

---

# ALERT BIZNESOWY

---

# 8

gap.



open  
eyes  
economy  
summit

---

Dominika Bettman  
prof. dr hab. Andrzej Jacek Blikle  
dr Henryka Bochniarz  
Tomasz Brzostowski  
Tomasz Budziak  
Wojciech Eichelberger  
Joanna Erdman  
Jarosław Grzesiak  
prof. dr hab. Jerzy Hausner  
dr Ewa Łabno-Falęcka  
prof. dr hab. Krzysztof Obłój  
Przemysław Powalacz  
Piotr Voelkel  
Mateusz Zmyślony

# Kompetencje przyszłości

## Czego oczekują pracodawcy

Pracodawcy oczekują od absolwenta zarówno wiedzy specjalistycznej, jak wiedzy ogólnej oraz umiejętności interdyscyplinarnych i interpersonalnych; otwarcia na nową wiedzę i ogólnego rozpoznania w danej dziedzinie; sprawnego posługiwania się informacją – jej wyszukiwania, selekcji i przetwarzania. W sumie więc pracodawcy będą potrzebowali pracowników, którzy są metaforycznie oburęczni – wiedzą wszystko o czymś (są specjalistami) oraz coś o wszystkim (mają wiedzę ogólną). Tacy pracownicy będą tworzyli największą wartość dla organizacji oraz najlepiej kształtować jej rozwój.

## Kompetencje miękkie, które stają się twarde

W biznesie liczy się:

- umiejętność krytycznego myślenia; to kompetencja, która łączy elementy analizy, syntezy i zadawania kluczowych pytań: w jakim celu? z jakiego powodu?
- umiejętność podejmowania decyzji przy ograniczonym dostępie do danych i z uwzględnieniem elementów ryzyka; to kompetencja pozwalająca na przełamywanie schematów i próbowanie nieprzetartych szlaków, wynikająca z ambicji, energii sprawczej i silnego poczucia celu;

- kompetencja budowania relacyjności, zapewniania współpracownikom poczucia bezpieczeństwa i zaspokajania potrzeby bycia przydatnym i zauważonym;
- umiejętność wyzwalańia - dążenia do samorozwoju i otwartości na zmiany;
- umiejętność postrzegania „szerokiego obrazka” i widzenia dalekiej perspektywy.

Dobre przedsiębiorstwa wykorzystują potencjał wielopokoleniowości, łącząc doświadczenie pracowników z długim stażem ze świeżym spojrzeniem młodych.

Czego więc powinna uczyć współczesna szkoła, uczelnia, praca? Wszystkiego, co odróżnia nas od maszyn: wierności wartościom, empatii, wrażliwości na dyscypliny wykraczające poza schemat – sztukę, kulturę, poszanowanie natury, pielęgnowanie zdrowia i sprawności fizycznej.

Edukacja dla przyszłości musi uczyć harmonijnego współdziałania człowieka i robotów, pielęgnując cechy humanistyczne umożliwiające projektowanie technologii w sposób etyczny i odpowiedzialny, a także w sposób, który pozwala ludziom na zachowanie nad nimi kontroli.

Te niby „miękkie” umiejętności stają się powoli równie istotne, a czasem jeszcze bardziej istotne, niż specjalistyczna wiedza, która się szybko dezaktualizuje. Ludzie posiadający umiejętności „miękkie”, połączone z orientacją w świecie cyfrowym i znajomością nowych technologii to najbardziej pożądanymi pracownicy budujący na każdym szczeblu „przestrzeni innowacji” organizacji, bez której firma nie przetrwa.

## Kompetencje cyfrowe jako humus wszelkiej aktywności gospodarczej

"Komu w drogę, temu laptop", "Jak trwoga, to do serwisu", "Co wolno adminowi, to nie użytkownikowi" – te żartobliwe przekształcenia przysłów dobitnie oddają rosnącą rolę zawodów w branży IT.

**Technologia jest algorytmiczna i porusza się w zdefiniowanych przez człowieka schematach. Jest zestawem kodów – ogromnym, ale zamkniętym.**

Rośnie zapotrzebowanie na ekspertów z branży IT, którzy nie tylko specjalizują się w obszarach typu mobile, ale także świetnie rozumieją rynek i są na tyle elastyczni, że potrafią efektywnie współpracować z firmami w innych branżach. Na przykład przemysł potrzebuje nie tyle koderów, co ludzi mających kompetencje cyfrowe, ale w połączeniu z umiejętnościami kognitywnymi (krytyczne myślenie, otwartość na innowacje), myślących procesowo – w produkcji, logistyce czy zakupach.

Przyszłość będzie otwarta na projektantów, którzy umieją pytać po co, dla kogo, dlaczego. Mają kompetencje badawcze, umieją podglądać świat i na bazie tej analizy przeprowadzić skutecznie prototypowanie i wdrożenie wraz z testami sprawności i dobrze zaprojektowaną komunikacją bo nowości wymagają doskonałej informacji (klient nie kupuje jak nie wie, nie rozumie).

