

Łukasz Komuda

A stylized profile of a human head, split vertically down the middle. The left side is white with a green outline, and the right side is green with a white outline. Two horizontal white lines cross the top of the head, and three horizontal white lines cross the middle of the face, behind the text.

# KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

Jakie  
umiejętności  
warto rozwijać

**KOMPETENCJE  
PRZYSZŁOŚCI**

ŁUKASZ KOMUDA

# KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

JAKIE UMIEJĘTNOŚCI  
WARTO ROZWIJAĆ

Fundacja Inicjatyw  
Społeczno-Ekonomicznych  
Warszawa 2023

**FISE**➔



Publikacja powstała w ramach projektu „Katalizator Innowacji Społecznych” realizowanego przez Fundację Stocznia i Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Poznaj działania Katalizatora Innowacji Społecznych: [www.innowacjespoleczne.org.pl](http://www.innowacjespoleczne.org.pl)

Autor tekstu: Łukasz Komuda

Redakcja i korekta: Aleksandra Sekuła

Opracowanie graficzne, skład i ilustracje: Krzysztof W. Wróbel

ISBN 978-83-61979-75-3

Wydawca: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych ([www.fise.org.pl](http://www.fise.org.pl))

Warszawa 2023



Podręcznik dostępny jest na licencji Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Na tych samych warunkach 4.0

CC BY-NC-SA 4.0



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



## SPIS TREŚCI

WSTĘP 7

ZAWODY PRZESZŁOŚCI, ZAWODY PRZYSZŁOŚCI 9

JAKIE KOMPETENCJE? JAKIEJ PRZYSZŁOŚCI? 14

PRZYKŁADY KOMPETENCJI XXI WIEKU 16

PRZEGLĄD WYBRANYCH KOMPETENCJI PRZYSZŁOŚCI 22

Myślenie kreatywne 22

Myślenie analityczne 25

Kształcenie ustawiczne 29

Umiejętność obsługi klienta i podejście usługowe 34

Inteligencja społeczna 38

PODSUMOWANIE 42

O AUTORZE 44

# WSTĘP

Rynek pracy ulega ciągłym zmianom. W jednych zawodach zapotrzebowanie na pracowników zanika, w innych rośnie, a do listy profesji stale dochodzą nowe, na początku nieposiadające nawet polskiej nazwy. Tej karuzeli zmian towarzyszą jednak procesy, które śledzić jest nam łatwiej: pojawianie się zapotrzebowania na określone umiejętności, zdolności, wiedzę, talenty pracowników. Badacze starają się je zauważyć i uporządkować. Setki badań prowadzonych na całym świecie próbuje wskazać te kluczowe, które będą najbardziej poszukiwane. Dla rządów to sygnał do korygowania polityki edukacyjnej – tak, aby osoby uczące się i studiujące oraz przeszkalani zawodowo dorośli debiutowali lub wracali na rynek pracy, dysponując najlepiej dopasowaną paletą kompetencji. Dzięki temu gospodarka będzie miała szansę się rozwijać, a młodzi ludzie łatwiej zdobędą pracę swoich marzeń.

Ale temat kompetencji przyszłości to także ważny obszar aktywności innowatorów i innowatorek społecznych. W ramach tworzonych przez siebie rozwiązań mogą **kreślić mapy kompetencyjnych deficytów** nie dla Stanów Zjednoczonych czy Europy Zachodniej, ale dla Polski, poszczególnych jej regionów, branż, a nawet podmiotów gospodarczych albo instytucji o określonej wielkości i specyfice.

Innowacje społeczne mogą pomagać w **tworzeniu kompetencyjnych profili** organizacji, zespołów oraz pojedynczych osób. Tak, by wskazywać te elementy, które warto uzupełnić i wzmocnić, oraz te,

które są niewykorzystanym potencjałem. Diagnoza taka może sprzyjać poszerzaniu aktywności przez przedsiębiorstwo czy organizację oraz ułatwiać pracownikom/pracowniczkom wybór pierwszej lub kolejnej zawodowej ścieżki.

Wreszcie innowacje społeczne mogą być instrumentami **budowania od podstaw oraz poszerzania kompetencji przyszłości**. W ten sposób mogą przyczynić się do lepszego działania przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych i instytucji publicznych, a pracownikom/ pracowniczkom – ułatwić znalezienie dobrze płatnej oraz rozwijającej pracy, zwiększyć satysfakcję z życia zawodowego i poprawić jakość życia w ogóle.

## ZAWODY PRZESZŁOŚCI, ZAWODY PRZYSZŁOŚCI

W 2018 roku koncern Dell we współpracy z Institute for the Future opracował raport na temat przyszłości rynku pracy. Pojawiła się w nim prognoza mówiąca o tym, że w roku 2030 aż 85% miejsc pracy w Stanach Zjednoczonych zapewnią będą zawody, które w momencie przygotowywania prognozy jeszcze nie istniały. Predykcja ta stała się wiralem, dopóki nie wyśmiała jej większość ekspertów. Rynek pracy się zmienia, a zawody powstają i umierają, ale nie w aż tak szybkim tempie. Jeden z najbardziej znanych badaczy mechanizacji i automatyzacji pracy, David Autor, w opublikowanej przez bank Goldman Sachs w marcu 2023 roku analizie, ocenił, że 60% Amerykanów pracuje w zawodach, które nie istniały w roku 1940<sup>1</sup>, czyli ponad 80 lat temu. I podobnego tempa zmian w przyszłości spodziewa się wielu badaczy np. Pedro Domingos z Uniwersytetu Waszyngtońskiego ocenia, że w roku 2100 (czyli za prawie 80 lat) 60% miejsc pracowników będzie przypadało na zawody, które nie istnieją dziś. Inaczej mówiąc: istniejące dziś profesje będą stanowić jedynie 40% rynku pracy. Gdyby ewolucja ta przebiegała w stałym tempie, to nowe zawody przejmowałyby 0,75% wszystkich miejsc pracy rocznie.

Co takie tempo oznaczałoby dla polskiego rynku pracy? W pewnym uproszczeniu: **nowe, nieznane do tej pory profesje generowałyby ok. 125 tys. stanowisk rocznie**. A to nie jest mała liczba.

<sup>1</sup> <https://www.goldmansachs.com/intelligence/pages/generative-ai-could-raise-global-gdp-by-7-percent.html>

Tyle w przybliżeniu było wakatów w całej polskiej gospodarce w I kwartale 2023 roku. Inaczej mówiąc: nawet ostrożne kalkulacje pokazują, że czeka nas głęboka transformacja rzeczywistości zawodowej związana przede wszystkim z postępem:

- **społecznym** – nowe metody organizacji pracy oraz nowe usługi, na które dawniej nie było zapotrzebowania, pojawiają się obecnie w rosnącym tempie zarówno ze względu na zmiany kulturowe, jak i fakt rosnącej zamożności ludzi;
- **naukowym i technologicznym** – np. nowe metody diagnozowania i leczenia chorób oraz urazów, produkcja nowych materiałów, a przede wszystkim nowe narzędzia pracy i sposoby komunikacji.

US Census Bureau, instytucja odpowiedzialna za przygotowywanie spisów powszechnych w Stanach Zjednoczonych, wymienia aktualnie 31 tys. zawodów i stanowisk pracy. Lista ta wydłuża się średnio o kilkanaście profesji rocznie. Po 2016 roku pojawiły się na niej m.in. bloger, osobisty doradca bankowy, instruktor pilatesu, bioinformatyk, instalator sieci światłowodowej, serwisant masztów sieci komórkowej oraz architekt sieci komputerowej. Nowe zawody powstają na tyle często, że wiele z nich nie ma jeszcze polskich nazw lub używamy ich niezręcznych spolszczeń np. *doula* (kobieta udzielająca emocjonalnego i społecznego wsparcia ciężarnej, rodzącej i znajdującej się w połogu matce), *anger control counselor* (doradca pomagający osobom

wybuchowym powściągać gwałtowne przejawy niezadowolenia i gniewu) lub *specjalista UX* (fachowiec od *user experience*, czyli rozumiejący doskonale, jakie rozwiązania np. w aplikacji czy oprogramowaniu będą wygodne i intuicyjne dla użytkowników).

Zmiany społeczne są niezwykle trudne do prognozowania – na ich tle przewidywanie postępu technologii, a szczególnie automatyzacji pracy wydaje się łatwiejsze. Co nie znaczy, że jest to bardzo proste. Dwóch badaczy z Uniwersytetu Oksfordzkiego w 2013 roku próbowało odpowiedzieć na pytanie: jakie są granice automatyzacji pracy? W ilu zawodach roboty, nowe narzędzia i oprogramowanie mogą w przewidywalnej przyszłości przyczynić się do silnego kurczenia się zapotrzebowania na pracowników? Owocem wysiłku Carla Benedikta Freya i Michaela Osborne'a była jedna z najczęściej cytowanych prac naukowych z omawianego obszaru: *Przyszłość zatrudnienia: wrażliwość miejsc pracy na proces komputeryzacji*<sup>2</sup>, która stała się metodologicznym punktem odniesienia dla wielu rządowych i międzynarodowych analiz. Wykorzystali oni bazę O\*NET, strony uruchomionej przez amerykański Departament Pracy. Pomagała ona ludziom zorientować się w bogactwie istniejących zawodów oraz poznać wymagania, jakie trzeba spełnić, by zacząć je wykonywać, ale także to, jakich

2 [https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:4ed9f1bd-27e9-4e-30-997e-5fc8405b0491/download\\_file?file\\_format=application%2Fpdf&safe\\_filename=future-of-employment.pdf&type\\_of\\_work=Journal+article](https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:4ed9f1bd-27e9-4e-30-997e-5fc8405b0491/download_file?file_format=application%2Fpdf&safe_filename=future-of-employment.pdf&type_of_work=Journal+article)

zdolności, umiejętności i wiedzy do tego potrzeba. Aby narzędzie nie było zbyt skomplikowane, a przez to niedostępne dla przeciętnego użytkownika, lista zawodów zawierała ich wówczas nieco ponad 900 (obecnie – ponad 1000). Para ekonomistów przejrzała je uważnie, szukając elementów, które w momencie prowadzenia badań stanowiły tzw. wąskie gardła, bariery i wyzwania dla automatyzacji

i robotyzacji – ze względu na ograniczenia technologii (nawet uwzględniając jej przewidywany rozwój) lub z uwagi na to, że w niektórych profesjach wielkie znaczenie mają relacje międzyludzkie. Znaleźli dziewięć takich elementów i pogrupowali je, wyróżniając trzy kategorie: wykorzystywanie zmysłów i sprawności fizycznej, inteligencji kreatywnej oraz inteligencji społecznej.

