



Ryszard Marszowski
Główny Instytut Górnictwa

Kadry kwalifikowane na rynku pracy. Najcenniejszy zasób współczesnych gospodarek / *Qualified staff on labour market. The most valuable resource of modern economies*

Geniusz to wynik jednego procenta natchnienia i 99 procent wypocenia.
Thomas Alva Edison

Streszczenie

Na kanwie całokształtu zaprezentowanych w artykule ocen, analiz, diagnoz i prognoz należy uznać, że zasoby ludzkie – w szczególności kadry kwalifikowane – to najcenniejszy zasób współczesnych gospodarek. Zachodzące zmiany istotnie ten zasób mogą pomniejszyć. Kluczową determinantą kształtującą wskazane zagrożenie jest odwracanie się piramidy wieku i wiążące się z tym: depresja demograficzna oraz starzenie się społeczeństwa. Jak więc w tych realiach kształtować rozwiązania dzięki którym można ograniczać skutki zachodzących zmian i im przeciwdziałać? W kontekście zasobów ludzkich wydaje się, że nieuniknioną koniecznością jest przede wszystkim przewidywanie zmiany i ustawiczne reagowanie na nią.

Słowa kluczowe: kadry kwalifikowane, gospodarka, praca, prognoza.

Genius is one per cent inspiration, ninety-nine per cent perspiration..
Thomas Alva Edison

Abstract

On the basis of total assessments, analyzes, diagnoses and forecasts presented in the paper, it should be recognized that human resources - in particular qualified staff – are the most valuable resource of modern economies. Changes that occur significantly may decrease this asset. The key determinant shaping indicated threat is reversal of the age pyramid and associated: demographic depression and population aging. So how to shape solutions in these realities, thanks to which you can limit effects of changes taking place and counteract them? In the context of human resources, it seems that it is inevitable first and foremost to anticipate changes and to respond to it constantly.

Key words: qualified staff, economy, work, forecast.

1. WPROWADZENIE

Spośród wielu dziedzin wiedzy o zarządzaniu szczególne znaczenie przypisuje się zarządzaniu zasobami ludzkimi. Tym większe jeśli przez zarządzanie w znaczeniu ogólnym rozumiemy sztukę pracowania poprzez innych ludzi. W praktyce pracowanie (osiąganie celów) poprzez innych ludzi nie jest łatwe. Aby skutecznie zarządzać grupą ludzi, oprócz wiedzy merytorycznej wymagana jest znajomość ich oczekiwań, systemu wartości, na podstawie których można dopiero budować systemy motywacji, oceny, awansów itp. Zarządzanie zasobami ludzkimi formułuje zasady i metodyczne wskazówki osiągnięcia celów organizacji poprzez zatrudnionych w niej pracowników, tj. określone i odpowiadające na zadane potrzeby kadry kwalifikowane¹. Jak zauważa Dudzińska-Głaz celem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest dążenie do stanu, w którym wszystko (czyli tradycja, styl pracy i struktury organizacyjne, a także jakość, zaangażowanie i motywacja zatrudnionych) zbliża przedsiębiorstwo do upragnionego sukcesu². W tym kontekście myślenie strategiczne to niezbędny, a może nawet najbardziej istotny składnik zarządzania zasobami ludzkimi. Zarysowuje on ramy, w obrębie których opracowuje się i przyjmuje konkretne rozwiązania problemów powstających w zespole pracowniczym.

Przechodząc z płaszczyzny rozważań, których podmiotem jest jednostka należy zauważyć, że zmiany zachodzące we współczesnym świecie stawiają coraz to nowe wyzwania dla systemu edukacji oraz przedsiębiorstw, które z kolei odzwierciedlają się w ich wnętrzu, prowadząc do zmian procesów i struktur. Zarówno systemy edukacji i przedsiębiorstwa, które zamierzają przetrwać i rozwijać się muszą umiejętnie prognozować otaczającą je rzeczywistość i permanentnie przystosowywać się do zachodzących zmian m.in. przez właściwe strategie oraz trwale kształtowanie procesów występujących w ich wnętrzu. Obok tego wyzwania pojawiają się obecnie nowe problemy w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, będące konsekwencją zmian w gospodarce światowej, której krajowe przedsiębiorstwa są uczestnikiem. Jednym z takich wyzwań jest ciągła potrzeba dostosowywania do procesów zachodzących na rynku pracy kształcenia, które niejednokrotnie rozmią się z kierunkami rozwoju gospodarczego i potrzebami przedsiębiorstwa. Stąd tak ważnym jest umiejętne rozpoznawanie potrzeb kadrowych oczekiwanych w gospodarce. Jak zauważa Juchnowicz zachodzące w gospodarce zmiany kreują zapotrzebowania na nowe kwalifikacje i umiejętności zasobów pracy. Pracownik XXI wieku musi być wszechstronnie wykształconym ekspertem. W gospodarce opartej na wiedzy pracę otrzymuje się w 70% dzięki wiedzy fachowej i w 30% dzięki kompetencjom społecznym, jednak traci się w 70% z braku kompetencji społecznych i w 30% z braku kwalifikacji merytorycznych³.

1 Zob. A. Sajkiewicz, Standardy organizacji zasobów ludzkich, w: M. Juchnowicz (red.), Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Poltext, Warszawa 2004, s. 33.

2 Por. J. Dudzińska-Głaz, Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, w: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, W. Harasim (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 83-84.

3 Por. M. Juchnowicz, Polityka edukacyjna wobec potrzeb rynku pracy, w: Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna. P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007, s. 40-46.

Tak zarysowanemu problemowi poświęcony jest pierwszy rozdział niniejszej monografii, w którym wobec problematyki zarządzania zasobami ludzkimi na pierwszym planie postawione zostały rozważania nad kwestią roli kadr kwalifikowanych w rozwoju rynku pracy.

2. ZMIANY I PRZEOBRAŻENIA W ZASOBACH LUDZKICH, RYNKU PRACY I PRZEDSIĘBIORSTWIE WOBEC KADR KWALIFIKOWANYCH

Wymienione na wstępie zjawiska i procesy wywołują przeobrażenia wewnątrz organizacji gospodarczych i innych instytucji. Liczne z nich wiążą się wprost lub pośrednio z sferami zatrudnienia i zarządzania zasobami ludzkimi⁴. Ja zauważają Borkowska i Bohdziewicz dynamika zmian politycznych, społecznych i warunków gospodarczych spowodowała, że przedsiębiorstwa muszą zmieniać swoje zasady funkcjonowania, systemy informacyjne i struktury organizacyjne na rzecz rozwiązań elastycznych, bardziej „inteligentnych”, które mają zastosowanie w modelach przedsiębiorstwa przyszłości⁵. Wobec tak nakreślonych tendencji współczesne organizacje powinny antycypować swoją przyszłość, doskonalić się, wprowadzać zmiany i stawać się konkurencyjne. Należy umieć wykorzystać w działaniu talent, wiedzę i umiejętności swoich pracowników. Przewidywać przyszłość⁶.

Natomiast na poziomie rynku pracy przeobrażenia są determinowane przede wszystkim zmieniającymi się w układzie ilościowym i jakościowym strumieniami podaży pracy i popytu na pracę. Szczególnie zmiany ujawniają się w wyniku procesu starzenia się zasobów pracy oraz zmieniającego rynku, który w zadanej sytuacji zdominowany jest wysokim bezrobociem lub wysokim współczynnikiem zatrudnienia. W pierwszej z zakreślonych sytuacji niezbędnym jest interwencja na rynku pracy ukierunkowana na podtrzymywanie możliwie maksymalnej do osiągnięcia aktywności zawodowej osób starszych. Dobrym przykładem w tym konkretnym przypadku jest program „Solidarność pokoleń”⁷. W ramach programu przewidziano szereg działań skierowanych na osiągnięcie – do 2020 r. – aktywności zawodowej osób powyżej 50. roku życia na poziomie 50%. Przed programem postawiono następujące cele, związane z aktywizacją tej grupy⁸:

- poprawa warunków pracy, promocja zatrudnienia pracowników 50+ i zarządzanie wiekiem,

4 Zasoby ludzkie (ang. human resources, HR) – pojęcie mające dwojakie znaczenie. Pierwsze wywodzi się z nauk społecznych i zgodnie z klasyczną szkołą ekonomii oznacza pracę (siłę roboczą) jako jeden z trzech środków produkcji. Drugie, bardziej powszechne, mieszczące się w zakresie zarządzania, odnosi się do indywidualnych pracowników oraz działu organizacji, który zajmuje się rekrutacją, szkoleniem, motywowaniem oraz zwalnianiem pracowników (czyli polityką personalną). Por. https://www.governica.com/Zasoby_ludzkie (dostęp, 12.12.2017 r.).

5 Szerzej: S. Borkowska, P. Bohdziewicz, *Menedżer u progu XXI wieku*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi 1988, s. 33.

6 Zob. K. Kubik, *Współczesne przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalnej konkurencji*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Nr 92 Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2012, s. 36.

7 Zob. Uchwała nr 239 Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2013 r. w sprawie ustanowienia Programu Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, *Monitor Polski*. Warszawa, z dnia 4 lutego 2014 r. Poz. 115.

8 Tamże.

- poprawa kompetencji i kwalifikacji pracowników po 50-tym roku życia,
- zmniejszanie kosztów pracy związanych z zatrudnianiem pracowników po 50-tym roku życia,
- aktywizacja osób bezrobotnych lub zagrożonych utratą pracy po 50-tym roku życia,
- wydłużanie efektywnego wieku emerytalnego,
- stopniowe wyrównywanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn.

