

Kompetencje przyszłości

Badanie dla Uczelni Łazarskiego

Konrad Siwiński | konrad.siwinski@mindsandroses.com

Urszula Adamowicz | urszula.Adamowicz@mindsandroses.com

Marlena Bułanow | marlena.bulanow@mindsandroses.com

Magdalena Koprowska | magdalena.koprowska@mindsandroses.com

Anna Siwińska | anna.siwinska@mindsandroses.com



Spis treści

1. O badaniu	3
2. Zmiany na świecie mające wpływ na rynek pracy	13
3. Kompetencje przyszłości	45
4. Profil absolwenta i wpływ uczelni na nauczanie	76
5. Rola uczelni w społeczeństwie	95
6. Uczelnie XXI wieku jako organizacja	117
7. Załącznik	132



Kontekst i cel badania

Rynek pracy jest poddawany ciągłym modyfikacjom, m.in. pod wpływem postępu technologicznego, w tym rozwoju AI czy zmian demograficznych. Mimo to podmioty zajmujące się edukacją nie potrafią wystarczająco dostosować programów nauczania i sposobu funkcjonowania w nowej rzeczywistości. Nie wskazują, kim ma być absolwent, w jaki sposób powinien wzbogacić rynek pracy, jakie kluczowe kompetencje musi posiadać. Nie wykorzystują w dostatecznym stopniu innowacyjnych, elastycznych metod współpracy, które pozwalają rozwinąć umiejętności miękkie i relacje oraz pomóc studentom dojrzeć do dorosłości.

Celem badania jest uzyskanie informacji, które pomogłyby dostosować programy nauczania oraz sposób funkcjonowania uczelni do zmian zachodzących w ich otoczeniu, w tym przemian technologicznych związanych z pojawieniem się AI. Pozwoliłyby również zrozumieć, jak proaktywnie przygotować się do nadchodzących przeobrażeń na rynku pracy.



Proces badawczy obejmował dwa moduły jakościowe

1

Badanie perspektywy studentów: FGI offline

Zagadnienia badawcze w ramach etapu:

- kompetencje studentów dziś
- kompetencje przyszłości
- kompetencje na rynku pracy
- uczelnia w obliczu zmian
- wpływ zmian na jednostki i społeczeństwo.

2

Badanie perspektywy ekspertów: IDI online

Zagadnienia badawcze w ramach etapu:

- kluczowe kompetencje dziś
- aktualne zmiany technologiczne i społeczne
- wizja rynku pracy w przyszłości
- wizja przyszłości nauczania wyższego.



W jaki sposób zrealizowaliśmy projekt?

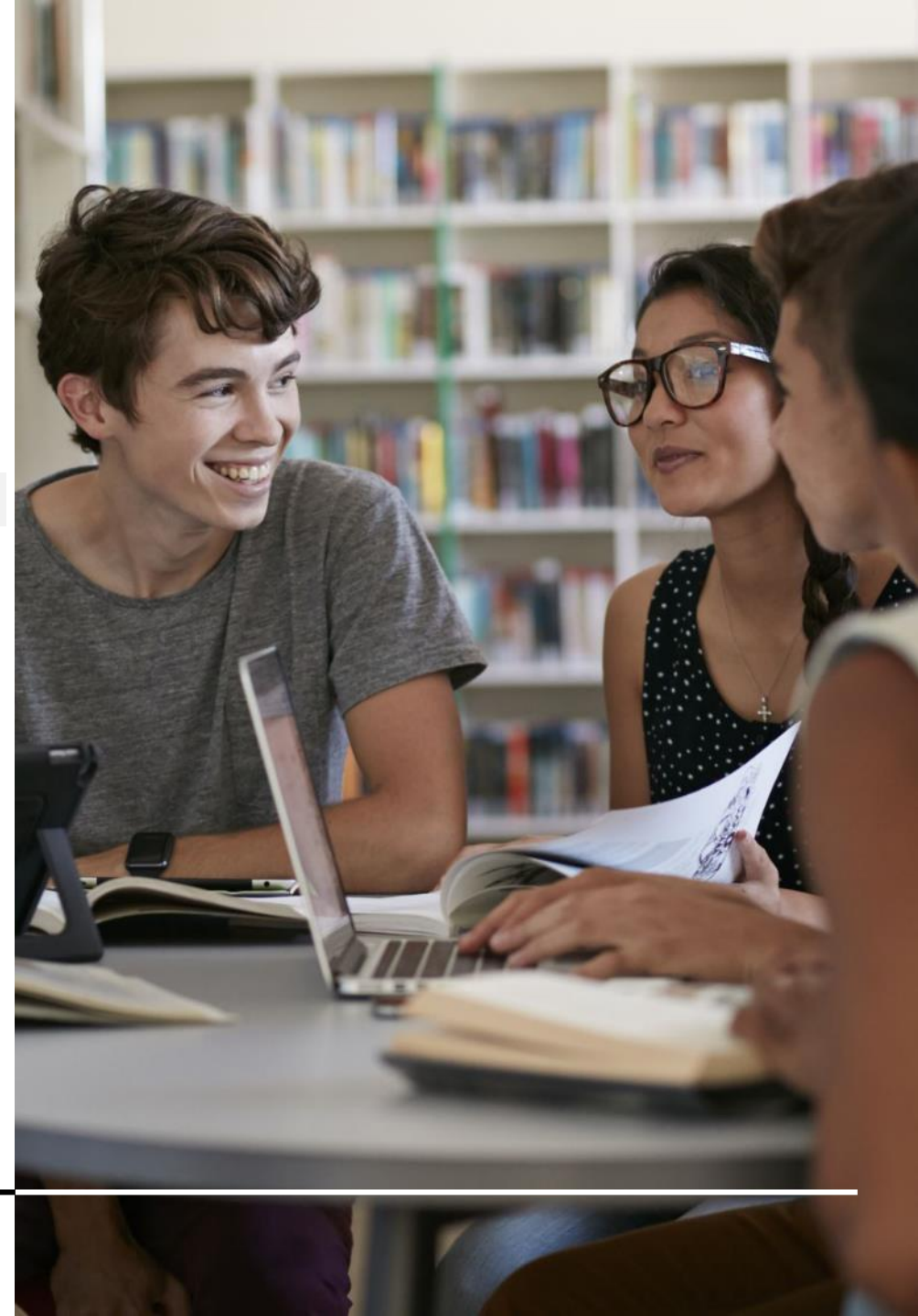
1 > Badanie perspektywy studentów: FGI offline

FGI ze studentami

8 wywiadów grupowych (FGI)

Czas trwania, forma: 2h, offline | **Miasta:** Warszawa, Wrocław, Toruń, Olsztyn

- W każdej grupie wzięło udział **6 osób studiujących** z różnych kierunków studiów, zarówno dziennych, jak i zaocznych.
- 1 grupa w Warszawie składała się ze studentów Uczelni Łazarskiego.
- W każdym mieście odbyły się 2 wywiady:
 - 1 ze studentami **pierwszego stopnia** lub pierwszych trzech lat jednolitych studiów magisterskich,
 - 1 ze studentami **drugiego stopnia** lub dwóch ostatnich lat jednolitych studiów magisterskich.



W jaki sposób zrealizowaliśmy projekt?

2 > Badanie perspektywy ekspertów: IDI online

Wywiady z ekspertami

31 wywiadów pogłębionych (IDI)

Czas trwania, forma: ok. 70 minut, telefonicznie lub online (MS Teams)

- Rozmówcy:
 - właściciele firm (mikro i małych), właściciele lub osoby odpowiedzialne za zarządzanie
 - kadry (firmy średnie i duże, organizacje pozarządowe) z całej Polski, a zwłaszcza z dużych miast
 - wykładowcy uczelni w Polsce (zarówno publicznych, jak i prywatnych).



Eksperci, którzy wzięli udział w rozmowach 1/2

1. **Renata Bogacka-Andrzejewska** – łączy holistyczne ujęcie z HR, bo wierzy, że rozwój organizacji zaczyna się tam, gdzie ludzie odkrywają i wykorzystują swój pełen potencjał.
2. **Łukasz Cesarski** – Data Scientist specjalizujący się w NLP (Natural Language Processing).
3. **Michał Czekalski** – przedsiębiorca rozwijający firmy w branżach AI i produkcyjnej.
4. **Filip Dębowski** – technohumanista, ekspert z zakresu AI oraz higieny cyfrowej.
5. **Bartosz Dobrowolski** – ekspert z zakresu AI w biznesie, doradca i trener liderów rynkowych, który łączy technologię, strategię i edukację, pomagając firmom w cyfrowej transformacji.
6. **Marta Grybś-Kabocik** – naukowczyni z Katedry Badań Konsumpcji UE w Katowicach.
7. **Katarzyna Janota** – strategka, projektantka, edukatorka. Uczy projektowania na AGH, SWPS i ASP w Katowicach. Współtworzy rozwiązanie Tuser. Jest współzałożycielką i prezeską Fundacji Grupa Robocza.
8. **Katarzyna Kamińska** – strategka, projektantka procesów i przyszłości, pasjonatka inicjowania transformacji. Pomaga MŚP i innym organizacjom pozarządowym przemyśleć ich narracje, pokierować zmianami i dostosować się do nieprzewidywalnej przyszłości.
9. **Piotr Kaniewski** – adwokat i Counsel w kancelarii Osborne Clarke, ekspert z zakresu prawa technologii (kontraktów i compliance'u). Specjalista w obszarze prawnych aspektów korzystania ze sztucznej inteligencji.
10. **Radosław Kita** – AI Director w TVN Warner Bros. Discovery. Odpowiadał za stworzenie systemów analitycznych, raportujących oraz korzystających z uczenia maszynowego i AI w Ringier Axel Springer Polska, Alior Banku, Allegro, Veon, Showmax i Adform.
11. **Anna Maria Kochańska** – The Remote Impact Founder & Public Speaker.
12. **Joanna Kozarzewska** – Senior Partner w Wyser, GI Group Holding.
13. **Marta Kozieł-Piechocka** – od 2019 aktywnie rozwija branżę HR. Zajmuje się rekrutacją na wszystkie szczeble organizacji, szkoleniami i projektami rozwojowymi.
14. **Magdalena Mazurkiewicz** – Sales and HR Consultant, właścicielka Teckel Consulting.
15. **Hanna Medyńska** – ekspertka z zakresu IT w architekturze domenowej i korporacyjnej, ambasadorka neuroróżnorodności.

Eksperci, którzy wzięli udział w rozmowach 2/2

16. **Jakub Murszewski** – dr nauk prawnych, radca prawny, Legal Business Partner.
17. **Jan Oleszczuk-Zygmuntowski** – wykładowca w ALK, na co dzień pełniący funkcję prezesa technologicznej Spółdzielni PLZ.
18. **Justyna Orłowska** – liderka innowacji, technologii i edukacji, była Pełnomocniczka Prezesa Rady Ministrów ds. GovTech. Stypendystka Uniwersytetu Princeton.
19. **Andrzej Pieńkowski** – manager ds. badań i rozwoju w fundacji Katalyst Education, tworzącej powszechnie używane w polskich szkołach darmowe narzędzia cyfrowe takie jak Pi-stacja i Mapa Karier.
20. **Marcin Rzegocki** – adiunkt na UE w Krakowie, doktor nauk społecznych, dyrektor zarządzający Fundacji „Auxilium” z Tarnowa. Autor książki *Prężność organizacyjna jako kluczowy zasób dla odporności organizacji na kryzys* (Aspra, 2021).
21. **Bartosz Sokoliński** – technoentuzjasta, obecnie odpowiedzialny za rozwój sztucznej inteligencji w Banku Ochrony Środowiska.
22. **Maciej Stanuch** – Dyrektor ds. produktu w MedApp S.A. odpowiedzialny za rozwój CarnaLife Holo. Autor licznych publikacji naukowych.
23. **Iwo Szapar** – Co-Creator AI-Maturity Index.
24. **Arek Szulczyński**– od 25 lat zajmuje się trendami technologicznymi i konsumenckimi oraz ich wpływem na strategie rozwoju marek.
25. **Marta Truś-Buchajska** – antropolożka kultury i design researcherka, członkini kolektywu Nowe Narracje.
26. **Daniel P. Ura** – naukowiec, popularyzator nauki i technologii.
27. **Łukasz Wieczorek** – informatyk, doktor nauk inżynierjno-technicznych, architekt oprogramowania. Łączy wiedzę akademicką z praktyką przemysłową w tworzeniu skalowalnych systemów opartych na sztucznej inteligencji i analizie danych rzeczywistych.
28. **Jacek Wojciechowicz** – manager, wykładowca uniwersytecki w Collegium Civitas, współzałożyciel i prezes startupu technologicznego „AI4Smart”, Business Angel.
29. **Ela Wojciechowska** – prezeska Fundacji Digital University, inicjatorka programu edukacyjnego Be.Net, w którym w ciągu 4 lat wzięło udział ponad 3 tysiące nauczycieli.
30. **Adam Zadrozny** – konsultant technologiczny; wykładowca akademicki.
31. **Grzegorz Zajac** – R&D Poland Hub Lead, Executive Medical Director, Oncology Clinical Development, Board Member w GSK.

Jak czytać raport?

Raport jest opracowaniem zbiorczym z obu modułów jakościowych. Wnioski z wypowiedzi studentów i ekspertów przeplatają się, choć są oddzielone śródtytułami.

Na końcu każdego z rozdziałów znajdują się wnioski. Te na brązowym tle odnoszą się do wiedzy pozyskanej od ekspertów, na granatowym - do doświadczeń studenckich.

Na końcu opracowania znajduje się Załącznik. Pytania w nim zawarte mogą posłużyć jako element warsztatu strategicznego uczelni i wesprzeć władze instytucji we wdrażaniu zmian w Uczelniach Przyszłości.



Kluczowe wnioski

#1 Zmiany technologiczne, w tym pojawienie się AI, spowodują zarówno zanik części miejsc pracy, jak i pojawienie się nowych. Zwiększą rolę umiejętności miękkich i tempo zmian. Wprowadzą też pytania o etykę i zasady postępowania w przypadku wyzwań i sytuacji spowodowanych pojawieniem się nowych możliwości technologicznych.

#2 Przed pracownikami stoi wyzwanie w postaci potrzeby przyswojenia umiejętności takich jak ustawiczne kształcenie, zachowywanie balansu między życiem zawodowym i osobistym, psychiczna rezyliencja i zwinność w działaniu.

Kluczowe wnioski

#3 Za kompetencje przyszłości uznaje się m.in. odporność psychiczną, znajomość samego siebie, poczucie własnej wartości, wytrwałość i determinację, otwartość na kontakty z ludźmi, higienę cyfrową i umiejętności cyfrowe, traktowanie problemów jako wyzwań, gotowość do wyjścia poza strefę komfortu, elastyczność, nawiązywanie i budowanie relacji z innymi, zrozumienie emocji, empatię, zaufanie, tolerancję wobec inności, komunikację, uważność etyczną, łączenie kropek, krytyczne myślenie, umiejętność uczenia się i ciekawość świata.

Kluczowe wnioski

#4 Rola uczelni w XXI wieku może przechodzić zmiany. Uczelnia może stać się centrum życia lokalnego (w tym platformą do łączenia pokoleń oraz przeciwdziałania samotności osób starszych i demencji), ośrodkiem weryfikacji wiedzy, miękkim assetem w rękach państwa, instytucją tworzącym elity intelektualne kraju.

#5 Dlatego też o uczelniach należy myśleć holistycznie. Pod uwagę wziąć trzeba nie tylko programy kształcenia, ale też procesy, procedury, struktury czy zmiany kultury organizacyjnej i ekosystemu, w którym funkcjonują uczelnie.

Zmiany na świecie mające
wpływ na rynek pracy



**„ Technologia to tylko narzędzie.
Ludzie, którzy go używają, to ci, którzy naprawdę
dokonują zmian.**

Bill Gates

Czym jest dla człowieka technologia?

Każdy człowiek XXI w., bez względu na to, gdzie mieszka, że technologia jest coraz bardziej obecna w codziennym życiu, i to w wielu obszarach. Dzieje się tak dlatego, że nastąpiła olbrzymia demokratyzacja dostępu do technologii.

Kluczowe zmiany to:

- Dostęp do szybszych, wydajniejszych technologii o szerszym spektrum działania (choć nie zawsze na pogłębionym poziomie) i ich powszechniejsze zastosowanie. **Rewolucją jest wprowadzenie sztucznej inteligencji (AI), w tym stosowanie technologii autonomicznych .**
- **Rozwój automatyzacji i robotyzacji**, w tym coraz bardziej wyspecjalizowanych maszyn. Ma to miejsce także w obszarach i działaniach, gdzie dotychczas ich nie było bądź ich wykorzystanie było ograniczone.

Ludzkość czerpie korzyści z technologii, jednak odczuwa również jej negatywne skutki. Warto przeanalizować te konsekwencje na arenie państwowej, naukowej, by stwierdzić, jak wygląda interakcja na linii człowiek-technologia.

„ *Postępująca automatyzacja uświadamia nam, że jako ludzie niekoniecznie chcemy być częścią metaforycznej maszyny, która nas optymalizuje i mierzy, a do tego wymaga, by się do niej dostosować. Zaczynamy odczuwać coraz dotkliwszy dysonans między technologią a tym, czym jesteśmy my, żywe istoty. Zastanawiamy się nad tym, jaki jest związek między **technologicznym status quo a pogłębiającym się kryzysem psychicznym**. Coraz częściej zadajemy sobie pytanie, czym mogłyby być technologie – nie dla optymalizacji, a dla troski o człowieka.*

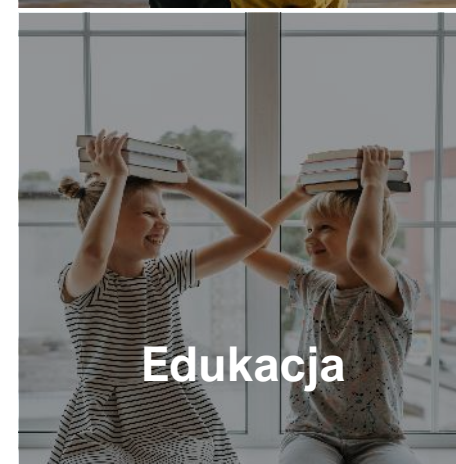
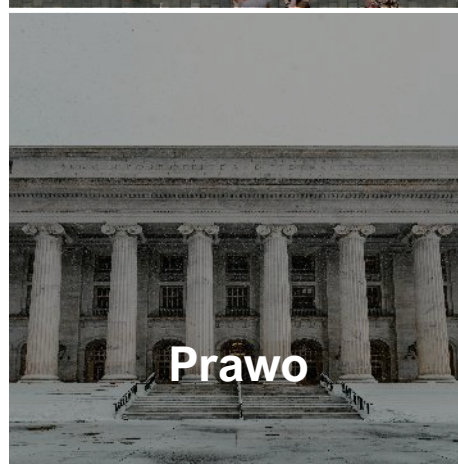
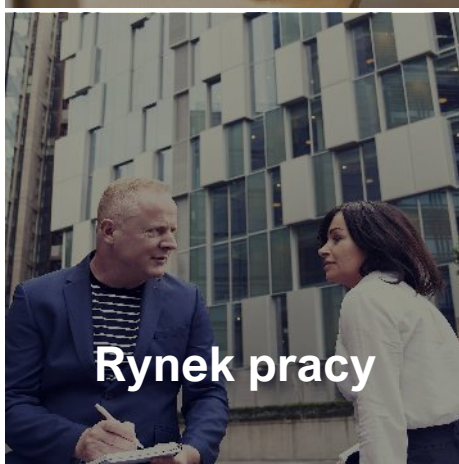
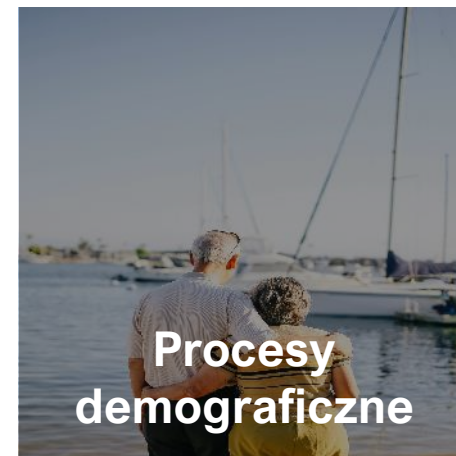
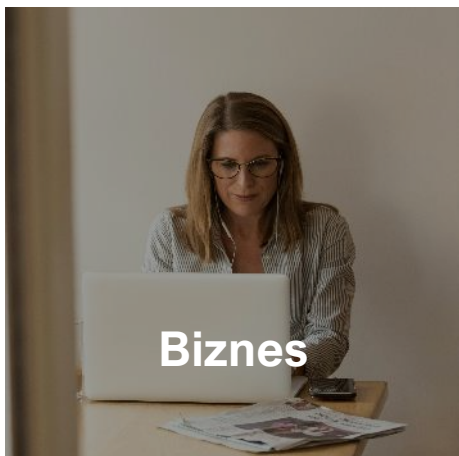
Katarzyna Janota

„ *Na jednym panelu dyskusyjnym przedstawiłem koncepcję, że za kilka lat, aplikując do pracy, będziemy dołączać do CV informacje o wytrenowanych przez nas modelach AI i ich zastosowaniach. Do nowych miejsc pracy będziemy przychodzić razem z tymi modelami.*

Bartosz Sokoliński

Jak technologia wpływa na nasze życie?

Technologia oddziałuje na wszystkie obszary życia. Jej wpływ z czasem będzie coraz większy. Z jej pomocą tworzy się **ekosystem podlegający nieustannym zmianom i wpływom** (także wielu innych aspektów rzeczywistości).



Ludzie chętnie korzystają z udogodnień technologicznych, jednak widać też negatywne skutki ich używania na poziomie społecznym.

- Zwiększa się dynamika zmian w rzeczywistości (także na rynku pracy).
- Zauważalne są coraz większe **trudności w stosunkach społecznych**. Ekspertki wskazują, że ludziom łatwiej jest wchodzić w interakcje z narzędziami niż z innymi osobami. W efekcie dochodzi do ograniczania kontaktów, co przyczynia się do powstania błędnego koła.
- **Wspólnota narodowa/społeczna się załamuje**, zwiększa się rozdrobienie społeczne.
- Choć dostęp do technologii jest łatwy, u niektórych osób pojawia się problem w postaci niewystarczającego poziomu kompetencji cyfrowych i związanych z tym umiejętności włączania technologii do swojej pracy.

Możliwe skutki

- uwolnienie czasu (mniej czasochłonna praca)
- szybsze tempo życia
- zwiększone poczucie samotności
- gorsza jakość współpracy przy różnych inicjatywach
- wzrost występowania zaburzeń psychicznych
- rozwarstwienie społeczne
- nierówności społeczne i dużo większy poziom biedy wśród osób niskow kwalifikowanych powodujący emerytalne ubóstwo
- spadek umiejętności poznawczych
- zagrożenie dla kreatywności
- brak poczucia przynależności do „większej” wspólnoty
- życie w małych wspólnotach/kolektywach o wspólnym celu, próbujących oddziaływać na najbliższe otoczenie

„ Na pewno będzie nam coraz trudniej funkcjonować społecznie, jeżeli nie będziemy o to dbali. Widać już, że technologia bardzo mocno zaczyna się odbijać na tym, jak ludzie się ze sobą komunikują i funkcjonują społecznie. **Jest więcej takiego poczucia odłączenia wśród ludzi niż poczucia przynależności.**

Hanna Medyńska

Jest bardzo wiele obszarów i działań, które technologia zmienia i będzie zmieniać coraz bardziej, wywołując zarówno pozytywne, jak i negatywne rezultaty.

Możliwe skutki

- zastąpienie człowieka przez AI w powtarzalnych czynnościach
- zwiększenie dokładności i jakości wyników określonych zadań (np. w diagnostyce medycznej)
- wzrost produktywności dzięki wykorzystaniu maszyn i narzędzi cyfrowych
- wykorzystanie technologii w obszarach trudnych/niebezpiecznych dla człowieka
- uwolnienie czasu (więcej przestrzeni na rozwój, zgłębianie zainteresowań i doskonalenie kreatywności)
- oszczędność czasu wysokopłatnych specjalistów
- oszczędność pieniędzy dzięki bardziej dostosowanym technologiom, optymalizującym wykorzystanie zasobów np. w precyzyjnym dostosowaniu parametrów w danym procesie
- większa personalizacja produktów i usług, m.in. dzięki skuteczniejszemu zarządzaniu big data i dostosowywaniu rozwiązań do konkretnych grup docelowych (m.in. w handlu, medycynie, marketingu)
- zmniejszenie awaryjności i stosowanie predyktywnej konserwacji – optymalizacja działania, przewidywanie awarii oraz skuteczniejsze planowanie konserwacji urządzeń dzięki dokładnej analizie działania maszyn i precyzyjniejszej parametryzacji
- wzrost bezrobocia na skutek zwolnień
- trudniejsze wejście do zawodu (mniej zadań dla juniorów i stażystów pozwalających rozpocząć ścieżkę zawodową i nabierać kompetencji)
- szerokie zastosowanie technologii ściśle kontrolujących efektywność pracy
- spadek kreatywności i powstawanie generycznych treści
- coraz większy podział na dobrze płatne prace wysokospecjalistyczne i proste niskopłatne
- rozwarstwienie społeczne
- nierówności społeczne i dużo większy poziom biedy wśród osób niskowyzwalających, emerytalne ubóstwo
- dysonans we współpracy człowiek-maszyna (trudność w zaakceptowaniu urządzenia jako partnera)
 - transhumanizm jako odpowiedź (transhumanizm to użycie technologii dla przezwyciężenia ograniczeń ludzkiego ciała – jego ograniczeń psychofizycznych, np. nanoboty, które mogą być wprowadzane do organizmu w celu naprawy uszkodzonych tkanek, zwalczania chorób lub dostarczania leków, interfejsy mózg-komputer (BCI) umożliwiające bezpośrednią komunikację między mózgiem a urządzeniami zewnętrznymi.

„ W mojej ocenie wzrośnie próg wejścia do niektórych zawodów (np. zawodu prawnika). Nie będzie potrzebna aż taka ilość młodszych specjalistów, którzy wykonują mniej skomplikowane czynności. W konsekwencji będzie trudniej rozpocząć karierę zawodową w danym zawodzie i tym samym zdobywać doświadczenie. Ale jednocześnie osoby, które dziś są ekspertami, będą mogli wykonywać niektóre czynności szybciej bez pomocy młodszych specjalistów.

Jakub Murszewski

Zmiany demograficzne stanowią poważne wyzwanie dla Polski.

Zmiana struktury wiekowej polskiego społeczeństwa jest diametralna. Zmiany demograficzne wpływają na wszystkie obszary życia społecznego, w tym na edukację i rynek pracy.

- Trwający wiele lat niski przyrost naturalny przekłada się na zmniejszenie się liczby osób w procesie edukacji (na wszystkich etapach nauczania).
- Na rynku będzie coraz bardziej widoczny brak pracowników.
- **Zwiększa się wpływ seniorów na kształt życia społecznego.** Konieczne jest więc włączenie ich w życie zawodowe.

Wyzwania

- zapewnienie większej inkluzji wobec seniorów
- intensywniejszy dialog międzypokoleniowy
- wykorzystywanie potencjału osób w wieku senioralnym
- powstanie bariery spowodowanej zmniejszeniem się innowacyjności, elastyczności i gotowości do zmiany ze względu na mniejszą liczbę osób młodych

„ Obserwowane od prawie 30 lat trendy procesów demograficznych wskazują, że sytuacja ludnościowa Polski jest trudna. W najbliższej perspektywie nie można spodziewać się znaczących zmian gwarantujących stabilny rozwój demograficzny. Nadal niski poziom dzietności będzie miał negatywny wpływ także na przyszłą liczbę urodzeń, ze względu na zdecydowanie mniejszą w przyszłości liczbę kobiet w wieku rozrodczym. Wzrost liczby i udziału w ogólnej populacji ludności w najstarszych rocznikach wieku przy jednoczesnym korzystnym zjawisku, jakim jest stosunkowo długie trwanie życia będzie powodować coraz szybsze starzenie się społeczeństwa.

Sytuacja demograficzna Polski do 2023 r., GUS

„ Jeżeli będzie tak, że połowa stanowisk pracy to będą ludzie po pięćdziesiątce, a druga połowa młodzi ludzie z zupełnie innym mindsetem, to jeżeli firmy mają być efektywne, a ludzie szczęśliwi w pracy, **musimy umieć się ze sobą współpracować i siebie słuchać.**

Arek Szulczyński

Zmiany w edukacji to przede wszystkim wzrost zróżnicowania form edukacji dzięki wykorzystaniu technologii i zwiększanie nacisku na indywidualizację procesu nauczania.



Możliwe skutki

- rozwarstwienie dostępności do edukacji:
 - uproszczenie zdobywania wiedzy na podstawowym poziomie
 - edukacja stacjonarna jako rozwiązanie premium
- indywidualizacja ścieżki edukacyjnej - tworzenie planu pod konkretnego człowieka, jego potrzeby i możliwości
- łatwiejszy dostęp do zdalnej edukacji zagranicznej
- łatwiejsze nawiązywanie międzynarodowej współpracy edukacyjnej i wymiany wiedzy (na każdym poziomie szkolnictwa)
- możliwość prowadzenia zajęć w mniejszych grupach w szkole i na uczelni
- konieczność konsolidacji uczelni ze względu na mniejszą liczbę młodych ludzi

„ Edukacja stacjonarna, zapewniająca bezpośredni kontakt z nauczycielem w czasie rzeczywistym (zamiast nauki na odległość), może w przyszłości stać się luksusem dostępnym tylko dla nielicznych, zaś różne formy zdalnego kształcenia będą powszechne i dostępne dla wszystkich.

Marcin Rzegocki

Postawą współpracy technologia-człowiek jest otwartość i mądre wykorzystanie potencjału obu stron.

Efektywna współpraca człowiek-technologia opiera się na:

- zrozumieniu zasad **współpracy z algorytmami**,
- zidentyfikowaniu **mocnych i słabych stron** danego narzędzia technologicznego,
- umiejętności **klasyfikacji i podziału zadań** między człowiekiem a AI,
- wyłapywaniu **anomalii i nietypowych sytuacji**, wymagających dodatkowej uwagi człowieka.