### Wąskie gardła automatyzacji pracy – umiejętności i warunki pracy, które utrudniają zastępowanie czynności wykonywanych przez ludzi maszynami i oprogramowaniem

GRUPA	UMIEJĘTNOŚĆ LUB WARUNKI PRACY
<b>Wykorzystanie zmysłów i sprawności fizycznej</b>	<b>Zręczność manipulacyjna dłoni</b> – zdolność bardzo precyzyjnego poruszania palcami jednej lub obu dłoni tak, by chwytać, manipulować, rozkładać lub składać bardzo niewielkie przedmioty
	<b>Zręczność manualna</b> – zdolność bardzo szybkiego poruszania dłonią, ramieniem lub dwiema rękami tak, by chwytać, manipulować, rozkładać lub składać przedmioty
	<b>Zdolność do wykonywania pracy w miejscu ciasnym, krępującym ruchy i wymagającym niewygodnej pozycji ciała</b>

GRUPA	UMIĘTNOŚĆ LUB WARUNKI PRACY
<b>Inteligencja kreatywna</b>	<b>Oryginalność</b> – zdolność generowania nietypowych i sprytnych pomysłów na zadany temat lub w reakcji na nową sytuację oraz wyszukiwania kreatywnych sposobów rozwiązywania problemów
	<b>Umiejętności artystyczne</b> – znajomość teorii oraz technik wykorzystywanych do tworzenia, produkowania i wykonywania muzyki, tańca, sztuk wizualnych, plastycznych i teatralnych
<b>Inteligencja społeczna</b>	<b>Spostrzegawczość społeczna</b> – umiejętność dostrzegania reakcji innych ludzi oraz prawidłowego odczytywania przyczyn takich reakcji
	<b>Zdolności negocjacyjne</b> – umiejętność sprawnej komunikacji służącej wspólnemu porozumieniu i zdolność do rozwiązywania konfliktów
	<b>Zdolności perswazyjne</b> – umiejętność przekonywania innych do tego, by zmienili sposób myślenia lub zachowania
	<b>Zdolność wspierania i opiekowania się innymi</b> – umiejętność udzielania pomocy medycznej lub osobistej, wsparcia emocjonalnego i innych form pomocy pacjentom, klientom oraz współpracownikom

*Źródło: Carl Benedikt Frey i Michael Osborne, The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?, 2013*

Badacze dokonali następnie oceny ponad 700 zawodów pod kątem intensywności wykorzystania powyższych zdolności i w ten sposób określili prawdopodobieństwo przyszłej automatyzacji. Najwyższe ryzyko badacze zdiagnozowali dla zawodów takich, jak telemarketer, agent ubezpieczeniowy, bibliotekarz i osoba wprowadzająca dane. Pośród najbardziej „odpornych” znalazły się liczne zawody sektora usług medycznych (np. fizjoterapeuci, chirurdzy), a także strażacy, menedżerowie hotelowi oraz choreografowie.

Ekspertcy są jednak zgodni, że obok pojawiania się nowych profesji i wzrostu popytu na pracowników zdolnych do ich wykonywania, znacznie bardziej widocznym zjawiskiem jest i będzie zmiana zestawu umiejętności oraz wiedzy, jakimi posługiwać się musi pracownik na danym stanowisku. Bo zmienia się specyfika zawodów, narzędzia używane przez pracowników oraz sposób organizacji pracy. Poszukiwanie zawodów przyszłości może być trudne – choćby dlatego, że niektóre dopiero powstają i nie mają nawet nazwy, więc niełatwo np. pytać o nie nawet fachowców. Łatwiej jest przewidzieć, jak zmienia się poziom zapotrzebowania na określone kompetencje. Czy wymienioną wyżej dziewiątkę można określić mianem kompetencji przyszłości? Niekoniecznie. Są to raczej umiejętności i wymagania, które dekadę temu charakteryzowały zawody relatywnie najsilniej opierające się automatyzacji. A to przecież nie to samo. Choć mogą być dla nas cennymi wskazówkami, to do poszukiwania kompetencji przyszłości trzeba podejść trochę inaczej.



# JAKIE KOMPETENCJE? JAKIEJ PRZYSZŁOŚCI?

Określenie kompetencji przyszłości wymaga zmierzenia się z trzema wyzwaniami.

## 1. Jak rozumiemy słowo kompetencje i jak szczegółowo różnicujemy ich zbiór?

Ten problem najlepiej zilustrować przykładem. Możemy uznać, że kompetencją jest „umiejętność prowadzenia pojazdu mechanicznego”. Ale być może lepiej byłoby podzielić ją na mniejsze części i przyrzeć się także „umiejętności prowadzenia ciągników siodłowych z naczepami”. Im kategorii są obszerniejsze, tym mogą być mniej użyteczne, bo obejmować będą zarówno umiejętności, które będą w przyszłości potrzebne, jak i te, na które zapotrzebowanie będzie spadać. Natomiast podejście bardzo szczegółowe spowoduje, że zbiór zacznie liczyć dziesiątki tysięcy, analiza stanie się o wiele trudniejsza, przewidywania obarczone większym błędem, a użyteczność wcale nie będzie większa niż w przypadku podejścia nadmiernie ogólnego.

Przy definiowaniu, czym są kompetencje, trzeba się również zmierzyć z wyzwaniem lingwistycznym. W raporcie *Skill Policies – Building Capacities for Innovative and Resilient Nordic Regions*<sup>3</sup>, wydanym w 2020 roku przez ośrodek badawczy Nordregio, autorzy zwracają uwagę, że słowa takie jak **zdolność, umiejętność, znajomość teorii i praktyki oraz kompetencja zawodowa** występują w wielu

3 <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1501550/FULLTEXT01.pdf>

językach, ale często ich pole znaczeniowe się różni. Dla przykładu: słowo umiejętność (*skill*) w kontekście pracy zarobkowej tłumaczy się na szwedzki zazwyczaj jako *kompetens*, po fińsku to będzie *taito*, a po duńsku – *færdighed*. I za każdym razem istnieją różnice w potocznym oraz żargonowym stosowaniu tych wyrazów, różnią się także ich synonimy np. odpowiedniki angielskiego słowa *ability*: zdolność. Oznacza to, że do kłopotów z precyzją rozróżniania polskojęzycznych pojęć dochodzi jeszcze jeden – z przekładaniem na polski porządku definicyjnego z angielskojęzycznej literatury. A przecież angielski jest językiem nauki i anglojęzyczna literatura na ten temat jest zwyczajnie nieporównanie bogatsza niż polskojęzyczna.

## 2. Jak daleko patrzymy w przyszłość?

Cytowani wcześniej Frey i Osborne nie podawali konkretnej daty, dla której 47% amerykańskich stanowisk pracy uznali za silnie zagrożone automatyzacją – starali się określić maksymalny potencjał przyszłych zmian. Nie przyjmowali także, że dołowo wszystkie ze wspomnianych 47% stanowisk znikną. Większość publikowanych raportów dotyczących przyszłości rynku pracy nie sięga w przyszłość dalej niż 20 lat. Po prostu dalsze przewidywania są obciążone takim ryzykiem pomyłki, że nie mają właściwie sensu. Z kolei prognozy np. na trzy najbliższe lata, choć mogą być niezwykle precyzyjne, nie dają pracownikom/pracowniczkom, uczniom/uczennicom i ich rodzicom, osobom pełniącym funkcje urzędnicze i polityczne oraz potencjalnym

innowatorom/innowatorkom odpowiedzi na pytanie o to, jak przygotować się na nadchodzące zmiany.

## 3. Jak wybieramy kompetencje przyszłości?

Niewielu badaczy przyszłości rynku pracy próbuje analizować wszelkie kompetencje, jakimi mogą się pochwalić wszyscy pracownicy. Jest ich zbyt wiele. Zazwyczaj dokonują wyboru pewnej grupy kompetencji, które wydają się najistotniejsze. Ale co to właściwie oznacza?

- kompetencje, które wykorzystuje dziś w pracy największa grupa pracowników;
- kompetencje, których deficyt u pracowników wydaje się dziś najbardziej zauważalny;
- kompetencje, których deficyt w przyszłości wydaje się najbardziej prawdopodobny.

Podejścia te oczywiście są często łączone. Najwięcej analiz skupia się jednak na bieżącym i przyszłym deficycie kompetencyjnym. Skąd jednak wiemy, jakich kompetencji brakuje na rynku pracy i jak to może wyglądać na przykład za dekadę? O to badacze mogą wypytać pracodawców, ekspertów lub obie te grupy.