Sytuacja zmiany na rynku pracy w efekcie zbliżenia lub oddalenia się od siebie strumieni podaży pracy i popytu na pracę w kontekście kadr kwalifikowanych powoduje wzrost zapotrzebowania na nie lub ich nadwyżkę. W zadanej sytuacji należy stosownie do posiadanych możliwości poszukiwać odpowiednich rozwiązań utrwalających lub poprawiających sytuację na rynku pracy. Jak wskazują autorzy pracy pt. Foresight kadr nowoczesnej gospodarki⁹ (– dalej FKNG) obecnie, wiele analiz wskazuje na niedobór wykwalifikowanych pracowników, co może stanowić zagrożenie dla światowego wzrostu gospodarczego i rozwoju. Rynek pracy ulega transformacji i można zaobserwować kilka charakterystycznych dla niego cech. Coraz więcej osób ma dostęp do wykształcenia, w tym wyższego. Rozwija się sektor usług, a zapotrzebowanie na pracowników w długim okresie będzie wzrastało. Jednocześnie, społeczeństwa krajów wysokorozwiniętych starzeją się, a liczba młodych ludzi wkraczających na rynek pracy maleje. Z drugiej strony, wskaźniki urodzeń w gospodarkach rozwiniętych spadają poniżej poziomu odtworzenia, a długość życia wzrasta dzięki lepszej opiece zdrowotnej i warunkom życia. Powoduje to, że osoby zatrudnione nie są już w stanie zaspakajać potrzeb ekonomicznych osób niepracujących. Na emeryturę zacznie odchodzić pokolenie wyżu demograficznego¹⁰. Według OECD, w latach 2025-2030 globalna siła robocza będzie się zmniejszać o 12 milionów rocznie¹¹.

Na tym tle znaczenia nabiera heterogeniczność podaży na rynku pracy, która wywołuje wzrost liczby cech opisujących współczesne zatrudnienie, co określane bywa mianem różnorodności zatrudnienia. Stawia to nowe wyzwania przed zarządzaniem zasobami ludzkimi pod kątem lepszego dostosowywania strategii i procedur personalnych do bardziej zróżnicowanego zatrudnienia i większej wrażliwości na kwestie etyczne w polityce personalnej. Na kanwie kwestii etycznych znacząco zauważa się współcześnie procesy wiążące się z dynamiczną zmianą relacji zachodzących między zatrudnieniem stałym i w pełnym wymiarze czasu a zatrudnieniem w niepełnym wymiarze czasu pracy i na czas określony na korzyść tych ostatnich. Podstawą zatrudnienia stają się konkretne zadania, przedsięwzięcia, zlecenia, a nie jak do tej pory etaty, co prowadzi do ograniczania liczby stanowisk pracy i stałej części zatrudnienia. Wiąże się z tym uelastycznianie systemów wynagradzania oraz wzrost różnic między wynagrodzeniami pracowników o niskich kwalifikacjach i specjalistów o wysokich kompetencjach¹².

9 Por. A. Gryzik, *Tendencje zatrudnienia i rozwój rynku pracy w Polsce i na świecie*, w: *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, red. K. B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik. Warszawa 2009, s. 44.

10 Więcej: *Skill needs in Europe*, Europe Centre for the Development of Vocational Training, Luxembourg 2008, *Imputation, Estimation and Prediction Using the Key Indicators of the Labour Market*, ILO, 2004, <http://www.ilo.org>, *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Raport ekspercki Manpower, 2008.

11 Zob. *Live longer, work longer*, OECD 2006, *Employment Outlook*, OECD 2007.

12 Szerzej: S. Borkowska, *Główne wyzwania wobec problemów pracy*, IPIPS, Warszawa 2000, s. 30.

W zjawisku różnorodności zatrudnienia odnajduje się również wiele cech określających charakterystykę kadr kwalifikowanych i ich pozycji na rynku pracy. Jak zauważa Janowska¹³ różnorodność w zatrudnieniu oraz korzyści z tego wynikające posiadają dwa kluczowe odniesienia. W pierwszym podkreśla się konieczność utrzymania na rynku pracy jak najdłużej osób w wieku przedemerytalnym. Mając na uwadze perspektywy rozwojowe Polski, w szczególności poprawę sytuacji zawodowej i społecznej osób wieku 50 lat i więcej ważne okazują się zmiany na rynku pracy – tym same w obszarze aktywizacji zawodowej – które można zobrazować wskaźnikiem zatrudnienia w populacji między 20. 64. rokiem życia, który w 2016 roku zbliżył się w Polsce do poziomu 69,3%. W analogicznym okresie wskaźnik zatrudnienia dla 28 krajów Unii Europejskiej wyniósł 71.1%¹⁴. Warto również zauważyć, że Polscy przedsiębiorcy nie zawsze dostrzegają korzyści ekonomiczne wynikające z zatrudniania i utrzymania w organizacji dojrzałych pracowników. Pracowników, którzy nadal chcą podnosić swoje kwalifikacje, czy też dzielić się wiedzą. Zyski z tych inwestycji mogą być równie wysokie lub o wiele wyższe, niż w przypadku osób młodszych, które często mają dużo większą wiedzę na przykład na temat nowych technologii i rozwiązań, jednak częściej zmieniają pracę i ze względu na wiek, nie dysponują tak dużym doświadczeniem¹⁵.

Po drugie, szczególne znaczenie w zjawisku różnorodności przypisuje się kwestii równości szans na rynku pracy. Warto w tym miejscu zauważyć, że w kwestii równości szans na rynku pracy szczególne miejsce zostało przypisane zasadzie równości szans kobiet i mężczyzn. W praktyce zasada ta oznacza zapewnienie kobietom i mężczyznom możliwości korzystania na równych zasadach z usług publicznych, równego dostępu do rynku pracy, czy też możliwości pełnego angażowania się w aktywność polityczną lub społeczną. W tym świetle warto podkreślić na przykład charakterystyczną pozycję na rynku pracy kobiet. Zauważa się, że ich sytuacja na rynku pracy jest uwarunkowana wieloma czynnikami. Wymaga się od nich lepszego wykształcenia i wyższych kwalifikacji niż od mężczyzn, którzy ubiegają się o te same stanowiska. Często kwalifikacje i poziom wykształcenia schodzą na drugi plan, bowiem pracodawcy już w czasie wstępnych rozmów pytają przede wszystkim o rodzinny status kandydatki, a dopiero potem o jej konkretne kompetencje zawodowe. Badania przeprowadzone przez Centrum Promocji Kobiet w Warszawie wykazały, że kobiet nie awansuje się tak często jak mężczyzn i że nie otrzymują one tej samej płacy za pracę o równej wartości. Ogłoszenia o pracy często zawierają wzmianki o preferowanej płci kandydata, a ograniczenia wieku znacznie częściej dotyczą kobiet niż mężczyzn. Pracodawcy nie kryją, że wolą zatrudniać mężczyzn, ponieważ uważają ich za bardziej dyspozycyjnych¹⁶.

Jak konkluduje Janowska, działania wyrównawcze to dopuszczany przez prawo sposób na przeciwdziałanie dyskryminacji uwarunkowanej płcią oraz wzmacnianie równości szans kobiet i mężczyzn. Co ważne, działania wyrównawcze podejmowane są w tych obszarach, w których zidentyfikowano realne dysproporcje oraz nierówności pomiędzy kobietami i mężczyznami. Celem tych działań jest doprowadzenie do

13 Por. <http://www.bjanowska.pl/roznorodnosc-w-zatrudnieniu> (dostęp, 09.12.2017 r.).

14 Zob. W Szwecji wskaźnik zatrudnienia to ponad 81 proc. Jak wypada Polska? Forest.pl (dostęp, 13.01.2018).

15 Więcej: <http://www.bjanowska...>

16 Zob. K. Krzyżanowska, Sytuacja kobiet na obszarach wiejskich i ich udział w rynku pracy. Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych, Nr 1/2014, s. 57.

sytuacji pełnej równości. Co do zasady, mają one charakter działań tymczasowych. Oznacza to, że mogą być stosowane tylko w sytuacji występowania nierówności. W momencie osiągnięcia w danym obszarze równości szans, ich stosowanie staje się bezzasadne¹⁷.

Na podstawie powyższych prawidłowości należy stwierdzić, że zasoby ludzkie – w tym kadry kwalifikowane – wraz ze swoją wiedzą, umiejętnościami i kwalifikacjami stanowią sensu largo podstawowy zasób podaży pracy ora sensu stricte każdej organizacji. Dobre, wykwalifikowane kadry w otaczającej je rzeczywistości gospodarczej mogą minimalizować rozwarstwienia strukturalne na rynku prac, eliminować niedopasowanie kwalifikacji zawodowych do potrzeb w zatrudnieniu, ograniczyć wzrost bezrobocia i w końcowym rezultacie decydować o rynkowym sukcesie przedsiębiorstwa. O ile jeszcze kilka lat temu największą przewagę miały przedsiębiorstwa dysponujące stosunkowo prostymi zasobami (technologia, surowce, środki pracy a nawet kapitał), to obecnie gdy każdy może posiadać takie zasoby, przewagę konkurencyjną zdobywają przedsiębiorstwa zatrudniające wykwalifikowaną i sprawną kadrę, potrafiące nią pokierować i wykorzystać jej potencjał. Przewagę konkurencyjną w obecnych warunkach gospodarowania osiąga się właśnie poprzez zatrudnianie właściwych ludzi i odpowiednie nimi zarządzanie.

Na tym tle zauważa się, że obecnie niedobór wykwalifikowanych pracowników może stanowić zagrożenie dla światowego wzrostu gospodarczego i rozwoju. Rynek pracy ulega transformacji i można zaobserwować kilka charakterystycznych dla niego cech. Jak zauważają Hacura i Melich współczesny i przyszły rynek pracy w skali globalnej funkcjonuje i będzie się rozwijać w specyficznych warunkach, tzw. trzeciej rewolucji przemysłowej, postępującej globalizacji gospodarki, zaostrzających się kryzysów gospodarczych, istotnych zmian europejskiej struktury demograficznej (dalszego starzenia się społeczeństw), dynamicznego rozwoju gospodarek azjatyckich i w dalszej perspektywie afrykańskich, rozwoju medycyny i genetyki itd. Nieustający, dynamiczny rozwój technologii, sektora IT (technologia informacyjna, ang. information technology), pozyskiwanie i wykorzystywanie nowych źródeł energii i inne tego rodzaju zjawiska skutkują powstawaniem zapotrzebowania na nowe kwalifikacje pracowników o nieznanym dotąd kompetencjach¹⁸. Rozwinięciem wskazanych prognoz jest wspomniana już wcześniej rosnąca liczba ludności i jej starzenie się. Jak sygnalizują autorzy raportu Leadership 2030¹⁹ szczególnie narażone na skutki zmiany demograficznej będą kraje, których gospodarki będą oparte na tradycyjnym modelu przemysłowym. Wskazane kraje dotknięte mogą zostać przede wszystkim społeczną presją związaną z efektywnością systemów świadczeń społecznych i rosnącymi migracjami. Poważnym wyzwaniem dla tych krajów będzie „drenaż mózgów”. Warto w tym miejscu zauważyć, że termin „drenaż mózgów” (*brain drain*) po raz pierwszy został użyty przez Królewskie Towarzystwo w Londynie (*British Royal Society*) na początku lat 60. ubiegłego wieku w odniesieniu do emigracji młodych Brytyjczyków²⁰. Z czasem termin drenażu mózgów przyjął się w innych krajach,

17 Por. <http://www.bjanowska...>

18 Zob. M. Jadamus-Hacura, K. Melich-Iwanek, Wybrane problemy współczesnych rynków pracy na przykładzie województwa śląskiego. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2007, s. 48.

