

## NÁŠ POHLED NA UČENÍ SE MĚNÍ

Proč je třeba se ve světě potýkajícím se s onemocněním covid-19 zaměřit na interakci mezi pracovními místy, prací a učením



Zatímco svět hledá způsob, jak přejít do postpandemické reality, v mnoha evropských podnicích dochází k výrazným změnám. Jak tyto změny do budoucna ovlivní organizaci práce, vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a opatření upravující výkon zaměstnání a profesního vzdělávání?

Covid-19 a doporučené udržování sociálního odstupu nečekaně vpadly do probíhajících strukturálních změn, které s sebou přinesla čtvrtá průmyslová revoluce<sup>1</sup>. A přestože uspokojování poptávky po dovednostech bylo na seznamu priorit zaměstnavatelů i tvůrců politik již dlouho, investice do lidských zdrojů v komplexnější podobě se začaly jevit jako stále naléhavější: s tím, jak evropské ekonomiky opět začínají nabírat na rychlosti, se znovu rozbíhá poptávka po talentech.

### ZMĚNY NA OBZORU

Učení na pracovišti představuje důležitou součást celkové snahy vybavit Evropany dovednostmi, které budou v nadcházejících letech potřebovat. S cílem přispět svým dílem k probíhající diskusi o prohlubování a získávání nových dovedností spojily Cedefop a Eurofound své síly při shromažďování nových poznatků o práci a o získávání dovedností na pracovišti v šetření, které proběhlo ve vybraných podnicích ve všech členských státech EU.

Ve svém čtvrtém [Šetření evropských podniků](#), které tyto agentury provedly v roce 2019 a jehož výsledky byly zveřejněny v roce 2020, zkoumaly, do jaké míry mohou širší pracovní podmínky zaměstnanců, do kterých spadá např. i rozvoj dovedností, přispívat ke zvyšování motivace, samostatnosti a pracovní pohody zaměstnanců a k modernizaci podniků a firem samotných. Šetření nabízí pohled „za“ proces získávání dovedností a jeho bezprostřední dopad na pracovní výkon zaměstnanců.

---

<sup>1</sup> [Zlomové technologie](#), jako např. internet věcí, robotika, virtuální realita a umělá inteligence, radikálně mění způsob, jakým lidé žijí a pracují.

Navazující šetření, které proběhlo v listopadu 2020, bylo zaměřené na způsob, jakým se evropské podniky vyrovnávají se zdravotní krizí a jak na ni reagují. Dohromady poskytují výsledky obou šetření obrázků aktuální změny v potřebách dovedností, organizaci práce a měnícího se přístupu evropských zaměstnavatelů k odborné přípravě. Tento nový úhel pohledu, který Cedefop a Eurofound použily, jim umožnil zaměřit se na to, jakým způsobem lze dovednosti získávat (včetně toho v jakém prostředí), spíše než o jaké dovednosti se konkrétně jedná a po jakých dovednostech je poptávka<sup>2</sup>.

#### BOX 1. PŘÍKLADY DOVEDNOSTÍ A PROFESÍ NA VZESTUPU

[Nástroj Skills intelligence](#), kterým Cedefop disponuje, ukazuje na vysokou poptávku po pokročilých dovednostech v oblasti vědy a technologií, zejména po IT specialistech, inženýrech a výzkumných pracovnících (v roce 2020 tyto dovednosti poptával každý čtvrtý inzerát nabízející práci). Tento trend bude pokračovat až do roku 2030.

Cedefop předpokládá, že do roku 2030 v důsledku stárnutí populace v Evropě vzroste zaměstnanost v odvětví zdravotnictví o více než 10 %. V roce 2020 poptávka po zdravotnických profesích kvůli pandemii vzrostla o 13 %.

