

w dziale ►



**Baza wiedzy
Warto przeczytać!**

**Tutoring jako spotkanie
Historie indywidualnych
przypadków**

red. nauk.:
Beata Karpińska-Musiał,
Magdalena Panońko
Wolters Kluwer Polska



**Wdrażanie uważności
w firmach**

Mindfulness zaczyna nabierać znaczenia również w biznesie. Często pojawiają się pytania: „Jak wdrożyć mindfulness w firmie?”, „Od czego zacząć?”, „O co zadbać, aby wdrożenie się udało?”. | **s. 87**

Rynek pracy i kompetencje przyszłości





Zadbaj o dobre fundamenty szkolenia

Scenariusz szkolenia e-learningowego jest kluczowym elementem kursu. Na jego podstawie powstanie szkolenie, warto więc – przynajmniej na początkowym etapie przygody z e-learningiem – dokładnie zaplanować stworzenie takiego dokumentu. | **s. 96**



Efektywna nauka pracowników w miejscu pracy

Jak skutecznie dokonać transferu wiedzy po szkoleniu, uwzględniając specyfikę organizacji i jej kulturę oraz złożoność kompetencji, których on dotyczy? Jakie są społeczne aspekty wdrażania zmiany organizacyjnej? | **s. 101**

Rozwój gospodarczy w XXI w. w większym stopniu niż w poprzednich okresach będzie oparty na wiedzy, innowacjach i przemysłach kreatywnych. Pomimo dużego znaczenia bazy przemysłowej w XXI w. producenci produktów materialnych, takich jak samochody, samoloty, komputery, meble, dużo częściej niż w przeszłości będą korzystać z miękkich elementów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej – utalentowanych pracowników, wzornictwa przemysłowego i innowacji marketingowych.

prof. Jan Fazlagić

Innowacje mogą powstawać wyłącznie w specyficznych warunkach, które charakteryzują się otwartością, dialogiem społecznym, środowiskiem sprzyjającym kreatywności. Innymi słowy – wzrost gospodarczy oparty na innowacjach bazuje na „pięciu C”¹: wynikach kreatywności (ang. outcomes of creativity), kapitale strukturalnym/institutionalnym (ang. structural/institutional capital), ludzkim (ang. human capital), społecznym (ang. social capital), kulturowym (ang. cultural capital).

Co wpływa na zmiany na rynku pracy?

Rynek pracy przyszłości będzie znacznie różnił się od współczesnego. Wiele zawodów zniknie, ale w ich miejsce pojawią się nowe. Zmiany na rynku pracy będą wynikały ze zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym, wśród których warto wymienić następujące:

1. Rosnąca długość życia, która sprawia, że średni czas przebywania na emeryturze będzie wynosił kilkadziesiąt lat. Zjawisko starzenia się społeczeństwa wynika zarówno z rosnącej średniej długości życia, jak i ze spadającej liczby urodzeń. Prognozy mówią, że w 2030 r. 1 mld mieszkańców

ziemi (czyli 1/8 populacji) osiągnie wiek 65+, a do 2050 r. udział osób starszych w populacji świata wzrośnie do 3/8. Rosnąć będzie także liczba osób w wieku 100+ (ang. centenarians). Niedługo będzie można zaobserwować nowe zjawisko w dziejach świata – po raz pierwszy w historii będzie żyło więcej osób starszych niż dzieci w wieku do 14 lat. Tempo starzenia się społeczeństw rywalizuje o prymat nad tempem ich bogacenia się – jeżeli społeczeństwa będą starzeć się w szybszym tempie niż bogacić, konsekwencje dla ich dobrobytu mogą być poważne. Zjawisko starzenia się społeczeństw stanowi szczególnie duże wyzwanie dla krajów mniej zamożnych, czyli takich jak Polska. Spowoduje to wzrost zapotrzebowania na wiele rodzajów usług związanych z zapewnieniem jakości życia seniorów. Wśród seniorów będzie rósł udział osób z wyższym wykształceniem i dużym doświadczeniem zawodowym. Konieczne będzie lepsze niż dotychczas wykorzystanie ich potencjału intelektualnego². Na osobną uwagę zasługuje przyszłość pracowników w wieku 45+. Po restrukturyzacjach, jakie miały miejsce w ostatnich latach, wielu z nich stało się bezrobotnymi³.