19 Zob. Building the new leader. Leadership 2030, 2014 Hay Group.

20 Por. K. Podemski, Migration of Highly Skilled Workers at the Turn of the 21st Century: Literature Review, w: International Skill Flows: Academic Mobility and Brain Gain, red. K. Hadaś, Poznań 2010, s. 38; M. A. Aráuz Torres, U. Wittchen, Brain Drain across the

w tym także w Polsce. Często podawanym przykładem związanego z nim zjawiska w naszym kraju jest fala emigracji Polaków w latach 1981-1988. Oblicza się, że na blisko 700 tysięcy osób, które opuściły wtedy Polskę, aż 15% legitymowało się wykształceniem powyżej średniego. Była to liczba znacząca z uwagi na fakt, że dla całej populacji w tamtych czasach udział osób z wyższym wykształceniem wynosił tylko 7%. W praktyce oznaczało to, że w podanym okresie rozmiary emigracji wysoko wykwalifikowanych specjalistów sięgały w przybliżeniu jednej czwartej wszystkich absolwentów polskich uczelni²¹. W wyniku nakreślonych powyżej zmian kraje przemysłowe mogą być doświadczane licznymi niedoborami, których implikacją mogą być liczne problemy i konflikty społeczne. Szczególnie ujawniać się to może w fazie powrotów osób migrujących, które niewątpliwie mogą przyspieszać lokalny rozwój kosztem zwiększającej się konkurencji na rynku pracy, w wyniku wzrastającej podaży wysoko rozwiniętych kwalifikacji zawodowych. Autorzy raportu Leadership 2030 nazywają to zjawisko wprost „wojną talentów”²².

Wraz ze wskazanymi tendencjami należy zauważyć narastający problem wiążący się z migracjami. Szczególnie zauważalne jest to w krajach o średnio rozwiniętych gospodarkach, które zmagają się z odpływem kadr kwalifikowanych na rynki wysoko rozwinięte. Oceniając wskazane zjawisko podkreśla się, że w kontekście migracji osób o wysokich kwalifikacjach jest nie tyle drenaż mózgow (brain drain), co ich marnowanie (brain waste). Dekoniunktura na rynku pracy w latach 2001-2004 powodowała, że rozpoczęcie kariery zawodowej osób młodych obciążone było bardzo dużym ryzykiem. Szczególne trudności dotyczyły oczywiście osób o relatywnie niższych kwalifikacjach (np. licencjat mało znanej uczelni wyższej zamiast magisterium z ośrodka akademickiego w dużym mieście). Osoby takie automatycznie niżej oceniają swoje możliwości, choć z perspektywy społeczności lokalnej ich edukacja stanowi znaczącą siłę, potencjalnie umożliwiającą stymulowanie rozwoju. Jednak najczęściej, przy jednoczesnym braku umiejętności strategicznego planowania i braku umiejętności krytycznej oceny wzorców migracyjnych, którymi młodzi ludzie są otoczeni, dostrzegali oni niewiele alternatyw (brak pozytywnych wzorców migracyjnych), decydując się na wyjazd w poszukiwaniu pracy za granicą. Stopniowo nasilała się ponadto presja otoczenia na migracje (media, pośrednicy komercyjni, sieci migracyjne). Wyjazdy podyktowane takimi motywacjami nie stanowiły racjonalnego wyboru w ramach indywidualnych strategii życiowych. Ich konsekwencją były – i są – utrata kwalifikacji (praca najczęściej poza wyuczonym lub wymarzonym zawodem), naderwanie więzi ze społecznością lokalną oraz bariery w integracji ze społecznościami w kraju docelowym. Negatywne skutki to także niepodejmowanie lub porzucanie edukacji, stagnacja zarobków i poziomu życia oraz pogłębianie się problemów z samooceną, ze względu na fakt, że migranci często traktowani są jak pracownicy gorszej kategorii²³.

W świetle podjętych powyżej rozważań oraz wskazanych prawidłowości jasno wynika, że sytuacja w strukturze zasobów ludzkich, w tym kadr kwalifikowanych

Globe: Country Case Studies, w: International Skill Flows: Academic Mobility and Brain Gain, red. K. Hadaś, Poznań 2010, s. 91; P. Kaczmarczyk, J. Tyrowicz, Migracje osób z wysokimi kwalifikacjami, „Biuletyn FISE”, 2008 nr 4, s. 4.

21 Zob. P. Kaczmarczyk, Współczesne migracje zagraniczne Polaków – skala, struktura oraz potencjalne skutki dla rynku pracy, w: Raport FISE, Warszawa 2006, s. 11; P. Kaczmarczyk, J. Tyrowicz, Migracje osób z wysokimi kwalifikacjami..., s. 5.

22 Więcej: Building the new leader, s. 7.

23 Więcej: P. Kaczmarczyk, J. Tyrowicz, Migracje osób z wysokimi kwalifikacjami... s. 10.

w wymiarze rynku pracy oraz przedsiębiorstwa współcześnie determinowana jest licznymi wyzwaniami. Ich niepodjęcie może istotnie determinować złą relację popytu na pracę i podaży pracy. W tej sytuacji wydaje się uzasadnionym działaniem zaakceptowanie następującej tezy: skoro nie da się zatrzymać zmian na rynku, to trzeba nauczyć się czerpać z niego korzyści²⁴. Wyrażony powyżej pogląd dotyczący zmian na rynku implikuje kilka istotnych zmian, wśród których na szczególną uwagę zasługują:

- wzrost znaczenia lokalnego udziału w podejmowaniu globalnych decyzji w bardziej kulturowo różnorodnych uwarunkowaniach współpracy,
- potrzeba realizacji przedsięwzięć opartych na międzynarodowej mobilności i zdolnościach adaptacyjnych oraz wrażliwości kulturowej,
- konieczność wzrostu społecznej świadomości związanej z odpowiedzialnością za środowisko naturalne,
- zanikanie polityki państwa w realizacji funkcji socjalnych i przejmowanie ich przez coraz bardziej zorganizowane społeczeństwo lokalne.

Nieodczynnym elementem zachodzących zmian, które determinują sytuację na rynkach pracy w tym w przedsiębiorstwach jest już wcześniej zasygnalizowane wysoko dodatnie saldo migracji zewnętrznych²⁵ oraz odwracanie się piramidy wieku i wiążące się z tym: depresja demograficzna oraz starzenie się społeczeństwa²⁶. Te procesy będą wymuszały potrzebę opracowywania innowacyjnych rozwiązań mogących integrować i rozwijać międzynarodowe polityki wobec zjawiska migracji osób starszych, szczególnie w odniesieniu do kobiet. W odpowiedzi na wskazane zmiany wydaje się, że pierwszoplanowe działania należy skupiać na budowaniu innowacyjnych rozwiązań odpowiadających na potrzeby programów integracji międzypokoleniowej wiążących się z utrzymywaniem aktywności zawodowej osób starszych, tak długo jak to będzie możliwe. Równoległe zmniejszających narastającą międzypokoleniową lukę informacyjną. O ewentualnym sukcesie w tej sferze najprawdopodobniej zdecyduje umiejętność przygotowywania innowacyjnych rozwiązań zapewniających równowagę między pracą zawodową a życiem – opartych na elastyczności i wielofunkcyjności pracy – gwarantujących zarazem wolność i autonomię jednostce.

Warto zauważyć w kontekście zasygnalizowanych zagrożeń, że w wysoko rozwiniętych gospodarkach zachodzące zmiany zogniskowane zostały na wybranych dziedzinach gospodarczych i obszarach społecznych²⁷. Kształtują się one współcześnie na płaszczyźnie procesu konwergencji między technologiami nano-, biologicznymi

24 Szerzej: H. W. Chesbrough, *Graceful Exits and Foregone Opportunities: Xerox's Management of its Technology Spin-off Companies*, „Business History Review” 2002, nr 4.

25 Por. D. Kałuża-Kopias, *Demograficzne skutki międzynarodowych migracji w wybranych krajach Unii Europejskiej ze szczególnym uwzględnieniem Polski*, w: *Polityka społeczna wobec przemian demograficznych*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 167, (red.) A. Rączaszek, W. Koczur, Katowice 2014.

26 Szerzej: R. Marszowski, *Regres demograficzny w województwie śląskim. Źródła i następstwa*. Międzynarodowe Studia Humanistyczne. Społeczeństwo i Edukacja, Warszawa 2017, s. 229-244.

27 Por. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020*, Katowice 2012.

i informacyjnymi oraz naukami kognitywnymi (– dalej technologie NBIC)²⁸. Technologie NBIC rozwijają się niezmiernie dynamicznie tworząc postęp w sferze ochrony zdrowia, energii, ochronie środowiska i produkcji prowadząc do przekształcania innych obszarów nawet nietechnicznych – z poza obszaru ich oddziaływania. Wydaje się, że w tym świetle przyszłość lokalnych społeczności będzie determinowana przez dwa nurty. W pierwszym z nich lokalna społeczność będzie na marginesie zachodzących zmian w wyniku wykluczenia jej z procesu współuczestnictwa we wspomnianej już konwergencji. W pomysłnym wariacie włączy się ona w oparciu o posiadany potencjał rozwojowy we wskazany powyżej proces – i będzie na równych prawach w stosunku do pozostałych uczestników czerpać z niego wynikające korzyści.

