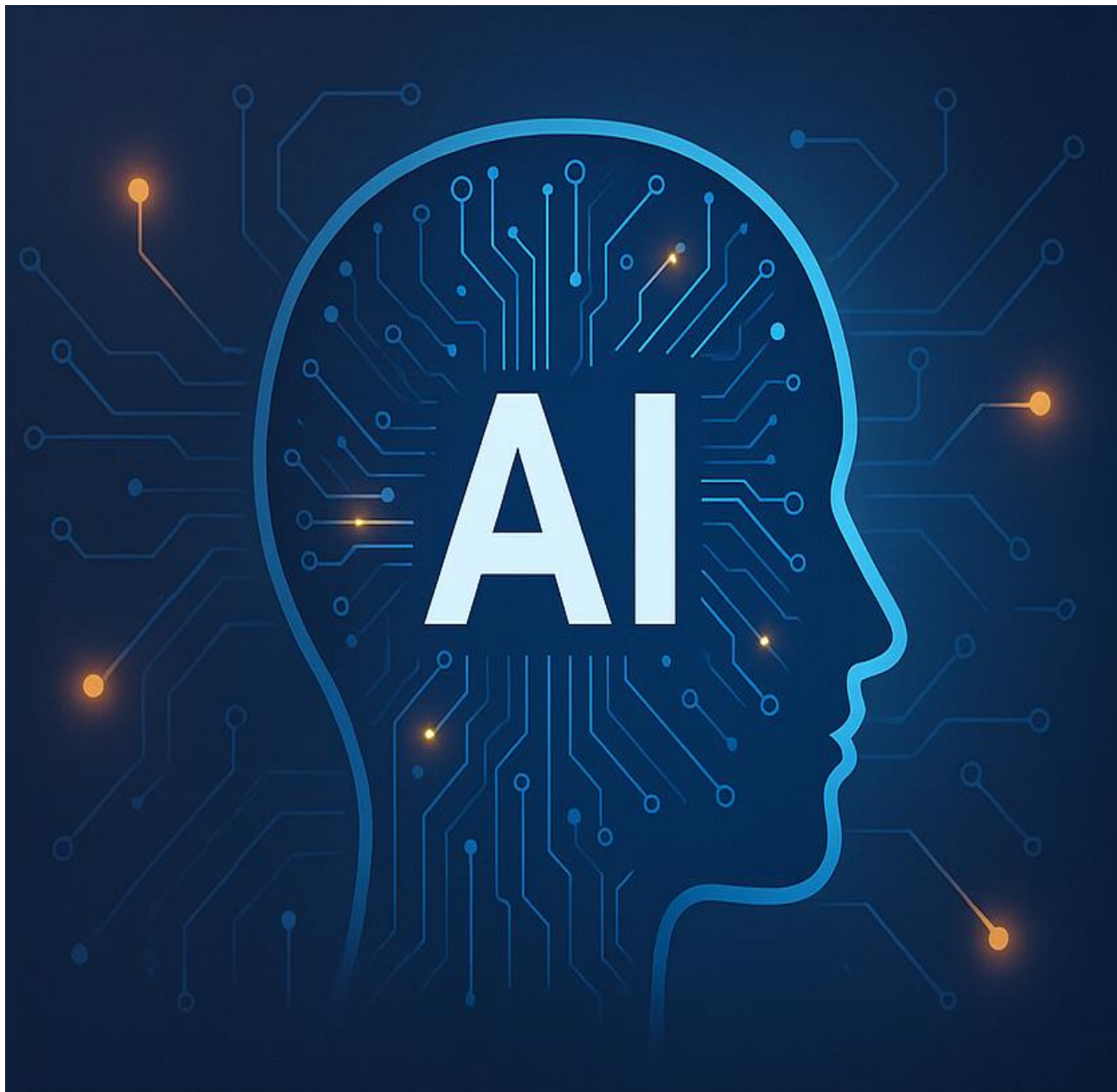




Prognoza rozwoju sektora firm GBS w regionie Małopolski w świetle zmian technologicznych i celów zrównoważonego rozwoju

**WPŁYW AI NA TRANSFORMACJĘ PRACY W SEKTORZE GBS
RAPORT Z BADAŃ ILOŚCIOWYCH**

Prognoza rozwoju sektora firm GBS w regionie Małopolski w świetle zmian technologicznych i celów zrównoważonego rozwoju

Wpływ AI na transformację pracy w sektorze GBS

Raport z badań ilościowych

Egzemplarz bezpłatny

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności, inwestycja A3.1.1 Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie.

Przedsięwzięcie: Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych.

Autorzy

dr Norbert Laurisz

prof. dr hab. Marcin Salamaga

Członkowie zespołu badawczego

prof. dr hab. Marek Ćwiklicki

dr Jakub Głowacki

dr Norbert Laurisz

dr Kamila Pilch

prof. dr hab. Marcin Salamaga

Rysunek na okładce został wygenerowany przy użyciu AI.

Kraków 2025

Spis treści

Wprowadzenie	2
Główne wnioski z badania.....	5
Metodologia badania	7
Pytania i problemy badawcze	7
Metoda i przebieg badania	8
Charakterystyka respondentów.....	9
Wyniki badań	13
Wpływ AI na zatrudnienie.....	13
Transformacja treści pracy pod wpływem wdrażania AI	14
Kompetencje przyszłości	17
Gotowość do pracy z AI i potrzeba wsparcia.....	19
Psychospołeczne skutki wdrażania AI.....	22
Preferowane strategie adaptacyjne	26
Różnice w postawach wobec AI wśród pracowników.....	29
Podsumowanie	35
Spis wykresów.....	36
Spis tabel.....	36

Wprowadzenie

Współczesny sektor usług biznesowych (*Global Business Services*, GBS) znajduje się w fazie intensywnej transformacji, napędzanej postępującą cyfryzacją, automatyzacją procesów oraz dynamicznym rozwojem narzędzi opartych na sztucznej inteligencji (*Artificial Intelligence*, AI). Zmiany te mają charakter systemowy – obejmują zarówno struktury operacyjne, jak i sposoby świadczenia usług, redefiniując model funkcjonowania organizacji w wymiarze globalnym.

Sektor GBS stanowi istotny komponent gospodarki oparty na wiedzy – koncentruje się na świadczeniu wyspecjalizowanych usług (finansowych, HR, IT, zakupowych i innych) w ramach zintegrowanych centrów usług wspólnych. W tym kontekście AI przestaje być jedynie technologiczną innowacją, a staje się strategicznym czynnikiem wpływającym na efektywność, skalowalność oraz odporność organizacyjną. Narzędzia AI, takie jak automatyzacja procesów, przetwarzanie języka naturalnego (*Natural Language Processing*, NLP) czy predykcyjne modele analityczne, są implementowane w obszarach *back-office* i *front-office*, zmieniając nie tylko zakres pracy ludzkiej, lecz także jej charakter.

Omawiana transformacja nie jest jednak procesem neutralnym społecznie. Postępująca automatyzacja rodzi pytania o przyszłość pracy, konieczność redefinicji kompetencji oraz sprawiedliwość dystrybucji kosztów i korzyści technologicznego postępu. W kontekście GBS – sektora zatrudniającego wysoko wykształconych specjalistów – szczególnego znaczenia nabiera zrozumienie percepcji pracowników wobec tych przemian: ich oczekiwań, obaw, stopnia przygotowania i gotowości do adaptacji.

Celem niniejszego badania było zdiagnozowanie postaw i przekonań pracowników sektora GBS wobec wprowadzania nowoczesnych narzędzi pracy opartych na sztucznej inteligencji. Zasadniczym przedmiotem zainteresowania była nie tylko ocena przewidywanego wpływu AI na zatrudnienie i sposób wykonywania pracy, lecz również eksploracja związanych z tym emocji, poziomu deklarowanego przygotowania oraz oczekiwań wobec pracodawców.

Badanie koncentrowało się na trzech podstawowych obszarach:

- Predykcje dotyczące przyszłości pracy – oczekiwane zmiany w zakresie liczby etatów, charakteru zadań oraz stabilności zatrudnienia.
- Kompetencje i adaptacja – subiektywna ocena przygotowania do pracy z narzędziami AI, percepcja łatwości uczenia się oraz gotowość do podnoszenia kwalifikacji.
- Postawy wobec zmian – poziom lęku, niepewności, stresu oraz ogólne nastawienie do procesów automatyzacji i cyfryzacji.

W szerszym ujęciu celem badania było również pozyskanie danych, które mogą posłużyć jako podstawa do formułowania rekomendacji dla polityki personalnej oraz strategii szkoleniowych w organizacjach funkcjonujących w sektorze GBS. Szczególny nacisk położono na możliwość identyfikacji potencjalnych źródeł oporu wobec wdrażania nowych technologii, w tym narzędzi

opartych na sztucznej inteligencji, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i na poziomie organizacji. Jednocześnie badanie miało umożliwić ocenę stopnia dojrzałości organizacyjnej do transformacji cyfrowej – rozumianej jako gotowość pracowników, zarówno liniowych, jak i kadry zarządzającej, do adaptacji wobec zmian technologicznych oraz kompetencyjnych wymuszanych przez postępującą cyfryzację procesów pracy.

W obliczu dynamicznego rozwoju technologii opartych na sztucznej inteligencji (AI) i ich rosnącego zastosowania w sektorze GBS, organizacje stają przed koniecznością przekształcenia modeli operacyjnych, struktur zatrudnienia oraz strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Choć automatyzacja i cyfryzacja przynoszą wymierne korzyści efektywnościowe, jednocześnie generują istotne wyzwania natury społeczno-zawodowej: od konieczności transformacji kompetencyjnej po niepewność zatrudnienia i obniżenie dobrostanu pracowników.

Dotychczasowa wiedza na temat skutków wdrażania narzędzi AI w środowiskach usług wspólnych opiera się głównie na prognozach ekspertów, analizach trendów technologicznych lub ujęciach makroekonomicznych. Tymczasem brakuje empirycznych danych o subiektywnych percepcjach, oczekiwaniach i obawach pracowników sektora GBS – szczególnie w kontekście ich gotowości do adaptacji oraz oceny adekwatności polityki organizacyjnej w obliczu zachodzących zmian.

Zbadanie postaw pracowników wobec AI – ich kompetencyjnych potrzeb, emocjonalnych reakcji i predykcji dotyczących rynku pracy – staje się zatem kluczowe dla projektowania skutecznych, inkluzywnych i długofalowych rozwiązań w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Raport ten stanowi punkt wyjścia do dalszych analiz strategicznych i operacyjnych w obszarze zarządzania zmianą technologiczną w sektorze usług opartych na wiedzy.

Wyniki przeprowadzonego badania dostarczają istotnych informacji, które mogą zostać wykorzystane do kształtowania adekwatnej polityki HR w organizacjach sektora GBS. Przede wszystkim umożliwiają identyfikację realnych luk kompetencyjnych oraz percepcji ryzyka zatrudnienia, co stwarza możliwość dostosowania działań personalnych do rzeczywistych potrzeb zespołów pracowniczych. Ustalenie dominujących obaw, takich jak stres czy poczucie niepewności, może stanowić podstawę do projektowania polityk ukierunkowanych na prewencję wypalenia zawodowego, promowanie dobrostanu psychicznego oraz wzmacnianie poczucia bezpieczeństwa zatrudnionych.

Z perspektywy strategii szkoleniowych badanie pozwala na określenie typów kompetencji (umiejętności) uznawanych przez pracowników za kluczowe w kontekście wdrażania narzędzi opartych na sztucznej inteligencji – przede wszystkim technologicznych, miękkich i adaptacyjnych. Taka diagnoza umożliwia projektowanie zindywidualizowanych programów podnoszenia kwalifikacji (*reskilling*, *upskilling*), dopasowanych do konkretnych potrzeb różnych grup pracowników, zamiast wdrażania jednorodnych i często nieefektywnych szkoleń masowych. Co więcej, ocena deklarowanego poziomu przygotowania oraz gotowości do nauki pozwala na

rozpoznanie zróżnicowania w poziomie gotowości do pracy z AI (tzw. *AI readiness*), co stanowi punkt wyjścia do konstruowania profilowanych ścieżek rozwoju kompetencyjnego.

W obszarze planowania zatrudnienia badanie wskazuje na konkretne przewidywania pracowników dotyczące zmian w strukturze pracy: spadku liczby etatów, ograniczenia nowych rekrutacji czy wzrostu zatrudnienia w formach elastycznych (np. kontraktowych, niepełnoetatowych). Dane te mogą zostać wykorzystane do modelowania przyszłych potrzeb kadrowych oraz scenariuszy restrukturyzacyjnych, preferujących np. wewnętrzne przesunięcia zadań zamiast zwolnień. Jednocześnie informacje o oczekiwanym przemieszczeniu pracowników między zespołami lub rolami wskazują na konieczność planowania reorganizacji w sposób minimalizujący ryzyko dezorganizacji i uwzględnia czynniki społeczne oraz operacyjne.

Wreszcie, analiza wskaźników niepewności i deklarowanych oczekiwań wsparcia ze strony organizacji wyraźnie pokazuje, że proces wdrażania narzędzi AI nie może być postrzegany jedynie jako projekt technologiczny. Przeciwnie – jego powodzenie zależy od integracji działań w zakresie komunikacji, partycypacji i wsparcia psychologiczno-organizacyjnego. Realizacja takiej zmiany wymaga uprzedniej diagnozy poziomu gotowości organizacyjnej, którą właśnie umożliwia niniejsze badanie.

Główne wnioski z badania

W przeprowadzonym badaniu wśród pracowników sektora GBS respondenci odpowiadali na pytania dotyczące wpływu narzędzi opartych na sztucznej inteligencji (AI) na ich pracę, zatrudnienie i rozwój zawodowy. Uzyskane wyniki pozwalają na przedstawienie wyobrażenia pracowników sektora GBS dotyczącego zmian wnoszonych przez wprowadzanie nowoczesnych technologii opartych na AI do ich środowiska pracy. Pozwalają także na identyfikację wzorców postaw, obaw, potrzeb kompetencyjnych czy zdefiniowanie oczekiwań wobec organizacji. Poniżej przedstawiono w sposób syntetyczny główne wnioski wynikające z przeprowadzonego badania.

1. Redukcja zatrudnienia jako zmiana przewidywana

Większość respondentów (62,5%) przewiduje spadek zatrudnienia na podobnych stanowiskach w ciągu najbliższych pięciu lat. Jednak brak odpowiedzi skrajnych i dominacja ocen umiarkowanych sugerują raczej ostrożny pesymizm niż lęk. Pracownicy postrzegają AI jako realny, lecz przewidywalny czynnik zmiany.

2. AI redefiniuje sposób pracy, a nie tylko strukturę zatrudnienia

Ponad 75% respondentów uważa, że AI istotnie zmieni sposób wykonywania pracy. Oznacza to, że percepcja wpływu AI wykracza wyraźnie poza obawę o konkretne stanowisko pracy – opinia ta dotyczy transformacji pracy, codziennych zadań czy modeli współpracy.

