

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.  
Dylematy zarządzania kadrami  
w organizacjach krajowych  
i międzynarodowych.  
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Barbara Cibis  
Łamanie: Barbara Szłapka  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-584-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski:</b> Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
<b>Marzena Fryczyńska:</b> Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
<b>Karolina Gonera:</b> Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
<b>Piotr Górski:</b> Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
<b>Michał Igielski:</b> Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
<b>Zdzisława Janowska:</b> Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
<b>Marta Juchnowicz:</b> Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
<b>Tomasz Kawka:</b> Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
<b>Marek Kunasz:</b> Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
<b>Anna Lipka:</b> Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
<b>Gabriel Łasiński:</b> Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

<b>Alicja Miś:</b> Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents' global career – theoretical framework.....	122
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector .....	133
<b>Urban Pauli:</b> Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises.....	151
<b>Sylwia Przytuła:</b> Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary ....	163
<b>Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek:</b> Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study.....	173
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units.....	186
<b>Katarzyna Stankiewicz:</b> Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork .....	197
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective .....	207
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective .....	219
<b>Marzena Stor, Adam Suchodolski:</b> Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
<b>Aneta Stosik:</b> Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market .....	247
<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion .....	257
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities .....	269

---

<b>Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management .....	280
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings .....	290
<b>Monika Wawer, Piotr Muryjas:</b> Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
<b>Agnieszka Wenerska:</b> Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

## Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

*Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.*

dr hab. Marzena Stor, prof. UE  
Katedra Zarządzania Kadrami  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan  
Katedra Zarządzania  
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi



### **Anna Rakowska**

Uniwersytet im. Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
e-mail: a.rakowska@umcs.lublin.pl;

### **Agnieszka Sitko-Lutek**

Uniwersytet im. Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
e-mail: agnieszka.sitko-lutek@poczta.umcs.lublin.pl

---

## **KLUCZOWE KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW PRZYSZŁOŚCI W OPINII EKSPERTÓW MIĘDZYNARODOWYCH – WYNIKI BADAŃ**

---

## **KEY COMPETENCES OF FUTURE EMPLOYEES IN THE OPINION OF INTERNATIONAL EXPERTS – STUDY**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.429.16

**Streszczenie:** Celem artykułu jest scharakteryzowanie czynników kształtujących przyszły rynek pracy oraz wskazanie zmian w zapotrzebowaniu na nowe kompetencje pracownicze na tym rynku. W związku z tym zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych metodą delficką w Tajlandii i w Hiszpanii. Celem badawczym była identyfikacja kluczowych kompetencji na rynku pracy w 2016 roku oraz w perspektywie 5 lat. Określono różnice i podobieństwa w opiniach ekspertów reprezentujących odmienne kulturowo i gospodarczo kraje. W każdym kraju w badaniu wzięło udział 10 ekspertów. Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić dużą zgodność poglądów co do znaczenia przyszłych kompetencji na rynku pracy. Największe różnice dotyczą znaczenia w przyszłości wykształcenia formalnego. Z badań wynika, że konieczne są zmiany w europejskim modelu edukacji – jeśli nie nastąpią, to istniejąca luka kompetencji będzie się pogłębiać.

**Słowa kluczowe:** kompetencje przyszłości, rynek pracy, czynniki zmian.

**Summary:** The article presents the results of research conducted with Delphi method among Thai and Spanish experts. Ten experts participated in each country. The study was carried out to identify key competencies in the current job market and in the next 5 years. It also determined differences in the opinions of experts representing different culturally and economically countries. Results have shown consensus on several core future competences. The greatest differences of opinion concern the importance of formal education. The article also describes key drivers of change which shape the future labour market and describes four scenarios that may happen on the UK labour market over the next several years. The study concludes that European model of education should be changed. If this does not occur the competence gap will increase on the market.

**Keywords:** future competences, labour market, change factors.

## 1. Wstęp

W wielu krajach w obliczu zachodzących zmian kształtują się nowe rynki pracy, które są coraz bardziej elastyczne i na których pojawia się zapotrzebowanie na nowe kompetencje. Szczególnie zauważalny jest wpływ nowych technologii, tj. technologii produkcji i technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), na sposób działania organizacji. Organizacje, wdrażając zaawansowane technologie, tworzą nowe miejsca pracy i nowe formy współpracy z otoczeniem [Evans 2016]. Zmienia się także sam charakter pracy, która przybiera coraz bardziej wirtualne i elastyczne formy [Alvesson 2016; Lauda, Arevalo, Johnson 2015; Cooper i in. 2015]. W rezultacie powstają nowe zawody, a wypierane są niektóre tradycyjne z nich. W związku z tym istniejąca już na rynku luka kompetencji pracowniczych może się pogłębiać. Taka sytuacja przyczynia się do identyfikacji kompetencji i zawodów poszukiwanych na rynku pracy w najbliższej przyszłości [Delia i in. 2016; *Developing potential ...* 2010]. Wiedza w tym zakresie pozwoli lepiej przygotować przyszłych pracowników do funkcjonowania na rynku pracy.

## 2. Zmiany na rynku pracy i kompetencje przyszłości

Punktem wyjścia do określenia kluczowych kompetencji przyszłości jest identyfikacja trendów i analiza ich potencjalnego wpływu zarówno na organizacje, jak i na rynek pracy [Rakowska, Babnik (red.) 2015]. Niektóre kraje podejmują próby zapobiegania niepokojącym zmianom na rynku pracy, np. w Singapurze realizuje się program rządowy, który rozwija potencjał młodych pracowników na potrzeby nowego rynku pracy [www.skillsfuture (2015)]. W tym kontekście na uwagę zasługują dwa raporty: amerykański *Future Work Skills 2020 [Future Work... 2011]*, oraz brytyjski *Research and analysis. The future of work: jobs and skills in 2030 [The future of work... 2014]*. W obu raportach zidentyfikowano kluczowe czynniki zmian na rynku pracy, przy czym autorzy amerykańscy zidentyfikowali sześć czynników zmian, a brytyjscy trzynaście. Dodatkowo w raporcie brytyjskim zwrócono uwagę na problemy ekologiczne i kwestie nierówności społecznych. Zestawienie czynników zmian występujących w obu raportach prezentuje tab. 1.