Wydaje się że decydującą rolę w kreowaniu rozwoju lokalnego rynku pracy może odegrać przełamywanie barier mentalnościowych wobec innowacji w celu wzmocnienia ich akceptacji. Ich wspieranie służy nie tylko polepszeniu ekonomicznego statusu państwa, społeczności lokalnej i jednostki, ale także – a może przede wszystkim – przyczynia się do inkluzji społecznej, tym samym wzmagając ludzkie poczucie sensu życia²⁹.

3. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ A KADRY KWALIFIKOWANE

Z licznych badań naukowych – jak również doświadczeń praktycznych – wyraźnie wynika, że współcześnie uznaje się, iż kluczowym kapitałem organizacji są wiedza i jej umiejętności, przede wszystkim zdolności do reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Bartlett i Ghoshal stwierdzają wręcz, że w dzisiejszym wysoce konkurencyjnym, napędzanym przez nowe technologie otoczeniu rzadkim zasobem, który ogranicza wzrost i strategiczny sukces przedsiębiorstw... nie jest w takim stopniu kapitał jak specjalistyczna wiedza i doświadczenie oraz organizacyjny potencjał, który umożliwia ich uruchomienie wewnątrz przedsiębiorstwa³⁰. Z kolei Naisbitt twierdzi, że o ile w tradycyjnym rozumieniu zasobu strategicznego dominującym był kapitał w ujęciu rzeczowym, tj. tradycyjne czynniki produkcji, o tyle obecna formuła tego zasobu eksponuje trzy elementy, którymi są informacja, wiedza i kreatywność³¹. Natomiast w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, który to dokument wyznacza kierunki rozwoju Polski do 2020 roku z perspektywą do 2030 roku zauważa się, że rozwój oparty na odpowiedzialności oznacza wzmocnianie fundamentów polskiej gospodarki i kontynuowanie jej przekształceń w kierunku zwiększenia roli innowacyjności w procesach gospodarczych. Stabilne, oparte na innowacyjności podstawy nowoczesnej, konkurencyjnej i zrównoważonej gospodarki, to kapitał do wykorzystania przez przyszłe pokolenia. Konkurencyjna gospodarka, to gospodarka efektywna, lepiej wykorzystująca kreatywność ludzi, stwarzająca rozwiązania bardziej innowacyjne i przyjazne dla środowiska, które skutecznie konkurują na rynkach

28 Zob. Nauki kognitywne a filozofia prawa (Cognitive Science and Legal Philosophy), w: M. Zirk-Sadowski, B. Wojciechowski, T. Bekrycht (red.), Integracja zewnętrzna i wewnętrzna nauk prawnych, Łódź 2014, s. 175-186.

29 Więcej: M. Wronka-Pospiech, Innowacje społecznie – pojęcia i znaczenie, w: Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 2012 z 2015 r., s. 133.

30 Zob. Bartlett C.A., Ghoshal S., Tap Your Subsidiaries for Global Reach, „Harvard Business Review”, Vol. 64, No. 6, y. 1989, pp. 87-94. Bartlett C.A., Ghoshal S., Managing Across Borders: The Transnational Solution, Harvard Business School Press, 1989.

31 Szerzej: J. Naisbitt, P. Aburdene, Reinventing the Corporation Your Job and Your Company for the New Information Society, A. Warner Book, New York 1985.

światowych. To również gospodarka, tworząca nowe – bardziej stabilne, ale i lepsze miejsca pracy niezbędne do dalszego rozwoju oraz bezpieczeństwa dochodowego Polaków³². Jeszcze inaczej postrzega te zjawiska Nonaka, który uważa, iż kluczowym źródłem przewag konkurencyjnych zarówno na rynku pracy jak i w przedsiębiorstwie jest wiedza. Kiedy zmieniają się rynki, eksplodują nowe technologie, mnożą się konkurenci, a produkty starzeją się prawie w ciągu nocy. Przedsiębiorstwami mającymi sukcesy są te, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją szeroko w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe technologie i produkty. Takie działania określa się jako rynki w tym przedsiębiorstwa kreowane przez wiedzę, których jedynym celem są systematyczne innowacje³³. Na kanwie tej tezy należy zauważyć, że w gospodarce wiedzy bezpośrednio bazuje się na produkcji, dystrybucji i wykorzystaniu wiedzy i informacji. Wiedzę w tym znaczeniu należy rozumieć jako produkt i czynnik wzrostu gospodarczego.

W tym kontekście sama wiedza może być sklasyfikowana jako: know-what (wiedzieć co), know-why (wiedzieć dlaczego), know-how (wiedzieć jak), know-who (wiedzieć kto)³⁴. Współcześnie, w dobie informatyzacji tradycyjne czynniki rozwoju tracą na znaczeniu, gdyż nie zapewniają przedsiębiorstwom powodzenia na rynku. Następuje tym samym stopniowy odwrót od zawodów pracochłonnych do zawodów, które w coraz większym stopniu i w coraz bardziej naturalny sposób wykorzystują narzędzia technik informacyjnych. Podkreśla się także, że trwałą podstawą sukcesu ekonomicznego przedsiębiorstw jest kapitał intelektualny³⁵, a głównym czynnikiem sprawczym rozwoju społeczno-gospodarczego jest i będzie wiedza, głównie wiedza informatyczna, umożliwiająca „poruszanie się” w informatycznym świecie³⁶.

Z kolei Borehama stwierdza, że w przypadku przedsiębiorstw, które posiadają strategię zarządzania wiedzą jej desygnatami są³⁷:

- akceptacja korzyści wynikających z lepszego wykorzystania wiedzy,
- uznanie roli w zarządzaniu wiedzą specyficznych jednostek, takich jak bibliotekarze czy kierownicy projektów zarządzania wiedzą,
- wdrażanie zorientowane na wiedzę, projekty rozumiane jako zaplanowany wysiłek organizacji w celu mobilizowania aktywów wiedzy dla ich skuteczniejszego wykorzystania,
- traktowanie informacji i technologii komunikacyjnych jako narzędzia,
- stosowanie odpowiednich strategii zarządzania personelem, tj. takich, które opierają się na kreowaniu kultury organizacyjnej, w której kluczową wartością jest wiedza.

32 Por. Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 roku z perspektywą do 2030 roku. Warszawa 2017, s. 35.

33 Por. I. Nonaka, *The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review, 1991.

34 Więcej: Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się, OECD, wyd. polskie: Ministerstwo Gospodarki – Departament Strategii Gospodarczej, 2000, s. 13.

35 Zob. L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 17.

36 Szerzej: E. Szczepanik, Ł. Arendt, *Inwestycje w kapitał ludzki w strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Kapitał ludzki w małych i średnich przedsiębiorstwach – przystosowania do technologii informatycznych. Wyniki badań empirycznych*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007, s. 12.

37 Por. N. C. Boreham, *Knowledge Management in the European Chemical and Internet Industries*, University of Manchester, 1999, s. 2.

Odmienne postrzega zarządzanie wiedzą Ruggles. Uważa on, że zarządzanie wiedzą jest podejście eksponujące dodawanie lub kreowanie wartości na drodze bardziej aktywnego wspierania know-how, doświadczenia i rozstrzygnięć istniejących wewnątrz organizacji a także w wielu przypadkach – poza nią³⁸. Przytoczone przykłady z jednej strony potwierdzają spostrzeżenie Borehama, że termin zarządzanie wiedzą jest nieostry. Z drugiej zaś wskazują na to, że sam termin wiedza może też być różnie definiowany.

Jednym z nurtów dyskusji w naukach o zarządzaniu jest kształt rynku pracy i przedsiębiorstwa przyszłości. Przykładowo Handy twierdzi, że w niedalekiej przyszłości ponad 70% miejsc pracy w przedsiębiorstwach związanych będzie z wiedzą, a nie pracą fizyczną. Natomiast Drucker sądzi, że za 20 lat typowe wielkie przedsiębiorstwo będzie bardziej przypominać oparte na wiedzy szpitale czy orkiestry symfoniczne niż znane dzisiaj obiekty produkcyjne. Przyszłość należy więc do przedsiębiorstw, których zasób strategiczny odpowiada formule: informacja+wiedza+kreatywność. Takie właśnie przedsiębiorstwa – czy szerzej systemy społeczne – proponują nazwać przedsiębiorstwami (systemami inteligentnymi). Jednak, jak twierdzi Simon, inteligencję przedsiębiorstwa bardzo trudno jest mierzyć, a jeszcze trudniej jest nią zarządzać. Wystarczająco skomplikowane dla menedżerów jest już samo zapobieganie „głupieniu” przedsiębiorstw w miarę upływu czasu. Dlatego też warto pamiętać o słowach Matsushita, wybitnego japońskiego praktyka zarządzania, który twierdzi, że: „w dzisiejszym konkurencyjnym świecie konieczne jest maksymalne wykorzystanie każdej odrobiny inteligencji każdego pracownika”³⁹.

Nowa formuła zasobu strategicznego organizacji (systemu) oznacza jednak wiele więcej niż tylko wykorzystanie istniejącej wiedzy. Obejmie ona także jej produkcję i sprzedaż. W takim rozumieniu problemu wiedzy w przedsiębiorstwie, dyskutowanym często w rozumieniu podstawowych kompetencji (core competences) oraz podstawowych działalności (core business), przedsiębiorstwo inteligentne to takie, które produkuje/zakupuje wiedzę, wykorzystuje ją i sprzedaje, realizując wartość dodaną. Zgodnie z tym, co zostało powiedziane, istota przedsiębiorstwa inteligentnego jest wyznaczana przez to, w jakim stopniu przedsiębiorstwo (system) opiera swoją działalność na nowym zasobie strategicznym – z drugiej zaś – w jakim stopniu ten nowy zasób angażuje w proces innowacyjny (tworzenie/zakup nowej wiedzy, wykorzystania i sprzedaży).

Przedstawione podejście nawiązuje do propozycji P. Druckera rozumienia istoty innowacji. Dla niego: „Systematyczna innowacja polega ... na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogła by umożliwić”⁴⁰. Zacytowana propozycja metodologiczna może być także przydatna do redefinicji zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach.

38 jw. s. 1.