¹ D. Hui, *A study on creativity index*, Home Affairs Bureau, Centre for Cultural Policy Research, University of Hong Kong 2004, s. 8.

² Więcej na ten temat w: *Pracownicy 65+ – perspektywa pracowników i pracodawców. Korzyści i zagrożenia, postawy i dobre praktyki w ich zatrudnianiu*, Warszawa 2016.

³ Patrz: <http://www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm>; Labour Market Statistics, OECD (dostęp: 3.01.2018 r.).

2. Inną zmianą na rynku pracy jest średni czas zatrudnienia u jednego pracodawcy⁴. W USA dla grupy wiekowej 25–34 lat okres ten wynosi trzy lata i jest trzy razy krótszy niż ten dla pracowników w wieku 55–64 lat (10,4 lat).
3. Automatyzacja pracy – trend związany z zastępowaniem ludzi przez maszyny nie jest nowy. Już w XIX w. automatyzacja pracy wywoływała protesty społeczne. Jednak dotychczas maszyny były zagrożeniem przede wszystkim dla pracowników wykonujących pracę fizyczną. Obecnie maszyny stopniowo wypierają pracowników umysłowych. Jednym z przykładów jest bankowość. W przyszłości automatyzacja i robotyzacja dotknie takich branż jak transport (autonomiczne samochody), programowanie komputerów i inne. Świat stanie się jedną wielką siecią komunikujących się ze sobą procesorów, np. zamontowane w asfalcie czujniki będą informowały o awariach w sieci wodociągowej, zużyciu asfaltu, intensywności ruchu itd.
4. Rozwój mediów społecznościowych sprawia, że powstanie nowy medialny ekosystem, w którym zmieni się język komunikacji, np. w Finlandii uczniowie już nie muszą uczyć się pisania odręcznego, ponieważ zakłada się, że ta umiejętność będzie w przyszłości zbędna.

Jakie umiejętności będą pożądane na rynku pracy w przyszłości?

Wraz ze zmianami zachodzącymi w gospodarce potrzeba będzie nieco innych kompetencji. Poniżej przedstawiono 10 umiejętności, jakie będą wymagane od pracowników przyszłości⁵.

Zdolność do odnajdywania sensu

W miarę jak postępują robotyzacja i automatyzacja coraz większej liczby działań, umiejętności techniczne związane z obsługą maszyn, w tym także programowaniem, będą stawać się zbędne. Komputery, dzięki swojej mocy obliczeniowej, będą w stanie

zastępować człowieka w takich zadaniach jak analiza danych. Najsłabszą stroną komputerów jest ich niezdolność do wykazywania się inteligencją. W związku z tym obszarem, w którym ludzie nadal będą dominować nad maszynami, będzie zdolność do krytycznego myślenia i tworzenia sensu (ang. sense-making). Można więc powiedzieć, że jeśli ktoś myśli o swojej karierze w perspektywie 15–20 lat, powinien raczej inwestować swój czas w samorozwój w obszarze filozofii, etyki, socjologii, historii.

Inteligencja społeczna

Pojęcie inteligencji społecznej dotyczy zdolności człowieka do zachowań akceptowanych przez otoczenie, które jednocześnie pozwalają mu na realizację wyznaczonych sobie celów. Tutaj także przewagę nad maszynami mogą mieć ludzie (aczkolwiek inteligencja społeczna u wielu grup osób jest bardzo zróżnicowana), np. umiejętności społeczne studentów informatyki są zwykle poniżej średnich umiejętności wykazywanych przez studentów marketingu czy kierunków nauczycielskich.

Zdolność do adaptacji i elastyczność

Badania prof. Davida Autora wykazały, że w USA następuje polaryzacja rynku pracy. Zanikają zawody wymagające średnich umiejętności, ponieważ zostają one wyparte przez automatyzację (np. bankowość) lub przez Offshoring. Jednocześnie rośnie liczba miejsc pracy wymagających bardzo niskich kwalifikacji (np. w związku z rosnącym na świecie ruchem lotniczym potrzeba coraz więcej pracowników obsługi lotnisk) oraz zawodów wymagających bardzo wysokich kwalifikacji. W tej drugiej grupie zawodów szczególnie liczy się zdolność do adaptacji do nowych warunków.

