

Artur Marcin LOREK

Wyższa Szkoła Pedagogiki i Administracji im. Mieszka I w Poznaniu  
ORCID: 0000-0002-3468-7037

## **Antyczna sztuka w służbie współczesności – wzajemne związki między biznesem, retoryką a zarządzaniem kadrami**

**Streszczenie:** Celem pracy jest wskazanie związków między biznesem, zarządzaniem kadrami a kształceniem retorycznym (debatą oksfordzką). Jak wynika z badań i obserwacji prowadzonych od 5 lat przez autora, przejawia ona wpływ na rozwój kompetencji miękkich. Hipotetycznie można założyć, że kompetencje kształtowane przez debatę mają pokrycie w zgłaszanych przez pracodawców deficytach.

Dla rozważenia problematyki wykorzystano analizę *desk research* (problem zatrudnienia), opartą na dostępnych analizach w przedmiotowym zakresie. Badanie aspektów retorycznych zbudowano na badaniach własnych i materiałach dydaktycznych związanych z funkcjonowaniem debat w Polsce. Stworzyło to podłoże dla interpretacji wyników badania ilościowego. Weryfikacji hipotezy posłużyła analiza porównawcza wyników ankiety przeprowadzonej metodą CAWI z raportami z rynku pracy.

**Słowa kluczowe:** retoryka, rynek pracy, zarządzanie kadrami, komunikowanie

---

### **Wstęp**

**W**spółcześnie na polskim rynku pracy to pracodawca ma problem z pozyskaniem i zatrzymaniem pracownika, a nie pracownik ze znalezieniem pracy. Trwa dyskusja wśród specjalistów z branży zarządzania zasobami ludzkimi i rekrutacji nad sposobami pokrycia braków zatrudnienia, zatrzymania w strukturach organizacji osób zatrudnionych i poszukiwania metod pozwalających na rozwój kompetencji, które nie będą wyczerpywały się z biegiem czasu<sup>1</sup>. Zaistniałe problemy są również

---

<sup>1</sup> Należy w tym miejscu zaznaczyć, że opisany stan faktyczny miał miejsce na przełomie 2019 i 2020 r., jeszcze przed wybuchem pandemii COVID-19, która zamroziła rynek pracy i niepewne są konsekwencje jakie ostatecznie wywrze na globalny i polski system gospodarczy. Jednakże w opinii autora, wyłączenie tej zmiennej z analizy nie implikuje utraty zasadności pozostałych przesłanek dowodzących ważności i aktualności badanego zjawiska.

wyzwaniem dla współczesnego systemu edukacji, ponieważ to od niego w głównej mierze zależy, jakie kompetencje i umiejętności nabędą młodzi Polacy wchodzący na rynek pracy – czy będą potrafili się na nim odnaleźć, czy zdobyte kompetencje będą ich kapitałem długoterminowym, czy postęp technologiczny nie wymusi na nich przekwalifikowania?

Wśród wskazań agencji badających nastroje i potrzeby pracodawców oraz trzeciego sektora dominują dwa, niewykluczające się nurty. Akcentuje się zapotrzebowanie na specjalistyczną wiedzę techniczną oraz na szeroki wachlarz kompetencji miękkich, społecznych i komunikacyjnych. Posiadanie wąskiej specjalizacji technicznej w sytuacji, kiedy największe projekty i inwestycje są wielowymiarowe, wielonakładowe i angażują rzesze pracowników, wymaga dla koordynacji działań elementarnych predyspozycji i kompetencji społecznych.

Interesującym i niezbadanym w zupełności jest zagadnienie debat oksfordzkich, metody edukacyjnej i sposobu prowadzenia sporów, który przybył do Polski na początku lat 90. XX wieku z Wielkiej Brytanii za pośrednictwem prof. Zbigniewa Pełczyńskiego, założyciela obecnej Szkoły Liderów. Metoda debatowania w stylu oksfordzkim stała się popularna dopiero w ciągu ostatnich 20 lat dzięki aktywności kilku niezależnych środowisk i została zaszczeplona w szkołach, przede wszystkim średnich. Coraz chętniej wykorzystywana przez nauczycieli polonistów, historyków czy edukatorów wiedzy i społeczeństwa jest narzędziem, które warto poddać analizie w celu zbadania wpływu na kształcenie w młodych osobach kompetencji miękkich. Można odważyć się zatem na stwierdzenie, że debata oksfordzka stanowi w Polsce swoisty fenomen kulturowy.

Podstawowym zamierzeniem niniejszej pracy jest wskazanie na związki zachodzące między biznesem, zarządzaniem kadrami a kształceniem retorycznym za pomocą debaty oksfordzkiej. Jak wynika bowiem z prowadzonych od 5 lat badań i obserwacji autora, odgrywa ona zauważalny wpływ na rozwój kompetencji miękkich u osób, które praktykują tę dziedzinę sztuki posługiwania się słowem. Hipotetycznie można zatem stwierdzić, że kompetencje kształtowane przez debatę oksfordzką znajdują zapotrzebowanie w zgłaszanych przez pracodawców deficytach.