Warto jeszcze wspomnieć, że jeśli raport amerykański koncentruje się przede wszystkim na kompetencjach ważnych w roku 2020, to raport brytyjski dodatkowo prezentuje możliwe scenariusze rynku pracy do roku 2030. Są to: rynek stopniowych zmian, wielki podział, aktywizacja rozwoju umiejętności, innowacyjność i adaptacja.

W przypadku *stopniowych zmian w gospodarce* zakłada się, że większa elastyczność biznesu i przyrostowe innowacje doprowadzą do umiarkowanego wzrostu gospodarczego. Elastyczność będzie zmniejszać bezpieczeństwo (stałość) pracy, szczególnie dla osób o niskich kwalifikacjach, przez co luka dochodowa będzie

**Tabela 1.** Czynniki kształtujące przyszłość rynku pracy

- Zwiększa się długość życia, a społeczeństwo się starzeje
- Następuje rozwój inteligentnych maszyn i systemów
- Świat jest coraz bardziej skomputeryzowany (coraz więcej urządzeń posiada czujniki, większe są możliwości programowania urządzeń i systemów)
- Rozszerza się środowisko nowych mediów komunikacji
- Przedsiębiorstwa mają coraz bardziej skomplikowany sposób zorganizowania; technologie społecznościowe umożliwiają tworzenie nowych form produkcji i kreowanie nowych wartości
- Świat staje się globalnie skomunikowany
- Rozszerza się konwergencja technologii, rośnie znaczenie umiejętności transdyscyplinarnych
- Produkcja jest coraz bardziej zdigitalizowana, rośnie zastosowanie drukarek 3D
- Powstaje nowe środowisko działalności gospodarczej, rośnie znaczenie orkiestracji sieci
- Rośnie niedobór zasobów naturalnych i degradacja ekosystemów
- Rośnie niepewność dochodów gospodarstw domowych i nierówności w regionach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

się zwiększać. Łagodzenie przepisów dotyczących zatrudnienia w celu wspierania tworzenia nowych miejsc pracy będzie wzmocniać stronę pracodawców. Umowy o pracę tymczasową i kontrakty typu zero godzin staną się regułą w niektórych organizacjach. Pracodawcy będą oferować zachęty dla wykwalifikowanych i utalentowanych pracowników. Rynek pracy będzie przybierał kształt klepsydry (zacznie znikać klasa średnia). W grupie wysoko wykwalifikowanych pracowników wzrośnie autonomia pracy i równoważenie pracy z życiem rodzinnym. W wielu sektorach nisko wykwalifikowani pracownicy będą konkurować o pracę, a bezpieczeństwo pracy będzie coraz bardziej zagrożone. Zauważalne staną się różnice międzypokoleniowe (młodzi będą otrzymywać pracę na niższych poziomach organizacji, a starsi będą chcieli pracować jak najdłużej).

Drugim scenariuszem jest *wielki podział*. Innowacyjne przedsiębiorstwa, szczególnie te wdrażające innowacje związane z naukami o życiu i naukami technicznymi, będą nośnikami rozwoju nowej gospodarki. Mimo silnego wzrostu gospodarki coraz większe staną się rozbieżności między bogatymi a biedniejszymi. Wystąpią także duże różnice między regionami. Pracownicy o niskich kwalifikacjach będą mieli coraz bardziej ograniczone możliwości znalezienia zatrudnienia. Pracodawcy będą starać się zdobywać najlepszych pracowników na rynku krajowym i zagranicznym. W tym celu będą promować swoje organizacje, podkreślając walory elastycznego czasu pracy i możliwości rozwoju. W wielu międzynarodowych organizacjach praca będzie realizowana z wykorzystaniem platform wirtualnych w różnych strefach czasowych. Wprawdzie pracownikom będą oferowane nowe miejsca pracy, ale głównie te związane z rozwojem wysokich technologii i powiązane z usługami w tym obszarze. W grupie nisko opłacanych pracowników tymczasowych zapanuje duża konkurencja. Nastąpi spadek popytu na pracowników o średnich i niskich kwalifikacjach, głównie w przemyśle przetwórczym. Wartości

i praktyki organizacyjne będą kształtować pracownicy generacji Y. Elastyczność, przejrzystość i zaangażowanie będą cenione w grupie wysoko wykwalifikowanych pracowników.

Trzeci scenariusz zakłada *aktywizację rozwoju umiejętności*. Innowacje technologiczne doprowadzą do automatyzacji pracy zawodowej, a w efekcie do utraty miejsc pracy na dużą skalę. Innowacje wyprą z rynku pracy niektóre tradycyjne zawody. Najbardziej odczuje to klasa średnia. Dotyczy to będzie m.in. usług rachunkowych, usług z branży ubezpieczeniowej czy usług prawniczych. Gwałtowny wzrost bezrobocia będzie stanowić zagrożenie dla stabilności gospodarczej. Naciski polityczne doprowadzą rząd do konieczności stworzenia krajowego programu rozwoju umiejętności. Polityka rządu i wzrost nakładów na edukację w celu przekwalifikowania obywateli odegrają znaczącą rolę w poprawie sytuacji na rynku. W 2030 roku gospodarka powróci na powolną ścieżkę wzrostu. Pracodawcy będą mieli trudności ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kompetencjach. Z uwagi na dużą lukę kompetencji wrośnie rola edukacji, staży, szkoleń. Pracownicy doświadczą długich okresów bezrobocia, zwłaszcza specjaliści, którzy zostali zwolnieni z uwagi na procesy automatyzacji. Praca w coraz większym zakresie będzie realizowana w formie projektów, w których będzie duża rotacja utrudniająca nabywanie nowych umiejętności.