## Potrzeba różnorodności

Przyszłość, wobec zmian technologicznych, cywilizacyjnych, społecznych, gospodarczych, kulturowych, wymaga różnorodności. Zbalansowany udział kobiet i mężczyzn na wszystkich poziomach pracy i zarządzania, mix ludzi młodych i starszych,

mix kulturowy, obyczajowy, religijny – to nieodzowne cechy kreatywnych i innowacyjnych zespołów.

**Znacząca dominacja jednej płci, w jakiejkolwiek dziedzinie, obniża szanse rozwojowe i utrwała szkodliwe stereotypy.**

Firmy, w których co najmniej 30% stanowisk kierowniczych zajmują kobiety mają lepsze wyniki finansowe i są bardziej odporne na kryzysy, a krajami, które najlepiej sobie poradziły z kryzysem też rządzą kobiety (Niemcy, Finlandia, Nowa Zelandia).

W Polsce część zawodów jest zdominowana przez kobiety (np. edukacja, opieka medyczna, usługi), inne obszary przez mężczyzn: zarządzanie, polityka, służby publiczne, finanse. Kobiety dominują w zawodach nisko opłacanych. A to prowadzi do petryfikacji istniejących struktur i blokuje rozwój.

### **Dziesięć kompetencji przyszłości**

Zespół naukowców z IFTF – Institute for the Future Uniwersytetu w Phoenix – wraz z pracownikami firm takich jak IBM czy Studio Walta Disneya przygotował listę niezbędnych kompetencji w 2020 roku, które będą najważniejsze dla pracodawców. Oto one:

1. **Sense-making:** zdolność do odkrywania, ale i nadawania głębszego sensu temu, co chcemy wyrazić.
2. **Social intelligence:** inteligencja społeczna, czyli zdolność do komunikowania się w prosty i bezpośredni sposób, a także wchodzenia w relacje międzyludzkie.
3. **Novel and Adaptive thinking:** myślenie adaptacyjne, biegłość w rozwiązywaniu problemów, wymyślaniu rozwiązań i odpowiedzi wykraczających poza schemat.

4. **Cross-cultural competency:** kompetencje między-kulturowe, czyli zdolność do operowania w zróżnicowanym środowisku kulturowym.
5. **Computational thinking:** zdolność przetwarzania dużej ilości informacji i rozumowania opartego na danych (zwłaszcza wyciągania wniosków z tzw. Big Data).
6. **New-media literacy:** umiejętność korzystania z nowych mediów, czyli nie tylko publikowanie postów na Facebooku w najbardziej odpowiednim czasie. To także jedna z umiejętności, zakładająca zdolność do krytycznej oceny i opracowania treści, publikowanych w nowych mediach oraz wykorzystania ich w skutecznej komunikacji.
7. **Transdisciplinarity:** interdyscyplinarność rozumiana jako umiejętność czytania i rozumienia pojęć w wielu dyscyplinach.
8. **Design mindset:** myślenie wieloaspektowe (konwergencyjne i lateralne).
9. **Cognitive load management:** zdolność do zmaksymalizowania funkcjonowania poznawczego i przyswajania wielu bodźców przy użyciu różnych narzędzi i technik.
10. **Virtual collaboration:** zdolność do współpracy w wirtualnej przestrzeni w sposób wydajny, zaangażowany i wykazujący obecność w pracy wirtualnego zespołu.

## Przesłanie ogólne

Cechą współczesności jest „transformacja ku nieznanemu”. A to oznacza, że bardzo ograniczone korzyści przynosi powielanie wypracowanych przez innych formuł i wzorców. Podstawowego znaczenia nabiera natomiast wyznaczanie własnej drogi, własnej trajektorii rozwojowej. A to będzie łatwiejsze i możliwe, jeśli pozwoli się w przyjętych i obowiązujących

zujących ramach na wypracowywanie oraz testowanie nowych, nieschematycznych rozwiązań.

Tylko w taki sposób w przestrzeni społecznej mogą wyłaniać się organizacje uczące się i upodmiotowione. Zdolne do adaptacji i wyznaczania trajektorii swego rozwoju oraz zastępowania anachronicznych praktyk edukacyjnych, przygotowywaniem ludzi do radzenia sobie ze stale zmieniającą się rzeczywistością. Bez odpowiednio licznej grupy takich organizacji (np. przedsiębiorstw, szkół, w tym uniwersytetów, agencji publicznych, szpitali, instytucji kultury) poszczególne systemy życia zbiorowego nie wykażą zdolności naprawczych i będą dysfunkcjonalizować się szybciej niż dotąd. Na porażkę zostaną skazane kolejne próby ich zcentralizowanego reformowania.

Alert Biznesowy to inicjatywa think tanku Open Eyes Economy oraz Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Wszystkie alerty eksperckie dostępne są na:  
[www.oees.pl/dobrzewiedziec](http://www.oees.pl/dobrzewiedziec)