

Nowa mapa pracy: jak AI zmienia gospodarki i role zawodowe w Europie Środkowo-Wschodniej

Raport *Future of Jobs 2025*, opublikowany przez World Economic Forum, jest jednym z tych dokumentów, które zmieniają sposób myślenia o gospodarce i rynku pracy. Analiza WEF opiera się na danych z ponad 800 globalnych przedsiębiorstw, co nadaje raportowi wyjątkową wiarygodność empiryczną. WEF wskazuje, że największej transformacji doświadczą sektory takie jak usługi finansowe, prawo, administracja publiczna, edukacja, produkcja przemysłowa oraz logistyka. Podkreśla, że transformacja technologiczna, której symbolem jest generatywna sztuczna inteligencja, nie jest jedynie kwestią automatyzacji zadań. To zmiana ustrojowa, porównywalna skalą z rewolucją przemysłową, ale o znacznie szybszej dynamice i bardziej nierównym rozkładzie korzyści. Opracowanie WEF nie pozostawia złudzeń: nadchodząca dekada przyniesie poważne napięcia na rynku pracy, a to, kto na niej zyska, a kto straci, zależy przede wszystkim od tego, jak szybko państwa i firmy będą potrafiły się uczyć i adaptować.

W raporcie zostało podkreślone, że generatywna AI przestaje być narzędziem specjalistów, a staje się technologią ogólnego zastosowania. Może wykonywać część zadań wykonywanych dotąd przez wysoko wykwalifikowanych pracowników: prawników, analityków, specjalistów finansowych, konsultantów czy pracowników administracji. Zmienia to fundamentalnie dotychczasowy paradygmat: automatyzacja nie dotyczy już wyłącznie pracy rutynowej. Zaczyna dotyczyć pracy koncepcyjnej, twórczej, analitycznej.

Z tej perspektywy WEF zadaje pytanie niewygodne, ale nieuniknione: czy systemy edukacji, instytucje publiczne i przedsiębiorstwa są przygotowane na świat, w którym przewagą nie będzie już wiedza, lecz umiejętność jej reinterpretowania i współpracy z technologią?

Raport WEF pokazuje, że zmiana nie rozkłada się równomiernie ani między branżami, ani między regionami świata. Najszybciej rośnie zapotrzebowanie na kompetencje związane z analizą danych, cyberbezpieczeństwem, tworzeniem i nadzorowaniem systemów AI, zarządzaniem technologią oraz łączeniem wiedzy technicznej z sektorową. Równocześnie maleje zapotrzebowanie na zawody oparte na powtarzalnych procedurach, pracy biurowej i tradycyjnej administracji.

WEF wskazuje, że państwa, które wcześniej inwestują w kompetencje cyfrowe, szczególnie kraje Europy Północnej i Azji Wschodniej, osiągają wyższe wskaźniki zatrudnienia i większą odporność gospodarczą. Jednocześnie Europa jako całość, mimo że pozostaje liderem regulacji, etyki i bezpieczeństwa technologicznego, traci tempo w rozwoju przedsiębiorstw zdolnych skalować zaawansowane technologie. WEF podkreśla, że problemem nie jest brak innowacji, lecz ich niewystarczająco skuteczne wdrożenie w gospodarce.

Z perspektywy Europy Środkowo-Wschodniej raport WEF brzmi jednocześnie zachęcająco i ostrzegawczo. Region w ostatniej dekadzie intensywnie inwestował w cyfryzację, rozwój sektora usług biznesowych oraz edukację techniczną. Dzięki temu CEE stało się jednym z najważniejszych zapleczy technologicznych dla Europy. W Polsce, Czechach, Rumunii czy państwach bałtyckich widać rosnący udział specjalistów ICT, dynamiczny sektor IT oraz rosnącą liczbę podmiotów wdrażających automatyzację i przetwarzanie danych.

Jednocześnie, jak zauważa WEF, region stoi przed wyzwaniem charakterystycznym dla gospodarek, które szybko nadrabiają dystans: brakuje równowagi między tempem rozwoju technologii a możliwościami instytucjonalnymi i edukacyjnymi. Polska i inne państwa CEE są świetne w adaptacji technologii, ale znacznie słabsze w budowaniu własnych rozwiązań, które mogłyby stać się źródłem międzynarodowej przewagi konkurencyjnej.

