



AKADEMIA
WIT

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

dr Beatricze Andrzejewska

Zawartość prezentacji

- Kompetencje przyszłości
- Adaptacja i uczenie się jako kluczowe wskaźniki osiągania rezultatów.
- Pracownicy jako przedsiębiorcy: elastyczność, jakość, innowacyjność zamiast tradycyjnego solidnego wykonawcy.
- Jakich kompetencji potrzebujemy od liderów i pracowników: chwilowa moda czy realna potrzeba?

THE INTERNET IN 2023 EVERY MINUTE

Świat przyspiesza –
co się dzieje w ciągu
1 minuty w sieci?



Przyszłość czy już teraźniejszość?



Szkielet bioniczny



Ubrania w spray'u



Urządzenia
zasilane energią
człowieka



Latający
samochód



Biodrukarki



Odrzutowy plecak

CERN: dane z 10 lipca 2020, 07:28

- W Wielkim Zderzaczu Hadronów zaobserwowano zjawisko 50-krotnie rzadsze od bozonu Higgsa.
- Fizycy z Caltechu i CERN-u przeprowadzili badania, które pozwoliły im na obserwowanie niezwykle rzadkich zjawisk fizycznych. Dzięki wykorzystaniu eksperymentu CMS (Compact Muon Solenoid) mogli jako pierwsi w historii obserwować triplety złożone z bozonów W i Z. To bozony cechowania, będące nośnikami oddziaływań słabych, a więc jednego z czterech rodzajów oddziaływań podstawowych (pozostałe to oddziaływanie grawitacyjne, elektromagnetyczne i silne).
- Różnica pomiędzy bozonami W i Z polega na tym, że bozon Z jest neutralny, a bozony W mają ładunek elektryczny (dodatni lub ujemny). Bozony W i Z są odpowiedzialne za radioaktywność, stanowią podstawowy element procesu termonuklearnego zachodzącego w Słońcu.
- Do powstania tripletów doszło podczas zderzeń wysokoenergetycznych protonów przyspieszonych do prędkości bliskich prędkości światła. Podczas takich kolizji w niezwykle rzadkich przypadkach – w 1 na 1 000 000 000 000 zderzeń – pojawiają się triplety WWW, WWZ, WZZ i ZZZ. Jak mówi jeden z autorów badań, Zhicai Zhang, takie wydarzenia są 50-krotnie rzadsze niż pojawienie się bozonu Higgsa.

W czym dziś tkwi przewaga konkurencyjna organizacji: Time to Market, czyli konkurowanie o czas

Wskaźnik *TTM -Time To Market* oznacza czas, jaki upływa pomiędzy momentem powstania pomysłu a momentem zaoferowania go klientom na rynku.

KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW

wysoki stopień tolerancji
dla wieloznaczności

zdolność do pracy w warunkach
niepewności

ZBIOROWA PAMIĘĆ FIRMY

wykorzystanie nabytej wcześniej
w organizacji wiedzy w nowych
projektach

współdziałanie



BUDOWANIE POZYTYWNEJ ATMOSFERY PRACY

utrzymywanie relacji
zdolność do szybkiej i niezakłóconej
komunikacji

ROLA „BROKERÓW WIEDZY”

dzielenie się wiedzą i doświadczeniem
pracownicy, którzy szybko
upowszechniają wiedzę w firmie

KONCENTRACJA

koncentracja na mocnych stronach

Czynniki sukcesu w biznesie

Stare czynniki sukcesu	Nowe czynniki sukcesu
..... ? ?

Czynniki sukcesu w biznesie

Stare czynniki sukcesu	Nowe czynniki sukcesu
<ul style="list-style-type: none">• wielkość• jasność ról• specjalizacja• kontrola	<ul style="list-style-type: none">• szybkość• elastyczność• integracja• innowacja

Jakich pracowników dziś potrzebujemy?

Rozwój zaufania wymaga dobrego krążenia informacji.

Chcemy, aby pracownicy działali jak przedsiębiorcy. Współczesna presja na elastyczność i jakość niemal eliminuje tradycyjny wizerunek pracownika jako „jedynie” solidnego wykonawcy.