3. Silna presja rozwojowa – umiejętności twarde i miękkie w centrum uwagi

Zdecydowana większość badanych oczekuje wzrostu zapotrzebowania w sektorze na umiejętności cyfrowe (78,9%) i umiejętności miękkie (63,3%). Jednocześnie 63,3% przewiduje konieczność znacznego podnoszenia własnych kwalifikacji. Wskazuje to na wysoką presję adaptacyjną i potencjalne ryzyko powstania luki kompetencyjnej.

4. Niska gotowość technologiczna przy wysokim potencjale uczenia się

Jedynie 48% respondentów czuje się dobrze przygotowanych do pracy z narzędziami AI, mimo że 74,6% badanych uważa, że nauka obsługi takich narzędzi byłaby łatwa. Wskazuje to na dostrzeganie niedopasowania kompetencyjnego w tym zakresie, co można zmienić przy odpowiednim wsparciu organizacyjnym.

5. Respondenci oczekują wsparcia – nie tylko szkoleń zawodowych, ale też wizji i przywództwa

Ponad połowa badanych (52%) deklaruje potrzebę wsparcia pracodawcy w adaptacji do pracy z AI. Organizacje powinny przygotować nie tylko programy podnoszące kwalifikacje, ale też wdrożyć rozwiązania działające długofalowo, takie jak systemy mentoringu, komunikacji i redukcji stresu technologicznego.

6. AI jako czynnik możliwego pogłębiania nierówności i napięć

Aż 43,1% respondentów przewiduje wzrost nierówności dochodowych, a 35,5% – pogorszenie jakości, w tym samopoczucia, w miejscu pracy. Transformacja technologiczna niesie więc nie tylko efekty produktywnościowe, ale również psychospołeczne ryzyka, wymagające działań prewencyjnych.

7. Niepokój nie zawsze przekłada się na strach – racjonalizacja zmian

Choć ponad 60% przewiduje spadek zatrudnienia, to tylko 29,4% wyraża osobistą obawę przed AI. Może to wynikać z racjonalnego podejścia do nieuchronności zmian lub z braku poczucia wpływu na ich przebieg. Pokazuje to również przekonanie o możliwości dopasowania się pracowników do zmieniających się środowiska i narzędzi pracy.

8. Zmiany strukturalne oczekiwane bardziej jako relokacja niż redukcja

Aż 67,5% respondentów spodziewa się relokacji zadań lub zespołów, a tylko 25,2% – programów dobrowolnych odejść. To wskazuje na dominującą narrację reorganizacji wewnętrznej, a nie masowej redukcji etatów.

9. Wzrost znaczenia elastycznych form zatrudnienia

Pracownicy są świadomi, że AI może przekształcać strukturę zatrudnienia w kierunku większej elastyczności i mniejszej stabilności – 40,3% badanych przewiduje wzrost znaczenia pracy kontraktowej i niepełnoetatowej (*gig economy*).

10. Transformacja jako oś nowej nierówności wewnętrznej

Oczekiwania co do zwiększonego nacisku na rozwój kompetencji (75%) i rosnących różnic dochodowych (60%) sugerują, że AI może działać jako akcelerator wewnętrznych nierówności – premiując tych, którzy szybciej się dostosują, młodszych, bardziej elastycznych i gotowych na pracę w mniej stabilnym środowisku pracy.

Metodologia badania

Wychodząc od celów określonych we wprowadzeniu, badanie skoncentrowało się na operacjonalizacji trzech głównych wymiarów będących podstawą analizy: przewidywań dotyczących zmian w zatrudnieniu i organizacji pracy, kompetencyjnych potrzeb adaptacyjnych oraz psychospołecznych skutków wdrażania technologii AI.

Pytania i problemy badawcze

W ramach koncepcji badawczej sformułowano siedem szczegółowych pytań badawczych:

1. Jakie przewidywania dotyczące zmian w zatrudnieniu mają pracownicy GBS w kontekście wdrażania AI?
2. Czy pracownicy postrzegają AI jako zagrożenie, czy jako szansę – w kontekście własnej pozycji zawodowej?
3. Jakie kompetencje i umiejętności (miękkie, cyfrowe, technologiczne) są postrzegane jako niezbędne w perspektywie rozwoju AI?
4. Jaki jest poziom deklarowanego przygotowania i otwartości na uczenie się nowych technologii?
5. Czy pracownicy oczekują wsparcia od organizacji w procesie adaptacji do pracy z AI?
6. W jakim stopniu AI jest postrzegana jako czynnik zwiększający stres, niepewność i nierówności?
7. Jakie strategie organizacyjne (relokacja, dobrowolne odejścia, rekrutacja elastyczna) są przewidywane przez pracowników?

Na tej podstawie wyodrębniono pięć głównych obszarów badawczych, które określiły strukturę i zakres merytoryczny dla narzędzia badawczego:

1. Transformacja struktury zatrudnienia. Analizowano przewidywania dotyczące redukcji etatów, ograniczenia rekrutacji, relokacji zadań oraz wzrostu elastycznych form zatrudnienia w wyniku wdrażania AI.
2. Zmiany w treści i organizacji pracy. Badano, w jakim stopniu technologia wpływa na sposób wykonywania zadań zawodowych oraz jak postrzegana jest presja dostosowawcza w kontekście obowiązków i odpowiedzialności.
3. Kompetencje przyszłości. Zidentyfikowano typy kompetencji uznawanych za kluczowe w obliczu automatyzacji, w tym umiejętności cyfrowe, technologiczne, adaptacyjne i interpersonalne.
4. Psychospołeczne skutki wdrażania AI. Diagnozowano emocjonalne i społeczne konsekwencje transformacji: stres, poczucie niepewności, obawy o nierówności i marginalizację.
5. Gotowość do adaptacji i potrzeby wsparcia. Badano poziom subiektywnego przygotowania do pracy z AI, ocenę łatwości uczenia się oraz oczekiwania wobec wsparcia instytucjonalnego ze strony pracodawców.

Metoda i przebieg badania

Badanie zostało przeprowadzone od marca do kwietnia 2025 roku wśród ok. 340 pracowników firm sektora GBS zlokalizowanych w województwie małopolskim. Zastosowano metodę ilościową, wykorzystując internetowy kwestionariusz ankiety jako narzędzie gromadzenia danych.

Kwestionariusz opracowano na platformie Google Forms. Składał się z pytań zamkniętych jednokrotnego i wielokrotnego wyboru, opartych głównie na skali Likerta. Respondenci udzielali odpowiedzi anonimowo i dobrowolnie, po uprzednim zapoznaniu się z celem badania oraz klauzulą informacyjną dotyczącą przetwarzania danych.

Struktura ankiety obejmowała również metryczkę demograficzną oraz pytania dotyczące kultury organizacyjnej, zaangażowania pracowniczego, postaw środowiskowych i udziału w inicjatywach CSR, które umożliwiły dodatkową interpretację wyników (więcej na ten temat w raporcie „Prognoza rozwoju sektora firm GBS w regionie Małopolski w świetle zmian technologicznych i celów zrównoważonego rozwoju”).

Charakterystyka respondentów

Respondenci badania stanowili zróżnicowaną, lecz wewnętrznie spójną grupę pracowników sektora GBS, reprezentującą przede wszystkim osoby z ugruntowanym doświadczeniem zawodowym i zajmujące różnorodne pozycje w strukturze organizacyjnej – od stanowisk specjalistycznych po kierownicze. Taki profil próby umożliwia wiarygodną i wielowymiarową analizę percepcji, postaw oraz oczekiwań wobec wdrażania narzędzi sztucznej inteligencji w realiach środowisk pracy charakterystycznych dla GBS. Co istotne, dominacja osób z długoletnim doświadczeniem w sektorze oznacza, że badani znają jego specyfikę, co uwiarygodnia formułowane przez nich opinie oraz obserwacje. Ich profil demograficzny i zawodowy wskazuje na znaczną dojrzałość organizacyjną, wysoki potencjał adaptacyjny oraz elastyczność w zakresie modeli pracy, przy jednoczesnym zróżnicowaniu poziomu przygotowania technologicznego. To czyni tę grupę nie tylko reprezentatywną dla współczesnego sektora GBS, lecz również szczególnie wartościową w kontekście badania potrzeb i wyzwań związanych z transformacją cyfrową oraz implementacją rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji.

Tabela 1. Wiek respondentów

Wiek	Liczba respondentów	Procent odpowiedzi
Mniej niż 25 lat	47	13,78%
25–34 lat	99	29,03%
35–44 lat	155	45,45%
45–54 lat	40	11,73%
55 lat i więcej	0	0%
Razem	341	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza struktury wiekowej respondentów wskazuje na dominację w próbie osób w wieku produkcyjnym o ustabilizowanej pozycji zawodowej (tab. 1). Aż 45,5% badanych znajdowało się w przedziale 35–44 lata, a kolejne 29% w przedziale 25–34 lata. Osoby poniżej 25. roku życia stanowiły 13,8%, natomiast całkowicie nieobecna była grupa powyżej 54. roku życia. Taki rozkład wiekowy odzwierciedla charakter sektora GBS jako obszaru zdominowanego przez młode i średnie pokolenie profesjonalistów, o wyraźnie mobilnym charakterze aktywności zawodowej (cechującym osoby poniżej 45 roku życia) i jednocześnie elastycznych wobec technologicznych innowacji. Brak starszych pracowników może świadczyć o ograniczonej obecności grup wiekowych z większym oporem wobec transformacji cyfrowej lub o dominacji kultur organizacyjnych opartych na dynamice i mobilności zawodowej.

Badanie pokazało, że równowaga płciowa została w badaniu względnie zachowana: kobiety stanowiły 52,5% próby, a mężczyźni 44,9%, przy czym niewielki odsetek (2,6%) zdecydował się nie wskazać płci (tab. 2). Zarysowuje to strukturę zatrudnienia typową dla GBS, gdzie kobiety są często nadreprezentowane, szczególnie na stanowiskach eksperckich i operacyjnych. Z punktu

widzenia zarządzania różnorodnością taki rozkład stanowi potencjał do rozwijania zrównoważonych i inkluzywnych praktyk personalnych.

Tabela 2. Płeć respondentów

Płeć	Liczba respondentów	Procent odpowiedzi
Mężczyzna	153	44,87%
Kobieta	179	52,49%
Wolę nie odpowiadać	9	2,64%
Razem	341	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Poziom wykształcenia respondentów potwierdza wysoką specjalizację sektora GBS. Największą grupę stanowili absolwenci kierunków związanych z ekonomią, finansami i zarządzaniem (58,3%) (tab. 3). Na kolejnych pozycjach znalazły się osoby z wykształceniem technicznym (STEM – 17,8%) oraz humanistyczno-społecznym (16,9%). Marginalne udziały miały inne kierunki (logistyka, edukacja, prawo). Taki rozkład wskazuje na wyraźną dominację analityczno-zarządczego profilu pracownika w działalności GBS i koreluje z rosnącym zapotrzebowaniem na najczęściej zgłaszane umiejętności: analityczne, komunikacyjne i cyfrowe. Wysoki poziom wykształcenia w połączeniu z różnorodnością stwarza sprzyjające warunki do budowania interdyscyplinarnych zespołów, co jest charakterystyczne dla sposobów działania i kierunków rozwoju przedsiębiorstw z sektora GBS.

Tabela 3. Wykształcenie respondentów

Wykształcenie – kierunek	Liczba respondentów	Procent odpowiedzi
Ekonomia, finanse i zarządzanie	200	58,31%
STEM (nauki ścisłe, technologia, inżynieria, matematyka)	61	17,78%
Nauki humanistyczne i społeczne	58	16,91%
Prawo i administracja	10	2,92%
Edukacja i nauczanie	7	2,04%
Filologia	2	0,58%
Wykształcenie średnie ogólne	2	0,58%
Logistyka	1	0,29%
Razem	341	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza doświadczenia zawodowego w sektorze GBS wskazuje na wysoką dojrzałość zawodową uczestników badania. Niemal 70% respondentów miało ponad 6-letnie doświadczenie zawodowe w sektorze, z czego 27% pracowało 6–10 lat, 23,5% – 11–15 lat, a 17,3% – powyżej 16 lat (tab. 4). Tylko 10,9% spośród badanych było na początku ścieżki zawodowej. Dane te dowodzą, że respondenci są głęboko zakorzenieni w strukturach GBS, co sprzyja ich dobrej orientacji w wewnętrznych procesach oraz umożliwia formułowanie świadomych opinii o kierunkach transformacji technologicznej i kompetencyjnej.

Tabela 4. Doświadczenie zawodowe respondentów

Doświadczenie zawodowe	Liczba respondentów	Procent odpowiedzi
Mniej niż 1 rok	37	10,85%
2–3 lata	43	12,61%
4–5 lat	30	8,80%
6–10 lat	92	26,98%
11–15 lat	80	23,46%
16 i więcej	59	17,30%
Razem	341	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Doświadczenie w pracy z nowymi technologiami (w cyfryzacji, automatyzacji, robotyzacji, IT) było silnie zróżnicowane. 34,3% respondentów zadeklarowało całkowity brak tego typu doświadczenia, kolejne 17,9% – doświadczenie krótsze niż rok (tab. 5.). Jednocześnie 26,4% badanych posiadało ponad 6 lat praktyki w tym obszarze. Ta dyspersja wskazuje na istnienie wyraźnych różnic w poziomie gotowości cyfrowej (*digital readiness*), co stanowi wyzwanie dla polityki zarządzania zmianą oraz planowania szkoleń.

Tabela 5. Doświadczenie zawodowe respondentów w cyfryzacji, automatyzacji, robotyzacji oraz IT

Doświadczenie zawodowe w cyfryzacji, automatyzacji, robotyzacji, IT	Liczba respondentów	Procent odpowiedzi
Brak doświadczenia w tej dziedzinie	117	34,31%
Mniej niż 1 rok	61	17,89%
2–3 lata	44	12,90%
4–5 lat	29	8,50%
6 i więcej	90	26,39%
Razem	341	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Struktura stanowisk sugeruje, że badani reprezentowali przede wszystkim średni i wyższy szczebel zarządzania operacyjnego (tab. 6). Dominowali starsi specjaliści (40,47%) oraz osoby zajmujące stanowiska menedżerskie i kierownicze (łącznie 43,99%). Tylko 13,49% stanowili młodszy specjaliści i osoby juniorskie. To oznacza, że zdecydowana większość respondentów odpowiadała za realizację złożonych zadań, nadzór nad procesami lub kierowanie zespołami, co istotnie zwiększa wagę ich opinii jako przedstawicieli organizacyjnych „nośników zmiany” – mogących zarówno wdrażać rozwiązania technologiczne, jak i kształtować normy kultury pracy.

Tabela 6. Stanowisko zajmowane przez respondentów

Stanowisko/rodzaj pracy	Liczba respondentów	Procent odpowiedzi
Młodszy specjalista	46	13,49%
Specjalista	7	2,05%
Starszy specjalista	138	40,47%
Starszy/senior menedżer	73	21,41%
Kierownik zespołu	53	15,54%
Dyrektor	24	7,04%
Razem	341	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród respondentów dominującym trybem pracy był model hybrydowy (tab. 7). Aż 44,8% osób deklarowało pracę w trybie rotacyjnym (biuro/zdalnie), a kolejne 39,9% pracowało głównie zdalnie z opcją pracy stacjonarnej. Praca w pełni stacjonarna była rzadkością – tylko 2,8% wskazało brak możliwości pracy zdalnej. Takie dane wskazują na wysoki poziom elastyczności organizacyjnej, rozwiniętą infrastrukturę cyfrową oraz zdolność sektora GBS do adaptacji do modeli pracy zdalnej. Dla strategii wdrażania AI oznacza to sprzyjające warunki do integracji narzędzi cyfrowych w rozproszonych środowiskach pracy.