Dla rozważenia badawczej problematyki zastosowane zostaną, w celu przedstawienia charakterystyki problemu zatrudnienia, studia danych zastanych, w głównej mierze opierające się na dostępnych opracowaniach i analizach w zakresie współczesnego biznesu i zarządzania kadrami. Część poświęcona aspektom retorycznym bazować będzie na badaniach własnych autora oraz dostępnych materiałach dydaktycznych związa-

nych z funkcjonowaniem debat oksfordzkich w Polsce. Pozwoli to na stworzenie swoistego podłoża dla interpretacji wyników badania ilościowego. Konfirmacji lub negacji hipotezy posłuży z kolei analiza porównawcza między wynikami ankiety przeprowadzonej metodą CAWI oraz raportami z rynku pracy.

## **Specyfika współczesnego rynku pracy i pokoleń zatrudnionych**

Charakter współczesnego zatrudnienia w Polsce, w szczególności w ujęciu strukturalnym, uwarunkowany jest przemianami ustrojowymi, jakie zaszły w latach 90. XX wieku, ale również najnowszymi wynalazkami technicznymi czy nowymi formami komunikacji. Stawia to menadżerów w sytuacji, w której zmuszeni są do kategoryzowania pracowników w trzech generacjach (Suchłabowicz, 2018), a według innej literatury w czterech (Walków, 2019). Każda z nich ma swój specyficzny charakter, który określa jakie są ich aspiracje, cele zawodowe, perspektywa postrzegania życia i czasu, ale również formy w jakich należy się z nimi komunikować.

Przyjmuje się, że osoby urodzone w latach 1946–1964 to tzw. *baby boomers*, pokolenie powojennego wyżu demograficznego. Rzadko zmieniają miejsce swojej pracy, cenią sobie stabilność i poczucie bezpieczeństwa. Chętnie pracują dalej, nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego, nie lubią konfliktów. Z trudem przychodzi im przyjmowanie informacji zwrotnej. Na pierwszym miejscu raczej stawiają proces, a nie rezultat (Ibidem).

Pokoleniem „X” nazwano urodzonych w latach 1965–1979, czyli obecnie dojrzałych oraz zasadniczo ustabilizowanych życiowo pracowników. Określani są jako lojalni i godni zaufania partnerzy. Ważny jest dla nich rozwój zawodowy i czas dla bliskich. W przeciwieństwie do starszych kolegów nastawieni są na rezultaty, a nie procesy. Choć dobrze radzą sobie z nowymi technologiami, preferują tradycyjne i bezpośrednie formy kontaktu. Praca jest dla nich drogą do niezależności, jak i podnoszenia poziomu samooceny. Cechą specyficzną tej grupy wiekowej jest wyspecjalizowanie, niska wielozadaniowość (Ibidem).

Jolanta Suchłabowicz, trener biznesu oraz specjalista w branży zarządzania zasobami ludzkimi, wskazuje, że osoby urodzone po 1980 r. to tzw. generacja „Y”, dla której praca jest jedynie środkiem do spełnienia swoich aspiracji, niekoniecznie służy budowaniu pozycji (Suchłabowicz, 2018). Natomiast Marcin Walków nazywa to pokolenie „millenialsami” i dzieli na jeszcze dwie kolejne kategorie: pokolenie „Y” oraz „C” (Wal-

ków, 2019). Dla uszczegółowienia kwestii zostaną przywołane również charakterystyki w myśl typologii, jaką posłużył się M. Walków.

Pokolenie „Y” to osoby urodzone w latach 80. XX wieku, które angażują się w swoją pracę, jeżeli ta ich interesuje, jednocześnie pragną elastyczności co do godzin i miejsca jej wykonywania. Ważne jest dla nich inwestowanie w rozwój zawodowy. W przeciwieństwie do swoich starszych kolegów (*baby boomers* oraz generacji „Y”) staż zawodowy nie jest dla nich wystarczającym dowodem na posiadanie autorytetu. Aby uzyskać szacunek w ich oczach, należy wykazywać się kompetencjami i osiągnięciami (Ibidem).

Pokolenie „C” wzięło swoją nazwę od trzech angielskich słów: *connect*, *communicate*, *change* (oznaczających Internet, komunikację oraz gotowość do zmian). To osoby urodzone po 1990 roku, czyli najmłodsze pokolenie na rynku pracy, które dorastało otoczone powszechnym dostępem do Internetu oraz już w Unii Europejskiej. Charakteryzowani są jako ludzie twórczy, o otwartych umysłach, z trudem utrzymujący się w jednym miejscu. Podejście „tu i teraz” ujawnia się też w powierzchownym wykonywaniu analiz dotyczących różnych sytuacji zawodowych (Ibidem).

