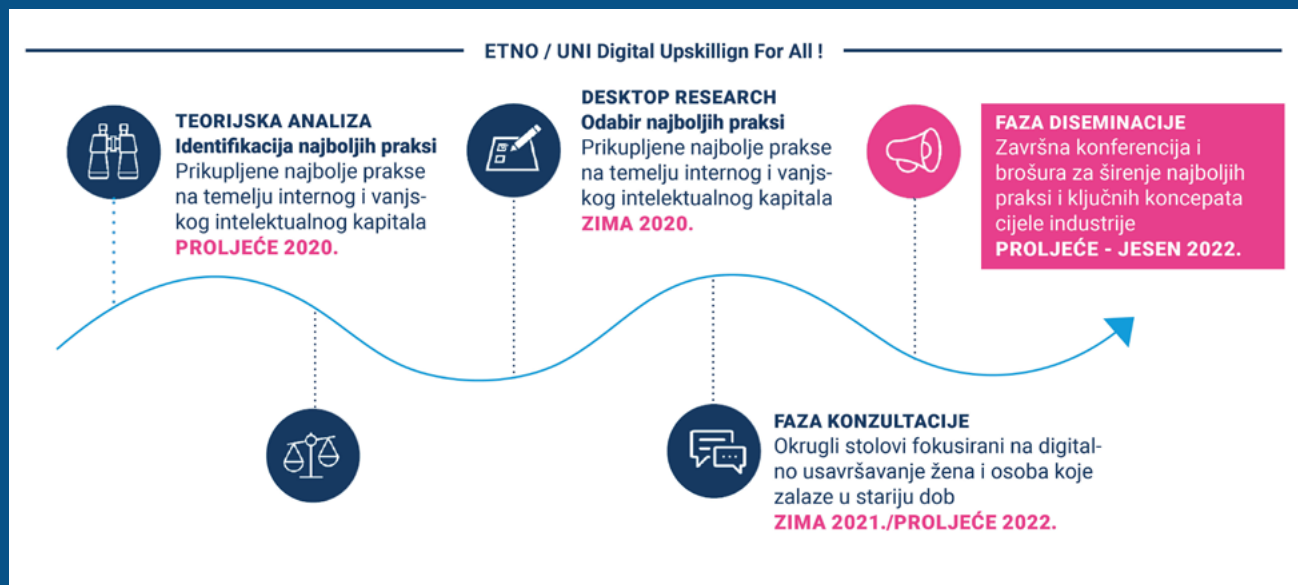
Broj slobodnih radnih mjesta za visokostručne uloge u IKT-u (informacijsko-komunikacijske tehnologije) eksponencijalno raste, a sektor ne može zadovoljiti zahtjeve zapošljavajući ljude iz samih, tradicionalnih skupina IKT talenata. Kako bi premostile ovaj jaz u vještinama i promicale inkluziju i raznolikost, telekomunikacijske tvrtke nastoje usavršiti svoju postojeću radnu snagu i zaposliti nove talente iz mnogo šire i raznolikije skupine.

Iz tog razloga, europski socijalni partneri u sektoru telekomunikacija - Europsko udruženje operatera telekomunikacijskih mreža (ETNO) i europski sindikat uslužnih radnika UNI Europa, zajednički su se obvezali revidirati sektorske i akademske najbolje prakse i razviti paket preporučenih inicijativa koje će omogućiti da se digitalno usavršavanje ugradi u raznoliku skupinu njihove radne populacije.

Ovom se akcijom nastoji premostiti rastući jaz u digitalnim vještinama među telekomunikacijskom radnom snagom u Europi, s posebnim naglaskom na razvijanje načina za usavršavanje kako bi se osigurala ravnopravnost spolova u IKT ulogama i stvaranje novih prilika kroz prekvalifikaciju starijih radnika na nove digitalne vještine.

Također ima za cilj regrutirati nove talente u ovaj sektor u europskom tržištu rada, omogućujući pristup visokokvalificiranim IKT ulogama iz širih raznolikih skupina u budućnosti. Ovaj projekt potiče usavršavanje i uključivanje nedovoljno zastupljenih manjina poput neuroraznolikih osoba ili osoba s invaliditetom, različitih etničkih skupina, izbjeglica ili LGBTQIA+ zajednice.