Dodatkowym czynnikiem jest także kontekst geograficzny i np. branżowy. Uwagę możemy bowiem skierować na sytuację globalną, krajową lub nawet regionalną. A przy tym możemy się skupić na wybranej branży lub nawet na określonej grupie organizacji, przedsiębiorstw czy instytucji zatrudniających pracowników. A przecież kompetencje przyszłości będą wyglądały odmiennie dla różnych elementów naszego życia społeczno-ekonomicznego.

# PRZYKŁADY KOMPETENCJI XXI WIEKU

W 2017 roku Pearson, firma z branży technologii e-learningowych, opracowała raport *The Future of Skills. Employment in 2030*<sup>4</sup>, określający zapotrzebowanie na kompetencje pracowników w Stanach Zjednoczonych oraz Wielkiej Brytanii w roku 2030. Prognozę tę przygotowała czwórka naukowców – a wśród nich wspomniany wcześniej Michael Osborne. Wykorzystali oni bazę O\*NET, warsztatową pracę z ekspertami oraz algorytmy uczenia maszynowego, co pozwoliło im wyłonić 120 kompetencji kluczowych dla rynku pracy w niedalekiej przyszłości. Następnie podzielili je na trzy grupy: **umiejętności** (*skills*), **zdolności** (*abilities*) oraz **wiedzę** (*knowledge*).

Na czele listy „kompetencji XXI wieku” znalazły się:

1. **Znajomość technik i strategii uczenia się** – umiejętność
2. **Psychologia** – wiedza
3. **Umiejętność instruowania innych** – umiejętność
4. **Spostrzegawczość społeczna** – umiejętność
5. **Socjologia i antropologia** – wiedza
6. **Edukacja i rozwój umiejętności zawodowych** – wiedza
7. **Zdolności koordynacyjne w organizacji** – umiejętność

4 <https://futureskills.pearson.com/research/assets/pdfs/technical-report.pdf>

8. **Oryginalność** – zdolność

9. **Zdolność przeformułowywania pomysłów i rozwiązań** – zdolność

10. **Umiejętność aktywnego zdobywania kompetencji** – umiejętność

Łatwo zauważyć, że kategoria „wiedza” obejmuje obszary kompetencji związane z zapamiętaniem odpowiedniego zasobu informacji i swobodnego z nich korzystania w zakresie zarówno rozważań teoretycznych, jak i praktycznych zajęć. Zdobyć

tego rodzaju kompetencji częściej niż w pozostałych grupach wiąże się z korzystaniem z formalnych ścieżek edukacji. „Umiejętności” to kompetencje bardziej uniwersalnie użyteczne i częściej wypracowywane w ramach pracy nad sobą oraz praktyki życia zawodowego i społecznego. „Zdolności” zaś przypominają talenty, wrodzone kompetencje, których rozwijanie jest możliwe, ale znacznie trudniej tu o oczywistą, uniwersalną i skuteczną ścieżkę takiego rozwoju.

W Polsce popularne pozostaje dzielenie kompetencji na twarde i miękkie. Taki podział przedstawia perspektywę przede wszystkim osób rekrutujących pracowników.

**Umiejętności twarde** to kompetencje specjalistyczne, wiedza merytoryczna z określonej dziedziny lub branży, a także wszelkie umiejętności praktyczne. Łatwo je ocenić, zweryfikować i zmierzyć. Do umiejętności twardych zalicza się np. znajomość języka angielskiego, obsługa programu Excel lub prawo jazdy kat. B.

**Umiejętności miękkie** to z kolei dużo trudniejsze do zmierzenia zdolności związane z osobowością człowieka. Często dzieli się je na kompetencje osobiste (np. radzenie sobie ze stresem, zarządzanie swoim czasem, inteligencja emocjonalna) oraz umiejętności interpersonalne (np. zdolność perswazji, motywowania innych, pracy zespołowej).

Z powyższych definicji jasno wynika, dlaczego w procesach rekrutacyjnych wymiar umiejętności miękkich bywa traktowany po macoszemu lub w ogóle pomijany. Na dodatek są to umiejętności, które nie pasują do żadnej z wymienionych grup (np. umiejętności organizacyjne lub umiejętności dostrzegania, kalkulowania i zarządzania ryzykiem) albo pasują do obu. Umiejętności menedżerskie są do pewnego stopnia mierzalne, bo może je udokumentować wykształcenie, przebieg kariery i lista projektów zrealizowanych pod kierownictwem danej osoby. Ale te dokumenty niewiele mówią nam o faktycznej wartości i sprawności menedżera. A do umiejętności menedżerskich należą przecież trudno mierzalne kompetencje osobiste i interpersonalne (np. inteligencja emocjonalna i zdolność motywowania innych).

Każdy podział kompetencji ma swoje określone zastosowanie. Niektóre ułatwiają osobom rekrutującym orientację w zakresie umiejętności. Inne sprzyjają badaczom, osobom odpowiedzialnym za rozwój kompetencyjny pracowników albo lepszemu rozpoznawaniu własnych silnych stron przez pracowników i pracowniczki.

Jedną z najczęściej cytowanych prognoz zapotrzebowania na kompetencje w 2023 roku było opracowanie *Future of the Jobs Report 2023*<sup>5</sup>. To kolejna edycja badania prowadzonego od 2015 roku przez ekspertów Światowego Forum Ekonomicznego (World Economic Forum, WEF). Najnowszą edycję badania prowadzono na przełomie 2022 i 2023 roku, w 12 językach, w 46 krajach, na odpowiednio

<sup>5</sup> [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)

dobranej próbie pracodawców przypisanych do 27 różnych branż. Odnosili się oni do zapotrzebowania na 26 kompetencji według porządku WEF, w którym dzielą się one na dwie rodziny i osiem kategorii. W rodzinie **postaw** (*attitudes*) znalazły się kategorie: etyka, poczucie własnej skuteczności (*self-efficacy*) oraz umiejętności pracy z innymi ludźmi. Zaś rodzinę **umiejętności, wiedzy i zdolności** tworzyły: umiejętności poznawcze (*cognitive skills*), umiejętności pozyskiwania zaangażowania (*engagement skills*), umiejętności zarządzania,

zdolności związane ze zmysłami i sprawnością ciała oraz umiejętności technologiczne.

Na globalnej liście najbardziej pożądanых kompetencji w 2027 roku znalazły się:

1. **Myślenie kreatywne** – umiejętności poznawcze
2. **Myślenie analityczne** – umiejętności poznawcze
3. **Ogólne umiejętności techniczne** (*technical literacy*) – umiejętności techniczne
4. **Ogólna ciekawość i kształcenie ustawiczne** – etyka
5. **Odporność psychiczna i elastyczność** (*resilience, flexibility and agility*) – poczucie własnej skuteczności
6. **Myślenie systemowe** – umiejętności poznawcze
7. **Umiejętności z zakresu sztucznej inteligencji oraz big data** – umiejętności techniczne
8. **Zmotywowanie i samoświadomość** – poczucie własnej skuteczności
9. **Zarządzanie talentami** – umiejętności zarządzania
10. **Umiejętność obsługi klienta i podejście usługowe** (*service orientation and customer service*) – umiejętności pozyskiwania zaangażowania

Raport WEF pozwolił jednak przyjrzeć się także sytuacji w poszczególnych krajach, które przecież mają bardzo odmienne profile gospodarcze. Jakie

kompetencje przyszłości wytypowali polscy menedżerowie i przedsiębiorcy?

1. **Umiejętności z zakresu sztucznej inteligencji oraz big data** – umiejętności techniczne
2. **Myślenie analityczne** – umiejętności poznawcze
3. **Wiedza z zakresu designu i UX** (*user experience*) – umiejętności techniczne
4. **Przywództwo i oddziaływanie społeczne** – umiejętności pracy z innymi ludźmi
5. **Umiejętność obsługi klienta i podejście usługowe** (*service orientation and customer service*) – umiejętności pozyskiwania zaangażowania
6. **Myślenie kreatywne** – umiejętności poznawcze
7. **Wiedza na temat ochrony środowiska naturalnego** (*environmental stewardship*) – etyka
8. **Umiejętność oceny jakości wykonywanej pracy** (*quality control*) – umiejętności zarządzania
9. **Zarządzanie zasobami i sprawność organizacyjna** (*resource management and operations*) – umiejętności zarządzania
10. **Ogólne umiejętności techniczne** (*technical literacy*) – umiejętności techniczne

Na polskiej liście bardziej widoczne są umiejętności techniczne, co po części może być efektem mody na sztuczną inteligencję, jaka wybuchła

w mediach w ostatnich miesiącach w wielu krajach rozwiniętych. Wskazano też więcej umiejętności z zakresu zarządzania, a ponadto pojawia się kompetencja związana z ochroną środowiska.

Pozostając już na naszym polskim podwórku – czas na **Raport z badań empirycznych w zakresie kompetencji i zawodów przyszłości**<sup>6</sup> opracowany przez rządową Platformę Przemysłu Przyszłości (PPP) w 2022 roku. Po przeglądzie licznych dokumentów regulacyjnych i strategicznych krajowych, europejskich oraz przygotowanych przez administracje innych krajów, a także najważniejszych badań i książek na temat map kompetencyjnych autorzy pod kierownictwem dr Piotra Kryjoma skorzystali z wiedzy grupy ekspertów, którzy wytypowali 16 kompetencji przyszłości pogrupowanych w trzy grupy: kompetencji poznawczych, kompetencji technicznych oraz w zakresie posługiwania się i zarządzania informacjami i wiedzą, a wreszcie kompetencji społecznych.