*Innowacyjność i adaptacja*. Gospodarka znajdzie się w stanie stagnacji. Jednakże dzięki wdrażaniu nowych technologii wydajność będzie jeszcze rosła. Niektóre firmy będą nadal konkurencyjne na międzynarodowych rynkach, ponieważ będą systematycznie wdrażać nowe technologie. Zatrudnienie będzie spadać, a płace pozostaną bez zmian, co zmniejszy poziom nierówności dochodów. Coraz trudniejsza będzie egzystencja gospodarstw domowych o niskich dochodach. Pracodawcy będą zmniejszać zatrudnienie w przedsiębiorstwie do minimum i jednocześnie coraz częściej angażować wirtualne, zewnątrz zasoby pracy do wykonywania większości zadań, które wcześniej były wykonywane w przedsiębiorstwie. Krótkoterminowe projekty i umowy zero godzin będą powszechnie stosowane. Na poziomie regionalnym małe firmy zaczną tworzyć spółdzielnie i wspólne przedsięwzięcia, aby zwiększyć siłę przetargową. Pracownicy zmierzą się z niepewnością zatrudnienia, będą zmuszeni do częstego dopasowywania swoich umiejętności do zadań projektowych. Wzrośnie zapotrzebowanie na kompetencje specyficzne dla danej organizacji.

Zaprezentowane scenariusze rynków pracy są dla wielu dzisiejszych pracowników mało optymistyczne, a z pewnością stanowią zagrożenie dla osób posiadających niskie kwalifikacje, niewiele także obiecują przedstawicielom klasy średniej. Są tam natomiast duże możliwości dla osób posiadających kompetencje pożądane w zdigitalizowanym środowisku pracy. Autorzy raportu podkreślają, że w najbliższym czasie mogą pojawić się pewne zakłócenia, które zmienią przebieg tych scenariuszy (tab. 2). Do zakłóceń wymienionych w raporcie można dodać problemy związane z migracją i zagrożenia terrorystyczne.

**Tabela 2.** Czynniki wpływające na przebieg scenariuszy rynków pracy w Wielkiej Brytanii

- Odwrócona migracja. Powrót części imigrantów do ojczyzny, np. do Indii.
- Zmiany wartości pracowników. Przedstawiciele generacji Y zechcą czegoś więcej niż posiadanie dobrze płatnej pracy, za wysiłek będą oczekiwać większej elastyczności, większej równowagi między pracą a życiem.
- Umowy zero czasu staną się normą. Poszukujący pracy odczuwają presję konkurencji i przyjmą mniej korzystne warunki, zwłaszcza ci o niskich kwalifikacjach. W Wielkiej Brytanii rośnie bezrobocie wśród absolwentów szkół wyższych.
- Zdobywanie kwalifikacji stanie się możliwe wszędzie i o każdym czasie. Duże możliwości zdobywania umiejętności *on-line* stanowią zagrożenie dla tradycyjnych uczelni. Generacja Y preferuje eksperymenty i gry, co wymaga odejścia od tradycyjnego nauczania.
- Postęp w dziedzinie robotyki i sztucznej inteligencji doprowadzi do automatyzacji procesów i usług, które są obecnie świadczone przez specjalistów z klasy średniej, np. operacje, diagnostyka, usługi prawne.
- Odwrót od globalizacji. Zwiększenie działań protekcyjnych i nacjonalistycznych utrudni współpracę międzynarodową.
- Tworzone są geograficzne centra doskonałości, np. Szanghaj, Hongkong, Singapur. Centra zaczną zdobywać przewagę konkurencyjną w specjalistycznych obszarach produkcji i innowacjach.
- Może nastąpić zablokowanie rozwoju Internetu. Coraz częste są problemy związane z komercjalizacją i prywatnością przestrzeni *on-line*; następuje wzrost cyberprzestępczości.
- Konflikty o zasoby i katastrofy klimatyczne zaczynają zagrażać dostawom niektórych zasobów.
- Częściowa fragmentacja UE. Wielka Brytania może opuścić UE.

Źródło: opracowanie na podstawie [*The future of work...* 2014, s. 30–42].

### 3. Cel i metoda badań

Celem badań była identyfikacja kluczowych kompetencji i zmian znaczenia tych kompetencji na rynku pracy w 2016 oraz w 2021 roku na podstawie opinii ekspertów z Hiszpanii i Tajlandii. Interesujące było także poznanie różnic w opiniach ekspertów reprezentujących kraje odmienne kulturowo i gospodarczo. Do osiągnięcia celu wykorzystano metodę delficką, która należy do grupy metod heurystycznych. Nazwa „metoda delficka” pochodzi od nazwy starożytnego miasta Delfy, w którym kapłanki przepowiadały przyszłość w świątyni Apollina. Opiera się ona na prognozowaniu przyszłych tendencji z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia specjalistów z dziedziny, której dotyczy prognoza. Metoda delficka została opracowana dla projektu RAND Corporation przez Dalkeya i Helmera [Dalkey, Helmer 1963]. W dużej mierze opiera się na założeniu, że eksperci posiadający różną wiedzę i doświadczenia potrafią lepiej przewidywać przyszłość niż jeden specjalista. Zasadniczym mechanizmem tej metody jest zaprojektowanie procesów komunikacji i dyskusji grupy ekspertów w celu określenia szans występowania przyszłych zdarzeń. Początkowym etapem pracy ekspertów jest uzyskanie opinii na temat tego, „jak jest”, a następnie „co może/powinno być”. Zwykle organizuje się dwie lub trzy rundy wymiany poglądów. W każdej z rund eksperci odpowiadają na pytania zamieszczone w kwestionariuszu ankiety, a po każdej z rund otrzymują podsumowanie wyników prognozy. Po