Pregled metodologije DUFA



Projekt je započeo osnivanjem upravljačke skupine projekta koja predstavlja stručnjake iz članica ETNO-a i podružnica UNI Europa ICTS. Njezin prvi zadatak bio je odabir Mercera, tvrtke sa ekspertizom u transformaciji raznolikosti i uključenosti, koja će provesti istraživanje projekta i pomoći u vođenju rasprave kroz konzultacije i širenje sadržaja.

U proljeće 2020. Mercer i upravljačka skupina definirali su parametre za teorijsku analizu korištenjem internih i eksternih studija, s ciljem identificiranja najboljih praksi prema stvarnom utjecaju programa na postizanje strateških i taktičkih ciljeva (razina fokusiranja na proširivost, buduće usklađivanje) i kontekst (primjenjivost u industriji europskih telekomunikaciji, trajanje, resursi, stupanj inovativnosti).

Rezultat je bio znatan popis najboljih praksi koje su zadovoljile specifični opseg istraživanja o digitalnom usavršavanju i raznolikosti. Identificirani programi podijeljeni su u tri kategorije: spolna raznolikost, dob i usavršavanje u tehnologiji.

U međuvremenu, Mercer je izradio upitnik za detaljni intervju s predstavnicima socijalnih partnera u telekomunikacijama (tvrtke za telekomunikaciju i sindikati u tom sektoru) kako bi razumjeli trenutačni status kao i potencijalne zapreke za pokretanje takvih inicijativa.

Nakon istraživanja rezultate tih upitnika, saznali smo neke zanimljive stvari: 94% organizacija ima dugoročnu digitalnu strategiju, no samo 19% programa uključuje žensku populaciju, a nijedan program nije identificiran za starije radnike (50+ godina).

Pored toga, tvrtka imaju različite razine zrelosti. Promatrajući napredak digitalnog usavršavanja, možemo vidjeti da je 54% organizacija trenutno u fazi „analize i planiranja“. To je utvrđeno na temelju 28 glasova u anketama uživo provedenim tijekom završne konferencije DUFA u svibnju 2022., održane u Lisabonu, koja je imala izvanrednu nazočnost tvrtki sudionica i sindikata).

U upitniku se također razmatraju pristupi organizacija njihovim programima usavršavanja: oni mogu biti: 1) Interna izgradnja (interni treninzi); 2) Kupnja na tržištu - najkritičniji izazov je razumjeti koje su trenutne i buduće potrebe; 3) Partnerstva - kroz suradnju s različitim dionicima.

Postoje i alternativni načini za usavršavanje radne snage, stvaranjem konzorcija, korištenje slobodnjaka (freelancera) i/ili crowdsorce kako bi se stvarno usredotočili na talente.

U programima usavršavanja moramo uključiti različite dionike:

- **Radna snaga**, uzimajući u obzir njihova različita očekivanja.
- **Rukovoditelji** trebaju biti glavni sponzori inicijativa.
- **Ljudski resursi** mogli bi imati proračunska ograničenja ili poteškoće u mjerenju povrata ulaganja (ROI) za usavršavanje.
- Naše istraživanje ovog projekta pokazalo je da **sindikati i predstavnici radnika** nisu uvijek uključeni kako bi trebali biti u fazi osmišljavanja programa obuke, što rezultira slabijim prihvaćanjem nekih inicijativa koje su osmislile tvrtke.

Kako bi se razvio uspješan program, ključno je uključiti sve dionike od samog početka i razumjeti njihova očekivanja i potrebe, kao i vanjskih partnera.

To je omogućilo upravljačkoj skupini da obavi selekciju uzimajući u obzir čimbenik industrijskog i kolektivnog pregovaranja.