Tabela 7. Miejsce pracy respondentów

Miejsce pracy	Liczba respondentów	Procent odpowiedzi
Praca w pełnym wymiarze godzin w biurze, bez możliwości pracy zdalnej (pracy z domu)	7	2,82%
Praca głównie w biurze, z możliwością pracy zdalnej (pracy z domu) tylko w wyjątkowych przypadkach	22	8,87%
Praca zdalna i praca w biurze (na zasadzie rotacji)	111	44,76%
Praca głównie zdalna (praca z domu) z możliwością pracy w biurze	99	39,92%
Praca zdalna (z domu) w pełnym wymiarze godzin bez możliwości pracy w biurze	9	3,63%
Razem	248	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki badań

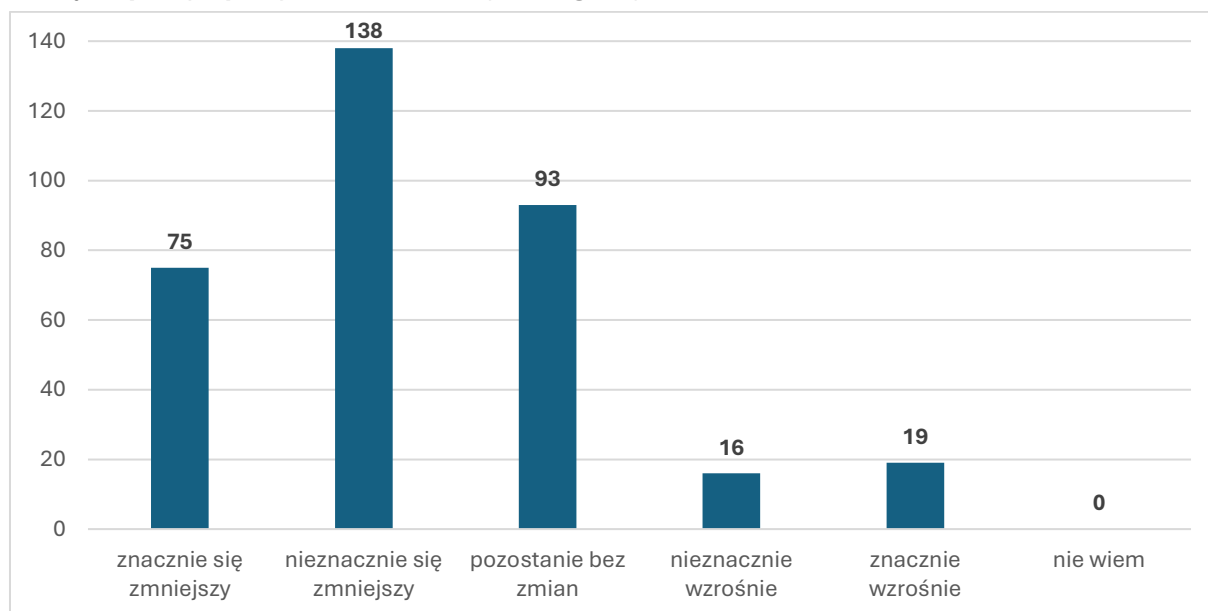
Wpływ AI na zatrudnienie

Wpływ narzędzi opartych na sztucznej inteligencji (AI) na poziom i charakter zatrudnienia w sektorze GBS zostało uchwycone w badaniu przez serię pytań dotyczących prognozowanych zmian ilościowych, dynamiki procesu oraz towarzyszących im reakcji emocjonalnych. Odpowiedzi respondentów pozwalają na sformułowanie kilku istotnych obserwacji w każdym z wymienionych obszarów.

Przewidywana skala redukcji zatrudnienia

Dane wskazują na wyraźny pesymizm respondentów co do wpływu AI na poziom zatrudnienia w ich sektorze. Aż 62,5% badanych uważa, że liczba pracowników na podobnych stanowiskach do zajmowanych przez respondentów ulegnie zmniejszeniu w ciągu najbliższych 5 lat – z czego 22% spodziewa się znaczącego spadku, a ponad 40% – umiarkowanego (wykres 1). Jedynie 10,3% przewiduje wzrost zatrudnienia, co wskazuje na dominujące przekonanie o „efekcie substytucji pracy” w wyniku automatyzacji. Co istotne, żaden z respondentów nie wybrał opcji „nie wiem”, co sugeruje, że pracownicy mają już ugruntowaną opinię na ten temat oraz że temat ten jest już analizowany przez pracowników.

Wykres 1. Opinie na temat wpływu na wielkość zatrudnienia wprowadzenia nowoczesnych narzędzi pracy opartych na sztucznej inteligencji

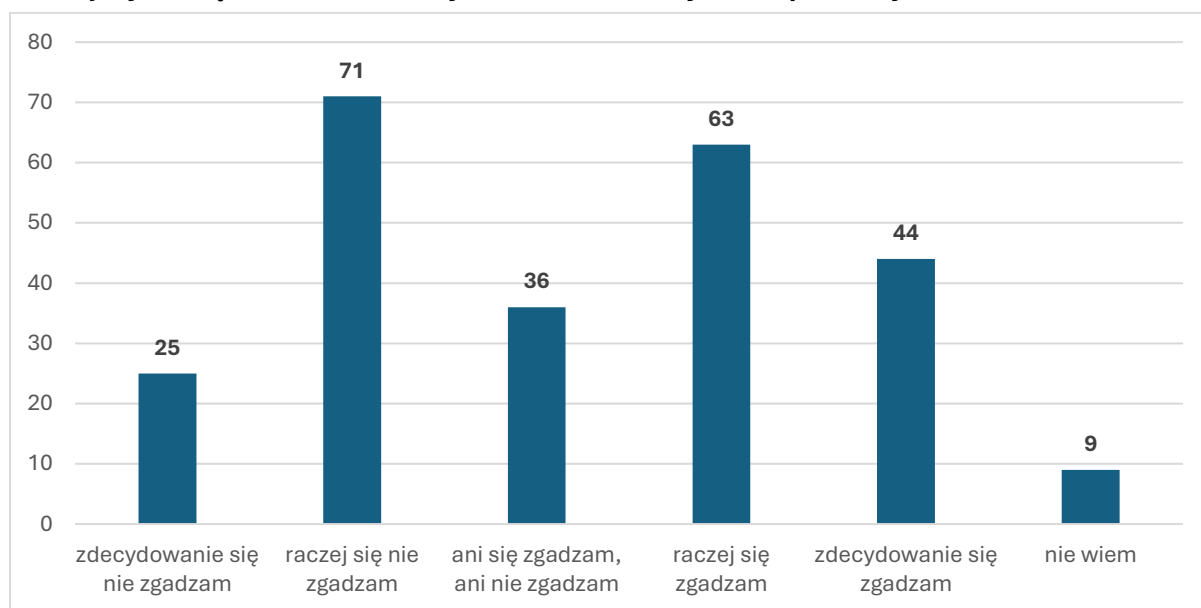


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Percepcja dynamiki i stopniowości zmian

W kontekście dynamiki możliwych zmian aż 57,2% respondentów zgadza się z tezą, że zatrudnienie będzie „stopniowo” redukowane, co wskazuje na przewidywanie ewolucyjnego, a nie rewolucyjnego charakteru zmian (wykres 2). Pokazuje to świadomość pracowników, że wprowadzenia AI i zastępowanie pracy będzie procesem rozłożonym w czasie, a nie nagłym szokiem technologicznym. Dodatkowo, 60,1% uważa, że relokacja pracowników do innych zadań lub zespołów będzie dominującą strategią adaptacyjną. To przesuwa uwagę z prostych zwolnień w stronę wewnętrznej restrukturyzacji zatrudnienia.

Wykres 2. Opinie respondentów na temat tego, czy wdrożenie AI w sposób znaczący zmniejszy liczbę osób zatrudnionych na takich samych lub podobnych stanowiskach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Transformacja treści pracy pod wpływem wdrażania AI

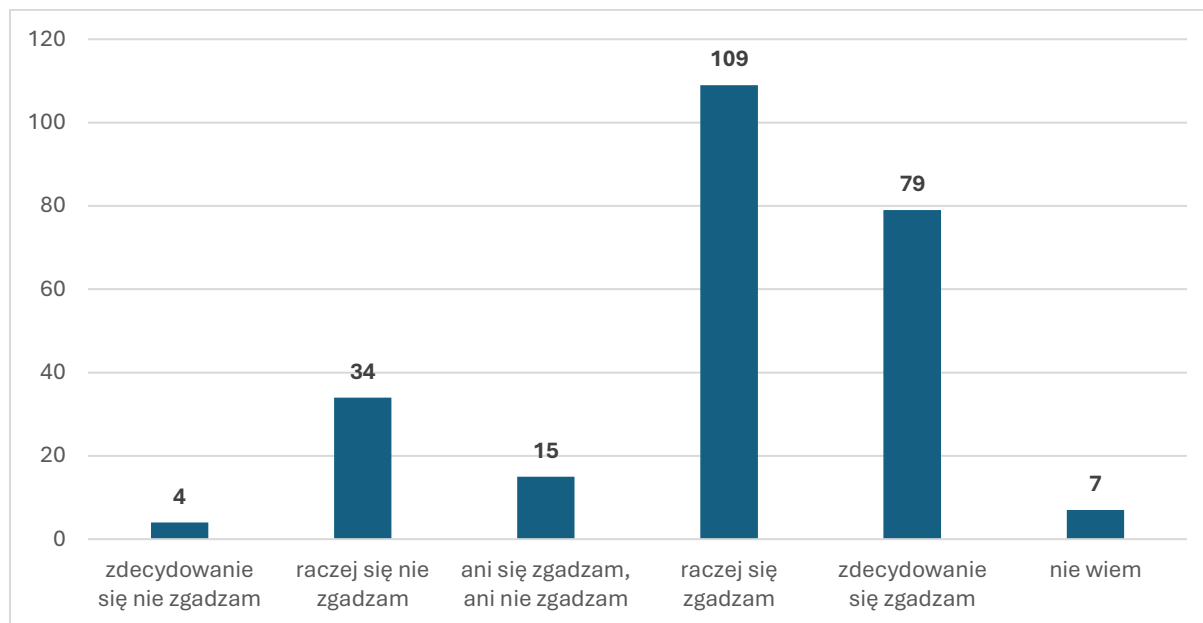
Zgodnie z danymi uzyskanymi w badaniu, respondenci sektora GBS dostrzegają wyraźnie wpływ wdrażania narzędzi opartych na sztucznej inteligencji na sposób wykonywania pracy i na redefinicję ról zawodowych. Wskazuje to na szerokie rozumienie konsekwencji cyfrowej transformacji nie tylko w kategoriach strukturalnych (zatrudnienie), lecz również funkcjonalnych i operacyjnych (charakter pracy, organizacja obowiązków).

Postrzeganie zmian w sposobie pracy

Aż 75,8% respondentów zgadza się z twierdzeniem, że zmieni się sposób wykonywania pracy w efekcie wprowadzenia nowoczesnych narzędzi pracy opartych na sztucznej inteligencji (43,95% „raczej się zgadzam”, 31,85% „zdecydowanie się zgadzam”). Zaledwie 15,32% respondentów było odmiennego zdania, a jedynie marginalny odsetek (2,82%) zaznaczył

odpowieź „nie wiem” (wykres 3). Taki rozkład odpowiedzi sugeruje, że wśród pracowników dominuje przekonanie o nadchodzącej zmianie jakościowej w sposobie wykonywania pracy – rozumianej jako zmiana nie tylko narzędzi pracy, ale także logiki działania, procesów decyzyjnych i oczekiwań względem pracownika.

Wykres 3. Opinie respondentów o tym, czy AI znacząco zmieni sposób wykonywania pracy

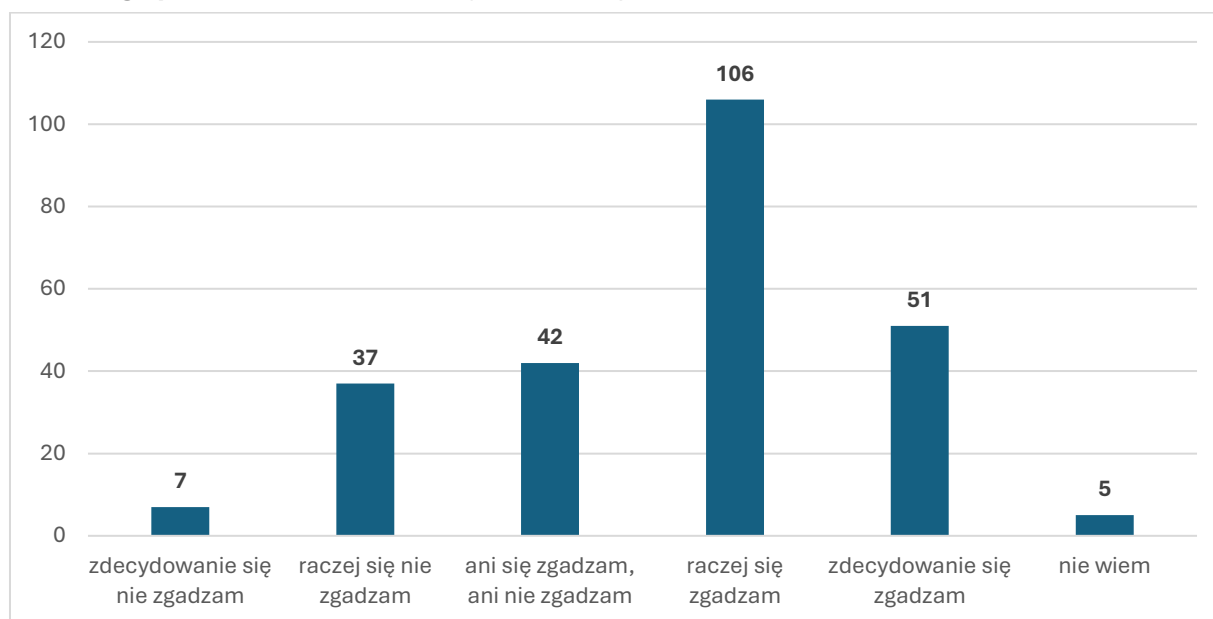


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wymiar redefinicji ról zawodowych i presji kompetencyjnej

Znacząca część uczestników badania dostrzega również związek między automatyzacją a koniecznością redefinicji ról zawodowych przez podnoszenie kwalifikacji (wykres 4). W odpowiedzi na pytanie o konieczność znacznego podniesienia kwalifikacji zawodowych w wyniku wprowadzenia narzędzi pracy opartych na AI aż 63,3% respondentów wskazało odpowiedzi potwierdzające (42,74% raczej się zgadzam, 20,56% zdecydowanie się zgadzam).