Wyzwania

- zarządzanie danymi i zapewnienie ich jakości zbieranie i przechowywanie danych, ale także ich analizę i interpretację
- potrzeba posiadania wysokiej jakości danych niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji i osiągnięcia zamierzonych celów
- utrzymanie wysokiej jakości danych będących bazą wiedzy dla modeli AI
- zapewnienie poufności danych, zwłaszcza tych wysokowrażliwych
- stworzenie narzędzi weryfikujących, na ile dana praca jest twórcza
- zrównoważenie ryzyka etycznego z powodu rozwoju technologii
- skupienie się pracy ludzkiej na bardziej zindywidualizowanych i kompleksowych zadaniach
- wprowadzenie odpowiedniego zarządzania/ograniczeń dotyczących generowanych treści wymagających głębokiej wiedzy specjalistycznej
- trudności w odnalezieniu się na rynku pracy wśród osób niebędących w stanie nabyć kompetencji współpracy z narzędziami technologicznymi bądź tym niezainteresowanych

Zagrożenia

- analizy oparte na danych śmieciowych
- stronniczość danych, na których trenowane są modele sztucznej inteligencji,
- możliwe halucynacje AI
- *data poisoning* (celowe zatrucie danych wykorzystywanych do trenowania modeli językowych)
- nadmierne delegowanie zadań na technologie
- krótszy *attention span* u użytkowników

*„ Trzeba nauczyć ludzi delegować część zadań do algorytmów i skupiać się na scalaniu tych wyników, jak również, nauczyć ludzi pewnej nieufności, krytycznego myślenia o tym, co uzyskujemy od algorytmów, od maszyn. Dodatkowo powinniśmy **uczyć myślenia o konsekwencjach działań, które podejmujemy w dłuższym horyzoncie czasowym**, o tym, jakie będą efekty działań, które podejmiemy.*

Radosław Kita

Zmiany w strukturze zawodów – dyskusja, czy w przyszłości dojdzie do częściowego bądź całkowitego przejścia na rozwiązania technologiczne w niektórych obszarach.

Rola człowieka a rola technologii

Intensywny rozwój sztucznej inteligencji powoduje znaczące przesunięcia w strukturze zawodowej. Ekspertom jednak trudno jednoznacznie określić skalę zmian, zwłaszcza że przesunięcia są mocno związane z czynnikami makroekonomicznymi. Część specjalistów ocenia, że zakres przejścia na rozwiązania technologiczne będzie się zwiększać. Równocześnie, są też opinie, że to **tylko chwilowa zmiana**, po której nastąpi powrót do wykonywania części zadań przez człowieka ze względu na **potrzebę bezpośredniego kontaktu przy obsłudze klienta czy też lepszą jakość wyników pracy wykonywanej przez ludzi**. Najbardziej prawdopodobne trendy dotyczące zmian strukturalnych to:

- zmniejszenie skali zatrudnienia w zawodach, w których będzie większy udział rozwiązań technologicznych (np. prace administracyjne, programiści front-end, dziennikarze, kasjerzy),
- pojawienie się nowych zawodów (np. inżynierowie AI, specjaliści ds. robotyzacji i automatyzacji),
- znaczne zwiększenie skali zapotrzebowania na pracę ekspertów w dziedzinie cyberbezpieczeństwa,
- zwiększone zapotrzebowanie na specjalistów w dziedzinie rozwiązań chmurowych,
- przededefiniowane niektórych zawodów (np. *data scientists* – do tej pory zajmowali się pracą na dużych zbiorach danych oraz doskonaleniem umiejętności wyciągania insightów i kluczowych obserwacji z dużej liczby zbiorów danych, a ich rolą jest i będzie dbanie o odpowiednią strukturalizację i jakość danych),
- wzrost znaczenia pracy nie-technologicznej związanej z opieką, dobrostanem i bezpośrednim kontaktem z człowiekiem, m.in. fizjoterapeutów, nauczycieli, psychologów, opiekunów osób starszych,
- zwiększenie znaczenia pracy manualnej,
- krótsza ważność niektórych kompetencji specjalistycznych, przesunięcia kompetencyjne.

Ze względu na dynamikę zmian i wielość czynników wpływu (technologia, prawo, zmiany społeczne, demograficzne...) eksperci wyraźnie wskazują, że dokładne przewidywanie zmian w strukturze zawodowej w perspektywie 10 lat nie jest możliwe – zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę, jak szybko dezaktualizują się predykcje. Dlatego też specjaliści skupiają się **trendach**. Podkreślana jest **rola kluczowych kompetencji i podejścia *life-long learning***.

Zmiany na rynku pracy będą dotyczyły także sposobów wykonywania zadań i zarządzania pracownikami.



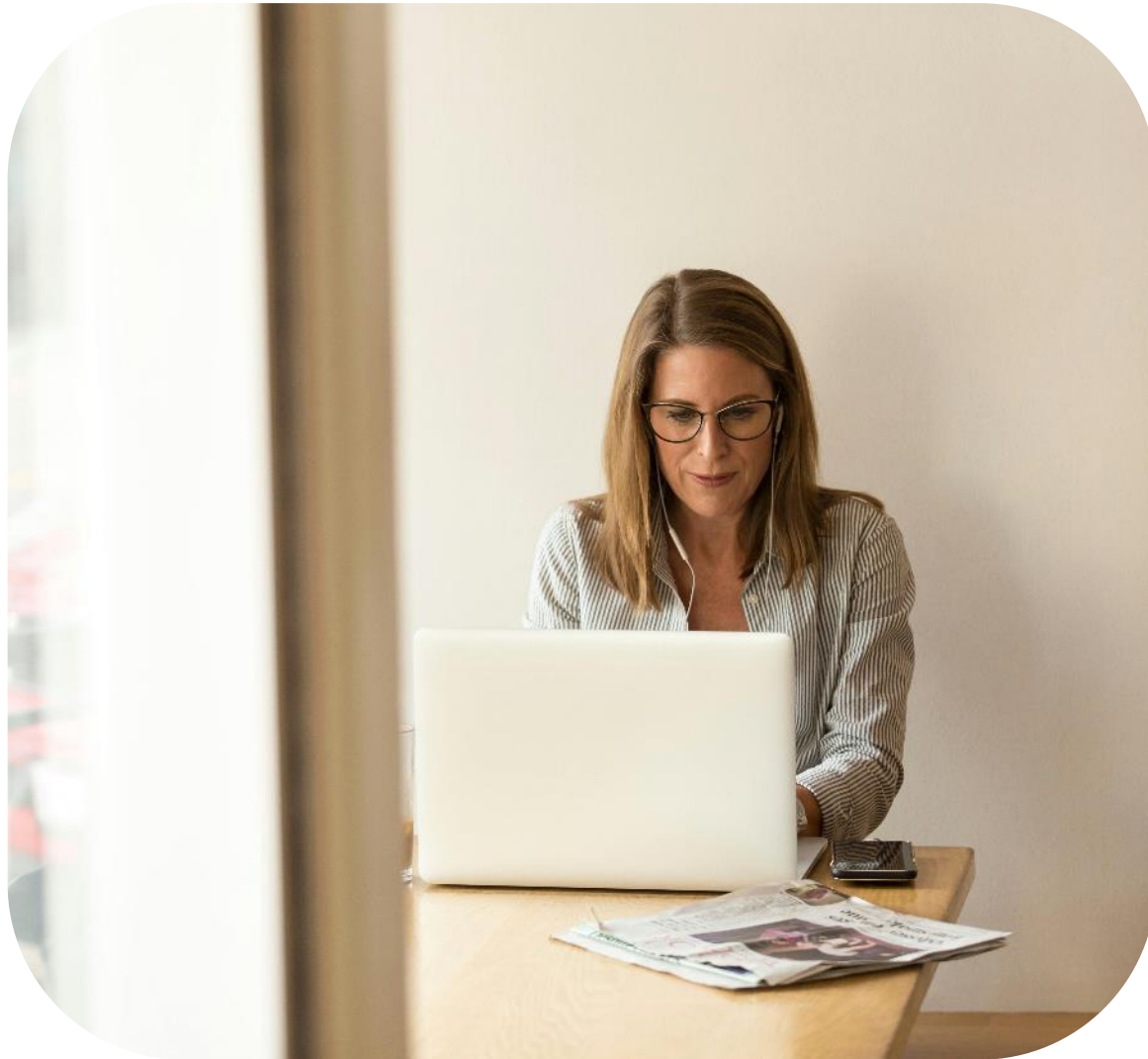
Formy pracy

- wzrost popularności freelancingu (w pewnym stopniu z wyboru, ale jednocześnie z powodu trudności ze znalezieniem stałej, pełnoetatowej pracy), zwłaszcza wśród osób młodych
- większa elastyczność form zatrudnienia
- mniejsza chęć pracodawców do zatrudniania na stałe
- niechęć pracowników do przywiązywania się na długo do jednego pracodawcy
- fragmentacja pracy (dzielenie zadań i obowiązków na mniejsze, bardziej wyspecjalizowane części)

Bardziej zwinny leadership

- podejście *agile* pozwalające na dostosowanie działania organizacji do zmieniających się warunków
- skupienie się na człowieku i jego potrzebach
- wskazywanie kierunku przez lidera z zachowaniem przestrzeni do samodzielnej realizacji zadania

Podstawą rynku pracy w przyszłości będzie elastyczność.



Możliwe skutki

- dalszy wzrost znaczenia pracy projektowej
- praca w zespołach, a nawet społecznościach projektowych o dużej zmienności
- pojawienie się „cyfrowych nomadów”, czyli osób pracujących w pełni zdalnie, jednocześnie podróżując po świecie
- większa odpowiedzialność i samodzielność po stronie pracownika za realizację powierzonych mu zadań
- bardziej zrównoważony rozwój organizacji
- większa świadomość otoczenia i wszystkich interesariuszy, ich uważność na różnorodne aspekty współpracy (w tym kulturę organizacyjną, prawo etc.)
- większa odpowiedzialność społeczna biznesu

Przyszłe wyzwania na rynku pracy

- zachęcanie osób w wieku senioralnym do pozostania aktywnymi zawodowo i dostosowanie zadań do ich możliwości
- zachęcanie pracowników zagranicznych do pracy w Polsce, stworzenie odpowiednich warunków dla nich i zarządzanie ich integracją z lokalnymi zespołami
- konieczność wspierania pracowników w szybkim dostosowywaniu swoich kompetencji do potrzeb organizacji, zwłaszcza na styku człowiek-technologia
- stworzenie bardziej inkluzywnego środowiska pracy, uwzględniającego potrzeby różnych osób i grup społecznych
- wspieranie skutecznej komunikacji na różnych poziomach organizacji (zarówno poziomo, jak i pionowo),
- uelastycznienie form pracy
- uelastycznienie trybów pracy (praca stacjonarna, hybrydowa, zdalna)
- zapewnienie pracownikom work-life balance
- poświęcenie uwagi dobrostanowi psychicznemu pracowników
- uwzględnienie etycznych aspektów prowadzenia działalności jako firma
- dostosowanie struktury firmy i działania do szybko zmieniających się okoliczności wewnętrznych i zewnętrznych – płynne zarządzanie zasobami ludzkimi



Aby dobrze wykorzystywać technologię, należy wziąć pod uwagę jej aspekty prawne.

Podstawy prawne współpracy z technologiami

- Prawo kształtuje rzeczywistość, zwłaszcza w stosunku do nowych rozwiązań takich jak praca zdalna czy używanie narzędzi wykorzystujących sztuczną inteligencję.
- Nowoczesne technologie, w tym AI, zahaczają o wiele dziedzin. Konieczne jest więc podejście interdyscyplinarne, w którym bierze się pod uwagę, że każda z dziedzin jest inna, przez co zróżnicowane są też wyzwania i ograniczenia z nią związane.
- Kluczowe jest zrównoważenie ryzyka – niewstrzymywanie rozwoju (w tym rozwoju nauki i innowacji), ale też zapewnienie ochrony interesów poszczególnych osób i organizacji.

Wyzwania

- zapewnienie ochrony kreatywności ludzkiej, wytworów pracy i dorobku naukowego
- stworzenie zasad komercjalizacji wyników badań z wykorzystaniem AI
- uregulowanie współdziałania ze sztuczną inteligencją i zapewnienie ochrony unikalnego wkładu człowieka w tę współpracę
- zdefiniowanie zakresu odpowiedzialności technologii autonomicznych

Skutki

- powstanie nowych regulacji prawnych
- możliwe częstsze naruszenia własności intelektualnej
- częstsze występowanie naruszeń etycznych, związanych z użyciem sztucznej inteligencji

„ Prawo musi podążać za etyką, żeby pozwolić dokonać wyboru, który jest natury etycznej czy filozoficznej. I **prawo musi być bezpiecznikiem**. Tu nie ma prostej odpowiedzi. **Trzeba wyważyć pewne interesy, pewne ryzyka** i wybrać któryś z modeli ochrony.

Piotr Kaniewski

Jak studenci wyobrażają sobie przyszły rynek pracy?



Studenci widzą zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty rynku pracy w przyszłości.

*Mi się to negatywnie kojarzy, **obóz pracy**, sterowanie człowiekiem, trochę **wyścig szczurów**. – M, II st., Olsztyn*

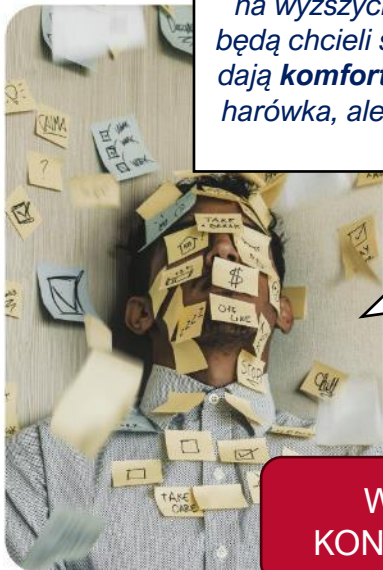
WYŚCIG SZCZURÓW



KOMFORT PRACY

*Cieężko powiedzieć, raczej będzie źle, bo mamy duży **rozwój technologii**. Jako społeczeństwo nie zawsze umiemy ją wykorzystać w dobrym celu i nie wiemy, w jakim kierunku to się obróci. – K, I st., Wrocław*

*Rynek pracy się zmienia, dzisiejsi młodzi z innym podejściem do pracy będą już na wyższych stanowiskach. Ci ludzie będą chcieli stworzyć stanowiska, które dają **komfort pracy**, to nie będzie tylko harówka, ale atmosfera rodzinna. – K, I st., Toruń*



WIĘKSZA KONKURENCJA

*Będzie **większa konkurencja**. Sztuczna inteligencja też będzie to wzmacniać. Karteczki – to skojarzyło mi się to z pogonią za pracą. – M, I st., Toruń*

ROZWÓJ TECHNOLOGII



*Ludzie często będą zmieniać pracę, kiedy coś im nie odpowiada, i to jest dobre, bo przeciwdziała wyzyskowi. **Ludzie będą chcieli pracować w miejscach, w których będą czuli się dobrze**, będą mieli bardziej komfortowe warunki pracy. – K, I st., Toruń*



DBAŁOŚĆ O DOBROSTAN

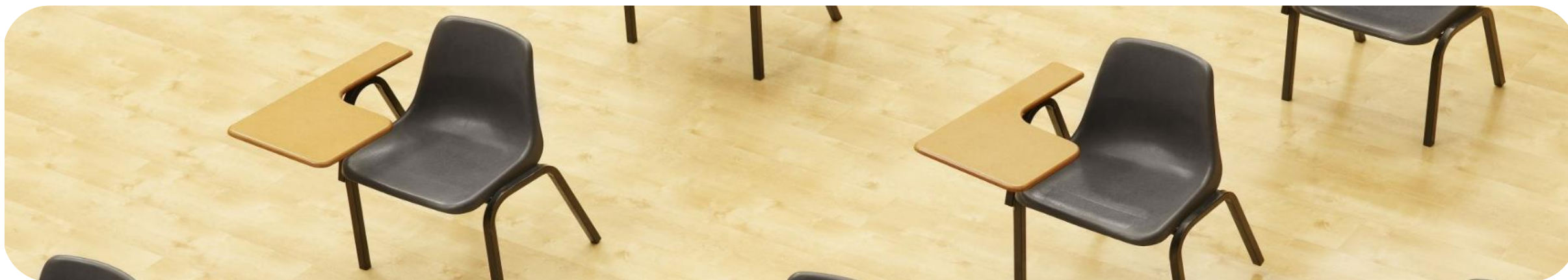
W wizjach studentów dotyczących przyszłego rynku pracy pojawiają się pozytywy i negatywy.

Elementy pozytywne

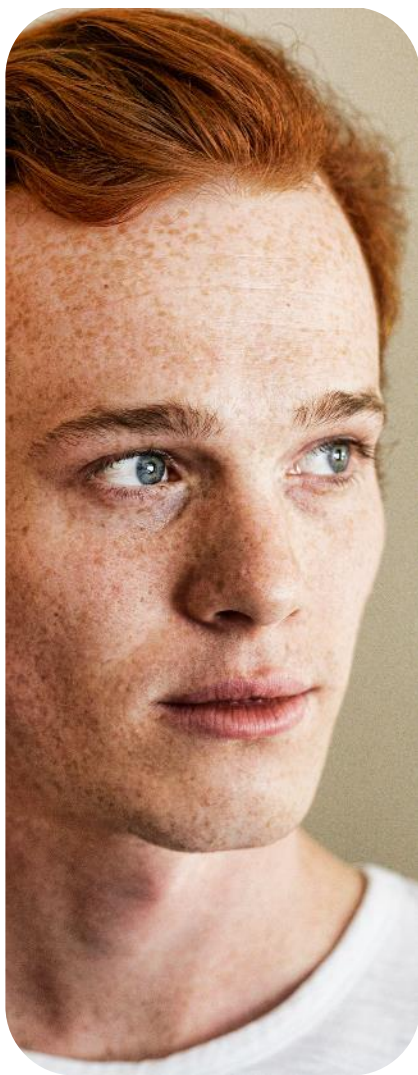
- **Rozwój technologii** i automatyzacja pewnych zadań **odciąży pracowników**, przez co będą mogli poświęcić więcej czasu na budowanie relacji międzyludzkich czy rozwijanie pasji.
- Za sprawą rozwoju technologii **pojawiają się nowe zawody** i miejsca pracy jak np. administratorzy sztucznej inteligencji.
- Wraz z wejściem na rynek pracy **pokolenia Z** pracodawcy będą zmuszeni zapewniać swoim pracownikom **lepsze warunki pracy** – takie, które nie będą wpływały negatywnie na ich dobrostan.
- Choć wizja świata zdominowanego przez sztuczną inteligencję nie napawa optymizmem, to możemy liczyć, że w ujęciu długoterminowym **technologia ułatwi nam życie** i pozwoli uniknąć konieczności pracy zarobkowej. Tej myśli towarzyszą pomysły takie jak **dochód gwarantowany czy 4-dniowy dzień pracy**.

Elementy negatywne

- **Rozwój technologii** spowoduje **utrata miejsc pracy** i zanik części zawodów jak np. graficy czy copywriterzy. Szczególnie ucierpieć mogą ludzie starsi, którzy nie będą potrafili się dostosować do nowych technologii.
- Za sprawą rozwoju technologii **ludzie stracą umiejętność krytycznego i kreatywnego myślenia**. Coraz rzadziej będą także potrafili nawiązywać **bliskie relacje międzyludzkie**.
- W przyszłości **trzeba będzie pracować dużo więcej** i intensywniej niż do tej pory, ponieważ **wyzyskujący pracodawcy** będą dyktować warunki pracy. Aby móc liczyć na dobre i godne zatrudnienia, **trzeba będzie się wyróżnić czymś wyjątkowym** – sam dyplom ukończenia studiów nie wystarczy.



Większość studentów ma negatywne wyobrażenie o rynku pracy za 10 lat.



Młodzi twierdzą, że **rynek pracy z pewnością się zmieni** – większość z nich uważa, że na **gorsze**. Przewidują, że zwiększy się konkurencja, zaostrzy się „**wyścig szczurów**” i „**kultura zap***dolu**”.

„ *To będzie labirynt, w którym trzeba nawigować, żeby znaleźć swoje wyjście na rynku pracy. Niektóre drogi mogą zostać zamknięte, a niektóre ściany wyburzone. To wyzwanie, więc muszę znaleźć wyjście dla siebie. **Będzie jakaś zmiana.*** – M, II st., Toruń

„ ***Ludzie będą zasypyani pracą**, będą na nią poświęcać swój czas wolny. Teraz goni się za pieniądzem i tak będzie dalej* – K, II st., Toruń

Badani twierdzili, że **większa konkurencja** na rynku pracy będzie wynikać z rozwoju technologii oraz wzrostu liczby chętnych na miejsca pracy – w szczególności te związane z pracą biurową i popularnymi współcześnie kierunkami studiów (np. zarządzanie czy prawo).

„ *Wydaje mi się, że za 10 lat będzie wielu specjalistów i **pracę wygra ten najlepszy**. Chodzi mi o większą konkurencję i to będzie **walka na rynku pracy o najlepszego pracownika**. Wynikać to będzie z większej liczby ludzi na świecie, będzie więcej ludzi z dyplomami na jedno miejsce. Więcej będzie też technologii, ona zastąpi człowieka i będzie mniej pracy dla ludzi.* – M, II st., Olsztyn

„ *Dużo ludzi idzie teraz na studia i będzie dużo osób po studiach, więc będzie **walka o stanowiska**.* – K, I st., Wrocław

Zdaniem studentów rosnąca z roku na rok liczba dyplomów doprowadzi do powstania **nadmiaru wykwalifikowanych pracowników**. Nie dla wszystkich znajdzie się praca. Tym samym, **studia stracą na wartości**, co skutkuje utratą gwarancji, że ukończenie ich zapewni „dobry start” na rynku pracy.

„ *Studia nie mają już takiego znaczenia, bo i tak **każdy je robi**.* – M, I st., Warszawa Łazarski

Zdaniem studentów rynek pracy będzie w przyszłości wymagał od pracowników jeszcze większego zaangażowania i efektywności niż teraz.



Zdaniem studentów „wyścig szczurów” oraz większa konkurencja na rynku pracy sprawia, że pojawi się **konieczność wyróżnienia się na tle innych** (wyjątkową cechą, umiejętnością charakterem). Badani twierdzą, że w przyszłości **trzeba będzie starać się jeszcze bardziej** niż obecnie, by cokolwiek osiągnąć lub zdobyć „dobrą” pracę. **Dyplom ukończenia studiów będzie mieć każdy**, przez co będzie on traktowany jako podstawa przez pracodawców. **Same studia nie wystarczą** i nie dadzą przewagi nad konkurencją.

„ Jest coraz więcej uczelni oferujących różne kierunki, więc w pewnym momencie **ten dyplom może przestać cokolwiek znaczyć**. – M, I st., Warszawa

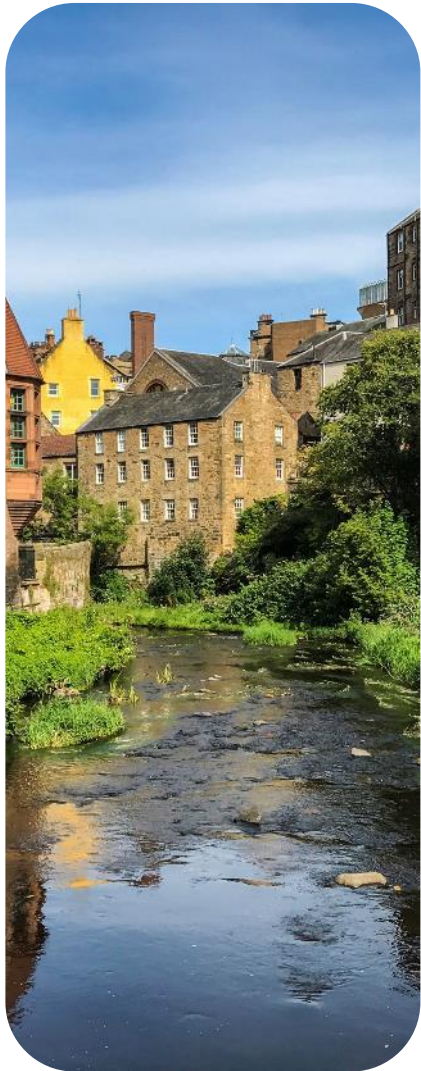
„ Uważam, że więcej osiągną ci, którzy **wyrwą się poza schematy**, którymi idą wszyscy. – M, II st., Olsztyn

W konsekwencji **zwiększą się nierówności** – ci „wyróżniający się” będą mogli liczyć na godne warunki pracy i dobre wynagrodzenie, a cała reszta będzie wyzyskiwana i zmuszana do coraz intensywniejszej, wyczerpującej pracy. Studenci mają wrażenie, że na rynku pracy będą gorzej będą radzić sobie rodzice, osoby starsze i introwertycy.

„ Będzie wiele możliwości, ale **zwykły pracownik nie będzie mógł z nich skorzystać**. – K, I st., Warszawa

„ Będzie większe rozwarstwienie, nierówności. Pracownicy Amazona będą mieli jeszcze gorzej, a ci w pożądanym branżach lepiej. **Prace, do których idzie się z konieczności, będą miały gorsze warunki**. Wielu pracowników w magazynach zastąpią roboty. – M, I st., Toruń

Na wizje przyszłego rynku pracy wpływały takie czynniki jak wielkość miejsca zamieszkania i wiek czy doświadczenie badanych.



Studenci z Warszawy byli nieco bardziej pesymistyczni wobec wizji przyszłości rynku pracy niż studenci z mniejszych ośrodków takich jak Toruń czy Olsztyn. Może to wynikać z faktu, że zmiany dotarły już do Warszawy, ale nie do mniejszych miast. Grupa to bardziej odczuwa trudności ze znalezieniem dobrej pracy, konkurencję na rynku i „wyścig szczurów”. Tymczasem studenci z mniejszych ośrodków nadal wierzą w **sprawiedliwość społeczną** i to, że jeśli będą ciężko pracować, wszystko jakoś się ułoży. Z kolei warszawiacy pokładają swoje nadzieje raczej w samodzielności, sprycie i charyzmie.

*„ Jeżeli człowiek chce do czegoś dojść, to musi pracować. Odróżnia to ludzi sukcesu od ludzi przeciętnych, bo musieli w to włożyć swoją pracę. Ja uważam, że **każdemu człowiekowi należy się to, na co zasłużył.** – M, II st., Olsztyn*

*„ Na pewno będziemy pracować więcej i na rynku pracy będzie większy **wyzysk pracowników.** – K, I st., Warszawa Łazarski*

Co do zasady, **młodszy studenci** (I stopnia lub początkowych lat jednolitych studiów magisterskich) **mają bardziej optymistyczne wyobrażenie przyszłego rynku pracy** niż starsi. Ze względu na brak doświadczenia zawodowego zdarza im się nieco idealizować świat pracy.

*„ Będzie większa przestrzeń do tego, żeby rzeczywiście zajmować się naszymi rzeczami nawet zawodowo, tymi, które lubimy, że będzie podstawowy dochód gwarantowany i sprawi to może, że **nie będziemy musieli pracować, żeby przeżyć, ale żeby sobie dorobić, i że będziemy robić te rzeczy, które chcemy.** – M, I st., Olsztyn*

Rzeczywistość jest dla studentów z jednej strony nadzieją na lepsze, komfortowe życie, a z drugiej zagrożeniem dla ich przewidywanej pozycji na rynku pracy.

Część studentów patrzyła optymistycznie na przyszłość w dobie rozwoju technologicznego. Niektórzy badani twierdzili, że choć teraz dostrzegają zagrożenia dla rynku pracy związane z rozwojem sztucznej inteligencji, to **w dłuższej perspektywie rozwój technologii pomoże nam żyć lepiej i mniej pracować**. Dzięki temu ludzie będą mogli skupić się na rozwijaniu swoich zainteresowań, a medycyna pozna sposoby radzenia sobie z chorobami, na które dziś nie ma lekarstwa. Studenci wspominali też, że sztuczna inteligencja doprowadzi do pojawienia się **nowych zawodów** i (np. administrator sztucznej inteligencji) i miejsc pracy.

„ Powstaną nowe stanowiska, np. **do obsługi robotów**. – K, I st., Warszawa Łazarski

„ *Aż tak źle nie będzie, **ktos będzie musiał naprawiać te roboty***. – K, II st., Toruń

„ *Technologia prędko idzie do przodu. Nie zastąpi w pełni ręk człowieka, ale będzie miała duży wkład, zwłaszcza w mój kierunek. Maszyny będą w stanie zastąpić wiele czynności, np. już teraz AI umie wychwycić komórki rakowe u człowieka. **Póki co człowiek jest operatorem tego wszystkiego** i ciężko coś jednoznacznie stwierdzić. Myślę, że to będzie miało pozytywny wpływ jeśli chodzi o zdrowie i wykrywanie chorób*. – K, II st., Olsztyn

Z drugiej strony, część osób była zaniepokojona perspektywą **utraty miejsc pracy** przez część pracowników, **rozluźnieniem więzi społecznych** czy **zanikiem kreatywności i krytycznego myślenia**.

„ *Widać to na ulicy, że **ludzie nie patrzą na siebie, ten telefon jest i to wszystko wchodzi tak w życie, że nie potrzebujemy tej relacji z drugim człowiekiem**, więc traktujemy każdego jak osobę nieprzyjazną*. – M, II st., Olsztyn

„ *Na pewno będzie większa automatyzacja w środowiskach pracy. **Sztuczna inteligencja i nowe technologie dużo zmieniają, ale zależy, z jakiej perspektywy***. Źle z perspektywy ludzi, którzy tracą pracę, a dobrze z perspektywy rozwoju technologii. Uważam, że nie powinno się zatrzymywać rozwoju, to taki skok w rozwoju jak każdy inny. Nie wydaje mi się też, żeby AI w 100% zabrała pracę w mojej dziedzinie. Zawsze będzie jakieś pole na kreatywność. **AI nie zabierze pracy wszystkim artystom, tylko części**. Tak jak aparat fotograficzny też zabrał pracę części artystów. – M, I st., Toruń



Studenci są przekonani, że ich wartość ich dyplomów na przyszłym rynku pracy spadnie. „W cenie” będą umiejętności związane z pracą fizyczną.

Studenci twierdzą, że zwiększenie się liczby osób kończących studia spowoduje **spadek wartości dyplomu uczelni wyższej**. W związku z tym, na wartości zyskają zawody niezwiązane z wykształceniem wyższym i wymagające konkretnych umiejętności – przede wszystkim **pracy fizycznej i rzemieślniczej, w których widoczny będzie brak rąk do pracy**.