Oczekujemy, że pracownicy zarządzani wg koncepcji XX wieku staną się partnerami w biznesie XXI wieku. Czy to możliwe?

Management od 1.0 do 3.0

Management 1.0

- Początki zarządzania, H. Ford, F. Taylor.
- Pracownik jako wykonawca, wymagane posłuszeństwo, ścisły nadzór, motywacja "kij i marchewka" - pieniędzmi lub strachem przed utratą pracy.
- Henry Ford: „Chciałem przyjąć do pracy ręce, a przyjąłem całego człowieka”.

Management 2.0

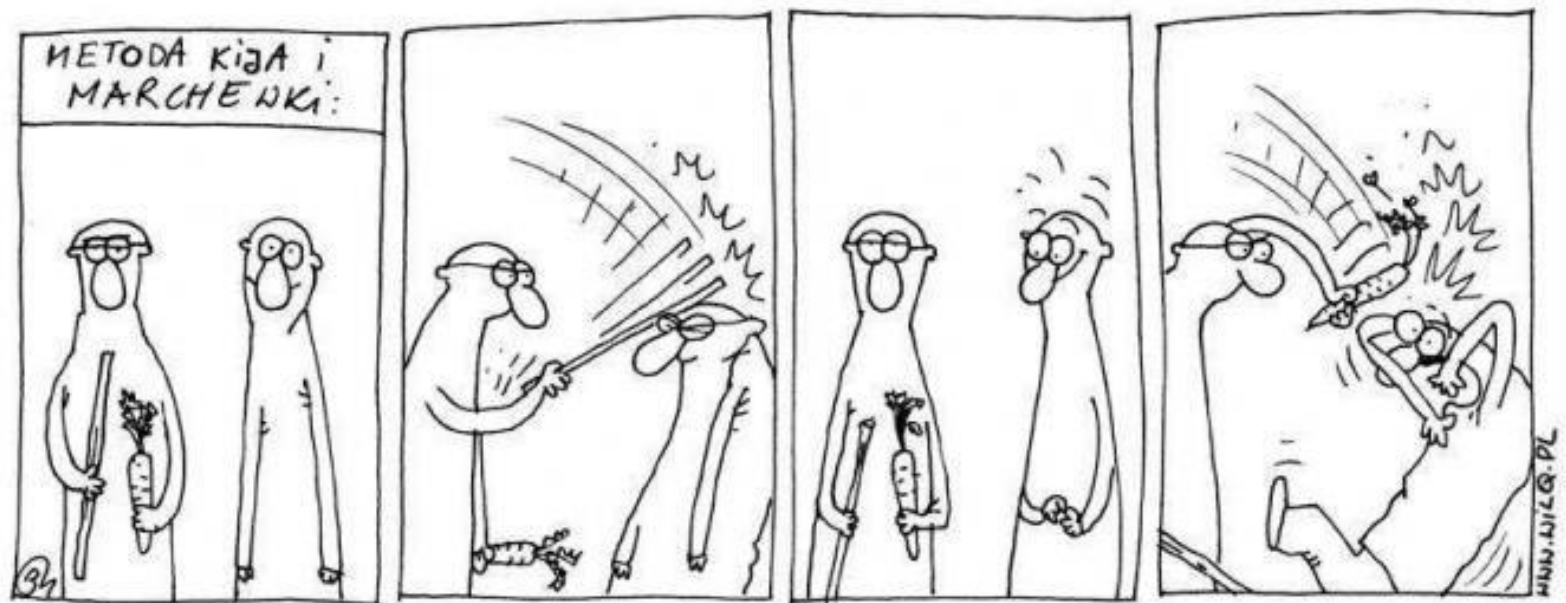
- Model w większości nam znany.
- Zarządzanie XX wieku, wnioski po „Efekcie Hawthorne”.
- Komunikacja „z góry na dół”.
- Pracownik- podwładny - ma własne opinie, jednak wiążące są decyzje przełożonego.
- Ostateczna odpowiedzialność leży po stronie przełożonego.

