

Kompetencje przyszłości i AI.

Gotowość organizacji
na przyszłość pracy.

AUTORKI BADANIA I RAPORTU

Anna Majkowska i Joanna Tokar

PARTNER GŁÓWNY



PARTNERZY BADANIA I RAPORTU



Spis treści

Słowo wstępu.....	3
Autorki badania i raportu	5
1. Obraz gotowości organizacji – najważniejsze wnioski.....	7
2. O badaniu	9
3. Co oznacza gotowość organizacji na przyszłość pracy i AI?	14
4. Indeks Gotowości Organizacji na Przyszłość Pracy	17
5. Sześć wymiarów gotowości.....	20
6. Archetypy organizacji – różne drogi do gotowości	27
7. Kompetencje przyszłości w kontekście potrzeb organizacji	33
8. Ograniczenia i wyzwania w przygotowaniu organizacji na przyszłość pracy.....	40
9. Od gotowości do działania – czego potrzebują organizacje?	46
10. Wnioski i rekomendacje	49
Słownik pojęć	58
Partnerzy badania i raportu.....	60
Informacje o publikacji.....	61

Spis wykresów, rysunków i tabel

WYKRES 1. Wielkość badanych organizacji według liczby pracowników.	10
WYKRES 2. Branże reprezentowane w badaniu.....	11
RYSUNEK 1. Wymiary gotowości organizacji na przyszłość pracy.....	16
TABELA 1. Segmenty gotowości.	19
WYKRES 3. Wyniki sześciu wymiarów gotowości organizacji na przyszłość pracy.	20
RYSUNEK 2. Profile sześciu archetypów gotowości organizacji na przyszłość pracy.	27
WYKRES 4. Udział archetypów w badanej próbie.	31
WYKRES 5. Kompetencje wskazywane jako najważniejsze w perspektywie 2–3 lat.	33
WYKRES 6. Znaczenie kompetencji przyszłości a poziom ich rozwoju.....	37
WYKRES 7. Bariery wdrażania AI i nowych technologii.	40
WYKRES 8. Obszary niepewności związane z rozwojem AI.....	42
WYKRES 9. Bariery a poziom gotowości organizacji.	43
WYKRES 10. Kluczowe obszary rozwoju w perspektywie 2–3 lata.	46

Słowo wstępu

Przyszłość pracy coraz częściej staje się przedmiotem decyzji podejmowanych tu i teraz. Właśnie dziś organizacje decydują, które zadania powierzyć sztucznej inteligencji, które pozostawić ludziom, a które realizować poprzez połączenie ludzkich kompetencji i możliwości technologii. Taki podział zadań wiąże się z szerszymi zmianami: wpływa na sposób organizowania pracy, wymagania wobec pracowników i liderów oraz to, jak organizacje budują swoją przewagę konkurencyjną. W centrum tych zmian znajduje się fundamentalne pytanie: na ile organizacje są rzeczywiście przygotowane do funkcjonowania w nowej rzeczywistości?

To właśnie ono stało się punktem wyjścia do przygotowania badania a następnie raportu „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy”.

Zależało nam na wyjściu poza dominującą dziś dyskusję o możliwościach technologii, tempie jej rozwoju i kolejnych zastosowaniach AI. Chciałyśmy przyjrzeć się temu, co często pozostaje mniej widoczne: organizacyjnym warunkom skutecznej transformacji. Temu, czy firmy mają jasno określony kierunek działania, czy liderzy są przygotowani do prowadzenia zmian, jak oceniają kompetencje swoich zespołów oraz czy procesy, dane i kultura organizacyjna tworzą warunki do świadomego wykorzystywania nowych rozwiązań.

Punktem odniesienia nie była dla nas zatem sama obecność AI w organizacjach, lecz szersze rozumienie gotowości na przyszłość pracy. Przyjęłyśmy, że nie można jej sprowadzać wyłącznie do dostępności technologii ani deklarowanej otwartości na zmianę. Wymaga ona spojrzenia na organizację jako system, w którym strategia, przywództwo, kompetencje, procesy i zdolność adaptacji wzajemnie warunkują możliwości dalszego rozwoju.

W ten sposób powstał **Indeks Gotowości Organizacji na Przyszłość Pracy**, pozwalający spojrzeć na przygotowanie badanych organizacji przez sześć powiązanych wymiarów. Zależało nam jednak nie tylko na określeniu poziomu gotowości, lecz również na lepszym zrozumieniu jej struktury, zróżnicowania oraz czynników, które mogą ograniczać dalszą transformację. Dlatego w raporcie zestawiamy wyniki Indeksu z analizą kompetencji przyszłości, barier, obaw, priorytetów rozwojowych i charakterystycznych konfiguracji gotowości organizacji.

Mamy nadzieję, że publikacja stanie się punktem odniesienia dla liderów biznesu, osób zarządzających organizacjami, ekspertów HR oraz wszystkich, którzy odpowiadają za przygotowanie ludzi i środowisk pracy do zmian technologicznych. Nie proponujemy jednego uniwersalnego scenariusza transformacji. Chcemy dostarczyć danych i perspektywy, które pomogą stawiać właściwe pytania, rozpoznawać rzeczywiste wyzwania i podejmować bardziej świadome decyzje dotyczące przyszłości organizacji.

Realizacja tego przedsięwzięcia była możliwa dzięki zaangażowaniu partnerów, którzy podzielili nasze przekonanie, że o przyszłości pracy warto rozmawiać w oparciu o dane, doświadczenie i różnorodne perspektywy eksperckie. Szczególne podziękowania kierujemy do Regionalnej Izby Gospodarczej w Katowicach, głównego partnera badania, za współpracę i wsparcie projektu. Dziękujemy również wszystkim pozostałym partnerom za zaangażowanie, wiedzę i wkład w przygotowanie publikacji.

Przede wszystkim dziękujemy wszystkim przedstawicielom organizacji, którzy podzielili się swoimi ocenami i doświadczeniami. To dzięki ich odpowiedziom możemy przedstawić obraz gotowości na przyszłość pracy, który nie ogranicza się do deklarowanych ambicji, lecz uwzględnia także organizacyjne uwarunkowania transformacji.

Wierzymy, że przyszłość pracy nie jest wyłącznie konsekwencją rozwoju technologii. W znacznym stopniu będzie również wynikiem decyzji, które organizacje podejmują dzisiaj –dotyczących ludzi, kompetencji, sposobów zarządzania i odpowiedzialnego wykorzystania nowych możliwości.

Anna Majkowska i Joanna Tokar

Autorki badania i raportu



Anna Majkowska

Przedsiębiorczyni, założycielka firmy Nowoczesny HR. Łączy doświadczenie biznesowe i zarządcze z praktyką wdrażania sztucznej inteligencji, rozwoju kompetencji oraz transformacji procesów HR. Pracowała na stanowiskach liderek w korporacjach i firmach technologicznych, zdobywając doświadczenie w zarządzaniu ludźmi, zespołami i procesami operacyjnymi. Jako doradczyni, trenerka biznesu, rekruterka i asesorka wspiera organizacje w diagnozowaniu potencjału pracowników, projektowaniu programów rozwojowych. Tworzy i prowadzi warsztaty oraz szkolenia dotyczące kompetencji przyszłości, zastosowań AI i nowych sposobów organizowania pracy. Wykładowczyni Akademii Leona Koźmińskiego i Akademii Humanitas. Członkini Grupy Roboczej ds. Sztucznej Inteligencji (GRAI) przy Ministerstwie Cyfryzacji.



dr inż. Joanna Tokar

Profesor Akademii Humanitas, założycielka HUMANTRA HR Business Partner. Łączy działalność naukową z praktyką biznesową, koncentrując się na rozwoju kompetencji, przywództwie, diagnozie organizacyjnej oraz wykorzystaniu sztucznej inteligencji w zarządzaniu ludźmi. Rekruterka, asesorka, trenerka i doradczyni wspierająca organizacje w ocenie potencjału pracowników, projektowaniu procesów HR i programów rozwojowych dla liderów oraz zespołów. Autorka i współautorka sześciu książek oraz ponad 80 publikacji naukowych i branżowych, w tym *Leadership and Organizational Culture in Hybrid Work Organizations*, napisanej wspólnie z Danielem Denisonem i Karoliną Oleksą-Marewską. Występuje na konferencjach naukowych i biznesowych, łącząc wiedzę badawczą z doświadczeniem pracy z organizacjami. Członkini Grupy Roboczej ds. Sztucznej Inteligencji (GRAI) przy Ministerstwie Cyfryzacji.

Wspólne projekty i podejście do rozwoju kompetencji

Anna Majkowska i Joanna Tokar są współautorkami **Modelu 4 Domen: Głowa, Serce, Tarcza, Miecz**, który opisuje kompetencje potrzebne do świadomego działania, współpracy i rozwoju w zmieniającym się świecie pracy. Łącząc doświadczenie biznesowe, badawcze i rozwojowe, projektują również autorskie narzędzia do diagnozy kompetencji, w tym narzędzia online, wykorzystywane do rozpoznawania potencjału pracowników i liderów oraz identyfikowania obszarów wymagających rozwoju.

W pierwszym kwartale 2027 roku planowana jest premiera ich wspólnej książki „Głowa, Serce, Tarcza, Miecz. Fundament kompetencji przyszłości”. Publikacja rozwija założenia autorskiego Modelu 4 Domen, prezentując kompetencje istotne dla funkcjonowania i rozwoju człowieka w świecie dynamicznych zmian. Łączy perspektywę naukową z praktyką biznesową, pokazując znaczenie kompetencji poznawczych, społecznych, adaptacyjnych i związanych ze skutecznym działaniem.



Autorki wspólnie podejmują również inicjatywy poświęcone kompetencjom przyszłości, przywództwu i przygotowaniu organizacji do zmian związanych z rozwojem sztucznej inteligencji.

1. Obraz gotowości organizacji – najważniejsze wnioski

Z badania wyłania się dość spójny obraz: organizacje nie kwestionują już znaczenia sztucznej inteligencji ani potrzeby zmian technologicznych. Trudniejszym etapem okazuje się przełożenie tej otwartości na uporządkowany sposób działania – z jasno określoną odpowiedzialnością, odpowiednimi kompetencjami, przygotowanymi procesami i bezpiecznymi zasadami korzystania z nowych rozwiązań.

1. AI jest postrzegana przede wszystkim jako szansa

94% badanych organizacji postrzega rozwój AI jako szansę, a 85% deklaruje otwartość lub dużą otwartość na testowanie nowych technologii. To pokazuje, że barierą nie jest dziś brak zainteresowania. Organizacje dostrzegają potrzebę zmian i w większości chcą sprawdzać nowe rozwiązania w praktyce.

2. Otwartość na AI nie przekłada się jeszcze na systemowe wdrożenia

Tylko 16% organizacji wskazuje, że AI i nowe technologie są już elementem szerszego kierunku rozwoju. Największa grupa – 39% – wykorzystuje je w wybranych obszarach, a kolejne 19% pozostaje na etapie pojedynczych testów i pilotaży. Jednocześnie tylko 35% organizacji ma wyraźnie wskazaną osobę lub zespół odpowiedzialny za transformację. W 37% odpowiedzialność jest rozproszona, a w 28% nie ma jej formalnie przypisanej.

3. Technologia i kompetencje ludzi są równie ważne dla przyszłości pracy

Respondenci niemal równie często wskazują na potrzebę wdrażania AI (58%), rozwoju kompetencji pracowników (57%), uporządkowania procesów (56%), rozwoju liderów i menedżerów (55%), automatyzacji (53%) oraz zarządzania zmianą (52%). Podobny obraz daje lista kompetencji przyszłości: obok rozumienia technologii i narzędzi AI (69%) oraz analizy danych (63%) wysoko znajdują się komunikacja i współpraca (54%), adaptacyjność (53%) i krytyczne myślenie (50%).

4. Rozwój AI ogranicza nie tylko brak czasu

Najczęściej wskazywaną barierą rozwoju AI i nowych technologii jest brak czasu (48%). Dalej pojawiają się kwestie bezpieczeństwa i ryzyka (37%), brak kompetencji (34%), ograniczenia finansowe (33%), chaos technologiczny i zbyt duża liczba narzędzi (32%) oraz brak jasnego kierunku lub strategii (31%). Wyniki sugerują, że sama dostępność

narzędzi nie rozwiązuje problemu – organizacje potrzebują warunków, w których mogą je świadomie wybierać, wdrażać i integrować ze sposobem pracy.

5. Obawy dotyczą przede wszystkim bezpieczeństwa i zasad korzystania z AI

85% badanych organizacji deklaruje brak obaw lub jedynie niewielkie obawy związane z wpływem AI na sposób funkcjonowania firmy. Jednocześnie 63% wskazuje bezpieczeństwo danych i informacji jako główne źródło niepewności. Kolejne miejsca zajmują brak kompetencji pracowników związanych z AI (43%) oraz niejasne przepisy i regulacje (37%). W praktyce oznacza to, że wyzwaniem nie jest ogólny lęk przed AI, lecz pytanie o to, jak korzystać z niej bezpiecznie, kompetentnie i w jasnych ramach organizacyjnych.

Gotowość organizacji na przyszłość pracy zależy nie tyle od dostępu do technologii, ile od zdolności do połączenia technologii z ludźmi, przywództwem, procesami, danymi i zarządzaniem zmianą. Wysoka otwartość jest dobrym punktem wyjścia, ale nie zastępuje dojrzałości organizacyjnej potrzebnej do systemowego wykorzystania AI.