Następnie menedżerowie różnego szczebla reprezentujący 104 przedsiębiorstwa aktywne w pięciu polskich klastrach przemysłowych oceniali wagę wyżej wymienionych kompetencji dla firm, w których pracują: w chwili badania oraz w 2030 roku. Po uporządkowaniu prognozowanego zapotrzebowania od najwyższych do najniższych sum

6 <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/uploads/2022/07/Raport-z-badan-empirycznych-w-zakresie-kompetencji-i-zawodow-przyszlosci.pdf>

wskazań „ekstremalnie ważna kompetencja” oraz „bardzo ważna kompetencja”, powstała następująca lista kompetencji przyszłości:

1. **Nieszablonowe myślenie i kreatywna adaptacja rozwiązań** – kompetencja poznawcza
2. **Umiejętności analityczne związane z wykorzystaniem technologii** – kompetencja poznawcza
3. **Odpowiedzialne podejmowanie decyzji** – kompetencja poznawcza
4. **Umiejętność analizy i oceny ryzyka** – kompetencja poznawcza
5. **Biegłość w obsłudze nowych mediów** – kompetencja techniczna
6. **Umiejętność zarządzania przeciążeniem informacyjnym** – kompetencja techniczna
7. **Umiejętność kształcenia się przez całe życie** – kompetencja społeczna
8. **Pogłębione wnioskowanie** – kompetencja poznawcza
9. **Umiejętność integracji stanowisk zrobotyzowanych** – kompetencja techniczna
10. **Umiejętność efektywnej pracy w zespołach wirtualnych** – kompetencja społeczna
11. **Interdyscyplinarność** – kompetencja poznawcza
12. **Umiejętność programowania** – kompetencja techniczna

13. **Myślenie projektowe** – kompetencja poznawcza

14. **Inteligencja społeczna** – kompetencja społeczna

15. **Umiejętność pracy w zespole wielokulturowym** – kompetencja społeczna

16. **Przedsiębiorczość społeczna** – kompetencja społeczna

Na liście tej królują kompetencje poznawcze, nieco mniej istotne są techniczne, a na dole listy najczęściej jest kompetencji społecznych. Może to wynikać z doboru próby: przedsiębiorstwa produkcyjne i bliskie przemysłowi częściej niż inne, nieskupione tylko na lokalnym rynku, ale eksportujące i zorientowane na konkurencję międzynarodową, mogą mieć inne spojrzenie na temat przyszłych kompetencji niż większość polskich podmiotów gospodarczych, szczególnie tych średnich i małych z sektora usługowego.

W podanych wyżej przykładach, mimo zróżnicowanych okresów prognozowania, obszarów geograficznych (glob, USA, Polska) i metodologii, spora część kompetencji przyszłości powtarza się raz za razem. W dalszej części niniejszego materiału przyjrzymy się im bliżej. Na czym dokładnie polegają, w jakich zawodach mogą być potrzebne i jak można je rozwijać?



# PRZEGLĄD WYBRANYCH KOMPETENCJI PRZYSZŁOŚCI

## MYŚLENIE KREATYWNE

W cytowanym wyżej opracowaniu Platformy Przemysłu Przyszłości myślenie kreatywne pojawia się w wersji bardziej sprecyzowanej: to nieszablonowe myślenie i kreatywna adaptacja rozwiązań, czyli *umiejętność tworzenia rozwiązań innych niż już istniejące czy oparte na znanych zasadach i schematach, a także umiejętność szybkiej reakcji na zmiany.*

W 2023 roku wiele anglojęzycznych wydawnictw zaczęło doświadczać prawdziwego zalewu tekstów reprezentujących gatunkową beletrystykę: kryminały, horrory, fantasy itd. Okazało się, że autorzy zaczęli wykorzystywać narzędzia sztucznej inteligencji (SI), by tworzyć opowiadania i powieści. Jest ona na tyle sprawna, że na pierwszy rzut oka trudno uwierzyć, że dzieła nie napisał człowiek. Produkty tego rodzaju łączy jednak brak oryginalności – SI, wykonując zadane polecenie, stara się użyć najbardziej prawdopodobnych elementów tekstu, najbardziej typowego słownictwa. Wykorzystuje zasoby internetu, w których znaleźć można ogromne ilości materiału – wystarczające, by zadanie wykonać poprawnie. Ale dla wydawców mierna powieść, którą da się przeczytać, to przecież nie jest coś, na czym poprzestają. Szukają najbardziej utalentowanych autorów i autorek oraz dzieł wybijających się ponad przeciętność ze względu na poruszaną tematykę lub wykorzystane zabiegi formalne. Szukają nie sprawnego kompilowania, ale dowodów kreatywności.

**W jakich zawodach kreatywność już dziś jest kluczowa?** O\*NET zmapował prawie 900 zawodów, oceniając po pierwsze: wagę (znaczenie), a po drugie: wymagany poziom kompetencji – w obu przypadkach w skali od 0 do 100. Dla **myślenia kreatywnego** noty ponad 80 punktów w obu kategoriach uzyskały profesje m.in.:

- **ARTYŚCI:** artyści rzemiosła, choreografowie, ilustratorzy, malarze, pisarze, poeci, rzeźbiarze;
- **BADACZE:** astronomowie, badacze ekologii, fizjologii i medycyny zwierząt, nauk komputerowych i medycznych, biochemicy, biofizycy, bioinformatycy, biolodzy molekularni, informatycy, matematycy, socjologowie;
- **INŻYNIEROWIE I TECHNICY:** bioinżynierowie, inżynierowie technologii biomedycznych, lotnictwa, lotów kosmicznych, nanotechnologii i technologii materiałowych;
- **NAUCZYCIELE:** aktorstwa, bibliotekoznawstwa, biologii, ekonomii, fizyki, historii, informatyki, języka, literatury, muzyki, nauk politycznych, ochrony środowiska i leśnictwa;
- **PROJEKTANCI:** mody, graficzni, architekci krajobrazu;
- **ZAWODY IT:** architekci systemów komputerowych, inżynierowie sprzętu komputerowego, programiści, projektanci gier wideo, robotycy, web deweloperzy;
- **POZOSTAŁE:** analitycy danych, arteterapeuci.

Obie poprzeczki (wymaganego poziomu kompetencji i wagi kompetencji) przeskoczyły 42 zawody, czyli 5% wszystkich sklasyfikowanych. Ale gdyby poprzeczkę obniżyć do 50 punktów w obu kryteriach, to lista objęłaby 61% profesji. Tylko w przypadku 7 sklasyfikowanych zawodów (1%) waga oraz wymagany poziom umiejętności kreatywnego myślenia zostały ocenione na mniej niż 25 punktów. Byli to m.in. operatorzy projektorów w kinach, operatorzy central telefonicznych, pobierający opłaty za przejazd autostradą, krupierzy i dilerzy kasynowi, drwale oraz listonosze.



### Dlaczego ta kompetencja jest tak poszukiwana?

Otóż nawet jeśli praca ma niewiele wspólnego ze sztuką, projektowaniem, marketingiem, badaniami, inżynierią oraz edukacją, to i tak sprawność w wynajdywaniu nowych sposobów stawiania czoła wyzwaniom albo nieszablonowych rozwiązań dla typowych problemów, z jakimi mierzy się zespół, firma czy instytucja – mogą być bardzo cenne. Kreatywność pozwala też lepiej poradzić sobie z nieznanym, czyli znaleźć odpowiedzi na nowe pytania, nowe kłopoty, nowe szanse.



### Jak rozwijać tę kompetencję?

Kreatywne myślenie łączy się czasem z elastycznością intelektualną i wyobraźnią charakterystyczną dla dzieci. Na skutek działania systemu edukacyjnego, którego filozofia niewiele zmieniła się od dwustu lat, ale także za sprawą biologicznego i społecznego dorastania oraz wchodzenia w role, wiążące się z coraz większą odpowiedzialnością, nasza kreatywność zazwyczaj słabnie z wiekiem. W dodatku – nie każdy rodzi się podobnie uzdolniony w tym zakresie. Ale kreatywność można pobudzać i rozwijać. Nie brakuje **książek z inspiracjami** oraz **poradników**, które służą do

**indywidualnej pracy** nad tą kompetencją. Warto poszukać takich, które pomogą skupić się na najbardziej nam potrzebnej odmianie kreatywności – ponieważ czego innego może potrzebować w tym zakresie autor scenariuszy filmowych, nauczyciel czy robotyk.

Pobudzeniu elastyczności myślenia, wychodzeniu poza znane szlaki rozumowania i twórczej reakcji na zmieniającą się rzeczywistość mogą także posłużyć **grupowe warsztaty** prowadzone zarówno dla zespołów z jednej instytucji, firmy, organizacji, jak i dla przedstawicieli określonej specjalności zawodowej. Na Zachodzie, a szczególnie w Stanach Zjednoczonych i krajach anglosaskich, popularne są na przykład warsztaty kreatywnego pisania dla osób w różnym wieku, które chciałyby rozwijać swoje umiejętności malowania słowem nieopowiedzianych wcześniej historii.



### Przykłady innowacji społecznych z obszaru tej kompetencji:

- **Program edukacji inspirowany FIRST Robotics Competition** (innowator: Marcin Giza ze Wschodniego Klastra Innowacji) – warsztaty dla uczniów i studentów przygotowujących się do wejścia na rynek pracy, na których w zespołach szukają oni kreatywnego podejścia do konkretnych problemów zgłaszanych przez instytucję, która organizuje warsztaty.