Zatímco došlo k vážnému narušení fungování sektorů pohostinství a služeb – pokles o 15 % ve srovnání s rokem 2019 – s postupným rušením omezení souvisejících s pandemií Covidu-19 se očekává opětivé oživení. To také platí pro vzdělávání, které prošlo dramatickou proměnou v souvislosti s nutností přejít na distanční výuku. Nicméně ve střednědobém a dlouhodobém horizontu se předpokládá, že poptávka po učitelích a školitelích bude vysoká.

Analýza pracovních nabídek online, kterou Cedefop provedl, ukazuje, že v roce 2020 zaměstnavatelé požadovali pokročilejší digitální dovednosti než v roce 2019, ale také kladli větší důraz na dovednosti potřebné k přetváření podnikání a prodejních modelů.

Zdroj: Nástroj Skills intelligence (Skills OVATE a předvídání potřeb trhu práce).

#### BOX 2. BOOM PRÁCE NA DÁLKU

V roce 2019 dvě ze tří evropských firem neměly žádné zaměstnance v režimu práce na dálku. Na vrcholu pandemie v dubnu 2020 mělo 70 % firem zavedená opatření umožňující práci na dálku všech nebo aspoň části svých zaměstnanců.

Zdá se, že nedobrovolný experiment dopadl pro většinu podniků celkem dobře. Téměř polovina zaměstnavatelů dotázaných v roce 2020 hodnotí tuto zkušenost pozitivně a zdá se, že velká část zavedené práce na dálku by v tomto režimu mohla i nadále zůstat.

Celkem 55 % dotázaných zaměstnavatelů očekává, že podíl zaměstnanců pracujících na dálku zůstane v ČR přibližně stejný po dobu dalších tří let, zatímco 14 % z nich očekává další nárůst této formy práce.

Zdroj: Šetření evropských podniků z roku 2019 a navazující šetření provedené v roce 2020.

## UČENÍ NA PRACOVIŠTI: VELMI ROZŠÍŘENÉ A NAPROSTO NUTNÉ

Šetření evropských podniků z roku 2020 uvádí, že ve více než polovině dotazovaných podniků významný podíl (20–80 %) pracovních míst vyžaduje časté a pravidelné vzdělávání a školení. Nejvyšší podíl podniků, ve kterých více než 80 % zaměstnanců potřebuje téměř nepřetržité vzdělávání, je ve Švédsku (28 %) a Finsku (25 %).

Potřeby odborného školení a vzdělávání pramení z rychle se měnící poptávky firem po dovednostech: v roce 2019 uvedlo 94 % manažerů, že se museli vypořádávat se změnami, téměř polovina z nich tyto změny specifikovala jako rychlé nebo velmi rychlé. K nejvýraznějším změnám docházelo v odvětví finančních služeb (54 %) a nejméně výrazné byly v průmyslu (30 %). Větší pravděpodobnost měnící se poptávky po dovednostech byla u velkých podniků spíše než u těch menších.

<sup>2</sup> Navazující šetření týkající se covidu-19 bylo provedeno online mezi zaměstnavateli, kteří souhlasili s tím, že budou po účasti v šetření v roce 2019 znovu kontaktováni. V šetření se opakovala řada otázek z roku 2019, aby bylo možné získat srovnání a dále obsahovalo i sadu otázek nových o důsledcích pandemie covidu-19 na organizaci práce, personální politiku a změny v potřebách dovedností, vzdělávání a práce na dálku.

Podniky mají vždy dvě možnosti, jak reagovat na měnící se potřeby v oblasti dovedností: najímání nových pracovníků, kteří těmito dovednostmi disponují („nákup“ dovedností na trhu práce) anebo si tyto dovednosti vytvořit interně („tvorba“ dovedností). Většina finančních a jiných zdrojů vyčleněných na rozvoj dovedností v rámci podniků se týká formálního nebo neformálního učení a tvůrci politik tradičně kladou důraz na jejich podporu.