Dubinska teorijska analiza najboljih praksi digitalnog usavršavanja zbog povećanja rodne raznolikosti u radnoj snazi u telekomunikacijama

Ključni građevni blokovi (pokretači) učinkovite strategije usavršavanja prema spolu:

- **Pregledajte postupke Ljudskih resursa:** uklonite pristranost u postupcima Ljudskih resursa kao što je: zapošljavanje, upravljanje učinkom i plaćanje.
- **Dijelite ekspertizu:** aktivirajte programe mentorstva s mentorima, i muškarcima i ženama, i uključite taj cilj u njihov postupak upravljanja učinkom.
- **Osnažite umreženost:** promičite žene kao modela-uzora i profesionalne skupine za umrežavanje unutar i izvan tvrtke.
- **Gradite budućnost:** definirajte cilj od % žena u planiranju sukcesije za kreativne i inovativne IKT uloge.
- **Stavite na raspolaganje:** zahtijevajte veliki broj, kao što je 50% žena sudionica u program razvoja/inovacija/talenta.
- **Olakšajte povratak na posao:** predložite tehničko usavršavanje/ažuriranje u fleksibilnom obliku namijenjenom za žene nakon dugog razdoblja izvan posla (npr. porodijsko)
- **Učinite da se žene osjećaju dobrodošlo:** prilagodite fizičko okruženje ureda i izradite dosljedne, fleksibilne radne pravilnike (nediskriminatorne)

Okrugli stol je zatim nastavio s ispitivanjem pet najboljih praksi identificiranih za digitalno usavršavanje kako bi se povećala rodna raznolikost. Presentacije su održali:

- **Torkild Holmboe-Hay**, savjetnik u danskom sindikatu 3F, koji je predstavio Hilfr kolektivni ugovor na mrežnoj platformi.
- **Kathryn Cullen**, direktorica Programa u Technology Ireland Software Skillnet, koja je predstavila njihov program Women Reboot.
- **Armand Leblois**, regionalni menadžer Corporate Affairs Europe North, South UK, and Ireland, koji je predstavio Ciskovu Network Academy.
- **Aniela Unguresan**, suosnivač zaklade EDGE Certified i Samira Tavares Kruth Verdade, koordinatorica Quality & Methodology, Operations- Quality & Certifications, Capgemini Brazil, koje su vodile zajedničku prezentaciju o Capgemini: Young Women in Tech Program (Mlade žene u programu tehnike).
- **Vidya Krishnan**, načelnica nastave i direktorica Learning & Development, koja je predstavila Ericsson: Design Your Future Program (Dizajniraj svoj program budućnosti).

Općenito, digitalno usavršavanje i promjenu u raznolikosti treba promatrati kao put transformacije i biti dio poslovne strategije.

Kako bi spriječili nedostatak na tržištu, socijalni partneri mogli bi iskoristiti ogroman spremnik raspoloživog iskustva i talenta. To bi mogli učiniti gajeći profesionalne i tehničke vještine za promicanje rodne raznolikosti u svojoj organizaciji, što bi moglo integrirati koncept digitalnog osnaživanja, intra-poduzetništvo (unutarnja mobilnost, kultura učenja, angažman) i razviti partnerstvo više dionika s obrazovnim sustavima, vlastima, socijalnim partnerima i civilnim društvom.

Dubinska teorijska analiza najboljih praksi digitalnog usavršavanja zbog mogućnosti zapošljavanja starije radne snage u sektoru telekomunikacija

Cilj okruglog stola bio razgovor o najboljim praksama koje su dosad identificirane tijekom projekta, povećanje mogućnosti zapošljavanja starije stare radne snage u europskom telekomunikacijskom sektoru i voditi razgovor o starenju na radnom mjestu baveći se i sljedećim temama:

- **Fleksibilnost:** omogućavanje fleksibilnog rada i odlazak u mirovinu po fazama.
- **Komplet vještina:** prioritiziranje starijih vještina prilikom zapošljavanja i promidžba talenta.
- **Uloge na radnom mjestu:** stvaranje novih položaja na poslu ili prilagođavanje starima, omogućujući nove modele zapošljavanja.
- **Ergonomija:** mijenjanje ergonomije radnog mjesta kako bi se podržale sve starosne dobi i njihove posebne potrebe.