Wykres 4. Opinie respondentów na temat tego, czy wprowadzenie AI będzie wymagało znacznego podniesienia kwalifikacji zawodowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dane te pozwalają wnioskować, że pracownicy GBS postrzegają transformację nie jako jednorazową zmianę technologiczną, ale jako proces ciągłego dostosowywania się do nowych wymagań kompetencyjnych. Zauważalna jest presja na rozwój, która dotyczy nie tylko umiejętności technicznych, ale także umiejętności adaptacyjnych i miękkich.

Łączna analiza powyższych danych prowadzi do wniosku, że respondenci dostrzegają głęboką ewolucję pracy zawodowej – nie tylko w sensie użycia nowych technologii, lecz przede wszystkim w odniesieniu do zmiany oczekiwań względem pracownika, jego roli, samodzielności, zakresu kompetencji oraz sposobu wykonywania zadań.

Respondenci z sektora GBS postrzegają wdrażanie narzędzi opartych na AI nie jako prostą zmianę infrastruktury technicznej, lecz jako głęboki proces reorganizacji pracy – zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i symbolicznym. Ugruntowane przekonanie o konieczności podnoszenia kwalifikacji sugeruje, że pracownicy akceptują cyfrową rewolucję jako trwały proces zmiany roli i statusu pracy. Tłumaczy to, podobnie jak powyżej, koncepcja „drugiej fali automatyzacji”, w której sztuczna inteligencja nie tyle zastępuje pracę ludzką w zadaniach rutynowych, ile przekształca sposób podejmowania decyzji, komunikacji i odpowiedzialności. W tym kontekście AI pełni funkcję czynnika zmiany, który wpływa na sposób działania organizacji oraz wyraźnie zmienia wymagania stawiane wobec pracowników. Jednak transformacja ta nie ogranicza się do przyswajania nowych narzędzi, lecz prowadzi do zmiany jakościowej pracy, w tym – co ważne – wpływa na zmianę w definiowaniu tak istotnych kwestii, jak kompetencje i kwalifikacje czy efektywność. Pracownicy GBS, funkcjonujący w organizacjach opartych na wiedzy, najwyraźniej rozpoznają ten proces jako nieunikniony i choć nie wyrażają wobec niego silnego oporu, to skala

oczekiwań kompetencyjnych, która staje się dostrzegalna, może stanowić dla nich znaczące wyzwanie.

Kompetencje przyszłości

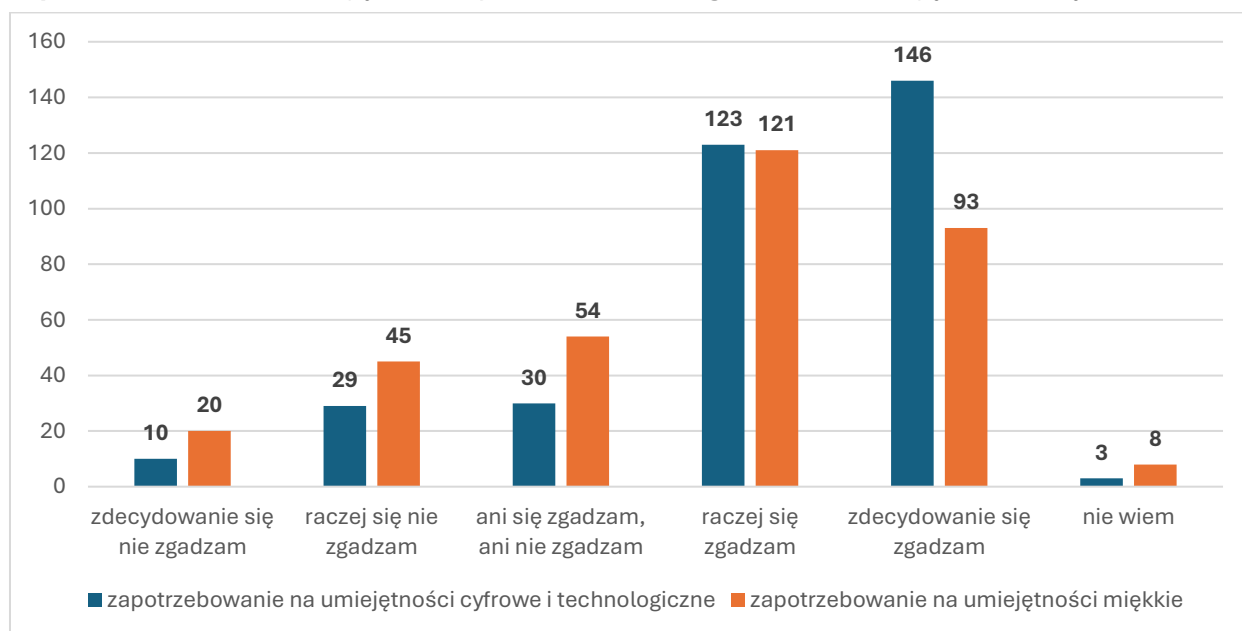
Obszar kompetencji przyszłości – jako jeden z kluczowych wymiarów badania – pozwala na zidentyfikowanie trzech głównych aspektów: oczekiwań kompetencyjnych, subiektywnej oceny konieczności rozwoju oraz postrzegania presji kompetencyjnej jako potencjalnego źródła stresu i nierówności.

Oczekiwane kierunki rozwoju kompetencji

Respondenci wyraźnie identyfikują dwa zasadnicze typy umiejętności, które w kontekście wdrażania narzędzi AI zyskają na znaczeniu (wykres 5):

- Umiejętności miękkie – aż 62,75% uważa, że ich znaczenie wzrośnie (35,48% „raczej się zgadzam” i 27,27% „zdecydowanie się zgadzam”).
- Umiejętności cyfrowe i technologiczne – uzyskały jeszcze wyraźniejsze poparcie: aż 78,89% respondentów zgadza się, że zapotrzebowanie na nie znacznie wzrośnie (36,07% „raczej się zgadzam” i 42,82% „zdecydowanie się zgadzam”).

Wykres 5. Opinie respondentów na temat tego, czy wprowadzenie AI znacząco zwiększy zapotrzebowanie na umiejętności cyfrowe i technologiczne i na umiejętności miękkie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ta konfiguracja odpowiedzi świadczy o szerokim uznaniu dla potrzeby rozwijania nie tylko umiejętności technicznych (np. obsługa narzędzi AI, analiza danych), ale także zdolności adaptacyjnych i interpersonalnych (np. komunikacja, współpraca, elastyczność poznawcza).

Subiektywna ocena konieczności podnoszenia kwalifikacji

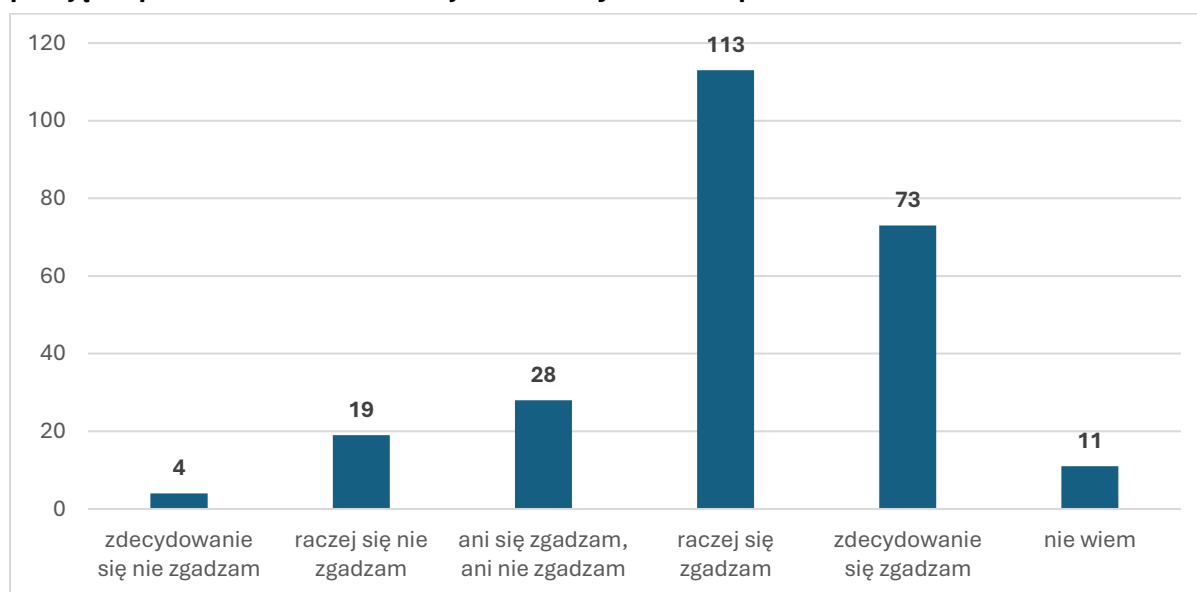
Istotna część badanych (63,3%) uważa, że rozwój AI będzie wymagał od nich znacznego podniesienia kwalifikacji. Zaledwie 17,74% respondentów się z tą opinią nie zgadza.

Taki rozkład odpowiedzi wskazuje na dużą świadomość respondentów co do konieczności indywidualnej transformacji kompetencyjnej, postrzeganej jako warunek pozostania konkurencyjnym w zmieniającym się środowisku pracy.

Presja rozwojowa i jej psychospołeczne konsekwencje

Presja na rozwój kompetencji jest postrzegana jako realna i silna. Aż 75% respondentów („raczej się zgadzam” – 45,56%, „zdecydowanie się zgadzam” – 29,44%) zgadza się z opinią, że presja ta się zwiększy (wykres 6). Tylko 9,27% osób nie podziela tej opinii. W tym kontekście niepokojące są także opinie dotyczące pogłębiania się nierówności: 43,11% respondentów uważa, że wdrożenie AI zwiększy różnice dochodowe między pracownikami. Dodatkowo, 36% dostrzega możliwość pogorszenia samopoczucia w pracy (np. wzrost poziomu stresu).

Wykres 6. Opinie respondentów na temat tego, czy wprowadzenie AI znacząco zwiększy presję na podnoszenie kwalifikacji zawodowych wśród pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Interpretując te dane łącznie, można stwierdzić, że rozwój AI jest postrzegany jako bodziec do intensywnego rozwoju zawodowego, ale jednocześnie może generować napięcia i potencjalnie wykluczać tych, którzy nie zdołają się przystosować – zwłaszcza w kontekście systemowych nierówności w dostępie do zasobów edukacyjnych, wsparcia organizacyjnego czy stabilności zatrudnienia.

Respondenci postrzegają rozwój AI jako siłę napędową zmiany kompetencyjnej, w której kluczowe znaczenie zyskują zarówno umiejętności cyfrowe, jak i miękkie – rozumiane jako zdolność do

adaptacji, komunikacji i operowania w złożonych środowiskach współpracy człowiek–algorytm. Jednocześnie widoczna staje się presja wynikająca z braku alternatywy dla konieczności podnoszenia kwalifikacji. W tym kontekście AI pełni funkcję katalizatora presji, z perspektywy teorii społeczno-poznawczej Alberta Bandury, taka sytuacja może podważać poczucie efektywności własnej i prowadzić do chronicznego stresu zawodowego, szczególnie wśród osób o niższym kapitale edukacyjnym. AI jawi się więc nie tylko jako technologia, ale także jako mechanizm redystrybucji ryzyk i szans w strukturze organizacyjnej – czego respondenci są w dużej mierze świadomi, choć możliwości przeciwdziałania tej dynamice pozostają ograniczone.

Gotowość do pracy z AI i potrzeba wsparcia

Analiza wyników badań daje także możliwość omówienia zagadnienia gotowości do pracy z AI oraz związanych z tym potrzeb wsparcia organizacyjnego. Odpowiedzi respondentów pozwalają uchwycić zarówno aktualny poziom subiektywnego przygotowania technologicznego, jak i deklarowaną otwartość na uczenie się oraz oczekiwania względem instytucji pracodawcy.

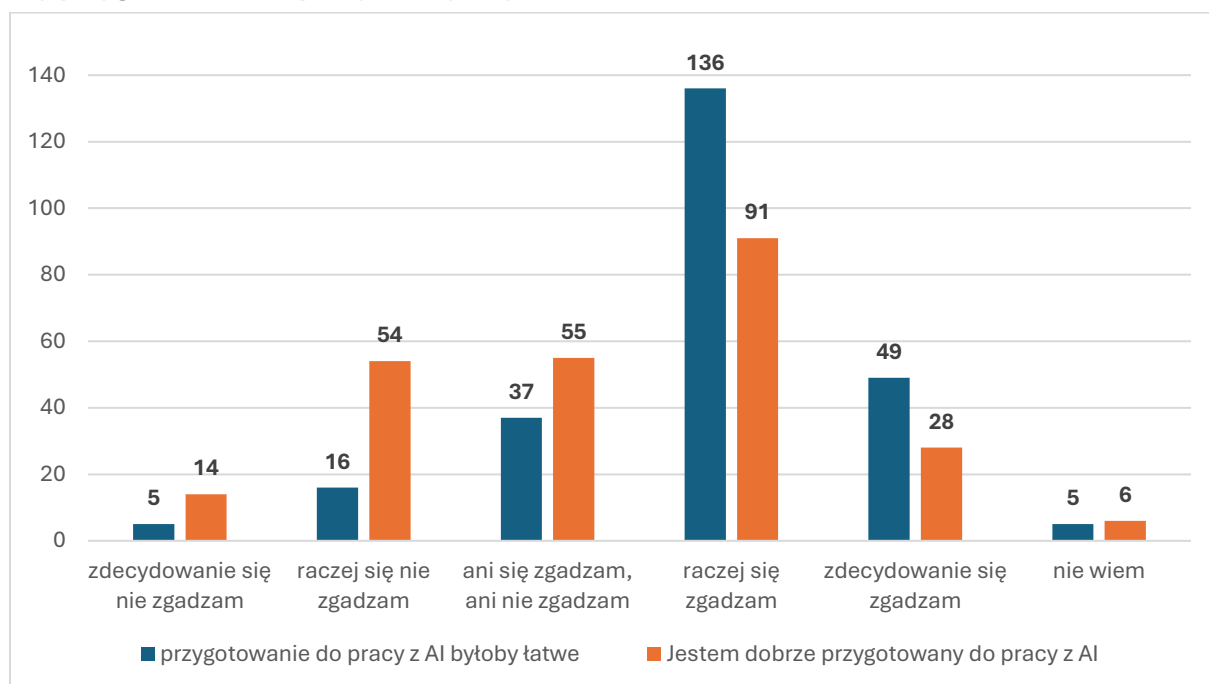
Subiektywna ocena przygotowania do pracy z narzędziami AI i postrzegana łatwość uczenia się narzędzi AI

Na pytanie dotyczące poziomu przygotowania do pracy z narzędziami AI 48% respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że są dobrze przygotowani do takich wyzwań zawodowych (wykres 7). Jednocześnie aż 36,5% uczestników badania wyraża brak takiego przekonania.

Taki rozkład pokazuje, że odpowiedzi dotyczące poczucia przygotowania technologicznego cechuje wyraźna ambiwalencja – niemal równie silna grupa deklaruje brak gotowości i przygotowania do takiej pracy, podczas gdy druga grupa deklaruje gotowość i tym samym pewność do posiadanych kompetencji. Świadczy to o wyraźnie zróżnicowanym stanie adaptacji technologicznej w populacji pracowników GBS.