rundzie pierwszej organizowana jest dyskusja na temat wyników. Zakłada się, że może ona zmierzać grupie ekspertów w kierunku „prawidłowych” odpowiedzi. Teoretycznie proces zostaje zatrzymany, gdy eksperci osiągną satysfakcjonującą zgodność poglądów (np. może to być stabilność wyników, średnie czy mediany).

W tym przypadku zorganizowano dwie rundy zbierania odpowiedzi, w tym jedno spotkanie na dyskusję wyników. Na początku określono kluczowe czynniki, które mogą wpływać na rynek pracy (por. tab. 1). Następnie na podstawie analizy literatury i dyskusji członków zespołu badawczego<sup>1</sup> opracowano listę 31 kompetencji, które stanowiły podstawę do opracowania kwestionariusza ankiety. Ankieta składała się z trzech części: wstępu (zaproszenie do udziału w badaniu, opis celu badań), opisu czynników zmian<sup>2</sup> oraz listy 31 kompetencji. Wśród 31 kompetencji 10 kompetencji zaczerpnięto z raportu *Future Work Skills 2020 Report [Future work... 2011]* (tab. 3).

Kolejnych 21 kompetencji powstało w drodze dyskusji członków zespołu badawczego. Są to:

1. Świadomy samorozwój.
2. Zdolność do mobilizowania się do pracy przez dłuższy czas.
3. Zarządzanie stresem.
4. Umiejętności uczenia się.
5. Elastyczność.
6. Radzenie sobie z niepewnością.
7. Komunikacja twarzą w twarz.
8. Budowanie zaufania i dobrych relacji.
9. E-współpraca.
10. Współpraca z ludźmi reprezentującymi różne kultury.
11. Współpraca z ludźmi reprezentującymi różny wiek.
12. Współpraca z ludźmi różnej płci.
13. Współpraca z ludźmi reprezentującymi różne religie.
14. Zarządzanie projektami.
15. Umiejętność pracy w zróżnicowanych zespołach.
16. Przedsiębiorczość społeczna.
17. Przedsiębiorczość technologiczna.
18. Współpraca i tworzenie innowacji przy wykorzystaniu ICT.
19. Biegłość w zarządzaniu dużymi zbiorami danych, np. Big Data.
20. Formalne wykształcenie, dyplomy.
21. Doświadczenie związane z pracą.

Badania przeprowadzono w 2016 roku w Hiszpanii (Uniwersytet w Alicante) oraz w Tajlandii (Kasetsart University w Bangkoku). W każdym z nich wzięło

---

<sup>1</sup> Projekt badawczy NCN nr 2013/09/B/HS4/01311, pt. „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach”.

<sup>2</sup> Opisane w tabeli 1. Ekspertki mieli możliwość dodania innych czynników zmian.

Tabela 3. Dziesięć kompetencji kluczowych w roku 2020

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nadawanie sensu (<i>sens making</i>). Umiejętność nadawania głębszego sensu, dostrzeganie znaczenia, unikatowe spojrzenie. Myślenie, które nie może być jeszcze skodyfikowane, dlatego myślenie człowieka przewyższa pracę komputera.</li> <li>2. Inteligencja społeczna (<i>social intelligence</i>). Zdolność do budowania bezpośrednich i głębszych relacji z innymi ludźmi, wycucie i stymulowanie pożądanych interakcji.</li> <li>3. Kreatywność i adaptacja rozwiązań (<i>novel &amp; adaptive thinking</i>). Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już te istniejące czy oparte na znanych zasadach.</li> <li>4. Wielo- i międzykulturowość (<i>cross-cultural competency</i>). Zdolność do działania w kulturowo zróżnicowanym środowisku. Znajomość języków obcych, zdolność adaptacji do zmieniających się warunków, zdolność dostrzegania i reagowania na zmianę środowiska.</li> <li>5. Umiejętności analityczne związane z wykorzystaniem technologii (<i>computational thinking</i>). Umiejętność przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia.</li> <li>6. Biegłość w obsłudze nowych mediów (<i>new-media literacy</i>). Biegłość w tworzeniu i obsłudze nowych form przekazu (filmy internetowe, blogi, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” tak prezentowanych treści, krytyczna ocena i wykorzystanie treści zamieszczanych w tych mediach, a także tworzenie wizualnie stymulujących prezentacji, które zaangażują i przekonują odbiorców.</li> <li>7. Transdyscyplinarność (<i>transdisciplinarity</i>). Znajomość i zdolność rozumienia pojęć pochodzących z różnych dziedzin.</li> <li>8. Projektowanie umysłu (<i>design mindset</i>). Zdolność dostosowania sposobu postrzegania i myślenia do wykonywanych zadań i procesów pracy oraz pożądanych efektów*.</li> <li>9. Zarządzanie poznaniem (<i>cognitive load management</i>). Umiejętność rozróżniania i filtrowania istotnych informacji, maksymalizowanie zdolności poznawczych przy pomocy dostępnych narzędzi i technik.</li> <li>10. Współpraca wirtualna (<i>virtual collaboration</i>). Umiejętność efektywnej pracy w wirtualnych zespołach, budowanie zaangażowania, bycia liderem wirtualnego zespołu, motywowanie rozproszonych pracowników. Wykorzystywanie gier do angażowania dużych wirtualnych społeczności, budowanie platform współpracy.</li> </ol>
---