Management 3.0

- Filozofia „agile”.
- Turkusowe organizacje.
- Pracownik: wolności do podejmowania decyzji i kreowania swojej pracy, odpowiedzialność za wyniki swojej pracy.
- Rola lidera: zapewnić wsparcie zespołowi, usprawniając jego działanie; zespół znajduje obszary synergii.
- Jurgen Appelo: „Zarządzanie jest zbyt ważne, żeby zostawić je w rękach menedżerów”.

MANAGEMENT 1.0 a zapewne też Management 2.0

METODA KIJA I MARCHEWKI



Filozofia *AGILE* – początek nowych kompetencji

- Sposób pracy opisany w 2001 roku przez prekursorów nowoczesnego programowania.
- Manifest agile: <http://agilemanifesto.org/iso/pl/principles.html>

Odkrywamy nowe metody programowania dzięki praktyce w programowaniu i wspieraniu w nim innych.

W wyniku naszej pracy, zaczęliśmy bardziej cenić:

- 1. Ludzi i interakcje** od procesów i narzędzi.
- 2. Działające oprogramowanie** od szczegółowej dokumentacji.
- 3. Współpracę z klientem** od negocjacji umów.
- 4. Reagowanie na zmiany** od realizacji założonego planu.

Oznacza to, że elementy wypisane po prawej są wartościowe, ale większą wartość mają dla nas te, które wypisano po lewej.

Założenia do kompetencji zgodne z podejściem Management 3.0

Główne założenie modelu: szybka adaptacja i uczenie się jest kluczowym wskaźnikiem osiągnięcia pożądanych rezultatów



Energize People

- Utrzymanie aktywności i zaangażowania ludzi poprzez zrozumienie, co ich motywuje, oraz wdrażanie motywatorów w codzienne działania i procesy firmy



Develop Competence

- Dbalność o stały rozwój kompetencji ludzi i zespołów
- Umiejętność rozwijania kompetencji



Empower Teams

- Rozwijanie samodzielności zespołów i ludzi w podejmowaniu decyzji
- Umiejętność umocowania zespołów i ludzi poprzez delegowanie odpowiedzialności



Grow structure

- Dbalność o skuteczny przepływ komunikacji - wiedzy, informacji, doświadczeń pomiędzy strukturami w organizacji
- Rozwijanie samoorganizacji zespołu jako systemu



Align Constraints

- Dbalność o jasny i wspólny cel
- Zdolność koncentracji ludzi i zespołów na celu i wartościach organizacyjnych



Improve everything

- Zdolność do uczenia się przez eksperymenty
- Nastawienie na ciągłą zmianę i obserwacja rzeczywistości

Źródła:

- Jurgen Appelo „Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metody Agile”, Wydawnictwo Helion
- <https://management30.com/>
- Contents of the Management 3.0 Foundation Workshop: How to become an Agile Leader, [//management30.com/workshops/foundation-workshop/#martie](https://management30.com/workshops/foundation-workshop/#martie).

Kompetencje Learning Agility

Robert W. Eichinger, CEO, and Michael M. Lombardo, Director of Research, Lominger Limited, inc.

- LEARNING AGILITY - UCZENIE PRZEZ DOŚWIADCZENIE

KONCEPCJA



- KONCEPCJA LEARNING AGILITY: na podstawie analizy ponad 1 mln badanych – osób aktywnych zawodowo, pochodzących z różnych regionów świata – wyodrębniono 5 wymiarów, którymi według otrzymanych wyników charakteryzowały się osoby osiągające ponadprzeciętne wyniki.

**BADANIA
KORN / FERRY INSTITUTE**



Kompetencje Learning Agility

Robert W. Eichinger, CEO, and Michael M. Lombardo, Director of Research, Lominger Limited, inc.
KORN / FERRY INSTITUTE

UCZENIE PRZEZ DOŚWIADCZENIE:



PEOPLE AGILITY – otwartość na doświadczenia innych, różnorodność i odmienne opinie, zrozumienie innych i gotowość do pełnienia wielu ról jednocześnie, umiejętność budowania relacji z osobami o odmiennych preferencjach, radzenie sobie z konfliktami, pobudzanie kooperacji.