Równocześnie zdecydowana większość respondentów deklaruje pozytywne nastawienie wobec możliwości uczenia się i podnoszenia kompetencji w tym obszarze – 74,6% badanych zgodziło się, że nauka obsługi narzędzi AI byłaby dla nich łatwa (43,1% – „raczej się zgadzam”, 31,56% – „zdecydowanie się zgadzam”), tylko 9,3% badanych uznało, że napotkaby trudności w tym zakresie.

Wykres 7. Opinie respondentów na temat tego, czy są dobrze przygotowani do pracy z AI oraz czy przygotowanie do pracy z AI byłoby dla nich łatwe



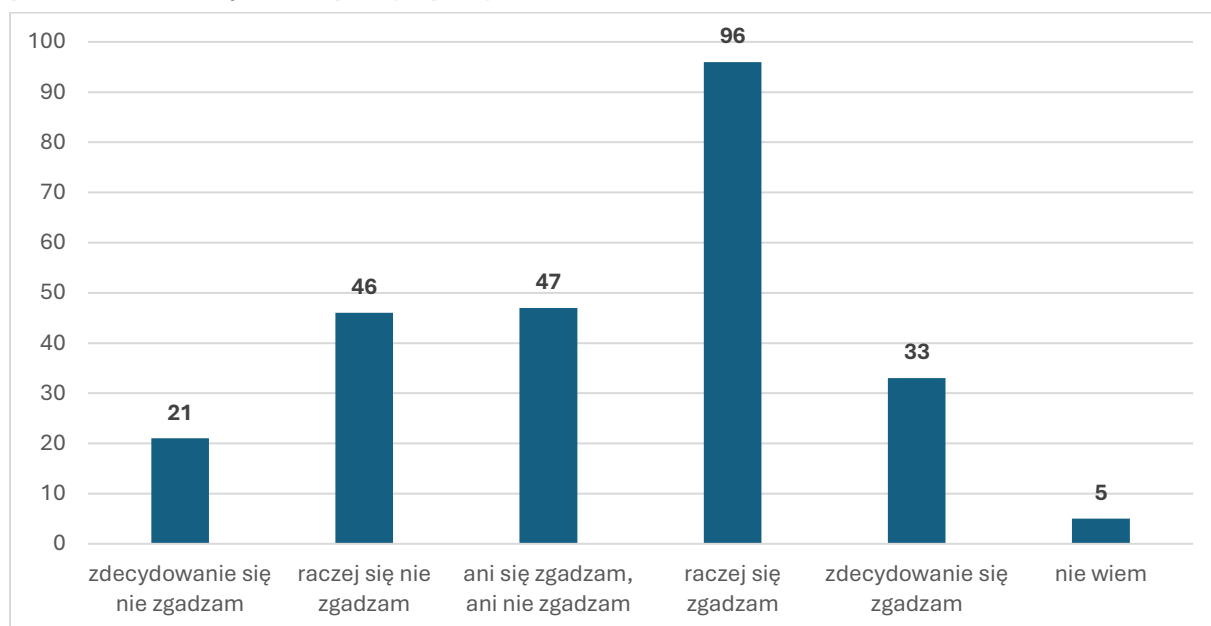
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ten wynik można interpretować jako dowód wysokiego potencjału adaptacyjnego – respondenci jeszcze niekoniecznie są przygotowani do pracy z AI, ale są przekonani o swojej zdolności do szybkiego przyswajania wiedzy technologicznej. Wskazuje to na dużą rezerwę edukacyjną, wysoki poziom kapitału ludzkiego i elastyczność kwalifikacyjną pracowników sektora GBS, którą można aktywować przy odpowiednio zaprojektowanym wsparciu organizacyjnym.

Oczekiwania względem wsparcia ze strony organizacji

W kontekście wsparcia ze strony pracodawców, dane pokazują wyraźnie (wykres 8): ponad połowa pracowników (52%) deklaruje, że potrzebuje wsparcia w pracy z narzędziami AI (36,6% „raczej się zgadzam” i 15,49% „zdecydowanie się zgadzam”).

Wykres 8. Opinie respondentów na temat tego, czy potrzebują wsparcia od pracodawcy, aby pracować z narzędziami pracy opartymi na AI



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wynik ten jednoznacznie wskazuje, że wdrażanie AI nie może być realizowane w sposób niekontrolowany – potrzebne są instytucjonalne ramy wsparcia, obejmujące szkolenia, mentoring technologiczny, infrastrukturalne przygotowanie miejsca pracy oraz regularną ewaluację postępów.

Analiza tego zagadnienia pozwala stwierdzić, że choć potencjał adaptacyjny pracowników sektora GBS jest wysoki (deklarowana łatwość uczenia się), ich aktualne przygotowanie do pracy z AI jest niewystarczające. Co więcej, wyraźna jest potrzeba systemowego wsparcia organizacyjnego, które nie tylko ułatwi technologiczną transformację, lecz także zmniejszy ryzyko wykluczenia dużej grupy specjalistów. W tym kontekście inwestycje w edukację wewnętrzną, strategie rozwoju kompetencji i dostępność zasobów wspierających stają się warunkiem koniecznym dla efektywnego wdrożenia AI w środowisku pracy.

Jak można zauważyć, respondenci postrzegają rozwój AI jako siłę napędową zmiany kompetencyjnej, w której kluczowe znaczenie zyskują zarówno umiejętności cyfrowe, jak i umiejętności miękkie – rozumiane jako zdolność do adaptacji, komunikacji i operowania w złożonych środowiskach współpracy człowiek–algorytm. Jednocześnie ujawnia się napięcie pomiędzy uznaniem konieczności podnoszenia kwalifikacji a rosnącym poczuciem presji i możliwego wykluczenia. W tym kontekście AI pełni funkcję katalizatora nierówności – nie dlatego, że faworyzuje wybrane grupy, lecz dlatego, że pogłębia różnice w zdolności do akumulacji kompetencji. W dłuższej perspektywie, przez niezdolność dużych grup do wystarczająco szybkiego podnoszenia kwalifikacji, będzie zmniejszał się zasób osób zdolnych do wykonywania zaawansowanej pracy i tym samym powstaną ograniczenia rozwojowe dla społeczeństw i przedsiębiorstw.

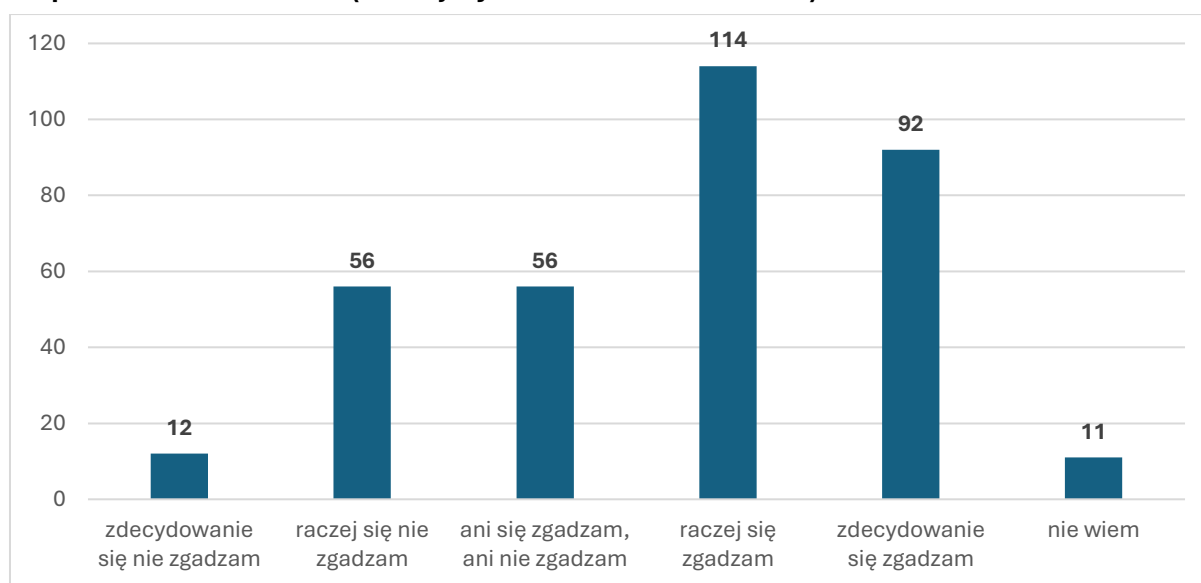
Psychospołeczne skutki wdrażania AI

Na podstawie wyników badań można również przeprowadzić szczegółową analizę psychospołecznych skutków wdrażania sztucznej inteligencji (AI) w sektorze GBS. Zjawisko to zostało uchwycone z kilku perspektyw: obaw o dobrostan psychiczny, poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia oraz postrzeganych nierówności społeczno-ekonomicznych wynikających z automatyzacji.

Wzrost niepewności zatrudnienia i obaw o stabilność pracy

Znaczna liczba respondentów (206 osób, co stanowi 60,41% respondentów) zgodziła się ze stwierdzeniem, że wdrożenie narzędzi AI zwiększy niepewność zatrudnienia – w tym 114 (33,43%) osób „raczej się zgadza”, a 92 (26,98%) „zdecydowanie się zgadza” z tą opinią (wykres 9). Potwierdza to istnienie silnego przekonania, że automatyzacja nie tylko zagraża konkretnym stanowiskom, ale również podważa ogólne poczucie bezpieczeństwa zawodowego.

Wykres 9. Opinie respondentów na temat tego, czy wprowadzenie AI znacząco zwiększy niepewność zatrudnienia (zmniejszy stabilność zatrudnienia)

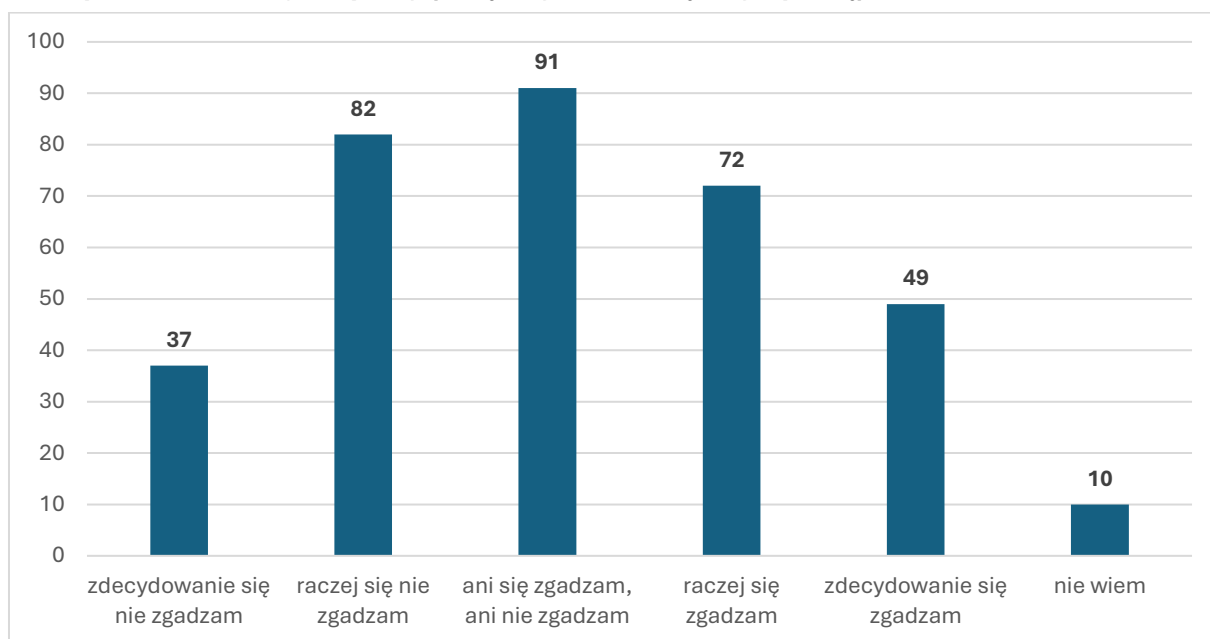


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Obawy o pogorszenie samopoczucia i stres zawodowy

35,48% respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że wdrożenie AI może pogorszyć samopoczucie w miejscu pracy, z czego 21,11% „raczej się zgadza”, a 14,37% „zdecydowanie się zgadza” z tą opinią (wykres 10). Choć nie jest to większość, znaczący odsetek pracowników obawia się, że warunki w ich pracy zmieniają się na niekorzyść. Warto przy tym zauważyć, że ponad jedna czwarta badanych (26,69%) przyjęła postawę neutralną, co może sugerować brak jednoznacznych doświadczeń lub trudność w antycypacji emocjonalnych skutków technologicznych zmian.

Wykres 10. Opinie respondentów na temat tego, czy wprowadzenie AI znacząco pogorszy samopoczucie w miejscu pracy (zwiększy stres związany z pracą)

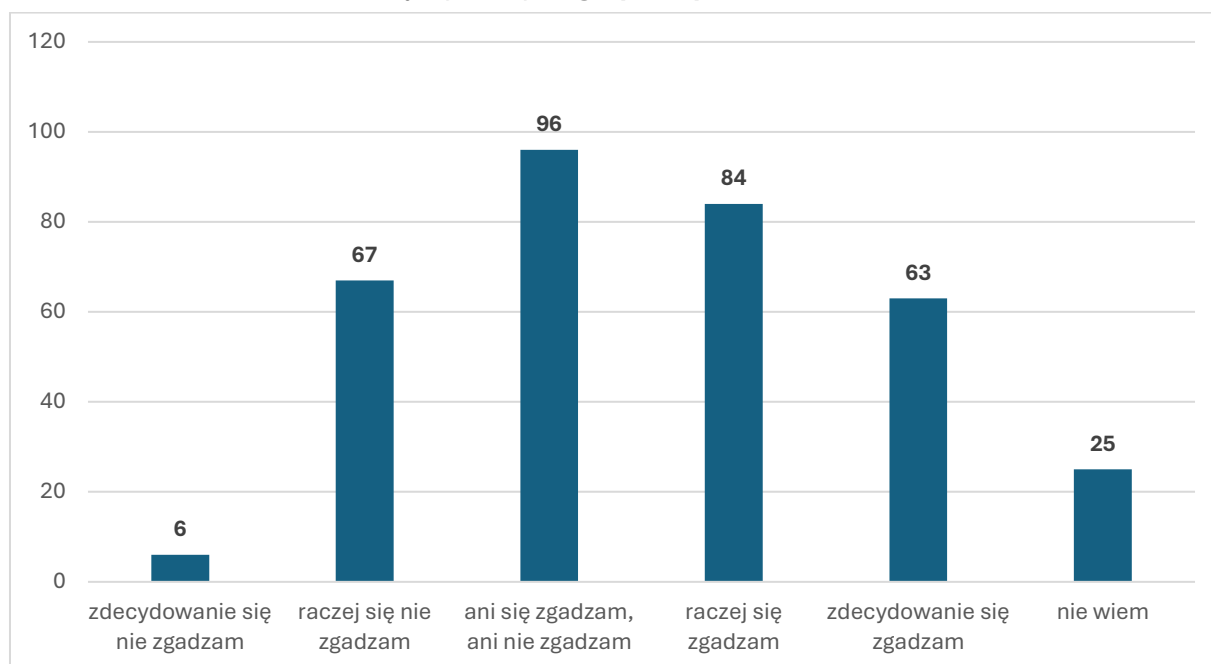


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

AI jako potencjalny katalizator nierówności

Postrzeganie AI jako mechanizmu pogłębiającego nierówności dochodowe między różnymi grupami pracowników zostało wskazane przez 43,11% respondentów (wykres 11). Jednocześnie aż 28,15% respondentów zajęło pozycję ambiwalentną („ani się zgadzam, ani nie zgadzam”), co może wynikać z niepewności co do długofalowych skutków strukturalnych wdrożenia AI lub braku dostępu do wiedzy o mechanizmach dystrybucji efektów technologicznych w organizacji.

