

## ROZDZIAŁ 1

# Nowy świat pracy – nowe wyzwania

### Streszczenie

W nieustannie zmieniającym się świecie ludzie i organizacje stają w obliczu rosnącej liczby zagrożeń o coraz wyższym poziomie zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności. Aby stawić czoła tej rzeczywistości, menedżerowie i specjaliści muszą być wyposażeni w zestaw umiejętności miękkich i twardych, właściwych dla ich pracy i stanowisk. OECD, UNESCO i inne organizacje traktują te wyzwania jako realne, a instytucje szkolnictwa wyższego w coraz większym stopniu uwzględniają w swojej ofercie kwestie odpowiedzialności społecznej, opinie dotyczące rynku pracy, style uczenia się nowych pokoleń młodzieży oraz poglądy studentów w zakresie planowania kariery.

**Słowa kluczowe:** szkoły wyższe, umiejętności miękkie, odpowiedzialność społeczna, rynek pracy, style uczenia się, opinie studentów

### 1.1. Zrozumienie wyzwań

Nasz świat zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej, a wielkie wyzwania, takie jak globalizacja i transformacja cyfrowa, dotyczą przekrojowo całych gospodarek i społeczeństw, rewolucjonizując sposób ich funkcjonowania. Również konkurencja rynkowa istotnie się wzmacnia, a same rynki stają się bardziej otwarte, przy wysokim poziomie integracji i współzależności.

W rezultacie produkty, usługi, procesy, technologie i przepisy prawne również zmieniają się w coraz szybszym tempie, a firmy są zmuszone do wprowadzania innowacji na wszystkich poziomach, aby przetrwać i rozwijać się. W tym kontekście dodatkowe wyzwania, takie jak zmiany klimatyczne, globalne problemy zdrowotne, jak np. pandemie, oraz konkurencja pomiędzy nowymi systemami wartości, zasadami, ideologiami i systemami zarządzania przyczyniają się do zakłócania tego, jak ludzie żyją i pracują zawodowo.

Aby sprostać tym wyzwaniom, stale pojawiają się nowe paradygmaty, które już w początkowych fazach rozwoju szybko ewoluują, jak np. nowe rozwiązania w zakresie sztucznej inteligencji (AI), internetu rzeczy (IoT), Big Data, przemysłu 4.0, rzeczywistości rozszerzonej i wirtualnej, nowych materiałów, recyklingu, gospodarki obiegu zamkniętego, by wymienić tylko kilka. Rozwijają się nowe trendy i narzędzia w zarządzaniu, nauce, kulturze, podczas gdy stare systemy upadają, zmuszając ludzi i organizacje do ciągłego dostosowywania swoich zachowań zawodowych.

Opisany powyżej kontekst określany jest mianem VUCA, zwłaszcza gdy przywołujemy konieczność inicjowania strategii adaptacyjnych do zmian, które mogą przebiegać według różnych scenariuszy. Ten akronim w języku angielskim odnosi się do czterech słów kluczowych:

- V – niestabilność (*volatility*), ze względu na częste zmiany;
- U – niepewność (*uncertainty*), wynikająca z nieprzewidywalności zdarzeń;
- C – złożoność (*complexity*), z uwagi na wielość czynników, które mogą pojawiać się w powiązaniu ze sobą;
- A – niejednoznaczność (*ambiguity*), związana z trudnościami w zrozumieniu złożonych i niejasnych sytuacji.

W obliczu tego niebezpiecznego zjawiska firmy/organizacje muszą stale wymyślać siebie na nowo, stawiać czoła zmianom rynkowym, aby przetrwać i się rozwijać.

Niezależnie od analizowanego sektora działalności (społecznej, gospodarczej czy kulturalnej) zasób, który ponosi główną odpowiedzialność za tworzenie, wdrażanie rozwiązań i sterowanie nimi, jest zawsze ten sam: to ludzie i ich działania, niezależnie od rodzaju czy zaawansowania wykonywanej pracy lub powierzonych im obowiązków. Dlatego też, w tych ogólnie nakreślonych ramach funkcjonowania, pojawia się następujące pytanie:

Jaki typ osób i zawodów jest najbardziej odpowiedni do stawienia czoła (i sprostania) wyzwaniom właściwym dla świata VUCA?