*„Myślę, że za kilka lat ludzie będą szukali „diamentów” na rynku, bo ludzi z dyplomami będzie mnóstwo, a tych, **którzy naprawdę coś potrafią, jest coraz mniej**. Uważam, że takie osoby za kilkanaście lat będą miały lepsze życie niż te, które mają dyplomy. Jest już tyle ludzi wykształconych, że nasz rynek się zmniejsza. **Poradzą sobie te osoby, które potrafią coś konkretnie zrobić, na przykład mechanik, stolarz, pan od usług budowlanych**. Takie zawody już teraz są w cenie, za kilka raz jeszcze bardziej będą jeszcze bardziej pożądane. – M, II st., Olsztyn*

*„Jest teraz takie parcie, żeby każdy szedł na studia, więc idą do liceum. Ja im tłumaczę: „To może pójdź do zawodówki. **Wyrób sobie jakiś zawód porządny**”. Nie ma teraz porządnej firmy remontowej. Znaleźć taką to jest jakaś męka. **Nie ma elektryka, hydraulika, ale za to ludzi na studiach jest miliard – i po co?** – M, I st., Warszawa*

Część studentów twierdzi, że w przyszłości czeka nas **premiumizacja usług fizycznych, które trudnej zautomatyzować, a tym samym, obniżyć ich koszt**.

*„**Taki szewc będzie szefem**. Tu niedaleko jest jeden szewc, jest bardzo zawałony robotą. Na pewno będzie ich mniej, ale będą dużo zarabiać. – M, I st., Toruń*

*„Nasi rodzice żyli przeświadczeniem, że trzeba iść na studia, mieć pracę biurową. A teraz się robi przetasowanie, takie zawody jak elektryk, pracownik fizyczny staną się mega potrzebne. **Robotnik teraz to już nie jest stereotypowy typowy burak, pijak, to sympatyczny, wykształcony człowiek**. – K, II st., Toruń*

Zdaniem studentów zawody techniczne i technologiczne zyskają na znaczeniu.

Zawody, które zostaną

Studenci zauważają, że w przyszłości **umocnią się zawody techniczne**, które ciężko zastąpić maszyną – hydraulicy, stolarze, mechanicy czy elektrycy. Przewidują, że osoby, które zdecydują się na taki zawód, będą cieszyć się takim poważaniem, jakim obecnie darzeni lekarze czy prawnicy.

Studenci twierdzą, że w przyszłości wzmocni się pozycja zawodów związanych z **nowymi technologiami** i pojawią się nowe, dotąd nieistniejące profesje.

„ Influencerzy, IT, wszystkie technologie, bo teraz te technologie są coraz bardziej zaawansowane, i każda nowa technologia to jest nowy zawód. – M, II st., Olsztyn

Zdaniem studentów technologia nie wyprze zawodów zaufania publicznego, takich jak **lekarze, psychologowie czy prawnicy**. W tego typu profesjach kluczowe są umiejętności specjalistyczne i doświadczenie, co zdaniem oznacza, że zapotrzebowanie na takich specjalistów wciąż będzie wysokie.

„ Psycholodzy nam będą potrzebni, bo choć maleją choroby fizyczne, narastają psychiczne. – K, I st., Olsztyn

Zawody, które znikną

Studenci podejrzewają, że z rynku pracy znikną zawody, które w łatwy sposób zastąpi (o ile już nie zastępuje) sztuczna inteligencja: **copywriterzy, korektorzy, fotografowie reklamowi, graficy czy artyści**.

„ Ludzie wolą oglądać influencerów niż iść do teatru. – K, I st., Warszawa Łazarski

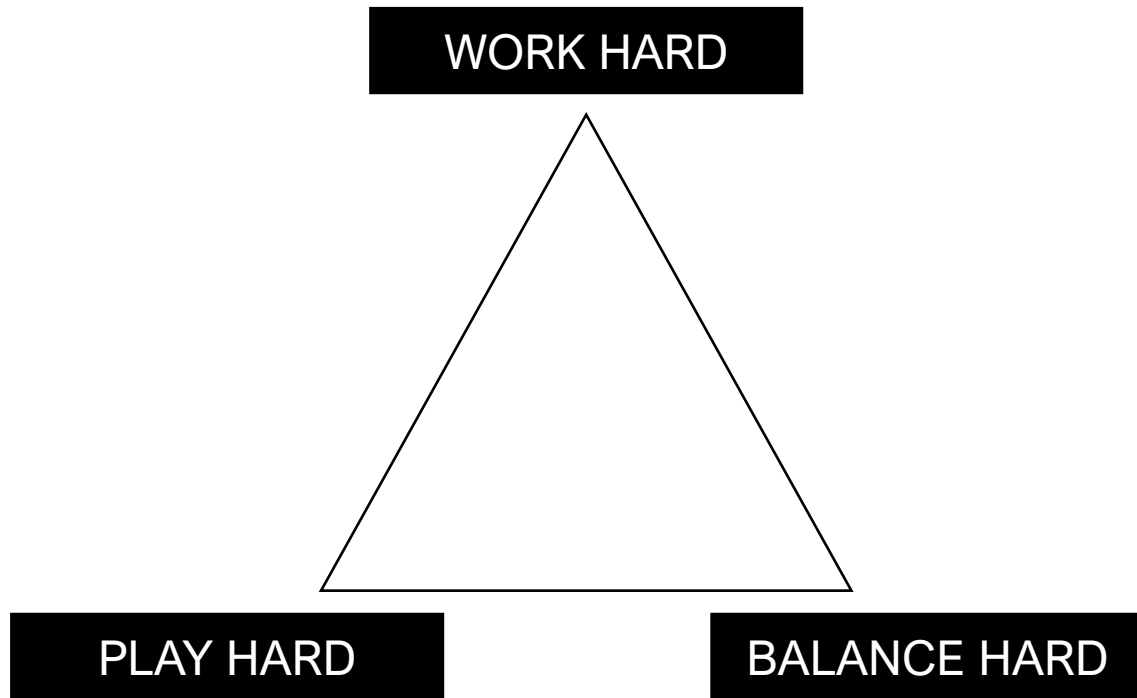
Zdaniem studentów zniknie też część zawodów związanych z pracą fizyczną, ale łatwo zastępowalnych przez AI: **kasjerzy, magazynierzy, kelnerzy, kosmetyczki, taksówkarze**.

„ Znikną na pewno kasjerki czy pracownicy myjni, bo te już teraz są bezobsługowe. – M, II st., Olsztyn



**Jak studenci myślą o swojej
przyszłej pracy?
Work hard, play hard, balance
hard!**

WORK HARD, PLAY HARD, BALANCE HARD to nowe motto życiowe Zetek.



- Praca jako istotna część życia znacząco wpływa na cały lifestyle.
- Obecnie jedną z najpopularniejszych narracji na temat łączenia różnych sfer życia jest work-life balance.

Ta wizja zdaniem Zetek wymaga redefinicji. W ich wyobrażeniu WORK HARD, PLAY HARD, BALANCE HARD to lifestyle przyszłości, który można opisać w skrócie jako **zmaksymalizowanie dynamiki różnych sfer życia za sprawą rozwoju ludzkości i technologii.**

WORK HARD, czyli człowiek w 300% normy.



Ideologia WORK HARD oznacza **zintensyfikowanie działań w pracy** tak, aby była ona wydajniejsza i zajmowała mniej czasu.

„**Co masz zrobić w 8 godzin, zrób w 6**” będzie nowym standardem w pracy

- Efektywność stanie się ważniejsza niż samo „bycie w pracy”. **Liczyć będzie się wynik**, a nie czas spędzony przy biurku.
- **4-dniowy tydzień pracy stanie się normą**, ale pod warunkiem, że pracownicy będą sprawniej wykonywać swoje zadania.
- **Wydajność zamiast nadgodzin** – firmy będą oczekiwały, że ludzie będą pracować „sprytniej” a nie dłużej.

Zmiany te spowodowane są rozwojem sztucznej inteligencji, która pozwala zautomatyzować wiele zawodów i tym samym sprawia, że **pracownicy muszą wyróżniać się unikalnymi kompetencjami**, by zachować miejsce pracy. W ostatnich latach pojawiła się także **potrzeba posiadania większej ilości wolnego czasu**, który staje się pożądanym elementem współczesnego stylu życia.

Ważną kwestią jest także **dążenie do wykorzystania potencjału i możliwości pracownika w 300%**. Z tego powodu zdaniem studentów praca będzie miała dość elastyczny charakter. Umowa o dzieło stanie się jeszcze bardziej popularna, a dewizą pracodawców będzie hasło: „Zrób to, nie obchodzi nas w jakim czasie, ale byle jak najszybciej”.

PLAY HARD, czyli maksymalizacja wrażeń i doświadczeń

Maksymalizacja doświadczeń, doznań

Pokolenie Z chce pracować, by żyć, a nie żyć, by pracować. Media społecznościowe odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu ich **aspiracji i postaw wobec życia**. Dzięki dostępowi do treści publikowanych przez znajomych, influencerów i celebrytów, młodzi są nieustannie konfrontowani z obrazem życia pełnego nowych produktów, egzotycznych podróży i intensywnych doświadczeń. To podejście PLAY HARD – **nastawienie na maksymalne wykorzystanie każdej chwili i dążenie do zdobywania kolejnych wrażeń**. Staje się ono coraz powszechniejsze. Pod wpływem obserwacji innych Zetki odczuwają potrzebę zdobycia podobnych dóbr i przeżyć. Ekspozycja na podobne treści sprawia, że pojawia się presja.

Maksymalizacja możliwości technologicznych

Rozwój technologii wspiera powstawanie nowych **możliwości**, które jeszcze kilkanaście lat temu pozostawały w sferze marzeń. Nowoczesne rozwiązania, takie jak rzeczywistość wirtualna (VR), rzeczywistość rozszerzona (AR), a także coraz bardziej zaawansowane technologicznie gry komputerowe, pozwalają nam na niemal pełne zanurzenie się w wirtualnych przestrzeniach. Doświadczenia te stają się niezwykle realistyczne i angażujące, przekraczając dotychczasowe granice interakcji z technologią.

PLAY HARD niesie ze sobą zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Z jednej **strony inspiruje nas do rozwoju, zdobywania nowych umiejętności oraz poszerzania horyzontów**. Z drugiej strony, **może prowadzić do poczucia frustracji, zmęczenia oraz niezadowolenia, szczególnie gdy porównujemy się z innymi**.



BALANCE HARD, czyli relaks i wyciszenie w przerwach od pracy.



Trzecia część dotyczy **przeciwdziałania negatywnym skutkom WORK HARD i PLAY HARD**. Zetki jako pokolenie szczególnie wrażliwe na wszelkie psychologiczne aspekty funkcjonowania człowieka, liczą na to, że ciężka praca i intensywność doznań będą odpowiednio zbalansowane.

Składnik BALANCE opiera się na **dobrze codziennych aktywności w taki sposób, żeby zapewnić człowiekowi harmonijne funkcjonowanie. Ma na celu ustalenie odpowiednich proporcji między pracą, odpoczynkiem a prywatnymi zobowiązaniami**. Istotą tego komponentu jest zachowanie równowagi, która umożliwia długoterminowe zdrowe funkcjonowanie i satysfakcję zarówno z życia zawodowego, jak i osobistego.

*„ Myślę, że to będzie szło coraz bardziej w stronę coraz intensywniejszej pracy, ale również takiego **coraz intensywniejszego relaksu**, że WORK HARD i PLAY HARD będą coraz bardziej wymagane od człowieka, ale trochę bardziej będzie też tak, żebyśmy bardziej mogli się cieszyć odpoczynkiem. – K, I st., Warszawa*

Młodsze pokolenie coraz **częściej wyraża pragnienie posiadania własnej przestrzeni** takiej jak ogród, aby po godzinach pracy móc zrelaksować się na łonie natury. Zetki chcą też czerpać z niej dodatkowe korzyści, np. uprawiając własne warzywa i owoce.

„ Pokolenie młodych ludzi nie daje się tak łatwo wyzyskiwać, potrafimy zmieniać pracę. Widzę to wśród znajomych, a pokolenie naszych dziadków spędzało kilkadziesiąt lat w jednym miejscu. W przyszłości będzie więcej siedzenia w domu, czasu dla siebie i otoczenia. – K, I st., Toruń

Niemniej jednak, Zetki zdają sobie sprawę, że zapewnienie sobie równowagi będzie sporym wyzwaniem, gdyż jej utrzymanie **wymaga dużej samodyscypliny i samoświadomości**. Aby osiągnąć balans, należy świadomie zarządzać swoim czasem i energią, by unikać pułapek w postaci nadmiernego obciążenia. Trzeba też starać się zachować zdrowie i dobre samopoczucie na dłuższą metę.

„ Byłem ostatnio na rozmowie o pracę na stanowisko kuriera w InPoście. To ciężka praca, zmiany po 12 godzin dziennie, a wypłata 3,7 tysiąca za 240 godzin w miesiącu. Jeśli ludzie nie będą się temu przeciwstawiać, to taki styl pracy będzie się na pewno pogłębiać. – M, I st., Toruń

Według studentów jednym z największych wyzwań dla przyszłego rynku pracy będzie utrzymanie zdrowych granic między pracą, rozrywką i odpoczynkiem.



Dobrostan psychiczny jednostek

Zetki przyznają, że nowa filozofia WORK HARD, PLAY HARD, BALANCE HARD może stanowić zagrożenie dla zdrowia psychicznego, wprowadzając presję na osiągnięcie równowagi między pracą, rozrywką a odpoczynkiem.

Z jednej strony, jednostki są motywowane do nieustannego zwiększania efektywności zawodowej, a z drugiej – zachęcane do intensywnego korzystania z życia i czerpania z niego przyjemności. Jednocześnie oczekuje się od nich umiejętności zachowania harmonii między tymi sferami.

Realizacja wymagań może być wyzwaniem, które samo w sobie stanowi obciążenie psychiczne i zwiększa ryzyko wystąpienia problemów zdrowotnych.

„ Uważam, że teraz młodzi ludzie uświadamiają sobie, że work-life balance jest ważne. Mówi się też o 4-dniowym dniu pracy. Kiedyś tak będzie - będziemy siedzieć na dochodzie gwarantowanym, a wszystko będzie się dziać na serwerach. Wartościami będą cechy charakteru, tak się już teraz zaczyna dziać. Ludzie w końcu robią coś dla siebie, a nie tylko zarabiają. Ważne jest, by realizować swoje pasje, budować emocje, przelewać osobowość. – K, II st., Toruń

Nowy postrach Zetek na rynku to wykańczający tryb pracy w stylu Milenialsów.



Pokolenie Milenialsów w oczach Zetek charakteryzuje się wysokim zaangażowaniem w pracę i gotowością do poświęceń na rzecz osiągnięcia założonych celów. Z kolei **pokolenie Z preferuje większą elastyczność. Ceni sobie wygodę i równowagę między pracą a życiem prywatnym.** W najbliższej przyszłości to Milenialsi będą zajmować wyższe stanowiska kierownicze, co może znacząco wpłynąć na styl zarządzania organizacją, a zwłaszcza relacje z młodszymi pracownikami (głównie z pokolenia Z).

Ponadto młodzi mają wrażenie, że próba konkurowania z pracownikiem z pokolenia Y jest z góry skazana na porażkę.

*„Pracodawcy cenią sobie kogoś, kto jest posłuszny, kogoś, kto będzie oddany pracy i firmie, kto zostanie po godzinach – idealny Milenials. **Z takimi jak oni nie mamy szans na rynku.**”* – K, II st. Wrocław

Różnice między Zetkami a Milenialsami mogą prowadzić do nieporozumień i niezadowolenia.

„Milenialsi będą pracodawcami i będą cenić oddanie się pracy oraz pracodawcy. To takie podejście na zasadzie „rób to co każę”. – K, II st. Wrocław

Oba pokolenia wnoszą do pracy istotne wartości – ważna jest zarówno ambicja i dyscyplina Milenialsów, jak i elastyczność oraz innowacyjne podejście do pracy przez pokolenie Z. Kluczowe jest zatem dostrzeżenie i zrozumienie tych różnic, a także poszukiwanie możliwości wzajemnego uczenia się i wymiany perspektyw.

Edukacja na temat międzypokoleniowych różnic oraz aktywne budowanie „mostów” między generacjami mogą przyczynić się do stworzenia harmonijnego środowiska pracy, które wykorzystuje mocne strony każdej grupy wiekowej.

#1 Technologie, zwłaszcza AI, w coraz większym stopniu oddziałują na jakość życia. Są czynnikiem rewolucjonizującym środowisko pracy i strukturę zawodów.

#2 Zmiany technologiczne i społeczne wymagają elastyczności w różnych obszarach – zarządzania zasobami ludzkimi, kompetencjami, a także samą strukturą i sposobem działania organizacji.

#3 Warto, aby oświata korzystała z dobrodziejstw zmian technologicznych. Rola nauczyciela jest jednak nie do zastąpienia, przez co nadal będzie on pełnić kluczową rolę w edukacji.

#1 Wśród obaw studentów odnośnie przyszłości szczególnie wybija się wyzwanie w postaci przyspieszenia i intensyfikacji życia zarówno zawodowego, jak i osobistego. Dlatego też cenne są samoświadomość i samoregulacja.

#2 Studenci z pokolenia Z wyrażają obawę, że wiedza na poziomie uniwersyteckim nie będzie warta więcej niż praca fizyczna. Stąd brak pewności co do sensu studiowania.

#3 Wizja przyszłości według młodych jest raczej negatywna, choć osoby z mniejszych ośrodków są bardziej optymistyczne, niż te z większych miast. Widzą więcej szans na rozwój. Ważnym wydaje się wsparcie młodych w budowaniu pozytywnej wizji dorosłości.

Kompetencje przyszłości



Mindset

to podstawa nastawienia do świata, kształtująca kontakty z otoczeniem i wpływająca na zakres podejmowanych działań.

„ Jeżeli chcemy mieć osoby, które są w stanie rozwiązywać samodzielnie problemy, to powinniśmy jak najczęściej te osoby bombardować problemami i ćwiczyć w rozwiązywaniu tych problemów, czyli tak już zupełnie obrazowo. Częściej byłaby to metoda typu krytyczna refleksja nad jakimś tekstem, rozwiązywanie case studies. Musimy dawać prawdziwy problem, a potem mówić: „Znajdź mi narzędzie, które go rozwiąże”. Paradoksalnie czasami będzie to oznaczało wykorzystywanie technologii, a czasami będzie odwrotnie wymagało dyscypliny, która potrzebuje usunięcia wszelkiej technologii z tego procesu doświadczania. Chodzi nam o różne rodzaje doświadczeń, a nie tylko o jeden typ.

Jan Oleszczuk-Zygmuntowski

Otwartość na próby i błędy oraz gotowość do zmierzenia się z dyskomfortem wywołanym tym, co nieznane, ułatwiają, a nawet przyspieszają proces znajdowania rozwiązań.

Traktowanie problemów jako wyzwań

Występujące trudności nie są postrzegane jako blokady czy paraliżujące przeszkody, lecz jako **wyzwania, które motywują do poszukiwania rozwiązań**. Wówczas człowiek nie zatrzymuje się na problemach, a koncentruje się na znajdowaniu sposobów na radzenie sobie z nimi, w tym za pomocą niestandardowych ścieżek, wykraczających poza utarte schematy. **Kreatywność i elastyczność poznawcza są niezbędne w realizacji projektów** (zwłaszcza innowacyjnych), ale także w adaptacji do nowego obszaru działania na poziomie człowiek-technologia.

Otwartość na chęć poza strefę komfortu

Dotyczy to rezygnacji z przyzwyczajeń i przyjętych schematów, **tolerowania pewnego dyskomfortu** związanego z próbowaniem czegoś nowego oraz wychodzenia poza bezpośredni zakres odpowiedzialności, wynikający z przydzielonych obowiązków. Takie nastawienie nie tylko umożliwia skuteczne poradzenie sobie z zadaniem, ale także sprzyja rozwojowi osobistemu i zawodowemu. Ten aspekt jest szczególnie wyraźny w perspektywie szybko zmieniającego się środowiska pracy, które podlega technologicznym rewolucjom.

„ **Konieczne jest zaakceptowanie, że czegoś nie wiemy.** Wówczas ważne staje się uwzględnianie dodatkowego czasu, planowanie podejmowania alternatywnych działań, z góry zakładając, że nie wszystkie doprowadzą do pożądanego rezultatu, a część z nich okaże się jedynie eksperymentem, który zakończy się niepowodzeniem. Wprowadzenie takiego akademickiego podejścia do przemysłu jest niezwykle istotne. Wzajemne uczenie się biznesu od uczelni oraz wdrażanie praktyk biznesowych w środowisku akademickim to proces, który może przynieść ogromną wartość obu stronom.

Łukasz Wieczorek

Zdaniem ekspertów to właśnie zasoby psychologiczne stają się kluczem do skutecznego działania w świecie interakcji na linii człowiek-człowiek, jak i człowiek-technologia.

Odporność psychiczna

Odporność psychiczna stanowi fundament skutecznego radzenia sobie z wyzwaniami i stresem, który nieodłącznie towarzyszy szybkim zmianom otoczenia i licznym bodźcom zewnętrznym. Kluczową rolę odgrywa tu umiejętność zarządzania własnymi emocjami, nad którą warto pracować, zwłaszcza w przypadku młodszych osób. Odporność psychiczna to gwarancja zdrowego rozwoju i dobrostanu, chroniąca przed kryzysami psychicznymi oraz wypaleniem zawodowym. Rozwijanie tego aspektu może stać się jednym z najistotniejszych zasobów przyszłości.

Zrozumienie siebie i poczucie własnej wartości

Zrozumienie siebie oraz umiejętność rozpoznania swoich mocnych i słabych stron, która wynika z autorefleksji, stanowią istotny zasób w nieustannie zmieniającym się świecie. Przekłada się on na aktywność w życiu zawodowym i prywatnym. W czasach, które wymagają ciągłej zmiany zawodów i ról, samoświadomość daje elastyczność i ułatwia adaptację, ponieważ pozwala lepiej wykorzystać swój potencjał.

Wytrwałość i determinacja

Pozwalają na realizację długoterminowych celów. Umiejętność odkładania natychmiastowych gratyfikacji i cierpliwość w pracy umożliwiają osiągnięcie zamierzonych wyników mimo napotykaných trudności. Te zdolności powinni rozwijać przede wszystkim młodzi.

Otwartość na kontakty z ludźmi

Budowanie wartościowych relacji z innymi przynosi pozytywne emocje i zapewnia wsparcie, szczególnie w kontekście post-pandemicznego poczucia osamotnienia i rosnącej technologizacji życia. Ważne jest, aby człowiek był postrzegany jako element wzbogacający, a nie zagrażający. Dlatego warto promować takie podejście w procesie edukacji.

Człowiek wobec technologii

Zdolność do dbania o higienę cyfrową jest kluczowa w czasach dominacji technologii. Ustalanie granic, gdy jest się narażonym na nadmiar bodźców ze świata online, ma znaczenie dla zapobiegania wypaleniu zawodowemu i problemom psychicznym. W odpowiedzi na rosnący *hype* wokół technologii, coraz bardziej popularny staje się trend *slow life*.



Poczucie sprawczości jest punktem wyjścia dla rozwoju.

Doświadczenie wpływania na otoczenie, uczenie się na własnych błędach i nieustanne udoskonalanie swoich działań sprawiają, że czujemy, iż mamy kontrolę nad swoim życiem i możemy osiągnąć wszystko.

W erze silnej globalizacji i dynamicznych zmian na świecie poczucie sprawczości jest niezwykle istotne, ponieważ daje **poczucie wpływu, które motywuje do podejmowania inicjatyw i angażowania się w różnorodne projekty**. Osoba, która ma poczucie kontroli nad swoim życiem i odpowiada za swoje decyzje, jednocześnie wierząc w możliwość ich oddziaływania na siebie oraz otoczenie, wykazuje większą gotowość do działania i wytrwałość.

Uczelnia powinna być miejscem, gdzie młodzi ludzie mogą doświadczyć, że **mają realny wpływ na swoje otoczenie**. Przełamywanie mentalnych barier oraz poczucie, że możliwości są w zasięgu ręki, to fundamenty pod pełne wykorzystanie swojego potencjału. **Sama wiedza i zdolności intelektualne, niezależnie od ich poziomu, nie wystarczą**. Rozwój może zostać zahamowany przez wewnętrzne bariery, co niewątpliwie przekłada się na aktywność zarówno w pracy, jak i w życiu społecznym.

„ Ważne, żeby dać ludziom narzędzia i sprawczość. **Bo ludzie moim zdaniem chcą rozwoju.** Każdy człowiek chce się rozwijać. Zaznawszy zaufania i odpowiedzialności, pociągną za sobą kolejnych pracowników. Natomiast mamy mnóstwo firm i ludzi starej dat, którzy optymalizują pod wygodę pod lenistwo, a nie po to, żeby działać i tworzyć.

Michał Czekalski



Świat przyszłości będzie pełen zmian, dlatego umiejętność adaptacji stanie się koniecznością, a nie opcją, a do tego niezwykle cenną kompetencją przyszłości.



Opór wobec zmian jako element procesu

Specjaliści zwracają uwagę na powszechny opór wobec zmian, który wynika przyzwyczajenia do stabilności i bezpieczeństwa. Zmiany często wywołują napięcie, a nawet osoby z dużym doświadczeniem zawodowym i wysokimi umiejętnościami merytorycznymi odczuwają czasem **stres i niepewność**. Trudności te mogą występować podczas prób adaptacji do nowych środowisk, ról czy narzędzi pracy. Wiele osób przyznaje, że zmiany budzą w nich niechęć, ponieważ wiążą się z koniecznością odnalezienia się w nieznanych sytuacjach. Z tego względu **kluczowe jest zrozumienie mechanizmu zmian i efektywne zarządzanie nimi**.

Elastyczność wobec zmian

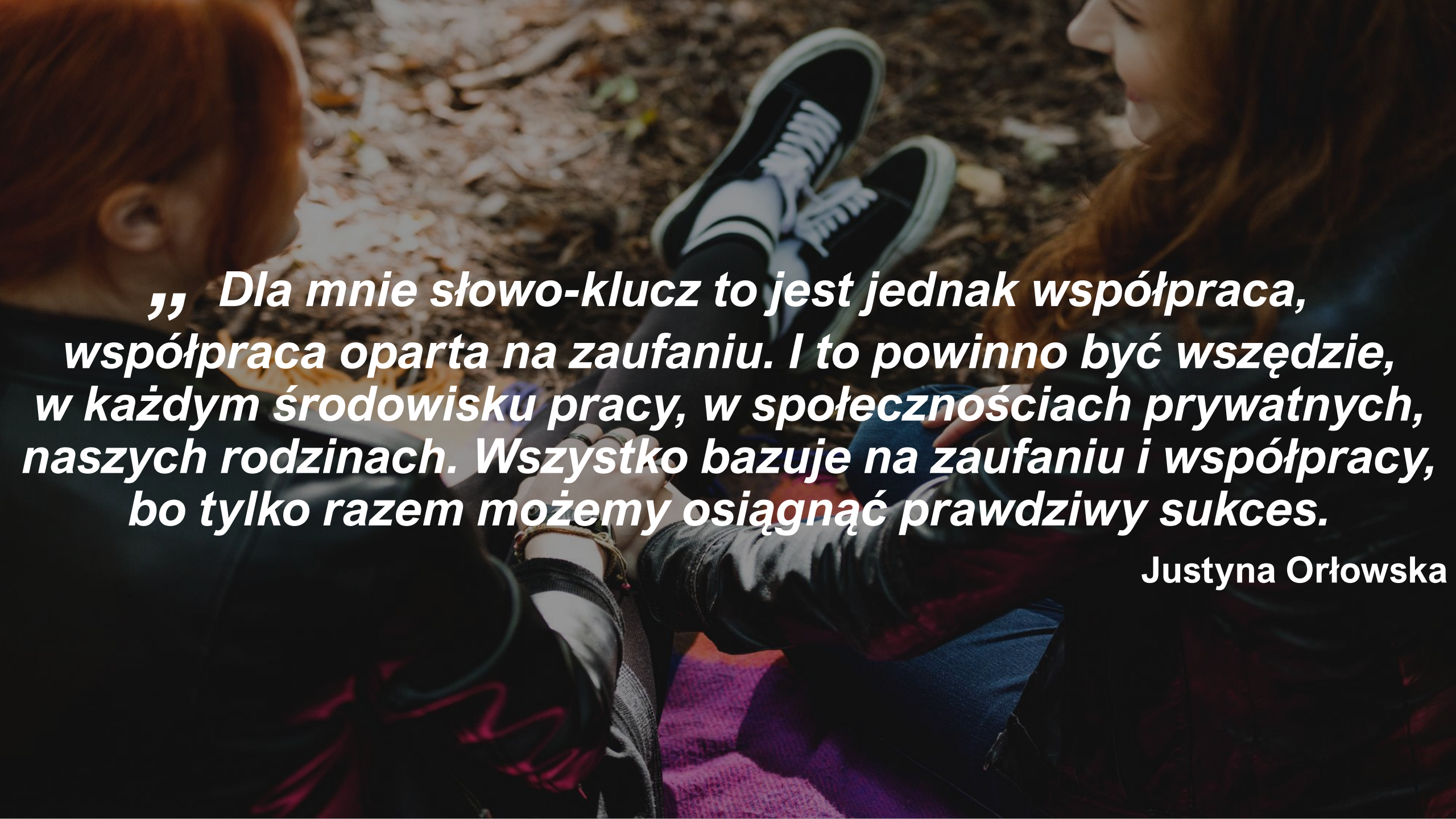
Elastyczność przejawia się przede wszystkim na poziomie poznawczym – w **zdolności do oderwania się od utartych ścieżek myślenia oraz gotowości do poszukiwania nowych rozwiązań, wychodzenia poza schematy i przyjmowania aktywnej postawy wobec napotkanego problemu**. W zarządzaniu sobą w obliczu zmiany istotna jest także **świadomość własnych zasobów oraz umiejętność odnajdywania metafor i analogii** opartych na wcześniejszych doświadczeniach. Proces ten staje się łatwiejszy, gdy towarzyszy mu poczucie sensu oraz zrozumienie korzyści i szans, które niesie ze sobą zmiana. Wtedy łatwiej zaakceptować dyskomfort, jaki może się z nią wiązać.

Ćwiczenie i wspieranie zmian

Ekspertki podkreślają, że warto przyzwyczajać się do zmian, a nawet **trenować je – zarówno w trakcie edukacji** (np. dzięki korzystaniu z wiedzy wielu wykładowców czy programów wymiany międzynarodowej), **jak i w pracy zawodowej** (np. poprzez pracę przy projektach realizowanych w zmieniających się zespołach). Kluczowe jest, aby doświadczenia związane ze zmianą miały pozytywny wydźwięk. W przeprowadzaniu takich procesów, zwłaszcza na większą skalę, pomocni są **liderzy zmian**, którzy dzięki swojemu doświadczeniu i wiedzy mogą wspierać pracowników w podobnych sytuacjach.