Dla każdej z powyższych grup specyficzne są inne problemy i słabości, z którymi mierzyć się muszą pracodawcy. Nie należy jednak utożsamiać wyżej opisanych pokoleń wyłącznie z pracownikami, wszak również menadżerów, jak i właścicieli przedsiębiorstw można zakwalifikować do którejs z grup. Uwzględniając ten fakt, wręcz należy brać pod uwagę również obciążenie generacyjne osób plasujących się wyżej w hierarchii organizacji, szczególnie analizując relacje na linii podwładny–przełożony. Przez obciążenie generacyjne należy rozumieć ogół cech pozytywnych i negatywnych, jakie charakteryzują przedstawicieli poszczególnych generacji aktywnych zawodowo<sup>2</sup>.

## **Diagnoza współczesnych wyzwań wobec pokoleń osób pracujących**

Pomimo naturalnego procesu zmniejszania się liczebności pokolenia *baby boomers* należy pochylić się nad problemem wyzwań, jakie stawiane są przed współczesnymi menadżerami podczas zarządzania tą katego-

---

<sup>2</sup> Obciążenie generacyjne jest pojęciem autorskim, powstałym na potrzeby wcześniejszych badań.

rią pracowników. Jest to pokolenie specyficzne, wymagające największej dozy empatii i cierpliwości, ale jednocześnie najbardziej lojalne i oddane pracodawcy. Praca jest dla nich wartością, dlatego raczej nie należy obawiać się problemów motywacyjnych. Kluczowym jednak problemem jest kwestia dotycząca dostosowywania się *baby boomers* do dynamizujących się przemian w organizacji, zarówno na płaszczyźnie technologicznej, jak i społecznej (pokoleniowej). Tradycjonalizm powojennego pokolenia i ich zachowawczość wymagają od menadżerów podejścia ukierunkowanego na cierpliwe i metodyczne wdrażanie do nowych rozwiązań i procesów.

*Baby boomers*, ceniąc sobie stabilność i dystansując się wobec dynamicznych zmian, preferują rozwój i szkolenie w formule tradycyjnej, twarzą w twarz. Bezpośredni kontakt z trenerem lub przełożonym jest dla nich najlepszą formą czy to szkolenia, czy organizowania pracy. Z punktu widzenia menadżera, decydujące więc będzie budowanie bezpośredniej relacji z pracownikiem generacji powojennej.

Wobec pokolenia „X” menadżerowie zmierzyć się muszą z dwoma wyzwaniem – względną niechęcią wobec nowych technologii i cyfryzacji oraz pracoholizmem. Oba problemy wynikają z warunków wejścia na rynek pracy przez tę generację – początek kapitalizmu w Polsce, wzrost dynamiki rozwoju technologicznego, otwarcie się w tym okresie nowych możliwości konsumpcyjnych oraz relatywnie niestabilne pozycje pracodawców w latach 90. XX wieku. Jako indywidualiści i specjaliści w swoich dziedzinach często popadają w manię doskonałości, co prowadzić może do pracoholizmu lub „wyścigu szczurów”.

Powyższe problemy stawiają przed zarządzającym zespołem wymóg tonowania nastrojów w grupie pracowników i inwestowania w rozwój zawodowy poprzez szkolenia i budowanie nowych kompetencji. Problem pracoholizmu wymaga natomiast umiejętnego komunikowania wymagań i celów, stawiania granic oraz elastycznego planowania pracy zarówno w charakterze projektowania grafiku, jak i rozkładu obowiązków. Istotnym celem tych praktyk jest zniwelowanie ryzyka wystąpienia wypalenia zawodowego oraz ochrona wzajemnych relacji w zespole pracowniczym.

Szczególną trudnością dla menadżerów we współczesnych organizacjach jest wyzwanie dostosowania się do przemiany pokoleń, odnalezienie sposobu na budowanie porozumienia i zrozumienia z najmłodszymi pracownikami – zbudowanie strategii współpracy z pokoleniem millenialsów. Efektywni i ambitni młodzi pracownicy stają się swoistym

elementem przewagi konkurencyjnej, jednak wymagają wsparcia ze strony przełożonych w postaci możliwości zindywidualizowanego rozwoju zawodowego, dostępu do coachów i trenerów. Ich niska lojalność wobec pracodawcy i trudność w akceptowaniu standardów organizacji determinują poszukiwanie rozwiązań elastycznych, wszechstronnych, ale również możliwych do indywidualnego zastosowania. Są to jednak pracownicy, w których opłaca się inwestować. „Coraz częściej zdarza się, że osoby młodsze awansowane są na stanowiska menadżerskie dzięki swoim unikatowym kompetencjom w zakresie technologii, zwłaszcza gdy są one kompatybilnymi z umiejętnościami miękkimi. To właśnie te umiejętności są obecnie fundamentem rozwoju wielu biznesów. W dzisiejszych organizacjach proces nauki staje się więc dwustronną relacją” – twierdzi socjolog Ewelina Jurczak (PulsHR, 2014).