\* Fred Gage, badacz środowiska sieci neuronów, twierdzi, że za zmianą środowiska idą zmiany w mózgu i zmiany w zachowaniu, <http://www.dana.org/Cerebrum/Default.aspx?id=39180>, 2004.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu [*Future Work...* 2011].

udział 10 ekspertów<sup>3</sup>. Dążąc do osiągnięcia celów badawczych, zorganizowano dwie rundy wypełniania kwestionariuszy ankiet. W pierwszej rundzie eksperci otrzymali ankiety drogą mailową. Druga runda została zorganizowana na uczelniach. W każdej z nich zadanie ekspertów polegało na ocenie znaczenia każdej z 31 kompetencji, raz w 2016 roku, oraz drugi raz w perspektywie pięciu lat. Do oceny wykorzystano skalę Likerta (od 1 – kompetencja zupełnie nieważna do 5 – kompetencja bardzo ważna). W roku 2015 przeprowadzono badania pilotażowe w trakcie międzynarodowej konferencji (30 ekspertów), na podstawie których dokonano korekty ankiety, tj. skrócono i uproszczono definicje niektórych kompetencji.

<sup>3</sup> Eksperti hiszpańscy: 4 praktyków (2 menedżerów, 1 specjalista ZZL), specjalista z jednostki zajmującej się współpracą uczelni z biznesem, 6 wykładowców. Eksperti tajscy: konsultant ds. ZZL, przedsiębiorca, prezes dużej organizacji, menedżer, urzędnik, 5 wykładowców.

## 4. Wyniki badań

### 4.1. Opinie ekspertów hiszpańskich

Do analizy wyników ankietowych wykorzystano proste statystyki opisowe, tj. średnie (M) i odchylenia standardowe (SD). Dodatkowo cennym źródłem informacji były uwagi ekspertów zgłaszane w trakcie dyskusji przeprowadzonej po pierwszej rundzie. Wyniki z ankiet wypełnionych w pierwszej rundzie (runda mailowa) przez ekspertów hiszpańskich, dotyczące najbardziej cenionych kompetencji w roku 2016 oraz w perspektywie pięciu lat, prezentuje tab. 4.

**Tabela 4.** Najwyżej ocenione kompetencje przez ekspertów hiszpańskich – runda 1

Kompetencje ważne dziś (2016)	M	SD	Kompetencje ważne za 5 lat (2021)	M	SD
2. Inteligencja społeczna	3,9	1,10	14. Uczenie się	4,6	0,69
9. Zarządzanie poznaniem	3,9	1,10	19. E-kooperacja	4,6	0,69
18. Budowanie relacji i zaufania	3,9	1,30	2. Inteligencja społeczna	4,8	0,42
15. Elastyczność	4,0	0,94	3. Kreatywność, adaptacja	4,8	0,42
14. Uczenie się	4,2	0,92	4. Wielo- i międzykulturowość	4,8	4,42
30. Formalna edukacja	4,4	0,69	7. Transdyscyplinarne myślenie	4,8	0,42
31. Doświadczenia zawodowe	4,5	0,97	10. Współpraca w zespołach wirtualnych	4,9	0,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdaniem ekspertów najważniejszymi kompetencjami w 2016 roku są kompetencje związane z doświadczeniami zawodowymi, formalne wykształcenie oraz umiejętność uczenia się. Relatywnie duże znaczenie mają: elastyczność, budowanie relacji, zarządzanie poznaniem oraz inteligencja społeczna. Podkreślić należy, że duże zróżnicowanie opinii dotyczyło kompetencji budowania relacji i zaufania (SD = 1,3). Z kolei za najmniej ważne kompetencje w roku 2016 uznano: współpracę z reprezentantami różnych religii (M = 2,90, SD = 1,30), współpracę z pracownikami w różnym wieku (M = 3,10; SD = 1,37), współpracę z przedstawicielami różnych kultur (M = 3,20; SD = 1,39) oraz współpracę wirtualną (M = 3,20; SD = 1,0). Może to oznaczać, że zarządzanie zróżnicowanymi zasobami ludzkimi nie jest jeszcze postrzegane jako wyzwanie dla hiszpańskich organizacji. Jednakże zdania na ten temat są podzielone.

Za najważniejszą kompetencję roku 2021 uznano współpracę w zespołach wirtualnych (M = 4,90; SD = 0,31). Współpraca w nich odnosi się tu do umiejętności efektywnej pracy w zespołach wirtualnych, budowania zaangażowania członków, motywowania rozproszonych pracowników i budowania platform współpracy.

Wysoko zostały ocenione także cztery inne kompetencje (M = 4,80): inteligencja społeczna, kreatywność i adaptacja rozwiązań, wielo- i międzykulturowość oraz transdyscyplinarne myślenie.