Region jest też bardziej narażony na nierówności wynikające z automatyzacji. WEF zwraca uwagę na rosnące ryzyka systemowe: cyberbezpieczeństwo, niedobór kadr IT, dominację dużych firm technologicznych oraz zagrożenia związane z dezinformacją i manipulacją algorytmiczną. Struktura zatrudnienia w wielu krajach CEE opiera się na sektorach, w których automatyzacja ma wysoki potencjał zastępowania miejsc pracy: produkcji przemysłowej, usługach administracyjnych, logistyce i finansach. Są to obszary, w których generatywna AI może zmienić krajobraz zawodowy najszybciej i najgłębiej.

Opracowanie WEF bardzo wyraźnie podkreśla, że przyszłość pracy będzie zależeć od **zdolności do współpracy z technologią**, a nie od samego dostępu do niej. Future of Jobs 2025 pokazuje, że około 44% umiejętności pracowników w Europie ulegnie zmianie w perspektywie pięciu lat, a kluczowe kompetencje przyszłości to analiza danych, zarządzanie systemami AI, cyberbezpieczeństwo, kreatywność i adaptacyjność. Polska wypada w tych obszarach niesymetrycznie. Z jednej strony istnieje silna baza techniczna tj.: liczne kierunki informatyczne, prężny sektor usług cyfrowych, rosnący segment automatyzacji procesów. Z drugiej jednak luka w umiejętnościach zaawansowanych jest znacząca. Zbyt mało pracowników posiada kompetencje, które pozwalają rozwijać i zarządzać systemami AI. To właśnie ta luka, a nie brak technologii, może stać się najpoważniejszym hamulcem wzrostu gospodarczego w najbliższej dekadzie.

WEF zauważa również, że największy zwrot z inwestycji osiągają firmy, które łączą transformację cyfrową z reorganizacją procesów, inwestycją w szkolenia i rozwojem kultury innowacyjnej. Tam, gdzie AI wdraża się „po staremu”, efekty są rozczarowujące. Polska i region CEE znajdują się dziś dokładnie w tym punkcie zwrotnym.

Jednym z najciekawszych wniosków raportu jest obserwacja, że AI zwiększa wartość pracy w tych miejscach, gdzie organizacja potrafi z niej korzystać. Opracowanie podkreśla, że największą odporność na kryzysy i najwyższe tempo wzrostu wykazują branże o najwyższym stopniu cyfryzacji — ICT, przemysł 4.0, e-commerce, energetyka oparta na danych oraz technologie finansowe. WEF pokazuje, że pracownicy wyposażeni w narzędzia AI osiągają większą produktywność tam, gdzie mają dostęp do dobrej jakości danych, jasnych procedur, standardów weryfikacji i wsparcia menedżerskiego.

W praktyce oznacza to, że AI nie zastąpi pracowników, lecz wzmocni tych, którzy mają kompetencje, aby z nią współpracować. To nie technologia tworzy przewagę, tworzą ją instytucje i firmy, które potrafią ją wykorzystać.

Najważniejsza lekcja płynąca z raportu WEF jest bardzo wyraźna. Przyszłość pracy nie zależy od tego, czy państwo ma dostęp do technologii, lecz od tego, czy ma zdolność ją przyswoić.

Dla Polski i regionu CEE oznacza to trzy strategiczne kierunki:

1. **Inwestycja w kompetencje zaawansowane**, bez których AI pozostanie niewykorzystanym potencjałem.

2. **Budowa instytucji zdolnych do wdrażania technologii**, a nie tylko do ich zamawiania.
3. **Tworzenie własnych rozwiązań technologicznych**, które uniezależnią region od roli „podwykonawcy cyfrowej gospodarki”.

WEF przypomina, że przyszłość pracy będzie hybrydowa, zmienna i selektywna. Raport podkreśla również rosnące znaczenie digital-first companies, czyli organizacji, w których technologia stanowi fundament modelu biznesowego i przewagi konkurencyjnej. Wygrywać będą ci, którzy zrozumieją, że technologia nie zastępuje człowieka, lecz przekształca jego rolę.

Dla Polski to nie zagrożenie, lecz szansa. Wykorzystamy ją wtedy, gdy potraktujemy transformację cyfrową jako projekt rozwojowy, a nie modę technologiczną.