Narzędziem o ogromnym znaczeniu w budowaniu atmosfery współpracy i partnerskich relacji mogą być więc kompetencje miękkie ze szczególną rolą komunikowania. Świadoma komunikacja, elastyczne i natychmiastowe reagowanie na zmiany, precyzyjne przekazywanie informacji dotyczących sytuacji organizacji, celów i zadań czy umiejętności motywacyjne są niezbędne dla prawidłowej i optymalnej współpracy z pokoleniem millenialsów i zdają się być odpowiednim zagospodarowaniem ich obciążenia generacyjnego.

Podkreśla to J. Suchłabowicz, wskazując: „Szefowie, którzy zasłaniają się autorytetem stanowiska nie osiągną sukcesu we współpracy z pokoleniem »Y«». Jedynie menedżerowie posiadający wiedzę merytoryczną oraz kompetencje kształtowania partnerskich relacji poprzez efektywną komunikację w zespole są w stanie nimi zarządzać” (Suchłabowicz, 2018).

Nie należy zapominać o fakcie, że trudno spotkać organizację (szczególnie przedsiębiorstwo), której członkowie byłiby przedstawicielami wyłącznie jednej generacji. Dlatego rolą współczesnego menadżera jest również odpowiednie budowanie relacji w zespole, ponieważ komunikacja i interakcja nie zachodzi wyłącznie na linii przełożony–podwładny, ale również w relacji poziomej: pracownik–pracownik, menadżer–menadżer. Występowanie różnic pokoleniowych, różne poziomy obciążenia generacyjnego i różne style pracy wymagać będą od zarządzającego kreatywnej organizacji przestrzeni i warunków pracy – poprzez dostosowanie miejsca wykonywanych zadań, odpowiednie konstruowanie wystąpienia przed pracownikami na zebraniu czy w końcu rozwiązywanie konfliktów.

## **Związki między biznesem a zarządzaniem kadrami – rola kompetencji miękkich**

Współczesny rynek pracy i zatrudnienia cechuje nadal utrzymujący się wysoki popyt na siłę roboczą, na zasoby ludzkie. Trwały brak rąk do pracy jest głównym zmartwieniem pracodawców, szczególnie, że wyczerpują się już znajome i bezpieczne źródła nienarodowych zasobów. Wyzwaniem i wymogiem minimalnym jest w tej sytuacji utrzymanie obecnego poziomu zatrudnienia oraz zapobieżenie jego spadaniu. Jednym z ważniejszych elementów dla spełnienia tego warunku jest posiadanie odpowiedniej kadry zarządczej i rozwijanie w niej kompetencji miękkich. Jednocześnie wskaźniki makroekonomiczne prognozujące spowolnienie gospodarcze nakazują zachowanie szczególnej ostrożności i pracę nad pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw. Niebagatelny wpływ na kondycję firm ma wszakże ich wewnętrzna siła i organizacja.

Wrażliwość na różnice pokoleniowe w sytuacji zagrożenia dla poziomu potencjału ludzkiego w organizacji jest obowiązkowym atrybutem współczesnego menadżera. Nabiera to szczególnego znaczenia w zróżnicowanych wiekowo zespołach. Drugą cechą powiązaną z wiekiem jest konieczność znajomości obciążenia generacyjnego poszczególnych grup dla właściwego reagowania i dostosowywania stylu pracy oraz jej organizowania.

Wobec powyższego najbardziej istotnym dla spełnienia takich funkcji menadżerskich, jak elastyczność działania, koordynowanie i integrowanie zespołu, budowanie relacji, zapobieganie konfliktom i ich rozwiązywanie jest dysponowanie odpowiednim zasobem kompetencji miękkich. Wyróżnia się wśród nich cechy takie jak między innymi empatia, zdolność decydowania, aktywne słuchanie.

Współcześnie wskazuje się też na kontekst tzw. *arbejdsglaede*. To słowo pochodzenia duńskiego, które oznacza nowy trend na rynku pracy – *pracoszczęście*. „Im większą satysfakcję sprawia praca, tym jej jakość jest po prostu wyższa. Poza tym szczęśliwy pracownik jest bardziej zaangażowany i częściej wychodzi z inicjatywami. Taka osoba jest lojalna i rzadziej myśli o zmianie pracodawcy” – mówi Magdalena Rogóż, ekspertka ds. rynku IT (Forbes, 2020). Uzyskanie satysfakcji, szczęścia w wyniku wykonywanej pracy w znacznym stopniu powiązane może być z dostosowaniem się zarządzających i organizacji do obciążenia generacyjnego poszczególnych pracowników. W sytuacji deficytu zasobów ludzkich na rynku pracy, może to w znaczny sposób zredukować zagrożenie utraty pracowników, a w efekcie zapobiegać stratom przedsiębiorstw.