Na podstawie naszych badań stwierdzamy, że najodpowiedniejsze są osoby, które przez całe życie dostosowują swoją karierę zawodową do tych wyzwań, rozwijając umiejętności zarówno twarde, jak i miękkie. Jest to również zadanie dla instytucji szkolnictwa wyższego, ponieważ ich rola jako edukatorów musi wyewoluować z modelu jednorazowego „dostawcy” krótkookresowej usługi edukacyjnej do modelu uczenia się przez całe życie.

## 1.2. Kontekst Unii Europejskiej: programy odpowiadające na te wyzwania

Jak mogliśmy zaobserwować, kilka z tych wyzwań istotnie wpłynęło na świat na początku obecnego stulecia. Przyniosły one szereg zmian w instytucjach szkolnictwa wyższego (Varadinov et al. 2021), w tym poważną zmianę podejścia do kształcenia

na poziomie europejskim, tak aby włączyć umiejętności wymagane w XXI wieku do programów nauczania akademickiego.

Po pierwsze, musimy zwrócić uwagę na zbiorowe zobowiązanie, które zostało zidentyfikowane w strategii *Horyzont 2030* i które Akkari (2017) definiuje jako najbardziej właściwy program rozwoju edukacji: taki, który mobilizuje głównych interesariuszy systemów edukacyjnych do wypracowania wspólnej wizji ich przyszłości. Zgodnie z tymi założeniami w *Horyzoncie 2030* uwzględnia się badania dotyczące wyzwań dla edukacji prowadzone przez UNESCO, a mianowicie *Deklarację z Incheon* w sprawie inkluzywnej, sprawiedliwej i wysokiej jakości edukacji dla wszystkich, z uwzględnieniem perspektywy uczenia się przez całe życie (UNESCO 2015), którą to deklarację należy zestawić z dokumentami OECD (2018, 2019a, 2019b) i Banku Światowego (World Bank 2018). Wszystkie te instytucje ostrzegają o konieczności przygotowania studentów do nowych wyzwań społecznych i rynkowych, a także o potrzebie rozwijania umiejętności miękkich.

Edukacja powinna wyposażać studentów w umiejętności potrzebne do prowadzenia zdrowego, produktywnego i wartościowego życia. Różne kraje różnie definiują te umiejętności, ale wszystkie współdzielą pewne podstawowe założenia, jakie powinny być zawarte w programach nauczania, mianowicie umiejętności logicznego i krytycznego myślenia, a także kreatywność, które z kolei mają bazować na umiejętnościach podstawowych oraz społeczno-emocjonalnych, takich jak wytrwałość i umiejętność pracy w zespole.

Wymagane obecnie kompetencje powinny być wzmocnione umiejętnością stawiania czoła nowym, nieoczekiwanym sytuacjom, do czego konieczna jest mobilizacja wiedzy i umiejętności, a także wartości i postaw ugruntowanych podczas studiów. *Horyzont 2030* oznacza dla uczelni, że muszą one dostarczyć studentom nowych rozwiązań, tak aby umieli oni myśleć krytycznie poza tradycyjnymi schematami. Obejmuje to umiejętności prowadzenia projektów, realizacji złożonych działań i uwzględniania powyższych uwarunkowań w planowaniu strategicznym.

Aby mogli oni zmierzyć się z sytuacjami, których nie da się przewidzieć, uczelnie muszą przygotować studentów i zapewnić im narzędzia rozwijające umiejętności poznawcze oraz metapoznawcze (krytyczne myślenie, twórcze myślenie, umiejętność uczenia się i samoświadomość); umiejętności społeczne i emocjonalne (empatia, efektywność osobista i współpraca), a także umiejętności praktyczne i techniczne (czyli korzystanie z technologii informacyjnych i komunikacyjnych).