Kompetencje międzykulturowe

Rosnąca globalizacja powoduje, że zarówno wśród pracowników, jak i klientów coraz większej liczby firm pojawiają się osoby z innych krajów i kultur. Kiedyś wiedza o innych kulturach pochodziła z książek podróżniczych, filmów fabularnych i dokumentalnych.

⁴ Tamże.

⁵ Patrz: http://www.iff.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf (dostęp: 3.01.2018 r.).

Dzisiaj coraz więcej sytuacji w naszym życiu wiąże się z koniecznością interakcji z osobami z innych kultur. Często oznacza to akceptację dla innych zachowań, a także konieczność uczenia się.

Umiejętność myślenia komutacyjnego

Z jednej strony otaczające nas komputery pozwalają odciążać mózg od zadań obliczeniowych, które musieli wykonywać nasi dziadkowie i ojcowie. Jednocześnie w obliczu olbrzymiej liczby danych, jakie nas otaczają, zdolność do wykonywania wszystkich szacunkowych operacji matematycznych staje się bardzo ważna. Czy na fakturze za toner do drukarki może widnieć 200 tys. USD? Czy samolot pasażerski może lecieć z Poznania do Londynu pięć minut? Czy w ciągu godziny na jednym lotnisku może wylądować 600 samolotów? Czy w województwie lubuskim może mieszkać trzy razy więcej mieszkańców niż

treści z Internetu – to przede wszystkim zdolność do oceny i wartościowania treści internetowych.

Międzydyscyplinarność

Wiele z otaczających nas dzisiaj problemów nie może być rozwiązanych przy pomocy wiedzy z jednej dyscypliny naukowej. Dla pracowników firm zajmujących się analizą trendów rynkowych oraz pracowników centrów badawczo-rozwojowych oznacza to, że będą musieli poruszać się w poprzek dyscyplin. Biolodzy będą musieli zrozumieć matematykę, a matematycy – biologię. Idealny pracownik przyszłości to ktoś, kto jest wyposażony w umiejętności w kształcie litery „T”.

Zdolność do projektowania

Z wielu badań wynika, że sposób, w jaki zaprojektujemy nasze otoczenie, ma wpływ

na to, jak postrzegamy świat oraz jak się zachowujemy⁶. Nawet wysokość sufitu w pomieszczeniu, w którym pracują ludzie, wpływa na ich wydajność. Pracownicy, którzy pracowali w pomieszczeniach z ni-

soko zawieszonym sufitem, byli mniej kreatywni od grupy porównawczej, która pracowała w pomieszczeniach z wysokim sufitem. Umiejętność zarządzania swoim otoczeniem w celu zwiększenia produktywności pracy intelektualnej własnej i swoich współpracowników będzie miała duże znaczenie w przyszłości. Jest to jedna z tych umiejętności, które bardzo trudno zawrzeć w formie programu komputerowego.

Zdolność do radzenia sobie z przetądowaniem kognitywnym

Dotyczy umiejętności filtrowania i ignorowania pewnych informacji. W sytuacji gdy zalewa nas rosnący strumień informacji, zdolność do umiejętnego ich selekcjonowania ma kluczowe znaczenie dla ▶

Umiejętność zarządzania

swoim otoczeniem w celu zwiększenia produktywności pracy intelektualnej własnej i swoich współpracowników będzie miała duże znaczenie w przyszłości.

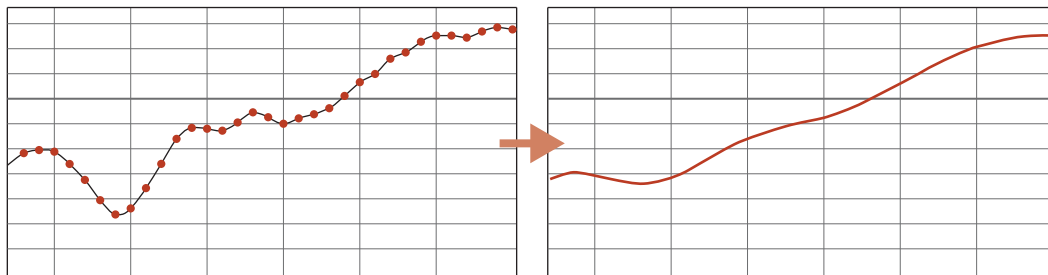
w Warszawie? Odpowiedzi na tego typu pytania wymagają zdolności myślenia komutacyjnego. Pracownicy, którzy mają deficyty umiejętności w tym obszarze, są dużym zagrożeniem dla każdego pracodawcy.