## **Komunikowanie w organizacji**

Według dowodzeń niektórych psychologów prawie 75% dnia pracy poświęcamy na komunikowanie interpersonalne. Rozmawiamy, słuchamy radia, czytamy prasę, oglądamy telewizję, aby uzyskać określone informacje albo je przekazać. Jednak komunikowanie nie jest wyłącznie przedmiotem badań psychologów, ale również teorii zarządzania zasobami ludzkimi – gdzie uzyskuje szczególną rangę (Bańka, 2000, s. 109). Człowiek, stając się częścią organizacji, dobrowolnie i świadomie wchodzi w rozbudowany układ wzajemnych relacji, w znacznym stopniu zhierarchizowany. Komunikaty w formie poleceń bądź delegacji zazwyczaj przechodzą w linii pionowej, z góry do dołu. Informacja zwrotna przekazywana jest odwrotnie. Kontakty mają charakter przyruchowy i formalny, są niezbędne w realizacji zadań organizacji (Rataj, 2009).

Dlaczego zachodzi taka sytuacja, jeżeli chodzi o zarządzanie pracownikami? Skoro źródłem komunikowania jest potrzeba zaspokajania własnych potrzeb indywidualnych lub zbiorowych – zrozumiałe staje się, że na komunikowanie wpływają jednocześnie różne czynniki i wyznaczniki działania, nawet nieświadome. Inną przyczyną, dla której komunikowanie uważa się za istotne w managementcie, jest konieczność tworzenia świadomości misji i celów, jakie firma zamierza osiągnąć wśród pracowników oraz kierownictwa. Surowa informacja nie jest w tym przypadku wystarczającym przekazem, musi być jeszcze ukształtowana w sposób atrakcyjny i budzący pozytywne wrażenia u pracowników.

Planowanie, organizacja, motywowanie, kontrola – wszystkie zadania kadry kierowniczej wymagają skutecznego komunikowania zarówno na płaszczyźnie pionowej w relacji przełożony–podwładny, jak i na płaszczyźnie poziomej: menadżer–menadżer. To trzeci aspekt kluczowego znaczenia komunikowania, powiązany również inną płaszczyzną relacji np. sprzedawca–klient, urzędnik–obywatel (Bańka, 2000, s. 109–110).

## **Debata oksfordzka**

Debata oksfordzka w Polsce zaczęła wzbudzać zainteresowanie u zarania nowoczesnej demokracji – wraz ze zmianą ustroju uwolnione zostały media



oraz przywrócono wolność słowa. Debata na tematy dotyczące polityki oraz innych dziedzin dotychczas cenzurowanych stała się możliwa. W ogólnym zarysie jest to sformalizowany model dyskusji, przyjmujący uporządkowaną formę. Uczestnicy debaty, podzieleni na strony propozycji i opozycji, prowadzą merytoryczny spór nad tezą na zasadzie za–przeciw. Debata posiada własne procedury i rytuały, jest również oceniana przez specjalnie do niej przygotowanych sędziów (Fundacja Edukacyjna G5, 2019).

Do czołowych polskich organizacji zajmujących się organizacją debat oksfordzkich należy zaliczyć poznańską Fundację Edukacyjną G5, która działając w kluczowym partnerstwie z Wydziałem Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UAM w Poznaniu, jest wiodącym organizatorem funkcjonujących od 2013 roku Mistrzostw Polski Debat Oksfordzkich. To turniej o skali ogólnopolskiej, na który rokrocznie przybywają uczniowie najlepszych szkół średnich.

Formuła debaty oksfordzkiej charakteryzuje się również obecnością marszałka, prowadzącego debatę. Łączy ona w sobie powagę i szacunek do kontrdyskutanta, a zarazem wymusza bezwzględny atak na stanowisko adwersarzy w rozumieniu *ad rem*. Klarowne i wprost określone zasady uczestnictwa w sporze pozwalają mówcom skupić się na jakości i treści argumentacji oraz kontrargumentacji. Forma przebiegu sporu wymusza opracowanie spójnej, jak i przemyślanej strategii wystąpień drużyn propozycji i opozycji (Ibidem).