2. O badaniu

Badanie „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy” zostało zaprojektowane jako diagnoza tego, w jakim stopniu organizacje są przygotowane do funkcjonowania w warunkach dynamicznych zmian technologicznych i rosnącej roli sztucznej inteligencji. Odpowiedzi zbierano od **134 przedstawicieli organizacji**, którzy **wypowiadali się z perspektywy całej reprezentowanej firmy lub instytucji**, a nie jako indywidualni pracownicy. Jednostką analizy była więc organizacja, natomiast odpowiedzi opisywały warunki funkcjonowania szerszych środowisk pracy. **Organizacje reprezentowane w badaniu zatrudniają łącznie około 13,4 tys. osób.**

Cel i zakres badania

Celem badania było uchwycenie gotowości organizacji z kilku perspektyw jednocześnie: nastawienia do AI i nowych technologii, przygotowania liderów, poziomu kompetencji, sposobu zarządzania zmianą, dojrzałości procesów i danych, faktycznego wykorzystania AI oraz barier, które ograniczają dalszy rozwój. Badanie miało również pokazać, jakie kompetencje i obszary rozwoju organizacje uznają za najważniejsze w perspektywie najbliższych 2-3 lat.

Grupa badawcza

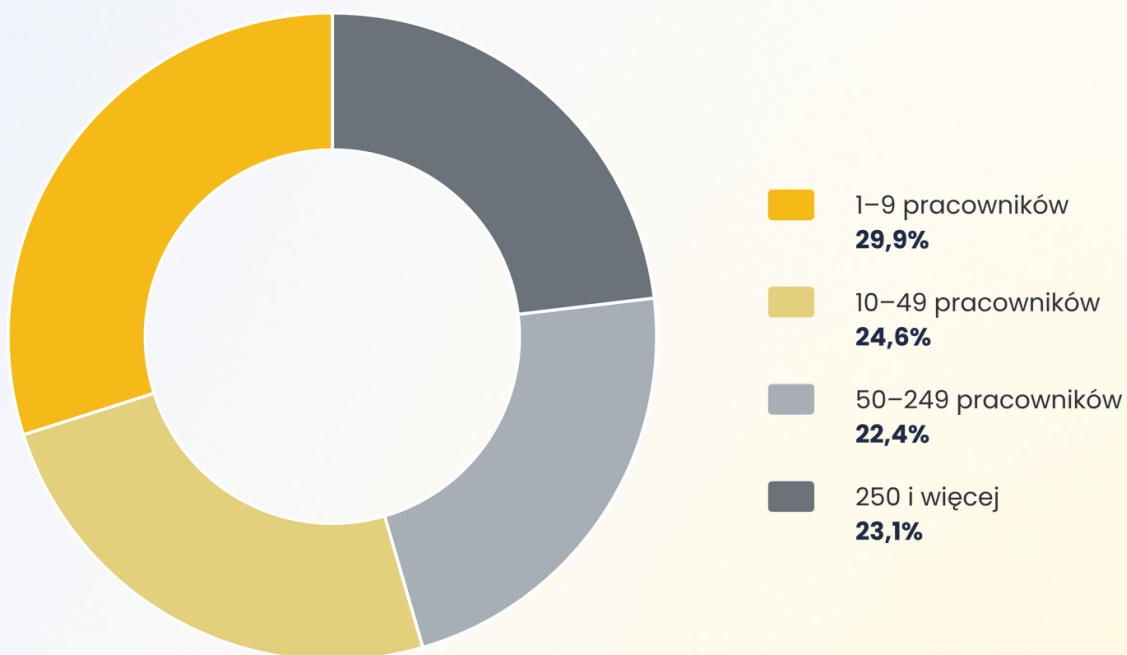
W badaniu uczestniczyły organizacje o zróżnicowanej skali działania, reprezentujące sektor prywatny, publiczny i non-profit. Organizacje prywatne stanowiły 85,8% próby, publiczne 9,7%, a fundacje, stowarzyszenia i inne organizacje non-profit 4,5%. W badanej próbie znalazły się organizacje o zróżnicowanej wielkości zatrudnienia. Najliczniejszą grupę stanowiły podmioty zatrudniające od 1 do 9 pracowników (29,9%). Organizacje zatrudniające od 10 do 49 osób reprezentowały 24,6% próby, od 50 do 249 osób – 22,4%, a podmioty zatrudniające co najmniej 250 pracowników – 23,1%. Rozkład ten pokazuje, że w badaniu uwzględniono perspektywy organizacji należących do różnych kategorii wielkości zatrudnienia, bez wyraźnej dominacji jednej z nich.

Badanie obejmowało organizacje z różnych części Polski. W próbie uwzględniono podmioty reprezentujące szeroki zakres branż i sektorów gospodarki. Najliczniej reprezentowane były usługi – 29,1% próby – oraz IT i technologie – 21,6%. Produkcja 10,4%, kategoria „inna branża” 10,4%, handel 9,7%, finanse 6,0%, edukacja 4,5%, medycyna i zdrowie 3,7%, administracja publiczna 3,0%, i logistyka 1,5%.

Udział w badaniu był dobrowolny. Respondenci odpowiadali z perspektywy reprezentowanej organizacji, odnosząc się do jej aktualnej sytuacji, sposobu działania, poziomu przygotowania do zmian oraz doświadczeń związanych z AI i nowymi technologiami. W badaniu uczestniczyły przede wszystkim **osoby pełniące funkcje**

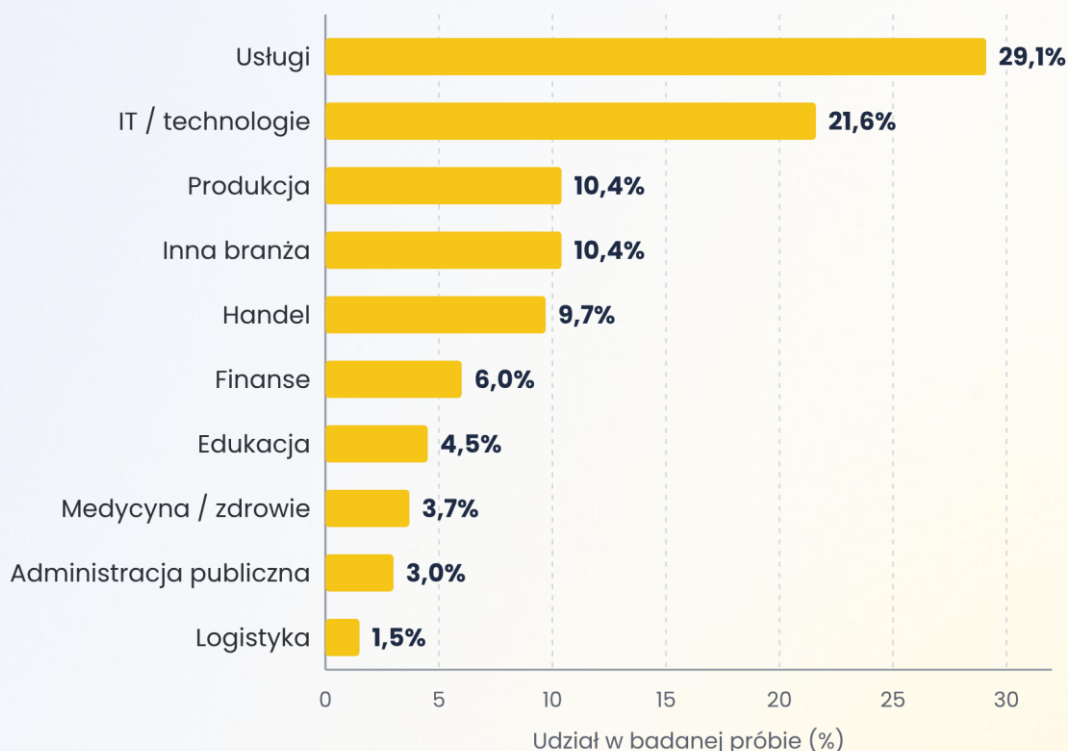
właścicielskie, zarządcze i menedżerskie, co pozwoliło uchwycić perspektywę osób posiadających wiedzę o funkcjonowaniu organizacji i podejmowanych w niej decyzjach.

WYKRES 1. Wielkość badanych organizacji według liczby pracowników.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy”

WYKRES 2. Branże reprezentowane w badaniu.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy”

Struktura respondentów według pełnionej funkcji

W badaniu uczestniczyły osoby pełniące zróżnicowane role w organizacjach, reprezentujące zarówno perspektywę właścicielską i zarządczą, jak i obszary HR, IT oraz cyfryzacji. Właściciele i współwłaściciele stanowili 31% respondentów, menedżerowie 20%, dyrektorzy 14%, członkowie zarządów 9%, przedstawiciele HR 13%, a osoby odpowiedzialne za IT lub cyfryzację 4%. Łącznie właściciele, członkowie zarządów, dyrektorzy i menedżerowie stanowili około 75% badanej grupy.

Metoda realizacji badania

Dane zostały zebrane przy użyciu **standaryzowanego kwestionariusza ankietowego** udostępnionego respondentom w formie online. Kwestionariusz obejmował pytania jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz pola otwarte. Pytania dotyczyły zarówno deklarowanej gotowości organizacji, jak i konkretnych praktyk: sposobu podejmowania decyzji technologicznych, zaangażowania kadry zarządzającej, poziomu kompetencji, jakości danych, integracji narzędzi, etapu wdrożenia AI, barier i obszarów niepewności.

Wykorzystanie AI w przygotowaniu raportu

W procesie przygotowania niniejszego raportu wykorzystano narzędzia sztucznej inteligencji jako wsparcie prac redakcyjnych, językowych i organizacyjnych, w tym porządkowania oraz opracowywania treści. Koncepcja badania, metodologia, analiza i interpretacja wyników oraz ostateczny kształt merytoryczny publikacji pozostają rezultatem pracy autorek. Wszystkie treści zostały poddane autorskiej weryfikacji i kontroli redakcyjnej. Pełną odpowiedzialność za przedstawione dane, wnioski i treść raportu ponoszą autorki.

Okres realizacji badania

Dane wykorzystane w analizie zostały zebrane w okresie **od 29 czerwca do 27 września 2026** roku.

Rola Regionalnej Izby Gospodarczej w Katowicach

Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach jest głównym partnerem badania. Partnerstwo to wzmacnia osadzenie projektu w środowisku biznesowym regionu oraz jego praktyczny wymiar. Cieszymy się, że możemy realizować badanie pod patronatem Izby, która od lat wspiera rozwój lokalnego środowiska biznesowego.



Tomasz Zjawiony

Prezes

Regionalna Izba Gospodarcza
w Katowicach

Jako Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach zdecydowaliśmy o objęciu roli Głównego Partnera tego badania, ponieważ wierzymy, że współczesny biznes nie może budować strategii rozwoju po omacku. Dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji oraz zmieniająca się natura pracy to dziś nie tylko modne hasła, ale twarde czynniki decydujące o przetrwaniu i rynkowej przewadze organizacji. Przez lata śląska gospodarka opierała się na tradycyjnych filarach przemysłowych – dzisiaj naszym najważniejszym zadaniem jest transformacja w stronę gospodarki opartej na wiedzy, cyfryzacji i nowoczesnych kompetencjach.

Prowadzenie regularnej diagnozy i dzielenie się rzetelnymi wynikami ze środowiskiem przedsiębiorców ma dla nas wartość fundamentalną. Chcemy dostarczać naszym firmom członkowskim oraz całemu sektorowi MŚP konkretnych danych: wiedzy o tym, gdzie polskie organizacje radzą sobie świetnie, a gdzie wciąż marnują swój potencjał technologiczny. Niniejszy raport to nie tylko publikacja analityczna – to praktyczna informacja, która ma pomóc przedsiębiorcom w mądrym projektowaniu struktur, podnoszeniu kompetencji zespołów oraz bezpiecznym wdrażaniu narzędzi opartych na AI. Wierzymy, że tylko organizacje elastyczne, oparte na zaufaniu i otwarte na innowacje będą w stanie skutecznie konkurować na arenie krajowej i międzynarodowej.

3. Co oznacza gotowość organizacji na przyszłość pracy i AI?

Zmiana technologiczna nie zachodzi wyłącznie na poziomie narzędzi. AI, automatyzacja i cyfryzacja wpływają na sposób wykonywania zadań, dostęp do informacji, tempo podejmowania decyzji, organizację procesów oraz oczekiwania wobec pracowników i liderów. Dlatego sama odpowiedź na pytanie „czy organizacja korzysta z AI?” mówi niewiele o jej rzeczywistej gotowości na przyszłość pracy.

W raporcie przyjmujemy szerokie rozumienie gotowości organizacji: jako zdolności do celowego, bezpiecznego i trwałego wykorzystywania rozwiązań w obszarze technologii, rozwoju kompetencji oraz organizacji i zarządzania pracą. Tak rozumiana gotowość łączy strategię, przywództwo i zarządzanie zmianą, kompetencje i zdolność uczenia się, procesy i dane, zwinność organizacyjną oraz praktyczne wykorzystanie AI. Istotne jest przy tym, aby działania w tych obszarach wzajemnie się wspierały i stały się trwałą częścią codziennego funkcjonowania organizacji.