W ten sposób przygotowujemy studentów do kierowania się zestawem wartości obejmującym zaufanie, motywację, moralność i szacunek dla różnorodności, które będą się uwidaczniały na różnych poziomach: personalnym, lokalnym, społecznym i globalnym. Wychodzimy z założenia, że edukacja, zgodnie z postulatami OECD, powinna zapewniać coś więcej niż wiedzę czy wykształcenie wymagane przez rynek pracy. Szkolnictwo wyższe ma jeszcze jedną jasną i podstawową

misję: przygotowanie młodych ludzi do stania się aktywnymi, odpowiedzialnymi i zaangażowanymi obywatelami.

Projekt, który wpisuje się w te postulaty OECD, powinien stworzyć wzorzec współtworzonego, dynamicznego i elastycznego międzynarodowego programu nauczania, łączącego tematy i dziedziny, w którym student może realizować swoją ścieżkę edukacyjną zgodnie ze swoimi umiejętnościami i talentami (Varadinov et al. 2021).

Pereira (2007) podkreśla, że celem uczelni wyższych jest kształcenie profesjonalistów posiadających umiejętności, zdolności i kompetencje pozwalające odnaleźć się w życiu i stać się aktywnym, świadomym podmiotem, czy to indywidualnym, czy rozumianym jako część zbiorowości, a to oznacza, że nauczanie jest procesem zarówno edukacyjnym, jak i społecznym. Pereira kładzie fundamenty pod kultywowanie powiązania idei współczesnego uniwersytetu z ideą odpowiedzialności społecznej i przypomina, że uniwersytety będą uczyć studentów nie tylko analizowania teraźniejszości, ale także patrzenia w przyszłość. Dlatego misją uniwersytetu musi być spajanie kształcenia z poczuciem odpowiedzialności społecznej (Pereira 2007).

Vallaey z współautorami (2009) twierdzi, że uczelnie wpływają na kształcenie przyszłych profesjonalistów także w obszarze wartości i etyki, co przekłada się na ich aktywność społeczną. Dlatego tak ważne jest weryfikowanie, czy uczelnie dogłębnie analizują swoją działalność, jak kształcą swoich studentów i jak mogą pozytywnie wpłynąć na społeczność i jej rozwój. Podkreśla również, że uczelnie muszą tworzyć sieci współpracy, łącząc wartości i misję uczelni ze skuteczną interakcją z otoczeniem. Ponadto to do nich należy poszukiwanie rozwiązań problemów i podejmowanie konkretnych przedsięwzięć, które łączą kształcenie studentów z innowacjami naukowymi, tak aby powstawała wiedza ważna dla dobrostanu społeczeństwa. Instytucja szkolnictwa wyższego musi wziąć pod uwagę, że jej misja obejmuje nie tylko podstawową działalność edukacyjną, ale idzie dalej, przygotowując ludzi do pełnienia funkcji obywatelskich. Kluczowe jest rozwijanie elastyczności studentów, aby byli oni świadomi i prezentowali różne światopoglądy, ponieważ mogą skutecznie nauczyć się być społecznie odpowiedzialnymi obywatelami.

### 1.3. Style uczenia się dla nowego pokolenia

Instytucje szkolnictwa wyższego muszą pozostawać na bieżąco ze zmianami społecznymi i kulturowymi, jak już wykazaliśmy wcześniej, ale innym ważnym czynnikiem jest modyfikacja ich strategii. W rzeczywistości ludziom trudno jest już wyobrazić sobie życie, interakcje i relacje bez obecności technologii cyfrowych, dlatego istotne staje się podejmowanie dialogu na temat nowoczesnego społeczeństwa. Coraz więcej osób jest zorganizowanych w sieciach społecznych, które

komunikują się za pomocą smartfonów lub komputerów. Internet tworzy model sieciowego indywidualizmu, strukturę, która nas chroni i jednocześnie naraża.