Ogólnie eksperci hiszpańscy w pierwszej rundzie uznali, że w ciągu 5 lat wzrośnie znaczenie 28 z 31 kompetencji. Zmiany nie dotyczą edukacji formalnej (dziś  $M = 4,4$ , za pięć lat  $M = 4,0$ ), doświadczenia związanego z pracą (dziś  $M = 4,5$ , za pięć lat  $M = 4,0$ ) oraz komunikacji twarzą w twarz. Jednakże warto podkreślić, iż mimo przewidywanego spadku znaczenia edukacji formalnej na hiszpańskim rynku pracy nadal będzie miała ona duże znaczenie w przyszłości ( $M = 4,0$ ). Zmniejszy się rola komunikacji twarzą w twarz (spadek ze średniej  $M = 3,70$  do  $M = 3,40$ ), a znacząco wzrośnie rola komunikacji wirtualnej (wzrost  $M$  z  $3,30$  do  $4,60$ ).

Druga runda odbyła się na uczelni, gdzie zebrano wszystkich hiszpańskich ekspertów. Na początku spotkania przedstawiono ekspertom wyniki uzyskane w pierwszej rundzie. Następnie przeprowadzono dyskusję, której celem było uzyskanie większej zgodności poglądów, po czym eksperci ponownie wypełnili ankietę. Wyniki uzyskane w drugiej rundzie nieco się różnią od tych z pierwszej rundy. Prezentuje je tab. 5.

**Tabela 5.** Najwyżej ocenione kompetencje przez ekspertów hiszpańskich – runda 2

Kompetencje ważne dziś (2016)	M	SD	Kompetencje ważne za 5 lat (2021)	M	SD
1. Nadawanie sensu	4,1	0,87	<i>4. Wielo- i transkulturowość</i>	4,8	0,42
3. Twórcze i adaptacyjne myślenie	4,2	0,78	<i>10. Współpraca w wirtualnych zespołach</i>	4,8	0,63
<i>14. Uczenie się</i>	4,2	0,63	<i>14. Uczenie się</i>	4,8	0,42
<i>2. Inteligencja społeczna</i>	4,3	0,67	<i>2. Inteligencja społeczna</i>	4,9	0,31
<i>15. Elastyczność</i>	4,3	0,94	<i>3. Kreatywność, adaptacja</i>	4,9	0,31
<i>30. Edukacja formalna</i>	4,4	0,96	<i>15. Elastyczność</i>	4,9	0,31
<i>18. Budowanie relacji i zaufania</i>	4,5	0,70	<i>25. Praca w zdywersyfikowanych zespołach</i>	4,9	0,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Porównując wyniki z rundy 1 i 2 dotyczące najważniejszych kompetencji w 2016 roku, można zauważyć, że eksperci nie zmienili poglądów dotyczących 5 najważniejszych kompetencji (w tab. 5 oznaczone kursywą). Natomiast podczas dyskusji w drugiej rundzie pojawiły się dwie nowe kompetencje: nadawanie sensu, twórcze i adaptacyjne myślenie. Jednak edukacja formalna nadal zajęła ważne miejsce. „Doświadczenia zawodowe” otrzymały w rundzie drugiej jeszcze niższy wynik niż pierwszej rundzie ( $M = 3,80$ ;  $SD = 0,91$ ). W trakcie spotkania eksperci uzasadniali, że wysokie bezrobocie na hiszpańskim rynku utrudnia zdobycie doświadczeń związanych z pracą.

Mając na uwadze wyniki z rundy 1 i rundy 2 dotyczące najważniejszych kompetencji w roku 2021, widać, że 5 kompetencji się powtarza (w tab. 5 oznaczone kursywą). Dodatkowo za ważne uznano „elastyczność” oraz „pracę w zdywersyfikowanych zespołach”. Można to tłumaczyć dostrzeganiem wpływu

globalizacji na organizacje i rynek pracy (w obu przypadkach duża zgodność opinii  $SD = 0,31$ ). Wysoki wynik inteligencji społecznej może świadczyć o narastaniu problemów społecznych (m.in. bezrobocie, imigranci). Podkreślić należy, że w drugiej rundzie była większa zgodność opinii ekspertów<sup>4</sup>. W dyskusji podkreślano, że na hiszpańskim rynku pracy jest wysokie bezrobocie, dlatego trudno jest zdobyć doświadczenia związane z pracą. Istnieje duża zgodność co do czterech najważniejszych kompetencji w przyszłości, tj. uczenie się, inteligencja społeczna, kreatywność i adaptacja, elastyczność, praca w zdywersyfikowanych zespołach ( $SD = 0,31$ ).

#### 4.2. Wyniki tajskich ekspertów

Zestawienie wyników z rundy pierwszej dotyczących najważniejszych kompetencji w opinii ekspertów tajskich zawiera tab. 6. Podobnie jak eksperci hiszpańscy, eksperci tajscy uznali, że w ciągu 5 lat wzrośnie znaczenie 29 kompetencji, poza dwoma: komunikacja twarzą w twarz („dziś”  $M = 4,00$ ,  $SD = 0,94$ , „za 5 lat”  $M = 3,10$ ;  $SD = 1,29$ ) oraz edukacją formalną (spadek  $M$  z  $3,70$  do  $3,40$ ;  $SD = 0,83$ ,  $SD = 1,35$ ). Opinie są jednak zróżnicowane.