MENTAL AGILITY – ciekawość, radzenie sobie z niejednoznacznością i jednocześnie kompleksowymi problemami, kwestionowanie status quo, poszukiwanie rozwiązań; umiejętność krytycznej oceny sytuacji i rozwiązywania problemów w sposób niekonwencjonalny / unikatowy.



RESULTS AGILITY – osiąganie celów, determinacja, elastyczność i dopasowanie do okoliczności/ możliwości, wpływ; dostarczanie wyników przez inspirowanie innych i budowanie zaufania do siebie.



CHANGE AGILITY – eksperymentowanie, podejmowanie wyzwań, branie na siebie odpowiedzialności i zobowiązań, poszukiwanie nowych podejść do starych problemów; ekscytacja zmianą, ciągła ciekawość, radzenie sobie z dyskomfortem wywołanym zmianą.



SELF-AWARENESS – umiejętność autorefleksji – umiejętność zdefiniowania swoich mocnych stron i obszarów do rozwoju; świadomość wpływu własnego zachowania na inne osoby.

Profile zwinnych przywódców według Korn / Ferry Institute

- **Problem Solvers** – dokładnie zapoznaje się ze złożonością problemu, eksploruje i rozwija to, co dotychczas działało, angażuje i inspirowanie innych do działania.
- **Thought Leaders** – poszukuje stałego wglądu; nie obawia się stawiać trudnych pytań i sprawdzać hipotez, koncentruje się na stałym rozwoju efektywności istniejącego procesu; lider, który działa w tle.
- **Trailblazers** – wie, w jakim kierunku ma podążać i jest zdeterminowana, aby osiągnąć cel; skupiona na wyznaczonym kierunku i pewna swojego podejścia.
- **Champions** – potrafi radzić sobie w trudnych sytuacjach z humorem; koncentrują się zarówno na ludziach i wynikach, pozwalając członkom zespołu na pokazanie własnych talentów.
- **Pillars** – wkłada wysiłek w tworzenie i wdrażanie wysoce wyrafinowanych rozwiązań, koncentrując się raczej na wynajdowaniu ulepszeń niż na drastycznej zmianie.
- **Diplomats** – sprawnie działają kiedy cel jest bardzo ambitny i sytuacja jest kryzysowa; umiejętnie dobierają zespół i dopasowują swój styl zarządzania do zmieniających się warunków.
- **Energizers** – zorientowani na osiągnięciu sukcesu, pracownicy, posiadają umiejętność inspirowania innych, osiągają wyznaczone cele.

Kompetencji przyszłości

**IFTF – Institute for the Future Uniwersytetu w Phoenix
oraz pracownicy firm, takich jak IBM, Studio Walta Disneya itp.**

**RAPORT DOTYCZĄCY ZMIAN NA ŚWIECIE, WARUNKUJĄCYCH NOWE
KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW.**

**6 CZYNNIKÓW/ZJAWISK, ZMIENIAJĄCYCH OBLICZE RYNKU PRACY
I WPŁYWAJĄCYCH NA KONIECZNOŚĆ ROZWIJANIA NOWYCH KOMPETENCJI, TO:**

- starzenie się społeczeństw i wydłużający się czas życia przeciętnego człowieka
- wkroczenie na rynek inteligentnych systemów i maszyn (sztuczna inteligencja)
- rozwój narzędzi komunikacji globalnej (media społecznościowe)
- przyrost tworzonych informacji na niespotykaną dotąd skalę (informatyzacja świata)
- ekspansja globalnych korporacji (tj. Google, Twitter, etc.)
- zwiększenie sieci powiązań na różnych poziomach życia ekonomicznego, politycznego i społecznego