Coraz częściej korzystamy z technologii, które z czasem zmodyfikowały wiele naszych nawyków i form interakcji, uwzględniając indywidualne preferencje. Ludzie włączają technologie na stałe do swojego życia, aby móc zaspokoić potrzeby i pragnienia. W tym kontekście szkoły i firmy stają obecnie przed wielkim wyzwaniem, jakim jest zarządzanie heterogenicznymi zespołami, ukształtowanymi przez różne cechy osobowościowe wszystkich zaangażowanych w nie unikalnych jednostek. Osoby urodzone w tym samym okresie mogą mieć podobne doświadczenia, które kształtują ich światopogląd, ale mogą też znacznie różnić się pod względem wartości, przekonań i motywacji dotyczących przedsiębiorstw, w których pracują, a także celów związanych z karierą i zachowaniami w pracy.

W murach uczelni studenci i wykładowcy z trzech generacji (X, Y i Z) przebywają razem w identycznym środowisku edukacyjnym. Ogólnie rzecz biorąc, nauczyciele z pokolenia *baby boomers* i pokolenia X, wykształceni w tradycyjnym systemie, starają się uczyć studentów, głównie z pokoleń Y i Z, z wykorzystaniem schematów edukacyjnych i sposobów postrzegania świata, które są zupełnie odmienne.

Pokolenie Y, znane również jako pokolenie Internetu, urodziło się w latach 1979–1992 i zostało naznaczone głównie przez cyfrowy dostęp do dóbr konsumpcyjnych, co pozwoliło im łatwiej je uzyskiwać dzięki wykonywanej pracy, ale także utrzymywać stałą równowagę między życiem osobistym a karierą zawodową, stawiając jednakże na pierwszym miejscu to, co pomaga im dążyć do sukcesu zawodowego. Ponadto ludzie z tego pokolenia dorastali w kontakcie z technologią, są zatem bardziej indywidualistyczni i chętnie bronią swoich opinii. Studenci z pokolenia Y mają tendencję do domagania się od nauczycieli zachowań polegających na relacjach opartych na bliskości i równoprawnym partnerstwie, a także generalnie odmawiają uznawania jakichkolwiek hierarchii. Wraz z wprowadzeniem najnowszych technologii proces uczenia się zaczął charakteryzować się równowagą interakcji, współdzielenia i kreowania zupełnie nowych danych lub obserwacji (Smola, Sutton 2002).

Kamieniem milowym, który zadecydował o charakterystyce tej grupy, było powstanie technologii przetwarzania danych (przede wszystkim ekspansja Internetu, portali społecznościowych i wirtualnych gier). Po podłączeniu do świata wirtualnego, opanowaniu narzędzi technologicznych, które już od dzieciństwa nie są mu obce, pokolenie to wprowadza nową kulturę i nową dynamikę we wzorce zachowań. Specjaliści wykształceni w tym pokoleniu stanowią najmłodszy segment pracowników na rynku pracy i są zwykle bardziej aktywni społecznie niż poprzednie pokolenie, z wyższą preferencją dla działania w korporacjach, które z kolei pozycjonują się często jako wyznaczające standardy w zakresie etyki i odpowiedzialności społecznej. To może być jak dotąd najbardziej skomunikowane

ze sobą pokolenie. Czy to za pośrednictwem komputera, czy telefonu komórkowego, często korzysta ono z mediów społecznościowych, poczty elektronicznej i wiadomości tekstowych. W efekcie pokolenie to dorasta w warunkach ogromnej ilości dostępnych danych i jest lepiej poinformowane o problemach na świecie niż jakiegokolwiek poprzednie pokolenie (Vrabie 2015).