- **Solve the case** (innowator: Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach) – warsztaty dla studentów medycyny w modelu escape room, rozwijające umiejętność pracy zespołowej, radzenia sobie ze stresem, analitycznego myślenia oraz kreatywnego rozwiązywania problemów.

## MYŚLENIE ANALITYCZNE

Opracowanie Platformy Przemysłu Przyszłości wyróżnia umiejętności analityczne związane z wykorzystaniem technologii i definiuje je jako umiejętności przetwarzania dużych zbiorów danych w celu uzyskania informacji i wiedzy, pozwalającej na argumentację opartą na liczbach, umiejętność rozumowania i wnioskowania opartego na danych.

W praktyce umiejętności te stają się coraz bardziej poszukiwane w bardzo różnych zawodach i branżach, bo w każdej dziedzinie gromadzone, przetwarzane i analizowane jest coraz więcej informacji o aspektach pracy, ale przede wszystkim o produktach, usługach, klientach, dostawcach, kontrahentach, cenach oraz specyfice rynku, z jakim związana jest dana branża czy sektor. Żeby podejmować lepsze decyzje od skali mikro, czyli np. w zakresie mądrego priorytetyzowania własnych zadań zawodowych, aż do skali makro, w której przedsiębiorstwo wybiera strategię dalszego rozwoju, nie da się uniknąć analizowania danych

zarówno ilościowych, jak i jakościowych, trudnych do zapisania liczbami, bo dotyczących często opinii, perspektyw czy odczuć różnych osób.

Analizie tej coraz lepiej służą różne narzędzia informatyczne – maszyny liczą szybciej i popełniają mniej błędów niż ludzie. Ale analityczne myślenie oznacza zrozumienie kontekstu gromadzonych danych, czujność wobec znanych ograniczeń gromadzenia informacji np. tego, co pozostaje tzw.

ślepą plamką, obszarem, z którego danych z różnych powodów po prostu nie udało się zebrać. Takie kontekstowe pojmowanie zarówno danych źródłowych, jak i wyników różnych obliczeń, jakich można na nich dokonać, pozostaje ciągle domeną człowieka. SI długo nie będzie w stanie nam pomóc. My możemy za to korzystać z jej pomocy, gdy chodzi o prostą obróbkę danych tam, gdzie doskonale wiemy, jak potem interpretować uzyskane rezultaty.

**W jakich zawodach myślenie analityczne już dziś jest kluczowe?** O\*NET zmapował prawie 900 zawodów, oceniając po pierwsze: wagę (znaczenie), a po drugie: wymagany poziom kompetencji – w obu przypadkach w skali od 0 do 100. Dla **myślenia analitycznego** noty ponad 80 punktów w obu kategoriach uzyskały m.in. następujące profesje:

- **ANALITYCY:** aktuariusze, analitycy finansowi, rynkowi i marketingowi, business intelligence, danych ankietowych, służb wywiadowczych i zmian klimatycznych, biostatystycy;
- **BADACZE:** epidemiolodzy, biochemicy, biofizycy, ekonomiści, matematycy, hydrologi, astronomowie, badacze inżynierii materiałowej i nauk politycznych, socjologodzy, bioinformatycy, antropologodzy, archeologodzy, ekolodzy, biolodzy, genetycy;
- **INŻYNIEROWIE I TECHNICY:** bioinformatyki, chemicy, bioinżynierowie, inżynierowie biomedycyny, nanosystemów, lotnictwa, logistyki i inżynierii materiałowej, specjaliści GIS i magazynowania danych;
- **LEKARZE:** lekarze medycyny sportu i ogólni, neurologodzy, okulisci, urolodzy;
- **NAUCZYCIELE:** socjologii, historii, nauk politycznych, geografii;
- **PRAWNICY:** asesory sądowi, sędziowie, adwokaci;

- **ZAWODY IT:** architekci baz danych, architekci i inżynierowie systemów komputerowych, inżynierowie sprzętu komputerowego, programiści;
- **POZOSTALI:** menedżerowie funduszy inwestycyjnych, psychologodzy organizacyjni i biznesowi, wyższa kadra menedżerska.

Obie poprzeczki (wymaganego poziomu kompetencji i wagi kompetencji) przeskoczyło 61 kategorii zawodowych, czyli 7% wszystkich sklasyfikowanych. Ale gdyby poprzeczkę obniżyć do 50 punktów w obu kryteriach, to lista objęłaby 53% profesji. Tylko w przypadku 10 zawodów (1%) waga oraz wymagany poziom umiejętności analitycznego myślenia zostały ocenione na mniej niż 25 punktów. Byli to m.in. pracownicy pralni chemicznych oraz szwalni, osoby wieszające bilbordy i reklamy, instalatorzy szyb samochodowych, pracownicy sprzedaży bezpośredniej, drwale, krupierzy i dilerzy kasynowi, szatniarze, tancerze oraz listonosze.



### Dlaczego ta kompetencja jest tak poszukiwana?

Nawet w zawodzie handlowca, marketingowca, wydawcy książek czy opłacanego twórcy treści umieszczanych w sieciach społecznościowych trudno uciec przed choćby podstawową zdolnością rozumienia, jakie dane można łatwo pozyskać, jak je przeliczać, w jakim celu i w jaki sposób interpretować uzyskane wyniki. Taka ekspansja zajęć związanych z analizą danych jest niezwykle prawdopodobna w nadchodzących dekadach. Nie oznacza jednak ukierunkowanego specjalizowania

się w zawodach związanych z analizą danych, ale raczej wzbogacenie swojego zestawu kompetencji o umiejętności takiej analizy na podstawowym poziomie, takim, jaki jest użyteczny i często wykorzystywany w wielu zawodach; przy czym odsetek tego typu stanowisk pracy rośnie.



### Jak rozwijać tę kompetencję?

Podstawowych umiejętności, takich jak wyliczanie średniej czy kreślenie liniowego trendu z szeregu





czasowego danych, uczy się w szkole podstawowej i średniej, a także na wielu kierunkach studiów (w pierwszych latach kształcenia). Zagłębienie się w temacie wymaga już raczej albo formalnej edukacji na uczelni wyższej, albo specjalnego kursu. Natomiast zupełnie inaczej rzecz się ma z kontekstem obróbki danych – tu z kolei przydaje się zrozumienie obszaru, z jakiego dane pochodzą, specyfiki ich gromadzenia, możliwych błędów, przeoczeń czy uśrednień, które mogą wypaczać obraz wynikający z analizy. Bazę w takim przypadku stanowić będzie dobre rozumienie własnej pracy, firmy, branży, niszy, w której się poruszamy i której dotyczy rzeczona analiza. Trudno znaleźć uniwersalny podręcznik, który nauczy nas kontekstowego myślenia na każdy możliwy temat, bo każdy kontekst będzie miał własną specyfikę.

Na swojej stronie internetowej międzynarodowa agencja zatrudnienia Randstad<sup>7</sup> daje kilka wskazówek, jak rozwijać swoje zdolności analityczne, obejmujące rozumienie kontekstu i swobodniejsze poruszanie się w świecie danych:

- **Dużo czytać** – przyswajanie informacji w tej formie pobudza mózg do działania i uczy analizowania treści. Nie trzeba od razu sięgać po branżowe książki – może to być równie dobrze literatura piękna (wyjątkowo polecane są

<sup>7</sup> <https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/praca-na-co-dzisiaj/czym-charakteryzują-się-umiejętności-analityczne-i-jak-można-je/>

powieści kryminalne). Dzięki czytaniu można rozwijać wyobraźnię oraz poprawić umiejętność łączenia ze sobą faktów.

- **Uczyć się nowych rzeczy** – nauka nowości to zawsze doskonały trening dla mózgu. Warto pamiętać, że lata oficjalnej edukacji to nie wszystko. Najlepiej uczyć się całe życie. Można to robić samodzielnie lub skorzystać z bogatej oferty szkoleń czy kursów. Dobrym pomysłem zawsze będzie nauka języka obcego.
- **Grać w gry i rozwiązywać łamigłówki** – umiejętności analityczne można rozwijać poprzez rozrywkę. W czasie wolnym, zamiast ciągle przesiadywać w mediach społecznościowych, warto od czasu do czasu postawić na układanie puzzli, grę w szachy, rozwiązywanie sudoku albo po prostu nieco trudniejszej krzyżówki.
- **Rozwiązywać zadania matematyczne** – choć taka opcja nie każdemu przypadnie do gustu, dobrym pomysłem na rozruszanie mózgu i zmuszenie go do analitycznego myślenia jest matematyka. Warto więc od czasu do czasu spróbować rozwiązać jakieś równania.
- **Korzystać ze specjalnych aplikacji** – w dzisiejszych czasach w rozwoju umiejętności analitycznych pomogą też wszechobecne nowe technologie. Bez trudu można ściągnąć na telefon apkę, która pomoże w codziennym trenowaniu mózgu.



#### Przykład innowacji społecznej z obszaru tej kompetencji

- **Job TuneUp** (innowator: Kamila Stępniewska i Maciej Tygielski) – krótki podręcznik do samodzielnej pracy, przybliżający specyfikę zawodu analityka danych. Pokazuje, jak analiza danych wkłada się do kolejnych, bardzo różnorodnych zawodów i zachęca do samodzielnego poszerzenia swoich kompetencji w tym zakresie, a także rozważenia, czy przypadkiem analiza danych nie może stać się naszą nową ścieżką zawodową.