39 Więcej: H. Simon, *Brainpower*, cyt. za „Zarządzanie na Świecie”, *Infoglob* nr 1, 1995.

40 Zob. P.F. Drucker, *Społeczeństwo postkapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1993.

4. POTENCJAŁ SPOŁECZNY A KADRY KWALIFIKOWANE

Zarządzanie potencjałem społecznym⁴¹ jest efektywnym i pożytecznym narzędziem, którym musimy nauczyć się posługiwać, by stawić czoło nasilającej się konkurencji na rynku krajowym lub by skuteczniej konkurować na rynkach zagranicznych. Ci, którzy pierwsi opanują tę sztukę, wyprzedzą innych. W warunkach burzliwej konkurencji takie wyprzedzenie – ucieczka do przodu – jest stratą nie do odrobienia dla tych, którzy pozostali w tyle⁴². W innym modelu zarządzanie potencjałem społecznym oparte jest na założeniu, że dorosły człowiek jest istotą „gotową”, w pełni ukształtowaną i że w zasadzie nie można go zmienić⁴³. Jeszcze w innym dominuje przekonanie o motywacyjnej roli konkurencji między ludźmi. Ludzie zmuszeni do rywalizacji dają z siebie wszystko. W ten sposób pracują najbardziej efektywnie, a my możemy się przekonać, jakie są ich faktyczne możliwości.

W tym kontekście warto zauważyć, że potencjał społeczny jest obecny w licznych wymiarach. Jednym z nich jest wymiar odpowiadający otoczeniu rynkowemu, w którym głównie mamy do czynienia z rynkiem pracy. Musimy uwzględnić także otoczenie prawne – czy aktualnie obowiązujące prawodawstwo. Kolejnym wymiarem otoczenia, który należy wziąć pod uwagę, jest wymiar kulturowy – własna kultura narodowa. Należy także się liczyć z możliwymi ograniczeniami ze strony otoczenia społecznego. Ważne jest także, by potencjalni kandydaci mieli odpowiednie kwalifikacje, a więc kolejnym wymiarem jest otoczenie instytucjonalne, a konkretnie – system szkolnictwa. Antycypując wątek poświęcony potencjałowi społecznemu versus system szkolnictwa ujawnia się jego ogromna rola w kształtowaniu kadr kwalifikowanych – i ich pozycji na rynku pracy. Transformacja ustrojowa i zmieniający się rynek pracy ujawniły dysonans między oczekiwaniami tego rynku a kształceniem zawodowym. Stanowiło to jedną z podstaw reformy systemu edukacji⁴⁴. W sytuacji wolnego rynku rzadkim zjawiskiem jest wykonywanie jednego zawodu w ciągu całej kariery zawodowej⁴⁵. Do funkcjonowania na rynku pracy coraz częściej potrzebne są zestawy kwalifikacji z różnych obszarów zawodowych. W raporcie o rozwoju społecznym uważa się, że co 5–10 lat konieczna będzie zmiana kwalifikacji zawodowych, a nie tylko miejsca pracy. Ponadto na każdym stanowisku stawiane będą wysokie wymagania ułatwiające znalezienie się na konkurencyjnym rynku pracy. System obecny – 20 lat nauki (do osiągnięcia wykształcenia wyższego) i 40 lat pracy – odchodzi do historii⁴⁶.

W literaturze wyróżnia się również podejście do zarządzania potencjałem społecznym według modelu kapitału ludzkiego. To podejście opiera się na założeniu, że

41 Potencjał społeczny firmy to sumaryczny kapitał osobowy, który jako zasób danej społeczności wyraża jej potencjał działania. Wartością firmy są ludzie, ich wiedza, umiejętności, postawy i predyspozycje. Por. Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php...> (dostęp, 11.12.2017 r.).

42 Por. M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 2015.

43 Szerzej: Z. Ścioborek, Inwestowanie w personel. Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2006, s. 65.

44 Zob. B. Baraniak, Tendencje społeczne, gospodarcze i historyczne jako kryteria reformowania edukacji, w: *Kształcenie zawodowe w perspektywie europejskiego rynku pracy*, red. B. Płotkowiak, Materiały konferencyjne drugiej polsko-niemieckiej konferencji, Poznań 2000, s. 8.

45 Por. Ministerstwo Edukacji Narodowej, O szkolnictwie zawodowym, „Biblioteczka Reformy” 1999, nr 3, s. 14.

46 Więcej: A. Paszkowska-Rogacz, Seminarium dla dyrektorów szkół średnich pt. *We-wnątrzszkolny system doradztwa zawodowego, Program Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju (UNDP)*, Warszawa 2002.

człowiek ze swej natury jest zdolny i skłonny do rozwoju. Człowiek uczy się przez całe życie – jest to zarówno jego naturalna potrzeba, jak i bodziec mobilizujący go do działania. Rozwój, a nie konkurencja, jest podstawowym bodźcem. Taki pozytywny system motywacyjny może w pełni rozwinąć się tylko w korzystnych warunkach psychologicznych i społecznych, a więc w warunkach poczucia bezpieczeństwa, współpracy i zadowolenia. Zgodnie ze znaną koncepcją hierarchicznej struktury potrzeb Masłowa, potrzeby wyższego rzędu odczuwane są dopiero wtedy, kiedy w zadowalającym stopniu zaspokojone zostaną potrzeby podstawowe. System polityki personalnej oparty na modelu kapitału ludzkiego odwołuje się do motywacji wyższego rzędu, zwłaszcza do potrzeby samorealizacji⁴⁷. Natomiast uwzględniając realia rynku pracy – warto zauważyć – że model kapitału ludzkiego możliwy jest do zastosowania w warunkach wyznaczonych przez otoczenie i strategię organizacji. Może funkcjonować zarówno w sytuacji rynku pracodawcy, jak i rynku pracobiorcy. W sytuacji rynku pracy pracobiorcy realizacja polityki personalnej zgodnie z modelem kapitału ludzkiego może być dodatkowym atutem firmy poszukującej kandydatów na pracowników. Stosowanie modelu nie jest na ogół ograniczane przez ustawodawstwo, gdyż zmierza ono w tym samym kierunku – bezpieczeństwa zatrudnienia, zapewnienia pracownikom możliwości wpływu na sytuację pracy itd.⁴⁸.

Konkludując należy podkreślić, że zarządzanie potencjałem społecznym jest procesem ciągłym, na który składają się następujące etapy⁴⁹:

- planowanie (strategiczne, taktyczne i operacyjne),
- rekrutacja i selekcja (obsada stanowisk pracy, kontakty z rynkiem pracy i z jego organizacjami),
- ocena (ocena wyników pracowników, ocena ich możliwości rozwoju),
- wynagrodzenie (motywacja pracowników),
- rozwój (rozwój personelu i społecznego wizerunku organizacji).

Realizacja funkcji personalnej to nic innego, jak wypełnianie tych zadań na różnych szczeblach organizacji. W efekcie oznacza to kształtowanie kultury organizacyjnej i dbałość o nią, kierowanie uwagi, wysiłku i zaangażowania pracowników na cele organizacji. Wynikiem efektywnego zarządzania potencjałem społecznym jest więc ukształtowanie i utrzymanie profektywnościowej kultury organizacyjnej.

5. KADRY KWALIFIKOWANE W PROGNOZACH

W przeciwieństwie do przeszłości, obecnie wzrasta rola i znaczenie przygotowania zawodowego pracowników, które ściśle się wiąże z tempem postępu cywilizacyjnego. Stąd słusznym jest działanie ukierunkowane na wyposażanie kadr pracowniczych

47 Szerzej: A. Ścibisz, J. Ścibisz, Motywacja i style kierowania, jako wyznaczniki efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae* Rok 17, Nr 1/2013 Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, s. 393-405.

48 Por. M. Rosińska; Strategia zarządzania kapitałem ludzkim jako podstawa rozwoju organizacji w warunkach globalizacji, w: Schroeder J; Stępień B. (red.), *Handel i finanse międzynarodowe w warunkach globalizacji*; Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 421–433.

49 Zob. R. Walkowiak, I. Z. Czaplicka-Kozłowska, A. J. Kozłowski, S. Stachowska, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2013, s. 9-31.

w zdolności umożliwiające posługiwanie się nowymi technologiami oraz budujące zachowania innowacyjne. Wydaje się, że tym celom winien być podporządkowany współczesny model kształcenia. Dotyczy to nie tylko przygotowania na wysokim poziomie odpowiedniej liczby naukowców, innowatorów oraz personelu technicznego, lecz również wydłużenia okresu kształcenia obowiązkowego i zawodowego. Tak postrzegane prawidłowości odnajduje się w licznych dokumentach programowych Unii Europejskiej, w których edukacja uznawana jest za priorytet. W Unii Europejskiej uznaje się, że edukacja (kształcenie i szkolenie) jest niezbędna dla rozwoju współczesnego społeczeństwa i gospodarki opartej na wiedzy. Włączenie szkolenia w ramy edukacji powoduje, że jest ona rozumiana szeroko – nie ogranicza się do kształcenia w szkołach i uczelniach, ale obejmuje wszelkie formy działań edukacyjnych poza systemami edukacji, w tym zwłaszcza działań na rzecz doskonalenia kwalifikacji zawodowych oraz poszerzających uczestnictwo w kulturze i społeczeństwie obywatelskim⁵⁰.