Przedstawiciele generacji Z, znani jako „ciche pokolenie”, to z kolei osoby, które urodziły się między 1990 a 2010 rokiem. Pokolenie Z jest najbardziej naturalnym użytkownikiem Internetu, co wynika z jego powszechności – a wręcz wszechobecności – w okresie, gdy przedstawiciele tego pokolenia opanowywali umiejętność pisania. Dzięki powszechności smartfonów w ich najmłodszych latach życia bycie „online” wydaje im się naturalne, a regularnie zasilani strumieniami informacji często martwią się o środowisko i wykazują wrażliwość społeczną. To pokolenie młodych ludzi dorastało z komputerami i smartfonami w rękach. Są oni obeznani ze wszystkimi rodzajami nowoczesnej komunikacji, co daje im poczucie przynależności oraz impuls do aktywnego uczestnictwa we wspólnocie, przekazywania informacji zwrotnych i budowania w sobie poczucia bycia użytecznym. Czas, który danej sprawie poświęca ta grupa odbiorców, jest dużo krótszy niż w przypadku poprzednich pokoleń – średnio osiem sekund na każdy komunikat. Warto zauważyć, że to pokolenie ma niezwykłą zdolność do interakcji. Innymi słowy, prowadzi ono wiele form aktywności w tym samym czasie. Ich stosunek do kwestii zatrudnienia pozostaje jednak niejasny, gdyż osoby te mają często trudności z tradycyjnymi strukturami szkolnymi i relacjami interpersonalnymi. Studenci z pokolenia Z potrzebują zróżnicowanych propozycji pedagogicznych, co wynika z tego, że technologie stają się niejako przedłużeniem ich umysłu i ciała. Ponadto nauczyciel powinien być dla nich dostępny poprzez sieci społecznościowe i technologie informatyczne, aby zamieszczać i wyjaśniać treści (Christensen, Eyring 2011).

Tak więc style uczenia się przyjęte przez pokolenia X i Y charakteryzują się preferencją zwięzłości w przyswajaniu informacji, a to wiąże się z problemem dokładności tego przyswajania. Może to prowadzić do uzależnienia studentów z tych pokoleń od wykorzystania narzędzi elektronicznych. Ta mieszanka pokoleń w warunkach heterogeniczności kulturowej i technologicznej stawia konkretne wyzwania pedagogiczne i skłania do dyskusji na temat skutecznych współcześnie metod edukacyjnych, tym bardziej że każde pokolenie może mieć różne sposoby odbierania, rozumienia i przekazywania informacji (Christensen, Eyring 2011).

Wzorce aktywności studentów z pokolenia Y pokazują ich wyższą elastyczność, wspartą zdolnością do pokonywania ograniczeń narzuconych przez poprzednie pokolenia. Pokolenie Z natomiast używa technologii jako swego rodzaju przedłużenia swojego ciała, co pozwala na wykonywanie wielu czynności w tym samym czasie i wymaga zróżnicowanych propozycji pedagogicznych wspieranych przez mechanizmy technologiczne (Benamati, Lederer 2010).

Nowe paradygmaty w edukacji wskazują, że szkoły powinny zyskiwać zdolność do oceny problemów i generowania rozwiązań, dyskusowania koncepcji i proponowania nowych teorii, powinny w większym stopniu oddziaływać na otoczenie i brać odpowiedzialność oraz zwiększać zdolność do szybkiego dostosowania się do zmian społecznych.

Zmieniły się również role nauczycieli akademickich i studentów. Nauczyciele pełnią funkcje moderatorów (facylitatorów) w procesie nauczania – uczenia się. Poza tym sprawdzają programy kształcenia, aktualizują swoją wiedzę i dostosowują się do nowych technologii, które mają do dyspozycji. Wraz z rozwojem technologii komunikacyjnych w procesie nauczania i uczenia się zmiana uległy również relacje międzyludzkie. Z jednej strony obecność różnych pokoleń w tym samym środowisku tworzy różnorodność, integruje i kreuje wiedzę; z drugiej strony może prowadzić do braku równowagi i konfliktów, ponieważ każde pokolenie nawiązuje specyficzne relacje ze swoim otoczeniem.