## KSZTAŁCENIE USTAWICZNE

Platforma Przemysłu Przyszłości do kompetencji przyszłości zalicza zdolność uczenia się przez całe życie, co można traktować jako synonim kształcenia ustawicznego. Jak definiuje to pojęcie? Jest to zdolność do podnoszenia kwalifikacji i doksztalcania się po zakończeniu edukacji formalnej, umiejętność zwiększenia własnych zasobów kompetencyjnych, a w konsekwencji własnej atrakcyjności i wartości na rynku pracy.

W wielu zawodach konieczność stałego uzupełniania wiedzy o najnowsze odkrycia zdaje się oczywista: tak jest z naukowcami czy pracownikami



usług medycznych, gdzie postęp dokonuje się na naszych oczach. Ale nowe instrumenty do pracy (szczególnie te z dziedziny nowych technologii)

oraz zmiany dotyczą dużo większej palety zawodów. Zdolność do samorozwoju staje się jednym z ważniejszych atutów pracownika na rynku pracy.

**W jakich zawodach kształcenie ustawiczne już dziś jest kluczowe?** O\*NET zmapował prawie 900 zawodów, oceniając po pierwsze: wagę (znaczenie), a po drugie: wymagany poziom kompetencji – w obu przypadkach w skali od 0 do 100. Dla **kształcenia ustawicznego** noty ponad 65 punktów w obu kategoriach uzyskały m.in. następujące profesje:

- **ANALITYCY:** biostatystycy;
- **BADACZE:** astronomowie, badacze nauk komputerowych i medycznych, biochemicy, biofizycy, biolodzy, biolodzy molekularni, epidemiolodzy, fizycy, matematycy;
- **INŻYNIEROWIE I TECHNICY:** bioinżynierowie, inżynierowie biomedycyny i nanosystemów;
- **LEKARZE:** alergolodzy, neurologi, patolodzy, podolodzy;
- **NAUCZYCIELE:** prawa, psychologii;
- **PRAWNICY:** asesory sądowi, sędziowie;
- **ZAWODY IT:** specjaliści systemów informatycznych opieki zdrowotnej.

Obie poprzeczki (wymaganego poziomu kompetencji i wagi kompetencji) przeskoczyły 24 zawody, czyli niespełna 3% wszystkich sklasyfikowanych. Ale gdyby poprzeczkę obniżyć do 50 punktów w obu kryteriach, to lista objęłaby niemal 35% profesji. Tylko w przypadku dwóch zawodów (0,2%) waga oraz wymagany poziom zdolności do kształcenia ustawicznego zostały ocenione na mniej niż 25 punktów. Byli to modele i modelki oraz pracownicy restauracji fast food.



### Dlaczego ta kompetencja jest tak poszukiwana?

Ponieważ zawody zmieniają się nie tylko pod wpływem postępu robotyzacji, automatyzacji czy sztucznej inteligencji. Nowe instrumenty używane w pracy, nowe systemy oprogramowania, aplikacje, programy, formy komunikacji, nowe obowiązki związane np. z obecnością w mediach społecznościowych – to wszystko oznacza konieczność zdobywania wiedzy, ugruntowywania jej i wykorzystywania jej w praktyce. A przecież zmienia się nie tylko warsztat pracy, ale i otoczenie, czyli sposób funkcjonowania klientów, kontrahentów, dostawców, dystrybutorów, państwowych instytucji nadzoru. Aby sprostać tym oczekiwaniom, trzeba stale uczyć się nowych rzeczy, zachowywać otwartość na poszukiwanie nowych rozwiązań dotychczasowych problemów, nadążać za rynkowymi trendami, nie dać się wyprzedzić konkurencji i dzięki temu pozostać wartościowym pracownikiem, poszukiwanym przez pracodawców.

Umiejętność uczenia się przez całe życie nazywana jest **metakompetencją** – bo pozwala zdobywać inne potrzebne kompetencje na ścieżce zawodowej, gdy pojawia się określona potrzeba. Stanowi zatem warunek stałego i szybkiego adaptowania się do potrzeb pracodawców tak, by nigdy nie „wypaść z obiegu”, by stale mieć wiele do zaproponowania. Jednocześnie stałe uczenie

się, zdobywanie nowych umiejętności jest niezwykle pożyteczne zarówno dla sprawności naszego mózgu, jak i dla dobrego samopoczucia i zaspokajania osobistych ambicji doskonalenia się w swoim fachu oraz budowania poczucia własnej wartości.



### Jak rozwijać tę kompetencję?

Teoretycznie podstawowe umiejętności uczenia się zdobywamy w toku formalnej edukacji: szkoła próbuje nas przekonać do czytania książek, rozwijania pamięci oraz systematyzacji gromadzonej wiedzy. Są to jednak techniki dość rutynowe oraz mało dopasowane do indywidualnych potrzeb. A te każdy powinien rozpoznać u siebie i próbować dobrać formy zdobywania nowych umiejętności adekwatne do własnych możliwości i preferencji. Strona [edulider.pl](https://www.edulider.pl) proponuje kilka wskazówek<sup>8</sup> dotyczących tego, jak utrzymać swój mózg w stałym ruchu, jak ćwiczyć go w zdobywaniu nowych informacji, ich porządkowaniu oraz pogłębianiu potrzebnej wiedzy tak, by była użyteczna w życiu zawodowym:

- **Zawsze mniej przy sobie książkę** – to, czy przeczytanie danej pozycji zajmuje ci tydzień czy rok, nie ma najmniejszego znaczenia. Posiadanie książki w zasięgu ręki sprawi, że będziesz

<sup>8</sup> <https://www.edulider.pl/edukacja/lifelong-learning-i-ty-uczenie-sie-przez-cale-zycie>



mógł/mogła do niej zajrzeć w każdej, nawet tylko kilkuminutowej przerwie. Jeśli czytasz, jadąc autobusem, w przerwie obiadowej czy stojąc w kolejkach, będziesz w stanie przeczytać jedną książkę na tydzień, co w przeliczeniu rocznym daje nawet 50 pozycji!

- **Stwórz listę rzeczy „do nauczania”** – Podobnie jak w przypadku listy zakupów, postaraj się spisać rzeczy, których chcesz się nauczyć. Twoje cele mogą dotyczyć zarówno wiedzy teoretycznej, jak i konkretnych umiejętności praktycznych. Aby idea uczenia się przez całe życie była realizowana efektywnie, pamiętaj, że stworzona lista ma wynikać z twoich wewnętrznych potrzeb, a nie z zewnętrznego przymusu.
- **Przebywaj wśród aktywnych, edukujących się ludzi** – pamiętaj: z kim przestajesz, takim się stajesz! W myśl tego powiedzenia postaraj się zbliżyć do ludzi, dla których idea uczenia się przez całe życie jest czymś znanym, praktykowanym i lubianym.
- **Miej własną opinię** – Albert Einstein stwierdził, że „Każdy, kto czyta książki bez nawyku kontemplacji nad danym materiałem, staje się ślepym naśladowcą autorów, a nie jednostką samodzielnie myślącą”. Innymi słowy, czytanie literatury wybitnych myślicieli powinno iść w parze z analizą treści. Pamiętaj: prawdziwą mądrością nie jest bezkrytyczne cytowanie znanych myślicieli, a wyrażanie własnych opinii w oparciu o literaturę. Uczenie się przez

całe życie powinno sprzyjać intelektualnym rozmowom z przyjaciółmi, kontemplacji nad konkretnymi treściami. W natłoku otaczających cię treści spróbuj odnaleźć siebie.

- **Wykorzystuj nabyte umiejętności** – bywa, że niepraktykowana wiedza staje się z czasem bezużyteczna. Czytanie książki o tworzeniu stron internetowych jest dalekie od realnego kreowania portalu. Studiowanie malarstwa to nie to samo, co rzeczywiste malowanie pędzlem. W obu przypadkach zdobyta wiedza może być zaprzepaszczona przez brak jej praktycznego wykorzystania. Zasada jest prosta: im więcej efektów zdobytej wiedzy będziemy doświadczać, tym kształcenie ustawicznie stanie nam się bliższe.
- **Nauczaj innych** – doskonałym sposobem na zdobywanie wiedzy jest edukowanie innych. To jeden z najnowszych trendów współczesnej edukacji. Załóż blog, zacznij prowadzić szkolenia w swojej organizacji albo po prostu opowiedz przyjacielowi o nabytej umiejętności. Przekazywanie wiedzy daje ogromne korzyści, zarówno dla nadawcy, jak i odbiorcy. Nauczając innych, wpiszesz się w konwencję lifelong learningu, płynnie przechodząc z pozycji ucznia na stanowisko trenera. Uczenie się przez całe życie zakłada nauczanie i wspieranie innych.
- **Znajdź pracę, która stwarza warunki do uczenia się przez całe życie** – obiektywnie oceń, na ile obecne miejsce pracy sprzyja

twojemu rozwojowi intelektualnemu. Jeśli okaże się, że twoja organizacja wspiera ustawiczną edukację pracowników, odetchnij z ulgą i zacznij korzystać z ofert, jakie masz w zasięgu ręki. Jeśli natomiast towarzyszy ci poczucie, że twoje miejsce pracy ogranicza twój rozwój, zacznij rozważać zmianę ścieżki kariery. Jest tylko jedna przyczyna zmiany pracy, która niekiedy okazuje się ważniejsza niż motywacja ekonomiczna – według badania Monitora Rynku Pracy jest to sposobność do rozwoju osobistego, który może oznaczać potencjał do awansu, ale także to, czy w miejscu pracy zdobywamy nowe kompetencje i czy procesowi temu sprzyja pracodawca.