Sytuacja na rynkach pracy oraz zjawisko bezrobocia istotnie determinują zmiany zachodzące w modelach edukacyjnych różnych krajów. Przede wszystkim strategiczne działania są ukierunkowane na minimalizowanie jakościowych rozwarstwień strukturalnych co wiąże się z efektywniejszym przechodzeniem zasobów ludzkich z kształcenia do zatrudnienia. Wskazane działania i cele wiążą się jednak z wieloma trudnościami, w szczególności odnoszącymi do opracowywanych programów nauczania, które niestety nie potrafią w pełni efektywnie zrównoważyć dwa przeciwstawne cele, tj. przygotowania młodych ludzi do zawodów, które obecnie istnieją, oraz wyrobienia zdolności przystosowania się w przyszłości do wykonywania takich prac, których jeszcze sobie nawet nie wyobrażamy. Jak zauważają autorzy raportu Foresight kadr nowoczesnej gospodarki bezprecedensowa dynamika współczesnych przemian w globalnej gospodarce zwiększa potrzebę przewidywania i myślenia strategicznego. Takie podejście już może tworzyć przewagi dzięki koncentracji środków na obszarach o rozwojowym charakterze. Unia Europejska przywiązuje duże znaczenie do przewidywania zmian w długim okresie czasu. Coraz głębsze i szybsze zmiany w oczywisty sposób wpływają na postrzeganie zasobów ludzkich zarówno na poziomie organizacji, jak i kraju. Brak wiedzy o przyszłych trendach gospodarczych i zapotrzebowaniu na kadry przez gospodarkę i administrację powoduje, że nie jest ona w stanie zaplanować działań o charakterze strategicznym budujących przewagi konkurencyjne lub przynajmniej mających na celu łagodzenie zagrożeń strukturalnych. Potrzebujemy transformacji polskiej gospodarki w kierunku struktur przyjaznych innowacjom, transferowi nowoczesnych technologii oraz społeczeństwu informacyjnemu. Takie przemiany wymagają budowania przewag w oparciu o kapitał ludzki. W perspektywie międzynarodowej kształcenie jest coraz częściej postrzegane jako „podstawowy klucz do tworzenia bogactwa i konkurencyjności w dobie globalnej gospodarki informacyjnej”. Dostęp do dobrego wykształcenia i dostosowanych do zmieniających się potrzeb rynku pracy szkoleń zawodowych, jest niezbędny do tego, aby wszyscy Polacy mieli możliwość poszerzania swojej wiedzy, zdobywania kwalifikacji i rozwijania postaw niezbędnych do prosperowania w Europie, coraz bardziej zorientowanej na technologię i szybką wymianę informacji. Na całym świecie niezbędna jest nieustanna aktualizacja programów nauczania na wszystkich poziomach edukacji w odpowiedzi na rosnące wymogi konkurencyjności w gospodarkach

50 Szerzej: http://ec.europa.eu/policies/culture_education_youth_pl.htm (dostęp, 12.12.2017 r.).

opartych na wiedzy. W społeczeństwie innowacyjnym, zdolności absorpcyjne, tzn. dostępność wysoko wykwalifikowanych zasobów ludzkich będzie nieodzownym warunkiem generowania i propagowania wiedzy⁵¹.

W kontekście wspomnianych już zmian niezmiernie interesującym jest antycypowanie procesu wzrostu i rozwoju społeczeństwa cyfrowego⁵². W tym społeczeństwie wyraźnie wyodrębnia się tzw. klasa cyfrowych pracowników, którzy mogą pracować w dowolnym miejscu i tworzyć liczne cyfrowe kontakty osobiste oraz biznesowe. W ten sposób wspomniana klasa determinuje proces, w którym cyfrowa wiedza staje się fundamentem potęgi globalnej gospodarki. W tak ukształtowanym świecie przeżywa cyfrowa kreatywność i ciekawość, które są cechami głównie charakteryzującymi ludzi młodych. Wyraźnie w tym procesie kształtuje się potrzeba wymiany wiedzy między ludźmi młodymi a starszym pokoleniem. Wskazana zależność ma na celu pilną potrzebę zmniejszania narastającej międzypokoleniowej luki informacyjnej. Wydaje się, że tylko społeczności, w których wskazana luka nie będzie miała miejsca będą zdolne do tworzenia nowych technologii i rozwiązań w świecie opartym na cyfrowej wiedzy.

Znaczącym aspektem w tym odniesieniu jest zachowanie tradycyjnych form kontaktowania się. Wszystko nie może się opierać wyłącznie na wirtualnej komunikacji. Ważnym aby zachować tradycyjne formy współpracy międzypokoleniowej oparte na wspólnym podejmowaniu decyzji, motywacji do współpracy, lojalności, uczciwości i szczerości. W coraz bardziej zdigitalizowanym świecie wspieranie międzypokoleniowej integralności i otwartości posiada nadrzędne znaczenie wobec cyfrowej mądrości⁵³.

Na kanwie zmiany klimatycznej, technologicznej i demograficznej oraz społeczeństwa cyfrowego rozwija się proces wykorzystywania technologii cyfrowych do tworzenia innowacji. Kształtują się one i wyrażają przez proces konwergencji między technologiami nano-, biologicznymi i informacyjnymi oraz naukami kognitywnymi (– dalej technologie NBIC)⁵⁴. Technologie NBIC rozwijają się niezmiernie dynamicznie tworząc postęp w sferze ochrony zdrowia, energii, ochronie środowiska i produkcji prowadząc do przekształcania innych obszarów nawet nietechnicznych – z poza obszaru ich oddziaływania. W efekcie proces konwergencji determinuje integrację, otwartość oraz komparatywność prowadząc do wizjonerskich rozwiązań. Równie ważnym skutkiem konwergencji jest kreowanie współpracy wewnętrznej i zewnętrznej w tworzeniu innowacji oraz przełamywanie barier mentalnościowych wobec innowacji w celu wzmocnienia ich akceptacji⁵⁵.

W innym ujęciu przyszłość postrzega się przez pryzmat takich determinant jak automatyzacja, cyfryzacja i związane z nimi zjawiska. To właśnie te determinanty znacząco zmieniają definicję pracy w nadchodzących latach. Pojedynczy etat przestaje

51 Por. Foresight kadr nowoczesnej gospodarki..., s. 7-8.

52 Więcej: Zrozumieć politykę Unii Europejskiej – Europejska agenda cyfrowa, Komisja Europejska Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej Dział Informacji dla Obywateli. Bruksela 2014.

53 Zob. Building the new leader ..., 7-8.

54 Szerzej: Nauki kognitywne a filozofia prawa (Cognitive Science and Legal Philosophy) ..., s. 175-186.

55 Por. A. Budnikowski, Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Wyd. 2 zmienione. Warszawa, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, 2003.

być podstawową formą zatrudnienia; 54% Polaków uważa, że w przyszłości będzie musiała pracować w kilku zawodach, aby się utrzymać. Kompetencje cyfrowe są kluczowe dla sukcesu zawodowego w nowych realiach cyfrowej gospodarki. Analiza danych to najbardziej obiecujący kierunek rozwoju: najlepiej opłacanymi zawodami będą Data Scientist⁵⁶, Data Engineer⁵⁷ oraz DevOp Engineer⁵⁸. Prawie połowa (47%) zawodów znanych obecnie zostanie zastąpiona pracą maszyn w ciągu najbliższych 25 lat. Dla krajów wysoko rozwiniętych, należących do OECD, szacuje się, że średnio 57% wszystkich miejsc pracy jest zagrożonych automatyzacją; w Polsce zagrożonych automatyzacją jest średnio 40% miejsc pracy. Zawody takie jak robotnik rolny, sprzedawca, recepcjonista, księgowy, bibliotekarz, agent ubezpieczeniowy, urzędnik bankowy lub pocztowy są w ponad 90% zagrożone automatyzacją. Psycholog, pielęgniarka, analityk biznesowy, specjalista IT, duchowny, wykładowca i lekarz nie muszą obawiać się o swoją przyszłość zawodową – ryzyko automatyzacji wynosi poniżej 2%. Zawody kreatywne, wymagające nieszablonowego działania, są bezpiecznym kierunkiem rozwoju, w przeciwieństwie do zawodów opartych na czynnościach powtarzalnych i schematycznych. Polacy nie wierzą prognozom – łącznie siedmiu na dziesięciu Polaków nie przewiduje więc zmiany zawodu; jednocześnie co piąty Polak nie lubi swojej aktualnej pracy. Odsetek 83% Polaków zgadza się ze stwierdzeniem, że nowe technologie są kluczem do powodzenia na rynku pracy. Paradoksalnie – kompetencje cyfrowe Polaków należą do jednych z najniższych w Europie – co piąty Polak nigdy nie skorzystał z internetu; 57% Polaków codziennie korzysta z internetu – w UE średnio 71%; 39% Polaków używa komputera w pracy – w UE średnio 50%⁵⁹.

Równie szeroko analizuje i opisuje się przyszłość kadr kwalifikowanych na rynkach pracy w oparciu o strategiczne dokumenty określające przyszłość zadanych obszarów oraz wykorzystujących w prognozowaniu metodologię foresightową⁶⁰. W tym

56 Data scientist – termin określający zawód osoby zajmującej się analizą danych nieuporządkowanych, w szczególności big data. Został spopularyzowany przez Harvard Business Review w roku 2012. Jako polski odpowiednik niekiedy stosuje się określenie „mistrz danych”. Szerzej: Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century, Harvard Business Review, Oct 2012 (ang.)

57 jw.

58 DevOps (od ang. development and operations) – metodyka zespolenia rozwoju (ang. development) i eksploatacji (ang. operations) oraz zapewnienia jakości (ang. quality assurance), która została zaprezentowana na pierwszej z serii konferencji DevOps Days w 2009 roku w Belgii. Metodyka ta kładzie nacisk na ścisłą współpracę i komunikację profesjonalistów z zakresu utrzymania IT (administratorów) oraz specjalistów od rozwoju oprogramowania (programistów). Uwzględnia współzależność rozwoju i utrzymania IT. Skraca czas wdrożenia funkcji w oprogramowaniu. Pojęcie DevOps zostało zaproponowane w 2009 przez Patricka Debois w trakcie dni DevOps w Gandawie. Zob. Damon Edwards: What is DevOps? (ang.). dev2ops.org, 2010-02-23. (dostęp, 11.01.2018 r.)