**Tabela 6.** Najwyżej ocenione kompetencje przez ekspertów tajskich – runda 1

Kompetencje ważne dziś (2016)	M	SD	Kompetencje ważne za 5 lat (2021)	M	SD
<i>2. Inteligencja społeczna</i>	4,00	0,81	3. Twórcze i adaptacyjne myślenie	4,70	0,48
17. Komunikacja twarzą w twarz	4,00	0,94	14. Umiejętność uczenia się	4,70	0,67
<i>18. Budowanie relacji i zaufania</i>	4,10	0,87	29. Zarządzanie zbiorami danych	4,70	0,48
5. Umiejętności analityczne	4,20	0,63	4. Wielo, trans kulturowość	4,80	0,42
<i>14. Uczenie się</i>	4,30	1,05	6. Biegłość w nowych mediach	4,80	0,42
<i>15. Elastyczność</i>	4,30	0,82	15. Elastyczność	4,80	0,42

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W pierwszej rundzie wśród kompetencji najważniejszych w 2016 roku cztery są identyczne jak w przypadku ekspertów hiszpańskich (w tab. 6 oznaczone kursywą). Są to: inteligencja społeczna, budowanie relacji i zaufania, uczenie się, oraz elastyczność. Jednak eksperci tajscy w porównaniu z hiszpańskimi niżej ocenili formalną edukację, a wyżej umiejętności analityczne. Wśród najniżej ocenianych kompetencji „na dziś” znajdują się: mobilizowanie się do pracy przez dłuższy czas, współpraca z reprezentantami innych religii. Ponadto eksperci tajscy w porównaniu z hiszpańskimi są bardziej zgodni w swoich poglądach.

<sup>4</sup> Analiza  $SD$  w części kompetencje ważne „dziś” świadczy o nieznacznym zbliżeniu poglądów. Największe różnice dotyczą kompetencji „zdolność mobilizowania się do długiego czasu pracy” ( $M = 3,80$ ,  $SD = 1,47$ ). Teoretycznie należałoby tę kompetencję usunąć z listy.

Porównując wyniki ekspertów uzyskane w rundzie 1 w obu krajach, można zauważyć, że mają oni podobne zdanie dotyczące trzech kompetencji ważnych w 2021 roku. Są to: twórcze i adaptacyjne myślenie, umiejętność uczenia się oraz transkulturowość. Ponadto w Tajlandii wyżej niż w Hiszpanii ceni się (runda 1): inteligencję społeczną, e-kooperację, transdyscyplinarność oraz współpracę w wirtualnych zespołach. Wyjaśnieniem dla takich wyników były informacje dotyczące sytuacji na tajskim rynku pracy. Eksperti wskazali, że na rynku potrzebne są kompetencje zawodowe, dlatego wdraża się nowy model edukacji. W nowym modelu duży nacisk kładzie się na rozwój umiejętności praktycznych (zajęcia w terenie). Także od najmłodszych lat rozwija się inteligencję społeczną. Dodatkowo eksperci tajscy uznali, że nie będą zmieniać opinii dotyczących kompetencji ważnych „dziś” w rundzie drugiej. Jednakże nieznacznie zmodyfikowali poglądy w zakresie kompetencji ważnych w 2021 roku (tab. 7).

**Tabela 7.** Najwyżej ocenione kompetencje przez ekspertów tajskich – runda 2

Kompetencje ważne za 5 lat	Średnia	SD
4. <i>Wielo, trans kulturowość</i>	4,8	0,42
6. <i>Biegłość w nowych mediach i krytyczna ocena ich wykorzystania</i>	4,8	0,42
14. <i>Umiejętność uczenia się</i>	4,8	0,42
15. <i>Elastyczność</i>	4,8	0,42
31. <i>Doświadczenia zawodowe</i>	4,8	0,42

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W tabeli 7 przedstawiono tylko te kompetencje, które uzyskały średnią wyższą niż 4,8, jednakże dodać należy, iż aż osiem kompetencji otrzymało wysoki wynik średniej  $M = 4,7$  (. Są to: inteligencja społeczna, twórcze i adaptacyjne myślenie, umiejętności analityczne, dostosowanie sposobu myślenia do rodzaju zadań, budowanie relacji i zaufania, społeczna przedsiębiorczość, tworzenie innowacji z ICT, zarządzanie wielką ilością informacji (*computational thinking*). Uznano także, że za pięć lat wyraźnie spadnie wartość formalnej edukacji ( $M = 3,20$ ;  $SD = 1,13$ ). Mimo że w obu krajach absolwenci zaczynają odczuwać problemy ze zalezieniem pracy, oznacza to różny stosunek do istniejącego modelu edukacji.

Dyskusja nie wywarła istotnego wpływu na opinie tajskich ekspertów co od przyszłych kompetencji. Warto także zaznaczyć, że eksperci uznali, iż nie będą wypełniać po raz drugi części ankiety dotyczącej znaczenia kompetencji w 2016 roku. W obu rundach jako ważne pojawiły się cztery kompetencje (w tab. 7 zaznaczone kursywą): biegłość w nowych mediach, transkulturowość, elastyczność, umiejętność uczenia się. Dodatkowo wysoko oceniono doświadczenia zawodowe, co, jak wcześniej wspomniano, stanowi nawiązanie do nowego modelu kształcenia nastawionego na eksperymenty i kontakt z praktyką. Eksperti z obu krajów są zdania, że

w przyszłości liczyć się będą: transkulturowość, umiejętność uczenia się, elastyczność oraz inteligencja społeczna.

Warto także nadmienić, iż słabością prowadzonych badań są tylko dwie, a nie trzy czy cztery rundy zbierania opinii. Odrzucenie skrajnych odpowiedzi i przeprowadzenie rundy trzeciej i czwartej pozwoliłoby jeszcze bardziej zbliżyć poglądy ekspertów. Jednakże wynikało to z ograniczeń czasowych ekspertów, jak i finansowych, związanych z organizacją kolejnych spotkań za uczelniami w Hiszpanii i Tajlandii.

