



PaedDr. Boris Kapucian

Konzultant v oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov a organizačného rozvoja, manažér, lektor a tréner mäkkých a kľúčových zručností.

Manažér spoločnosti hrda.sk, v ktorej zhodnocuje dlhoročné skúsenosti z rozvoja ľudských zdrojov v biznis sfére pre manažérov a špecialistov v organizáciách štátnej a verejnej správy a neziskového sektora.

Potreba nových zručností pre povolania blízkej budúcnosti

Pracovné prostredie sa v poslednom období dramaticky mení. Zmeny sú rýchle, aby sme s nimi dokázali držať krok, na transformáciu ekonomiky, firiem a organizácií je nevyhnutná aj transformácia vzdelávania a zameranie na kľúčové zručnosti. Povolania vyžadujúce fyzické a manuálne zručnosti a tiež základné kognitívne zručnosti budú postupne výrazne nahrádzané automatizáciou a umelou inteligenciou. Pre kvalifikačné profily blízkej budúcnosti bude čoraz dôležitejšie zamerať sa na rozvoj vyšších kognitívnych zručností, sociálnych, emocionálnych, technologických a digitálnych zručností. Svetové ekonomické fórum vo svojej predikcii na rok 2025 formulovalo niekoľko vybraných zručností, ktoré budú pre povolania dlhodobo vyžadované. Všetkých 10 zručností je zameraných na riešenie problémov, sebariadenie, spoluprácu s ľuďmi, technológie a rozvoj (analytické myslenie a inovácie, aktívne učenie a učiace sa stratégie, komplexné riešenie problémov, kritické myslenie, kreativita, originalita a iniciatíva, vodcovstvo a sociálny vplyv, používanie technológií, monitoring a kontrola, technologický dizajn a programovanie, zvládanie záťaže, tolerancia a flexibilita, racionálne zdôvodňovanie...).

Top 10 skills of 2025



Source: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum

Zručnosti pre spoločnosť 4.0 + ?

Prichádza nová celosvetová paradigma – industrializácia, priemysel 4.0. Od každého sa bude očakávať kreativita, flexibilita, schopnosť zmeny – reakcie.

Stojíme na prahu technologickej revolúcie, ktorá zásadným spôsobom zmení spôsob, akým žijeme, pracujeme a vzájomne komunikujeme. Vo svojej miere, rozsahu a komplexnosti bude táto transformácia pre ľudstvo taká zásadná ako žiadna iná technologická zmena v minulosti. Nevieme zatiaľ, ako sa bude vyvíjať, ale jedna vec je jasná: reakcia na ňu musí byť integrovaná a komplexná, zahŕňajúca všetky zúčastnené strany na globálnom základe od verejného po súkromný sektor, akademickú obec i občiansku spoločnosť. Niektorí to už nazývajú 5. priemyselnou revolúciou. 4. PR sa začala nástupom internetu, robotizácie, kyberneticko-fyzikálnych systémov. Teraz už vnímame výraznejší nástup využitia umelej inteligencie, kyber-fyzických kognitívnych systémov, individualizácie, práce na diaľku. Vo svete sa do popredia dostáva ESG – spoločenské, ekologické a sociálne riadenie firiem – od zisku pre akcionárov (shareholderov) k hodnote pre všetky zainteresované strany (stakeholderov).



Rozvoj a vzdelávanie manažérov počas pandémie Covid-19 a po nej

Covid a lockdowny s ním spojené výrazným spôsobom urýchlili digitalizáciu mnohých oblastí. Organizácie museli takpovediac zo dňa na deň prejsť na prácu na diaľku a hybridné formy práce. Vo vzdelávaní to prinieslo radikálny prechod na online vzdelávanie – raketový rast Zoomu a rôznych digitálnych platforiem komunikácie. Výrazne sa zvýšilo využívanie sociálnych sietí.

Pre manažérov z toho vyplývala potreba zamerať sa na rozvoj zručností manažovania na diaľku – organizáciu práce, motiváciu, riadenie výkonnosti, ale aj schopnosť pomôcť svojim kolegom zvládať náročné a stresové situácie, neistotu, pocit ohrozenia atď.

V súvislosti s digitalizáciou, sociálnymi sieťami, digitálnymi komunikačnými platformami to vyžadovalo aj zameranie na rozvoj digitálnych zručností nielen používateľských, ale aj v tvorbe obsahu.

Po odznení a postupnom rušení obmedzení sa mnoho organizácií už nevrátilo k pôvodnému režimu, to, čo sa osvedčilo, si firmy zachovali a vznikli hybridné formy vzdelávania.

Ako tieto zmeny ovplyvnia oblasť kultúry?

Globálne zmeny ovplyvňujú každú oblasť – kultúru najmä v rozšírených možnostiach využitia technológií a umelej inteligencie v „produkte kultúry“. Čo sa týka manažmentu kultúry, tak ako v iných oblastiach to bude zmena biznis modelov, zmena charakteru práce, hybridná a remote práca, viac individualizovaná, zameraná na trvalú udržateľnosť, sociálnu a ekologickú zodpovednosť. Za novú výzvu pre oblasť kultúry možno označiť zameranie na rozvoj zručností a podporu kritického myslenia, boj s dezinformáciami a cielenými manipuláciami.

Na čo sa zamerať v rozvoji manažérov kultúry?

Vzdelávanie chápeme ako komplexný rozvoj a tréning v zmysle integrovania naučených a osvojených postupov, stratégií, myšlienkových konceptov a technológií. V najbližšom období by som odporúčal v prvom rade identifikovať aktuálny potenciál a priestor rozvoja v týchto aktuálnych témach a prioritne sa začať venovať témam ako rozhodovanie, riešenie problémov, analytické a deduktívne myslenie, flexibilné myslenie, zvládanie stresu a neistoty, postupne aj ostatným témam z 10 potrebných zručností.

10 potrebných zručností

| | | | |
|-------------------|--|-----------|--|
| 1 A | Digitálna gramotnosť ako celostná zručnosť porozumieť, používať, interagovať a dokonca vyvíjať nové digitálne výrobné systémy, technológie, aplikácie a nástroje | 6 | Medzikultúrne myslenie a medzidisciplinárne, inkluzívne a rozmanité myslenie zamerané na riešenie nových výziev vyplývajúcich z rozmanitejšej pracovnej sily vo výrobe |
| 2 | Analýza údajov a schopnosť používať a navrhovať nové riešenia pri kritickej interpretácii výsledkov | 7 | Ohľaduplnosť k údajom a informáciám, kybernetická bezpečnosť a ochrana osobných údajov odrážajú rýchlo sa zvyšujúcu digitálnu stopu výrobného hodnotového reťazca |
| 3 | Tvorivé riešenie problémov v ére dát a technologických príležitostí v inteligentných výrobných systémoch | 8 | Zvládanie komplexnosti a schopnosť zvládnuť narastajúcu zložitosť viacerých požiadaviek a simultánnych úloh |
| 4 | Proaktivita a divergentné myslenie silné podnikateľské zmysľovanie vrátane praktických aplikácií a schopnosti tvorivo myslieť aj mimo zaužívané koncepty | 9 | Komunikačné zručnosti efektívne komunikačné schopnosti s ľuďmi, systémami IT a AI prostredníctvom rôznych platforiem a technológií |
| 5 | Účinnosť schopnosť fyzicky a psychicky bezpečne a efektívne pracovať s novými technológiami | 10 | Pružné myslenie otvorenosť voči neustálej zmene a transformačné schopnosti, ktoré neustále spochybňujú status quo a iniciujú prenos vedomostí z iných domén |