Wyniki badania pokazują, dlaczego potrzebne jest tak szerokie ujęcie. Z jednej strony 94% badanych organizacji postrzega rozwój AI jako szansę, a 85% deklaruje otwartość na testowanie nowych technologii. Z drugiej strony tylko 16% wskazuje, że AI i nowe technologie są już elementem szerszego kierunku rozwoju. Jednocześnie wśród obszarów uznawanych za kluczowe w perspektywie najbliższych 2–3 lat pojawiają się obok siebie AI, rozwój kompetencji, uporządkowanie procesów, rozwój liderów, automatyzacja i zarządzanie zmianą. Respondenci sami pokazują więc, że gotowość nie jest wyłącznie kwestią technologii.

W raporcie analizujemy ją przez **sześć wzajemnie powiązanych wymiarów**. Każdy z nich opisuje inny element przygotowania organizacji, ale dopiero ich łączne działanie pozwala mówić o dojrzałej gotowości na przyszłość pracy i AI.

Strategia i orientacja na AI

Ten wymiar odpowiada na pytanie, czy organizacja wie, po co chce wykorzystywać AI i nowe technologie. Wysoka gotowość oznacza, że działania technologiczne są powiązane z celami biznesowymi, mają określone priorytety i nie są wyłącznie reakcją na bieżące trendy. Istotne jest również to, czy odpowiedzialność za transformację jest jasno przypisana i czy organizacja potrafi odróżnić eksperyment od rozwiązania, które rzeczywiście ma wspierać jej rozwój.

Przywództwo i zarządzanie zmianą

Wdrożenie AI wpływa na sposób pracy ludzi, podział odpowiedzialności i podejmowanie decyzji, dlatego wymaga aktywnego udziału kadry zarządzającej. W tym wymiarze liczy się zaangażowanie liderów, ich przygotowanie do rozmowy o technologii oraz zdolność do przeprowadzania zespołów przez zmianę. Sama decyzja o zakupie lub uruchomieniu narzędzia nie zastępuje komunikacji, wyznaczenia zasad i konsekwentnego zarządzania zmianą w codziennej pracy.

Kompetencje i zdolność uczenia się

Gotowość organizacji zależy od tego, czy pracownicy i liderzy potrafią nie tylko obsługiwać nowe narzędzia, ale również rozumieć ich możliwości i ograniczenia. Znaczenie mają kompetencje cyfrowe i związane z AI, analiza danych, krytyczne myślenie, podejmowanie decyzji, komunikacja i zdolność uczenia się. Oznacza to umiejętność korzystania z technologii w sposób świadomy: zadawania właściwych pytań, oceny jakości odpowiedzi i łączenia możliwości AI z wiedzą ekspercką.

Procesy, dane i gotowość operacyjna

AI działa w konkretnym środowisku organizacyjnym. Jeżeli procesy są nieuporządkowane, dane mają niską jakość albo systemy nie są ze sobą połączone, możliwości technologii pozostają ograniczone. Ten wymiar obejmuje stopień uporządkowania i cyfryzacji procesów, jakość i dostępność danych, integrację narzędzi oraz zdolność do wykorzystywania danych w podejmowaniu decyzji. Chodzi więc o fundament, na którym można bezpiecznie budować kolejne zastosowania AI.

Adaptacyjność i kultura eksperymentowania

Otwartość na zmianę jest ważnym punktem wyjścia, ale sama deklarowana otwartość nie przesądza o zdolności do transformacji. Organizacja potrzebuje przestrzeni do testowania nowych rozwiązań, wyciągania wniosków z pilotaży i szybkiego korygowania kierunku. Dojrzała kultura eksperymentowania nie oznacza wdrażania każdego nowego narzędzia, lecz umiejętność sprawdzania hipotez, oceny efektów i podejmowania decyzji, które rozwiązania warto rozwijać, a z których należy zrezygnować.

Realne wykorzystanie AI i dojrzałość wdrożeniowa

Ostatni wymiar pokazuje, na jakim etapie rzeczywiście znajduje się organizacja: czy dopiero analizuje możliwości AI, prowadzi pojedyncze testy, wykorzystuje rozwiązania w wybranych obszarach, czy włącza je już w szerszy kierunek rozwoju. Nie chodzi więc o sam fakt posiadania dostępu do narzędzi, ale o skalę, powtarzalność i osadzenie ich w sposobie działania organizacji. Ten wymiar jest w dużej mierze efektem pozostałych

pięciu – pokazuje, na ile strategia, przywództwo, kompetencje, procesy i adaptacyjność przekładają się na praktykę.

Jak czytać profil sześciu wymiarów?

Sześć wymiarów gotowości należy interpretować łącznie, ponieważ każdy z nich opisuje inny element przygotowania organizacji do przyszłości pracy. Obejmują one strategię, przywództwo, procesy i dane, zdolność do adaptacji, wykorzystanie technologii oraz kompetencje ludzi – zarówno technologiczne, jak i poznawcze, społeczne i adaptacyjne. Dopiero ich wzajemne powiązanie pozwala ocenić, czy organizacja jest kompleksowo przygotowana do zmian oraz do rozwijania kompetencji, które będą zyskiwać na znaczeniu w kolejnych latach.

Dlatego **Indeks Gotowości Organizacji na Przyszłość Pracy** pokazuje poziom ogólny gotowości, natomiast profil sześciu wymiarów pozwala zobaczyć, **co składa się na ten rezultat**. To właśnie różnice pomiędzy wymiarami pozwalają rozpoznać, gdzie znajduje się realne źródło ograniczeń: w kierunku strategicznym, przywództwie, kompetencjach ludzi, procesach i danych, zdolności do adaptacji czy w samym doświadczeniu wdrożeniowym.



RYSUNEK 1. Wymiary gotowości organizacji na przyszłość pracy.

Źródło: Opracowanie własne.

4. Indeks Gotowości Organizacji na Przyszłość Pracy

Na potrzeby badania opracowano **autorski, wielowymiarowy Indeks Gotowości Organizacji na Przyszłość Pracy**. Porządkuje on odpowiedzi z badania w jednym syntetycznym wskaźniku, który pozwala określić ogólny poziom przygotowania organizacji do funkcjonowania w warunkach dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym, społecznym i technologicznym, zmieniających się modeli pracy oraz rosnących oczekiwań wobec kompetencji ludzi i sposobu działania organizacji. **Indeks pokazuje poziom ogólny, natomiast profil sześciu wymiarów pozwala zobaczyć, które obszary składają się na ten wynik, gdzie gotowość jest relatywnie wyższa, a gdzie widoczna jest potrzeba dalszego wzmocnienia**

Wynik Indeksu jest wyrażony na skali od 0 do 100 punktów. Dla każdej organizacji obliczono najpierw wynik w sześciu wymiarach gotowości, a następnie na ich podstawie wynik ogólny Indeksu Gotowości Organizacji na Przyszłość Pracy. Średnia wartość Indeksu dla całej badanej grupy wyniosła 59,8 pkt, natomiast mediana 62,2 pkt. W praktyce pokazuje to, że typowa organizacja w badanej grupie znajduje się pomiędzy etapem eksperymentowania a bardziej uporządkowanym, systemowym podejściem do transformacji.

4.1. Jak powstał Indeks?

Podstawą konstrukcji Indeksu było założenie, że gotowość organizacji na przyszłość pracy nie może być oceniana przez pryzmat pojedynczego obszaru, lecz wymaga uwzględnienia kilku wzajemnie powiązanych wymiarów jej funkcjonowania. Brak gotowości może wynikać z niewystarczająco jasno określonego kierunku strategicznego, słabego przygotowania liderów, luk kompetencyjnych, nieuporządkowanych procesów i danych, ograniczonej zdolności do eksperymentowania albo niewielkiego doświadczenia we wdrażaniu AI. Z tego powodu pojedyncza deklaracja dotycząca ogólnej gotowości nie pokazuje jeszcze, co organizacja potrafi zrobić w praktyce ani co ogranicza jej dalszy rozwój.

Ta wielowymiarowość skłoniła nas do zbudowania Indeksu z sześciu powiązanych wymiarów – określonych w tym raporcie jako “wymiarzy gotowości organizacji na przyszłość pracy”. Każdy z nich odpowiada za inny warunek gotowości, a ich łączny obraz pozwala przejść od prostego pytania „czy organizacja jest gotowa?” do ważniejszego pytania: „dlaczego jej gotowość jest właśnie na takim poziomie?”.

INDEKS GOTOWOŚCI ORGANIZACJI – 6 RÓWNOWAŻNYCH WYMIARÓW

Indeks syntetyzuje przygotowanie organizacji w sześciu obszarach. Każdy z nich ma taką samą wagę w wyniku końcowym.

1. Strategia i orientacja na AI Kierunek rozwoju, cele biznesowe, odpowiedzialność	2. Przywództwo i zarządzanie zmianą Zaangażowanie liderów, prowadzenie zespołów przez zmianę	3. Kompetencje i zdolność uczenia się Umiejętności, uczenie się, krytyczne myślenie i decyzje
4. Procesy, dane i gotowość operacyjna porządkowanie procesów, jakość danych, integracja systemów	5. Adaptacyjność i kultura eksperymentowania Otwartość na zmianę, testowanie i dostosowanie	6. Realne wykorzystanie AI Od obserwacji i pilotaży do szerszego wykorzystania technologii

Odpowiedzi z kwestionariusza są przeliczane do wspólnej skali 0–100. Najpierw obliczany jest wynik każdego wymiaru, a następnie na ich podstawie wynik całego Indeksu.

Wynik Indeksu jest obliczany na podstawie odpowiedzi respondentów na wybrane pytania ankietowe dotyczące gotowości organizacji na przyszłość pracy. Pytania o bariery, obawy oraz deklarowane priorytety na przyszłość nie budują wyniku Indeksu – są analizowane oddzielnie jako kontekst pomagający interpretować źródła gotowości i ograniczenia dalszej transformacji.

Odpowiedzi udzielane na różnych skalach zostały przeliczone do wspólnej skali 0–100. Następnie obliczono wynik dla każdego z sześciu wymiarów, a z nich – wynik całego Indeksu. Każdy wymiar ma taką samą wagę, dzięki czemu obszary opisane większą liczbą pytań nie dominują nad pozostałymi. Wynik końcowy odzwierciedla więc równowagę pomiędzy technologią, ludźmi, sposobem zarządzania oraz gotowością operacyjną.

Jako kontrolę spójności porównano wynik Indeksu z bezpośrednią oceną ogólnego przygotowania organizacji do funkcjonowania w warunkach dynamicznych zmian i rozwoju AI. **Stwierdzono silną dodatnią zależność (korelacja rang Spearmana $r_s = 0,80$)**, co wskazuje, że syntetyczny wynik Indeksu pozostaje w wyraźnym związku z ogólną oceną respondentów, a jednocześnie opiera się na szerszym zestawie obserwowanych praktyk.

4.2. Segmenty gotowości organizacji na przyszłość pracy

W celu uporządkowania interpretacji wyników Indeksu organizacje przyporządkowano do pięciu etapów gotowości. Segmenty nie opisują „dobrych” i „złych” organizacji. Pokazują, jak daleko dana organizacja przeszła od pojedynczych, nieskoordynowanych działań do podejścia, w którym technologia, kompetencje, przywództwo i procesy tworzą spójny system. Największą grupę stanowią organizacje na etapie systematyzacji – 39,6% próby. Kolejne 32,8% znajduje się na etapie eksperymentowania. Łącznie 72,4% badanych organizacji mieści się więc w dwóch środkowych segmentach: nie są już na początku drogi, ale wciąż pracują nad tym, aby pojedyncze działania, pilotaże i dobre praktyki zamienić w powtarzalny sposób funkcjonowania.

TABELA 1. Segmenty gotowości.

Wynik	Segment	Udział	Charakterystyka
0-20	Początek transformacji	3,7%	Pojedyncze lub brak działań; niski poziom przygotowania w większości wymiarów.
21-40	Budowanie podstaw	11,2%	Organizacja dostrzega potrzebę zmiany, ale działania są jeszcze niespójne i słabo osadzone w procesach.
41-60	Eksperymentowanie	32,8%	Pojawiają się testy i wdrożenia w wybranych obszarach, jednak poziom gotowości pozostaje nierówny.
61-80	Systematyzacja	39,6%	Zmiana jest coraz lepiej powiązana z celami biznesowymi, procesami i odpowiedzialnością organizacyjną.
81-100	Integracja strategiczna	12,7%	AI i transformacja są częścią szerszego kierunku rozwoju, a wysoka gotowość występuje równocześnie w wielu obszarach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy”

Na najwyższym poziomie, określonym jako integracja strategiczna, znajduje się 12,7% organizacji. Z kolei dwa najniższe segmenty obejmują łącznie 14,9% próby. Taki rozkład pokazuje, że zasadniczym wyzwaniem nie jest już samo rozpoczęcie działań związanych z AI i transformacją. Dla większości organizacji kolejnym krokiem staje się ich uporządkowanie, powiązanie z celami biznesowymi i rozwój zdolności do skalowania rozwiązań.

4.3. Interpretacja wyniku Indeksu

Wysoka otwartość na nowe technologie jest w badanej próbie widoczna wcześniej niż pełna dojrzałość wdrożeniowa. Organizacje stosunkowo łatwo dochodzą do etapu testowania i wdrażania rozwiązań w wybranych obszarach. Trudniejszy okazuje się etap przejścia od inicjatyw punktowych do spójnego modelu, w którym odpowiedzialność za transformację jest jasno określona, liderzy są przygotowani do prowadzenia zmiany, procesy i dane umożliwiają skalowanie, a kompetencje pracowników rozwijają się równolegle z technologią.