Okrugli stol je zatim nastavio s ispitivanjem najboljih praksi identificiranih za digitalno usavršavanje kako bi se podržala mogućnost zapošljavanja radne snage koja stari. Prezentacije su održali:

- **Javier Miranda**, predstavnik DigitalES-a, predstavio je program usavršavanja namijenjen za IKT koji podržava preduvjete za profesionalne kvalifikacije i specijalizaciju za 5G.
- **Andrea Rubera** iz TIM-a, podijelio je pregled programa Longevity, razvijenog kako bi podržao stalni razvoj vještina radne snage koja stari.
- **Annita Fjuk** objasnila je pristup usavršavanja Digital Norway za program Digidel u norveškom Ministarstvu za modernizaciju.
- **Alessandro Cortesi** predstavio je Mercerove najbolje prakse i primjere studija slučaja implementacije obrnutog mentorstva kao sredstva za podršku dobroj raznolikosti i usavršavanju.

Zakonska ograničenja mogu potaknuti organizacije da preispitaju programe učenja i usredotoče se na cjeloživotno učenje. Suradnja između socijalnih partnera trebala bi se proširiti na dizajniranje holističkih programa usavršavanja usredotočenih na obuku o novim tehnologijama koja uključuju agilnost, kreativnost i različito trajanje tečaja (kratak niz aktivnosti kao i duži tečajevi).

Primijećeno je da „obrnuto mentorstvo“ stvara situaciju u kojoj svi dobivaju i potiče interakciju među generacijama.

Paradoks digitalnog usavršavanja za stariju radnu snagu

Kao što je prethodno navedeno, istraživanje tvrtke pokazalo je da tvrtke iz sektora telekomunikacija osmišljavaju opće programe digitalnog usavršavanja, ali ih nisu krojile prema specifičnim potrebama zaposlenika starijih od 50 godina. Upravljačka skupina odlučila je posvetiti panela za razmjenu o tom pitanju da bi razumjela kako iskoristiti ovaj resurs i promicati mogućnost zapošljavanje radne snage koja stari.

[Tina Weber - Eurofound] Istražujući tržište, Eurofound je identificirala mnogo projekata koji su strogo povezani s digitalizacijom, ali samo nekoliko projekata povezuje digitalizaciju s dobi. Promatrajući europske podatke, vidi se da postoji ogromna razlika u pogledu razina vještina između muškaraca i žena, ali i između različitih dobnih skupina, posebno u nekim zemljama. U Europi, osobe s višim stupnjem obrazovanja vjerojatno će ostati zaposleni i u starijoj dobi. Prema stupu socijalnih prava, okruženje koje pomaže ljudima da ostanu zaposleni temeljni je aspekt inkluzivnog radnog mjesta.

U pogledu osposobljavanja, organizacije su manje spremne platiti usavršavanje zaposlenika starijih od 60 godina. Općenito, te osobe dobivaju manje mogućnosti za obuku. Kako bi promijenili ovu situaciju, socijalni partneri pokušavaju provesti specifične akcije za podršku cjeloživotnom učenju. Učinkovito usavršavanje ključno je i u smislu nagrada: prema CEDEFOP-u, ljudi s jakim IT tehničkim vještinama mogu ostvariti veće plaće (+3,7%). Općenito, na tržištu se traže veće tehničke vještine.

[Rik Bleeker - Cisco] Cisco je pokrenuo vlastitu akademiju 2019. i kontinuirano pokreće široke programe za usavršavanje ljudi diljem svijeta.

Glavni trendovi povezani s digitalnom transformacijom tvrtki temelje se na softveru, povezivanju, su softverski temelji, povezivanje, velika količina raznovrsnih podataka i sigurnost. To znači da bi svi ljudi trebali povećati svoje sposobnosti u tehničkim / digitalnim vještinama.

Cisco je također u partnerstvu s agencijom Randstad radi obučavanja nezaposlenih osoba i pružanja tečaja vezanih za IKT. Zahvaljujući njihovom partnerstvu i akademiji mrežnih tehnologija, oni omogućuju tečajeve za više od 300 tisuća osoba.