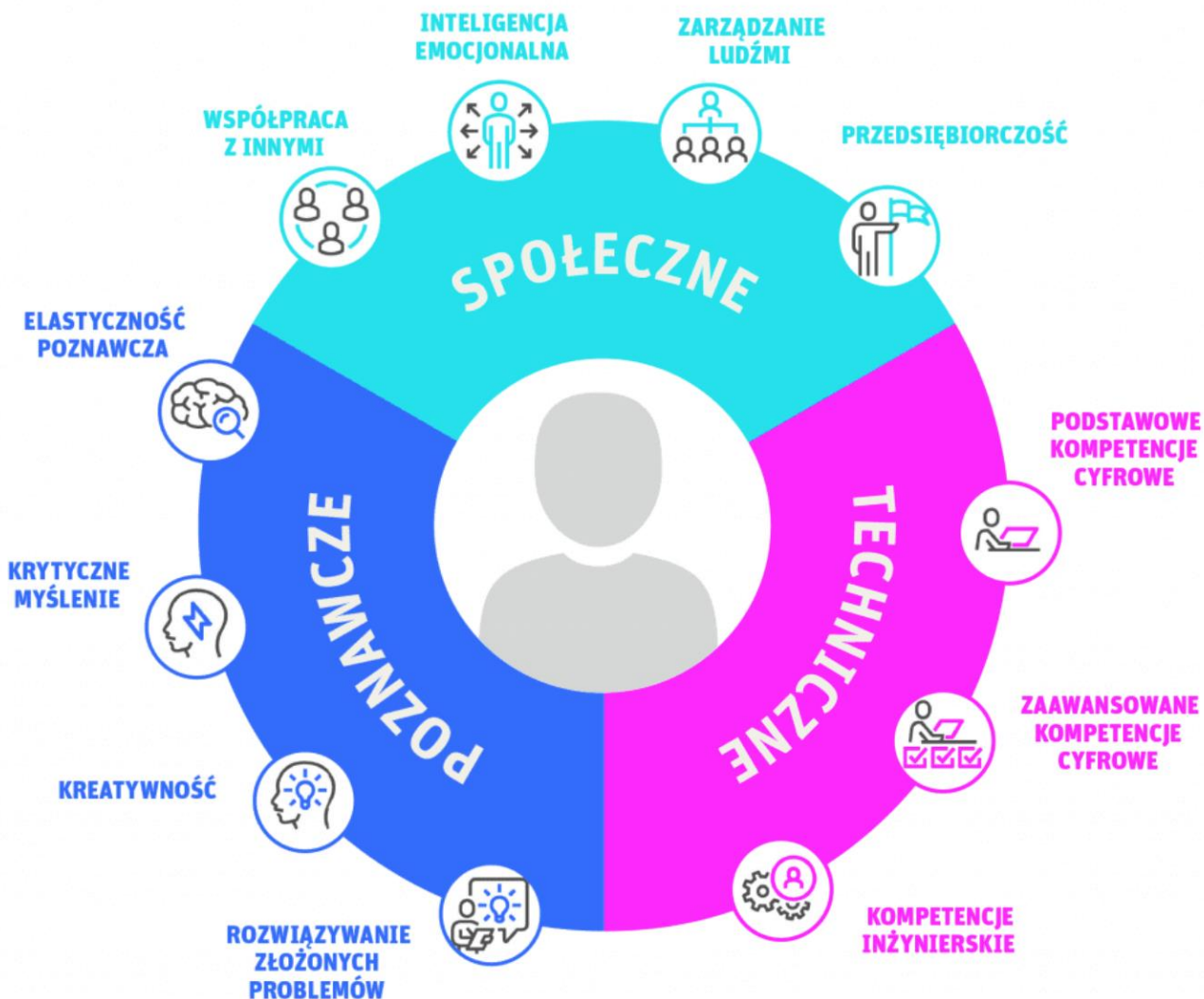
Kompetencji przyszłości

IFTF – Institute for the Future Uniwersytetu w Phoenix

- **Sense – making:** zdolność do odkrywania, ale i nadawania głębszego sensu temu, co chcemy wyrazić.
- **Social intelligence:** inteligencja społeczna czyli zdolność do komunikowania się w prosty i bezpośredni sposób, a także wchodzenia w relacje międzyludzkie.
- **Novel & Adaptive thinking:** myślenie adaptacyjne, biegłość w rozwiązywaniu problemów, wymyślaniu rozwiązań i odpowiedzi wykraczających poza schemat.
- **Cross-cultural competency:** zdolność do pracy w zróżnicowanym środowisku kulturowym.
- **Computational thinking:** zdolność przetwarzania dużej ilości informacji rozumowania opartego na danych (zwłaszcza wyciągania wniosków z tzw. Big Data).
- **New-media literacy:** umiejętność korzystania z nowych mediów czyli nie tylko publikowanie postów na Facebooku w najbardziej odpowiednim czasie, także jedna z umiejętności, zakładająca zdolność do krytycznej oceny i opracowania treści, publikowanych w nowych mediach oraz wykorzystania ich w skutecznej komunikacji.
- **Transdisciplinarity:** interdyscyplinarność rozumiana jako umiejętność czytania i rozumienia pojęć w wielu dyscyplinach
- **Design mindset:** myślenie projektowe czy zdolność do prezentowania i rozwijania sposobów pracy dla osiągnięcia pożądaných wyników.
- **Cognitive load management:** zdolność do zmaksymalizowania funkcjonowania poznawczego i przyswajania wielu bodźców przy użyciu różnych narzędzi i technik.
- **Virtual collaboration:** zdolność do współpracy wirtualnej w sposób wydajny, zaangażowany i wykazujący obecność w pracy wirtualnego zespołu.

Kompetencje przyszłości

MIT Sloan Management Review Polska



Kompetencje przyszłości wg Advisio (1)

Samoprywództwo jak Ziemia.

- Jest to obszar umiejętności związanych z przyjęciem odpowiedzialności za samego siebie, samoświadomością, samokontrolą.