To, který typ učení převládá, závisí na odvětví: v roce 2019 v odvětví finančních služeb převládaly vzdělávací kurzy (31 %), v průmyslu byl nejvyšší podíl učení se od kolegů (47 %) a učení se prací bylo nejvíce zastoupené v odvětví dopravy a dalších služeb (u obou 20 %).

I když formální vzdělávání zůstává nadále důležité, pro mnoho dospělých z řad zaměstnanců je učení se od kolegů z týmu a přímo při práci (metodou pokus–omyl) nejlepším způsobem učení. Šetření na zaměstnancích, které Cedefop provedl v roce 2014, [European skills and jobs survey](#) (Evropské šetření dovedností a pracovních míst)<sup>3</sup> ukázalo, že tyto typy učení jsou nejdůležitější hnací silou vytváření dovedností na pracovišti: nově přijatí zaměstnanci, kteří se zapojili do neformálního nebo informálního učení na pracovišti vykazovali rychlejší zlepšování svých dovedností než ti, kteří se jich neúčastnili.



## PANDEMIE, DOVEDNOSTI A ODBORNÁ PŘÍPRAVA

Navazující šetření z roku 2020 ukazuje, že v důsledku pandemie a jejího dopadu na organizaci práce se potřeby v oblasti dovedností ve srovnání s předcházejícím rokem ještě více změnily. Stejně jako v roce 2019 změny v poptávce po dovednostech nejčastěji vykazovaly firmy poskytující finanční služby.

### BOX 3. ZVLÁDÁNÍ KRIZE – JAK REAGOVALY PODNIKY A FIRMY

V prvním roce pandemie více než polovina podniků pokračovala ve své činnosti a každý třetí podnik byl schopen udržet aspoň částečný provoz. Jeden podnik z deseti byl nucen provoz zcela pozastavit. Mnoho podniků a firem nebylo dobře připraveno, v době nástupu covidu-19 měl pohotovostní plán nebo plán kontinuity podnikání připravený ani ne jeden podnik ze tří.

Pandemie vyvolala v mnoha evropských podnicích rozsáhlé změny. Více než 35 % jich uvedlo, že zaznamenaly podstatné změny ve svých hlavních obchodních činnostech, které často přicházely ruku

<sup>3</sup> První takové šetření provedl Cedefop v roce 2014; pokrývalo všech 27 členských států EU a Velkou Británii, a zahrnovalo 49 000 dospělých z řad zaměstnanců. Zkoumalo hnací síly rozvoje dovedností a dynamický vývoj nesouladu dovedností u dospělých zaměstnanců ve vztahu k měnící se složitosti pracovních úkolů a nároků na dovednosti v jejich zaměstnání.

v ruce s klesající mírou zaměstnanosti. Přibližně 87 % jich provedlo změny ve své infrastruktuře, aby tak vyhověly bezpečnostním opatřením a omezením zaváděným v souvislosti s onemocněním covid-19 a v 83 % podniků opatření a omezování sociálních kontaktů vedly k organizačním změnám.

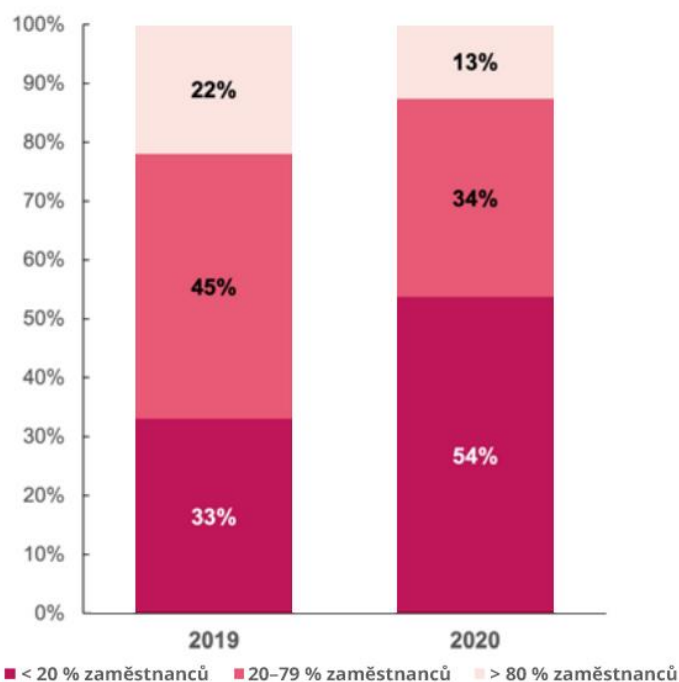
Mnoho podniků a firem v odvětví služeb muselo zcela přehodnotit způsob interakce se svými zákazníky. Vysoký počet zaměstnavatelů předpokládá, že zavedené změny, které jim měly pomoci udržet si své zákazníky, zachovají i do budoucna.