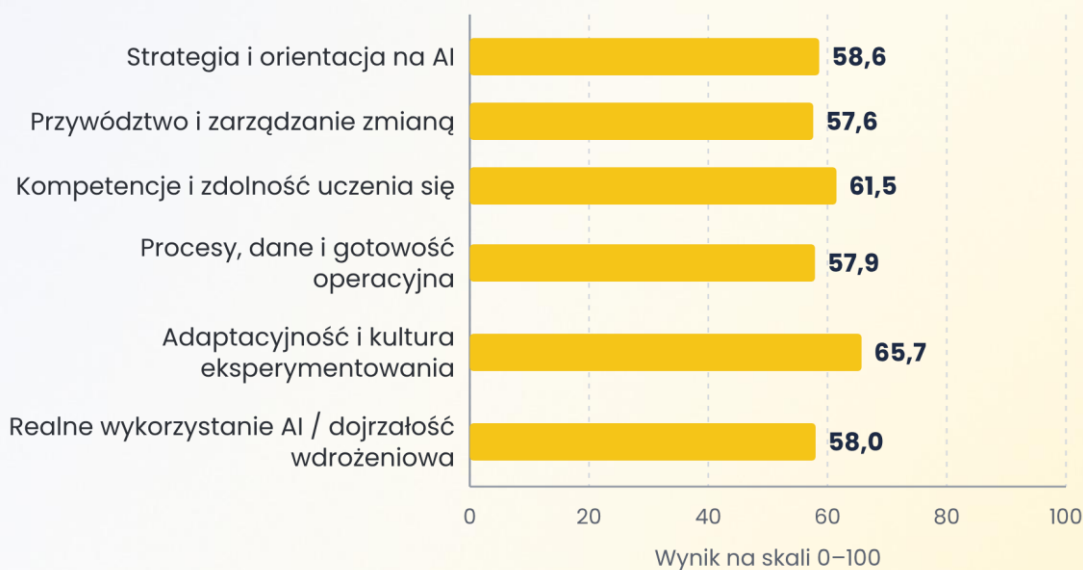
Dlatego sam wynik globalny należy czytać razem z profilem sześciu wymiarów. Dwie organizacje mogą uzyskać podobny poziom Indeksu, ale z zupełnie innych powodów: jedna może mieć mocne procesy i dane, lecz słabsze kompetencje i przywództwo, druga – dużą otwartość i zaangażowanie ludzi, ale niewystarczająco uporządkowane procesy. Analiza każdego z sześciu wymiarów osobno pozwala lepiej uchwycić strukturę gotowości organizacji – wskazać jej mocniejsze i słabsze obszary oraz zobaczyć, w których wymiarach różnice między organizacjami są największe.

5. Sześć wymiarów gotowości

Indeks pokazuje ogólny poziom przygotowania organizacji, ale dopiero rozbieżność wyniku na sześć wymiarów pozwala zobaczyć, z czego ten poziom jest zbudowany.

Wynik wymiaru jest syntetyczną wartością punktową na skali 0–100 obliczoną na podstawie zestawu pytań opisujących dany obszar. Nie oznacza odsetka organizacji, które „spełniają” określone kryterium. W badanej próbie najwyższy wynik uzyskała adaptacyjność i kultura eksperymentowania (65,7 pkt), a następnie kompetencje i zdolność uczenia się (61,5 pkt). Pozostałe cztery wymiary mieszczą się w przedziale 57–59 pkt. Oznacza to, że otwartość na zmianę i zdolność uczenia się są dziś rozwinięte nieco mocniej niż warunki potrzebne do systemowego skalowania transformacji: przygotowanie przywództwa, uporządkowanie procesów, osadzenie strategiczne i dojrzałość wdrożeniowa.

WYKRES 3. Wyniki sześciu wymiarów gotowości organizacji na przyszłość pracy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy”

5.1. Strategia i orientacja na AI

Wymiar obejmuje zarówno to, jakie znaczenie organizacja przypisuje AI i nowym technologiom w swoim rozwoju, jak i sposób podejmowania decyzji w tym obszarze. Ocenie podlega, czy technologie są uwzględniane w kierunku rozwoju organizacji, czy decyzje technologiczne są powiązane z celami biznesowymi, czy mają charakter reaktywny czy planowy oraz czy odpowiedzialność za transformację jest jasno określona. W ocenie pozwala to uwzględnić zarówno poziom świadomości strategicznej, jak i stopień uporządkowania decyzji i odpowiedzialności związanych ze zmianą.

**58,6
pkt**

Wynik wymiaru wynosi 58,6 pkt. Oznacza to, że podejście do technologii jest już w wielu organizacjach powiązane z kierunkiem rozwoju, jednak działania związane z transformacją nie zawsze są prowadzone w sposób spójny i jasno skoordynowany.

65% respondentów wskazuje, że AI i nowe technologie są uwzględniane w dużym stopniu w kierunku rozwoju organizacji lub stanowią jeden z jej ważnych kierunków. 72% deklaruje również, że decyzje dotyczące technologii i zmian organizacyjnych są w dużym stopniu lub ściśle powiązane z celami biznesowymi.

Słabszym elementem jest przełożenie tego kierunku na strukturę odpowiedzialności i sposób podejmowania decyzji. 35% organizacji ma wskazaną osobę lub zespół odpowiedzialny za transformację, w 37% odpowiedzialność jest rozproszona, a w 28% nie została formalnie przypisana. Technologie wdraża w sposób skoordynowany na poziomie całej organizacji 37% badanych, a 16% deklaruje, że decyzje wynikają przede wszystkim z długoterminowej strategii. Pozostałe organizacje częściej działają reaktywnie, oddolnie lub na poziomie pojedynczych działów.

5.2. Przywództwo i zarządzanie zmianą

Wymiar obejmuje zarówno nastawienie i zaangażowanie kadry zarządzającej wobec zmian, jak i kompetencje potrzebne do ich prowadzenia. Ocenie podlega ogólna gotowość zarządzających do działania w warunkach rozwoju AI i zmian technologicznych, ich zaangażowanie w transformację, przygotowanie liderów do prowadzenia zespołów oraz kompetencje przywódcze i ogólnie zarządzanie zmianą. Pozwala to zestawić przekonanie o gotowości kadry zarządzającej z oceną konkretnych umiejętności potrzebnych do wyznaczania priorytetów, komunikowania zmiany i wspierania zespołów.

**57,6
pkt**

Wynik wymiaru wynosi 57,6 pkt. Oznacza to, że kadra zarządzająca jest ogólnie oceniana jako przygotowana do zmian, jednak słabiej oceniane są konkretne kompetencje potrzebne do prowadzenia zespołów w warunkach dynamicznej zmiany.

69% respondentów ocenia gotowość kadry zarządzającej do prowadzenia organizacji w warunkach rozwoju AI i zmian technologicznych jako raczej wysoką lub wysoką. Jednocześnie 52% ocenia zaangażowanie kadry w rozwój AI i transformację jako wysokie lub bardzo wysokie.

Kiedy ocena dotyczy bezpośrednio prowadzenia zmiany, wyniki są niższe. 35% organizacji wysoko lub bardzo wysoko ocenia przygotowanie liderów do prowadzenia zespołów w warunkach dynamicznych zmian, a 37% – kompetencje w zakresie zarządzania zmianą. Pokazuje to, że pozytywnej ogólnej ocenie zarządzających nie zawsze towarzyszy również silne przygotowanie do komunikowania zmiany, pracy z oporem, utrzymywania zaangażowania i przekładania decyzji na codzienną pracę zespołów.

5.3. Kompetencje i zdolność uczenia się

Ten wymiar dotyczy kompetencji ludzi pracujących w organizacji oraz ich postawy wobec uczenia się i nowych sposobów pracy. Obejmuje krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, rozumienie i wykorzystywanie nowych technologii oraz otwartość pracowników i kadry zarządzającej na proces uczenia się. Dzięki temu ocenie podlega zarówno aktualny poziom wybranych umiejętności, jak i gotowość do ich dalszego rozwijania w odpowiedzi na zmieniające się wymagania środowiska pracy.

**61,5
pkt**

Wynik wymiaru wynosi 61,5 pkt i jest drugim najwyższym wynikiem z wymiarów gotowości. Oznacza to, że kompetencje ludzi oraz gotowość do uczenia się należą do mocniejszych elementów badanych organizacji, choć praktyczne kompetencje technologiczne są oceniane nieco słabiej.

57% respondentów wysoko lub bardzo wysoko ocenia poziom krytycznego myślenia wśród ludzi w organizacji. 52% podobnie ocenia zdolność rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, a 50% – otwartość pracowników i kadry zarządzającej na uczenie się nowych sposobów pracy i narzędzi.

Niżej oceniane jest rozumienie i korzystanie z nowych technologii i narzędzi cyfrowych – wysoki lub bardzo wysoki poziom wskazuje 47% organizacji. Wynik sugeruje, że badane firmy i instytucje mają relatywnie dobry kapitał poznawczy i gotowość do uczenia się, ale dalszy rozwój będzie wymagał wzmacniania praktycznych kompetencji technologicznych oraz uczenia ich w kontekście konkretnych ról i zadań.

5.4. Procesy, dane i gotowość operacyjna

Wymiar opisuje warunki organizacyjne potrzebne do sprawnego i powtarzalnego działania. Ocena obejmuje poziom uporządkowania procesów, ich cyfrowe wsparcie, jakość danych, stopień wykorzystywania danych w podejmowaniu decyzji oraz integrację systemów i narzędzi. To z kolei pozwala zbadać na ile, organizacja ma odpowiednie zaplecze operacyjne i czy umożliwia ono skuteczne wdrażanie oraz rozwijanie nowych sposobów pracy.

**57,9
pkt**

Wynik wymiaru wynosi 57,9 pkt. Oznacza to, że organizacje relatywnie dobrze oceniają jakość i wykorzystanie danych w podejmowaniu decyzji, natomiast słabiej – uporządkowanie procesów, ich cyfrowe wsparcie oraz integrację systemów i narzędzi.

70% respondentów ocenia jakość danych wykorzystywanych do podejmowania decyzji jako dobrą lub bardzo dobrą, a 54% deklaruje wysoki lub bardzo wysoki poziom wykorzystywania danych i informacji w procesie decyzyjnym. Oznacza to, że dostęp do użytecznych informacji jest relatywnie mocnym elementem badanych organizacji.

Słabiej oceniane jest środowisko, w którym te dane i technologie mają działać. Tylko 28% organizacji wysoko lub bardzo wysoko ocenia stopień uporządkowania procesów, 41% – poziom cyfrowego wsparcia procesów, a 36% – integrację systemów i narzędzi. W praktyce oznacza to, że część organizacji ma dane potrzebne do podejmowania decyzji, ale nie ma jeszcze wystarczająco spójnych procesów i systemów, aby łatwo włączać nowe rozwiązania do codziennego sposobu pracy i skalować je między obszarami.

5.5. Adaptacyjność i kultura eksperymentowania

Ten wymiar obejmuje zarówno świadomość potrzeby zmiany i postawę wobec eksperymentowania, jak i zdolność do przełożenia tej otwartości na działanie. Ocenie podlega, czy organizacja dostrzega potrzebę testowania nowych rozwiązań, na ile jest na takie testy otwarta, jak ocenia swoją zdolność do funkcjonowania w warunkach dynamicznych zmian i szybkiego dostosowywania się, jak często usprawnia sposób pracy oraz jak sprawnie wdraża zmiany. Takie ujęcie pozwala odróżnić deklarowaną gotowość do zmiany od zdolności do jej rzeczywistego przeprowadzenia.

**65,7
pkt**

Wynik wymiaru wynosi 65,7 pkt i jest najwyższy spośród sześciu analizowanych obszarów. Oznacza to, że badane organizacje deklarują otwartość na zmianę i eksperymentowanie, choć zdolność do szybkiego wdrażania zmian jest oceniana wyraźnie słabiej.

85% respondentów określa organizację jako otwartą lub bardzo otwartą na testowanie nowych rozwiązań i technologii. 72% ocenia, że organizacja dość dobrze lub bardzo dobrze dostosowuje się do dynamicznych zmian, a taki sam odsetek deklaruje, że działania usprawniające sposób pracy są podejmowane często lub bardzo często. 63% uważa organizację za dobrze lub bardzo dobrze przygotowaną do szybkiego dostosowywania się do zmian rynkowych, technologicznych i regulacyjnych.

Wyraźna różnica pojawia się jednak przy samym tempie wdrażania. Tylko 37% organizacji wysoko lub bardzo wysoko ocenia zdolność do szybkiego wdrażania zmian. Oznacza to, że łatwiej jest stworzyć warunki do testowania niż przejść od eksperymentu do sprawnego, powtarzalnego wdrożenia. W tym miejscu kultura otwartości musi zostać uzupełniona o decyzje, zasoby, procesy i odpowiedzialność.

5.6. Realne wykorzystanie AI i dojrzałość wdrożeniowa

Wymiar koncentruje się na tym, w jakim stopniu organizacja rzeczywiście wykorzystuje AI i nowe technologie. Ocenie podlega etap rozwoju – od braku działań i obserwowania rynku, przez testy i pilotaże, po wykorzystanie rozwiązań w wybranych obszarach i włączenie ich w szerszy kierunek rozwoju – oraz obszary, w których technologie są już stosowane. Pozwala to sprawdzić, na ile świadomość, postawy, kompetencje i warunki

organizacyjne przekładają się na faktyczne doświadczenia z wdrażaniem nowych rozwiązań.