*„ Jeśli doświadczeń zmiany jest wiele i są to doświadczenia pozytywne, to człowiek będzie bardziej na nią gotowy. Tego bym oczekiwał od uczelni, czy w ogóle od edukacji, że będzie pokazywała, że **zmiany są dobre**, i dawała okazję do doświadczenia tych zmian.*

Andrzej Pieńkowski

A photograph of two women sitting on the ground, holding hands. The woman on the left has red hair and is wearing a dark jacket. The woman on the right has long brown hair and is wearing a dark jacket and blue jeans. They are both looking at each other. The background is a ground covered with dry leaves. The text is overlaid in white, bold, italicized font.

„ Dla mnie słowo-klucz to jest jednak współpraca, współpraca oparta na zaufaniu. I to powinno być wszędzie, w każdym środowisku pracy, w społecznościach prywatnych, naszych rodzinach. Wszystko bazuje na zaufaniu i współpracy, bo tylko razem możemy osiągnąć prawdziwy sukces.

Justyna Orłowska

W mocno nasyconej technologią rzeczywistości kluczowe stają się wysokie kompetencje społeczne, a zwłaszcza umiejętność budowania relacji.

Nawiązywanie i budowanie relacji z innymi

Otwartość na drugiego człowieka stanowi punkt wyjścia, składową *mindsetu*. Kolejnym krokiem jest umiejętność nawiązania relacji. Z perspektywy ekspertów – zarówno biznesowych, jak i akademickich – zauważalny jest **wyraźny spadek kompetencji społecznych**, szczególnie wśród młodszych osób. Specjaliści wskazują na **braki w umiejętnościach nawiązywania i utrzymywania relacji międzyludzkich**, zwłaszcza w świecie rzeczywistym. **Problemy wzrosły po pandemii**. Często wynika to z nadmiernego korzystania z komunikatorów internetowych. Młodsze pokolenia **mają trudności w odnajdywaniu się w interakcjach z nieznanymi**, a także wykazują tendencję do wycofywania się z bezpośrednich kontaktów, faworyzując formy pisemne jako wygodniejszą alternatywę. Zmieniające się tryby pracy i niestałe układy współpracowników stwarzają dodatkowe wyzwania, szczególnie w obliczu rosnącej popularności elastycznego trybu pracy oraz zespołów rozproszonych i zdalnych. W takich warunkach umiejętność nawiązywania kontaktów staje się kluczowa zarówno dla efektywnej realizacji projektów, jak i ogólnej satysfakcji z życia.

Zrozumienie emocji i empatia

Umiejętność zrozumienia emocji drugiej osoby, wejścia w jego buty, to wyjątkowa kompetencja. Obecnie żadna z dostępnych technologii, nawet sztuczna inteligencja, nie jest w stanie dorównać ludzkim możliwościom w tym zakresie. **Umiejętności miękkie dotyczące ludzkich emocji stają się zatem niezwykle wartościową i stanowią ważną kompetencję przyszłości**. Eksperti zwracają też uwagę, że świat intensywnych zmian to jednocześnie świat, w którym trzeba tworzyć przestrzeń dla emocji i interakcji jako czynników wpływających na dobrostan społeczny. Staje się to elementem dbania o siebie i osobistą kompetencją, przekładającą się na jakość życia.

Zaufanie

Budowanie satysfakcjonujących kontaktów społecznych opiera się na zaufaniu. Eksperti podkreślają, że w Polsce, mimo zmian pokoleniowych, **wzajemne zaufanie jest nadal na niskim poziomie**, co stanowi barierę dla efektywnej współpracy i rozwoju (projektu, organizacji, kraju). Kwestia – w odniesieniu do rynku pracy – dotyczy zarówno pracodawców, jak i pracowników. Dlatego też umiejętność budowania wzajemnego zaufania będzie się przekładać na sukces i przewagę, zwłaszcza w dynamicznym świecie pełnym konkurujących ze sobą państw i organizacji.

Zwiększająca się różnorodność społeczna w Polsce wymaga rozwinięcia przez społeczeństwo otwartości na inność, wzajemnego zrozumienia i zaufania, przestrzeni do komunikacji.



W społeczeństwie przyszłości konieczna potrzebna otwartość na inność.

Polskie społeczeństwo staje się **coraz bardziej zróżnicowane**. Dzieje się to przede wszystkim na następujących poziomach:

- **zróżnicowania kulturowego**, w dużej mierze związanego ze zwiększaniem się liczby osób o innym pochodzeniu kulturowym oraz ich aktywnym udziałem w życiu społecznym i zawodowym, ale i większą identyfikacją z tożsamością lokalną.
- **zróżnicowania poglądów** powstałego wskutek sporów natury społecznej, kulturowej i politycznej, nieraz niezwykle burzliwych. O ile samo zróżnicowanie poglądów jest czynnikiem wzbogacającym, to brak otwartości na inne punkty widzenia i nieumiejętność znalezienia porozumienia jest barierą o ogromnym znaczeniu społecznym. Utrudnia to realizację wspólnych działań.
- **neuroróżnorodności** przekładającej się na odbiór świata oraz zasoby, którymi dany człowiek operuje (np. umiejętności komunikacyjne),
- **inkluzywności**, czyli uwzględnienia grup często wykluczanych (np. osób z niepełnosprawnością). Tworzy ona nowe sytuacje społeczne, wymaga otwarcia się na potrzeby innych ludzi i dostosowania się do ich ograniczeń.
- **różnego poziomu kompetencji komunikacyjnych**, np. związanego z dotychczasowymi doświadczeniami, wykonywanym zawodem czy wykształceniem.

Widać również **rosnący udział seniorów** w życiu zawodowym.

W przyszłości czekają nas wyzwania, ale i nowe możliwości. Dlatego tak ważna staje się **otwartość na innych**, jak również umiejętność uwzględnienia różnych perspektyw oraz zdolność do dobrej komunikacji i współpracy. Tylko dzięki nim możliwe będzie budowanie harmonijnego społeczeństwa i przestrzeni do efektywnej pracy.

Jesteśmy w stanie się rozwijać tylko dzięki efektywnej współpracy, zwłaszcza w tak skomplikowanej i szybko zmieniającej się rzeczywistości.

Jeden za wszystkich, wszyscy za jednego

Eksperti jednogłośnie podkreślają **znaczenie współpracy**. Większość działań zawodowych jest oparta częściowo bądź w całości na wspólnym działaniu. Aby je realizować potrzebne są m.in.:

- umiejętność komunikacji,
- poczucie **wspólnego celu** i „**grania do jednej bramki**” – jest to kwestia, która w dalszym ciągu za często stanowi barierę, zwłaszcza w czasie narastającego indywidualizmu i pogłębiania się podziałów społecznych,
- **otwartość na wkład innych**, współpracę potrzebną, by znaleźć rozwiązanie,
- umiejętność wzajemnego **motywowania się oraz radzenia sobie z trudnościami i kryzysami projektowymi** – wiąże się to z poczuciem sprawczości, elastycznością poznawczą i odpornością psychiczną.

„ Często spotyka się osoby o wysokich kompetencjach, z doświadczeniem akademickim, jednak w kontekście współpracy i aspektu społecznego mogą pojawiać się trudności. Zdarza się, że rzadziej zadają pytania lub niechętnie zwracają się do innych po radę, nawet gdy napotkają problem. Zamiast wspólnej wymiany doświadczeń i poszukiwania alternatywnych rozwiązań częściej decydują się na samodzielne poszukiwanie odpowiedzi. Taki sposób działania może jednak prowadzić do wydłużenia procesu rozwiązywania problemów.

Maciej Stanuch



Skuteczna komunikacja staje się coraz ważniejsza szczególnie w kontekście rosnących trudności w tym zakresie, które obserwuje się wśród młodszych pokoleń.

Komunikacja

Z obserwacji menedżerów zespołów oraz specjalistów z obszaru HR wynika, że występuje coraz więcej trudności w komunikacji, a przestrzeń do szukania kompromisów czy prowadzenia negocjacji jest ograniczona. Umiejętna komunikacja to nie tylko kwestia skutecznego porozumiewania się, ale również umiejętność ograniczania konfliktów i sprawnego ich rozwiązywania.

Zauważalny jest również **brak gotowości do wysłuchania drugiej strony**, co może znacznie utrudniać rozwój i efektywne działanie.

Znaczenie komunikacji wzrasta zwłaszcza w perspektywie zwiększającej się różnorodności, prowadzenia inicjatyw interdyscyplinarnych i międzynarodowych czy pracy w rozproszonych zespołach.

Powszechnie wiadomo, że dobra komunikacja stanowi fundament skutecznej realizacji projektów. Co ważne, eksperci podkreślają, jak istotne jest podejmowanie wysiłku w celu doskonalenia tych kompetencji. Jak pokazuje doświadczenie, nie jest to łatwe i dla wielu osób stanowi wyzwanie. Dotyczy to zarówno pracowników, jak i pracodawców, dlatego ważne jest, aby w organizacjach tworzyć kulturę wspierania rozwoju umiejętności komunikacyjnych.

Wystąpienia publiczne

Umiejętność publicznej prezentacji nie dotyczy już tylko wybranych osób czy branż, ale coraz szerszego kręgu pracowników, w tym tych, którzy na co dzień nie są kojarzeni z takimi zadaniami, jak np. programiści. **Ekspert podkreśla, że znaczenie tych kompetencji będzie dalej rosło.** Dlatego tak istotne jest, aby zarówno w trakcie edukacji formalnej, jak i w pracy zawodowej stwarzać okazje do rozwijania tych umiejętności. W wielu sytuacjach będą one decydować o sukcesie danej osoby, niezależnie od posiadanej wiedzy merytorycznej.

*„ Współcześnie wielu ludzi przyzwyczało się do tego, że nie musi nic zapamiętywać, ponieważ w każdej chwili może sprawdzić wszystko w wyszukiwarce na telefonie i błyskawicznie uzyskać odpowiedź. Teraz dodatkowo pojawiły się ogólnodostępne duże modele języków, jak na przykład ChatGPT, które w pewnym sensie idą o krok dalej – wpływają na nasz sposób myślenia. **Coraz częściej ludzie przestają się zastanawiać chociażby nad tym, jak precyzyjnie ująć własne myśli, jak prawidłowo sformułować zdanie.***

Łukasz Wieczorek

Uważność etyczna powinna zyskać na znaczeniu w procesie edukacyjnym.



Uważność etyczna

Programując narzędzie oparte na sztucznej inteligencji, trzeba brać pod uwagę **potencjalne ryzyko i skutki jego wykorzystania**.

Warto pamiętać również o **odpowiedzialności za innych ludzi w kontekście zmian technologicznych**. Przy tak dynamicznym tempie zmian, trzeba mieć na uwadze skutki społeczne tej rewolucji i trudności adaptacyjne.

Etyczne postępowanie to także świadomość i **umiejętność zarządzania bezpieczeństwem danych i wniosków uzyskanych z wykorzystaniem AI (np. w medycynie)**.

Rola edukacji

Budowanie wrażliwości etycznej powinno być obecne w edukacji już od najmłodszych lat. Warto, żeby wiązało się ze **stawianiem ludzi w obliczu dylematów, pokazywaniem niuansów i konsekwencji decyzji, a także przyjmowaniem różnych perspektyw**.

Nauka etyki powinna obejmować omawianie praktycznych przykładów, najlepiej z obszarów bliskich uczniom, a także współpracę z praktykami. Niezbędne jest **uświadamianie ludzi co do korzyści płynących z przyjmowania postaw etycznych**.

Warto również **opracować standardy zachowań etycznych oraz tworzyć „bezpieczniki”** – zarówno prawne, jak i procesowe – w biznesie i na uczelniach.

„ *Uczenie etyki w ramach nowej technologii przyszłości to będzie bardzo ważny element związany z zarządzaniem ryzykiem. Uważam, że to musi być trwały element edukacji.*

Jacek Wojciechowicz

„ *Uczelnie będą odgrywały wielką rolę. Będą „tworzyć” od każdej strony techników, humanistów, lekarzy, prawników, którzy będą w jakimś momencie włączać się w te procesy decyzje etyczne.*

Piotr Kaniewski

W związku z powszechnym użyciem technologii dylematy dotyczące jej wykorzystania nie będą jedynie przedmiotem dyskusji ekspertów, ale zaczną pojawiać się w codziennych zadaniach w pracy.

Człowiek a technologia

Człowiek jako istota myśląca posiada zdolność do podejmowania świadomych, samodzielnych decyzji. Natomiast technologia opiera się na algorytmach i danych, więc jest zależna od ludzi.

Choć algorytmy mogą wykonywać niektóre zadania efektywniej niż ludzie, to w wielu przypadkach **ostateczna decyzja dotycząca postępowania wciąż musi należeć do człowieka**. To on będzie odpowiedzialny za nią i za jej konsekwencje, niekiedy odczuwając dyskomfort związany z *ownershipem*. Będzie to miało szczególne znaczenie w przypadku decyzji, które mogą wpływać na otoczenie.

Z tego powodu współpraca człowieka z technologią na poziomie etycznym (tzw. *human-in-the-loop*) stanie się coraz bardziej intensywna.

*„ O bezpieczeństwie mówi się często, bo ludzie rozumieją je intuicyjnie. Etyka to kolejny krok. Nie chodzi tylko o przestrzeganie zasad bezpieczeństwa, ale także o **świadomość własnego wpływu, zarówno w kontekście indywidualnym, jak i w relacji z otoczeniem**. Uważność na swoje działania i działania innych to ważny sposób na unikanie błędów lub ich znaczące ograniczenie. Etyczne zachowania wzmacniają bezpieczeństwo, ale nie mogą pozostać jedynie na papierze. Dlatego tak istotna jest edukacja, by ludzie rozumieli, w jaki sposób ich decyzje i działania kształtują świat wokół nich.*

Renata Bogacka-Andrzejewska



„ Przyszłość należy do generalistów, czyli osób, które będą w stanie robić wiele różnych rzeczy, nawet jeżeli czegoś jeszcze nie robiły. Po prostu siadają i rozkminiają, jak to zrobić, co można zrobić z pomocą AI – to jest, myślę, że taka absolutna podstawa. To jest taka umiejętność przechodzenia między tymi dziedzinami, wykorzystywania AI w swojej pracy; takie zapętlenie się, i zwiększanie tych możliwości. Na ten moment wielu ludzi w zbyt małym stopniu łączy różne informacje i pogłębia zrozumienie przyczynowo-skutkowe (tzw. „łączenie kropek”), a taka umiejętność, ten kontekst będzie czymś, za pomocą czego jeszcze przez jakiś czas będziemy mogli wygrać z AI.

Iwo Szapar

Dochodzenie do rozwiązań, zwłaszcza w innowacyjnych obszarach, jest nierozdzielnie związane z trafnym zdefiniowaniem punktu wyjścia, umiejętnością zadawania pytań, a także myśleniem przyczynowo-skutkowym.

Umiejętność łączenia kropek

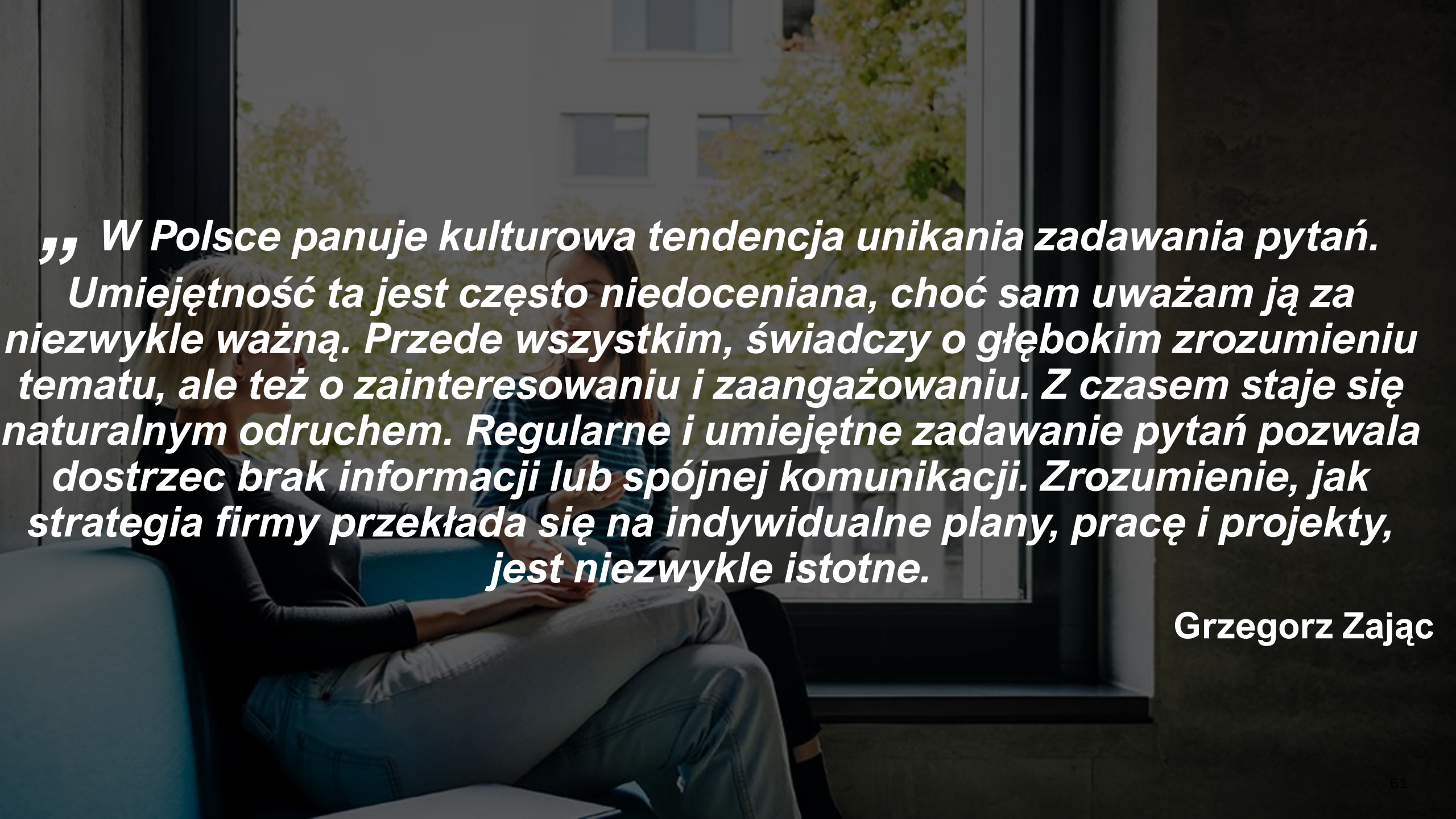
Wbrew pojawiającym się czasami głosom o całkowitej przewadze AI i zaniku ludzkiego intelektu, zdolności poznawcze człowieka wciąż będą kluczowe dla rozwoju świata. Ma to znaczenie zarówno dla ciągłego procesu poznawania i opisywania rzeczywistości, jak i dla rozwiązywania problemów. W szczególności służą temu takie umiejętności jak:

- zrozumienie zarówno istoty problemu, punktu wyjścia, jak i punktu docelowego,
- umiejętność zadawania adekwatnych pytań
- umiejętność patrzenia na daną kwestię z różnych perspektyw, także interdyscyplinarnie
- myślenie przyczynowo-skutkowe
- umiejętność łączenia wielu informacji
- wyszukiwanie informacji
- wychodzenie poza przyjęty schemat poznawczy.

„ Umiejętnością jest **zderzenie tego, co się uzyskało, z takim szerszym kontekstem**, z tym, co w ogóle wiadomo na temat świata. Tego, co uzyskało się wcześniej, krytycznego spojrzenia, czasem cofnięcia się o krok, przemyślenia założeń. To też jest taka rzecz, która jest bardzo cenna.

Radosław Kita





„ W Polsce panuje kulturowa tendencja unikania zadawania pytań. Umiejętność ta jest często niedoceniana, choć sam uważam ją za niezwykle ważną. Przede wszystkim, świadczy o głębokim zrozumieniu tematu, ale też o zainteresowaniu i zaangażowaniu. Z czasem staje się naturalnym odruchem. Regularne i umiejętne zadawanie pytań pozwala dostrzec brak informacji lub spójnej komunikacji. Zrozumienie, jak strategia firmy przekłada się na indywidualne plany, pracę i projekty, jest niezwykle istotne.

Grzegorz Zając

Podział na humanistów i umysły ścisłe będzie się zacierał.



Matematyka królową nauk także w XXI wieku.

Jak podkreślają eksperci, **umiejętności matematyczne stanowią podstawę kompetencji przyszłości.**

Uczenie się matematyki jest związane z rozwijaniem umiejętności logicznego myślenia, dostrzegania analogii i wyciągania wniosków. Buduje ono elastyczność umysłową. Pojawiają się głosy, że modelowanie matematyczne jest kluczowe dla zrozumienia i przewidywania procesów, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę szybkość zmian zachodzących w świecie.

Co ważne, **umiejętności matematyczne będą kluczowe także dla humanistów ze względu na coraz bardziej interdyscyplinarne działania.**

„ Chodzi o to, żeby ludzie mieli tę **bazę myślenia, łączenia kropek pomiędzy różnymi dziedzinami.** Mam na myśli dobre opanowanie takiej wiedzy podstawowej, np. matematyki przez wszystkich inżynierów. Przy głębokim opanowaniu podstaw wykształcenia bardzo łatwo opanować różne domenowe nadbudówki.

Michał Czekalski

W erze sztucznej inteligencji krytyczne myślenie stanowi barierę przed przyjmowaniem nieprawdziwych lub niskiej jakości informacji, w tym deepfake'ów, oraz umożliwia znalezienie optymalnych rozwiązań.

Weryfikacja i filtrowanie informacji

Współczesny świat jest zalany informacjami. Każdy człowiek otrzymuje ogromną ilość bodźców i wiadomości, które często są sprzeczne, z czym trzeba umieć sobie radzić. Dodatkowo, obserwujemy niezwykle szybki wzrost i nieustanne aktualizowanie wiedzy w różnych dziedzinach.

Choć istnieje coraz więcej narzędzi technologicznych wspierających proces poszukiwania informacji, człowiek nie może w pełni na nich polegać. Konieczne jest aktywne zaangażowanie w proces przetwarzania danych.

Dlatego **filtrowanie, selekcjonowanie oraz weryfikowanie informacji na każdym etapie ich przetwarzania stają się kluczowymi kompetencjami przyszłości.**

Krytyczne myślenie jako konkretne umiejętności

Krytyczne myślenie obejmuje takie zdolności jak:

- umiejętność kwestionowania wiadomości, zdolność do weryfikacji informacji, odróżnianie prawdy od fałszu,
- sprawdzanie źródła danych i ich wiarygodności,
- analizowanie komunikatów, w tym ich celów (jawnych, ukrytych), wyłapywanie manipulacji, fake'ów, deepfake'ów,
- uważność na analizy oparte na śmieciowych danych, na halucynacje AI, wyłapywanie miażdżących informacji.

Human-in-the-loop i potrzeba wiedzy specjalistycznej

Eksperti podkreślają, że człowiek korzystający z technologii (np. AI) **musi posiadać wiedzę, często bardzo specjalistyczną, aby móc krytycznie ocenić zaproponowane rozwiązania.** Technologia nie zwalnia człowieka ani z samodzielnego myślenia, ani z konieczności zdobycia wiedzy, która pozwoli mu rzetelnie ocenić wytwory AI.

„*Sprawdźmy, czy ludzie potrafią weryfikować pewne informacje, a nie tylko coś ściągać, coś kopiować. Pokazujemy, w jaki sposób należy używać tych narzędzi wykorzystujących AI, na co trzeba uważać, jakie są możliwości, w których momentach to ma sens, kiedy warto. Żeby człowiek nauczył się oceniać wytwory AI i żeby to człowiek podejmował decyzję, co z nimi zrobić, bo **wytwór narzędzi AI to dana, którą możemy wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, a nie decyzja.***

Katarzyna Kamińska

Kreatywność stanowi unikalną zdolność człowieka do tworzenia nowych i oryginalnych treści. Jest tą cechą, która świadczy o wyjątkowym potencjale oraz umożliwia rozwój.

Sztuczna inteligencja może wspierać kreatywność, choć nigdy nie będzie w stanie zastąpić ludzkiej oryginalności i twórczego podejścia. Największym zagrożeniem jest niepodejmowanie wysiłku twórczego oraz korzystanie wyłącznie z rozwiązań zaproponowanych przez sztuczną inteligencję, co może skutkować obniżeniem jakości i innowacyjności ludzkich propozycji.

„ Przez wiele lat w historii nauczania zdolności kognitywne człowieka określaliśmy m.in. poprzez umiejętność tworzenia spójnego tekstu. Na tym właśnie opierało się pisanie prac magisterskich. Natomiast w dzisiejszych czasach dzieje się coś wyjątkowego, ponieważ kreatywność może być kupowana. Firmy wykorzystujące modele AI są w stanie sprzedawać ją jak towar, co wcześniej nie było możliwe.

Łukasz Cesarski

„ W świecie AI kreatywność jest zagrożona na szeroką skalę, jednak osoby kreatywne, które rozumieją istotę swoich umiejętności i to, co wnoszą do procesu kreacji, jeszcze bardziej rozwiną swoje możliwości i wartość.

Bartosz Dobrowolski

Umiejętności cyfrowe i technologiczne stają się niezbędną częścią ścieżki edukacyjnej.



Nowoczesne technologie (w tym AI) w pracy

Eksperti zauważają **barierę mentalną i obawy związane z AI**, ponieważ wiele osób martwi się, technologia ta może ich zastąpić. Niektórym wydaje się skomplikowana i trudna w obsłudze.

Pierwszym krokiem jest wzbudzenie ciekawości i przełamanie oporu, czy lęku. Kluczową umiejętnością staje się **nauka korzystania z narzędzi AI**, a następnie **delegowanie do nich prostych, powtarzalnych zadań**. Taki krok pozwala na zwiększenie wydajności pracy i umożliwia przejście od roli specjalisty do „superspecjalisty” – osoby, której możliwości zostały wzbogacone o potencjał AI.

Używanie narzędzi technologicznych w różnych obszarach pozwala na szersze i bardziej kreatywne wykorzystanie jej wciąż rosnących możliwości.

Aby wykorzystać pełen potencjał technologii, kompetencje cyfrowe muszą być powszechne w organizacji. W przeciwnym razie pracownicy będą korzystać z tych narzędzi tylko częściowo lub wcale, co ograniczy efektywność ich zastosowania.

*„Uważam, że człowiek wykształcony, posiadający wyższe wykształcenie w dzisiejszych czasach **powinien naprawdę rozumieć, jak działa technologia**, na bardzo wielu poziomach.*

Andrzej Pieńkowski

Rozwijanie swoich kompetencji to zadanie na całe życie. *Long-life learning* staje się normą, a nie wyborem.



Rola edukacji szkolnej

Aby uczelnie skutecznie kształciły absolwentów, którzy zdobędą niezbędne kompetencje, **wcześniejsza edukacja musi odpowiednio ich do tego przygotować**. Eksperti wskazują na kilka kluczowych obszarów, które powinny być uwzględnione w tym procesie:

- rozwijanie **otwartości na świat i innych ludzi**,
- pobudzanie **ciekawości i chęci do testowania**,
- nauka **rozumienia rzeczywistości** (odpowiednio do etapu edukacyjnego) i **procesów w niej zachodzących**,
- nauczanie matematyki jako podstawy logicznego myślenia i cennej umiejętności, unikanie tworzenia blokad wobec nauk STEM.

Mimo zmian technologicznych **rola nauczycieli w kształtowaniu wiedzy i budowaniu kompetencji** oraz modelowaniu postaw wciąż pozostaje kluczowa.

Niektórzy eksperci zauważają **spadek znaczenia kształcenia wyższego**. Część osób **świadomie wybiera niekontynuowanie edukacji po uzyskaniu matury**, decydując się w zamian kursy zawodowe i specjalistyczne. Widać także zmianę nastawienia m.in. za sprawą mniejszej presji społecznej na studiowanie. Wyższe wykształcenie w niektórych środowiskach nie jest już traktowane jako konieczność.

„ *Zaakceptowanie tego, że **musisz się cały czas douczać**, jest bardzo ważne. To już nie jest tak jak kiedyś, że jak się uczymy przez 5 lat i studiujemy, to już jesteśmy „gotowi”, tylko cały czas trzeba się douczać.*

Edukacja ustawiczna

Dynamiczna rzeczywistość przekłada się na konieczność:

- **szybkiego uczenia się** nowych rzeczy,
- podejścia **life-long learning**, bez względu na obszar pracy,
- **elastycznego przechodzenia pomiędzy uczeniem się a oduczaniem**, nadmiernego nieprzywiązywania się do konkretnych sposobów działania, narzędzi czy technologii.

Oznacza to **większą odpowiedzialność na pracowniku** – aby nadać za zmianami i się dokształcać. Tworzy też ważny impuls dla firm, zwłaszcza w nadchodzącej erze niewystarczającej liczby ludzi na rynku pracy (w związku ze zmianami demograficznymi), aby **intensywniej wspierali swoich pracowników w rozwoju i podnoszeniu kompetencji**.

Anna Maria Kochańska

Kompetencje przyszłości są nie tylko kompetencjami jednostek, ale też kompetencjami zespołów i organizacji. Bez względu na to, czy mowa o biznesie, czy o instytucjach publicznych, kultura organizacji może wspierać bądź hamować rozwój ludzi.