Jednym z najprostszych obecnie wyzwań w tym kontekście jest takie zharmonizowanie współfunkcjonowania pokoleń, aby wszyscy zaangażowali się w ten sam cel. Preferencje edukacyjne, przypisywane pokoleniom X i Y, kreują wymóg wykorzystania zasobów internetowych, co współgra z ideą takiego stosowania interaktywnych modeli kształcenia, aby ograniczyć nieefektywne wykorzystanie czasu. To z kolei oznacza konieczność mobilizowania konkretnych zasobów edukacyjnych, a zarazem rozwija kluczowe zdolności analityczne, konieczne, aby zagwarantować sukces całego procesu poszukiwania rozwiązań i uczenia się (Rhode 2009).

Powodzenie tej misji jest kluczowe nie tylko dla uczelni, ale także dla rynku pracy, od momentu gdy studenci rozpoczynają swoje kariery zawodowe. W praktyce można oczekiwać, że pracodawcy będą zatrudniać nowy typ pracowników, tzn. takich, którzy mają cechy charakterystyczne dla współczesnego pokolenia studentów. Co więcej, na rynek pracy wpłynęły również zmiany społeczne, kulturowe i technologiczne, które wcześniej wskazywaliśmy, i te czynniki również muszą zostać uwzględnione.

#### **1.4. Nowe wyzwania ze strony rynku pracy**

Jak stwierdzono, jednym z najważniejszych globalnych trendów gospodarczych jest rewolucja spod znaku przemysłu 4.0 oraz cyfrowa transformacja przedsiębiorstw, przyspieszona przez pandemię COVID-19. Oba trendy fundamentalnie zmieniają charakter świadczenia pracy, sposób prowadzenia biznesu oraz samo funkcjonowanie społeczeństw (Hirschi 2018). Era cyfrowa przynosi nowe wyzwania zawodowe i nowe możliwości. Szybki rozwój transformacji cyfrowej i ogromna ilość zdigitalizowanych danych stanowią istotne wyzwania dla wszystkich, którzy w najbliższej przyszłości wejdą na rynek pracy, jak również dla tych, którzy będą zmieniać pracę (Tsui, Dragicevic 2018).

Firmy w erze cyfrowej potrzebują dobrze przygotowanej kadry, która może stale rozwijać nowe umiejętności i jest w stanie sprostać wyzwaniom coraz bardziej nieprzewidywalnego otoczenia. Raport *Future Jobs* (World Economic Forum [WEF] 2016) wskazywał, że do 2020 roku ponad jedna trzecia umiejętności pożądaných na rynku pracy będzie obejmować takie, które w przeszłości nie były uznawane za niezbędne. Co bardziej zaskakujące, 65% obecnie młodych ludzi będzie wykonywać zawody, które jeszcze nie istnieją (Karacay 2018). W Stanach Zjednoczonych, według Bureau of Labor Statistics (BLS), średnia liczba zawodów wykonywanych przez całe życie wśród osób z wyżu demograficznego wynosi 12, według badania z 2019 roku (US Bureau of Labor Statistics 2020).

Zmieniają się zatem profile uczelni i studentów, ale sam rynek pracy, który ma ich wchłaniać, także ulega fluktuacji. OECD przewidywała, że do 2019 roku 14% istniejących miejsc pracy może stać się w pełni zautomatyzowanych (OECD 2019c), a automatyzacja wciąż się rozpowszechnia. Przewiduje się, że do 2025 roku liczba godzin pracy wykonywanej przez maszyny i ludzi będzie mniej więcej taka sama. Oczekuje się też, że około 85 milionów miejsc pracy zostanie przejętych przez automaty, przede wszystkim te polegające na pracy ręcznej lub powtarzalnych czynnościach (WEF 2020).

Raport *Future of Jobs* (WEF 2020) przewiduje również pojawienie się 97 milionów nowych miejsc pracy do 2025 roku. Najbardziej poszukiwane stanowiska na rynkach pracy w przyszłości obejmują naukowców i analityków danych, specjalistów od AI i uczenia maszynowego, inżynierów robotyki, programistów oprogramowania i aplikacji, specjalistów ds. transformacji cyfrowej, analityków bezpieczeństwa informacji oraz specjalistów IoT, którzy mogą być zgrupowani w 10 grup zawodów przyszłości zbadanych w raporcie.