- Przyjęcie własnej decyzyjności i odpowiedzialności wymaga motywacji wewnętrznej oraz potrzeby samorealizacji. To kompetencje, które pomagają radzić sobie w środowisku coraz bardziej kurczącego się czasu podejmowania decyzji.
- Według Petera Druckera, aby móc efektywnie działać w zmieniającym się środowisku pracy, ludzie muszą wziąć odpowiedzialność za rozwój własny osobowy, nauczyć się zachowywać sprawność umysłową i decydować o tym, co zmienić w swojej pracy i kiedy wdrożyć te zmiany w życie.
- Samoprywództwo oznacza umiejętność samodzielnego nadzorowania własnej pracy i ukierunkowywania jej na sprawy ważne dla organizacji.
- Ludzie zatrudnieni w organizacjach przyszłości to osoby, które potrafią zarządzać sobą.

Kompetencje przyszłości wg Advisio (2)

Adaptacyjność jak Woda.

- Współcześnie kluczową kwestią staje się umiejętność rozpoznawania otoczenia i jego zasad oraz wkomponowywania w nie własnych zasad pracy i potrzeb.
- Menedżer i pracownik dostosowują się do warunków otoczenia, ale jednocześnie je zmieniają, wnosząc do zespołu nowe wartości.
- Adaptacyjność to jest również odpowiedzialność za własne relacje z innymi, budowanie relacji z otoczeniem, szacunek dla zasad, wartości i stylu pracy innych, a także odpowiedzialność za komunikację, by w pełni korzystać z potencjału współpracy.

Kompetencje przyszłości wg Advisio (3)

Przedsiębiorczość jak **Ogień**.

- Grupa kompetencji należących do tego filara odnosi się do klasycznych teorii przedsiębiorczości i zarządzania.
- Przedsiębiorczość można zdefiniować jako umiejętność takiego działania, które pozwala osiągać cele biznesowe poprzez odpowiednie wykorzystanie zasobów, a także zorganizowany proces działań ukierunkowanych na generowanie korzyści.
- Skuteczny menedżer czy pracownik podejmuje zatem działania skoncentrowane na takim wykorzystywaniu dostępnych mu zasobów, które pozwalają jego organizacji na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Kompetencje przyszłości wg Advisio (4)

Innowacyjność jak Powietrze.