Wspieranie Dobre relacje międzyludzkie
współpracy wewnętrznej

Tworzenie
kultury ciekawości i rozwoju Kultura
elastyczności

Zwiększająca Partnerskie relacje
się różnorodność społeczno-kulturowa

Rosnąca
rola kobiet

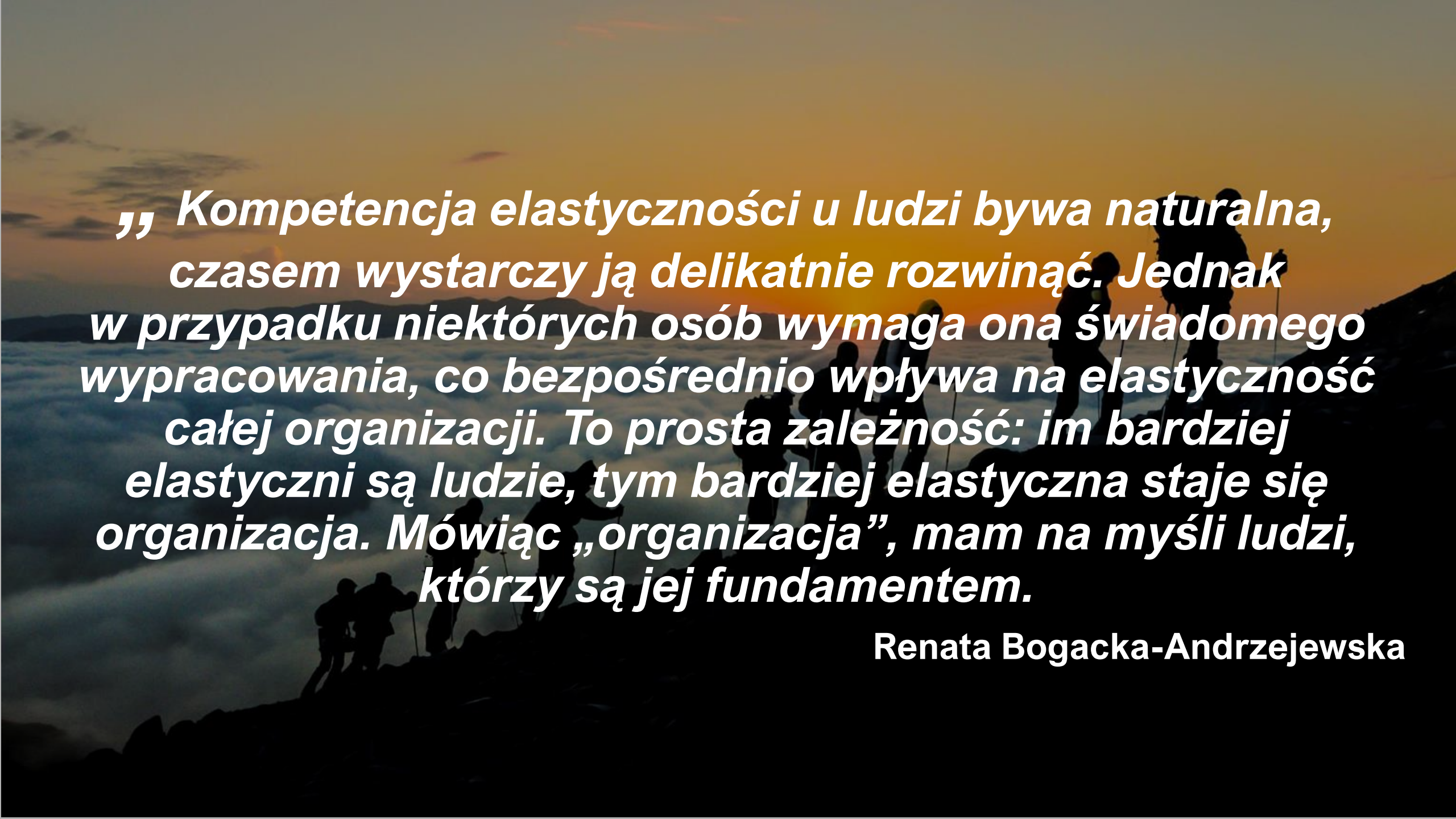
Bardziej

Współpraca z otoczeniem

Poczucie
wspólnego celu

Płynna

wymiana informacji

The background of the image shows a group of hikers silhouetted against a bright sunset sky. They are standing on a rocky mountain ridge, with some using trekking poles. The sky transitions from a deep orange near the horizon to a lighter, hazy blue at the top. The overall mood is one of quiet determination and natural beauty.

„Kompetencja elastyczności u ludzi bywa naturalna, czasem wystarczy ją delikatnie rozwinąć. Jednak w przypadku niektórych osób wymaga ona świadomego wypracowania, co bezpośrednio wpływa na elastyczność całej organizacji. To prosta zależność: im bardziej elastyczni są ludzie, tym bardziej elastyczna staje się organizacja. Mówiąc „organizacja”, mam na myśli ludzi, którzy są jej fundamentem.

Renata Bogacka-Andrzejewska

A photograph of two young men sitting on a grassy lawn. The man on the left is wearing a light-colored sweater and dark pants, smiling as he looks at a laptop. The man on the right is wearing a dark sweater and tan pants, writing in a notebook. A backpack is on the ground between them. In the bottom right corner, there are some papers or a folder. The background is a lush green lawn with some trees in the distance.

Jakie kompetencje będą w przyszłości ważne zdaniem studentów?

Q

Automatyzacja i rozwój AI sprawiają, że ludzie będą musieli skupić się na umiejętnościach miękkich i interpersonalnych oraz zdobyć zdolność do wyróżniania się z tłumu.

Elastyczność

Elastyczność, szybkie uczenie się i *problem solving* będą zdaniem studentów ważne nie tylko ze względu na tempo zmian na świecie, ale też rozpowszechnienie się „kultury za****dolu”. Jednostki, które nie będą posiadały tych umiejętności, będą na straconej pozycji.

„ **Elastyczność, że nie będziemy się bać zmian.** W przyszłości będzie dużo zmian, które będą tego wymagały. – M, I st., Olsztyn

Adaptacja do zmian

Szybko zmieniający się świat będzie według studentów wymagał **umiejętności adaptacji oraz wdrożenia w życie nowych rozwiązań i sposobów działania**, szczególnie tych dotyczących nieustannie rozwijanej sztucznej inteligencji.

Osoby, które będą podnosić nowe kompetencje i adaptować się do zmiennych warunków, zyskają przewagę.

„ **Ważne będzie odnalezienie się w cyfrowej rzeczywistości.** W internecie jest pełno fałszywych informacji. Chodzi o to, żeby odróżniać te fałszywe od prawdziwych. – K, I st., Olsztyn

Umiejętności społeczne

Umiejętności społeczne będą zdaniem studentów na wagę złota w świecie zdominowanym przez technologię.

Przewidywany przez nich wyścig szczurów na rynku pracy może jednak sprawić, że przyszli pracownicy będą traktować siebie nawzajem jak potencjalną konkurencję, a nie partnerów do rozmowy.

„ **Mam wrażenie, że te umiejętności miękkie już teraz przeważają.** Wiadomo, że trzeba mieć te twarde ogarnięte na jakimś minimalnym poziomie, ale tymi kompetencjami miękkimi w wielu przypadkach już teraz można bardzo dużo ugrać. – K, I st., Warszawa

Wyróżnialność

Zdaniem studentów na rynku pracy w cenie będą jednostki wyróżniające się **unikalnym, nieszablonowym myśleniem lub nietypowymi kompetencjami** (np. znajomością niestandardowego języka obcego lub wyjątkową charyzmą).

„ **Trzeba będzie umieć się wyróżnić, pokazać, zrobić dobre wrażenie z podniesioną głową, zaprezentować się.** – M, II st., Toruń

„ **Charyzma, trzeba będzie mieć to, czego się nie da zastąpić komputerem.** – M, I st., Toruń

Aby się wyróżnić na rynku pracy, trzeba będzie nabyć umiejętności z różnych obszarów.

Filtrowanie informacji

Za 10 lat na rynku pracy nie wygra ten, kto wie najwięcej, ale ten, kto umie **oddzielić wartościowe informacje od szumu**. Firmy i liderzy przyszłości będą cenić ludzi, którzy podejmują decyzje na podstawie sprawdzonych, przefiltrowanych informacji.

Umiejętności technologiczne

Studenci przyznają otwarcie, że technologia **na tym etapie rozwoju potrafi przytłoczyć także ich**. Dlatego tak ważne będzie nadążanie za technicznymi nowinkami. Osoby, **które będą odporne wobec technologii, będą miały mniejsze szanse na zaistnienie na rynku**.

Gotowość do wyrzeczeń

Firmy i pracodawcy będą wymagać od pracowników, aby ci jeszcze bardziej poświęcali siebie na rzecz pracy. Przez to **jednostki chętne do poświęceń będą chętniej zatrudniane** niż np. Zetki, które nie chcą rezygnować ze swoich wartości na rzecz pracoholizmu.

Adaptacja do stresu

Tempo życia i pracy ulegnie takiej intensyfikacji, że jednostki, które **wypracują bardziej adaptacyjne strategie radzenia sobie ze skutkami (hiper)stresu**, będą lepiej odnajdywały się na rynku.



Wysoko cenione będą również umiejętności związane z kreatywnością, sprytem i dbaniem o zdrowie psychiczne.

Kreatywność

W obliczu szybkiego rozwoju technologicznego ludzka **kreatywność na rynku pracy nie będzie luksusem – stanie się koniecznością w pracy, biznesie i codziennym życiu.** Kreatywność to także odpowiedź na tempo zmian – innowacyjne myślenie pozwoli na szybkie przekwalifikowanie się i zmianę roli na dostosowaną do wymagań rynku.

„*Kreatywność, umiejętność wyobrażania sobie nowych rzeczy i tworzenia ich. Nowe nurty, prądy, myśli są ważniejsze niż kopiowanie.* – K, II st., Toruń

Wyrachowanie, spryt, pewność siebie i odwaga

Zetki, które zdobyły już pierwsze doświadczenie zawodowe, często zauważają, że **uczciwość nie zawsze jest najskuteczniejszą strategią.** Na rynku pracy przodują osoby, które kierują się wyrachowaniem, sprytem, a na pewno pewnością siebie i odwagą. W ciągu najbliższej dekady wiele z tych zjawisk może się nasilić, a najlepszą strategią stanie się **kombinatorstwo.**

„*Wydaje mi się, że musimy wypracować w sobie znieczulicę, bo na dobrą sprawę, jeżeli jesteśmy wyrachowani, to uczucia nam będą w tym przeszkadzały.* – M, II st., Olsztyn

Asertywność, stawianie granic

Dla Zetek ważne jest stawianie granic przełożonym i współpracownikom – asertywność to dla nich sposób na dbanie o zdrowie psychiczne i szacunek do samego siebie. W obliczu nowych wyzwań takich jak dezinformacja, dylematy etyczne związane z wpływem sztucznej inteligencji na społeczeństwo oraz presja starszych pokoleń na wydajność, **asertywność staje się narzędziem ochrony własnych wartości i podejmowania świadomych decyzji.**

„*Asertywność i samodyscyplina – to ważne w każdych relacjach.* – K, II st., Toruń

Samoregulacja, dyscyplina

W obliczu rosnącej presji psychologicznej jeszcze ważniejsze stanie się **świadome zarządzanie swoją energią, odpoczynkiem i relacją z technologią.** Ponadto, umiejętności te będą kluczowe w świecie, który stawia na ciągłe zdobywanie kompetencji. Tylko osoby, które potrafią systematycznie się rozwijać i kontrolować swoje nawyki, będą w stanie nadażyć za transformacją rynku pracy.

„*Niezostawianie wszystkiego na ostatnią chwilę.* – M, I st., Warszawa

#1 Kluczowym metaczynnikiem wpływającym na wszystkie inne kompetencje jest *mindset*, który określa nasze ogólne nastawienie do otoczenia, otwiera bądź zamyka nas na rzeczywistość.

#2 Elastyczność, umiejętność logicznego i krytycznego myślenia, a także wysokie umiejętności komunikacyjne to rdzeń dla kompetencji przyszłości.

#3 Ludzka kreatywność będzie nadal pełnić kluczową rolę w szukaniu nowych, oryginalnych rozwiązań.

#4 Kompetencje przyszłości to kompetencje zarówno jednostek, jak i organizacji.



#1 Studencka wizja kompetencji przyszłości pokrywa się w większości z oceną ekspertów, jednak, co ciekawe, wśród młodych silniej pojawiają się wypowiedzi dotyczące życiowej zaradności i posiadania „twardej skóry”.

#2 Pokolenie Z zauważa konieczność doskonalenia umiejętności miękkich w zakresie budowania marki osobistej, poznawania sposobów wyróżniania się, kreowania siebie oraz rozwijania charyzmy.

#3 Dbanie o zdrowie psychiczne i dobrostan wciąż jest wyzwaniem. Umiejętność regulacji stresu, planowania pracy i zarządzania chaosem wydają się ważniejsze dla tej grupy niż dla pozostałych pokoleń.

A young man with glasses is sitting at a desk in a library, reading a book. He is wearing a grey turtleneck sweater. The desk has a laptop and several books. A desk lamp is lit. In the background, there are bookshelves filled with books. A large white ampersand graphic is overlaid on the right side of the image.

Profil absolwenta i wpływ uczelni na nauczanie

Ocena stanu wyjściowego:
Jacy są polscy studenci
według ich samych?



Studenci to bardzo zróżnicowana grupa – m.in. pod względem wieku, doświadczenia zawodowego czy osobowości.

Współcześni polscy studenci **bardzo się od siebie różnią**. Należy pamiętać, że w tej grupie mogą znaleźć się zarówno osoby młode, np. 19-latkowie tuż po szkole średniej, jak i starsze, np. 35-latkowie z dość sporym bagażem doświadczeń zawodowych i życiowych. Studenci różnią się także pod względem:

- **miejsca pochodzenia** (miasto lub wieś),
- **rodzaju uczelni** (publiczna lub prywatna),
- **zaangażowania w pracę** (niektórzy pracują, inni skupiają się wyłącznie na nauce),
- **poziomu studiów** (licencjat czy magisterium),
- **obszarem zainteresowań** (nauki ścisłe, humanistyczne, przyrodnicze etc.),
- **trybu nauki** (studia stacjonarne lub zaoczne).

Prócz tego studenci mają **różne osobowości**, temperamenty, zasoby społeczne i kulturowe, **co wpływa na ich podejście do nauki oraz radzenie sobie z wyzwaniem**. Szanse na zatrudnienie zależą od kierunku studiów – niektóre dają pracę od razu, inne wymagają dodatkowych kwalifikacji.

To wszystko sprawia, że doświadczenia i plany studentów różnią się między sobą, co z kolei ma wpływ na ich wyobrażenia o przyszłości rynku pracy i kompetencjach przyszłości.



Nie tylko studia kształtują młodych – na ich opinie i wizje przyszłości wpływ mają także poprzednie etapy edukacji oraz indywidualne przekonania.

Młodzi doceniają **wartość płynącą ze szkoły i edukacji**. Podkreślają, że poprzednie etapy edukacji pomogły im zdobyć wiele obecnie posiadanych kompetencji.

„ *Pracy w grupie uczyłam się przez całą edukację. Umiejętności robienia prezentacji też uczyłam przez szkołę.* – K, I st., Toruń

Jednocześnie studenci mają poczucie, że **sama szkoła to za mało**, a aby w osiągnięciu zawodowego sukcesu pomaga **samodoskonalenie i upór** w dążeniu do zdobywania różnych umiejętności. Część młodych jest zdania, że aby dać sobie radę w przyszłości potrzebny jest **spryt**.

„ *Uważam, że wszystko zaczyna się w naszej głowie, bo jeśli my podejmujemy decyzję, że chcemy coś zrobić, i nas zraża druga osoba, to najprawdopodobniej nie mieliśmy wystarczająco dużo samodyscypliny i motywacji,* – M, I st., Wrocław

„ *Część umiejętności wyniosłem z pracy, część ze studiów, a części uczyłem się przez całe życie, bo całe życie uprawiałem sport. Wydaje mi się, że zostałem też tak wychowany, żeby być twardym, nie miękkim,* – M, II st., Olsztyn

Młodzi mają też poczucie, że ich obecne życie to **zbiór wielu różnych możliwości**, które trzeba wykorzystać.

„ *Faktycznie trzeba chcieć się rozwijać czy nabywać nowe kompetencje, bo dookoła nas jest dużo takich sytuacji, gdy możemy się rozwijać, a nie wszyscy to łapią i tego chcą. Trzeba samemu chcieć i zauważać takie sytuacje.* – K, I st., Wrocław

**Profil absolwenta uczelni
wyższej**

E&



A person is sitting at a desk in a library, reading a book. The desk is illuminated by a desk lamp. In the background, there are bookshelves filled with books. The text is overlaid on the image.

„ Ranga społeczna wyższego wykształcenia zmaląła nie dlatego, że absolwenci mają mniejsze kompetencje twarde. To oczywiście trochę też.

Zmaląła przede wszystkim dlatego, że ludzie po studiach często nie mają wiedzy i kompetencji, których można oczekiwać od człowieka naprawdę wykształconego.

Andrzej Pieńkowski

Studiowanie nie musi być dla każdego, dlatego od studentów trzeba zacząć wymagać.

Liczą się kompetencje i umiejętności, a nie dyplom.

Dla wielu przedstawicieli pokoleń Z i Alfa **dyplom uczelni wyższej nie będzie już oznaczać awansu społecznego** – nie będą oni pierwszymi osobami w rodzinie, które zdobyły wykształcenie wyższe. W związku z tym **obniża się poczucie konieczności uzyskania dyplomu**. Zjawisko to jest wzmocnione przez doświadczenia rodziców obecnych Zetek i Alf – przedstawicieli pokolenia X, które dorastało w okresie wyżu demograficznego oraz bezprecedensowego bezrobocia. Dla nich **dyplom uczelni niejednokrotnie nie zapewniał dostępu do dobrej pracy ani szacunku społecznego**, zwłaszcza że często pochodził z uczelni o wątpliwej jakości.

Dodatkowo, zmienność potrzebnych na rynku kompetencji oraz **wzrost znaczenia pracy fizycznej** (np. w transporcie i logistyce, pracy opiekuńczej czy budownictwa), trudniejszej do zastąpienia przez technologię, sprawia, że **prace w sektorach blue i pink collars stają się coraz bardziej atrakcyjne i stabilne**.

Ekspertki podkreślają konieczność promowania postawy, że **studia nie muszą być jedyną, obowiązkową drogą życiową**. Należy uświadomić ludziom, że **nie każdy ma predyspozycje do studiowania**.

Kompetencje i jakość powinny wynikać z postawionych wcześniej wymagań.

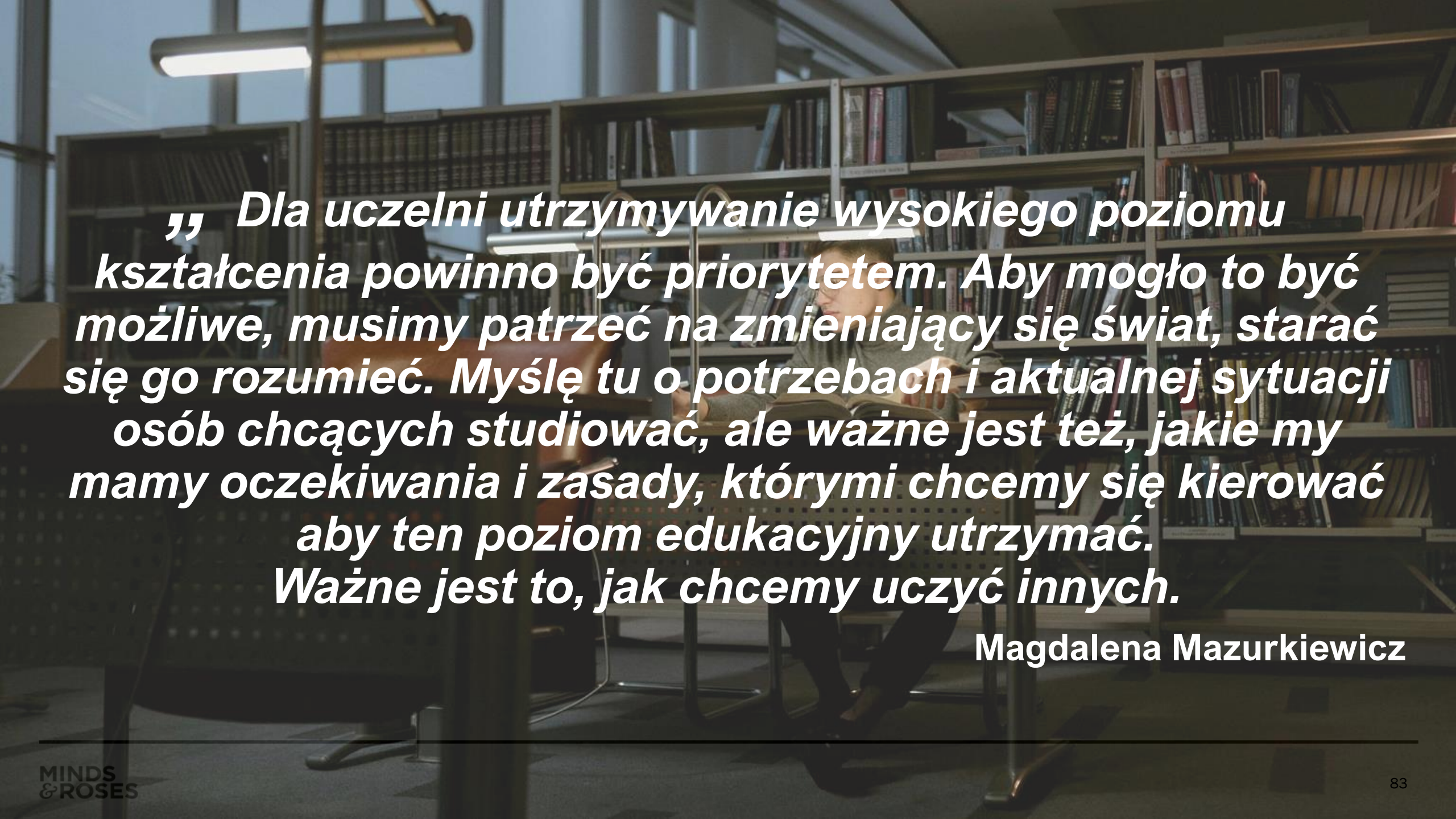
W wypowiedziach ekspertów często pojawia się opinia, że nie każdy musi ukończyć studia i że absolwent uczelni powinien reprezentować określoną jakość.

Ekspertki zwracają uwagę, że dotychczas, także z powodu niżu demograficznego, uczelnie były „rynkem studenta”. Wykładowcy **często nie mieli narzędzi do egzekwowania odpowiednich zachowań** (nawet tak podstawowych jak włączanie kamery podczas zajęć online), a niezaliczanie zajęć studentom było postrzegane negatywnie.

W trosce o **wartość dyplomu uczelni wyższej** oraz **umiejętności pracowników trafiających na rynek pracy**, eksperci podkreślają **konieczność wprowadzenia wyższych wymagań wobec studentów**. Powinny one dotyczyć zarówno procesu rekrutacji, jak i wiedzy, zaangażowania w życie studenckie oraz postawy wobec nauki.

„*Ludzie coraz mniej akceptują studiowanie dla samego studiowania i „dla papieru”. Jeżeli będą dalej zauważać, że studiowanie nic im nie daje, jeżeli uczelnie się nie dostosują, to będą zamiast tego robili różnorakie kursy i będzie mniejsze zainteresowanie studiowaniem.*”

Anna Maria Kochońska



„ Dla uczelni utrzymanie wysokiego poziomu kształcenia powinno być priorytetem. Aby mogło to być możliwe, musimy patrzeć na zmieniający się świat, starać się go rozumieć. Myślę tu o potrzebach i aktualnej sytuacji osób chcących studiować, ale ważne jest też, jakie my mamy oczekiwania i zasady, którymi chcemy się kierować aby ten poziom edukacyjny utrzymać. Ważne jest to, jak chcemy uczyć innych.

Magdalena Mazurkiewicz

Absolwent uczelni powinien być człowiekiem renesansu, stanowić część elity intelektualnej.

Wiedza holistyczna jako podstawa funkcjonowania w świecie pełnym zmian i niepewności

W niestabilnym świecie wiedza ogólna staje się wartością, która ułatwia **myślenie na wyższym poziomie abstrakcji, poszukiwanie analogii** do zdarzeń i procesów w różnych obszarach działalności człowieka, a tym samym umożliwia **skuteczne działanie w warunkach dużej niepewności**.

Sprawność intelektualna, szerokie horyzonty i umiejętność krytycznego myślenia będą stanowić o wartości pracownika intelektualnego. Do ich pozyskania niezbędnym jest **całościowy, harmonijny rozwój umiejętności studentów** jako ludzi.

„*Myszę, że warto rozwijać programy mentoringowe, może nawet coachingowe. Ważne, żeby **student, który jeszcze jest na mentalnym rozdrożu**, który zastanawia się, jaką ścieżką iść w życiu, mógł zderzyć z kimś swoje wątpliwości. Porozmawiać z praktykiem rynkowym i człowiekiem, który prawdopodobnie te same rozterki przechodził, powiedzmy, 15 lat temu.*

Joanna Kozarzewska

„*Uniwersytet jest po to, żeby wykorzystać maksymalnie tę **przestrzeń ostatniej pauzy, ostatniego momentu sanktuarium** przed rynkiem, żeby ci ludzie wyszli **wyposażeni zarówno w kompetencje, jak i w poczucie misji, żeby świat zmieniać na lepsze**. Nie może pozostawiać kogoś obojętnym, a zmuszać do refleksji nad tym, jak wygląda świat. To czas właśnie na krytyczną refleksję nad tym, co się robi.*

Jan Oleszczuk-Zygmuntowski

Studentom potrzebni są wykładowcy, którzy staną się dla nich mentorami.

Wykładowcy jako szanowani przewodnicy

Eksperci podkreślali, że droga do dojrzałości życiowej i naukowej nie jest łatwa, dlatego pomoc osoby doświadczonej zarówno zawodowo, jak i życiowo jest nieoceniona. **Otwartość na dyskusję, empatia, szacunek do studenta, traktowanie go jako równorzędnego partnera do dyskusji oraz zrozumienie dla błędów** to najważniejsze cechy, które powinny charakteryzować wykładowców. To oni powinni nakłaniać swoich podopiecznych do krytycznego myślenia i myślenia wolnego oraz stwarzać ku temu warunki w ramach życia uczelni.

Rolą wykładowców może być również urealnienie oczekiwań studentów wobec rzeczywistości, w tym przyszłego życia zawodowego.

Warto zastanowić się nad mechanizmami, które zachęcałyby wykładowców do poświęcenia studentom uwagi i wejścia z nimi w głębszą relację. Nacisk systemu szkolnictwa wyższego na wyniki naukowe (publikacje, granty) **powoduje przesunięcie uwagi wykładowców ze studentów na działalność badawczą**. Wszelkie zachęty systemowe, w tym nagradzanie doktorów i profesorów za sukcesy ich studentów, ale też dopuszczenie do uczenia magistrów mogących w pełni poświęcić się nauczaniu, a nie pracy naukowej mogłyby pomóc to zmienić. Ważne jest również zmniejszenie wielkości grup studenckich i liczby pensum przeznaczanego na konsultacje 1:1, jak również zwiększenie liczby ćwiczeń oraz zajęć interaktywnych. Dawałoby to wykładowcy możliwość towarzyszenia studentowi w pozyskiwaniu wiedzy, popełnianiu błędów i szukaniu rozwiązań.

„ Wykładowcy są takim mostem pomiędzy tym, co nowe, i tym, co wydarzyło się w przeszłości.

Marta Koziel-Piechocka

„ Budowanie dystansu (np. poprzez oficjalny sposób komunikacji) pomiędzy wykładowcą a studentem niekoniecznie jest korzystne. Warto się zastanowić, czy rzeczywiście chcemy być nawet nie tyle role models, ile partnerami do dyskusji, i zachęcać do rozwijania różnego rodzaju kompetencji.

Marta Truś-Buchajska

Istnieje wiele rozwiązań, które mogą wspierać dojrzewanie i radzenie sobie studentów.

Współpraca studencka

Pomocą studentom nie musi służyć jedynie kadra uczelni. Młodsze roczniki mogą liczyć na **wsparcie starszych kolegów oraz aktywną sieć absolwentów**. Taka wzajemna opieka – tutoring – mogłaby obejmować codzienne sprawy (np. odnalezienie się na uczelni, załatwienie akademika czy skorzystanie z biblioteki) i stanowić okazję do nawiązywania więzi. Ponadto, może to być szansą na **pomoc w wyzwaniach wynikających z wcześniejszych doświadczeń życiowych** takich jak pochodzenie z różnych środowisk, adaptacja do obcego miasta, pokonywanie barier mentalnych czy zróżnicowany poziom gotowości psychicznej.

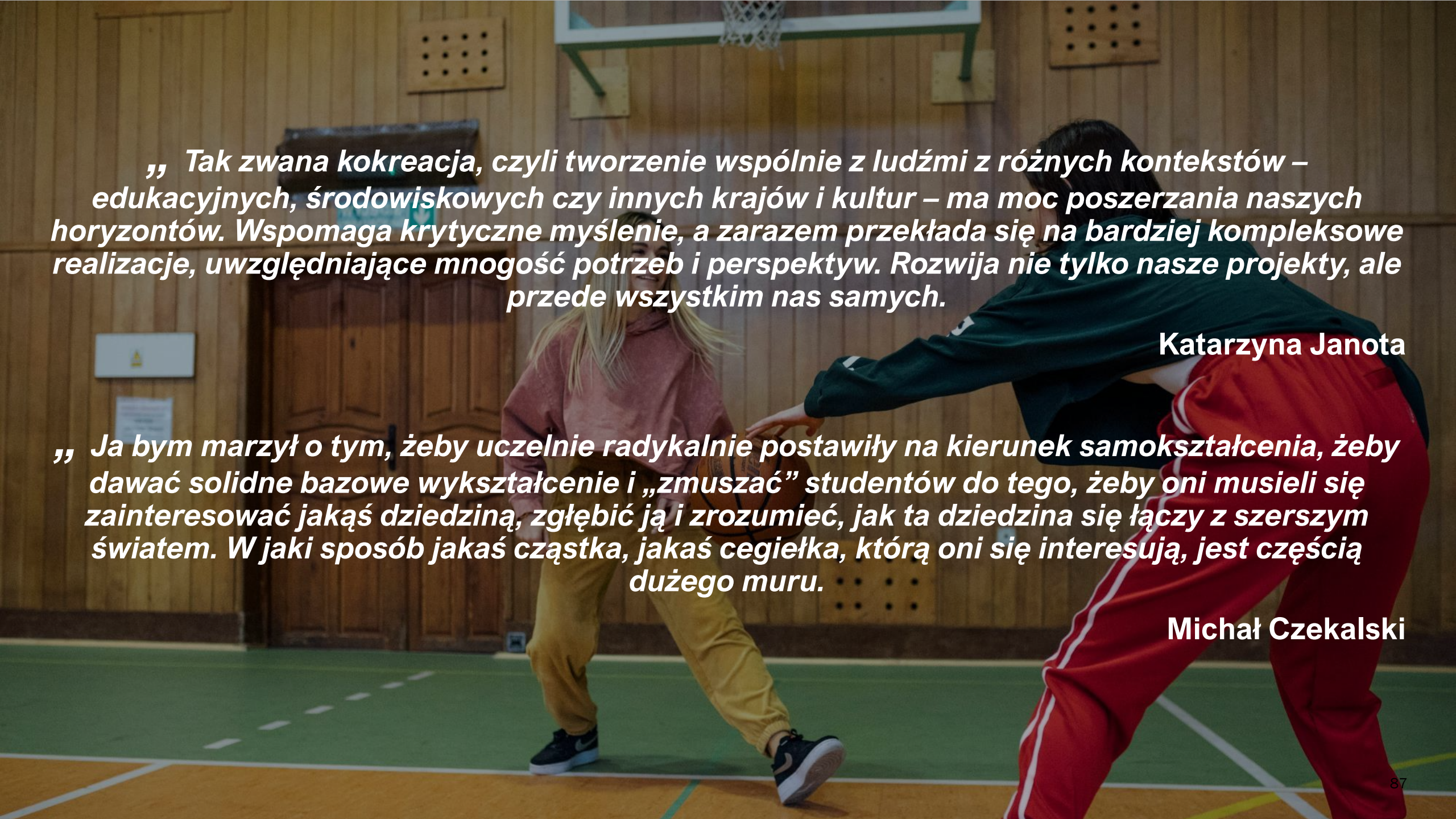
Systemowe wsparcie w ramach uczelni

Pomóc studentom mogą również:

- **biura karier, w tym coache** – mentorzy w obszarze kariery i życia zawodowego,
- **opiekun roku** – jednego pracownik uczelni, który towarzyszy studentom i zna ich sprawy,
- **procesowe (organizacja uczelni) oraz programowe (sylabusy) modelowanie pozytywnych rozwiązań i umiejętności życiowych**. Mowa tu też o podstawowych kompetencjach takich jak załatwianie spraw formalnych, prowadzenie oficjalnej korespondencji, rozmawianie z administracyjnymi pracownikami uczelni.