59 Zob. Aktywni+ Przyszłość Rynku Pracy 2017. Raport na podstawie badania przeprowadzonego przez DELab UW na zlecenie Gumtree Polska w ramach programu Gumtree.pl Start do Kariery (www.startdokariery.pl). Koncepcja badania, analiza wyników, tekst raportu dr hab. Renata Włoch

60 Foresight jest zarówno dziedziną badawczą, jak i praktycznym przedsięwzięciem powszechnym w świecie w ostatnich dwóch dekadach XX wieku. Celem badań foresightowych jest przede wszystkim wskazanie i ocena przyszłych zdarzeń, potrzeb, szans i zagrożeń związanych z rozwojem społecznym i gospodarczym oraz przygotowanie odpowiednich działań wyprzedzających z dziedziny nauki i techniki. Zarówno sam proces foresightu, jak i jego wyniki są wykorzystywane do tworzenia, a następnie realizacji polityki naukowej, technicznej i innowacyjnej państwa lub regionu (a także w skali międzynarodowej) oraz jako narzędzie rozwijania w społeczeństwie kultury myślenia o przyszłości. Organizowane w skali kraju lub regionu programy foresight włączają przedstawicieli władz publicznych, przemysłu, organizacji pozarządowych, uniwersytetów i organizacji badawczych oraz szerokie kręgi społeczeństwa do otwartej,

światle niezmiernie cennymi okazują się m.in. zapisy wywodzone z Regionalnej Strategii Rozwoju Innowacyjności Województwa Śląskiego na lata 2013-2020⁶¹ (– daje RIS). Niniejsza Strategia to ważnym dokument nakreślający kierunki rozwoju m.in. Metropolii Górnośląskiej. Uwzględniając pomyślny rozwój kadr kwalifikowanych z pewnością należy ukierunkować ich kształcenie zgodnie z obszarami specjalizacji technologicznej regionu. Są nimi: technologie medyczne, technologie dla energetyki i górnictwa, technologie dla ochrony środowiska, technologie informacyjne i telekomunikacyjne, produkcja i przetwarzanie materiałów, transport i infrastruktura transportowa, przemysł maszynowy, samochodowy, lotniczy i górniczy, nanotechnologie i nanomateriały⁶². Przygotowanie kadr kwalifikowanych na każdym poziomie kształcenia mogących zapewnić trwały strumień podaży pracy w tych obszarach wydaje się poważnym wyzwaniem, w którym adekwatnie do posiadanego potencjału winno uczestniczyć społeczeństwo wraz ze stosownymi reprezentantami świata edukacji, nauki i kultury⁶³.

Równie ważnym w tym świetle wydaje się – wspomniana już wcześniej – praca pt. Foresight kadr nowoczesnej gospodarki⁶⁴. Na kanwie tej pracy wyraźnie kształtuje się potrzeba przygotowywania na wyzwania rynku pracy kadr kwalifikowanych w następujących obszarach⁶⁵:

- automatyka i robotyka,
- budownictwo i inżynieria lądowa,
- usługi opiekuńcze i jakość życia,
- usługi około biznesowe,
- turystyka i rekreacja,
- czas wolny,
- technologia żywienia oraz przemysł spożywczy,
- logistyka i inżynieria transportu,
- inżynieria środowiska (urządzenia dla ochrony środowiska).

Z kolei z uwagi na dziedziny horyzontalne (prospektywne) autorzy omawianego studium wskazali na⁶⁶:

- informatykę i usługi internetowe,

ukierunkowanej dyskusji nad przyszłością. Wyniki publicznych programów foresightu informują decydentów o nowych tendencjach rozwojowych, pomagają uzgodnić scenariusze rozwoju i zharmonizować działania partnerów społecznych (rządu, środowisk naukowych i przemysłowych, firm, sektorów gospodarki) oraz służą pomocą w ustaleniu kryteriów finansowania nauki i techniki. Więcej: <http://www.foresight.pl/> (dostęp, 11.12. 2017 r.).

61 Por. Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020, Katowice 2012.

62 Zob. Tamże, s. 19.

63 Więcej: R. Marszowski, Zapotrzebowanie na kadry kwalifikowane na rynku pracy Chorzowa. Stan i perspektyw. GIG, PUP w Chorzowie, Katowice 2017, s. 135-141.

64 Por. K. B., Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik, (red.) Foresight kadr nowoczesnej gospodarki...

65 Tamże, s. 122.

66 Tamże, s. 123-128.

- biotechnologie,
- medycynę i ochronę zdrowia,
- finanse,
- edukację,
- bezpieczeństwo,
- rozrywkę.

Na płaszczyźnie powyższych wskazań i prognoz kształtuje się precyzyjna lista zawodów, które można uznać za przyszłe potrzeby kadrowe lokalnych, regionalnych, wojewódzkich rynków i krajowego rynku pracy. Zaliczyć do nich należy w oparciu o antycypujące treści studiów jakim są RSI i FKNG kadry kwalifikowane w następujących zawodach odpowiadających dziedziną horyzontalnym.

W dziedzinie informatyki i usług internetowych⁶⁷:

- specjaliści sieciowi w dziedzinie informatyki i usługach internetowych,
- teleinformatycy,
- mechatronicy,
- copywriter (osoba odpowiedzialna za stronę tekstową reklamy; tworzy jej koncepcję i ostateczny tekst),
- webmaster (osoba zajmująca się projektowaniem, tworzeniem i utrzymywaniem witryny internetowej),
- traffic manager (osoba zajmująca się śledzeniem ruchów na witrynach internetowych),
- new metrics analyst (zajmująca się szczegółowym liczbowym śledzeniem ruchów na witrynach internetowych),
- content manager (zajmująca się organizacją i sposobami prezentacji zawartości stron WWW),
- e-mail channel specialist (osoba zajmująca się opracowywaniem strategii firmy, dotyczącej komunikacji za pomocą poczty przychodzącej i wychodzącej),
- ethical hacker (osoba zajmująca się wyszukiwaniem słabych punktów w sieciach i ich zabezpieczaniem),
- researcher – menedżer informacji,
- broker i selektor informacji,
- specjalista od klasyfikowania i indeksowania informacji/treści,
- specjalista od zarządzania przepływem informacji,
- audytor wiarygodności informacji,
- specjalista od optymalizacji pozycjonowania informacji w serwisach wyszukiwających,
- broker praw własności intelektualnej.

⁶⁷ Zob. K. B., Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik, (red.) Foresight kadr nowoczesnej..., s. 123-124.

W dziedzinie biotechnologii: biorolnik, „odkażacz” środowiska, biotechnolog zajmujący się inżynierią w hodowli roślin i zwierząt. W dziedzinie medycyny i ochrony zdrowia: menedżer szpitalny, placówki ochrony zdrowia, opiekunowie, pielęgniarze, rehabilitanci, chirurdzy plastyczni, kosmetycy, instruktorzy fitness, dietetycy, fizjoterapeuci. W dziedzinie finansów: specjaliści biznesowi, analitycy finansowi, e-bankowcy, ubezpieczyciele, specjalistów ds. centrów interaktywnej i elektronicznej obsługi klientów, scentralizowanych systemów rozliczeniowych, projektantów pakietów usług finansowych, obsługi zintegrowanych produktów finansowych oraz specjaliści z zakresu obsługi elektronicznych kanałów promocji usług finansowych, kanałów dystrybucji produktów finansowych, telebankingu oraz taksatorów, w tym: nieruchomości, wartości hipotecznej i ryzyka działalności firm, klientów w handlu. W dziedzinie jaką jest edukacja: dydaktycy medialni, coach, trener i dyrektor programów szkoleniowych, specjalista edukacji wspomaganą komputerowo, broker edukacji, ekspert ds. technologii dydaktycznych, teletutor (teleedukator). W dziedzinie bezpieczeństwa: specjalista ds. biometrii (biometria pozwala na identyfikację tożsamości na podstawie unikatowych cech fizycznych). W dziedzinie rozrywki: menedżer programów multimedialnych, menedżer wielokulturowości, specjalista ds. marketingu społecznego, animator parków rozrywki.

W perspektywie nadchodzących zmian i wiążących się z nimi potrzebami na zawody przyszłości eksperci rynku pracy podkreślają, że pracę otrzymuje się w 70% dzięki wiedzy fachowej i w 30% dzięki kompetencjom społecznym, traci się zaś w 70% z braku kompetencji społecznych i w 30% z braku kwalifikacji merytorycznych. Pracownik nowoczesnej gospodarki XXI wieku to wszechstronnie przygotowany absolwent szkoły czy uczelni, który co najmniej kilka razy w życiu zmienia zawód i będzie w stanie dostosować się do potrzeb rynku. O jego szansach na rynku pracy decyduje elastyczność i chęć uczenia się, sprawne władanie wszystkimi zdobyczami technik zarządzania informacją oraz umiejętności w zakresie komunikacji międzyludzkiej i zespołowej pracy projektowej. Zachodzące w gospodarce zmiany kreują zapotrzebowania na nowe kwalifikacje i umiejętności zasobów pracy. Utrzymanie równowagi w zakresie kompetencji zawodowych na dynamicznym rynku pracy ery informacyjnej wymaga również dynamicznych dostosowań po stronie podaży pracy. W tym miejscu pojawia się pole do działania państwa w ramach polityk: edukacyjnej, rynku pracy i strukturalnej⁶⁸.

W relacji do tych uwarunkowań należy mieć świadomość, jakie kompetencje będą niezbędne z chwilą zakończenia procesu edukacji formalnej. Aktualnie zalicza się do nich⁶⁹:

- interdyscyplinarność,
- szybkość działania,
- myślenie innowacyjne i adaptacyjne,
- myślenie obliczeniowe,
- kompetencje międzykulturowe.

68 jw. s. 129.

69 Por. Krajowy Program na Rzecz Młodzieży Aktywna Młodzież. Projekt z dnia 16 września 2013 r., s. 3

W tym świetle to co jeszcze nie dawno było cenione najbardziej – stałość i przywiązanie do jednego miejsca i stanowiska pracy nie jest już dziś tak ważne. Obecnie mniej ważna jest wiedza z określonego zakresu – ją zawsze można uzupełnić – a znaczenie posiadają umiejętności zaliczane do kompetencji przyszłości, do których należą⁷⁰:

- umiejętność pracy w zespole,
- umiejętność pracy w szumie informacyjnym,
- umiejętność współpracy wirtualnej,
- umiejętność komunikacji w „realu”,
- umiejętność pracy projektowej.

Na tym tle przyjmuje się, że kompetencją kluczową przyszłości jest szybkość uczenia, a co za tym idzie mobilność i umiejętność szybkiej adaptacji do nowych uwarunkowań.⁷¹ Tak więc potrzeba permanentnego dostosowywania kwalifikacji zawodowych oraz tworzenia nowych wartości jest nieuniknioną konsekwencją zachodzących zmian.

PODSUMOWANIE

Na kanwie całokształtu zaprezentowanych w artykule ocen, analiz, diagnoz i prognoz należy uznać, że zasoby ludzkie – w szczególności kadry kwalifikowane – to najcenniejszy zasób współczesnych gospodarek. Zachodzące zmiany istotnie ten zasób mogą pomniejszyć. Kluczową determinantą kształtującą wskazane zagrożenie jest odwracanie się piramidy wieku i wiążące się z tym: depresja demograficzna oraz starzenie się społeczeństwa. Wraz z tymi zjawiskami występuje – dodatkowo wzmacniając niekorzystne tendencje – wysokie dodatnie saldo migracji zewnętrznych. Nie można w tym kontekście pominąć kolejnych czynników wśród których do najważniejszych zalicza się wskaźniki urodzeń, które w gospodarkach rozwiniętych spadają poniżej poziomu odtworzenia, długości życia, które wzrasta dzięki lepszej opiece zdrowotnej i warunkom życia. Skutkuje to bardzo wysokim współczynnikiem obciążenia demograficznego czyli wysokim przyrostem liczby osób w wieku nieprodukcyjnym przy jednocześnie malejącej liczbie osób w wieku produkcyjnym.