- Procesy innowacyjne polegają na szukaniu odmiennych punktów widzenia, znajdowaniu nowych sposobów realizacji celu, niekonwencjonalnych metod pracy.
- Menedżer przyszłości szuka nowych możliwości, sprawdza w praktyce innowacyjne metody, proponuje niestandardowe drogi prowadzące do realizacji celów.
- Ludzie w organizacji powinni być przygotowani na nieustanne szukanie szans i zagrożeń zarówno we własnym otoczeniu, jak i w otoczeniu całej organizacji oraz posiadać zdolność częstego przekształcania celów, metod i form działań organizacyjnych.

KOMPETENCJE ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

- Uczenie się na błędach
- Ciągły trening personelu oraz planowe szkolenie
- Dostosowanie procedur pracy do sytuacji
- Kierownictwo prowadzi trening i rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników
- Delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania
- Podejmowanie ryzyka
- Zachęcanie do eksperymentowania
- Rutynowe rewizje procedur, działania
- Zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań
- Podejmowanie decyzji w oparciu o dane empiryczne
- Ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami

ŹRÓDŁA:

- B. Mikula, B. Ziębicki, *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. IV, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, UJ, Kraków 2001
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, wyd. VI poszerzone, Oficyna Wydawnicza „Wolters Kluwer”, Warszawa 2012.

2 (często)

1 (tak/nie)

0 (rzadko)

- 1 Samodzielnie poszukuję usprawnień i eksperymentuję w zakresie podstawowych obowiązków.
- 2 Dopytuję współpracowników co mogę zmienić w swoim działaniu, aby poprawić współpracę.
- 3 Utrzymuję zapał i determinację przy realizacji nowych działań.
- 4 Kwestionuję działania, które nie realizują celów organizacyjnych lub niosą ze sobą nadmierne koszty.
- 5 Poszukuję i testuję nowe rozwiązania starych problemów.
- 6 Poszukuję informacji zwrotnej z różnorodnych źródeł (np. od klientów, współpracowników, podwładnych, przełożonych itp.).
- 7 Podejmuję wyzwania wymagające nabywania nowej wiedzy i kompetencji.
- 8 Kierując się troską o organizację wyrażam opinie pomimo, że może to być niepopularne.
- 9 Sprawdzam, czy nowe pomysły rozwiązań są efektywne.
- 10 Kiedy mam poczucie że coś robię źle, proszę osoby ze swojego otoczenia o opinie i informacje, gdzie może leżeć błąd.
- 11 Biorę odpowiedzialność za trudne zadania, wykraczające poza moje dotychczasowe doświadczenie.
- 12 Swym zachowaniem pokazuję, że należy być krytycznym wobec rzeczywistości i że nie zawsze trzeba zgadzać się z innymi.
- 13 Często próbuję różnych usprawnień i wprowadzam je do swojej codziennej pracy.
- 14 Prezentuję rezultaty swojej pracy i proszę o informację co mogłabym/mógłbym zmienić lub zrobić lepiej.
- 15 Podejmuję się nowych dla siebie wyzwań, które są ważne dla zespołu lub organizacji.
- 16 Troszcząc się o organizację i będąc przekonany o słuszności swoich poglądów, postępuję zgodnie z nimi, nawet wbrew większości.
- 17 Pokazuję innym, poprzez własne działanie, że warto eksperymentować nawet jeśli nie zawsze przekłada się to na sukces.
- 18 Zachęcam innych do dzielenia się informacją zwrotną po wspólnych działaniach.
- 19 Zachęcam innych do podejmowania poważnych wyzwań.
- 20 Dla dobra organizacji zachęcam innych do kwestionowania obowiązujących schematów i powszechnie wyrażanych opinii.

KOMPETENCJE LEARNING AGILITY

KLUCZ

EKSPERYMENTOWANIE

- Wiersze: 1, 5, 9, 13, 17

POSZUKIWANIE FEEDBACKU

- Wiersze: 2, 6, 10, 14, 18

GOTOWOŚĆ DO PODEJMOWANIA WYZWAŃ

- Wiersze: 3, 7, 11, 15, 19

KWESTIONOWANIE STATUS QUO

- Wiersze: 4, 8, 12, 16, 20