Zdroj: Šetření evropských podniků z roku 2019 a navazující šetření provedené v roce 2020.

Kvůli pandemii a s ní spojené nutnosti dodržování sociálního odstupu bylo pro podniky a firmy obtížné zajišťovat nebo organizovat formální vzdělávací programy, které by reagovaly na nově vznikající potřeby v oblasti dovedností. Náhlé narušení běžného provozu způsobené lockdowny v celé Evropě přinutilo na jaře roku 2020 mnoho podniků přerušit, pozastavit nebo dokonce zcela zrušit firemní vzdělávací programy. Potřebovaly čas na to, aby zajistily přechod na online poskytování vzdělávání, tím spíše, že jejich hlavní prioritou bylo udržení podniků v chodu spíše než zajišťování školení.

Tvůrci politik na tom byli podobně. Několik zemí (včetně Švédska a Nizozemska) reagovalo na covid snahou o zlepšení zaměstnatelnosti a vzdělávání, ale drtivá většina vnitrostátních opatření byla zaměřená na podporu podnikání a živobytí občanů<sup>4</sup>. V EU jako celku došlo k prudkému poklesu podílu zaměstnanců účastnících se vzdělávání: v roce 2019 poskytovalo vzdělávání výraznému podílu (20–79 %) svých zaměstnanců přibližně 65 % dotazovaných firem, ale v roce 2020 tento podíl klesl na 45 %.

OBRAZEK 1. PODÍL ZAMĚSTNANCŮ ÚČASTNÍCÍCH SE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A ŠKOLENÍ



Zdroj: Přizpůsobování obchodních praktik nové realitě v podmínkách krize: první poznatky z Šetření evropských podniků, (Cedefop, 2021).

Zdá se, že zvýšení celkové účasti na vzdělávání začíná být méně důležité než podpora vzdělávání zaměstnanců se specifickými, často vysoce specializovanými vzdělávacími potřebami. V roce 2020 45 % podniků uvedlo, že nutnost dodržování sociálního odstupu posunula těžiště jejich vzdělávací strategie tímto směrem.

<sup>4</sup> Viz [COVID-19 EU policy watch](#), Eurofound (2021).

## POKROČILÉ A SPECIFICKÉ DOVEDNOSTI NA VZESTUPU

Pandemie má na podniky transformační dopad. Práce na dálku, rychlá digitalizace pracovních procesů a zaměstnanost vysoce kvalifikovaných pracovníků jsou na vzestupu. Posledně jmenované není způsobeno pouze rostoucím podílem vysoce kvalifikovaných povolání, ale také tím, že zaměstnanci zdokonalují své dovednosti a tak zvyšují svou kvalifikaci přímo v zaměstnání.

## PROFESNÍ RŮST ZAMĚSTNANCŮ, INOVACE PODNIKŮ

Přibližně dvě třetiny dotázaných evropských podniků považují vzdělávání a školení za důležité a přikládají mu vyšší prioritu než pracovním činnostem (pracovní náplň a rozvrh jsou přizpůsobeny tak, aby mohlo probíhat vzdělávání). Jedna třetina podniků umožňuje pracovníkům získávat nové dovednosti pouze tehdy, pokud vzdělávání nekomplikuje jejich pracovní výkon a harmonogram.