## **Badanie ilościowe**

Badanie przeprowadzone przez autora tej pracy na potrzeby innej diagnozy (2015) miało na celu pomóc w stwierdzeniu, czy debata oksfordzka wypełnia kryteria narzędzia edukacji obywatelskiej. Przebadano 140 respondentów, zadając im 5 pytań z zamkniętą kafeterią odpowiedzi oraz 2 pytania opisowe. Przebadani byli zarówno uczniami szkół gimnazjalnych i średnich, jak i studentami, osobami dorosłymi, w tym nauczycielami. Autor zdecydował się na ponowne wykorzystanie badań ze względu na fakt, że ich profil realizuje funkcje diagnostyczne również dla problematyki omawianej w tej pracy, określając kompetencje miękkie i społeczne pozyskiwane przez przyszłych pracowników. Zasady debaty oksfordzkiej nie uległy od czasu przeprowadzenia pierwotnego badania zasadniczej zmianie, w związku z czym domniemywa się, że jej wpływ na badanych pozostaje taki sam.

79,9% respondentów stwierdziło, że ich uczelnia czy też szkoła aktywnie wspiera działalność lokalnego środowiska debatanckiego. Interpretując ten wynik, należy stwierdzić, że funkcjonują jednostki dydaktyczne promujące debatę oksfordzką jako metodę rozwoju. Również nauczyciele wskazują na atrakcyjność takiego narzędzia dydaktycznego. Forsuje to założenie zakładające wychowawczą funkcjonalność w kształceniu umiejętności miękkich.

Wysoką ocenę otrzymała debata oksfordzka jako narzędzie edukacji obywatelskiej. W skali możliwości od 0 do 5 przeciętna ocena badanych wyniosła 4,5. Najwyższe wskaźniki stanowiły ponad 64% odpowiedzi, natomiast 11,5% wskazań zebrały oceny od najniższej do 3.

Badani w ostatnim zamkniętym pytaniu wybierali najwyżej 6 kompetencji lub umiejętności miękkich, obywatelskich, jakie mogą kształcić i rozwijać lub nabyć za pomocą debaty oksfordzkiej. Z zamkniętej kafeiterii 12 możliwości największą popularnością cieszyły się: umiejętność logicznej i spójnej argumentacji, wielowymiarowe postrzeganie współczesnych problemów, precyzyjne i dokładne wyrażanie zdania i sądów, krytyczne postrzeganie rzeczywistości (odpowiednio: 82,7%, 60,4%, 58,3%, 51,1%).

Kolejną grupą popularnie wskazywanych odpowiedzi były: zgodne z zasadami języka polskiego wypowiedzianie się, korzystanie z różnorodnych źródeł informacji, trafne zadawanie pytań oraz skuteczna obrona przed technikami manipulacyjnymi. Uzyskały one odpowiednio 46,8%, 45,3%, 44,6% i 41% wyborów. Umiejętność tłumaczenia skomplikowanego zjawiska i procesów społecznych, politycznych i ekonomicznych została zaznaczona przez 38,9% ankietowanych osób.

## **Analiza porównawcza**

Wyniki badań w zakresie uzyskiwanych za pomocą debaty oksfordzkiej kompetencji oraz umiejętności zostały zestawione z katalogami pożądanymi przez pracodawców cech, jakie ich zdaniem powinien posiadać współczesny pracownik. Dla maksymalnej obiektywizacji porównania wykorzystano cztery raporty i publikacje traktujące o współczesnym rynku zatrudnienia oraz problemach związanych z zarządzaniem kadrami.

Na potrzeby badania posłużono się publikacjami, z których najstarsza pochodzi z 2016 roku:

- *Kompetencje na wagę złota* (Biznes.onet.pl, 2016);
- *Najbardziej pożądane kompetencje zawodowe w 2020 r.*” (Pracuj.pl, 2018) – materiał oparty o konkluzje Światowego Szczytu Ekonomicznego w Davos;
- *Kompetencje miękkie w cenie* (PulsHR, 2017) – materiał oparty o badania agencji Hays;
- *Rewolucja umiejętności 2.0* (Manpower Group, 2017) – raport.

Zebrane dane usystematyzowano w tabeli 1. Kompetencje omawiane w poszczególnych raportach i badaniach wskazano w kolejnych kolumnach, w kolejności malejącej. Tam, gdzie było to możliwe, zawarto dane procentowe wskazujące na wartość danej kategorii. W przypadku braku wartości liczbowych zachowano kolejność prezentacji w publikacji. Co istotne i warte podkreślenia – kolumna pierwsza przedstawia cechy, jakie w opinii badanych kształtuje debata oksfordzka, pozostałe kolumny prezentują kompetencje pożądane przez pracodawców.

Kursywą zaznaczono kompetencje pożądane przez pracodawców, które nie znajdują bezpośredniego pokrycia wśród wymienionych przez respondentów badania o debacie oksfordzkiej. Można natomiast wskazać, na podstawie ogólnej charakterystyki tej metody nauczania i prowadzenia dyskusji, że wspiera ona rozwój takich zdolności jak budowanie nastawienia na wspólny cel, współpraca, przywództwo, zarządzanie czy orientacja na klienta (przekonywanie publiczności do swoich racji).