Kompetencje medialne

Umiejętność korzystania z nowych mediów stanie się niedługo bardzo ważna, ponieważ tradycyjne media, takie jak radio czy telewizja, będą traciły swój monopol. Jeszcze 10 lat temu w podręcznikach marketingu Internet był traktowany jako medium pomocnicze na równi z bannerami, gadżetami itp. Dzisiaj kampania w Internecie to zwykle główny element promocji każdego nowego produktu lub usługi. Kompetencje medialne to nie tylko zdolność do technicznego konsumowania

⁶ Patrz: <http://www.dana.org/news/cerebrum/detail.aspx?id=1254> (dostęp: 3.01.2018 r.).

Zjawisko upraszczania informacji wynikające z przeladowania informacyjnego



Źródło | http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf, s. 12.

produktywności pracownika. Badacze z Turf University badali maklerów giełdowych, którzy muszą przetwarzać duże ilości informacji. W czasie gdy makler analizował informacje, miał pisać nieformalny e-mail do kolegi. Udało się udowodnić, że rozproszony broker upraszczał strumień informacji, który dochodził do jego mózgu w ten sposób, że analizowany kurs akcji ulegał z subiektywnej perspektywy maklera znacznemu uproszczeniu, co ilustruje rysunek: „Zjawisko upraszczania informacji wynikające z przeladowania informacyjnego”.

Umiejętność współpracy w zespołach wirtualnych

Coraz więcej zadań, które wykonujemy, wymaga współpracy ze strony osób znajdujących się w dużej odległości od nas. W ten sposób powstają wirtualne zespoły. Freelancing⁷ jest specyficzną formą zatrudnienia, która najczęściej przybiera charakter umowy cywilnoprawnej i organizacji pracy. W ten sposób przedsiębiorstwo korzysta z zewnętrznych zasobów wiedzy. Freelancerami (co oznacza pracę na własną rękę) określa się osoby, które nie mają stałego etatu ani nie są związane z żadnym pracodawcą, a wykonują pracę o charakterze projektowym, świadcząc swe usługi wielu pracodawcom. Freelancerzy pracują więc bez stałej umowy o pracę, sami nawiązują kontakty zawodowe i negocjują warunki współpracy (stawki za pracę, jakość i czas wykonania projektu). Ta grupa pracowników bywa utożsamiana z przedstawicielami wolnych zawodów, dziennikarzami, tłumaczami, pisarzami, ale jednocześnie handlowcami, osobami

związanymi z technologią informatyczną, konsultantami, ekspertami ds. HR-u, szkoleniowcami, trenerami biznesu itp. Dużym wyzwaniem dla zarządzania pracą takich zespołów jest motywowanie ich członków do zaangażowania w pracę zespołu pomimo braku osobistego kontaktu z pozostałymi współpracownikami. Jednym ze sposobów motywowania jest gamifikacja, czyli wprowadzenie elementów gier do platform współpracy on-line.

Antycypować zmiany

Zmiany na rynku pracy stanowią zarówno zagrożenie, jak i szansę. Najbardziej skorzystają na tym te przedsiębiorstwa i ci pracownicy, którzy dostosują swoje modele biznesowe i wiązki kompetencji (ang. skill sets) wcześniej niż konkurenci. Szanse pojawiają się także dla branży szkoleniowej i doradczej, która będzie mogła pomagać pracownikom i przedsiębiorstwom w szybszym dostosowywaniu się do zmian. Zmiany są nieuniknione, ale historia uczy nas, że sama wiedza o nadchodzących zmianach nie gwarantuje zabezpieczenia przed ich skutkami. Konieczne jest proaktywne i wyprzedzające podejście do zmian. ■



Jan Fazlagić

jest profesorem nadzwyczajnym Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz szkoleniowcem i konsultantem (SCIENTIA-VIS). Interesuje się zarządzaniem wiedzą, kapitałem intelektualnym oraz innowacjami. Autor wielu raportów i ekspertyz z zakresu edukacji, zarządzania wiedzą, innowacyjności oraz zarządzania kapitałem intelektualnym.

⁷ Termin „freelancer” oznaczał niegdyś średniowiecznego najemnego wojownika, podejmującego walkę po stronie każdego, kto mu zapłacił (określenie to pojawiło się w publikacji Waltera Scotta z 1817 r.).