Na otázku, z jakého důvodu umožňují svým zaměstnancům absolvovat školení a vzdělávací aktivity:

- 96 % manažerů odpovědělo, že to je z důvodu zajištění potřebných dovedností k vykonávání jejich současného zaměstnání,
- 84 % manažerů se domnívalo, že takové příležitosti jsou důležité pro zlepšení pracovní morálky zaměstnanců,
- 81 % manažerů odpovědělo, že zvyšují schopnost zaměstnanců formulovat nápady, což zase přispívá k zlepšování pracovních procesů v podniku,
- 96 % manažerů odpovědělo, že je důležité pro zvýšení flexibility zaměstnanců, která umožňuje rotaci pracovních úkolů a práce a pro kariérní postup zaměstnanců.

Kromě individuálních výhod, které vzdělávací příležitosti zaměstnancům nabízí, ukázalo Evropské šetření podniků z roku 2019 jasný pozitivní vztah mezi učením zaměstnanců a jejich spokojeností a výkonností podniků.

Nejnovější práce Cedefopu a Eurofoundu<sup>5</sup> ukazuje, že rozvoj a využití dovedností zaměstnanců podporuje produktivitu podniků a posiluje jejich inovační kapacitu. Aby tomu tak bylo, musí být zaměstnanci proaktivní a postupy na pracovištích musí být přizpůsobené lidem, musí zaměstnancům poskytovat příležitosti k učení, samostatnosti a možnost ovlivňovat organizaci práce. Manažeři hrají klíčovou úlohu při podpoře a vytváření podmínek pro učení na pracovišti. Inovace v letech 2016–2019, které zmínilo 49 % evropských podniků, jasně souvisí s jejich schopností zajistit pracovní prostředí bohaté na učení. Podniky, které investují do svých zaměstnanců a zapojují je, jsou nejenom inovativnější, ale také se profilují na předních místech na poli radikálních inovací, které jsou na trzích, na kterých podniky působí, zcela nové.

## SPRÁVNÉ CHÁPÁNÍ UČENÍ NA PRACOVIŠTI

Formální učení má, a vždy mít bude, naprosto zásadní význam. Ale je třeba dohlédnout za ně a věnovat patřičnou pozornost také jiným formám učení.

### ŠETŘENÍ CEDEFOPU O UČENÍ NA PRACOVIŠTI

Cedefop připravuje spuštění nového celoevropského šetření nazvaného Učení na pracovišti (Learning in work, LiW) a navazujících případových studií, které bude provádět ve vybraných podnicích ve všech členských státech EU. Šetření přistupuje k učení na pracovišti komplexně jako k procesu, který propojuje příležitosti k rozvoji dovedností nebo jeho kontext (školení, interakce s kolegy, týmová práce, náročné pracoviště) s vytvářením dovedností. Tento projekt si klade za cíl objasnit, jak pracovní kontext souvisí s učením zaměstnanců (co, jak a kolik se toho učí). Šetření se také zabývá tím, jak osobní přístup, motivace a další aspekty mohou učení ovlivnit a jak se různé typy učení (formální učení, učení na pracovišti) ovlivňují navzájem. Objasnění okamžitých a širších přínosů učení připraví půdu pro politická doporučení, která půjdou nad rámec těch tradičních, jako jsou poskytování příležitostí formálního učení, finanční nebo nefinanční pobídky.