Wykres 11. Opinie respondentów na temat tego, czy wprowadzenie AI znacząco pogłębi nierówności w dochodach między różnymi grupami pracowników



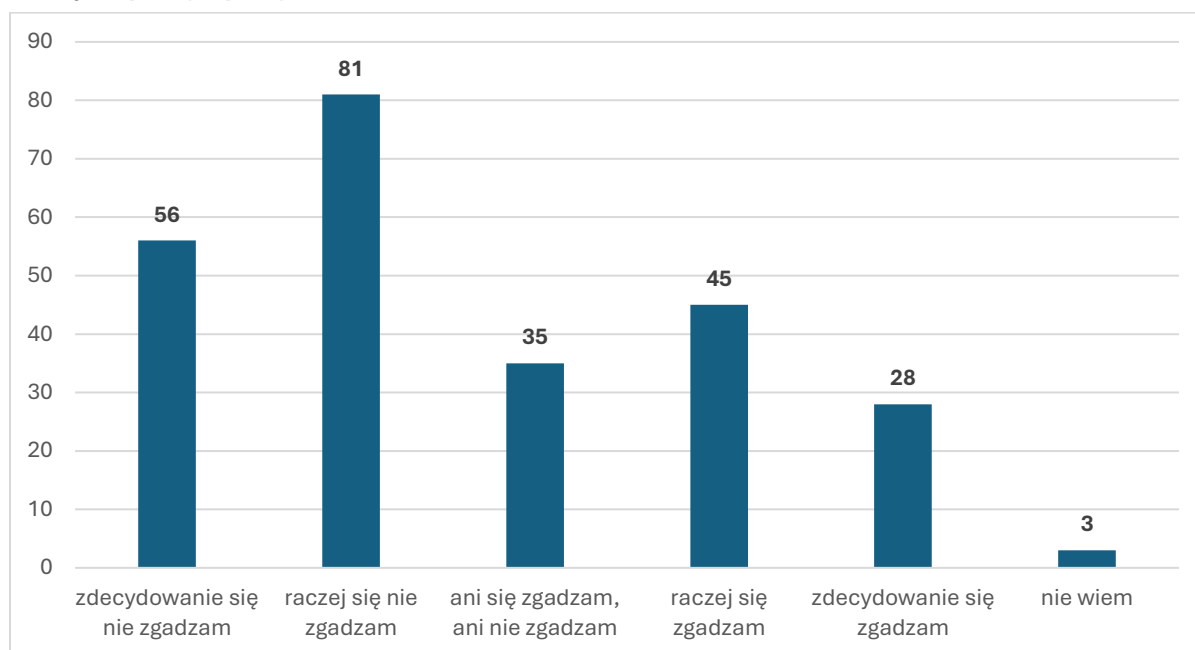
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ambiwalencja emocjonalna i zróżnicowane postawy

Zgromadzone dane empiryczne ukazują wyraźne napięcie pomiędzy postrzeganiem zagrożeń związanych z wdrażaniem narzędzi opartych na sztucznej inteligencji a stosunkowo niskim poziomem deklarowanego niepokoju osobistego. Choć zdecydowana większość respondentów sektora GBS przewiduje redukcję zatrudnienia oraz znaczące przekształcenia w sposobie wykonywania pracy, jedynie 29,4% przyznało, że „raczej” lub „zdecydowanie” obawia się wprowadzenia i rozwoju AI. Jednocześnie aż 55,2% respondentów odrzuca tę obawę lub zachowuje wobec niej neutralny dystans (wykres 12).

Taki rozkład odpowiedzi wskazuje na zjawisko pewnej ambiwalencji emocjonalnej – respondenci równocześnie rozpoznają ryzyka związane z automatyzacją, a zarazem dystansują się od obaw, które zwykle towarzyszą tego rodzaju prognozom. Można interpretować to jako formę racjonalizacji, czyli przyjęcia poznawczej strategii adaptacyjnej, w której zmiany technologiczne są postrzegane jako nieuniknione, globalne i potencjalnie nieodnoszące się bezpośrednio do własnej pozycji zawodowej. Alternatywnie może to być przejaw tzw. optymizmu defensywnego, typowego dla dobrze wykształconych grup zatrudnionych w wyspecjalizowanych sektorach usług, które ufają własnym zdolnościom adaptacyjnym oraz elastyczności kompetencyjnej.

Wykres 12. Opinie respondentów na temat tego, czy obawiają się wprowadzenia i rozwoju narzędzi pracy opartych na AI



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z tej perspektywy AI jawi się jako wyraźny czynnik transformacyjny rynku pracy w sektorze GBS – wpływający zarówno na wielkość zatrudnienia, jak i strukturę organizacyjną czy kompetencyjną. Respondenci wykazują świadomość długofalowości zachodzących zmian oraz – przynajmniej deklaratorywnie – gotowość do adaptacji. Ten dysonans można także osadzić w szerszym kontekście – jako element postawy adaptacyjnej charakterystycznej dla tzw. społeczeństwa ryzyka, w którym niepewność – zamiast być odbierana jako zagrożenie – zostaje zaakceptowana (zinternalizowana) jako permanentny składnik codziennego funkcjonowania zawodowego. W tym ujęciu respondenci, przyzwyczajeni do cyklicznych procesów reorganizacyjnych i technologicznych, interpretują rozwój AI nie jako szok czy zakłócenie, lecz jako kontynuację wcześniejszych trendów automatyzacyjnych.

Omawiane postawy wpisują się w koncepcję tzw. drugiej fali automatyzacji, która – w przeciwieństwie do pierwszej (skoncentrowanej na zadaniach powtarzalnych i obliczeniowych) – dotyczy zastępowania pracowników w bardziej złożonych, poznawczych funkcjach, wspieranych przez systemy uczenia maszynowego. Obejmuje to nie tylko transformację ról zawodowych, lecz także przekraczanie granicy pomiędzy pracą człowieka a zadaniami delegowanymi do systemów opartych na AI.

Warto również podkreślić, że choć poziom deklarowanego lęku przed AI jest relatywnie niski, to jednocześnie badani identyfikują ryzyka o charakterze indywidualnym i systemowym, takie jak potencjalne pogorszenie warunków psychospołecznych (wzrost stresu, niepewność zatrudnienia) czy pogłębianie nierówności dochodowych. Tego rodzaju rozpoznania, niezależnie od emocjonalnej reakcji jednostki, mogą prowadzić do wewnątrzorganizacyjnych napięć

i wymagają reakcji przez strategiczne działania prewencyjne: programy komunikacji zmian, wsparcia adaptacyjnego, psychologicznego oraz oferowania szans rozwojowych.

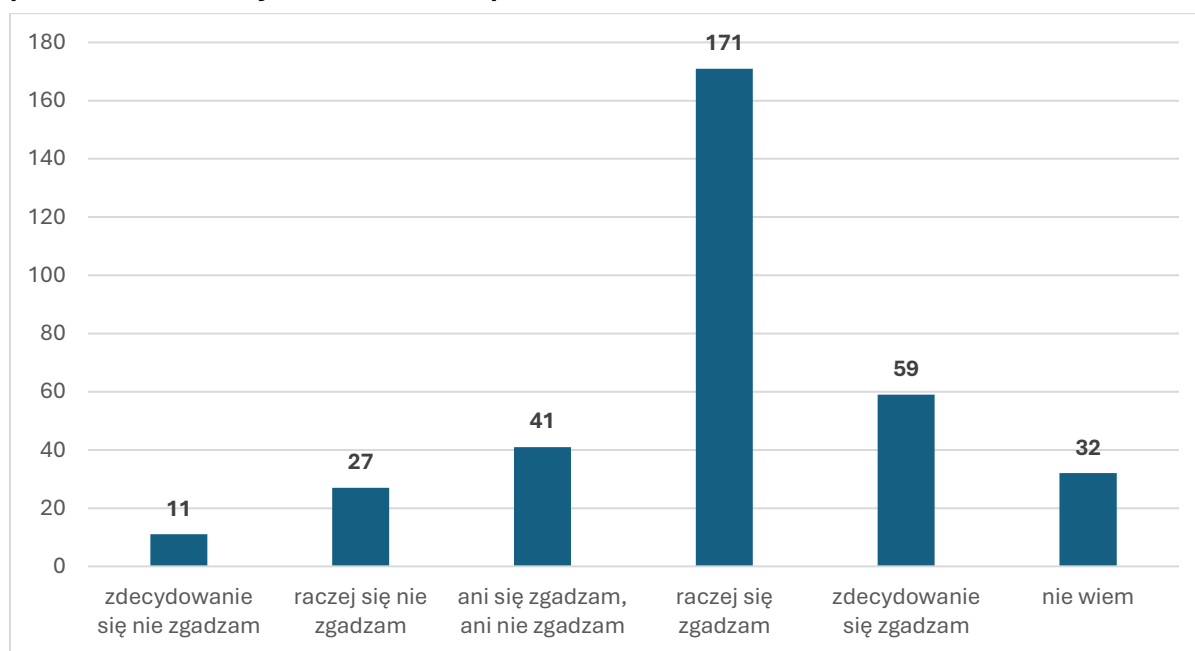
Preferowane strategie adaptacyjne

Na podstawie danych z ankiety można również przedstawić analizę preferowanych strategii adaptacyjnych wobec wdrażania narzędzi sztucznej inteligencji w sektorze GBS.

Relokacja zadań jako dominująca forma reorganizacji

Zdecydowana większość respondentów przewiduje, że odpowiedzią organizacji na wyzwania związane z wdrażaniem AI będzie relokacja pracowników do innych zadań lub zespołów. Aż 67,5% uczestników badania zgadza się z tą prognozą, w tym 22% zdecydowanie (wykres 13). Tylko 15% wyraziło sprzeciw wobec takiego scenariusza. Oznacza to, że dominującym oczekiwaniem wobec transformacji cyfrowej nie są zwolnienia, lecz przekształcenia ról wewnątrz struktur organizacyjnych.

Wykres 13. Opinie respondentów na temat tego, czy w efekcie wdrożenia AI pracownicy będą przenoszeni do innych zadań lub zespołów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

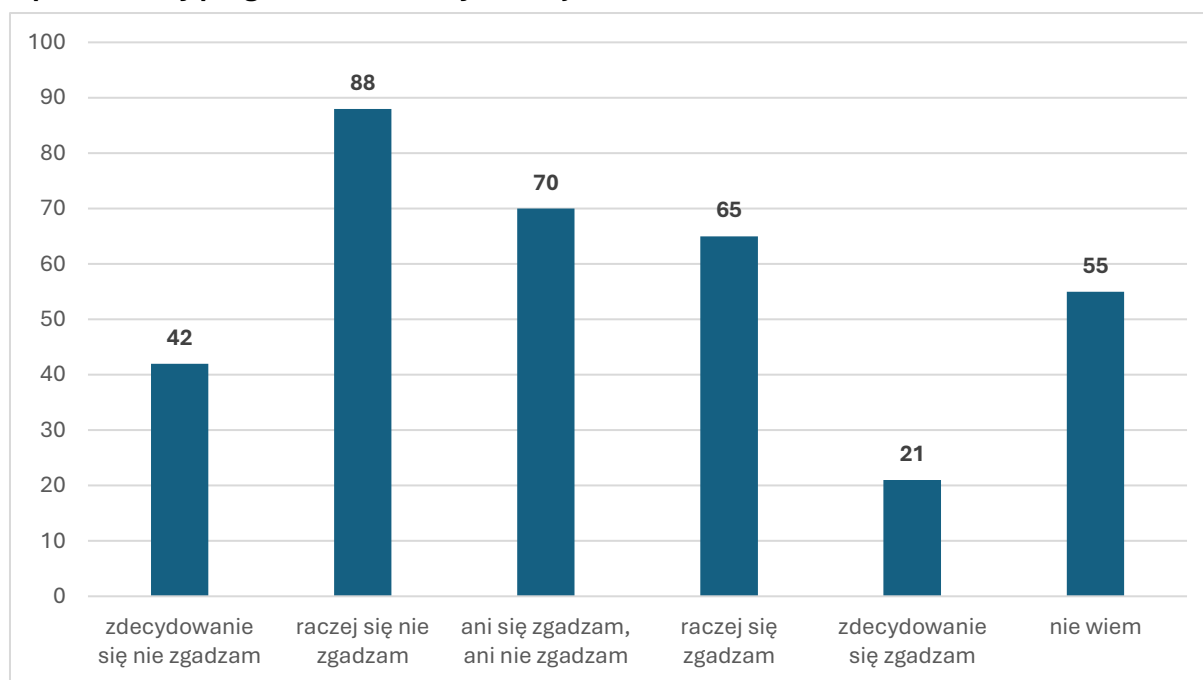
Zróżnicowanie oceny relokacji według doświadczenia

Analiza krzyżowa pokazuje, że pozytywne nastawienie do relokacji jest szczególnie silne wśród osób z dłuższym stażem w sektorze GBS. Pracownicy z doświadczeniem 11–15 lat oraz 16 lat i więcej częściej wybierali odpowiedzi „raczej się zgadzam” i „zdecydowanie się zgadzam” niż osoby z krótszym stażem (poniżej 3 lat). Może to świadczyć o większej świadomości realiów transformacyjnych i strategii zarządczych wśród bardziej doświadczonych pracowników.

Programy dobrowolnych odejść jako scenariusz mniej prawdopodobny

Okolo 25% respondentów uznało, że w ich organizacjach mogą pojawić się programy dobrowolnych odejść jako odpowiedź na wyzwania związane z wprowadzeniem narzędzi pracy opartych na AI. Jednak równie liczna grupa (23%) miała odmienne zdanie, a prawie 30% zajęło pozycję neutralną (wykres 14). Dane te wskazują na brak jednoznacznego przekonania co do realności takiej strategii, co może świadczyć o niewielkim doświadczeniu respondentów z tego typu procesami lub niskim poziomie komunikacji w organizacjach.