*„ Wiedza jest dziś na wyciągnięcie ręki – każdy młody człowiek potrafi ją znaleźć w Internecie. Rolą mentora nie jest więc przekazywanie informacji, lecz uczenie krytycznego myślenia, łączenia faktów i świadomego rozwoju. Jego zadaniem jest **bycie towarzyszem młodego człowieka, żeby wszedł na swoją drogę zawodową jako dojrzały człowiek, który jest świadomy swoich kompetencji i umiejętności.***

Ela Wojciechowska

A photograph of two women playing basketball in a gymnasium. The woman on the left is wearing a pink hoodie and yellow pants, holding the basketball. The woman on the right is wearing a green hoodie and red pants, in a defensive stance. The background shows a wooden wall and a basketball hoop.

„ Tak zwana kokreacja, czyli tworzenie wspólnie z ludźmi z różnych kontekstów – edukacyjnych, środowiskowych czy innych krajów i kultur – ma moc poszerzania naszych horyzontów. Wspomaga krytyczne myślenie, a zarazem przekłada się na bardziej kompleksowe realizacje, uwzględniające mnogość potrzeb i perspektyw. Rozwija nie tylko nasze projekty, ale przede wszystkim nas samych.

Katarzyna Janota

„ Ja bym marzył o tym, żeby uczelnie radykalnie postawiły na kierunek samokształcenia, żeby dawać solidne bazowe wykształcenie i „zmuszać” studentów do tego, żeby oni musieli się zainteresować jakąś dziedziną, zgłębić ją i zrozumieć, jak ta dziedzina się łączy z szerszym światem. W jaki sposób jakaś częśćka, jakaś cegiełka, którą oni się interesują, jest częścią dużego muru.

Michał Czekalski

Studia powinny obejmować podstawową wiedzę ogólnokształcącą, aktualną wiedzę branżową oraz aktywności rozwijające kompetencje miękkie.

Szerokie horyzonty, aktualna specjalizacja, sport i muzyka

Studia mają swoją specyfikę, dlatego naturalnym jest oczekiwanie, że przekazywana będzie wiedza związana z danym kierunkiem. Ekspertki podkreślają jednak, że **specjalistyczne informacje powinny być nieustannie weryfikowane pod kątem aktualności**. Programy nauczania oraz realizacja poszczególnych zajęć powinny podlegać regularnym aktualizacjom.

Jako że uczelnia jest odpowiedzialna za kształtowanie krytycznego myślenia u studentów, wiedza powinna stanowić **solidną podstawę**, która umożliwi studentom funkcjonowanie w złożonej rzeczywistości. Uniwersytety mają szeroką ofertę zajęciową, dlatego warto, żeby mogli oni **dodać do swoich planów przedmioty z innych wydziałów**, w tym takie, które wspierają wykształcenie klasyczne (np. Filozofia).

Kolejnym ważnym elementem w kształtowaniu kompetencji przyszłości takich jak umiejętności komunikacji, współpracy, odporności psychicznej czy elastyczności, są **zajęcia sportowe, w tym gry zespołowe**. Sztuka, a zwłaszcza muzyka, **kształtuje natomiast takie cechy jak sprawczość, samodzielność, wytrwałość i dążenie do samodoskonalenia**. Zajęcia zespołowe takie jak chór, orkiestra czy zespół taneczny nie tylko **uczą współpracy, ale również wspierają wydzielanie endorfin i oksytocyny, co wzmacnia psychikę i poprawia samopoczucie**. Ekspertki zgodnie podkreślają znaczenie sportu i kultury w kształceniu młodego człowieka.

Kluczowe jest, aby programy nauczania **tworzyły całość** i były postrzegane jako **spójna droga prowadząca do celu, jakim jest określony profil absolwenta**.



„ Uczelnia to nie tylko zbiór budynków czy abstrakcyjna instytucja, lecz przede wszystkim ludzie. W kole naukowym proces ten wyglądał następująco: najpierw odbywała się burza mózgów, z której wyłaniała się wspólna idea. Dzięki działalności możliwe było jej rozwinięcie, a następnie pozyskanie odpowiednich funduszy na realizację projektu – często wykraczającego poza standardowy program studiów. Właśnie na tym polega istota studiowania – tworzenie przestrzeni do realizacji ambitnych i innowacyjnych przedsięwzięć.

Maciej Stanuch

Studenci mają trudności z godzeniem studiów z pracą. Jeżeli absolwent ma być zaangażowany w studiowanie, należy mu stworzyć ku temu warunki.

Praca a nauka

Jednym z wyzwań, przed którymi stoją obecni studenci, jest **pogodzenie nauki z pracą zawodową**. Wysokie koszty życia, trudny dostęp do akademików oraz presja zdobywania doświadczenia zawodowego zmuszają wielu studentów do pracy. Ekspertki podkreślają, że prowadzi to do **licznych negatywnych konsekwencji** takich jak przemęczenie, brak higieny życia, ograniczone uczestnictwo w życiu studenckim oraz niekorzystanie z oferty uczelni z powodu konfliktów czasowych z obowiązkami zawodowymi. Jeśli jakość kształcenia ma pozostać na wysokim poziomie, warto zastanowić się, jak ułatwić studentom realizację takich wyzwań jak zapewnienie stabilności materialnej i mieszkaniowej czy zdobywanie doświadczenia.

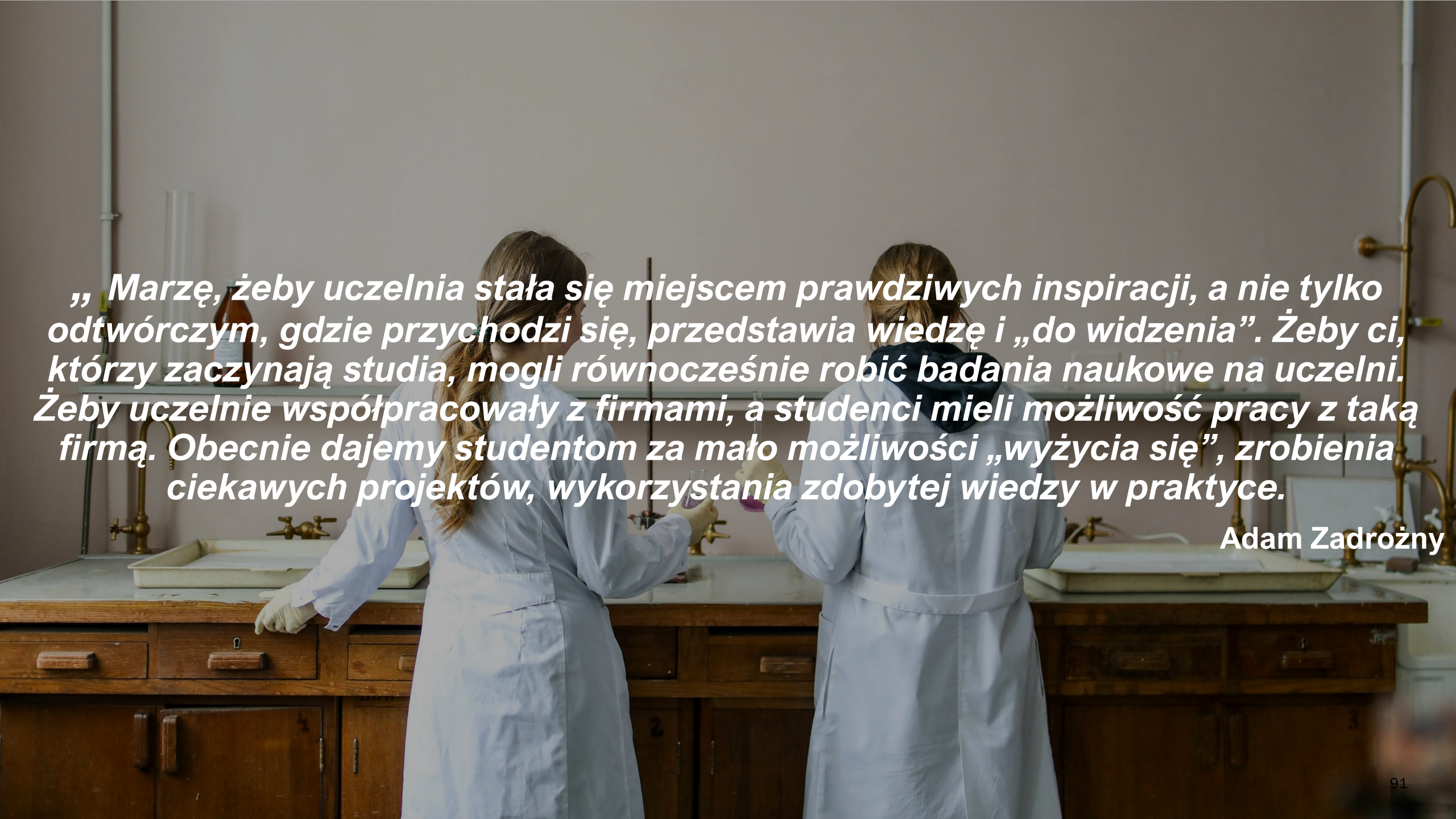
„ Zajęcia z praktykami, o które tak proszą studenci, odbywają się często po piętnastej, bo wtedy wykładowcy mogą je przeprowadzić. Tracimy wtedy tych studentów, bo oni muszą iść do pracy. Podobnie jest w przypadku zajęć integracyjnych. Zmniejsza się liczba studentów uczestniczący w kołach naukowych, organizacjach studenckich, bo tych ludzi, którzy mogą i chcą się dodatkowo spotykać, jest coraz mniej. Myślę, że jako uczelnia powinniśmy na to zareagować. Pewne umiejętności, które oni zdobywali w tych organizacjach i na tych dodatkowych zajęciach, są ważne. Trzeba teraz nauczyć się, jak ich uczyć poprzez inne działania, żeby udało się to wspólnie zrobić.

Samodzielność i zaradność

Studia są okresem, gdy po raz pierwszy w życiu w pełni odpowiadamy za siebie. Niejednokrotnie wiążą się one z wyprowadzą z domu rodzinnego. Wykładowcy i eksperci podkreślają, że obecnie **zauważyć można niesamodzielność studentów**, i to nawet gdy dotyczy prostych czynności takich jak złożenie dokumentów w dziekanacie. Podczas rozmów eksperci wskazywali, że studiowanie powinno **skłonić młodych do wzięcia za siebie odpowiedzialności, stać się pierwszym okresem sprawczości i samostanowienia**.

Pojawiły się sugestie, że odpowiedzią na tę potrzebę mogą być **elastyczne programy zajęć**, które studenci dostosowywaliby do własnych potrzeb. Ważną rolę w tym procesie odgrywać będzie także aktywność w kołach naukowych, zespołach studenckich i drużynach sportowych, liczne wymiany międzyuczelniane oraz współpraca z biznesem lub innymi ośrodkami. Podkreślano, że zmienność warunków, otoczenia i ludzi sprzyja rozwojowi samodzielności, uważności i zaradności.

Marta Grybś-Kabocik

The image shows two female scientists in white lab coats working in a laboratory. They are viewed from behind, standing at a wooden lab bench. The scientist on the left is wearing white gloves and is holding a glass beaker. The scientist on the right is also wearing white gloves and is holding a glass beaker containing a purple liquid. The lab bench has several drawers and a sink with a brass faucet. In the background, there are various laboratory equipment, including a Bunsen burner and a glass bottle. The text is overlaid on the image in a white, bold, sans-serif font.

„ Marzę, żeby uczelnia stała się miejscem prawdziwych inspiracji, a nie tylko odtwórczym, gdzie przychodzi się, przedstawia wiedzę i „do widzenia”. Żeby ci, którzy zaczynają studia, mogli równocześnie robić badania naukowe na uczelni. Żeby uczelnie współpracowały z firmami, a studenci mieli możliwość pracy z taką firmą. Obecnie dajemy studentom za mało możliwości „wyżycia się”, zrobienia ciekawych projektów, wykorzystania zdobytej wiedzy w praktyce.

Adam Zadrozny

Koncepcja profilu studenta może ulegać zmianie w obliczu trendu uczenia się przez całe życie oraz zmieniającej się sytuacji demograficznej.

Zawodowo stworzyć siebie na nowo

Stale zmieniający się świat VUCA będzie w najbliższych latach wciąż oddziaływał na rynek pracy. Coraz częściej podkreśla się konieczność ustawicznego kształcenia, a eksperci wskazują, że **przekwalifikowanie stanie się doświadczeniem większości z nas.**

Studentem coraz częściej może być nie dwudziestolatek, ale osoba na innym etapie życia, poszukująca nowej drogi zawodowej. Rolą uczelni w przyszłości będzie **skuteczne zarządzanie różnicowaniem wśród studentów**, w tym różnicami wiekowymi.

Douczać się i trzymać rękę na pulsie

Jako że czas spędzany na rynku pracy się wydłuża, a nowe informacje i umiejętności stają się coraz trudniejsze do samodzielnego przyswajania, eksperci przewidują, że na uczelniach **coraz większą rolę będą odgrywały studia podyplomowe i kursy doszkalające.** Trend ten wspierają zarówno zmiany demograficzne (więcej osób jest już na rynku pracy, niż wkrótce na niego wejdzie), jak i rosnąca tendencja do rezygnacji ze studiów na rzecz krótszych kursów.

Myśląc o osobach uczących się na uczelni, warto uwzględnić ich różnorodne motywacje, a także sytuację zawodową i życiową.

Rozwijać się i pielęgnować ciekawość świata

W czasie, gdy jesteśmy zalewani bodźcami technologicznymi, coraz ważniejsze dla dobra społeczeństwa jest **podkreślanie roli higieny cyfrowej oraz aktywizacji umysłowej i społecznej** – podejmowanie działań angażujących towarzysko i kognitywnie. Zarówno z tego powodu, jak i ze względów demograficznych (jest coraz mniej osób w wieku 19-25 lat), eksperci wskazują, że **uczelnia powinna otworzyć się bardziej na studentów Uniwersytetów Otwartych i kursy rozwijające nietypowe umiejętności**, niekoniecznie związane bezpośrednio z rozwojem zawodowym. Dlatego też warto **myśleć o studentach jako osobach chcących się rozwijać nie tylko w życiu zawodowym, ale też osobistym.**

Przeciwdziałać demencji i samotności

Wraz ze starzeniem się społeczeństwa może wzrastać również **rola uczelni jako centrum społecznego i towarzyskiego oraz ośrodka dbania o zdolności poznawcze seniorów.** Myśląc o programach nauczania, warto wziąć pod uwagę, czy **różnorodność wiekowa studentów może być szansą na wzbogacenie doświadczenia studiowania** i ocenić, jak można to wykorzystać. Warto myśleć o rozpiętości wiekowej studentów również podczas tworzenia procesów towarzyszących studiowaniu, projektowaniu budynków i innych aspektach szeroko pojętej dostępności.

#1 Absolwenci uczelni mogą stanowić ważny zasób tkanki społecznej, dlatego państwo powinno dbać o jakość ich wiedzy i umiejętności.

#2 W przyszłości studia mogą przestać być tak powszechnym etapem edukacji. Tym samym ustąpią miejsca szkoleniom zawodowym i dodatkowym kursom dla pracowników mniej wykwalifikowanych.

#3 Jednocześnie zmienność świata wymusi na absolwentach uczelni stałe uczenie się i, być może, powrót do uczelnianych murów po latach od otrzymaniu pierwszego tytułu naukowego.

#1 Studenci postrzegają siebie jako bardzo różnorodną grupę.

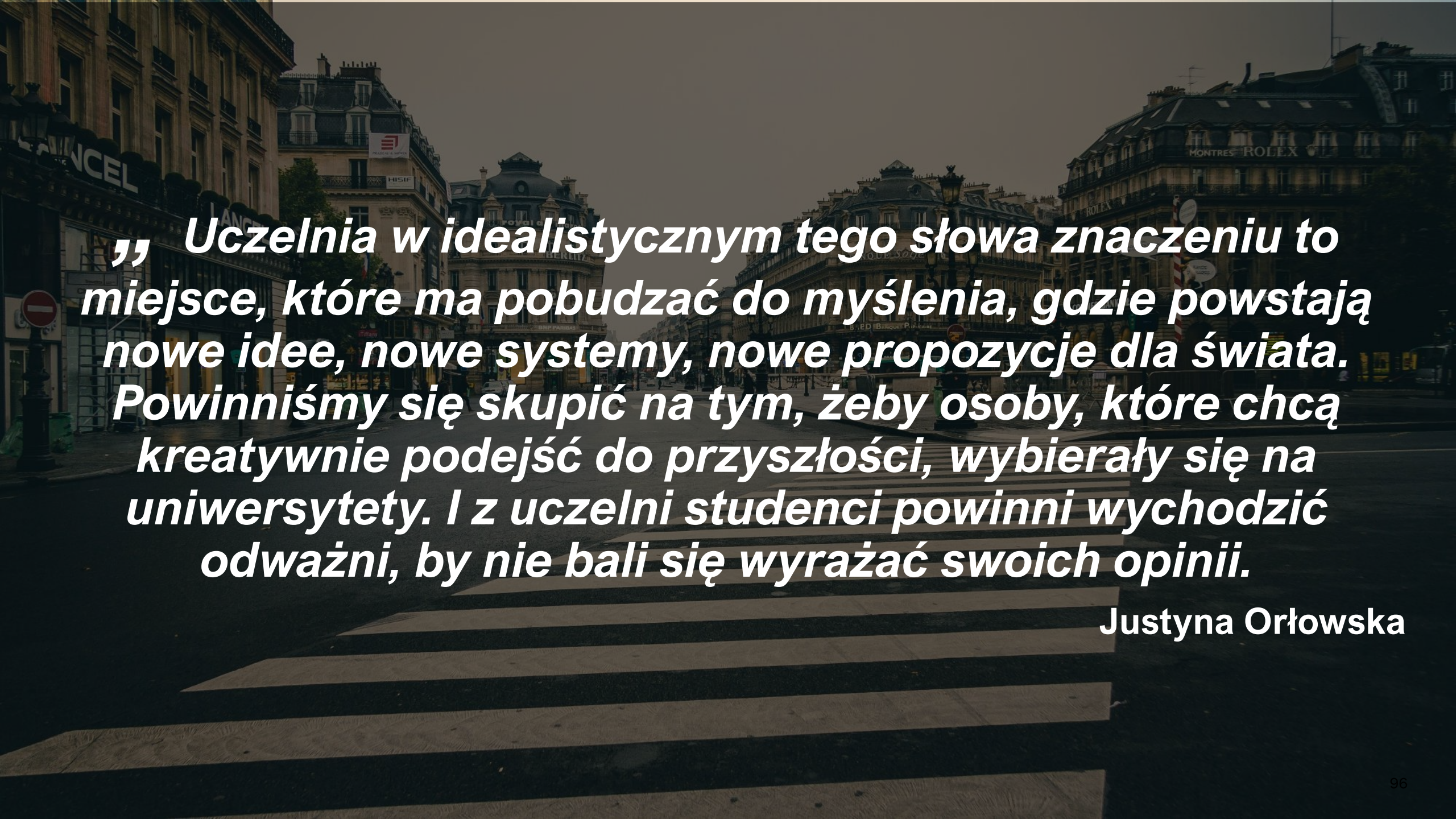
#2 Samoświadomość i tożsamość młodych osób wykracza daleko poza bycie studentem. Życie na uczelni to tylko element całości doświadczeń, budujących umiejętności i charakter. Widać tu otwartość na dodatkowe działania okołouczelniane, które mogą rozwijać studentów i kształtować ich jako ludzi.

#3 Program studiów powinien obejmować podstawową wiedzę ogólnokształcącą, aktualną wiedzę branżową oraz aktywności rozwijające kompetencje miękkie.



Rola uczelni w społeczeństwie





„ Uczelnia w idealistycznym tego słowa znaczeniu to miejsce, które ma pobudzać do myślenia, gdzie powstają nowe idee, nowe systemy, nowe propozycje dla świata. Powinniśmy się skupić na tym, żeby osoby, które chcą kreatywnie podejść do przyszłości, wybierały się na uniwersytety. I z uczelni studenci powinni wychodzić odważni, by nie bali się wyrażać swoich opinii.

Justyna Orłowska

**Co studenci myślą o
współczesnych uczelniach?**

E&



Młodzi czują presję przejścia przez etap studiów, który niejednokrotnie kończy się rozczarowaniem.

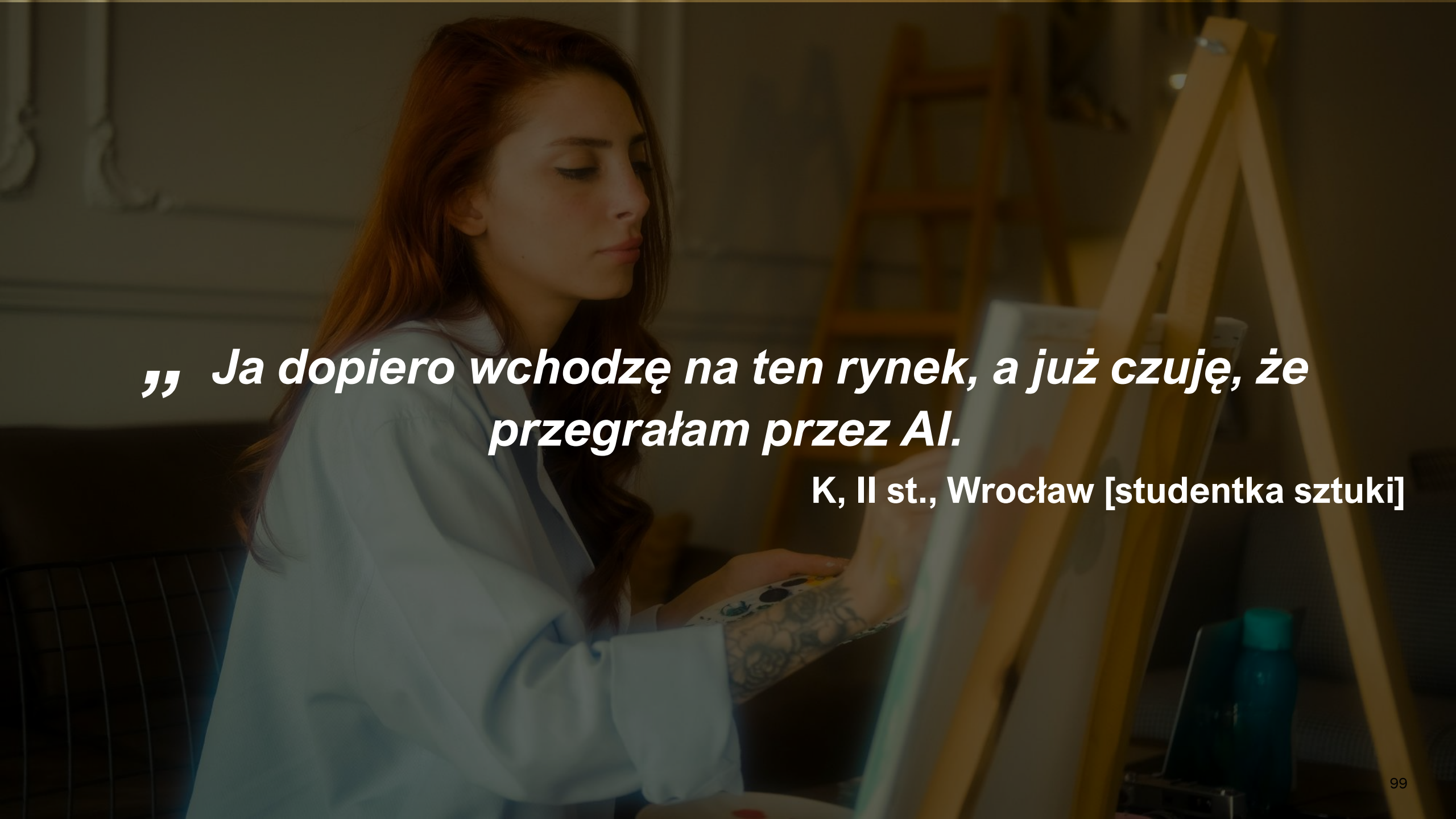


Od wielu lat panuje przekonanie, że studia są koniecznym etapem na drodze zawodowej młodego człowieka. W związku z tym młodzi **odczuwają nadal pewną presję związaną z posiadaniem wyższego wykształcenia** (choć już mniejszą w niektórych środowiskach). Wielu z nich jednak dosyć szybko orientuje się, że studia stają się coraz mniej znaczącym w konkurencji na rynku wpisem do CV.

*„**Studia mają już mniejszą wartość. Jeżeli nie wybieramy studiów medycznych, prawniczych bądź takich, gdzie trzeba się uczyć, ale też jeżeli nie masz bogatych rodziców albo fajnej sumki pieniędzy odłożonej na start, to też się będzie człowiek bił o drobne.** – M, I st., Warszawa*

Część studentów czuje, że **wybór technicznego zawodu** byłby lepszą decyzją – stabilniejszą, bardziej przyszłościową, zwłaszcza w obliczu braku fachowców na rynku. Odpuszczenie ścieżki technicznej w przypadku wielu osób wiązało się z negatywnym podejściem społeczeństwa do pracy fizycznej.

Ci, którzy wybrali studia, często **czują się zawiedzeni, rozczarowani i sfrustrowani** z powodu sposobu, w jaki realizowane są studia. Wielkie marzenia i plany związane z rozwojem, odkrywaniem fascynującego świata nauki w wielu przypadkach okazują się myśleniem utopijnym. Zdaniem części studentów **współczesne uniwersytety nie spełniają wielu założeń nowoczesnej nauki, są oderwane od realiów rynku pracy lub bronią skostniałych, nieelastycznych zasad i regulaminów.**



„ Ja dopiero wchodzę na ten rynek, a już czuję, że przegrałam przez AI.

K, II st., Wrocław [studentka sztuki]

Studenci mają zróżnicowane zdanie na temat zdobywania cennych kompetencji w ramach nauki na uczelni.



Czy obecny tryb uczelni pozwala na zdobycie umiejętności, które pozwolą młodym być konkurencyjnym na rynku?

Odpowiedzi na to pytanie były różne, co wynika z:

- **Nastawienia/usposobienia jednostki** – są osoby, które czują, że poradzą sobie niezależnie od sytuacji. Z drugiej strony, są również studenci, którzy odczuwają duży lęk i niepewność w obliczu szybkich zmian ze względu na mniejsze zdolności adaptacyjne.
- **Samej uczelni** – jej stopnia innowacyjności, nowoczesnej kadry nastawionej na aktualizację wiedzy, nakierowywania studentów na wiedzę praktyczną lub teoretyczną.
- **Kierunku studiów** – osoby związane z informatyką czy powszechnie poważanymi kierunkami (prawo, medycyna) wypowiadają się o swojej przyszłości dość optymistycznie. Studenci kierunków związanych np. ze sztuką czy architekturą odznaczają się dość sporym pesymizmem, co spowodowane jest m.in. pojawieniem się zaawansowanej sztucznej inteligencji.

„ W przypadku socjologii jest zatrzęsienie jakiś teorii sprzed 200 lub 50 lat. Jeśli jest to nauka o społeczeństwie, to się bardzo szybko zmienia i też trzeba reagować na to bardzo szybko, a **na studiach to tak nie wygląda i nie ma czasu podyskutować o danej teorii, o tym, jak ją przełożyć na teraźniejszość.** – K, I st., Warszawa

„ Mój kierunek idzie w stronę praktyczną, bo dużo robimy projektów albo jeździmy do biur rachunkowych. **Uważam, że po tym kierunku spokojnie będę mógł pracować jako księgowy i już mieć umiejętności na tym stanowisku.** – M, I st., Wrocław

„ Uczelnia daje mi umiejętności które są mile widziane przez pracodawców, aczkolwiek mam takie nieszczęście, że mniej więcej dwa lata temu, jak zacząłem te studia, rynek programistów zaczął się już trochę nasycać. Teraz zbliża się czas, gdy muszę zrealizować praktyki i moi rówieśnicy mają problem. **Tak samo jak ciężko zdobyć praktyki, tak samo trudno może być dostać się gdzieś po studiach.** – M, I st., Wrocław

Obecnie uczelnie tworzą fundamenty do budowania dalszych kompetencji na rynku pracy.

Umiejętności twarde



Umiejętności miękkie



Współczesne uczelnie stanowią **fundament**, na którym młodzi ludzie rozwijają kompetencje twarde i miękkie. Choć wiedza specjalistyczna jest podstawą każdego kierunku, to **umiejętności miękkie** często okazują się kluczowe dla pracodawców. **Samodyscyplina, zarządzanie czasem, praca w zespole czy skuteczna komunikacja** – te kompetencje rozwijają się w trakcie nauki w sposób naturalny, choć nie zawsze oczywisty.