[Tatjana Babrauskiene - Europski gospodarski i socijalni odbor]. Promatrajući situaciju iz društvene perspektive, možemo vidjeti da postoji jasna korelacija između % BDP-a i obima obuke. Što je niži BDP u zemlji, to se nudi manje obuke. Kreatori politike i dionici trebali bi izgraditi inkluzivnije politike o digitalnim tehnologijama, uključujući sve aktere.

Situacija s COVID-om nije pomogla okruženju, jer je razotkrila strukturne slabosti u društvenim sustavima obrazovanja i osposobljavanja. Primjerice, 25% cjelokupnog neformalnog učenja nestalo je sa zaposlenicima koji rade od kuće. Istodobno, digitalizacija se ubrzava (povećavajući stopu zastarjelosti postojećih vještina) i čini se da nova radna mjesta imaju opći nedostatak kvalitete. Za suočavanje s ovim izazovom doista su potrebna velika ulaganja. Europska agenda vještina postavlja izazovne ciljeve, ali financijsko ulaganje EU je već utvrdila. Dakle, problem se više odnosi na planiranje i poduzimanje učinkovitih aktivnosti.

Za nas, suradnja je ključ za transformativni i uključivi oporavak. Zbog COVID-a i rata u Ukrajini, suradnja između država znatno se uvećala prošle godine. U svakom slučaju, kreatori politike i dionici trebali bi izgraditi inkluzivnije politike o digitalnom usavršavanju.

Radionica o Ključnim zaprekama za usavršavanje:

- ✓ **Vrijeme i proračun** identificirani su kao **najveće barikade na putu** za kampanje o usavršavanju.
- ✓ **Identifikacija nedostatka vještina:** Većina tvrtki još uvijek je u fazi planiranja usavršavanja i nalaze da im je teško kvantitativno identificirati nedostatke u vještinama. Tehnološki alati mogu pomoći u tome identificiranjem vještina koje rastu i opadaju, kao i uzimanjem u obzir vještina koje se preklapaju na različitim pozicijama. Ti alati također pružaju potporu s naporima uvođenja raznolikosti.
- ✓ **Poteškoća: dugo vrijeme planiranja** kako bi se zadovoljile različite potrebe i raznolikost populacije.
- ✓ **Predstavnici radnika i sindikati moraju biti više uključeni** od početka/u fazi planiranja; u suprotnom, teško je naći motivaciju i potporu za te inicijative.

Radionica o Ključnim pokazateljima uspjeha (Key Performance Indicators, KPIs) može se koristiti za pokazivanje rezultata iz više perspektiva. To će pomoći u stvaranju „poslovnog slučaja“ i postupak proračuna. Kako bi KPI-jevi imali smisla, oni trebaju biti SMART (PAMETNI, skraćenica od eng. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound, hrv. Specifičan, mjerljiv, ostvariv, relevantan, vremenski ograničen) i uzimati u obzir i vodeću i perspektivu dinamike.

Najbolje prakse ekspanzije digitalnog usavršavanja na druge raznolike skupine

Fokus na etničku pripadnost i izbjeglice

Mi već imamo nekoliko programa, ali sada bismo trebali promijeniti naš pristup s reaktivnosti na proaktivnost, posebno za program za izbjeglice.

Ne bismo trebali mjeriti samo koliko ljudi obučavamo, već i – u konkretnim brojevima – koliko ljudi može dobiti posao nakon naše intervencije osposobljavanja

Najbolje prakse vezane za etničku pripadnost uključivale su:

- Obvezna obuka za svjesnu imverziju rase, planiranje, a također i namjenski događaj za voditelje.
- Poboljšan proces zapošljavanja, povećanje broja kandidata iz etničkih manjina u postupku odabira.
- Program obrnutog mentorstva, usmjeren na olakšavanje razmjene između različitih kultura.
- Ad-hoc nadzorna ploča za praćenje podataka o raznolikosti i uključenosti, uključujući analizu razlike u plaćama po etničkoj pripadnosti.