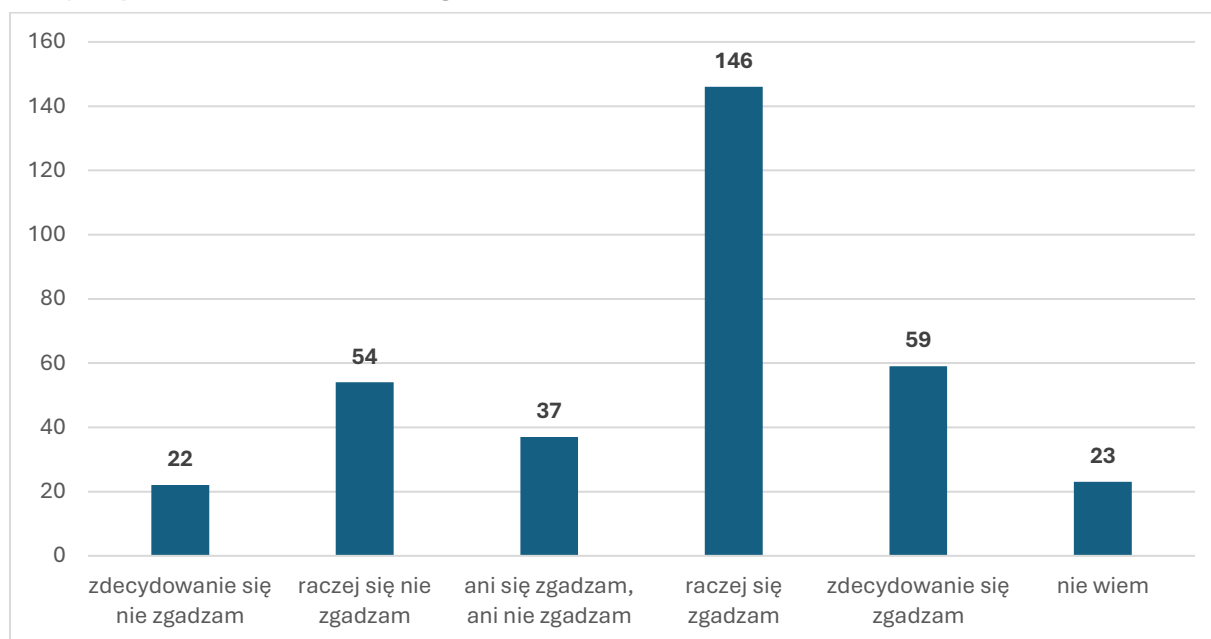
Wykres 14. Opinie respondentów na temat tego, czy w efekcie wdrożenia AI zostanie wprowadzony program dobrowolnych odejść



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tym zakresie wśród pracowników sektora GBS dominuje jednak przekonanie, że wstrzymana zostanie rekrutacja nowych pracowników, co w efekcie może wpływać na stabilizację zatrudnienia lub też jego powolne zmniejszanie jako efekt naturalnych odejść z pracy w danych przedsiębiorstwach. W tym przypadku 60% pracowników uważa, że taka strategia zostanie wdrożona (wykres 15).

Wykres 15. Opinie respondentów na temat tego, czy w efekcie wdrożenia AI rekrutacja nowych pracowników zostanie ograniczona



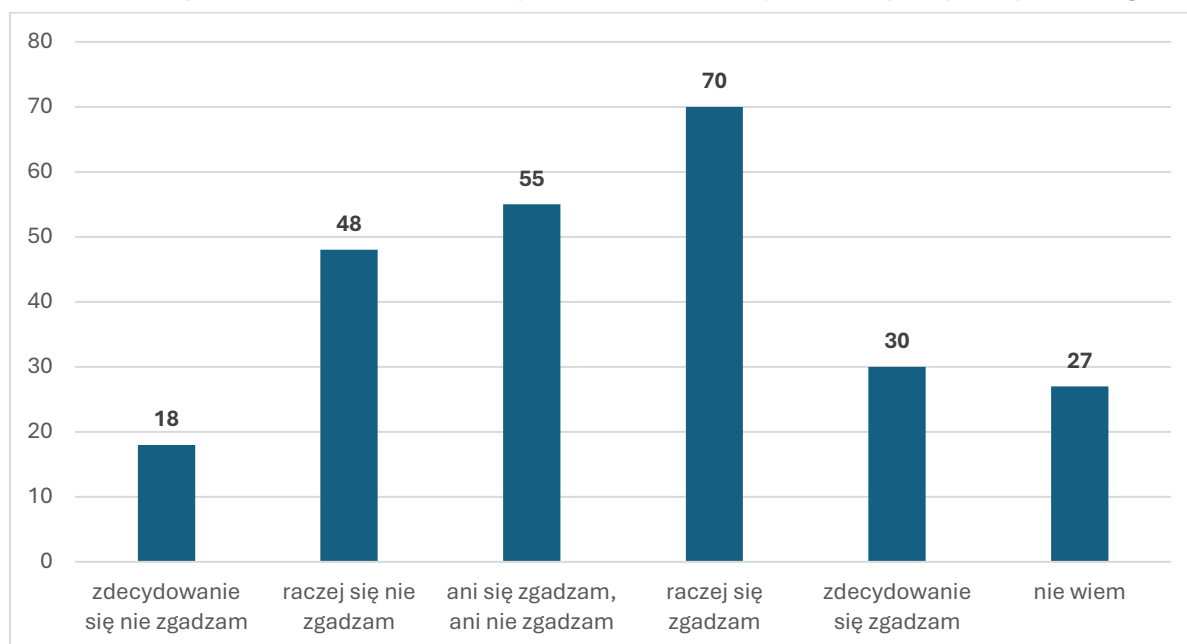
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wzrost elastycznych form zatrudnienia

Ponad 40% respondentów przewiduje, że zatrudnienie pracowników kontraktowych lub niepełnoetatowych (*gig, part-time*) w najbliższej przyszłości wzrośnie, natomiast jedynie 26% jest przeciwnego zdania (wykres 16). Wyniki te potwierdzają hipotezę o rosnącej segmentacji zatrudnienia i wzroście znaczenia niestandardowych form pracy w dobie transformacji cyfrowej. Wyniki ilustrują źródło zaniepokojenia wyrażanego przez pracowników, którzy przewidują zarówno zmniejszanie się poziomu zatrudnienia w przedsiębiorstwach, jak również zmianę sposobu i formuły pracy. Wyniki te, podobnie jak wcześniejsze, wyraźnie wskazują na lukę w strategii komunikacyjnej przedsiębiorstw.

Deklarowane przez respondentów strategie adaptacyjne wobec wdrażania AI wskazują na dominującą orientację na działania o charakterze wewnętrznie reorganizacyjnym, a nie redukcyjnym. Relokacja pracowników do innych zadań lub zespołów wydaje się preferowanym sposobem dostosowania. Szczególnie dotyczy to osób z dłuższym stażem pracy – co można interpretować jako przejaw „miękkiej restrukturyzacji”, w której zmiana nie odbywa się przez zwolnienia, lecz przez przekształcenie funkcji w ramach tych samych struktur. Równolegle widoczna jest przewidywana intensyfikacja elastycznych form zatrudnienia, co wskazuje na postępującą segmentację rynku pracy. Tego rodzaju strategie odpowiadają tendencji do przesuwania ryzyk z poziomu instytucjonalnego na jednostkowy – organizacje zachowują elastyczność, a koszt adaptacji rozkładany jest na pracowników.

Wykres 16. Opinie respondentów na temat tego, czy w efekcie wdrożenia AI zwiększy się zatrudnienie pracowników kontraktowych lub zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnice w postawach wobec AI wśród pracowników

Analiza postaw pracowników sektora GBS wobec skutków wdrażania AI wykazuje istnienie zarówno znacznych różnic, jak i pewnych obszarów zgodności w zależności od różnych charakterystyk społeczno-demograficznych.

Płeć

Pierwszym ważnym czynnikiem różnicującym okazała się płeć. Szczególnie było to widoczne w przypadku potrzeby wsparcia, kompetencyjnej gotowości i poziomu niepokoju wobec zmian technologicznych.

Największa rozbieżność dotyczy potrzeby wsparcia ze strony pracodawcy – deklaruje ją 42,5% kobiet i 30,1% mężczyzn. Kobiety rzadziej wskazują brak takiej potrzeby („raczej się nie zgadzam”: 10,6% vs. 17%), co może sugerować większe poczucie zależności organizacyjnej, a równocześnie silniejszą potrzebę rozwoju. Również w zakresie podnoszenia kwalifikacji kobiety częściej dostrzegają konieczność rozwoju (60,9% vs. 53,6%). W ocenie rosnącego znaczenia umiejętności miękkich kobiety częściej wyrażają zdecydowaną zgodę (27,9% vs. 20,9%), choć ogólny poziom zgody pozostaje wysoki w obu grupach (65,6% vs. 59,2%).

W kwestii stabilności zatrudnienia to mężczyźni częściej przyjmują stanowisko umiarkowane („raczej się zgadzam”: 37,9%), podczas gdy kobiety nieco częściej wyrażają silne obawy w tym zakresie („zdecydowanie się zgadzam”: 27,9% vs. 24,2%). Podobna różnica występuje w ocenie

wpływu AI na warunki pracy – 50,3% kobiet uważa, że warunki pracy się pogorszą, z czego 28,5% „zdecydowanie się zgadza” z takim stwierdzeniem, wobec 41,2% i 23,5% wśród mężczyzn. Jednocześnie 13,1% mężczyzn całkowicie neguje ten wpływ, podczas gdy tego zdania jest jedynie 5% kobiet. Pomimo tych różnic istnieją obszary względnej zgodności. Zarówno kobiety (27,9%), jak i mężczyźni (27,5%) w podobnym stopniu przewidują znaczący spadek zatrudnienia. Odsetki odpowiedzi „raczej się zgadzam” są tu również zbliżone (19% vs. 17%).

Wiek

Dalsza analiza pokazała wyraźne różnice w opiniach zależne od wieku respondentów. Dotyczyły one przewidywań co do wpływu AI na poziom zatrudnienia, potrzeby rozwoju, roli umiejętności miękkich i poziomu niepewności w kontekście zatrudnienia.

Największa rozbieżność dotyczyła oceny wpływu AI na zatrudnienie – 43,6% osób w grupie wiekowej 45–54 lata uważa, że liczba miejsc pracy nie ulegnie zmianie, w porównaniu do 27,6% w grupie 25–34 lata (różnica 16 p.p.). Może to wskazywać na większy dystans starszych pracowników wobec prognozowanych zmian lub przekonanie o stabilności ich pozycji zawodowej. Zaskakujące były odpowiedzi dotyczące potrzeby podnoszenia kwalifikacji zawodowych – 46,2% osób w wieku 45–54 lata „raczej się zgadza” z tą koniecznością, wobec 22,4% młodszych respondentów (różnica 23,8 p.p.). Sugeruje to większą świadomość luki kompetencyjnej wśród starszych, wynikającą z technologicznego dystansu lub doświadczenia w adaptacji do zmian. Podobnie, 53,8% starszych respondentów uznało, że wprowadzenie AI zwiększy zapotrzebowanie na umiejętności miękkie, w porównaniu do 35,7% osób młodszych (różnica 18,1 p.p.). Może to odzwierciedlać ich częstsze doświadczenia w rolach wymagających zarządzania i komunikacji.

W odniesieniu do wpływu AI na dobrostan psychiczny pracowników 28,7% osób w wieku 35–44 lata nie zgadza się z tezą o wzroście stresu w miejscu pracy wobec 13,3% w grupie 25–34 lata (różnica 15,4 p.p.). Może to sugerować większą odporność i doświadczenie średniego pokolenia w radzeniu sobie ze zmianami. Na koniec, 24,4% osób poniżej 25. roku życia wyraziło obawy z powodu AI w porównaniu do jedynie 2,6% w grupie 45–54 lata (różnica 21,8 p.p.), co może świadczyć o niepewności młodszych pracowników i ich ograniczonym wpływie na swoją pozycję zawodową.

Stanowisko w firmie

Analiza postrzegania wpływu sztucznej inteligencji na zmiany w zakresie zatrudnienia w sektorze GBS ukazuje wyraźne zróżnicowanie opinii między pracownikami operacyjnymi a kadrami kierowniczą. Szczególnie istotne różnice dotyczą oceny niepewności zatrudnienia oraz znaczenia umiejętności miękkich w przyszłości.

Największe rozbieżności ujawniają się w odpowiedzi na pytanie o wzrost niepewności zatrudnienia. 85,7% specjalistów zgodziło się, że wdrożenie AI raczej zwiększy to ryzyko, podczas

gdy odsetek ten wyniósł 35,3% wśród starszych menedżerów i 30,9% wśród kierowników zespołów. Różnica sięgająca niemal 58 p.p. wskazuje na silne poczucie zagrożenia wśród pracowników niższego szczebla, których stanowiska są bardziej podatne na automatyzację. Kierownictwo może natomiast postrzegać swoje role jako bardziej odporne na zmiany technologiczne, a tym samym stabilniejsze.

Podobne różnice wystąpiły w ocenie rosnącego znaczenia umiejętności miękkich w zatrudnianiu pracowników. Z tezą tą zgodziło się 85,7% specjalistów, w porównaniu do 33,3% dyrektorów i 27,9% starszych menedżerów. Pracownicy operacyjni częściej dostrzegają konieczność rozwijania umiejętności interpersonalnych, komunikacyjnych i adaptacyjnych, podczas gdy osoby zarządzające koncentrują się raczej na umiejętności twardych (merytorycznych), które przekładają się na produktywność i efektywność. Różnice pojawiły się również w częstości odpowiedzi. Pracownicy niższych szczebli częściej nie odpowiadali na pytania dotyczące rozwoju lub obaw wobec AI (braki danych), co może świadczyć o niepewności, braku wiedzy lub wyrobionej opinii. Wśród starszych menedżerów odsetek odpowiedzi był wyższy nawet o 44,1 p.p. Można to interpretować jako oznakę większej pewności, a także gotowości do formułowania stanowisk, co wynikać może z wcześniejszych doświadczeń z transformacjami oraz uczestnictwa w decyzjach strategicznych.

Wyniki badań pokazują, że specjaliści i pracownicy z krótszym stażem znacznie silniej odczuwają ryzyko związane z AI i akcentują potrzebę rozwijania umiejętności miękkich. Kadra kierownicza wykazuje większą pewność i niższy poziom obaw, jednocześnie słabiej dostrzegając konieczność rozwoju umiejętności interpersonalnych. Stażyści, mimo niewielkiej liczebności, lokują się postawami bliżej pracowników operacyjnych, co można tłumaczyć podobną sytuacją strukturalną – brakiem stabilizacji, ograniczonym doświadczeniem i dużą niepewnością co do przyszłości zawodowej.

Staż pracy

Badanie postrzegania zmian w przypadku pracowników o zróżnicowanym stażu pracy, pokazuje wyraźne różnice w percepcji ryzyk, potrzeb kompetencyjnych oraz stosunku do zmian technologicznych. Wyniki wskazują, że długość doświadczenia zawodowego istotnie wpływa na sposób adaptacji i emocjonalnego reagowania na transformację cyfrową.