Wskazane zmiany nie tylko negatywnie kształtują sytuację krajowej gospodarki i na krajowym rynku pracy ale stanowią zagrożenie dla światowego wzrostu gospodarczego i rozwoju. W innym ujęciu warto jeszcze raz zauważyć, że brak wiedzy o przyszłych trendach gospodarczych i zapotrzebowaniu na kadry przez gospodarke i administrację powoduje, że nie jest ona w stanie zaplanować działań o charakterze strategicznym budujących przewagi konkurencyjne lub przynajmniej mających na celu łagodzenie zagrożeń strukturalnych.

Jak więc w tych realiach kształtować rozwiązania dzięki którym można ograniczyć skutki zachodzących zmian i im przeciwdziałać? W kontekście zasobów ludzkich wydaje się, że nieuniknioną koniecznością jest przede wszystkim przewidywanie zmiany i ustawiczne reagowanie na nią. W praktyce utrzymywanie aktywności

⁷⁰ jw.

⁷¹ Zob. R. Marszowski, Zapotrzebowanie na kadry kwalifikowane na rynku pracy Chorzo-wa...

zawodowej osób starszych, tak długo jak to będzie możliwe. Tworzenie programów integracji międzypokoleniowej oraz dążenie do zmniejszenia narastającej międzypokoleniowej luki informacyjnej. Wydaje się, że tylko społeczności, w których wskazana luka nie będzie miała miejsca będą zdolne do tworzenia nowych technologii i rozwiązań w świecie opartym na cyfrowej wiedzy. Równolegle opracowywać innowacyjne rozwiązania zapewniające równowagę między pracą zawodową a życiem – opartych na elastyczności i wielofunkcyjności pracy – gwarantujących zarazem wolność i autonomię jednostce.

O ewentualnym sukcesie w tych działaniach najprawdopodobniej zadecyduje podejście oparte na – sensu stricte – ważnych wyznacznikach jakimi mogą być pełna i zrozumiała dla odbiorcy informacja oparta na możliwie pełnej wiedzy o zadanym zjawisku i kreatywności w ich wdrażaniu. Całość podejmowanych działań powinna tworzyć warunki dające poczucie bezpieczeństwa, współpracy i zadowolenia. Wobec tych destynacji szczególnego znaczenia nabiera wiedza, która – sensu largo – staje się kluczowym fundamentem ograniczającym wskazane w artykule zagrożenie.

LITERATURA

- Aktywni+ Przyszłość Rynku Pracy 2017. Raport na podstawie badania przeprowadzonego przez DELab UW na zlecenie Gumtree Polska w ramach programu Gumtree.pl Start do Kariery (www.startdokariery.pl). Koncepcja badania, analiza wyników, tekst raportu dr hab. Renata Włoch.
- Aráuz A. M., Torres, Wittchen U., Brain Drain across the Globe: Country Case Studies, w: *International Skill Flows: Academic Mobility and Brain Gain*, red. K. Hadaś, Poznań 2010.
- Baraniak B., Tendencje społeczne, gospodarcze i historyczne jako kryteria reformowania edukacji, w: *Kształcenie zawodowe w perspektywie europejskiego rynku pracy*, red. B. Płotkowiak, Materiały konferencyjne drugiej polsko-niemieckiej konferencji, Poznań 2000.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., Tap Your Subsidiaries for Global Reach, „*Harvard Business Review*”, Vol. 64, No. 6, y. 1989.
- Boreham N. C., *Knowledge Management in the European Chemical and Internet Industries*, University of Manchester, 1999.
- Borkowska S., Bohdziewicz P., *Menedżer u progu XXI wieku*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi 1988.
- Borkowska S., *Główne wyzwania wobec problemów pracy*, IPIPS, Warszawa 2000.
- Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*. Wyd. 2 zmienione. Warszawa, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, 2003.
- *Building the new leader. Leadership 2030*, 2014 Hay Group.
- Chesbrough H. W., Graceful Exits and Foregone Opportunities: Xerox's Management of its Technology Spin-off Companies, „*Business History Review*” 2002.
- Damon Edwards: What is DevOps? (ang.). dev2ops.org, 2010-02-23.
- Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century, *Harvard Business Review*, Oct 2012.
- Drucker P. F., *Spółeczeństwo postkapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1993.

- Dudzińska-Głaz J., Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, w: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, W. Harasim (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Edvinsson L., Malone M. S., Kapitał intelektualny, PWN, Warszawa 2001.
- Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php...>
- Gryzik A., Tendencje zatrudnienia i rozwój rynku pracy w Polsce i na świecie, w: Foresight kadr nowoczesnej gospodarki, red. K. B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik. Warszawa 2009.
- http://ec.europa.eu/policies/culture_education_youth_pl.htm.
- <http://www.bjanowska.pl/roznorodnosc-w-zatrudnieniu>.
- <http://www.foresight.pl/>
- <http://www.ilo.org>, Nowe spojrzenie na pracowników 50+, Raport ekspercki Manpower, 2008.
- https://www.governica.com/Zasoby_ludzkie
- Imputation, Estimation and Prediction Using the Key Indicators of the Labour Market, ILO, 2004.
- Jadamus-Hacura M., Melich-Iwanek K., Wybrane problemy współczesnych rynków pracy na przykładzie województwa śląskiego. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2007.
- Juchnowicz M., Polityka edukacyjna wobec potrzeb rynku pracy, w: Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna. P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007.
- Kaczmarczyk P., Tyrowicz J., Migracje osób z wysokimi kwalifikacjami, „Biuletyn FISE”, 2008 nr 4.
- Kaczmarczyk P., Współczesne migracje zagraniczne Polaków – skala, struktura oraz potencjalne skutki dla rynku pracy, w: Raport FISE, Warszawa 2006.
- Kałuża-Kopias D., Demograficzne skutki międzynarodowych migracji w wybranych krajach Unii Europejskiej ze szczególnym uwzględnieniem Polski, w: Polityka społeczna wobec przemian demograficznych, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 167, (red.) A. Rączaszek, W. Koczur, Katowice 2014.
- Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 2015.
- Krajowy Program na Rzecz Młodzieży Aktywna Młodzież. Projekt z dnia 16 września 2013.
- Krzyżanowska K., Sytuacja kobiet na obszarach wiejskich i ich udział w rynku pracy. Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych, Nr 1/2014.
- Kubik K., Współczesne przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalnej konkurencji. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Nr 92 Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2012.
- Live longer, work longer, OECD 2006, Employment Outlook, OECD 2007.
- Marszowski R., Regres demograficzny w województwie śląskim. Źródła i następstwa. Międzynarodowe Studia Humanistyczne. Społeczeństwo i Edukacja, Warszawa 2017.
- Marszowski R., Zapotrzebowanie na kadry kwalifikowane na rynku pracy Chorzowa. Stan i perspektyw. GIG, PUP w Chorzowie, Katowice 2017.
- Ministerstwo Edukacji Narodowej, O szkolnictwie zawodowym, „Biblioteczka Reformy” 1999, nr 3.
- Naisbitt J., Aburdene P., Reinventing the Corporation Your Job and Your Company for the New Information Society, A. Warner Book, New York 1985.

- Nauki kognitywne a filozofia prawa (Cognitive Science and Legal Philosophy), w: M. Zirk-Sadowski, B. Wojciechowski, T. Bekrycht (red.), *Integracja zewnętrzna i wewnętrzna nauk prawnych*, Łódź 2014.
- Nonaka I., *The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review, 1991.
- Paszkowska-Rogacz A., *Seminarium dla dyrektorów szkół średnich pt. Wewnątrzszkolny system doradztwa zawodowego, Program Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju (UNDP)*, Warszawa 2002.
- Podemski K., *Migration of Highly Skilled Workers at the Turn of the 21st Century: Literature Review*, w: *International Skill Flows: Academic Mobility and Brain Gain*, red. K. Hadaś, Poznań 2010.
- *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020*, Katowice 2012.
- Rosińska M.; *Strategia zarządzania kapitałem ludzkim jako podstawa rozwoju organizacji w warunkach globalizacji*, w: Schroeder J; Stępień B. (red.), *Handel i finanse międzynarodowe w warunkach globalizacji*; Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- Sajkiewicz A., *Standardy organizacji zasobów ludzkich*, w: M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004.
- Simon J., *Brainpower*, cyt. za „Zarządzanie na Świecie”, Infoglob nr 1, 1995.
- *Skill needs in Europe*, Europe Centre for the Development of Vocational Training, Luxembourg 2008.
- *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 roku z perspektywą do 2030 roku*. Warszawa 2017 r.
- Szczepanik E., Arendt L., *Inwestycje w kapitał ludzki w strategii rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Kapitał ludzki w małych i średnich przedsiębiorstwach – przystosowania do technologii informatycznych. Wyniki badań empirycznych*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.
- Ścibiorek Z., *Inwestowanie w personel*. Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2006.
- Ścibisz A., Ścibisz J., *Motywacja i style kierowania, jako wyznaczniki efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae Rok 17, Nr 1/2013*.
- Uchwała nr 239 Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2013 r. w sprawie ustanowienia Programu Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, Monitor Polski. Warszawa, z dnia 4 lutego 2014 r. Poz. 115.
- Walkowiak R., Czaplicka-Kozłowska I. Z., Kozłowski A. J., Stachowska S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2013.
- Wronka-Pospiech M., *Innowacje społecznie – pojęcia i znaczenie*, w: *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 2012 z 2015.
- *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD, wyd. polskie: Ministerstwo Gospodarki – Departament Strategii Gospodarczej, 2000.
- *Zrozumieć politykę Unii Europejskiej – Europejska agenda cyfrowa*, Komisja Europejska Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej Dział Informacji dla Obywateli. Bruksela 2014.