**58,0
pkt**

Wynik wymiaru wynosi 58,0 pkt. Oznacza to, że wykorzystanie AI i nowych technologii jest już obecne w wielu organizacjach, ale najczęściej dotyczy wybranych obszarów lub pojedynczych testów, a rzadziej stanowi element szerszego kierunku rozwoju.

16% organizacji wskazuje, że AI i nowe technologie są elementem szerszego kierunku rozwoju, a 39% wykorzystuje je w wybranych obszarach działalności. Kolejne 19% prowadzi pojedyncze testy lub pilotaże. 14% obserwuje rynek i analizuje możliwości, a 12% nie prowadzi obecnie działań w tym obszarze.

Najczęściej wskazywanym obszarem wykorzystania technologii lub AI jest marketing (49%), następnie analiza danych i raportowanie (42%), sprzedaż (35%), IT (32%) i obsługa klienta (32%). Rzadziej wskazywane są administracja i procesy wewnętrzne (22%), HR (21%), operacje lub produkcja (19%) oraz finanse (17%). Rozkład ten pokazuje, że organizacje najczęściej zaczynają od obszarów, w których zastosowanie technologii można relatywnie szybko uruchomić i ocenić, a znacznie rzadziej osiągają etap szerszego osadzenia AI w modelu działania.

Najważniejsze wnioski

Profil sześciu wymiarów pokazuje, że badane organizacje są relatywnie lepiej przygotowane do rozpoczynania zmiany niż do jej konsekwentnego prowadzenia i skalowania. Największe różnice pojawiają się między deklarowaną otwartością, potencjałem ludzi i dostępem do danych a zdolnością do przełożenia tych zasobów na uporządkowany i powtarzalny sposób działania.

1. Organizacje deklarują większą gotowość do eksperymentowania niż do skalowania.

85% badanych deklaruje otwartość na testowanie nowych rozwiązań, ale tylko 37% wysoko ocenia zdolność do szybkiego wdrażania zmian. Największa luka przebiega więc między „chcemy spróbować” a „potrafimy sprawnie wdrożyć”.

2. Strategia wyprzedza odpowiedzialność.

72% organizacji deklaruje silne powiązanie decyzji technologicznych z celami biznesowymi, ale tylko 35% ma jasno wskazaną osobę lub zespół odpowiedzialny za transformację. Organizacje częściej wiedzą, po co chcą wykorzystywać technologię, niż kto ma odpowiadać za przełożenie tego kierunku na działanie.

3. Ogólne zaufanie do liderów jest wyższe niż ich oceniana zdolność prowadzenia zmiany.

69% respondentów wysoko ocenia gotowość kadry zarządzającej do działania w warunkach rozwoju AI, ale tylko 35% wysoko ocenia przygotowanie liderów do

prowadzenia zespołów w dynamicznej zmianie. Wyzwaniem jest więc nie sama akceptacja kierunku, lecz umiejętność przeprowadzenia ludzi przez zmianę.

4. Mocniejszą stroną organizacji jest zdolność uczenia się i myślenia, nie jeszcze biegłość technologiczna.

Krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów i otwartość na uczenie się są oceniane lepiej niż praktyczne rozumienie i wykorzystywanie nowych technologii. Organizacje mają relatywnie dobry kapitał do uczenia się AI, ale nie zawsze równie rozwiniętą biegłość technologiczną.

5. AI jest już obecna w organizacjach, ale jej wykorzystanie ma przede wszystkim charakter punktowy.

55% organizacji wykorzystuje AI i nowe technologie w wybranych obszarach działalności, natomiast tylko 16% traktuje je jako element szerszego kierunku rozwoju. AI przestała być wyłącznie eksperymentem, ale dla większości organizacji nie stała się jeszcze standardowym elementem modelu działania.

Badane organizacje mają dziś więcej gotowości do rozpoczęcia transformacji niż zdolności do jej systemowego prowadzenia. Największym wyzwaniem nie jest już otwarcie się na AI, lecz przejście od testów i pojedynczych inicjatyw do odpowiedzialności, procesów i mechanizmów pozwalających powtarzać oraz skalować zmianę.



Filip Sobel

CEO & Founder
Staffly

Wyniki badania pokazują, że kompetencje potrzebne do skutecznej pracy z AI wciąż wymagają rozwoju w wielu organizacjach. Skuteczne korzystanie z AI wymaga zarówno umiejętności technicznych, jak i kompetencji miękkich, w tym krytycznego myślenia, które pomaga oceniać wiarygodność uzyskanych odpowiedzi.

W Staffly na co dzień badamy kompetencje i predyspozycje kandydatów w praktyce. Aby trafnie oceniać ich potencjał, potrzebujemy rozumieć, jakie połączenie wiedzy, umiejętności i postaw sprzyja skutecznej pracy oraz które kompetencje warto rozwijać, ponieważ zachowują znaczenie mimo zmian technologicznych.

Dzięki AI możemy szybciej analizować informacje, przygotowywać materiały i wykonywać część zadań. Nadal jednak to my odpowiadamy za to, jak korzystamy z tej technologii i co robimy z uzyskanymi wynikami.

W tym kontekście wynik 57% wysokich ocen krytycznego myślenia skłania do refleksji. Samo badanie nie wyjaśnia przyczyn tego wyniku, ale wskazuje na potrzebę wzmacniania kompetencji, która pomaga rozpoznawać błędy, nieuzasadnione wnioski i treści brzmiące przekonująco mimo braku podstaw. Warto też sprawdzać, czy kandydaci i pracownicy potrafią zakwestionować odpowiedź AI, zweryfikować jej założenia oraz poszukać dodatkowych informacji przed podjęciem decyzji.

Dla organizacji ważnym pytaniem staje się zatem to, które kompetencje rozwijać, aby ich wartość utrzymywała się mimo zmian narzędzi. Krytyczne myślenie, zdolność uczenia się, współpraca i odpowiedzialność pomagają korzystać z możliwości AI dzisiaj, a jednocześnie stanowią podstawę skutecznego działania w kolejnych zmianach.

6. Archetypy organizacji – różne drogi do gotowości

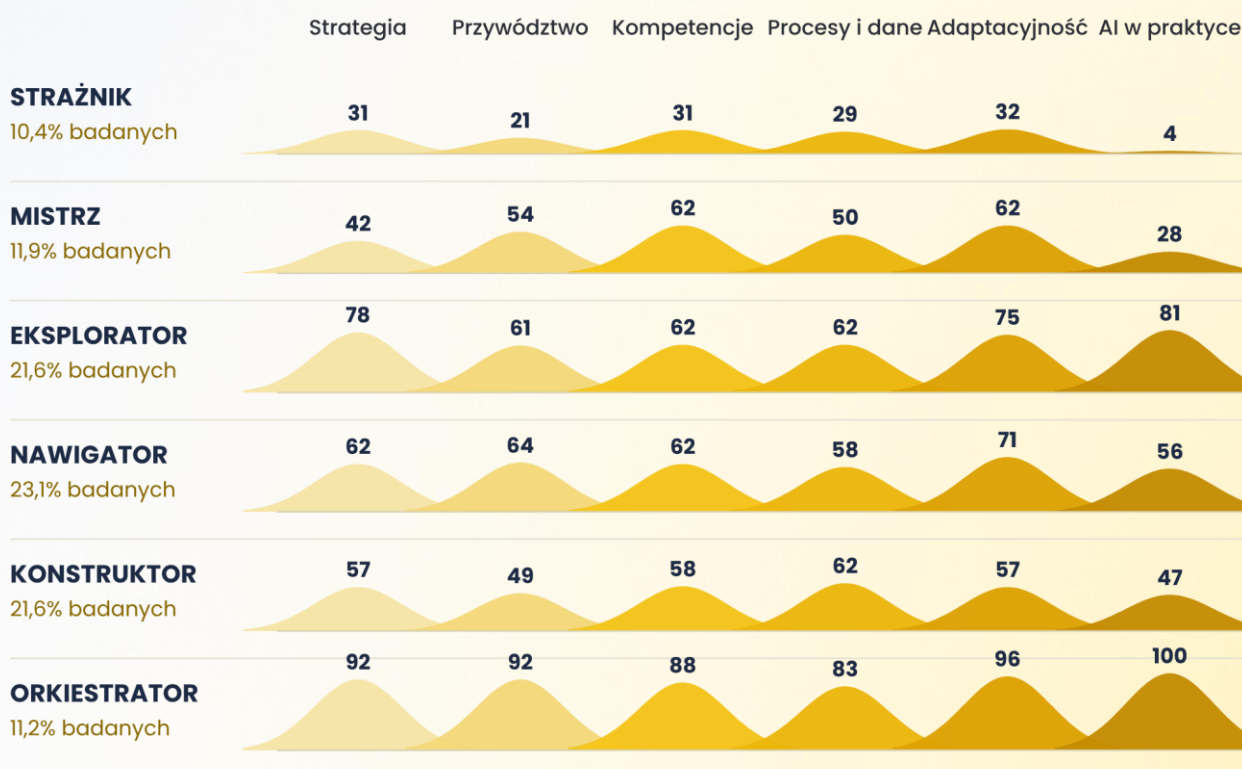
Wynik Indeksu Gotowości Organizacji na Przyszłość Pracy pozwala ocenić ogólny poziom przygotowania organizacji, ale nie pokazuje wszystkich różnic w strukturze tej gotowości. Organizacje o zbliżonych wynikach mogą różnić się pod względem kompetencji, przygotowania procesów, przywództwa czy stopnia wykorzystania AI. Aby lepiej uchwycić te różnice, przeprowadzono dodatkową analizę układu sześciu wymiarów gotowości. Na podstawie podobieństwa pełnych profili wyników wyodrębniono sześć grup organizacji, którym nadano nazwy odzwierciedlające ich charakterystyczne konfiguracje przygotowania do transformacji.

Archetypy nie stanowią kolejnych poziomów dojrzałości ani alternatywnej skali gotowości. Pokazują odmienne układy mocniejszych i słabszych wymiarów występujące w badanej próbie. Pozwalają tym samym spojrzeć na gotowość nie tylko przez pryzmat jej ogólnego poziomu, lecz także wzajemnych relacji między strategią, przywództwem, kompetencjami, procesami, adaptacyjnością i wykorzystaniem AI.

RYSUNEK 2. Profile sześciu archetypów gotowości organizacji na przyszłość pracy.

Archetypy organizacji – profile sześciu wymiarów

Wartości na falach pokazują medianę wyniku organizacji przypisanych do danego archetypu (skala 0–100)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy”

6.1. Charakterystyka archetypów gotowości organizacyjnej

Każdy archetyp opisuje charakterystyczny układ sześciu wymiarów gotowości. O przypisaniu organizacji do danej grupy decydowało podobieństwo całego zestawu wyników, a nie wartość osiągnięta w pojedynczym obszarze. Po wyodrębnieniu grup obliczono mediany sześciu wymiarów, które przedstawiono na profilach falowych.

Nazwy archetypów odzwierciedlają dominującą logikę interpretacji wyników. Typologia ma charakter eksploracyjny i służy pogłębieniu interpretacji zróżnicowania gotowości w badanej próbie.

Strażnik – stabilność przed zmianą

Strażnik reprezentuje konfigurację o niskich wynikach we wszystkich sześciu wymiarach. Mediany pięciu obszarów mieszczą się w przedziale od 20,8 do 32,1 pkt, natomiast realne wykorzystanie AI osiąga 4,2 pkt.

Profil ten można interpretować jako podejście, w którym organizacja najpierw chroni stabilność i ogranicza ryzyko, obserwując zmiany technologiczne z dystansu, a dopiero po potwierdzeniu ich użyteczności zaczyna stopniowo rozwijać kompetencje, procesy i praktyczne zastosowania AI. W odróżnieniu od archetypów, w których relatywnie mocniejsze przygotowanie w jednym obszarze współwystępuje ze słabszym wynikiem innego, Strażnik nie wykazuje wyraźnie rozwiniętego komponentu gotowości. Nazwa archetypu odwołuje się do interpretacji związanej z ostrożnym podejściem do zmiany, jednak same wyniki nie przesądzają o motywacjach organizacji.

Potencjalne wyzwania dotyczą w tym przypadku przede wszystkim budowania podstaw przygotowania organizacyjnego: od kompetencji i przywództwa, przez procesy i strategię, po praktyczne wykorzystanie technologii.

Mistrz – ludzie przed systemem

Mistrza wyróżniają relatywnie wyższe wyniki kompetencji i zdolności uczenia się (62,5 pkt), adaptacyjności (61,9 pkt) oraz przywództwa (54,2 pkt). Wyraźnie niższe są mediany strategii (42,4 pkt) i realnego wykorzystania AI (27,8 pkt).

Charakterystyczna jest tu przewaga obszarów związanych z przygotowaniem ludzi nad strategicznym i wdrożeniowym wymiarem transformacji. Określenie „ludzie przed systemem” odnosi się właśnie do tej dysproporcji. Profil ten można interpretować jako podejście, w którym organizacja najpierw inwestuje w ludzi, ich wiedzę i samodzielność, pozwalając pracownikom rozwijać nowe sposoby działania oddolnie, a dopiero później porządkuje je poprzez wspólną strategię, zasady i szerszy model wykorzystania AI.