Obok rozwoju technologicznego jesteśmy również świadkami powstawania alternatywnych modeli pracy (praca tymczasowa, freelancerzy itp.), zmian kulturowych w wyniku różnic pokoleniowych oraz coraz większego nacisku na rozwój i ewolucję umiejętności zawodowych (Deloitte 2021). Tym samym przyszłość pracy zawodowej powinna być odzwierciedlona w trzech wymiarach: pracy, kadry i miejsca pracy.

Rynek pracy musi wymyślić się na nowo, inicjując udaną transformację cyfrową, która nie może polegać wyłącznie na przyjęciu nowych technologii, ale powinna uwzględniać trudny w realizacji komponent przekwalifikowywania i dostosowywania się ludzi do nowych sposobów pracy. W nowej rzeczywistości rynku pracy konieczne jest również inwestowanie w rozwój umiejętności behawioralnych zorientowanych na wyniki, w tym szkolenie ludzi do pracy zespołowej i pracy w kontekście projektowym, ale także do modeli zatrudnienia z większą autonomią, uwzględniających zdalne zarządzanie zespołem i indywidualne rozliczanie z wyników. Ta nowa rzeczywistość będzie wymagała również od pracowników większej elastyczności w przyjmowaniu dodatkowych zadań i ról.

Nowe rynki pracy będą wymagały połączenia umiejętności miękkich i twardych (WEF 2020). Uważa się, że do 2025 roku najważniejszych stanie się 10 następujących umiejętności:

- myślenie analityczne i innowacyjność;
- aktywne uczenie się i strategie uczenia się;
- rozwiązywanie złożonych problemów;
- krytyczne myślenie i analiza;
- kreatywność, oryginalność i inicjatywa;
- przywództwo i wpływ społeczny;
- wykorzystanie technologii, monitorowanie i kontrola;
- projektowanie i programowanie technologii;
- odporność, tolerancja na stres i elastyczność;
- rozumowanie, rozwiązywanie problemów i ideacja (generowanie pomysłów).

Raport *Future of Jobs 2020* (WEF 2020) jest wezwaniem do działania na rzecz przyspieszenia rewolucyjnego procesu reorientacji zawodowej gospodarek. Podkreśla on rosnącą pilną potrzebę wspierania pracowników przesuniętych do innych zawodów i zagrożonych utratą pracy, którzy podejmują działania w kierunku uzyskania „przyszłościowych miejsc pracy”. Obecne wydarzenia stwarzają okazję dla liderów biznesu, rządów i kreatorów polityk publicznych do podjęcia wspólnych wysiłków w celu umożliwienia pracownikom funkcjonowania w nowej gospodarce. Krótko mówiąc, pojęcia pracy, kadry pracowniczej i stanowiska pracy nie są skryształizowane i mogą nadal ewoluować (Deloitte 2021).

Współczesny rynek pracy charakteryzuje się następującymi głównymi cechami: wysoką stopą bezrobocia, brakiem równowagi pomiędzy popydem a podażą na rynku pracy młodych pracowników, niepewnością społeczną i zawodową odczuwaną przez młodych, zjawiskiem zatrudnienia młodych ludzi poza ich specjalizacją, nierównością płci. Światowy rynek pracy dla ludzi młodych stoi w obliczu pewnych problematycznych trendów, takich jak aktywna informatyzacja procesów biznesowych, wpływająca na wzrost wskaźników bezrobocia, trudności w motywowaniu pokolenia Z oraz niskie zainteresowanie młodych ludzi pracą w realnych sektorach gospodarki (produkcja, rolnictwo itp.), preferowanie przez młodych ludzi pracy zdalnej (jako freelancerzy) oraz rozprzestrzenianie się zjawiska rosnącej liczby osób, które nie chcą ani pracować, ani się uczyć (Mizintseva et al. 2017). Młodzi ludzie są jednak jedną z najbardziej obiecujących grup w wieku produkcyjnym, między innymi ze względu na elastyczność, możliwości szybkiego studiowania i mobilności na całym świecie, głównie w krajach UE.