- **Kieruj się własną intuicją** – uczenie się przez całe życie można porównać do spaceru przez dziką puszcę. W obu sytuacjach przewidywanie przyszłości jest wręcz niemożliwe. Podobnie jak w lesie, tak i w procesie edukacji, warto od czasu do czasu zdać się na własną intuicję. Jeśli masz poczucie, że w pracy przydatna jest znajomość języka hiszpańskiego, ale intuicja podpowiada ci, że na danym etapie życia nie podołasz temu wyzwaniu, słuchając swojego wewnętrznego głosu, unikniesz rozczarowań.
- **Kwadrans na naukę** – spróbuj każdego ranka wygospodarować 15 minut na naukę. Staraj się unikać przekładania edukacji na wieczory, w trakcie których, w natłoku spraw codziennych, uczenie się często schodzi na dalszy plan.



### Przykład innowacji społecznej z obszaru tej kompetencji

- **Zagraj o przyszłość** (innowatorzy: Jakub i Wojciech Kreft) – Wielopoziomowa gra planszowa, połączona z elementami rzeczywistości rozszerzonej, wybranymi zasobami internetowymi oraz wyzwaniem w realu. Celem projektu jest zachęcenie osób z grup docelowych do świadomego planowania własnego rozwoju zawodowego. Gra ma pokazać odbiorcom, jak zamiast barier widzieć szanse oraz zachęcić do konkretnych działań w kierunku wykorzystywania tych szans. Innowacja łączy gamifikację, mechanizmy społecznościowego wsparcia, zasady uczenia się dorosłych, wskazane przez amerykańskiego pedagoga osób dorosłych Malcolma Knowlesa oraz nowe technologie ICT (technologie informacyjno-komunikacyjne).

## UMIĘTNOŚĆ OBSŁUGI KLIENTA I PODEJŚCIE USŁUGOWE

Wykonywanie zawodowych obowiązków wiąże się z szerzej zakreślonym schematem funkcjonowania instytucji, urzędu, firmy, organizacji pozarządowej, której celem jest świadczenie określonych usług lub sprzedaż produktów – nawet jeśli formalnie nie dochodzi do transakcji sprzedaży (jak bywa w działaniach organizacji pozarządowych działających dla dobra wspólnego). Kluczem jest tu zrozumienie potrzeb tych, którzy są adresatami sprzedawanych dóbr i usług – ich perspektywy, poziomu wiedzy dotyczącej oferowanych im produktów, tego, jak z nich korzystają, jakie funkcje faktycznie wykorzystują, a jakie są im zbędne, a także znajomości alternatywnych form zaspokojenia swoich potrzeb czy też znajomości produktów konkurencji itd. Krótkoterminowa taktyka sprzedania danej osobie lub podmiotowi jak najwięcej (za największą kwotę) często jest sprzeczna z celami długoterminowymi, które zakładają **długoterminową współpracę i bliższą relację**, ponieważ może ona opłacać się o wiele bardziej, nawet jeśli krótkoterminowo nie zawsze oznacza najlepszy możliwy rezultat.

**W jakich zawodach obsługa klienta i podejście usługowe już dziś są kluczowe?** O\*NET zmapował prawie 900 zawodów, oceniając po pierwsze: wagę (znaczenie), a po drugie: wymagany poziom kompetencji – w obu przypadkach w skali od 0 do 100. Dla **obsługi klienta** noty ponad 75 punktów w obu kategoriach uzyskały m.in. następujące profesje:

- **LEKARZE:** audiolodzy, dentyści, ortodonci, urologi;
- **PRACOWNICY BEZPIECZEŃSTWA:** detektywi, policjanci, strażacy, strażnicy ochrony kolei;
- **PRAWNICY:** asesory sądowi, sędziowie;
- **POZOSTALI:** didżeje, fotografowie, maszyniści pociągów pasażerskich, metra i tramwajów, menedżerowie ramówki programowej w mediach, menedżerowie domów pogrzebowych, optycy, organizatorzy eventów, przewodnicy turystyczni, specjaliści edukacji zdrowotnej, spikerzy radiowi.

Obie poprzeczki (wymaganego poziomu kompetencji i wagi kompetencji) przeskoczyły 23 zawody, czyli niespełna 3% wszystkich sklasyfikowanych. Ale gdyby poprzeczkę obniżyć do 50 punktów w obu kryteriach, to lista objęłaby 58% profesji. W przypadku 9 zawodów (1%) waga oraz wymagany poziom umiejętności obsługi klienta zostały ocenione na mniej niż 15 punktów. Byli to: administratorzy sieci i systemów informatycznych, architekci baz danych, badacze inżynierii materiałowej, chemicy, operatorzy obrabiarek, operatorzy sprzętu przemysłu tekstylnego i specjaliści utrzymania sieci informatycznej.





### Dlaczego ta kompetencja jest tak poszukiwana?

Nawet jeśli stanowisko pracy znajduje się gdzieś za kulisami, w tzw. *back office*, bez kontaktu z klientami czy kontrahentami, nie znając potrzeb klientów i ich specyfiki będziemy podejmować w naszej pracy zawodowej decyzje nie zawsze sprzyjające najlepszej obsłudze i zapewnieniu najwyższego możliwego poziomu zadowolenia klientów ze współpracy czy zakupu. A praca każdego członka dużego zespołu może rzutować na ten poziom zadowolenia – poprzez jakość produktu czy usługi, sprawność logistyki i obsługi dokumentów, tempo reakcji na pytania czy zastrzeżenia do właściwości oferty itd. Na ostateczny rezultat składają się wysiłki wszystkich pojedynczych pracowników. Bez orientacji na klienta i podejścia usługowego łatwo o tym zapomnieć i ustawiać priorytety nie tam, gdzie faktycznie powinny się znajdować, żeby zapewnić największe długoterminowe korzyści przedsięwzięciu.



### Jak rozwijać tę kompetencję?

Jednym z klasycznych podejść do udoskonalania organizacji pracy z myślą o doświadczeniu klienta jest metoda *Kaizen*, którą wypracowano w japońskich fabrykach, ale dostosowano ją do środowiska pracy

biurowej i usługowej pod postacią tzw. *lean management*. Według Lean Institute Enterprise Polska<sup>9</sup> firma działająca wg zasad *lean management* to firma skupiona na tworzeniu maksymalnej wartości dla klienta przy wykorzystaniu minimalnych zasobów. Jest to możliwe dzięki doskonale zorganizowanym procesom, które są z kolei efektem wykorzystania talentów ludzi na każdym poziomie organizacji. Aby łatwiej zapamiętać i wdrażać tę metodę, używa się skrótu **5S**, w którym kolejne litery S mają następujący sens:

- **Sortowanie** (jap. *seiri*) to usunięcie ze stanowiska pracy wszystkiego, co nie jest w danym momencie potrzebne do jej wykonywania.
- **Systematyka** (jap. *seiton*) służy zachowaniu takiego porządku: chodzi o oznakowanie wyposażenia i przypisanie mu odpowiedniego miejsca zarówno w momencie wykorzystywania w pracy, jak i wtedy, gdy nikt go akurat nie potrzebuje.
- **Sprzątanie** (jap. *seiso*) nie wymaga szczególnego tłumaczenia – to utrzymywanie czystości i porządku według wskazanych wcześniej reguł.
- **Standaryzacja** (jap. *seiketsu*) tworzy z kolei ogólny schemat rozmieszczania wyposażenia tak, by nawet wtedy, gdy nie wiemy, gdzie dany rodzaj instrumentu czy narzędzia się znajduje, można było łatwo to odgadnąć, kierując się

ogólniejszą logiką uporządkowania stanowisk pracy.

- **Samodyscyplina** (jap. *shitsuke*) to wyrobienie nawyku, by pamiętać, przestrzegać i doskonalić wyżej wymienione S-y.

Na rynku nie brakuje szkoleń doskonalących obsługę klienta, wdrażających *Kaizen*, *lean management* oraz inne metody lepszej organizacji pracy w mniejszych lub większych przedsiębiorstwach i instytucjach. Znaleźć też można bardzo wiele informacji na ten temat – jest to jeden z największych działów literatury z dziedziny zarządzania i biznesu.

### Przykłady innowacji społecznej z obszaru tej kompetencji

- **Czas na staż** (innowator: Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach) – adresowany do uczelni medycznych kurs rozwijający kompetencje interpersonalne i społeczne przyszłych lekarzy, niezbędne do poruszania się na rynku pracy i kluczowe w zawodach medycznych związanych z obsługą pacjenta.
- **Wióry leca** (innowatorka: Katarzyna Sawko) – manual i kurs on-line, pozwalający kobietom brać udział zdalnie w zajęciach z majsterkowania. Taka formuła pozwala dotrzeć do odbiorczyń kursu, dla których barierą jest często niekonięcznie kwestia opłaty za uczestnictwo, ale kwestia logistyki dojazdu do miejsca jego przeprowadzania

<sup>9</sup> <https://lean.org.pl/5s-na-produkcji-i-w-biurze/>

czy problem ze znalezieniem opieki nad dziećmi. Instruktorzy umiejętności manualnych (od majsterkowania, poprzez naprawianie roweru, do prac remontowych i renowacji mebli) mogą poszerzyć swoją bazę klientów o kobiety, które nie mogą dojechać nawet do miasta powiatowego, aby fizycznie wziąć udział w kursie.

międzyludzkich z pojedynczymi osobami i grupami, z szefami i podwładnymi, kolegami na równorzędnych stanowiskach, osobami z naszego zespołu oraz innych zespołów w tej samej organizacji, a w końcu z klientami, dostawcami, odbiorcami, instytucjami nadzoru i kontroli oraz wszelkimi innymi interesariuszami związanymi z naszym stanowiskiem pracy i z naszym pracodawcą.

