

# Rozwój kompetencji i uczenie się – fundament odporności organizacji w erze zmian

**Współczesne organizacje funkcjonują w rzeczywistości, w której zmiana nie jest już projektem, lecz codziennością.**

**Anna Hackelton**

Learning & Development Manager  
– SSC\GBS, ADN Akademia

Z perspektywy firmy szkoleniowej współpracującej z różnymi organizacjami w Polsce i za granicą – od usług i finansów, przez produkcję, po IT i struktury SSC/GBS – coraz wyraźniej widać, że rozwój kompetencji przestał być dodatkiem do pracy. Stał się jej integralną częścią, widoczną w codziennych zadaniach pracowników, ich decyzjach i sposobie działania. Dla pracowników oznacza to przede wszystkim jedno: uczenie się nie kończy się na szkoleniu. Wiedza jest potrzebna „tu i teraz”, często w trakcie wykonywania obowiązków.

**AI redefiniuje procesy**

Najsilniejszym czynnikiem transformacji pozostaje technologia, a w szczególności sztuczna inteligencja. AI nie tylko automatyzuje wybrane zadania, ale redefiniuje całe procesy pracy, role zawodowe i sposób podejmowania decyzji. W praktyce oznacza to, że organizacje nie pytają już wyłącznie „jak wdrożyć AI?”, ale przede wszystkim „jak zmieni się praca naszych zespołów i jakie kompetencje staną się krytyczne?”. W wielu firmach obserwujemy przesunięcie akcentu z kompetencji czysto operacyjnych na umiejętność współpracy z technologią, interpretacji da-



**Rośnie znaczenie kompetencji przyszłości o charakterze przekrojowym: myślenia analitycznego, rozwiązywania problemów, współpracy oraz elastyczności w działaniu.**

nych, formułowania właściwych pytań do systemów AI oraz krytycznego myślenia wobec wyników generowanych automatycznie. W wielu zespołach pojawia się dziś nowa kompetencja – umiejętność „współpracy z AI”, która jeszcze kilka lat temu nie istniała w żadnym opisie stanowiska.

Równolegle rośnie znaczenie kompetencji cyfrowych i analitycznych. Nawet w rolach niezwiązanych bezpośrednio z technologią pracownicy coraz częściej pracują na danych – raportach, dashboardach czy prognozach. Kluczowa staje się nie tylko ich znajomość, ale umiejętność wyciągania wniosków i podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Zgodnie z obserwacjami wielu analiz rynku pracy, zdolność do uczenia się i adaptacji staje się jednym z najważniejszych czynników budowania przewagi organizacji. W tym kontekście rośnie znaczenie kompetencji przyszłości o charakterze przekrojowym: myślenia analitycznego, rozwiązywania problemów, współpracy oraz elastyczności w działaniu. Coraz większą rolę odgrywa także umiejętność uczenia się – traktowana jako podstawowa kompetencja w świecie ciągłej zmiany.

**Zmiana podejścia do rozwoju**

Odpowiedzią organizacji na te wyzwania jest zmiana podejścia do rozwoju. Coraz częściej odchodzi się od jednorazowych szkoleń na rzecz modelu, w którym uczenie się jest częścią pracy. Wiedza jest dostępna w krótkich formach: mikro-nauce, na platformach „on demand” oraz w symulacjach, a rozwój odbywa się poprzez projekty i doświadczenie. Równocześnie rośnie znaczenie personalizacji – pracownicy oczekują ścieżek rozwojowych dopasowanych do ich roli, aspiracji i etapu kariery. W odpowiedzi organizacje odchodzą od jednolitych programów na rzecz bardziej elastycznych ścieżek rozwoju.

Zmienia się również sposób postrzegania kariery. Dla wielu osób nie jest ona już liniową drogą awansów, ale zbiorem doświadczeń – projektów, zmian ról, czasem nawet zmian obszarów specjalizacji. Pracownicy coraz częściej mówią o „budowaniu kompetencji”, a nie tylko o „awan-



się”. To przesunięcie wpływa na sposób, w jaki myślą o swojej przyszłości zawodowej – bardziej elastycznie i mniej schematycznie. Istotną rolę w tym procesie odgrywają liderzy. Ich zadaniem nie jest już wyłącznie realizacja celów biznesowych, ale także tworzenie środowiska sprzyjającego uczeniu się. Oznacza to świadome budowanie przestrzeni do wymiany wiedzy, regularny feedback, wspieranie zespołów w szukaniu rozwiązań, zachęcanie do zadawania pytań, dzielenie się wiedzą, akceptację dla prób oraz błędów, wspieranie refleksji oraz modelowanie postaw rozwojowych. W praktyce to właśnie lider często decyduje o tym, czy uczenie się jest realną częścią pracy, czy tylko deklaracją. Odpowiada on także za tworzenie warunków, w których dane o kompetencjach i rozwoju są aktywnie wykorzystywane w zarządzaniu zespołem.



**Organizacje, które potrafią stworzyć środowisko ciągłego uczenia się, budują nie tylko bardziej kompetentne zespoły, ale przede wszystkim bardziej przygotowane na zmiany i wyzwania współczesnego rynku pracy.**

Coraz większe znaczenie mają także dane o kompetencjach. Organizacje analizują, jakie umiejętności posiadają ich zespoły, jak się one zmieniają i gdzie pojawiają się luki. Dzięki temu możliwe staje się lepsze dopasowanie szkoleń

i działań rozwojowych do rzeczywistych potrzeb.

W tle tych zmian pozostaje jeden wspólny element: tempo. Technologia, szczególnie AI, przyspiesza sposób, w jaki pracujemy i uczymy się. To sprawia, że najważniejszą kompetencją staje się dziś zdolność do ciągłego adaptowania się – uczenia, oduczania i ponownego uczenia w krótkich cyklach. Podsumowując, rozwój kompetencji nie jest dziś odrębnym obszarem, lecz częścią doświadczenia pracownika. Jest to złożony ekosystem, w którym technologia, dane, kultura organizacyjna, przywództwo i indywidualna odpowiedzialność pracownika wzajemnie się przenikają. Organizacje, które potrafią stworzyć środowisko ciągłego uczenia się, budują nie tylko bardziej kompetentne zespoły, ale przede wszystkim bardziej przygotowane na zmiany i wyzwania współczesnego rynku pracy.