Największą różnicę między grupami stażowymi odnotowano w ocenie potrzeby podnoszenia kwalifikacji. Aż 51,4% pracowników z najkrótszym stażem (poniżej roku) uznało to za konieczne, wobec zaledwie 21,1% osób z 6–10-letnim doświadczeniem. Różnica przekraczająca 30 punktów procentowych sugeruje, że najmłodszy stażem silniej odczuwają presję dostosowania się do wymagań technologicznych, co może być efektem ich nieustabilizowanej pozycji zawodowej. Podobne tendencje widać w ocenie rosnącego znaczenia umiejętności miękkich. W grupie z 2–3-letnim stażem aż 46,3% zdecydowanie poparło tę tezę, podczas gdy wśród pracowników z 6–10-letnim doświadczeniem było to jedynie 17,8%. Osoby z krótszym stażem częściej dostrzegają potrzebę rozwijania umiejętności interpersonalnych, adaptacyjnych

i komunikacyjnych, co może wynikać z ich silniejszego zaangażowania w zespoły projektowe lub pracy w dynamicznym środowisku. Osoby z dłuższym stażem dostrzegają, że przedsiębiorstwa z sektora GBS wyżej cenią umiejętności cyfrowe i technologiczne, za którymi stoi mierzalny efekt pracy niż umiejętności miękkie, które rozwijają aspekt relacyjny w pracy.

Zróżnicowanie występuje również w ocenie niepewności zatrudnienia. Wśród osób z 2–3-letnim stażem 39% uważa, że AI zdecydowanie zwiększy tę niepewność, natomiast w grupie z najkrótszym stażem (poniżej roku) odsetek ten wynosi jedynie 11,4%. Może to sugerować, że nowicjusze nie są jeszcze w pełni świadomi zagrożeń związanych z automatyzacją, podczas gdy osoby z umiarkowanym stażem lepiej identyfikują ryzyka zawodowe. Wśród odpowiedzi „raczej się zgadzam” z tezą o wzroście niepewności zatrudnienia najwyższy wynik odnotowano wśród najmłodszych stażem (45,7%), a najniższy w grupie z 4–5-letnim doświadczeniem (20%). Wskazuje to na ogólny niepokój nowicjuszy wobec AI, choć niekoniecznie wiąże się on z radykalnym lękiem. Wreszcie, aż 34,1% respondentów z 2–3-letnim stażem uznało, że AI znacznie zmniejszy liczbę miejsc pracy, przy zaledwie 8,6% wśród osób z doświadczeniem poniżej roku. Sugeruje to, że nawet ograniczone doświadczenie zawodowe pozwala lepiej rozpoznawać potencjalne zagrożenia systemowe.

Podsumowując, pracownicy z krótkim stażem (do 3 lat) wykazują najwyższą wrażliwość na zmiany technologiczne – silnie odczuwają potrzebę rozwoju, wysoki poziom niepewności i percepcję zagrożeń. Osoby z 6–10-letnim doświadczeniem prezentują postawy bardziej pragmatyczne i mniej emocjonalne, co może wynikać z większej stabilizacji zawodowej. Z kolei pracownicy z długim stażem (powyżej 11 lat) przyjmują umiarkowaną, wyważoną perspektywę – są świadomi zachodzących zmian, ale nie przejawiają silnych obaw ani entuzjazmu.

Doświadczenie z cyfrowymi technologiami

Doświadczenie w zakresie technologii cyfrowych, automatyzacji i IT, wyraźnie różnicuje poziom obaw, potrzeb wsparcia oraz gotowości adaptacyjnej. Doświadczenie technologiczne okazuje się kluczowym czynnikiem różnicującym percepcję wyzwań związanych z transformacją cyfrową.

Największa różnica dotyczy poziomu obaw. Aż 21,7% osób z doświadczeniem krótszym niż rok zadeklarowało, że obawia się wprowadzenia AI, podczas gdy w grupie z 4–5-letnim doświadczeniem odsetek ten wyniósł 0%, a wśród respondentów z ponad 6-letnim stażem – jedynie 6,7%. Im mniejsze doświadczenie technologiczne, tym większy lęk wobec konsekwencji AI – zarówno w kontekście stabilności zatrudnienia, jak i wymagań kompetencyjnych.

Podobna zależność pojawia się w pytaniach o potrzebę wsparcia ze strony pracodawcy. W grupie bez doświadczenia cyfrowego 30,6% respondentów zadeklarowało, że potrzebuje wsparcia, a wśród osób z doświadczeniem poniżej roku – 35%. Tymczasem wśród respondentów z 4–5-letnim stażem ten odsetek spadł do 13,8%. Różnica 21,2 p.p. sugeruje, że brak doświadczenia z narzędziami cyfrowymi wiąże się z wyższym poziomem oczekiwanego wsparcia od organizacji.

Można zauważyć, że doświadczenie technologiczne pełni funkcję bufora wobec obaw związanych z AI: zmniejsza niepewność, ogranicza potrzebę wsparcia i wzmacnia poczucie sprawczości. Z kolei brak tego rodzaju doświadczenia wiąże się z większym poczuciem zagrożenia i niższą gotowością do samodzielnej adaptacji. Dla polityki kadrowej oznacza to konieczność różnicowania wsparcia – szczególnie dla grup najmniej doświadczonych, dla których cyfrowa transformacja stanowi wyzwanie nie tylko kompetencyjne, ale i psychologiczne.

Miejsce pracy

Analiza postaw pracowników w zależności od trybu pracy (zdalnego, biurowego, hybrydowego) ujawnia istotne różnice w zakresie presji rozwojowej, gotowości kompetencyjnej i poziomu obaw przed zmianami technologicznymi. Forma organizacji pracy wyraźnie różnicuje sposób postrzegania skutków automatyzacji i cyfryzacji.

Największe różnice wystąpiły w ocenie presji na podnoszenie kwalifikacji. Aż 87,5% pracowników pracujących w trybie całkowicie zdalnym „zdecydowanie” odczuwa taką presję wobec 30% osób pracujących stacjonarnie (różnica 57,5 p.p.). Można przypuszczać, że osoby pracujące zdalnie dostrzegają niższy poziom pewności zatrudnienia. Co ciekawe, odpowiedź „raczej się zgadzam” w tej samej kwestii najczęściej wskazywali pracownicy biurowi bez możliwości pracy zdalnej (66,7%). Sugeruje to, że pracownicy stacjonarni rozpoznają potrzebę rozwoju, ale nie odczuwają tak silnej presji jak osoby pracujące zdalnie.

Podobne zależności widoczne są w ocenie konieczności znacznego podnoszenia kwalifikacji. W grupie osób pracujących zdalnie aż 62,5% respondentów wybrało odpowiedź „zdecydowanie się zgadzam”, podczas gdy wśród osób pracujących stacjonarnie wskazań tej odpowiedzi nie było (różnica 62,5 p.p.). Pokazuje to, że zdalny tryb pracy, łączący się z wyższym poziomem niepewności pracy, zwiększa świadomość konieczności inwestowania w rozwój kwalifikacji. W tym ujęciu wydaje się, że pracownicy stacjonarni, którzy deklarują wyraźnie wyższą pewność zatrudnienia, bardziej polegają na ścieżce rozwoju kompetencji wyznaczanej i sterowanej przez organizację.

W pytaniu o gotowość do pracy z AI 40,6% pracowników zdalnych i 34,5% pracujących rotacyjnie zaznaczyło odpowiedź „raczej się zgadzam”. Wśród pracowników stacjonarnych nie odnotowano takich wskazań. Odwrotna zależność wystąpiła w poziomie obaw przed AI. Aż 66,7% pracowników biurowych „raczej się nie zgadza” z tezą o obawach przed AI, natomiast wśród pracowników całkowicie zdalnych tylko 12,5% wyraziło podobny brak lęku (różnica 54,2 p.p.). Wyniki te pokazują wysokie poczucie wsparcia organizacyjnego wśród pracowników stacjonarnych, natomiast praca zdalna obniża to poczucie w sposób wyraźny i podnosi obawy o nowe technologie, stabilność i jakość pracy.

Jak można zauważyć, praca zdalna wiąże się z wyższą presją rozwojową, większym poczuciem zagrożenia i silniejszą gotowością do zmian. Praca stacjonarna sprzyja większemu poczuciu stabilności i niższemu poziomowi obaw, ale też ograniczonemu postrzeganiu potrzeby rozwoju.

Pracownicy hybrydowi lokują się pośrodku, wykazując umiarkowaną elastyczność i adaptacyjność.

Jak pokazano, zróżnicowanie postaw wobec AI w sektorze GBS nie wynika wyłącznie z indywidualnych różnic, lecz także z usytuowania respondentów w strukturze organizacyjnej, technologicznej i społecznej. Każda z analizowanych zmiennych – płeć, wiek, stanowisko, staż, doświadczenie cyfrowe czy tryb pracy – stanowi pryzmat, przez który przebijają się znaczenia AI: jako zagrożenia, szanse, wyzwania lub koniecznej zmiany. Dane potwierdzają, że według respondentów adaptacja nie jest procesem jednorodnym ani liniowym i jest uwarunkowana społecznie. Sukces, który może stać na końcu każdego działania wprowadzającego zmianę, musi uwzględniać konieczność tworzenia strategii i polityk, uwzględniających złożoność całego zagadnienia, zarówno w wymiarze poznawczym, jak i emocjonalnym.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonego wśród pracowników GBS badania ilościowego pozwalają zarysować obraz percepcji, przewidywań oraz gotowości adaptacyjnej wobec wdrażania narzędzi opartych na sztucznej inteligencji (AI). Respondenci – w większości wysoko wykwalifikowani specjaliści z doświadczeniem zawodowym – przedstawili opinie, które wskazują na głębokie zakorzenienie świadomości transformacji cyfrowej w ich codziennej praktyce zawodowej.

Dominującą postawą wobec przyszłości zatrudnienia jest umiarkowany pesymizm: 62,5% uczestników badania przewiduje spadek liczby etatów, choć reakcje skrajne są marginalne, a przewidywane zmiany dotyczą raczej przekształceń niż radykalnej redukcji. Równocześnie 67,5% spodziewa się relokacji zadań i reorganizacji zespołów, a 40,3% prognozuje wzrost zatrudnienia w modelach elastycznych. Wskazuje to na spodziewaną rekonfigurację rynku pracy wewnątrz organizacji – bardziej niż jego destrukcję.

Szczególnie silnie wybrzmiewa przekonanie, że AI nie tylko zmieni strukturę zatrudnienia, ale przede wszystkim wpłynie na charakter i sposób wykonywania pracy – tę opinię podziela ponad 75% badanych. W konsekwencji 63,3% respondentów przewiduje znaczną konieczność podnoszenia własnych kwalifikacji, przy równoległym wzroście zapotrzebowania zarówno na umiejętności miękkie (63,3%), jak i technologiczne (78,9%).

Jednocześnie dane ujawniają zauważaną lukę kompetencyjną: aż 74,6% badanych uważa, że nauka obsługi AI byłaby dla nich łatwa, jednak tylko 48% deklaruje faktyczne przygotowanie do pracy z tymi narzędziami. Ponad połowa oczekuje wsparcia ze strony organizacji, co wskazuje na potrzebę systemowego podjęcia kwestii procesu uczenia się i adaptacji.

Warto podkreślić, że AI postrzegana jest również jako potencjalne źródło napięć psychospołecznych: 43,1% pracowników przewiduje pogłębienie nierówności dochodowych, a 35,5% – pogorszenie samopoczucia w miejscu pracy. Co jednak znamienne, tylko 29,4% respondentów wyraża osobiste obawy przed AI, co może oznaczać racjonalizację zmian, pogodzenie się z ich nieuchronnością lub brak poczucia wpływu na trajektorię transformacji.

Syntetyzując, badanie wskazuje na pojawienie się nowych osi różnicowania w środowisku pracy – opartych nie tylko na stanowisku czy kompetencjach, lecz także na zdolności do adaptacji, dostępie do wsparcia oraz gotowości psychologicznej do funkcjonowania w warunkach zmienności. Wdrażanie AI może zatem pełnić funkcję „akceleratora różnic”, pogłębiając podziały w obrębie jednej organizacji, o ile nie zostanie w odpowiedni sposób zarządzone.

Wyniki te stanowią podstawę do formułowania strategicznych rekomendacji dla organizacji GBS – obejmujących nie tylko działania rozwojowe i szkoleniowe, ale także budowanie zrównoważonych polityk zatrudnienia, zapobieganie marginalizacji kompetencyjnej oraz tworzenie środowiska pracy odpornego na napięcia wynikające z cyfrowej transformacji.

Spis wykresów

Wykres 1. Opinie na temat wpływu na wielkość zatrudnienia wprowadzenia nowoczesnych narzędzi pracy opartych na sztucznej inteligencji	13
Wykres 2. Opinie respondentów na temat tego, czy wdrożenie AI w sposób znaczący zmniejszy liczbę osób zatrudnionych na takich samych lub podobnych stanowiskach	14
Wykres 3. Opinie respondentów o tym, czy AI znacząco zmieni sposób wykonywania pracy	15
Wykres 4. Opinie respondentów na temat tego, czy wprowadzenie AI będzie wymagało znacznego podniesienia kwalifikacji zawodowych	16
Wykres 5. Opinie respondentów na temat tego, czy wprowadzenie AI znacząco zwiększy zapotrzebowanie na umiejętności cyfrowe i technologiczne i na umiejętności miękkie	17
Wykres 6. Opinie respondentów na temat tego, czy wprowadzenie AI znacząco zwiększy presję na podnoszenie kwalifikacji zawodowych wśród pracowników	18
Wykres 7. Opinie respondentów na temat tego, czy są dobrze przygotowani do pracy z AI oraz czy przygotowanie do pracy z AI byłoby dla nich łatwe	20
Wykres 8. Opinie respondentów na temat tego, czy potrzebują wsparcia od pracodawcy, aby pracować z narzędziami pracy opartymi na AI	21
Wykres 9. Opinie respondentów na temat tego, czy wprowadzenie AI znacząco zwiększy niepewność zatrudnienia (zmniejszy stabilność zatrudnienia)	22
Wykres 10. Opinie respondentów na temat tego, czy wprowadzenie AI znacząco pogorszy samopoczucie w miejscu pracy (zwiększy stres związany z pracą)	23
Wykres 11. Opinie respondentów na temat tego, czy wprowadzenie AI znacząco pogłębi nierówności w dochodach między różnymi grupami pracowników	24
Wykres 12. Opinie respondentów na temat tego, czy obawiają się wprowadzenia i rozwoju narzędzi pracy opartych na AI	25
Wykres 13. Opinie respondentów na temat tego, czy w efekcie wdrożenia AI pracownicy będą przenoszeni do innych zadań lub zespołów	26
Wykres 14. Opinie respondentów na temat tego, czy w efekcie wdrożenia AI zostanie wprowadzony program dobrowolnych odejść	27
Wykres 15. Opinie respondentów na temat tego, czy w efekcie wdrożenia AI rekrutacja nowych pracowników zostanie ograniczona	28
Wykres 16. Opinie respondentów na temat tego, czy w efekcie wdrożenia AI zwiększy się zatrudnienie pracowników kontraktowych lub zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin	29

Spis tabel

Tabela 1. Wiek respondentów	9
Tabela 2. Płeć respondentów	10
Tabela 3. Wykształcenie respondentów	10
Tabela 4. Doświadczenie zawodowe respondentów	11
Tabela 5. Doświadczenie zawodowe respondentów w cyfryzacji, automatyzacji, robotyzacji oraz IT	11
Tabela 6. Stanowisko zajmowane przez respondentów	12
Tabela 7. Miejsce pracy respondentów	12

malopolskauczy.pl



KRAJOWY
PLAN
ODBUDOWY



Rzeczpospolita
Polska

Sfinansowane przez
Unię Europejską
NextGenerationEU



MAŁOPOLSKA