## 5. Zakończenie

Otrzymane wyniki pokazują, że eksperci z Tajlandii i Hiszpanii dostrzegają wpływ zachodzących zmian na kształtowanie się nowego modelu kompetencji. W części zgadzają się co do szczególnego znaczenia wybranych kompetencji w najbliższej przyszłości. Wyróżnione przez nich kompetencje, takie jak transkulturowość, elastyczność i umiejętność uczenia się, pokazują, że konieczne jest systematyczne dostosowywanie rozwoju kompetencji do globalnego rynku pracy. Ważne staje się także nabycie umiejętności spojrzenia na problemy organizacyjne z perspektywy różnych kultur (transkulturowość), na co duży wpływ ma postępująca globalizacja i wirtualizacja.

Wysoki wynik w zakresie inteligencji społecznej może wskazywać na pojawiające się poważne problemy społeczne, zarówno w Hiszpanii, jak i Tajlandii. Wspominają także o tym autorzy brytyjskiego raportu [*The future of work...* 2014]. Postępująca technologia i rosnące bezrobocie będą jeszcze nasilać problemy społeczne. Nowe problemy społeczne będą wynikać z rosnącego zanieczyszczenie środowiska; kurczące się zasoby naturalne wymagają bardziej świadomego podejścia do biznesu [Abergene 2005]. Idea rozwoju inteligencji społecznej dobrze wpisuje się w nurt tzw. świadomego kapitalizmu [Overman 2014]. Zgodnie z tym nurtem strategię powinny uwzględniać dodatkowo korzyści dla ludzi i środowiska, łączy się z tym m.in. świadoma konsumpcja i społecznie odpowiedzialne inwestycje.

W obu krajach podkreśla się znaczenie umiejętności uczenia się. W związku z tym pojawia się pytanie, jaki będzie model rozwoju nowych kompetencji, jaki jest pożądanym modelem edukacji. W obu krajach absolwenci szkół wyższych mają problemy ze znalezieniem pracy. Dziś w Hiszpanii wysoko ceni się edukację formalną, ale będzie ona nadal wysoko ceniona w perspektywie 5 lat. Ponadto eksperci hiszpańscy wyrazili pogląd, że duże bezrobocie utrudnia zdobycie doświadczeń związanych z pracą, co ma tłumaczyć ich opinie dotyczące edukacji formalnej, jednakże na dalszą metę takie podejście wydaje się dyskusyjne. Można stwierdzić, że Tajlandia lepiej niż Hiszpania poradzi sobie z wyzwaniami, jakie stawia nowy rynek pracy. Eksperci tajscy podkreślili, że dostrzegają się braki kompetencji zawodowych i w związku z tym wdraża się nowy model nauczania. Szczególny nacisk jest w nim kładziony na zdobywanie od najmłodszych lat doświadczeń zawodowych, praktycz-

nych. Uczniowie tajscy coraz więcej zajęć odbywają w terenie, gdzie mogą rozwijać się w realnych warunkach. Trzeba dodać, że takie podejście jest preferowane przez generację Y, której przedstawiciele na rynku pracy przybywa. Można wnioskować, że w Hiszpanii, ale chyba także w Polsce, potrzebny jest nowy model rozwoju kompetencji, a przede wszystkim nowy model edukacji.

Eksperci z obu krajów są świadomi zmian zachodzących na rynku pracy. Dostrzegają, że kształtuje się nowy model kompetencji na globalnym rynku. W związku z tym kolejnym wyzwaniem jest poszukiwanie strategii rozwoju nowych kompetencji. Przewiduje się, że luka kompetencyjna będzie się jeszcze pogłębiać, oczywiście o ile wcześniej nie zostaną podjęte stosowne działania. Pojawiają się zatem dalsze pytania: Jak uczyć efektywnej pracy w wirtualnych zespołach? Jak nabywać kompetencje niezbędne do angażowania rozproszonych pracowników? (czy też) Jak rozwijać inteligencję społeczną?

## Literatura

- Abergene P., 2005, *Megatrends 2010: The Rise of Conscious Capitalism*, Hampton Roads Publishing, New York.
- Alvesson M.S., 2016, *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*, Routledge, Londyn, New York.
- Dalkey N.C., Helmer O., 1963, *An experimental application of the Delphi method to the use of experts*, *Management Science*, 9(3), s. 458–467.
- Delia C., Quintana D., Mora J., Pérez P., Vila L., 2016, *Enhancing the development of competencies: The role of UBC*, *European Journal of Education*, vol. 51(1), s. 10–24.
- Developing potential future employee: A new way to mismatch of talent*, 2010, [www.manpower.pl](http://www.manpower.pl) (pobrano 20.10.2015).
- Evans N.D., 2016, *Future skills*, *ITNOW*, vol. 58(1), s. 50–51 doi: 10.1093/itnow/bww022.
- Future Work Skills 2020 Report*, 2011, <http://www.iftf.org/futureworkskills/>, Institute for the Future for the University of Phoenix Pao Alto, USA (pobrano 10.12.2015).
- <http://www.dana.org/Cerebrum/Default.aspx?id=39180>, 2004.
- <http://www.skillsfuture.sg/> (pobrano 14.12.2015).
- Lauda R., Arevalo L., Johnson M., 2015, *The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: Advancing theory and relevancy for contemporary managers*, *Academy of Management*, DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2015.48>.
- Overman S., 2014, *The Conscience Economy: How a Mass Movement for Good Is Great for*, Bibliomotion, Boston, US.
- Rakowska A., Babnik K. (red.), 2015, *Human Resources Management Challenges: Learning & Development*, ToKnowPress, Bangkok, Celje, Lublin.
- The future of work: jobs and skills in 2030*, 2014, UK Commission for Employment and Skills, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/303334/er84-the-future-of-work-evidence-report.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/303334/er84-the-future-of-work-evidence-report.pdf) (pobrano 10.12.2015).