Młodsze pokolenia coraz częściej oczekują, że **uczelnia nie tylko dostarczy wiedzy merytorycznej, ale także pomoże odnaleźć się w środowisku zawodowym**.

Studia oferują **strukturę**, w ramach której studenci uczą się zarządzania samorozwojem, adaptacji do zmian oraz pracy projektowej – umiejętności niezbędnych na dynamicznym rynku pracy. Połączenie wiedzy technicznej z kompetencjami interpersonalnymi pozwala absolwentom skutecznie konkurować na rynku i odnaleźć się w różnych branżach.

Studenci twierdzą, że współczesne uczelnie nie nadążają za wiedzą i trendami.



Grzechy uczelni, które zdaniem studentów zmniejszą obecnie szanse na zdobycie konkurencyjnych umiejętności w trakcie studiów:

- przekazywanie wiedzy tylko w teorii
- oderwanie programu nauczania od realiów rynku pracy
- nauczanie przestarzałych informacji
- praca na nieaktualnych systemach za pomocą przestarzałych narzędzi
- mało produktywnie zarządzanie czasem studenta i wykładowcy
- brak wspierającej relacji między wykładowcą a studentem
- biurokratyzacja
- nieelastyczność i niechęć do dopasowania się do zmieniającego się świata.

„ *Miałam nadzieję, że nauczę się innowacyjnych rzeczy... **Poznajemy dużo przestarzałej wiedzy i wszyscy nam mówią w kółko, że jak my zaczniemy pracować, to wtedy zaczniemy się tego uczyć.** A ja tam poszłam, żeby być specjalistką, i chciałabym, żeby mnie nauczili, jak być innowacyjną specjalistką, kimś, kto będzie mógł rozwijać rynek. A wy mi wszyscy mówicie, że ja się niczego tutaj nie dowiem. **Robimy coś, czego już nikt nie używa.*** – K, I st., Wrocław

Za główny problem uczelni uznano skupianie się na teorii, a nie praktyce.

Przekazywanie teorii

Obecny sposób nauczania na uczelniach opiera się na **teorii, a nie praktyce**.

Studenci oczekują nie tylko wiedzy teoretycznej, ale przede wszystkim **możliwości zdobycia cennych doświadczeń, które pozwolą im wejść na rynek pracy** wyposażonym w odpowiednie kompetencje i praktyczne umiejętności.

Zajęcia, w których uczestniczą, powinny być zatem nastawione na **praktyczne zastosowanie teorii**, co umożliwiłoby studentom efektywne przygotowanie do pracy w wybranym zawodzie. Młodzi wykazują też duże zainteresowanie uczestnictwem w symulacjach i scenariuszach, które odzwierciedlają realia przyszłej pracy.

Oderwanie od rynku pracy

Programy studiów często **nie przygotowują do prawdziwych wyzwań zawodowych**, a praktyki są jedynie formalnością.

Wiele kierunków wciąż naucza wiedzy ze **starych sylabusów**, które nie uwzględniają dynamicznych zmian na rynku pracy. **Brakuje przedmiotów związanych z nowymi technologiami, AI, analizą danych czy pracą projektową.**

Studenci **uczą się definicji i piszą odtwórcze referaty**, zamiast zdobywać doświadczenie poprzez rzeczywiste projekty, *case studies* czy symulacje.

Brakuje pracy na rzeczywistych problemach biznesowych, co sprawia, że absolwenci nie wiedzą, jak wykorzystać swoją wiedzę w prawdziwych sytuacjach.

Przestarzałość wiedzy wykładowców

To jedna z głównych słabości współczesnych uczelni – nieaktualne i mało interesujące teorie tłumią naturalną ciekawość studentów. **Oczekują oni dostępu do najnowszej wiedzy oraz możliwości pracy z najświeższym oprogramowaniem i nowoczesnym sprzętem.**

Zderzenie z materiałem, który nie ma już praktycznego zastosowania i jest nieaktualny, wywołuje u nich frustrację. Czują, że marnują czas, co zniechęca do nauki i obniża motywację.

Aby uczelnie skutecznie przygotowywały do wyzwań współczesnego rynku pracy, **kluczowe jest dostosowanie programów nauczania do aktualnych standardów branżowych**. Umożliwi to studentom rozwijanie umiejętności zgodnych z wymaganiami zawodowymi.

Pozytywny przykład bezpośredniej pomocy studentom – uczelnia jako inkubator relacji zawodowych.



Networking jako klucz do przewagi na rynku pracy

Studenci z Warszawy mają wyjątkowe na tle innych miast poczucie bycia wspieranym przez uczelnie w rozwijaniu ich karier. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest zaangażowanie tych instytucji w **tworzenie przestrzeni do networkingu**. Z doświadczeń studentów wynika, że najlepsze oferty pracy można dostać dzięki znajomościom.

Targi pracy, staże i współprace z markami pomagają poszerzać sieci kontaktów, za pośrednictwem których studenci najszybciej zyskują informacje o pojawiających się możliwościach rozwoju. To także sposób na zwiększenie atrakcyjności studiów.

Dzięki takim inicjatywom uczelnie mogą **aktywnie łączyć teorię z praktyką i ułatwiać studentom płynne przejście od edukacji do kariery zawodowej** i zapewnić absolwentom przewagi na rynku pracy.

Co wasza uczelnia mogłaby zrobić aby ułatwić wam tworzenie takich znajomości?

- *organizować targi pracy,*
- *zapewnić możliwość odbycia staży,*
- *nawiązywać jak najwięcej współprac z firmami kierowanymi i do studentów, i do absolwentów.*

**Jaka jest rola uczelni zdaniem
ekspertów?**



Myśląc o przyszłości kształcenia wyższego, należy pamiętać o statusie uczelni w społeczeństwie.

Ośrodek fermentu intelektualnego i źródło rzetelnych informacji

W erze fake newsów i niepewnych informacji uczelnie mają szansę stać się **źródłem rzetelnej wiedzy i centrum weryfikacji informacji**. Mogą stać się również ośrodkiem **certyfikacji prawdziwości informacji i procesów** dla biznesu.

Uczelnie są miejscem, gdzie przecinają się drogi osób z różnych porządków naukowych. **Tworzą przestrzeń sprzyjającą jakościowej dyskusji prowadzonej z poszanowaniem zasad logiki i szacunkiem**. Według ekspertów ważne jest podtrzymanie roli uczelni jako ośrodka myślenia krytycznego, **agory, w której można analizować ważne społecznie tematy**.

Dobrym przykładem tematu, który mógłby zostać podjęty w ramach uczelni, jest kwestia zmian technologicznych (np. znaczenie AI, kształtowanie prawa). Kapitałem tych instytucji jest dostępność specjalistów z różnych branż, zaufanie społeczne i autonomiczność. Dzięki temu można prowadzić na nich dyskusje, których wyniki mogą wpłynąć na społeczeństwo.

Ekspertcy podkreślają, że ważne jest **dbanie o status uczelni**, ich niezależność i wiarygodność. Tylko te instytucje, które zdobędą mandat społeczny, będą w stanie sprostać wyzwaniom przyszłości.



Niezależność uczelni zależy od wielu czynników, o których trzeba pamiętać.

Niezależność finansowa i brak przymusu monetyzacji

O autonomii uczelni powinna świadczyć niezależność finansowa. Współprace biznesowe i sponsorskie nie powinny stanowić istotnego udziału w przychodach uczelni lub jej pracowników. Mogłoby to prowadzić do powstawania patologii.

Badania naukowe nie powinny być prowadzone pod presją biznesową, by były w pełni rzetelne. Eksperci podkreślali, że odpowiednie wynagradzanie naukowców za pracę może zachęcać do wnioskowania o granty na realizację badań mniej popularnych obszarów. Ułatwiałoby również podejmowanie polemiki z już opublikowanymi pracami naukowymi.

Autonomia decyzyjna

Uczelnie to twory złożone, niejednorodne, o różnych potrzebach i możliwościach. Część ekspertów wskazywała na odgórne **przeregulowanie uczelni**. Zwiększenie decyzyjności uczelni mogłoby pozytywnie wpłynąć na zwinność w zarządzaniu, pomóc zwalczać patologie i znieść hierarchiczność, ułatwić długoterminowe planowanie (niezależnie od decyzji politycznych), ale też budować przewagę poszczególnych ośrodków czy wspierać je w pozytywnej rywalizacji między sobą.

Wolność słowa

Aby stworzyć kulturę krytycznego myślenia i dialogu, uczelnie muszą utrzymać **wolność słowa i swobodę działania**.

Z jednej strony, wymaga to dobierania zarówno kadry, jak i studentów tak, by spełniali oni wysokie wymagania etyczne, myśleli o społeczeństwie i dobrach wyższego rzędu.

Z drugiej, eksperci podkreślali wagę stworzenia bezpiecznej przestrzeni dla uczelni, dzięki której nie stawałyby się one celem ataków ideologicznych.

Regionalne współprace

Budowanie renomy uczelni i jej wiarygodności to nie tylko patrzeć na to, co dzieje się w środku.

Eksperti stwierdzili, w świecie nauki rzetelność pracy i siłę ośrodka buduje się również za pomocą silnych współprac międzynarodowych i krajowych. Wymiana kadry, w tym formuła *visiting professors*, to szanse na podwyższanie rangi i wiarygodności polskich ośrodków naukowych.

„ To jest pewna kwestia kultury prawnej. Ludzi się „ściga” za naprawdę czasami straszne nieistotne rzeczy, zabijający jakąś taką chęć tworzenia, chęć robienia czegoś dla innych ludzi. No bo po co, skoro je się tylko „ładuje na minę”? Jest taka kultura, trochę lepiej się nie wychylać przed szereg, bo to zawsze się spotka tylko z sankcją, a nie pochwałą czy nagrodą.

Piotr Kaniewski

Uczelniom trudno jest połączyć role ośrodka edukacyjnego i badawczego.

Konflikt interesów

Duża część pracowników uczelni **musi dzielić swój czas na pracę naukową i dydaktyczną**. Przyczynia się to do powstawania napięć.

Część pracowników **chętnie skupiłaby się na jednym obszarze (naukowym lub dydaktycznym)**. Niechęć wobec narzucanego obszaru nieraz odbija się na relacjach międzyludzkich na uczelni. Niejednokrotnie także na samych studentach w sytuacji, gdy dobry naukowiec czuje się poniekąd „ukarany” prowadzeniem zajęć ze studentami.

Wyzwaniem pozostaje również **system oceny uczelni** – prestiż ośrodka akademickiego w dużej mierze zależy od liczby publikacji naukowych, współprac i odkryć. Prowadzi to do **stawiania badań na pierwszym miejscu**, często kosztem jakości kształcenia.

Choć mogłoby się wydawać, że uczelnia w przeciwieństwie do instytutów badawczych powinna **traktować misję edukacyjną jako priorytet**, w rzeczywistości systemowo odsuwa nauczanie na drugi plan. Przejawia się to także w podejściu do wykładowców – ich pozycja i wynagrodzenie zależą głównie od osiągnięć naukowych, a nie od sukcesów dydaktycznych.

„ Jest bardzo duże oczekiwanie naukowe wobec pracowników naukowo-dydaktycznych, bo inaczej nie ma parametryzacji. Uczelnia ma problem, jeśli nie ma wystarczająco dużo artykułów konkretnych journali. To priorytetyzuje pracę naukową nad dydaktyką. Uczelnia dużo o tym mówi, że kształci kolejne pokolenia, ale w praktyce jest nastawiona na naukę. To powoduje napięcie wśród pracowników.

Wyzwania innowacyjności

Dużym wyzwaniem w obszarze badań naukowych jest **system grantowy**. Ekspertki zwracali uwagę na kilka problemów, w tym:

- **ograniczoną kategoryzację grantów**, która nie zawsze uwzględnia interesujące naukowców obszary badawcze,
- **niewielką elastyczność** w przypadku braku sukcesu, co sprawia, że projekty weryfikujące dotychczasowe odkrycia, a nie eksplorujące nowe tematy, są uznawane za mniej atrakcyjne,
- **szttywne zasady dystrybucji środków** na innowacje,
- nadmierną biurokrację związaną z rozliczaniem grantów.

Ekspertki zwrócili również uwagę, że wyzwaniem bywa **monetyzacja odkryć naukowych, szczególnie tych dokonywanych we współpracy z podmiotami biznesowymi**. Nie ma pełnej jasności co do statusu naukowca, uczelni i innych uczestników projektu względem praw do patentu, a sam proces patentowania często trwa dłuższy czas.

Marta Grybś-Kabocik

Współpraca między uczelnią, biznesem i przemysłem to szansa na rozwój dla wszystkich stron. Warto z niej korzystać.

Uczelnie powinny postawić na elastyczną współpracę między uczelniami a biznesem i przemysłem. Pozwala to wykorzystać kompetencje i zaplecze techniczne uniwersytetów oraz skorzystać z dwóch źródeł finansowania jednocześnie (przez uczelnię i przez firmę).

Warto rozpocząć współpracę od uświadomienia sobie korzyści z niej płynących. Strony projektu powinny być otwarte na doświadczenia i chętne do szukania nowych rozwiązań.

Wyzwania

- większa przepuszczalność (np. informacji, wiedzy, środków finansowych) między uczelniami a biznesem
- rozwijanie otwartości (mentalnej i proceduralnej) na współpracę
- ograniczenie wymagań proceduralnych po stronie akademickiej do rozpoczęcia i rozliczenia współpracy, uelastycznienie podejścia administracyjnego
- dostosowanie przepisów prawa do realiów pracy projektowej
- poprawa komunikacji, pogłębienie gotowości uczelni do otrzymania feedbacku
- aktywność obu stron w celu realizacji wspólnych projektów

We współpracy trzeba zacząć od małych kroków i drobnych sukcesów, a następnie rozszerzać je o kolejne inicjatywy.

Korzyści ze współpracy

- rozwój innowacji
- inspirowanie się nawzajem
- rozwój zawodowy kadry akademickiej
- możliwość współprowadzenia ciekawych inicjatyw
- szansa dla studentów na realizowanie projektów badawczych i uczenie się praktycznych kompetencji w nowoczesnych organizacjach
- bardziej efektywne wykorzystywanie dostępnych zasobów (pieniężnych, materialnych, kompetencji)
- możliwość rozwiązania konkretnych problemów biznesu i wspierania jego rozwoju



Uczenie to instytucje, które budują siłę państwa.

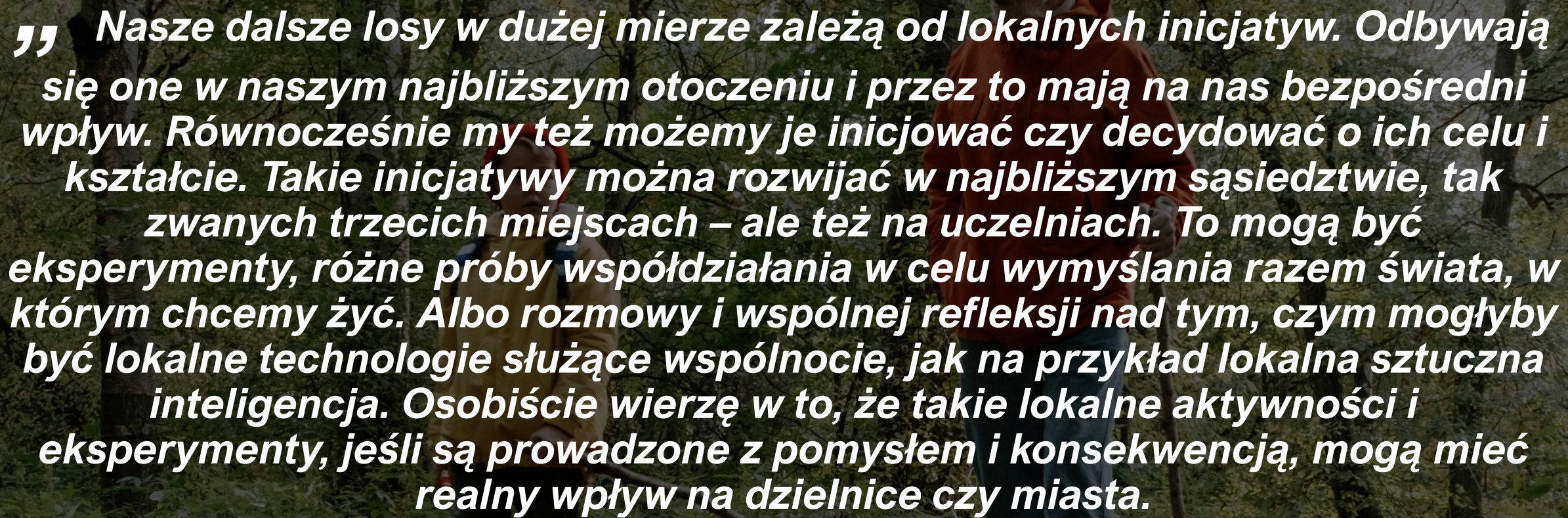


Miejsce innowacji i miękkiej polityki

Poziom nauki ma kluczowe znaczenie dla **konkurencyjności kraju, a tym samym dla jego bezpieczeństwa, szczególnie w obszarze odkryć technologicznych i medycznych**. Ekspertsi podkreślają, że istotne jest tworzenie odpowiednich warunków – zwłaszcza finansowych – oraz mechanizmów wspierających rozwój badań naukowych. Budując kulturę sprzyjającą innowacyjności, warto wziąć pod uwagę m.in.:

- budowanie **kultury uczenia się**, w której jest czas i budżet na popełnianie błędów (iteracje, ślepe uliczki)
- tworzenie **baz wiedzy o niepowodzeniach** w badaniach
- **testowanie różnorodnych obszarów**, nie tylko takich, w których można liczyć na wysokie prawdopodobieństwo powodzenia
- **założenie dobrych intencji badaczy** (niepowodzenie projektu również jest informacją zwrotną, nie musi świadczyć o jego niezasadności)
- **stabilność finansowania projektów**, a także zarezerwowanie funduszy na utrzymanie już istniejącej infrastruktury i koszty administrowania nią.

Takie podejście daje pracownikom naukowym komfort pracy oraz możliwość stawiania na pierwszym miejscu prawdy i rzetelności. Innowacje i współprace międzynarodowe świadczą nie tylko o zwinności i sile narodowej nauki, ale też o prężności państwa i jego niezależności. Ekspertsi wyraźnie podkreślali, że przekłada się na innowacyjność gospodarki.

A photograph of two hikers on a forest path. The hiker in the foreground is wearing a red jacket, a yellow beanie, and blue pants, and is using a wooden walking stick. The hiker in the background is wearing a brown jacket and dark pants. The forest has many trees with green and some autumn-colored leaves.

„ Nasze dalsze losy w dużej mierze zależą od lokalnych inicjatyw. Odbywają się one w naszym najbliższym otoczeniu i przez to mają na nas bezpośredni wpływ. Równocześnie my też możemy je inicjować czy decydować o ich celu i kształcie. Takie inicjatywy można rozwijać w najbliższym sąsiedztwie, tak zwanych trzecich miejscach – ale też na uczelniach. To mogą być eksperymenty, różne próby współdziałania w celu wymyślenia razem świata, w którym chcemy żyć. Albo rozmowy i wspólnej refleksji nad tym, czym mogłyby być lokalne technologie służące wspólnocie, jak na przykład lokalna sztuczna inteligencja. Osobiście wierzę w to, że takie lokalne aktywności i eksperymenty, jeśli są prowadzone z pomysłem i konsekwencją, mogą mieć realny wpływ na dzielnice czy miasta.

Katarzyna Janota

Rolą Uczelni Przyszłości jest nie tylko kształcenie studentów i stwarzanie przestrzeni dla nauki, ale także dążenie do współpracy z lokalną społecznością.

Uczelnie jako centrum działań wspólnoty

Uczelnie mają możliwość, żeby angażować się w we współpracę z lokalną społecznością na wiele sposobów, w tym:

1. **Współpracować z lokalnym biznesem** – mogą realizować projekty badawcze (m.in. innowacyjne) we współpracy z firmami, a także oferować staże i praktyki zawodowe dla uczniów.
2. **Realizować projekty badawcze** – mogą tworzyć inicjatywy ważne dla lokalnej społeczności, dotyczące np. ochrony środowiska czy zdrowia.
3. **Prowadzić działalność edukacyjną** – mogą inicjować projekty edukacyjne i rozwojowe (kursy, warsztaty, szkolenia), które wesprą osoby z lokalnej społeczności w podnoszeniu swoich kwalifikacji.
4. **Organizować wolontariat i projekty społeczne** – mogą organizować inicjatywy na rzecz lokalnej społeczności lub współpracować z nią, by rozwiązywać ważne dla niej sprawy (np. zapewniając eksperckie wsparcie).
5. **Współdziałać z lokalnymi instytucjami publicznymi** – mogą budować rozwojowe partnerstwa.
6. **Tworzyć przestrzeń do dyskusji i rozmów** – mogą inicjować debaty i rozmowy na istotne tematy (zwłaszcza etyczne).
7. **Wspierać kulturę i sztukę** – mogą koordynować wydarzenia kulturalne takie jak koncerty, wystawy, spektakle teatralne czy festiwale.



Uczelnie mają szansę pełnić funkcję integracyjną jako ośrodki życia społecznego.

Miejsce spotkań pokoleń i ludzi z różnych społeczności

Oslabienie roli rodzin wielopokoleniowych, wzrost znaczenia silnie zalgorytmizowanych mediów społecznościowych oraz postępująca personalizacja konsumpcji kultury i informacji sprzyjają powstawaniu baniek społecznych. Brak powszechnych źródeł wiedzy i wspólnych tekstów kultury prowadzi do fragmentaryzacji społeczeństwa.

Uczelnia jako strefa otwartości, szacunku wobec inności i kultury dialogu, a także instytucja dysponująca zasobami zarówno infrastrukturalnymi (np. sale dydaktyczne), jak i ludzkimi (wykładowcy, eksperci), ma potencjał, by stać się **miejscem spotkań osób z różnych środowisk społecznych**.

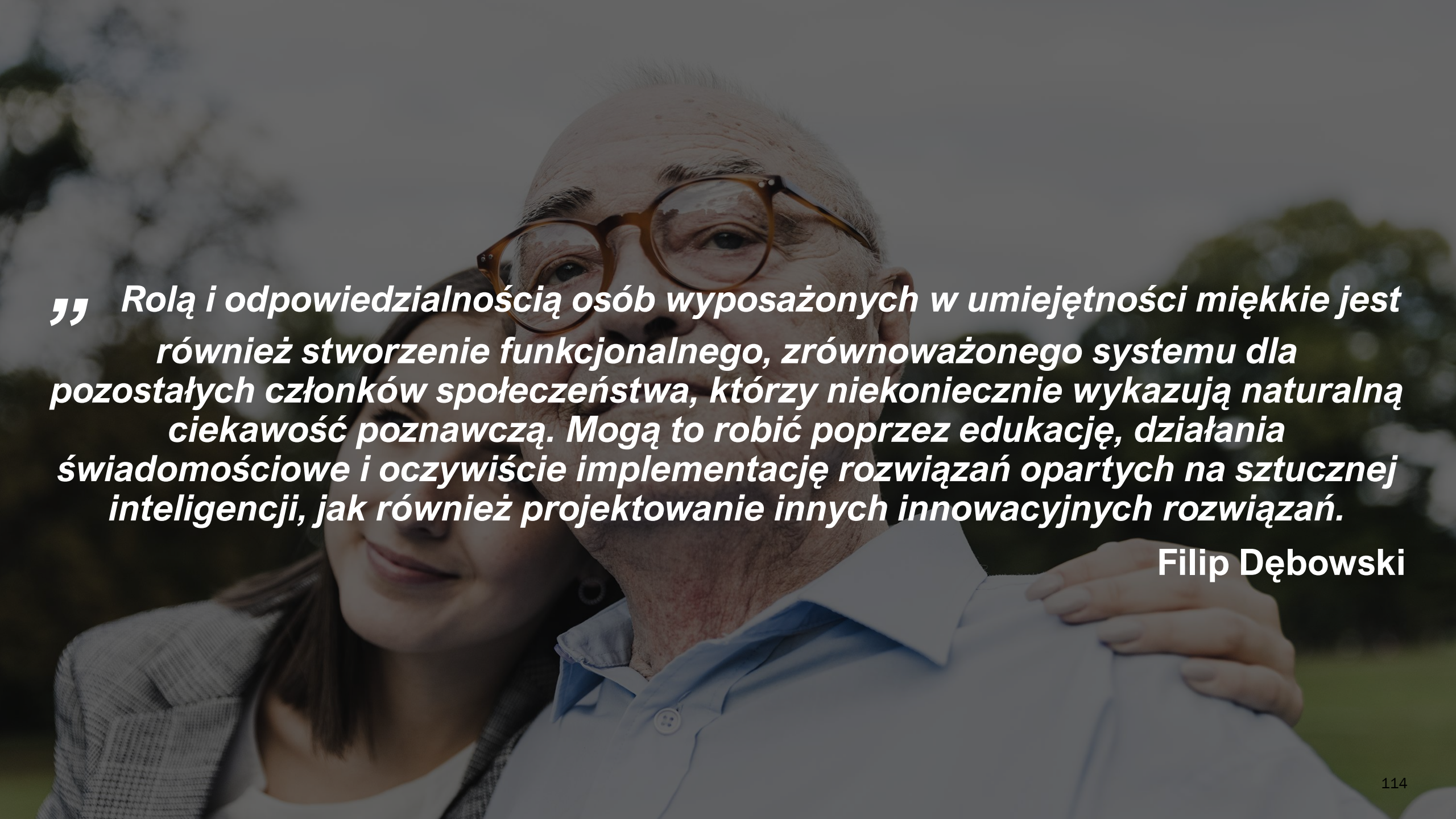
Poprzez inicjatywy takie jak Uniwersytet Otwarty, Uniwersytet Trzeciego Wieku, kursy doszkalające, pikniki naukowe czy festiwale nauki, otwarte debaty i dyskusje, uczelnia łączy ludzi w różnym wieku, o różnym poziomie wiedzy, wykształceniu systemach wartości, tworząc przestrzeń do wymiany myśli i doświadczeń.

Warto to zauważyć i wykorzystać szansę, którą daje uczelni lokalna społeczność.

„ To dla mnie uczelnia to jest miejsce, gdzie **wszyscy muszą się zmieścić** po to, żeby się jak najwięcej nauczyć. Zasadą powinna być **wolność**, żeby ci młodzi ludzie mogli pościerać ze sobą i zobaczyć, że ludzie są różni.

Magdalena Mazurkiewicz





„ Rola i odpowiedzialnością osób wyposażonych w umiejętności miękkie jest również stworzenie funkcjonalnego, zrównoważonego systemu dla pozostałych członków społeczeństwa, którzy niekoniecznie wykazują naturalną ciekawość poznawczą. Mogą to robić poprzez edukację, działania świadomościowe i oczywiście implementację rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, jak również projektowanie innych innowacyjnych rozwiązań.

Filip Dębowski

#1 Zdaniem studentów obecnie uczelnie tylko częściowo przygotowują do wejścia na rynek pracy.

#2 Wiedza i umiejętności przekazywane na uczelniach są nieraz przestarzałe, niepraktyczne, nieadekwatne do tego, na co jest zapotrzebowanie na rynku pracy.

#3 Studenci podkreślają również, że uczelnie są nieelastyczne i niechętne do współpracy: źle zarządzają czasem studenta, nie pozwalają na personalizację planów zajęć i nauczania, są mocno zbiurokratyzowane.

#1 Uczelnia powinna być ostoją solidności i wiarygodności. Aby to osiągnąć, system musi stworzyć warunki pozwalające uczelniom na niezależność finansową, a co za tym idzie również na większą autonomię.

#2 Wyzwaniem dla uczelni jest pogodzenie roli edukacyjnej i naukowej. Częściowe rozdzielenie tych funkcji wśród kadry, jak również inny system punktowania osiągnięć zawodowych mogłyby do pewnego stopnia zniwelować konflikt między nimi.

#3 Uczelnie to istotny zasób dla państwa – ośrodki innowacji i jego miękka siła. Dlatego też powinny być przez nie strategicznie wspierane.



Uczelnie XXI wieku jako organizacja

Aby sprostać wyzwaniom współczesności, uczelnia musi stać się zwinną, nowoczesną organizacją.

Nowoczesne technologie i infrastruktura

Eksperci nie zaprzeczają, że uczelnie powinny mieć w sobie pewną **pamięć instytucjonalną, szacunek do dziedzictwa i przeszłości**.

Podkreślają jednak, że nie da się budować wiarygodnej jednostki naukowej bez zwrócenia jej ku przyszłości.

Podstawowym problemem jest tutaj **jakość infrastruktury uniwersyteckiej** (budynki, sprzęt techniczny, wygląd kampusów).

Drugim – **brak kompetencji cyfrowych u części pracowników, uniemożliwiający wykorzystywanie nowoczesnych sprzętów oraz dróg komunikacji i współpracy**.

Nowoczesne procesy i *mindset* zarządzających

Uczelnie często są zarządzane w przestarzały sposób. Papierowa (lub papierowo-cyfrowa) dokumentacja czy nieelastyczne godziny otwarcia dziekanatów i administracji potrafią frustrować. Tworzy to wrażenie, że organizacje te same siebie paraliżują.

Brak wsparcia dla wykładowców, chcących się bardziej zaangażować, również powoduje zniechęcenie, a w konsekwencji pasywność.

Uczelnie **nie znają mapy swoich interesariuszy, nie rozumieją ich potrzeb i mają problem z wyborem odpowiedniego sposobu działania**.

Kultura organizacji

Rozwój uczelni wstrzymywany jest przez **skostnienie, niechęć do podejmowania wyzwań** i organizacji współpracy międzynarodowej. **Brak zwinności sprawia, że rośnie przepaść między uczelniami a światem poza nimi**.

Eksperci wskazali, że uczelnie wiele tracą, trzymając się hierarchicznej, niemal feudalnej struktury. Zniechęca to młodych i ambitnych pracowników.

Brak otwartości, przestrzeni do rozmowy i poczucia realnego wpływu na działalność uczelni również zmniejsza motywację do działania.

Programy i formy nauczania

Studenci czują, że studia nie mają sensu, i się nie angażują w nie z kilku powodów. Wśród nich znalazły się: **programy nauczania nieadekwatne do potrzeb rynku**, uczenie się od wykładowców bez praktycznego doświadczenia, **niedopasowane do potrzeb formy zajęć i metodyki ich prowadzenia**.