Najbolje prakse vezane za integraciju izbjeglica u radnu snagu uključivale su:

- Virtualne učionice za fokusiranje na tražene tehničke vještine ili prateće obrazovne programe.
- Mentorski programi za podršku kolegama koje se uvode u posao.
- Tečajevi za poboljšanje engleskog jezika radi smanjenje jezičnih barijera.
- Uvod u rad na općim digitalnim konceptima radi osvježavanja zastarjelih vještina.

Fokus na invaliditet i neuroraznolikost

[Sara Sadarangani] donijela je perspektivu Unicusa, konzultantske tvrtke koja nudi visokokvalitetne IT usluge u sklopu razvoja softvera, testiranja, osiguranja kvalitete i znanosti o podacima. Svi njihovi konzultanti imaju Aspergerovu, što jača njihove sposobnosti da savršeno odgovaraju za razvoj softvera, testiranje i znanost o podacima.

Kada se radi o TIM-u, ta tvrtka promiče nekoliko inicijativa za potporu ljudi, upravljanjem programom koji za ciljnu skupinu ima ljude s disleksijom i uvođenjem digitalnih rješenja za poboljšanje njihove produktivnosti.

U Italiji, disleksija nije uključena u zaštićenu kategoriju. Najbolje prakse vezane za invalidnost uključivale su:

- Ad-hoc programi reverznog mentorstva kako bi se kolege s invaliditetom izravno uključile.
- Poboljšani portal / postupak zapošljavanja, s proširenim funkcijama za komunikaciju.
- Obuka i webinarji za povećanje opće svijesti o invaliditetu, smanjenje pristranosti.
- Tehnička obuka za pripremu kolega s invaliditetom za tehničke uloge.

Fokus na LGBTQ+ zajednicu

Za vrijeme konferencije identificirana je najbolja praksa za usavršavanje ljudi iz LGBTQ+ zajednice u Mađarskoj, inkluzivne pogodnosti za LGBTQ+ i podrška tijekom tranzicije (fleksibilan rad). Također je zapaženo da zaposlenici u tranziciji više vole pametan rad/rad na daljinu tijekom tranzicije.

Sudionicima je podijeljen poziv na LGBTQ+ Pride for Telco (virtualni ponos koji je rastao tijekom pandemije COVID i proširio se na Ericsson, Nokiu i Telenor)

Pravičnost – ključ za proširenje digitalnog usavršavanja na sve

Na panelima je zaključeno da postoje jaki zajednički interesi za fokusiranje na prednosti raznolikosti i različitosti. Sektor telekomunikacija treba razmišljati o zajednicama i malim prilagodabama potrebnim za integraciju raznolike radne snage koje su zanemarive u usporedbi s dodanom vrijednošću raznolikosti, pravičnosti i uključivanja različitih talenata u radnu snagu IKT-a.

U zaključku Projekta

Projekt se usredotočio na identificiranje uspješnih puteva digitalnog usavršavanja za žene i starije radnike, s namjerom prilagodbe ovih rješenja kako bi se u budućnosti uključilo više raznolikih skupina, osiguravajući uistinu digitalno usavršavanje za sve.

Projekt Digital Upskilling for All! je odskočna daska za razvoj i povećanje inkluzivnijih puteva za nedovoljno zastupljene skupine, dok istovremeno pomaže stvaranju uistinu raznolike radne snage u cijelom europskom sektoru telekomunikacija.

ETNO i UNI Europa također su predani promicanju digitalnih vještina kroz članstvo u koaliciji za digitalne vještine i poslove, Digital Skills & Jobs Coalition, (kojoj su se obje organizacije pridružile 21. veljače 2018.) i novom paktu za vještine, Pact for Skills. Opći cilj projekta „Digital Upskilling for All!“ je korištenje socijalnog dijaloga za ažuriranje i daljnji razvoj ovih preporuka, deklaracija i obveza, stvaranjem alata koji okuplja primjere najbolje prakse i inicijative za digitalno usavršavanje koje se mogu promovirati unutar sektora telekomunikacija i šire IKT industrije u cjelini.



with the Financial Support
of the European Commission



with the Financial Support
of the European Commission