Niemożliwe okazało się usystematyzowanie i uszeregowanie wszystkich wartości wg wspólnego klucza, innego niż częstotliwość wskazań ze względu na wielość zastosowanych przez autorów opracowań metodologii. Proste zestawienie zawarte powyżej ma na celu jedynie uporządkować dotychczas zebrane dane i wnioski.

Na podstawie wyników badań, zebranych i przedstawionych danych oraz przeprowadzonego porównania można stwierdzić, że praktykowanie debaty oksfordzkiej w sposób efektywny pomaga kształtować kompetencje miękkie, komunikacyjne a ostatecznie te, które są aktualnie pożądane przez współczesnych pracodawców, czy szerzej – przez współczesny rynek pracy i zatrudnienia. Są to kompetencje potrzebne zarówno pracownikom szeregowym, którzy muszą kontaktować się z klientem, tworzyć projekty czy pracować w zespołach, jak i potrzebne menadżerom na każdym szczeblu, co pomaga skutecznie i bezpiecznie zarządzać organizacją.

Tabela 1  
Zestawienie kompetencji kształtowanych przez debatę oksfordzką z zapotrzebowaniem zgłaszanym przez rynek

Kompetencja w debacie oksfordzkiej	„Kompetencje na wagę złota”	„Najbardziej pożądane kompetencje zawodowe w 2020r.”	„Kompetencje miękkie w cenie”	Revolucja umiejętności 2.0
Logiczna i spójna argumentacja (82,7%)	<i>Praca w zespole (82%)</i>	Kompleksowe rozwiązywanie problemów	Chęć do nauki	<i>Współpraca (60%)</i>
Wielowymiarowe postrzeganie współczesnych problemów (60,4%)	Otwartość na wiedzę innych (78%)	Krytyczne myślenie	Elastyczność	Rozwiązywanie problemów (55%)
Precyzyjne wyrażanie zdania i sądów (58,3%)	Komunikatywność	Kreatywność	Zdolność adaptacji	Komunikacja (53%)
Krytyczne postrzeganie rzeczywistości 51,1%)	Budowa relacji (34%)	<i>Zarządzanie ludźmi</i>	<i>Orientacja na klienta</i>	Organizacja (50%)
Zgodne z zasadami języka polskiego wypowiedzi (46,8%)	Zarządzanie czasem	<i>Współpraca z innymi</i>	<i>Szacunek dla pomysłów innych</i>	<i>Obsługa klienta (35%)</i>
Korzystanie z różnych źródeł informacji (45,3%)	Uważne słuchanie	Inteligencja emocjonalna	<i>Umiejętności organizacyjne</i>	Zarządzanie (29%)
Trafne zadawanie pytań (44,6%)	<i>Kooperacja</i>	Wnioskowanie i decydowanie		<i>Przywództwo (25%)</i>
Skuteczna obrona przed technikami manipulacyjnymi (41%)	<i>Nastawienie na wspólny cel</i>	Zorientowanie na usługi		
Wyjaśnianie złożoności zjawisk (38,9%)		Negocjacje		
Analiza i interpretacja materiałów źródłowych (38%)		Elastyczność poznawcza		
Etyczne wykorzystywanie metod wpływu społecznego (<25%)				

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań i wskazanych materiałów.

## **Zakończenie**

Podstawowym założeniem powyższej pracy było wskazanie związków między biznesem, zarządzaniem kadrami a kształceniem retorycznym. Wykorzystanie debaty oksfordzkiej jako metody dydaktycznej jest jednym z proponowanych rozwiązań dla problemu, jaki stanowi niedobór kadr z odpowiednim kapitałem umiejętności miękkich, społecznych i komunikacyjnych.

Debata w formacie oksfordzkim jest narzędziem, które skutecznie wpływa na kształtowanie kompetencji miękkich pożądanym na współczesnym rynku pracy – w myśl powyższych rozważań udało się potwierdzić postawioną na wstępie hipotezę.

Niedobory kadrowe, różnorodność pokoleniowa, konieczność zapewnienia satysfakcji pracownikom, z jednej strony, a z drugiej, potrzeba realizacji celów organizacji i sprostania wyzwaniom rynkowym – to elementy rzeczywistości, w jakiej funkcjonują współczesne polskie podmioty zarówno prywatne, publiczne, jak i trzeciego sektora. Rozwój kompetencji miękkich, społecznych pozwala z jednej strony na redukcję zagrożeń wewnętrznych w tych podmiotach, a z drugiej na budowanie pozycji konkurencyjnej zarówno organizacji, jak i pracowników. Jednym z narzędzi skutecznie wyposażających w zdolności pomagające funkcjonować w trudnych warunkach rynkowych jest właśnie debata oksfordzka.