„Uczelnia, na której wszystko załatwia się papierowo, z pieczętą i podpisem w gabinecie, w przestarzały sposób, nie będzie postrzegana jako wiarygodna instytucja do kształcenia ludzi do pracy, życia w nowoczesnym świecie i kompetencjach przyszłości. Wizerunek innowacyjnej organizacji składa się właśnie z takich pozornie drobnych elementów, bo to one budują doświadczenie użytkownika uczelni (np. studenta) i to, jak postrzega to miejsce i ludzi, którzy je tworzą.

Bartosz Dobrowolski

Technologia rodzi wyzwania, ale stwarza też możliwości.

Wykorzystanie technologii na uczelni

Nowe możliwości technologiczne pozwalają wprowadzić na uczelni wiele zmian:

- ofertę online
- otwarty dostęp do materiałów
- pracę zdalną zespołów studentów i naukowców z różnych uczelni
- pracę hybrydową (część pracy offline, część online – np. wykłady, powtarzalne treści nagrać w studio).

Ważne jest również wdrożenie **AI jako narzędzia do personalizacji nauki i sprawdzania postępów**. Opinia ekspertów była jednoznaczna – **technologia używana w przemyślany sposób może istotnie wzbogacić proces uczenia**, współtworzyć wizerunek uczelni i jej pracowników, podwyższać skuteczność nauczania poprzez dopasowanie go do studenta i pomóc w popularyzacji wiedzy.

„*Uczelnia powinna **kreować liderów przyszłości**. Pokażmy, że na naszych uczelniach mamy osoby, które robią naukę na światowym poziomie. Na przykład Stanford czy MIT udostępnia wykłady swoich naukowców w trybie open source (otwartym dostępie), za darmo. Uczelnie w ten sposób promują takie osoby i naukę. A właśnie te osoby są inspiracją dla kolejnych pokoleń liderów.*

Daniel P. Ura

„*Postawiłabym na rozwój technologii, na infrastrukturę technologiczną i komputerową, dostęp do różnorodnych materiałów, nawet tych płatnych. Studenci często sami nie pokryją takiego dodatkowego kosztu. Uczelnia może wejść w partnerstwa w kontekście dostępu do materiałów, które, udostępnione studentom, poszerzą im horyzonty, pokażą szerszy kontekst, szerszy świat. W konsekwencji młode osoby, dopiero kreujące swoją karierę, będą mogły świadomie podejmować decyzje zawodowe.*

Joanna Kozarzewska

Networking jest nieodzowną częścią nauki w XXI wieku.



Networking to relacje międzyludzkie, wymiana wiedzy, ale też biznes.

Zapewnienie możliwości do networkingu jest jednym z kluczowych zadań uczelni. Eksperci podkreślają, że uniwersytety powinny postawić na współpracę:

- **między uczelniami** – wymiana wiedzy i umiejętności wśród studentów i wykładowców, wspólne projekty naukowe, wspólne szkolenie kadry,
- **między studentami** – budowanie kompetencji społecznej, dawanie poczucia sprawczości, rozwijanie empatii dzięki kołom naukowym, samorządom, konkursom i grantom, imprezom międzywydziałowym; wzmacnianie więzi między absolwentami, tworzenie wartościowych sieci znajomości,
- **między uczelnią a przedstawicielami biznesu** – odświeżanie i urealnianie wiedzy dzięki dedykowanym współpracom, wykładom, grantom; uczenie studentów biznesowego know-how, przekazywanie wiedzy o trendach rynkowych i współczesnych wyzwaniach, ułatwianie kontaktów z potencjalnymi pracodawcami.

„ Biznes i nauka posługują się zupełnie różnymi językami. Warto dążyć do ich ujednolicenia, jednak odpowiedzialność za ten proces spoczywa na obu stronach.

Bartosz Sokoliński

Programy nauczania muszą ulec zmianie. Powinny zapewniać ogólne kształcenie i nowoczesne praktyki.

Spersonalizowane podejście do nauki

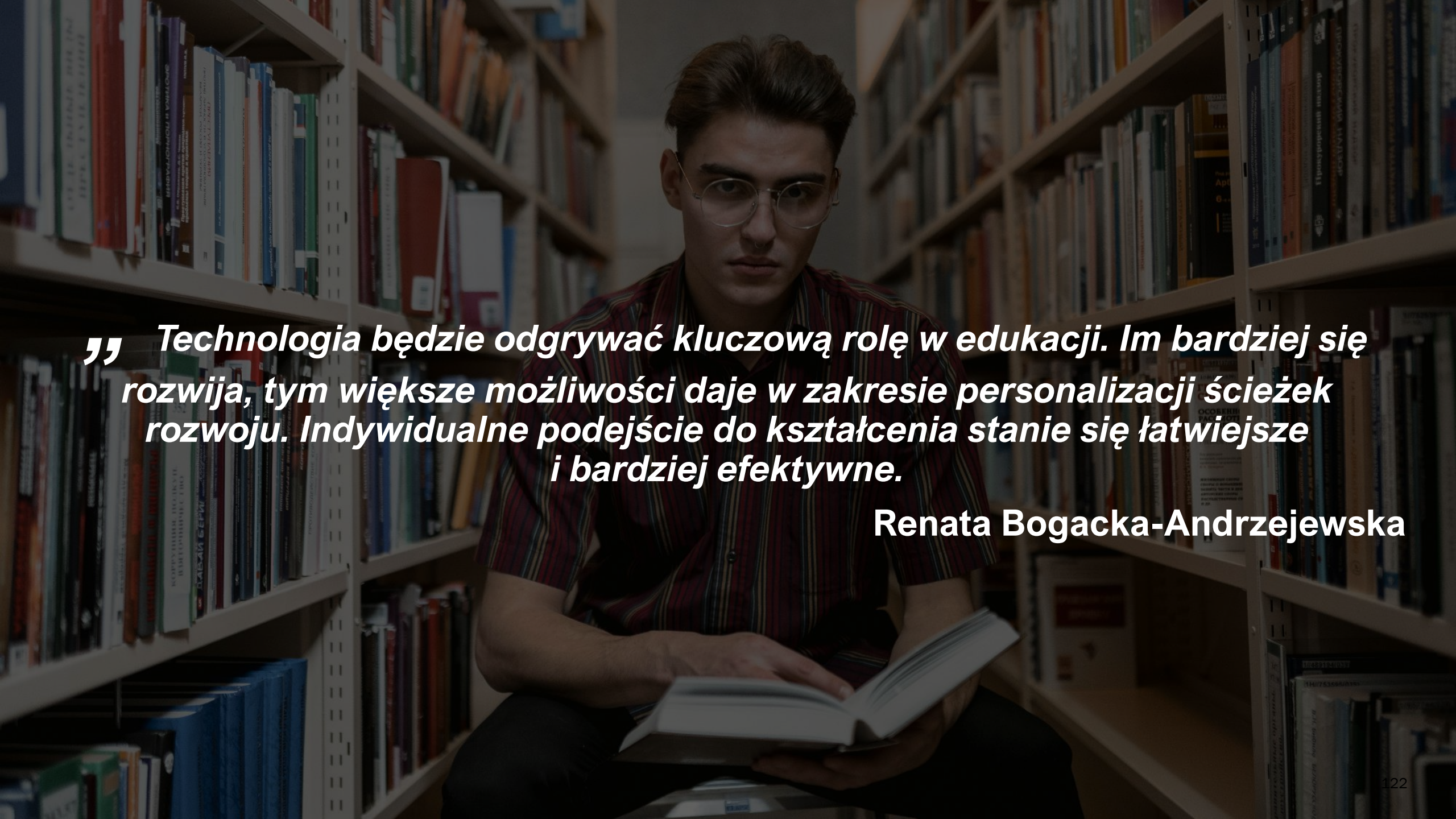
Współczesne programy studiów są zbyt szczegółowe, by kształtować studentów na dojrzałych ludzi, i zbyt ogólne, by odpowiadać na konkretne wyzwania biznesowe. Eksperti dostrzegają, że by przekonać obecne pokolenia do studiowania, trzeba pokazać im **realną wartość uczelni**. Może być ona rozumiana na wiele sposobów:

- **Świadome uczenie** – po co jest dany przedmiot, co da mi ta wiedza? Uczelnia powinna wykazać, jakie kompetencje zyskują jej studenci, by pracodawca wiedział, co potrafią jako absolwenci.
- **Logiczne programy zajęć** – uczelnia nie powinna powtarzać zagadnień z sylabusów na różnych przedmiotach i poziomach nauki.
- **Praktyka** – uczelnia powinna uczyć stosowania wiedzy w praktyce, kontaktu z osobami zajmującymi się daną dziedziną.
- **Personalizacja** – uczelnia powinny uczyć studentów zarządzania planem, brać pod uwagę ich preferencje.

„*Jeśli dysponujemy kompetentnymi wykładowcami akademickimi i profesorami, którzy wnoszą realną wartość oraz mają istotną wiedzę do przekazania, to wciąż znajdą się osoby zainteresowane studiowaniem.*”

Maciej Stanuch



A young man with glasses is sitting in a library, reading a book. He is wearing a striped shirt. The background is filled with bookshelves. The text is overlaid on the image.

„ Technologia będzie odgrywać kluczową rolę w edukacji. Im bardziej się rozwija, tym większe możliwości daje w zakresie personalizacji ścieżek rozwoju. Indywidualne podejście do kształcenia stanie się łatwiejsze i bardziej efektywne.

Renata Bogacka-Andrzejewska

Wykorzystanie technologii i zróżnicowanych form zaangażowania studentów, jak również zrozumienie ich potrzeb może uczynić naukę bardziej efektywną.

Różnorodność form nauczania

Mając na koncie doświadczenia z różnych kursów, szkoleń i zajęć dodatkowych, współcześni studenci zdają sobie sprawę, że **wiedzę można przekazywać na wiele sposobów**. Zdziwienie i rozczarowanie wywołuje nieelastyczność polskich uniwersytetów. Ekspertsi stwierdzili, że na polskich uczelniach warto wprowadzić więcej:

- zajęć w mniejszych grupach,
- pracy w zróżnicowanych zespołach (również międzywydziałowych, interdyscyplinarnych)
- dyskusji, debat, dzielenia się opiniami,
- samodzielnego zapoznawania się z artykułami naukowymi, jak również treningów krytycznego podejścia do wiedzy z nich czerpanej,
- dzielenia się informacjami zwrotnymi,
- praktycznych zajęć, obecności biznesu, możliwości pracy nad rzeczywistymi projektami badawczymi od pierwszego roku studiów.

„ **Bardzo ważne jest rozumienie potrzeb studentów, tego, jakie to są osoby.** Co jest dla nich ważne w kontekście edukacyjnym, ale też takim czysto ludzkim, dotyczącym lęków, obaw, wartości w życiu. To pomaga lepiej odpowiedzieć na potrzeby grupy, zrozumieć ją. Bardzo ważna rzecz przy budowaniu oferty dla grupy docelowej.

Składowe nowoczesnego wykładowcy

Osoba wykładająca na uczelni musi stale się kształcić, by był na bieżąco z dokonaniaми w swojej dziedzinie. Jednocześnie, aby umieć zbudować relację z kolejnymi pokoleniami studentów taki pracownik mus posiadać umiejętności miękkie. Ekspertsi wskazali, że istotne jest zapewnienie wykładowcom:

- programów Erasmus, wymian wewnątrz krajowych i międzynarodowych (status *visiting professor*),
- promowania odkryć naukowców i inspirowania nimi studentów,
- promowania liderów innowacji i proaktywnych pracowników,
- pola do współpracy międzypokoleniowej wykładowców w różnym wieku,
- **szkoleń w zakresie nowoczesnej metodyki pracy,**
- szkoleń pozwalających dowiedzieć się więcej na temat neuro różnorodności, uważności i elastyczności wobec indywidualnych potrzeb studentów.

Magdalena Mazurkiewicz

Uczelnie powinny zastanowić się nad tym, jak stać się wartościowymi pracodawcami.

Więcej elastyczności i szacunku wobec pracowników

Uczelnie nie są uważane za dobrych pracodawców działających według zasad rynkowych. W opinii ekspertów **uniwersytety niejednokrotnie zajmują wobec pracowników pozycję władzy, nigdy nie prosząc o informację zwrotną co do swoich działań.** Pracownik staje się tym samym petentem.

Specjaliści zasugerowali, aby uczelnie rozważyły zmiany dotyczące następujących kwestii:

- **Brak wsparcia liderów** – zaangażowani pracownicy wielokrotnie muszą działać „po partyzancku”, bez wsparcia finansowego, organizacyjnego i emocjonalnego ze strony uczelni. Nie są również wspierani systemowo za pomocą szkoleń.
- **Brak komunikacji wewnętrznej** – wielu pracowników nie wie, co dzieje się na uczelni, szczególnie poza ich jednostką, co utrudnia współpracę interdyscyplinarną i szkolenie się.
- **Brak elastyczności** – pracownicy często nie mają możliwości powrotu na uczelnię po zakończeniu projektów komercyjnych. Uniwersytety nie odnoszą się również z empatią do problemów rodzinnych.
- **Brak nagradzania dobrych pracowników** – niejednokrotnie hierarchia i stopnie naukowe są ważniejsze niż dokonania.
- **Brak niektórych szkoleń** – szczególnie z umiejętności miękkich, sposobu prowadzenia zajęć, emisji głosu, dykcji, budowania marki osobistej i networkingu.



**Jak zdaniem studentów
powinna wyglądać Uczelnia
Przyszłości?**



Uczelnie Przyszłości w opinii studentów powinna być elastyczna, praktyczna i elitarna.



Pokolenie Z oczekuje, że uczelnie będą nie tylko uczyć, ale przede wszystkim **przygotuje do życia, w tym do kariery zawodowej**. Edukacja wyższa powinna być **praktyczna, elastyczna, spersonalizowana i prestiżowa**, a technologia - **wspierać rozwój**, a nie zastępować relacje międzyludzkie.

Postulaty Zetek dotyczące Uczelni Przyszłości:

- **praktyka ponad teorię**
 - **więcej zajęć praktycznych**, *case studies*, projektów grupowych i warsztatów
 - **nauka poprzez doświadczenie** – współpraca z firmami, staże, mentoring
 - usunięcie zbędnych „zapychaczy” – tylko wiedza mająca **realne zastosowanie** w przyszłości zawodowej
- **elastyczność i personalizacja**
 - Studenci powinni mieć większą **kontrolę nad wyborem przedmiotów**, by móc dopasować je do swoich zainteresowań i planów zawodowych.
 - Studentom należałoby ułatwić **uczenie się we własnym tempie** (np. poprzez tworzenie kursów wideo), ponieważ nie każdy przyswaja wiedzę w takim samym rytmie.
 - Warto byłoby wprowadzić **hybrydowy model nauczania**, czyli połączenie zajęć stacjonarnych z nauką online.
- **selektywność i jakość kształcenia**
 - przywrócenie **egzaminów wstępnych**, by podnieść poziom nauczania i zmniejszyć masową „produkcję” dyplomów
 - wprowadzenie **kursów przygotowawczych dla przyszłych studentów** w liceach i technikach – technik uczenia się, zarządzania czasem, brania na siebie odpowiedzialności
 - zwiększenie prestiżu uniwersytetu (np. poprzez wprowadzenie egzaminów wstępnych) – zwiększenie wartości dyplomu

Młodzi chcą kształcić się na uniwersytecie w kierunku umiejętności praktycznych.



Zamiast pasywnego przyswajania wiedzy studenci powinni uczyć się poprzez **realne scenariusze i zadania, z jakimi zetkną się w pracy**. *Case studies* pozwalają na nauczenie się, jak analizować rzeczywiste problemy. Projekty grupowe rozwijają za to współpracę i podział obowiązków – kluczowe umiejętności w każdej branży. Warsztaty z ekspertami czy symulacje zawodowe umożliwiają **bezpośrednie zetknięcie się z wyzwaniami biznesowymi i technologicznymi**, co jest dużo bardziej efektywne niż tradycyjne wykłady.

Studenci chcą, aby uczelnie zapewniały **jak najwięcej praktyk w firmach i instytucjach zewnętrznych, dzięki którym można byłoby rozwinąć swoje umiejętności w świecie rzeczywistym**. Ważne byłoby także, żeby osoby prowadzące zajęcia (w większości dziedzin) były nie tylko ekspertami pod względem teoretycznym, lecz także praktykami w swoich dziedzinach. Połączenie wiedzy teoretycznej z doświadczeniem zawodowym wykładowców zwiększyłoby wartość kształcenia i ułatwiłoby studentom przygotować się do przyszłych ról zawodowych.

Studenci często narzekają na przedmioty, które nie mają żadnego przełożenia na ich przyszłą karierę. Uczelnie **powinny skoncentrować się na przedmiotach dostarczających praktycznych kompetencji, eliminując fakultety i wykłady, które nie rozwijają umiejętności potrzebnych w pracy**. Kluczowe powinno być pytanie: „Czy ta wiedza / umiejętności przydadzą się absolwentowi na rynku pracy?”. Jeśli nie, warto ją zastąpić warsztatami, kursami specjalistycznymi lub pracą projektową.

„ Politechnika Wroclawska daje duzo takich otwartych furtek do wielu firm i tak naprawde ja sama nie wiem, w jakiej dziedzinie chcialabym pracowac. **Przez to, ze mam duzo kól naukowych, możliwości stażu, to mam też możliwości sprawdzenia się na rynku pracy.** – K, I st., Wrocław

„ **Uczelnia Przyszłości to uczelnia bardziej stawiająca na praktyków niż teoretyków.** A dzisiejsi profesorowie mają inny pogląd, np. moi wykładowcy prawa mieli dużą wiedzę w temacie, ale nie potrafili jej wykorzystać. Profesorowie pracujący na uczelni kilkadziesiąt lat nie mają pojęcia o aktualnym rynku pracy. Brakuje im świeżej wiedzy, update’u, bo ciągle są nowe badania, a my uczymy się tego, co było 15 lat temu. – K, II st., Toruń

Według studentów uniwersytet można zmodernizować m.in. za sprawą decentralizacji oraz poprzez tworzenie wszechstronnych ośrodków rozwoju wokół uczelni.



Decentralizacja uczelni

Zamiast jednego dużego uniwersytetu w mieście wojewódzkim mogłoby powstać więcej mniejszych filii w różnych lokalizacjach. Dzięki temu młodzi ludzie nie musieliby opuszczać rodzinnych miejscowości, a jednocześnie mogliby zdobywać praktyczne wykształcenie dostosowane do lokalnych potrzeb. Uczelnie mogłyby rozwijać profilowane kierunki dopasowane do danej społeczności.

Dzięki decentralizacji więcej osób miałyby możliwość **zdobycia wyższego wykształcenia bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów życia w dużym mieście**. Dla wielu studentów oznaczałoby to zmniejszenie barier finansowych i ułatwienie dostępu do edukacji.

Mniejsze uczelnie mogłyby współpracować bezpośrednio z lokalnymi firmami, szpitalami, urzędami czy instytucjami, tworząc praktyczne programy stażowe i ułatwiając absolwentom szybkie wejście na rynek pracy.

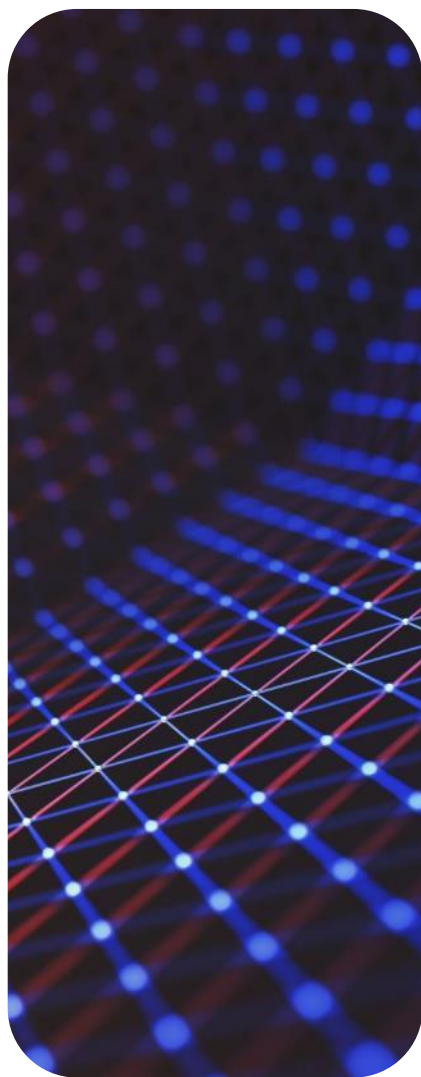
Uczelnie jako centrum rozwoju, a nie tylko dyplom

Współczesne uczelnie powinny przestać być jedynie instytucjami, które wydają dyplomy, a stać się **centrami wszechstronnego rozwoju studentów i absolwentów**. W dynamicznie zmieniającym się świecie dyplom nie gwarantuje sukcesu zawodowego, ale kompetencje, doświadczenie i sieć kontaktów już tak. Nowoczesne uczelnie muszą więc wspierać rozwój, być elastyczne oraz pomagać studentom i absolwentom przez całe życie zawodowe.

Uczelnie Przyszłości powinna więc oferować szeroki wybór:

- **Kursów krótkoterminowych** – np. z AI, zarządzania projektami, nowych technologii czy marketingu cyfrowego. Pozwoliłyby one szybko dostosować się do zmian.
- **Elastycznych studiów podyplomowych** – dostosowanych do aktualnych trendów rynkowych i potrzeb pracodawców.
- **Modularnych ścieżek edukacyjnych** – z możliwością budowania własnego profilu kompetencji poprzez wybieranie interesujących modułów na miejsce sztywnego programu studiów.

Nowoczesne technologie i AI jako wsparcie, a nie zastępstwo na uczelniach



Rola AI na Uczelni Przyszłości

Badani studenci byli zgodni co do tego, że **sztuczna inteligencja powinna być obecna na uczelniach w roli asystenta, a nie nauczyciela**. Zetki są nadal ostrożnie nastawione do AI i nie chcą, żeby przejęła zbyt dużo zadań na uniwersytecie.

Studenci twierdzą, że AI powinno pomagać w nauce (np. wspierać w robieniu notatek, analizie danych i personalizacji nauki), ale nie zastępować wykładowców. **Kluczowa jest relacja mistrz-uczeń** – żywi, doświadczeni eksperci uczą krytycznego myślenia i etyki, wpajają wartości. **Ważne jest jednak, żeby wykładowcy byli również praktykami, a nie tylko teoretykami**, gdyż w większości obszarów nauka teorii bez poznania i wypróbowania praktycznego jej zastosowania jest dla studentów bezużyteczna.

Jednocześnie zdaniem studentów **na uczelniach powinny pojawić się nowe kierunki i przedmioty oferujące możliwość rozwoju w kierunku nowych technologii**, m.in. tych związanych ze sztuczną inteligencją.

Studenci podkreślali, że **oni sami, mimo że są młodzi, nie nadążają za technologicznymi innowacjami**. Dlatego też uczelnia powinna pełnić istotną rolę przewodnika po tym świecie.

„ Czynniki ludzki powinien zostać, łatwiej dogadać się z człowiekiem niż z komputerem. – K, I st., Toruń

„ Powinno być o wiele więcej praktyki na tych studiach. Wszyscy się co do tego zgadzają, że uczelnie nie przygotowują nas na rynek pracy. Jest parę rzeczy, których uczą, ale to też zależy od kierunku. – M, I st., Olsztyn

„ Myślę, że fajnie byłoby, jakby były mniejsze grupy. To idealne, łatwiej się wykazać, otworzyć się, uczyć. Więcej konwersatoriów, dyskusji niż patrzenia w ekran, na slajdy. – K, II st., Toruń

#1 Ekspertcy podkreślają, że trzeba wprowadzić nowe, holistyczne podejście do uczelni, nie tylko na poziomie programów nauczania, ale także infrastruktury, procesów i kultury organizacyjnej.

#2 O uczelni należy myśleć jako o ekosystemie, który ma służyć jego członkom i społeczeństwu. Stworzenie mapy interesariuszy i spojrzenie z ich perspektywy na uczelnie może pomóc w dopasowaniu procesów do potrzeb wykładowców i studentów, ale też społeczeństwa.

#3 Uczelnie muszą zacząć aktywniej wdrażać technologie, aby stać się liderami w dziedzinie jej mądrego, etycznego wykorzystywania.

#1 Studenci zgadzają się z ekspertami co do tego, w jakim kierunku powinny rozwijać się uczelnie. Wskazują na istotną rolę personalizacji procesu uczenia, nastawienia na zajęcia praktyczne, w tym współpracę z biznesem.

#2 Ciekawym wątkiem jest decentralizacja nauczania wyższego, dająca dostęp do nauki również osobom z mniejszych miejscowości i bez środków finansowych potrzebnych do utrzymania się w dużym mieście.

#3 Pokolenie Z podkreśla, że nie każdy musi studiować i nie każdy się do tego nadaje. Tym samym, daje przyzwolenie na zwiększenie dyscypliny intelektualnej na uczelniach.



The image shows an empty lecture hall. In the foreground, there are several rows of wooden chairs with slatted backs. Some of the chairs have faint graffiti or markings on them. In the background, there is a blackboard mounted on the wall. To the left of the blackboard, there is a wooden podium with a laptop on top. The room is dimly lit, and the overall atmosphere is quiet and empty.

Załącznik:

Pytania do dyskusji nad rolą
edukacji i Uczelni Przyszłości

Self-assessment



Uczelnia: pytania, które warto zadawać i na które warto szukać odpowiedzi

1. Jaką uczelnią jesteśmy? Jaką chcemy być?
 - a. Jaki jest nasz profil działania?
 - b. Czy są jakieś dziedziny, w których chcemy być liderem?
2. Co jest naszym benchmarkiem? Na ile śledzimy działania tych uczelni, do których chcemy się porównywać?
3. Kto realnie tworzy ekosystem uczelni?
 - Kim są nasi studenci i kandydaci na studentów? Jakie są ich mocne/słabe strony? W jakich sferach potrzebują wsparcia? Jak można wspierać ich mocne strony? Kogo chcemy kształcić? Jaki jest poziom satysfakcji studentów ze studiowania?
 - Kim są nasi wykładowcy? Jakie są ich mocne/słabe strony? Jaki jest poziom ich satysfakcji z pracy? W jakich sferach potrzebują wsparcia? Jak można wspierać ich mocne strony? Jak chcemy budować naszą kadrę? Kogo chcemy zapraszać do tego grona?
 - Jak wygląda współpraca między kadrą a studentami? Gdzie występują największe trudności i bariery? Jak można im zaradzić?
 - Jak wygląda współpraca między kadrą a działami wsparcia (administracyjnymi)? Gdzie są największe blokady? Jak można im zaradzić?
 - Jak wygląda komunikacja oraz uzgadnianie zakresu i celów działania, między zarządzającymi uczelnią a kadrą?
 - Czy przestrzeń do dyskusji i realnego wpływu poszczególnych interesariuszy jest wystarczająca? Co warto usprawnić?
4. Z kim z otoczenia zewnętrznego chcemy współdziałać? Na jakich zasadach? Co chcemy razem wypracować? Jakie mamy zasoby i możliwości? Czy występują jakieś potencjalne blokady? Jak można je pokonać?
5. Jakie są nasze mocne strony? Jak sprawić, by biznes był zainteresowany współpracą z nami? Co wymaga poprawy?
6. Jakie potrzeby ma w tym momencie uczelnia? Co jest naszym priorytetem? Gdzie można szukać wsparcia i rozwiązań dla przewycięzania blokad?
7. Kim chcemy być dla społeczności lokalnej? Jaką mamy misję wobec tej wspólnoty?
8. Jak wygląda nasza propozycja kursów i kształcenia dodatkowego? Dla kogo i w jakim zakresie warto jeszcze rozwijać taką ofertę? Z kim nawiązać współpracę na tym polu?
9. Czy umiemy promować naszą aktywność i sukcesy?
10. Sztuczna inteligencja:
 - Gdzie możemy wykorzystać AI, by lepiej zarządzać czasem i działaniami?
 - W jakich obszarach powinniśmy ją wykorzystywać? Jak i gdzie sztuczna inteligencja może wpłynąć na optymalizację procesów?
 - Jakie są granice etyczne dotyczące użycia AI? Jakie są ryzyka związane z naszym działaniem?
 - Kogo włączyć w dyskusję dotyczącą AI na uczelni?

Poziom krajowy: pytania, które warto zadawać i na które warto szukać odpowiedzi

1. Po co młodzi ludzie mają studiować?
2. Przyszłość studiów i ścieżki edukacji – co warto utrzymać, a co przekształcić np. w kursy?
3. Czym różnią się/mają się od siebie różnić poszczególne stopnie edukacyjne (zwłaszcza studia licencjackie i studia magisterskie)? Jakie realne korzyści mogą z nich czerpać studenci?
4. Jaka jest rola uczelni w przyszłości? Jakie jest jej znaczenie:
 1. w procesie uczenia
 2. w rozwoju nauki
 3. we współpracy z lokalną społecznością
 4. w tworzeniu dziedzictwa kulturowego i naukowego kraju?
5. Na ile warto premiumizować wyższe wykształcenie, a na ile utrzymywać szeroką dostępność studiów?
6. Na ile prawo wspiera rozwój nauki? Co wymaga zmiany/poprawy?
7. Czy nauka odgrywa ważną rolę w działaniach państwa?
8. Czy tworzymy w Polsce klimat otwartości na naukę i szacunku wobec naukowców?

Międzynarodowe i polskie raporty wpływu AI na biznes i sytuację Polski jako punkt odniesienia

1. Jak polskie firmy wdrażają AI, EY, 2024:
https://www.ey.com/pl_pl/insights/ai/raport-ey-jak-polskie-firmy-wdrazaja-ai
2. Generatywne AI w biznesie, Deviniti, 2024:
<https://www.gov.pl/web/ai/raport-generatywne-ai-w-biznesie>
3. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential, McKinsey, 2025:
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>
4. Sytuacja demograficzna Polski do 2023 r., raport pod kierunkiem Anny Wysockiej, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 2024:
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/sytuacja-demograficzna-polski-do-2023-roku,40,4.html>
5. The AI trends shaping business in 2025, Google Cloud, 2025:
<https://cloud.google.com/resources/ai-trends-report>

(stan na 28.02.2025 r.)

**MINDS
& ROSES**

Dziękujemy!

Minds & Roses Sp. z o.o.

ul. Forteczna 2

01-540 Warszawa

NIP: 525-280-18-19

www.mindsandroses.com 

**MINDS
& ROSES**