<sup>5</sup> Viz Cedefop a Eurofound (2021). [Inovace v podnicích EU: Záleží na organizačních postupech na pracovišti?](#)



Šetření přispěje k penzu poznatků o učení a odborné přípravě, bude součástí „skills intelligence“ nové generace\*. Přinese informace o novém politickém rámci EU v oblasti odborného vzdělávání a přípravy a dovedností a jeho ambiciózních cílech. Je plně v souladu se strategií Cedefopu a jeho vizí, že odborné vzdělávání a příprava by mělo být proaktivní, vysoce kvalitní a inkluzivní; mělo by sloužit mladým lidem (v podobě prohlubování a získávání nových dovedností prostřednictvím různých způsobů učení v nejrůznějších prostředích); mělo by umožňovat získání kvalifikace téměř na všech úrovních a zajišťovat přístup do dalšího i vysokoškolského vzdělávání a na trh práce.

\* Viz dokumenty vydané v rámci konference pořádané Cedefopem v roce 2021: [Getting the future right: towards smarter and people-centered skills intelligence](#) (Jak dobře zvládnout budoucnost: směrem k chytřejší a na lidi orientované skills intelligence).

Technologické, společenské, demografické a environmentální megatrendy společně se změnami, které podniky byly nucené kvůli pandemii provést, poukazují na zásadní přínos vytváření dovedností na pracovišti pro schopnost evropských podniků čelit rychlým a/nebo nepředvídatelným změnám.

Abychom mohli přispět k otevření potenciálu pracovišť jako vzdělávacích míst, musíme si ujasnit, jak se lidé vlastně učí a zjistit, co je třeba pro vytvoření pracovního kontextu, který učení podporuje. Pokud se na učení chceme podívat z širší perspektivy, musíme brát v potaz osobní cíle pracovníků, jejich motivy, zájmy, postoje a preference. Je to interakce těchto faktorů s pracovním prostředím člověka a s jeho širším sociálním kontextem, který utváří proces jeho učení a příslušné výsledky.

Není to pouze tak, že by pracovní místa utvářela učení, ale učení jako takové také formuje pracovní místa. S tím, jak zaměstnanci profesně rostou a rozšiřují své znalosti, lépe rozumí své práci a úkolům a tím se pro ně jejich pracovní náplň stává zajímavější a více je motivuje. Učení v zaměstnání a prostřednictvím práce zásadně přispívá k růstu výkonu zaměstnanců i podniků a jejich inovační capacity.

Pandemie přispěla k tomu, že si to podniky uvědomily. Na samém počátku krize tři z pěti (61 %) podniků uvedly, že se zaměřují na vytvoření prostředí, ve kterém zaměstnanci mohou samostatně plnit své úkoly a řídit své vlastní priority. Tento nyní velice rozšířený cíl je zcela nový a také velmi ambiciózní, vzhledem k tomu, že údaje šetření z roku 2019 ukázaly, že pouze v 36 % podniků v EU-27 byla jenom malá část zaměstnanců (méně než 20 %) schopná organizovat si nezávisle svou vlastní práci.

Evropská agenda dovedností z roku 2020 se zmiňuje o záměru EU zajistit všem dospělým příležitosti k prohlubování a získávání nových dovedností ve formálním i neformálním prostředí, v zaměstnání nebo jinde. Takového cíle nelze dosáhnout, aniž bychom změnili náš pohled na učení. Základní pochopení mechaniky učení v zaměstnání, organizace a světa práce obecně je pro Evropské státy důležitým odrazovým můstkem k vytvoření politik učení a dovedností, které zajistí oboustranně výhodné podmínky – jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance.

## O dokumentu

Text byl přeložen a upraven z originálu, jehož autorem je Cedefop a jenž je dostupný v plném znění zde: [https://www.cedefop.europa.eu/files/2021-10/9159\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/2021-10/9159_en.pdf). Přeložila Alena Kadlecová.

Cedefop (2021). Briefing note: Shifting our perspective on learning. Luxembourg: Publications Office. <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/9159>. Dílo pod licencí Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Foto 1 od [engin akyurt](#) na [Unsplash](#)

Foto 2 od [FORTYTWO](#) na [Unsplash](#)

V případě dotazů se můžete obrátit na e-mail: [aneta.vencovska@npi.cz](mailto:aneta.vencovska@npi.cz).