Inteligencja społeczna jest potrzebna, by lepiej rozwijać kompetencje takie jak np. umiejętność obsługi klienta, zarządzanie zespołem ludzi, uczenie innych, zdolność przewodzenia czy perswazji. Wysoka inteligencja społeczna u jednostki przejawia się w umiejętności budowania lepszej komunikacji, zdrowszych relacji w zespołach, sprawniejszym uzyskiwaniu od innych osób tego, na czym akurat takiej osobie zależy, co jest pożyteczne w sprzedaży, negocjacjach, mediacjach itd.

## INTELIGENCJA SPOŁECZNA

Według Platformy Przemysłu Przyszłości inteligencja społeczna to umiejętność budowania głębokich relacji z innymi ludźmi, opartych na zaufaniu, rozumieniu ich potrzeb, empatii, a także wyczuwanie i stymulowanie pożądanego interakcji interpersonalnych i społecznych. Jest to bardzo szerokie pojęcie, które dotyczy w praktyce wszelkich interakcji

**W jakich zawodach inteligencja społeczna już dziś jest kluczowa?** O\*NET zmapował prawie 900 zawodów, oceniając rolę kontaktów z innymi ludźmi w skali od 0 do 100. Równie 100 punktów miały profesje m.in.:

- **LEKARZE:** ginekolodzy, lekarze rodzinni, okuliści, położnicy, urolodzy;
- **NAUCZYCIELE:** przedszkolna edukacja specjalna, logopedia;
- **POZOSTALI:** asystenci medyczni, kierownicy ośrodków opieki, przedszkoli i żłobków, sprzedawcy, menedżerowie ośrodków spa, pracownicy agencji turystycznych i central telefonicznych.

Sto punktów zdobyło 16 zawodów, czyli niespełna 2% wszystkich sklasyfikowanych. Ponad 75 punktów miało 86% zawodów. Tylko 5 zawodów (0,6%) oceniono na mniej niż 50 punktów: drwal, odlewnik, pracownik obróbki mięsa, ekonomista ochrony środowiska oraz poeta i pisarz.



**Dlaczego ta kompetencja jest tak poszukiwana?**

Bardzo niewiele jest zawodów, które można wykonywać, zachowując wysoki poziom izolacji od wszelkich kontaktów międzyludzkich. Inteligencja społeczna pozwala lepiej się komunikować i lepiej współpracować oraz lepiej rozumieć oczekiwania szefa, podwładnych, kolegów z zespołu oraz klientów i dostawców. Pomaga także wywierać pozytywny wpływ na inne osoby – motywować je do samorozwoju i efektywniejszej pracy, poprawiać atmosferę w miejscu pracy, skutecznie rozwiązywać wszelkie konflikty, jakie mogą się pojawiać w środowisku pracy.



**Jak rozwijać tę kompetencję?**

Inteligencja społeczna jest w praktyce obszernym i złożonym zestawem pomniejszych kompetencji,

więc kluczowe jest rozpoznanie deficytów i przestąpienie do rozwoju w poszczególnych elementach składowych, by następnie skupiać się na pracy na tych właśnie polach. Literatura często dzieli inteligencję społeczną na dwa główne rodzaje: inteligencję intrapersonalną oraz interpersonalną. Firma doradcza Avenhansen (bazując na książkach Daniela Golemana, znanego badacza w tej dziedzinie<sup>10</sup>) definiuje tę pierwszą jako zdolność do rozpoznawania własnych potrzeb, odkrywania i tworzenia tożsamości oraz regulowania własnego życia. Inteligencja interpersonalna obejmuje z kolei umiejętność współpracy, skutecznej komunikacji, a także rozpoznawania motywów i emocji innych ludzi.

Kompetencje w zakresie inteligencji społecznej najłatwiej podnieść w oparciu o wiedzę na temat inteligencji emocjonalnej. Podstawą wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej jest rozwinięta samoświadomość, a ta z kolei bezpośrednio

<sup>10</sup> <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/inteligencja-spo- leczna.html>





przekłada się na świadomość społeczną (troskę o drugiego człowieka, empatię, umiejętność słuchania). Panowanie nad sobą, nad czym większość z nas nieustannie pracuje, znajduje odzwierciedlenie w relacjach z innymi ludźmi. Jesteśmy w stanie współdziałać i współistnieć z innymi tylko wtedy, kiedy umiejętnie rozpoznajemy swoje emocje i kierujemy własnymi reakcjami.

Samodzielne podnoszenie inteligencji emocjonalnej może być jednak trudne – wymaga wysokiego poziomu samoświadomości oraz niemało dyscypliny. Pomagają w tym liczne książki oraz indywidualne zajęcia z mentorami, coachami, a nawet terapeutami. Każda z tych metod może otwierać oczy na własne ograniczenia i zwiększać wrażliwość na potrzeby osób w naszym otoczeniu – zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. Podróż w stronę zwiększenia inteligencji społecznej można rozpocząć od przeprowadzenia testu – nie brakuje darmowych testów inteligencji emocjonalnej czy interpersonalnej np. <https://4grow.pl/test-inteligencja-emocjonalna-ie>.



#### Przykład innowacji społecznej z obszaru tej kompetencji

- **Metoda Planet** (innowator: Agencja Analiz i Doradztwa Personalnego „Psychological Solutions Group” – Remigiusz Koc) – aplikacja, która polega na połączeniu procesu rozpoznawania

kompetencji pracowników z możliwością wspierania i śledzenia rozwoju każdego z nich. Jest bardzo intuicyjna i pozwala użytkownikom korzystać z niej samodzielnie. Ma uniwersalne zastosowanie, niezależne od branży i rodzaju stanowiska. Obszary, które można zdiagnozować, przypisane zostały do poszczególnych planet, po których odbiorca innowacji może „podróżować”. Osoba korzystająca z aplikacji z każdego obszaru otrzymuje szczegółowy raport, który zawiera interpretację wyników oraz ciekawe wskazówki dla użytkownika, jak może doskonalić się w danej sferze życia.

## PODSUMOWANIE

Prognozowanie przyszłości rynku pracy jest bardzo trudne. Jeszcze trudniej jest wskazać zawody, w których pracownicy będą szczególnie poszukiwani, co zapewni im silną pozycję negocjacyjną i dobre warunki pracy. Precyzyjne wskazanie takich nisz jest w wielu przypadkach właściwie niemożliwe – wiele najbardziej atrakcyjnych specjalności może jeszcze nie mieć nazwy i ustalonego zestawu umiejętności, niezbędnych do ich wykonywania, a nawet może jeszcze nie istnieć.

Zdecydowanie prościej jest poddać analizie kompetencje potrzebne w poszczególnych zawodach. Natura niektórych z tych kompetencji sprawia, że w przewidywalnym horyzoncie czasowym ani robot, ani program komputerowy (w tym rozwiązania sztucznej inteligencji) nie zdołają w pewnych obszarach skutecznie zastąpić człowieka. Ba, rozwój technologiczny będzie wręcz napędzał zapotrzebowanie na określone umiejętności. Innym czynnikiem kształtującym zapotrzebowanie na konkretne kompetencje będą zmiany społeczne, w tym demograficzne, jak np. starzenie się społeczeństwa.

Niniejsze opracowanie wskazuje kilka przykładów potencjalnych kompetencji przyszłości, które najczęściej wskazywane są w literaturze naukowej i opracowaniach problemowych. Oczekuje się, że popyt na nie będzie rósł w nadchodzących latach i dekadach. Część innowatorek i innowatorów dostrzega te zjawiska i w swoich rozwiązaniach stara się zachęcać odbiorców do rozwijania określonych kompetencji, a równocześnie nakłaniać firmy

i organizacje, by zauważały i wzmacniały zdolności oraz talenty swoich pracowników i pracownic. Nawet mikroinnowacja może sprzyjać diagnozowaniu i wzmacnianiu kompetencji przyszłości, nakierowując indywidualną ścieżkę kariery na właściwe tory, umacniając organizację i firmę, zwiększając potencjał naszej gospodarki i czyniąc ją bardziej odporną na wyzwania, jakie przyniesie przyszłość. Każda zmiana we właściwym kierunku zwiększa szanse na to, że zarówno jednostki, jak i całe społeczeństwo odnajdą się lepiej w nowej, nieznannej jeszcze przyszłości.

## O AUTORZE

Łukasz Komuda – absolwent Wydziału Nauk Ekonomicznych UW, dziennikarz ekonomiczny, publicysta, redaktor, ekspert ekonomiczny z dwudziestoletnim doświadczeniem pracy w prasie i mediach elektronicznych, popularyzator nauk społecznych. W latach 2009–2012 zastępca redaktora naczelnego i p.o. redaktora naczelnego miesięcznika „Businessman.pl”. Od 2012 roku w sektorze pozarządowym. Na stałe związany z Fundacją Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, gdzie pełni stanowisko eksperta rynku pracy. Jest członkiem rady Fundacji Aktywizacja oraz rady eksperckiej Orange Digital Center. Współpracuje m.in. z agencją zatrudnienia Randstad, Komitetem Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej, Regionalnym Centrum Polityki Społecznej w Łodzi, Towarzystwem „Więź” i OKO.Press. Tłumacz z języka angielskiego – przełożył książki *Finanse po zawale. Od euforii finansowej do gospodarczego ładu* Paula Dembinskiego oraz „Kryzys ekonomiczny i kryzys wartości” Simony Beretty i Paula Dembinskiego. Współautor „Idée Fixe”- gry fabularnej oraz podcastu i kanału na YouTube „Ekonomia i cała reszta”.