## **Bibliografia**

- Bańka W. (2000), *Zarządzanie personelem*, Toruń.
- Forbes (2020), *Bez stresu i nieprzespanych nocy. W tych branżach w Polsce pracownicy są najszczęśliwsi*, 15.02.2020, „Forbes”, [https://www.forbes.pl/kariera/pracoscieszescie-oto-branze-w-ktorych-pracownicy-sa-najszczesliwsi/xn2s-4br?utm\\_source=fb\\_forbes&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=fb\\_redakcja&fbclid=IwAR28wuo8fX4iFpfOa3nuHXiIjoPPJTux2g7KIsIEzQiKlI638lXnLepAVik](https://www.forbes.pl/kariera/pracoscieszescie-oto-branze-w-ktorych-pracownicy-sa-najszczesliwsi/xn2s-4br?utm_source=fb_forbes&utm_medium=social&utm_campaign=fb_redakcja&fbclid=IwAR28wuo8fX4iFpfOa3nuHXiIjoPPJTux2g7KIsIEzQiKlI638lXnLepAVik).
- Fundacja Edukacyjna G5 (2019), *Zasady debaty oksfordzkiej*, <http://feg5.pl/wp-content/uploads/2020/01/Zasady-Debaty-Oksfordzkiej.pdf>.
- Manpower Group (2017), *Rewolucja umiejętności 2.0*, „Manpower Group”, [https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2017/12/Rewolucja\\_Umiejetnosc\\_i\\_raport\\_MPG.pdf](https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2017/12/Rewolucja_Umiejetnosc_i_raport_MPG.pdf).
- Pracuj.pl (2017), *Najbardziej pożądanym kompetencje zawodowe w 2020 r.*, 11.01.2017, „Pracuj.pl”, <https://porady.pracuj.pl/zycie-zawodowe/najbardziej-pozadane-kompetencje-zawodowe-w-2020-r/>.

- Puls HR (2014), *Igreki potrzebują atrakcji, pokolenie Baby Boomers – ciszy i spokoju*, 18.11.2014, „Puls HR”, <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/igreki-potrzebujaja-atrakcji-pokolenie-baby-boomers-ciszy-i-spokoju,22884.html>.
- Puls HR (2017), *Kompetencje miękkie w cenie. Oto 6 umiejętności pożądanых przez pracodawców*, 19.09.2017, „Puls HR”, <https://www.pulshr.pl/edukacja/kompetencje-miekkie-w-cenie-oto-6-umiejtnosci-pozadanych-przez-pracodawcow,47080.html>.
- Onet.pl (2016), *Kompetencje na wagę złota*, 17.03.2016, <http://biznes.onet.pl/piec-umiejtnosci-miekkich-pozadanych-przez-nowoczesny-biznes/g4f1e9>.
- Rataj A. (2009), *Komunikacja w organizacji*, 8.07.2009, [Racjonalista.pl, http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,6663](http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,6663)
- Suchłabowicz J. (2018), *Wyzwania współczesnego menadżera w zarządzaniu zespołem pracowniczym*, [http://centrumrozwoju.pl/index.php?id=107&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=45&cHash=4506c080d60432dc73840b03524a7d7f](http://centrumrozwoju.pl/index.php?id=107&tx_ttnews%5Btt_news%5D=45&cHash=4506c080d60432dc73840b03524a7d7f).
- Walków M. (2019), *Pokolenia na rynku pracy w Polsce – kim są baby boomers, X, Y i C?*, „Business Insider”, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/millennials-pokolenie-x-y-z-i-baby-boomers-kim-sa-na-ryнку-pracy/6e53lmr>.

---

## **Ancient art in the service of contemporaneity – interrelationships between business, rhetoric and human resource management**

### **Summary**

The purpose of the paper is to indicate the relationship between business, human resources management and rhetorical education (Oxford debate). According to research and observations conducted for 5 years by the author, it has an impact on the development of soft skills. Hypothetically, it can be assumed that the competences shaped by the debate are covered by deficits reported by employers.

To consider the issues, desk research (employment problem) was used, based on available analyzes in the field. The study of rhetorical aspects was built on own research and didactic materials related to the functioning of debates in Poland. This created the ground for the interpretation of quantitative research results. The hypothesis was verified by comparative analysis of the results of the CAWI survey with reports from the labor market.

**Key words:** rhetoric, labour market, HR management, communication

### **Informacja o autorze**

**Artur M. Lorek** [alorek93@gmail.com] – wykładowca-praktyk Wyższej Szkoły Pedagogiki i Administracji im. Mieszka I w Poznaniu, magister nauk o polityce (WNPiD UAM,

2018). Współzałożyciel Fundacji Edukacyjnej G5 (2015), zajmującej się edukacją obywatelską. W latach 2017–2018 pracownik Urzędu Miasta Poznania, od 2018 pracuje w Departamencie Polityki Regionalnej w Urzędzie Marszałkowskim w Poznaniu. Zainteresowania naukowe: edukacja obywatelska, retoryka, prawo konstytucyjne i administracyjne, doktryny i systemy polityczne.