Profil Mistrza wskazuje, że relatywnie korzystniejsze wyniki kompetencji i adaptacyjności nie muszą współwystępować z równie rozwiniętym wykorzystaniem AI. Potencjalne

wyzwanie dotyczy więc nie tylko dalszego rozwijania umiejętności, ale przede wszystkim tworzenia warunków do ich szerszego wykorzystania w organizacji.

Eksplorator – eksperyment przed standaryzacją

Eksplorator osiąga wysokie mediany realnego wykorzystania AI (80,6 pkt), strategii (77,8 pkt) i adaptacyjności (75,0 pkt). Pozostałe trzy wymiary – przywództwo, kompetencje oraz procesy i dane – osiągają wyniki od 61,1 do 62,5 pkt.

Wyróżnikiem tego archetypu jest połączenie wysokiego wykorzystania AI z wyraźnym kierunkiem strategicznym i dużą zdolnością do adaptacji. Przywództwo, kompetencje oraz procesy i dane są rozwinięte, ale pozostają nieco poniżej trzech najmocniejszych elementów profilu. Oznacza to, że organizacja potrafi już aktywnie działać i reagować na zmianę, podczas gdy część mechanizmów potrzebnych do utrwalania i skalowania tych działań rozwija się nieco wolniej. Profil ten można interpretować jako organizację, która ma określony kierunek, jest otwarta na zmianę i szybko przechodzi od pomysłu do testowania oraz praktycznego wykorzystania AI. Kolejnym etapem staje się wzmacnianie przywództwa, rozwijanie kompetencji w szerszej części organizacji oraz porządkowanie procesów i danych tak, aby skuteczne rozwiązania mogły być nie tylko testowane, ale również powtarzane, standaryzowane i skalowane.

Sformułowanie „eksperyment przed standaryzacją” opisuje właśnie tę relację: zdolność do działania, adaptacji i praktycznego wykorzystywania AI jest w tym profilu bardziej rozwinięta niż pełne wyrównanie wszystkich obszarów potrzebnych do trwałego osadzenia wdrożeń w całej organizacji.

Nawigator – kierunek przed skalą

W profilu Nawigatora najwyższą medianę osiąga adaptacyjność (71,4 pkt). Zbliżone wyniki dotyczą przywództwa (63,9 pkt), strategii i kompetencji (po 62,5 pkt). Nieco niższe pozostają procesy i dane (58,3 pkt) oraz realne wykorzystanie AI (55,6 pkt).

Taka konfiguracja wskazuje na relatywnie mocniejsze przygotowanie organizacyjne niż praktyczne wykorzystanie technologii. Nawigator wyróżnia się przede wszystkim adaptacyjnością oraz zbliżonym poziomem strategii, przywództwa i kompetencji. Profil ten można interpretować jako podejście, w którym organizacja najpierw uważnie odczytuje zmiany zachodzące w otoczeniu i elastycznie się do nich dostosowuje, a na tej podstawie wyznacza kierunek działania, porządkuje priorytety oraz rozwija przywództwo i kompetencje potrzebne do szerszego wykorzystania AI.

Określenie „kierunek przed skalą” opisuje tę relację. Potencjalnym wyzwaniem jest przełożenie istniejącego przygotowania organizacyjnego na szersze zastosowania AI, tak aby wyniki obszarów strategicznych, przywódczych i kompetencyjnych znajdowały większe odzwierciedlenie w wymiarze wdrożeniowym.

Konstruktor – struktura przed skalą

Konstruktor osiąga najwyższą medianę w obszarze procesów i danych (62,5 pkt). Zbliżone wyniki dotyczą kompetencji (58,3 pkt), adaptacyjności (57,1 pkt) oraz strategii (56,9 pkt). Niżej plasują się przywództwo (48,6 pkt) i realne wykorzystanie AI (47,2 pkt).

Wyróżnikiem tego archetypu jest relatywnie mocniejsze przygotowanie procesowe i operacyjne niż poziom praktycznego wykorzystania AI. Organizacja posiada już część zaplecza potrzebnego do transformacji – procesy, dane, kompetencje i kierunek działania ale nie przekłada go jeszcze w pełni na szerokie i powtarzalne zastosowania technologii.

Profil ten można interpretować jako organizację, która w pierwszej kolejności porządkuje sposób działania, wzmacnia procesy i dane oraz buduje kompetencje, a następnie wykorzystuje tę strukturę jako podstawę do rozwijania kolejnych zastosowań AI. Kolejnym etapem staje się większe zaangażowanie przywódcze oraz przełożenie przygotowanego zaplecza na wdrożenia, które mogą być powtarzane i skalowane w większej części organizacji.

Sformułowanie „struktura przed skalą” opisuje właśnie tę relację: organizacja ma już relatywnie dobrze rozwinięte warunki operacyjne, ale ich potencjał nie znajduje jeszcze pełnego odzwierciedlenia w poziomie rzeczywistego wykorzystania AI.

Orkiestrator – integracja całego systemu

Orkiestrator osiąga najwyższe mediany we wszystkich sześciu wymiarach spośród wyodrębnionych archetypów. Wyniki mieszczą się w przedziale od 83,3 pkt dla procesów i danych do 100 pkt dla realnego wykorzystania AI. Wysokim wynikiem wdrożeniowym towarzyszą wysokie mediany adaptacyjności (96,4 pkt), strategii i przywództwa (po 91,7 pkt) oraz kompetencji (87,5 pkt).

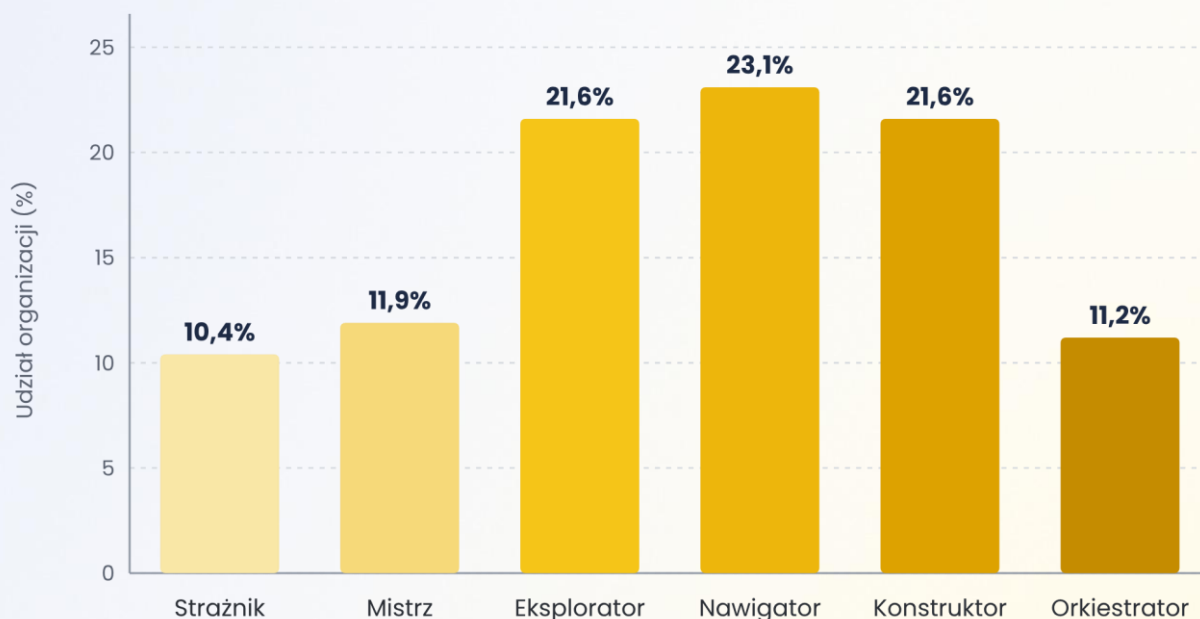
Profil ten można interpretować jako podejście, w którym organizacja nie rozwija transformacji etapami ani przez jeden dominujący obszar, lecz równolegle łączy strategię, przywództwo, kompetencje, procesy, adaptacyjność i wykorzystanie AI, tworząc spójny sposób działania całego systemu.

Określenie „integracja całego systemu” odzwierciedla interpretację takiego układu. Wyniki nie stanowią bezpośredniego potwierdzenia pełnej integracji procesów, technologii i sposobu zarządzania, pokazują jednak konfigurację, w której wysokie wykorzystanie AI współwystępuje z wysokim poziomem pozostałych elementów gotowości.

6.2. Rozkład archetypów w badanej próbie

Najczęściej występującym archetypem jest Nawigator, do którego przypisano 23,1% badanych organizacji. Eksplorator i Konstruktor obejmują po 21,6% próby. Mistrz stanowi 11,9%, Orkiestrator 11,2%, a Strażnik 10,4%.

WYKRES 4. Udział archetypów w badanej próbie.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy”

Trzy najliczniejsze archetypy – Nawigator, Eksplorator i Konstruktor – obejmują łącznie 66,3% badanej próby. Choć ich udział jest zbliżony, różnią się układem wyników. Nawigator wyróżnia się relatywnie silniejszym przygotowaniem w obszarze adaptacyjności, przywództwa, kompetencji i strategii. Eksplorator osiąga wyższy wynik wykorzystania AI w praktyce niż części pozostałych wymiarów. Konstruktor charakteryzuje się natomiast przewagą przygotowania procesowego i danych nad praktycznym wykorzystaniem AI.

Zbliżona liczebność tych grup pokazuje, że w badanej próbie nie występuje jedna wyraźnie dominująca konfiguracja relacji między przygotowaniem organizacyjnym a wykorzystaniem technologii. Organizacje reprezentują odmienne układy gotowości, a ich potencjalne wyzwania transformacyjne nie muszą koncentrować się w tych samych obszarach.

Pozostałe archetypy uzupełniają obraz tego zróżnicowania, wskazując na występowanie zarówno konfiguracji o relatywnie silniejszym przygotowaniu ludzi – Mistrz, jak i grup o niskich wynikach w całym analizowanym zakresie – Strażnik, oraz o bardzo wysokich wynikach we wszystkich wymiarach – Orkiestrator.

Rozkład archetypów opisuje wyłącznie badaną próbę i pokazuje występujące w niej zróżnicowanie profili gotowości. Udziałów poszczególnych archetypów nie należy traktować jako reprezentatywnych dla ogółu przedsiębiorstw.

6.3. Zróżnicowanie archetypów i jego znaczenie dla rozwoju organizacji

Analiza archetypów wskazuje, że przygotowanie organizacji do przyszłości pracy może przyjmować różne konfiguracje, w których nie wszystkie elementy gotowości osiągają porównywalny poziom. Szczególnie wyraźne są różnice między przygotowaniem strategicznym i organizacyjnym a praktycznym wykorzystaniem AI. Szczególnie istotne są trzy obserwacje wynikające z porównania archetypów.

Po pierwsze, wysoki poziom przygotowania w takich obszarach jak kompetencje, przywództwo, strategia czy procesy nie oznacza automatycznie równie wysokiego poziomu wykorzystania AI w praktyce. Pokazują to archetypy Mistrza, Nawigatora i Konstruktora, które osiągają relatywnie wysokie wyniki w wybranych obszarach gotowości, ale niższe w zakresie praktycznego wykorzystania AI. Oznacza to, że posiadanie odpowiedniego potencjału organizacyjnego nie zawsze przekłada się jeszcze na jego wykorzystanie technologiczne.

Po drugie, organizacja może intensywnie wykorzystywać AI, mimo że inne obszary jej gotowości są słabiej rozwinięte. Pokazuje to profil Eksploratora, w którym wykorzystanie AI wypada wyżej niż przywództwo, kompetencje oraz procesy i dane. Sugeruje to, że rozwijaniu zastosowań AI powinno towarzyszyć wzmacnianie warunków organizacyjnych potrzebnych do ich trwałego wdrażania. Na podstawie tych wyników nie można jednak stwierdzić, że słabsze przygotowanie tych obszarów już dziś ogranicza skuteczność wykorzystania AI.

Po trzecie, różne profile gotowości oznaczają różne potrzeby rozwojowe. W jednych organizacjach najważniejsze będzie lepsze przełożenie strategii na praktyczne wykorzystanie AI, w innych rozwój kompetencji, procesów lub przywództwa. Każdy archetyp pomaga więc określić, od czego organizacja powinna zacząć i na czym skupić dalsze działania rozwojowe.

Analiza archetypów uzupełnia zatem wynik Indeksu Gotowości Organizacji na Przyszłość Pracy o perspektywę struktury gotowości. Pozwala rozpoznawać odmienne konfiguracje mocniejszych i słabszych obszarów oraz stanowi punkt odniesienia przy określaniu kierunków transformacji. Jej znaczenie polega nie na tworzeniu kolejnej hierarchii organizacji, lecz na pokazaniu, że przygotowanie do przyszłości pracy – może wiązać się z różnymi układami kompetencji, procesów, przywództwa i wykorzystania AI. Dlatego ocena gotowości powinna obejmować zarówno jej poziom, jak i wzajemne relacje między wymiarami, które ten poziom tworzą.

Podobny poziom ogólnej gotowości nie musi oznaczać podobnych potrzeb rozwojowych. Dlatego planowanie działań powinno uwzględniać nie tylko wartość Indeksu Gotowości Organizacji na Przyszłość Pracy, ale również proporcje między jego sześcioma wymiarami oraz obszary, w których przygotowanie organizacji pozostaje mniej rozwinięte.