W badaniu opracowanym przez Mizintsevę i współpracowników (2017) zidentyfikowano trendy i problemy na rynku pracy odczuwane przez młodych ludzi: znaczny odsetek osób, które nie planują wykonywać pracy, do której zostały wykształcone; znaczenie komunikacji nieformalnej w poszukiwaniu pracy; brak doświadczenia zawodowego jako często podawany powód odmowy zatrudnienia

studentów i absolwentów współczesnych uczelni; niewystarczające wynagrodzenia oferowane młodzieży. Te elementy stanowią poważne wyzwania dla uczelni, ponieważ bardziej wymagający rynek pracy wymusza odpowiednie projektowanie programów nauczania i planowanie kariery, tak aby studenci mogli szybko dostosować się do zmieniających się okoliczności. To z kolei przekłada się na konieczność posiadania konkretnych narzędzi do podjęcia danej ścieżki kariery.

Dodatkowym czynnikiem utrudniającymi planowanie kariery jest globalizacja gospodarki, co oznacza konieczność konkurowania z pracownikami z innych krajów; jest to szczególnie widoczne w branży cyfrowej. Pracownicy coraz dłużej pozostają na rynku pracy, a sposób wykonywania pracy zmienia się bardzo często, nawet w ramach tej samej profesji. Zmieniają się także normy społeczne. Dawny model, w którym znalezienie względnie stabilnej pracy poprzedzone jest okresem formalnego kształcenia się, a po nim następuje zakup domu i założenie rodziny, został zastąpiony przez różnorodne indywidualne ścieżki rozwoju (Savickas et al. 2009). Jednostka ma coraz większy wpływ na planowanie i realizację swojej kariery. Na przykład pokolenie Y wniosło do świata korporacji nowe zasady, takie jak elastyczny harmonogram pracy, wydłużenie urlopów, podniesienie kwestii równowagi między pracą a życiem rodzinnym, dbałość o środowisko i wiele innych (Andersen 2021). Jednakże, w tym samym czasie, liczba miejsc pracy często ulegała zmniejszeniu. Wiele przedsiębiorstw zaczęło zatrudniać pracowników w niepełnym wymiarze godzin, korzystać z usług pracowników kontraktowych oraz firm outsourcingowych. Przyszli pracownicy powinni móc definiować siebie nie z perspektywy dożywotniego stanowiska w konkretnej firmie, ale raczej przez swoją tożsamość zawodową. Obecnie kariera staje się serią realizowanych projektów i zmieniających się ról, które służą rozwojowi osobistemu i zawodowemu, a dodatkowo zwiększają kreatywność jednostki, poczucie szczęścia i dobrostanu zawodowego.

### **1.5. Wyzwania w planowaniu kariery: rynek pracy i perspektywa studentów**

Aby studenci mogli odnieść sukces na rynku pracy, uczelnie muszą dać im instrumenty do rozwoju ugruntowanej ścieżki kariery, a to obejmuje nie tylko oceny, ale także konkretne umiejętności i narzędzia. Kariera składa się z wielu etapów rozwoju zawodowego oraz zasobów potrzebnych do określenia ścieżki rozwojowej, którą należy podążać. Działa to zatem jak zindywidualizowana mapa, dostosowana do celów zawodowych każdej osoby i pokazująca, jak dojść do tego zaplanowanego celu (celów). W książce *Fundamentals of Organizational Behavior* Schermerhorn, Hunt i Osborn (2009) definiują planowanie kariery jako „Proces systematycznego zestawiania celów kariery i indywidualnych możliwości z szansami ich osiągnięcia”. Dla Balassiano i Costy (2012) kariera oznacza zarządzanie życiem