7. Kompetencje przyszłości w kontekście potrzeb organizacji

Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że organizacje nie definiują kompetencji przyszłości wyłącznie przez pryzmat technologii. Najczęściej wskazywane są wprawdzie umiejętności związane z AI i danymi, ale tuż obok nich pojawiają się komunikacja, adaptacyjność, krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów i zarządzanie zmianą. W praktyce oznacza to, że gotowość do pracy w otoczeniu coraz silniej wspieranym przez AI wymaga połączenia kompetencji technologicznych z poznawczymi, społecznymi i przywódczymi.

WYKRES 5. Kompetencje wskazywane jako najważniejsze w perspektywie 2–3 lat.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy”. Pytanie wielokrotnego wyboru; odsetki nie sumują się do 100%.

Za najważniejszą kompetencję w perspektywie najbliższych 2–3 lat respondenci najczęściej uznawali rozumienie technologii i narzędzi AI – wybrało ją 69,4% respondentów. Na drugim miejscu znalazła się analiza danych i wyciąganie wniosków (62,7%). Kolejne pozycje zajmują komunikacja i współpraca (54,5%), adaptacyjność i elastyczność działania (53,0%) oraz krytyczne myślenie (50,0%).

7.1. Kompetencje technologiczne i społeczne wśród priorytetów rozwojowych organizacji

Dwa pierwsze miejsca wśród kompetencji uznawanych za najważniejsze w perspektywie najbliższych 2–3 lat zajmują kompetencje związane z technologią i analizą danych. Wskazuje to na duże znaczenie obszaru technologicznego wśród przyszłych potrzeb kompetencyjnych badanych organizacji. Nie oznacza to jednak dominacji wyłącznie technicznego podejścia do przyszłości pracy. W pierwszej siódemce znajdują się także komunikacja i współpraca, adaptacyjność, krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów oraz zarządzanie zmianą. Organizacje widzą więc potrzebę jednoczesnego rozwijania umiejętności korzystania z technologii i kompetencji, które pozwalają oceniać jej rezultaty, współpracować z innymi i działać w warunkach zmiany.

Szczególnie istotna jest pozycja komunikacji i współpracy. Kompetencja ta została wskazana częściej niż krytyczne myślenie czy rozwiązywanie problemów. Pokazuje to, że wraz ze wzrostem wykorzystania AI nie maleje znaczenie pracy między ludźmi. Przeciwnie – im więcej procesów jest wspieranych technologią, tym większego znaczenia nabierają sprawny przepływ informacji, współpraca między funkcjami i zdolność uzgadniania sposobu działania.

Analiza wyników w podziale na wielkość organizacji pozwala dostrzec różnice w znaczeniu przypisywanym poszczególnym kompetencjom. W małych organizacjach na pierwszy plan wysuwają się kompetencje wspierające samodzielność i realizację różnorodnych zadań. W średnich większego znaczenia nabierają współpraca między zespołami oraz zdolność dostosowywania się do nowych sposobów pracy. Z kolei w dużych organizacjach szczególnie istotne stają się kompetencje związane z analizą informacji, koordynacją działań i funkcjonowaniem w bardziej złożonych strukturach. Różnice te nie oznaczają odmiennych zestawów kompetencji przyszłości, lecz sugerują, że ich znaczenie i potencjalne zastosowanie mogą zmieniać się wraz ze skalą i specyfiką funkcjonowania organizacji.

7.2. Kompetencje przyszłości a Model 4 Domen

Układ odpowiedzi jest spójny z założeniem, że przygotowanie ludzi do przyszłości pracy ma charakter wielowymiarowy. Respondenci równolegle wskazują kompetencje poznawcze – takie jak krytyczne myślenie, analiza danych i rozwiązywanie problemów –

kompetencje relacyjne, w tym komunikację i współpracę, kompetencje związane z adaptacją do zmiany oraz umiejętności przywódcze i zarządcze.

Wynik ten można odnieść do logiki Modelu 4 Domen: Głowa, Serce, Tarcza, Miecz, ponieważ potrzeby organizacji nie koncentrują się w jednym typie kompetencji. Badanie nie było jednak projektowane jako test walidacyjny modelu, dlatego nie należy traktować tych wyników jako jego statystycznego potwierdzenia. Pokazują one natomiast, że organizacje oczekują podobnie szerokiego zestawu zdolności: myślenia, współpracy, adaptacji i skutecznego działania w zmianie.





Anna Kania

Prezes Zarządu
Polski Instytut Kompetencji
Przyszłości

Kompetencje przyszłości to nie tylko umiejętność korzystania z AI, ale przede wszystkim umiejętność świadomego korzystania z jej możliwości i ograniczeń.

Wyniki badania pokazują, że organizacje dostrzegają rosnące znaczenie kompetencji związanych z AI i analizą danych. Jednocześnie zwraca uwagę pozycja krytycznego myślenia – wskazuje na nie 50% respondentów. W mojej ocenie to ważny sygnał. Wraz ze wzrostem możliwości AI rośnie bowiem znaczenie umiejętności oceny tego, co technologia nam dostarcza. To niezwykle istotna kompetencja.

AI coraz lepiej generuje treści, analizuje informacje i proponuje rozwiązania. W konsekwencji przewagą człowieka nie będzie już samo wykonanie zadania, ale coraz częściej umiejętność poprawnej oceny rezultatu: czy odpowiedź jest wiarygodna, czy rozwiązanie odpowiada rzeczywistemu problemowi, jakie ryzyko się z nim wiąże i czy w danej sytuacji w ogóle powinniśmy korzystać z AI.

Z perspektywy doświadczeń PIKP w rozwijaniu i walidowaniu kompetencji AI widać wyraźnie, że sama znajomość narzędzi nie wystarcza do potwierdzenia rzeczywistej kompetencji. Istotne jest również to, czy człowiek potrafi zastosować technologię w konkretnym kontekście, ocenić efekt jej działania, rozpoznać ograniczenia i ryzyka oraz odpowiedzialnie wykorzystać uzyskany rezultat. Dlatego tak ważne staje się nie tylko rozwijanie kompetencji AI, ale również ich wiarygodne potwierdzanie.

Kompetencji przyszłości nie powinniśmy więc postrzegać jako listy kolejnych umiejętności technologicznych. To raczej połączenie kompetencji technologicznych, poznawczych, społecznych i adaptacyjnych. Znajomość narzędzi AI jest punktem wyjścia.

Dla organizacji oznacza to zmianę podejścia do rozwoju pracowników. Nie wystarczy uczyć ich obsługi kolejnych narzędzi. Trzeba przygotować ich do pracy w środowisku, w którym technologie, sposób wykonywania zadań i zakres odpowiedzialności będą stale się zmieniać.

7.3. Kompetencje przyszłości – znaczenie, obecny poziom i potrzeby rozwojowe

Samo wskazanie kompetencji ważnych w perspektywie najbliższych lat nie pokazuje jeszcze, w których obszarach organizacje mają największe potrzeby rozwojowe. Dlatego deklarowane priorytety na przyszłość zestawiono z oceną obecnego poziomu zbliżonych kompetencji i zdolności organizacyjnych.

Porównanie to pozwala wskazać obszary, w których wysokiemu znaczeniu kompetencji nie towarzyszy równie wysoka ocena ich obecnego poziomu. Należy je jednak traktować jako wskazówkę interpretacyjną, a nie jako bezpośredni pomiar luki kompetencyjnej.

WYKRES 6. Znaczenie kompetencji przyszłości a poziom ich rozwoju.



**Dla adaptacyjności: odpowiedzi „dobrze przygotowana” i „bardzo dobrze przygotowana”. W pozostałych pozycjach: odpowiedzi „wysoki/wysokim” i „bardzo wysoki/bardzo wysokim”. Porównanie jest orientacyjne, ponieważ pytania o znaczenie i poziom bieżący nie są tożsame.*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy”

Zestawienie kompetencji uznawanych za najważniejsze w perspektywie najbliższych 2–3 lat z oceną ich obecnego poziomu w organizacjach pozwala wskazać obszary wymagające szczególnej uwagi. Trzy z nich zasługują na wyróżnienie ze względu na

znaczenie przypisywane im przez respondentów oraz dostrzegane potrzeby dalszego rozwoju.

1. Kompetencje technologiczne. Rozumienie technologii i narzędzi AI jest najczęściej wskazywaną kompetencją przyszłości, podczas gdy 47,0% organizacji wysoko lub bardzo wysoko ocenia obecny poziom rozumienia i korzystania z nowych technologii. Dla kolejnych 41,0% poziom ten jest średni. Oznacza to, że rozwój kompetencji AI nie powinien ograniczać się do grup ekspertów – w wielu organizacjach będzie musiał objąć szerszą część pracowników i kadry zarządzającej.

2. Komunikacja i współpraca. 54,5% respondentów uznaje ją za jedną z najważniejszych kompetencji przyszłości, a jedynie 41,0% wysoko lub bardzo wysoko ocenia obecną komunikację wewnętrzną. Co piąta organizacja ocenia ją nisko lub bardzo nisko. W środowisku częstych zmian technologicznych słaba komunikacja może szybko stać się barierą wdrożeniową – nawet wtedy, gdy sama technologia jest dostępna.

3. Zarządzanie zmianą. 44,8% respondentów wskazuje tę kompetencję jako ważną w perspektywie najbliższych lat, podczas gdy tylko 37,3% wysoko lub bardzo wysoko ocenia obecne kompetencje organizacji w tym zakresie. Największa grupa respondentów – 46,3% – określa je jako średnie. To sugeruje, że dla wielu organizacji kluczowym zadaniem będzie przejście od prowadzenia pojedynczych inicjatyw do bardziej świadomego i powtarzalnego zarządzania transformacją.

Wyniki pokazują, że kompetencje przyszłości obejmują nie tylko umiejętności technologiczne, ale także kompetencje poznawcze, społeczne i adaptacyjne. Organizacje potrzebują ludzi, którzy potrafią korzystać z AI i danych, ale jednocześnie potrafią ocenić jakość informacji, komunikować się, współpracować, dostosowywać do zmiany i podejmować decyzje w sytuacjach, w których technologia nie daje jednej oczywistej odpowiedzi.

Największe wyzwanie nie polega więc na wyborze między kompetencjami technologicznymi a „miękkimi”. Wyniki wskazują, że oba typy kompetencji będą rozwijane równolegle. Organizacje, które skoncentrują się wyłącznie na znajomości narzędzi, mogą nie wykorzystać ich potencjału z powodu barier w komunikacji, zarządzaniu zmianą lub podejmowaniu decyzji. Z kolei same kompetencje adaptacyjne i społeczne nie wystarczą bez podstawowej biegłości technologicznej i umiejętności pracy z danymi.



dr Mariusz Lekston

Rektor

Akademia Humanitas

Przyszłość pracy stawia przed szkolnictwem wyższym wyzwania wykraczające poza przygotowanie do wykonywania określonego zawodu. W świecie, w którym sztuczna inteligencja zmienia sposób funkcjonowania organizacji, zadaniem uczelni jest nie tylko przekazywanie wiedzy, lecz także rozwijanie zdolności jej krytycznej oceny i odpowiedzialnego wykorzystania.

Wyniki raportu potwierdzają, że kompetencje technologiczne muszą iść w parze z umiejętnością współpracy, komunikacji, adaptacji do zmian oraz samodzielnego podejmowania decyzji. Z perspektywy prawnika szczególnego znaczenia nabiera również świadomość etycznych i prawnych konsekwencji stosowania nowych technologii. Postęp technologiczny nie może bowiem oznaczać rezygnacji z odpowiedzialności człowieka za podejmowane decyzje.

W Akademii Humanitas wierzymy, że edukacja powinna przygotowywać studenta nie tylko do rynku pracy, ale przede wszystkim do świadomego uczestnictwa w zmieniającym się świecie. Dlatego w centrum kształcenia stawiamy człowieka, jego kompetencje, wartości i zdolność uczenia się przez całe życie. To one zdecydują, czy technologia stanie się narzędziem rzeczywistego rozwoju.

8. Ograniczenia i wyzwania w przygotowaniu organizacji na przyszłość pracy

Gotowość organizacji do pracy w warunkach rozwoju AI nie jest ograniczana przez jeden dominujący problem. Wyniki pokazują raczej układ kilku barier, które nakładają się na siebie: braku czasu, kwestii bezpieczeństwa, niedoboru kompetencji, kosztów, chaosu technologicznego oraz braku jasnego kierunku. Co istotne, rodzaj barier zmienia się wraz z deklarowanym poziomem gotowości organizacji.

8.1. Bariery wdrażania AI i nowych technologii

Rozwój i wdrażanie AI w organizacjach napotyka na szereg barier, które mogą ograniczać tempo i skalę zachodzących zmian. Wyniki badania pozwalają wskazać najważniejsze czynniki utrudniające organizacjom wykorzystanie potencjału tej technologii.

WYKRES 7. Bariery wdrażania AI i nowych technologii.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy”. Pytanie wielokrotnego wyboru; wartości procentowe nie sumują się do 100%.

Najczęściej wskazywaną barierą jest brak czasu. Wybrało ją 47,8% badanej próby. Dopiero w dalszej kolejności pojawiają się kwestie bezpieczeństwa i ryzyka (37,3%), brak kompetencji (34,3%), ograniczenia finansowe (32,8%), chaos technologiczny i zbyt duża liczba narzędzi (32,1%) oraz brak jasnego kierunku lub strategii (31,3%).

Układ odpowiedzi pokazuje, że problem nie sprowadza się do braku budżetu ani niechęci wobec technologii. Najczęściej firmy wskazują ograniczenie zdolności organizacyjnej do zajęcia się zmianą: czasu jest za mało, równolegle funkcjonuje wiele inicjatyw, a wybór narzędzi i ocena ich rzeczywistej wartości nie są proste. Technologia staje się więc kolejnym elementem systemu, który trzeba świadomie włączyć do procesów, priorytetów i sposobu zarządzania.

8.2. Czego organizacje obawiają się najbardziej?

Największa niepewność dotyczy bezpieczeństwa danych i informacji. Ten obszar wskazało 62,7% badanych organizacji. Na kolejnych miejscach znajdują się brak kompetencji pracowników związanych z AI i nowymi technologiami (42,5%), niejasne przepisy i regulacje dotyczące AI (37,3%), trudność w wyborze odpowiednich narzędzi i technologii (32,1%) oraz wysokie koszty wdrażania rozwiązań AI (31,3%).

Jednocześnie odpowiedzi na pytania o ogólną obawę przed wpływem AI i automatyzacji pokazują, że dominującą postawą nie jest lęk przed samą technologią. W przypadku AI 85,1% respondentów deklaruje brak obawy albo jedynie niewielki poziom obawy, a w przypadku automatyzacji jest to 81,3%. Niepewność jest więc bardziej konkretna niż ogólna: organizacje nie tyle obawiają się istnienia AI, ile konsekwencji niewłaściwego lub nieprzygotowanego wdrożenia.

To rozróżnienie jest ważne. Najsilniejsze obawy dotyczą kwestii, które można adresować organizacyjnie: zasad bezpieczeństwa, rozwoju kompetencji, przygotowania kadry zarządzającej, doboru narzędzi i interpretacji regulacji. Oznacza to, że część niepewności można ograniczać nie przez przekonywanie pracowników do AI, ale przez tworzenie jasnych reguł, rozwój wiedzy oraz uporządkowanie sposobu podejmowania decyzji.

WYKRES 8. Obszary niepewności związane z rozwojem AI.

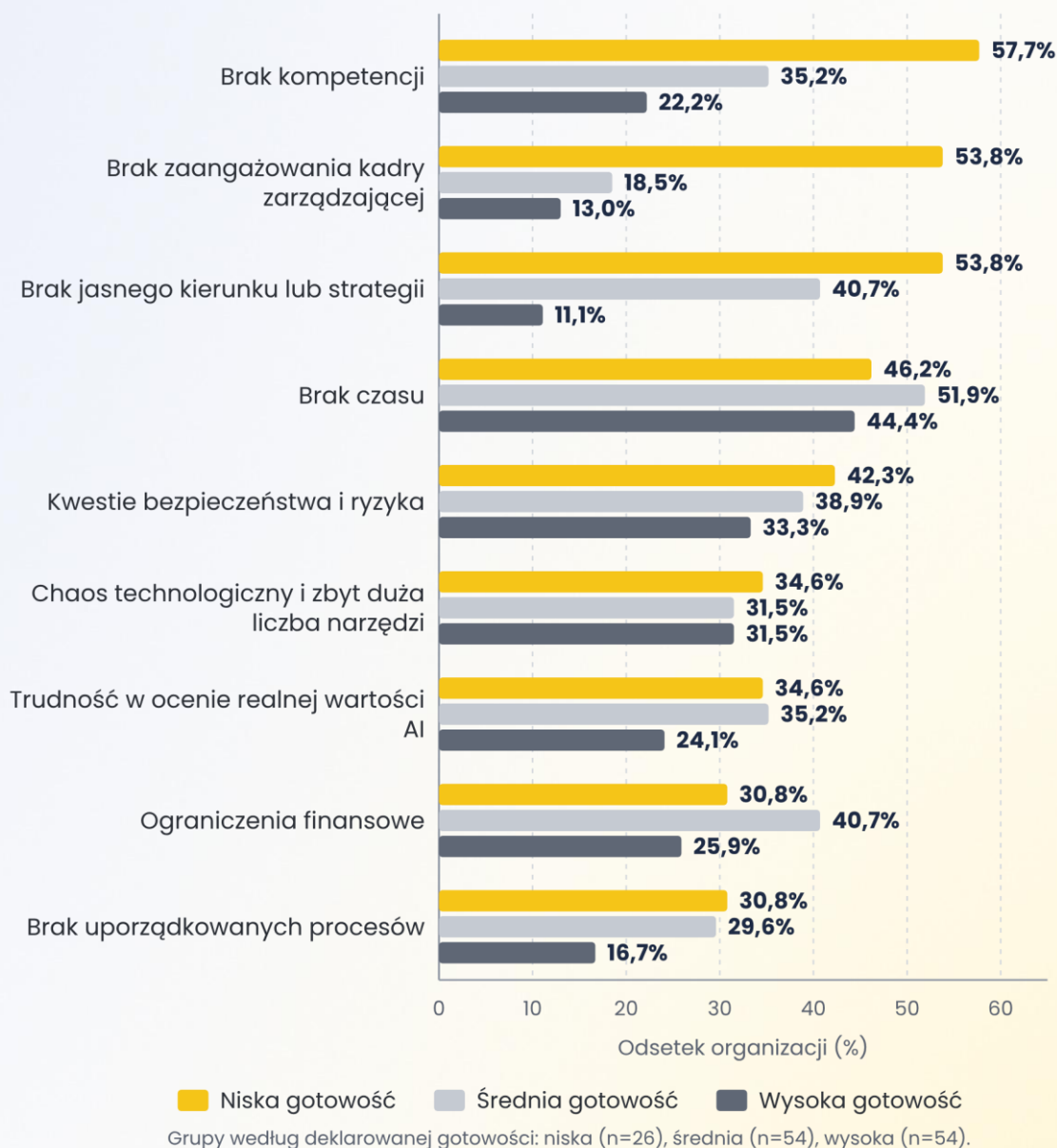


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy”. Pytanie wielokrotnego wyboru; wartości procentowe nie sumują się do 100%.

8.3. Zróżnicowanie barier w organizacjach o różnym poziomie gotowości

Porównanie odpowiedzi według deklarowanego poziomu gotowości do funkcjonowania w świecie pracy wspieranej przez AI pokazuje, że organizacje na różnych etapach rozwoju mierzą się z innym układem problemów. Na potrzeby tego porównania odpowiedzi „bardzo niski” i „niski” połączono w grupę niskiej gotowości, „średni” utworzył grupę pośrednią, a odpowiedzi „wysoki” i „bardzo wysoki” – grupę wysokiej gotowości.

WYKRES 9. Bariery a poziom gotowości organizacji.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy”

Najbardziej wyraźna różnica dotyczy kompetencji, przywództwa i strategii. W grupie organizacji o niskiej gotowości brak kompetencji wskazuje 57,7% respondentów, brak zaangażowania kadry zarządzającej 53,8%, a brak jasnego kierunku lub strategii również 53,8%. W organizacjach o wysokiej gotowości te bariery są wskazywane zdecydowanie rzadziej: odpowiednio przez 22,2%, 13,0% i 11,1% respondentów.

Wraz ze wzrostem gotowości nie znikają natomiast ograniczenia związane z codziennym funkcjonowaniem wdrożeń. Brak czasu pozostaje najczęściej wskazywaną barierą także w grupie wysokiej gotowości (44,4%). Istotne pozostają również kwestie bezpieczeństwa i ryzyka (33,3%) oraz chaos technologiczny i nadmiar narzędzi (31,5%). Można więc mówić o przesunięciu charakteru problemu: organizacje mniej przygotowane częściej zmagają się z podstawami transformacji – kompetencjami, przywództwem i kierunkiem działania

– podczas gdy organizacje bardziej gotowe częściej mierzą się z warunkami operacyjnymi niezbędnymi do utrzymania i rozwijania wdrożeń.

Podobny wzorzec widać w obszarach niepewności. W grupie niskiej gotowości brak przygotowania kadry zarządzającej wskazuje 65,4% respondentów, a brak kompetencji pracowników 61,5%. W grupie wysokiej gotowości wartości te wynoszą odpowiednio 18,5% i 37,0%. Bezpieczeństwo danych pozostaje natomiast ważnym tematem niezależnie od poziomu gotowości: wskazuje je 65,4% organizacji o niskiej, 68,5% o średniej i 55,6% o wysokiej gotowości.

Bariery nie są stałe. W początkowej fazie gotowości dominują braki podstawowe: kompetencje, przywództwo i niejasny kierunek działania. Wraz ze wzrostem dojrzałości coraz większego znaczenia nabierają problemy związane z organizacją wdrożenia: czasem, bezpieczeństwem, wyborem narzędzi, kosztami i utrzymaniem spójności technologicznej. Oznacza to, że wsparcie organizacji powinno być dopasowane do etapu, na którym się znajduje – te same działania rozwojowe nie będą równie użyteczne dla firmy rozpoczynającej pracę z AI i dla organizacji, która ma już doświadczenie z wdrożeniami.



Tomasz Chaciński

Pomysłodawca i Prezes Zarządu
Worksmile

Największą barierą we wdrażaniu AI rzadko jest sama technologia. Częściej jest nią organizacja, która próbuje wdrożyć nowe narzędzia, nie zmieniając sposobu pracy.

Zaczyna się od liderów: pracownicy muszą rozumieć, po co zmiana jest potrzebna, a managerowie mieć mandat, by ją realnie przeprowadzić. Sam komunikat „korzystajcie z AI” zwykle nie wystarczy. Trzeba zejść do poziomu ról i procesów: co dziś robi człowiek, co może przejąć AI, jak zmienia się odpowiedzialność i jakich kompetencji oczekujemy.

Często największym blokerem jest sama struktura. Firmy próbują zmieniać obrazki na ścianach w pokoju, zostawiając stół i krzesła w tym samym miejscu. Tymczasem AI może wymagać przeprojektowania procesów, zespołów, odpowiedzialności, a czasem także trudnych decyzji personalnych.

Do tego dochodzi komunikacja z pracownikiem: czy AI ma mu pomóc, czy zastąpić część jego pracy? Bez zaufania łatwo o ciche opór: „nie działa”, „nie mam czasu”, „to mi nie pomaga” albo nawet „używam” ale bez widocznych różnic.

Transformacja AI to nie projekt technologiczny – dla mnie to jednocześnie strategia, leadership, struktura, kompetencje, komunikacja i gotowość do przebudowy sposobu działania organizacji.

9. Od gotowości do działania – czego potrzebują organizacje?

Odpowiedzi na pytanie o kluczowe obszary rozwoju w perspektywie najbliższych 2–3 lat pokazują, że organizacje nie wskazują jednego dominującego kierunku. Najczęściej wskazywanym obszarem było wdrażanie technologii i rozwiązań AI, ale niemal równie często wskazywano rozwój kompetencji pracowników, uporządkowanie procesów oraz rozwój kompetencji liderów i menedżerów. Wyniki układają się więc w obraz transformacji, która wymaga równoległej pracy nad technologią, ludźmi i sposobem działania organizacji.

WYKRES 10. Kluczowe obszary rozwoju w perspektywie 2–3 lata.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy”. Pytanie wielokrotnego wyboru; wartości procentowe nie sumują się do 100%.

9.1. Technologia jest ważna, ale nie działa w oderwaniu od organizacji

Wdrażanie technologii i rozwiązań AI jest najczęściej wskazywanym kierunkiem rozwoju — wybiera je 58,2% badanych organizacji. Różnice między pierwszymi pozycjami są jednak niewielkie. Rozwój kompetencji pracowników wskazuje 57,5% respondentów, uporządkowanie procesów 56,0%, a rozwój kompetencji liderów i menedżerów 55,2%. Nie

widać więc rozdzielenia na „technologię” i „ludzi”. Organizacje traktują te obszary jako równoległe elementy dalszego rozwoju.

W podobnym przedziale znajdują się automatyzacja i usprawnianie procesów (53,0%) oraz zarządzanie zmianą (52,2%). Oznacza to, że kolejnym krokiem dla wielu organizacji nie jest już wyłącznie rozpoczęcie eksperymentów z AI, ale przełożenie ich na sposób wykonywania pracy: zmianę procesów, automatyzację powtarzalnych działań i zdolność do skutecznego przeprowadzania ludzi przez transformację.

9.2. Bezpieczeństwo pozostaje częścią rozwoju, nie dodatkiem do wdrożenia

Cyberbezpieczeństwo i ochrona danych wskazuje 49,3% respondentów. To wynik istotny także w zestawieniu z wcześniejszą częścią badania, w której bezpieczeństwo danych było najczęściej wskazywanym obszarem niepewności związanym z rozwojem AI. Dane pokazują więc, że wraz ze wzrostem wykorzystania technologii organizacje potrzebują nie tylko nowych zastosowań, ale również warunków, które pozwolą korzystać z nich w sposób kontrolowany i odpowiedzialny.

9.3. Dane i komunikacja – ważne elementy infrastruktury zmiany

Podjęmowanie decyzji w oparciu o dane zostało wskazane przez 39,6% organizacji, a usprawnienia dotyczące komunikacji i współpracy między działami przez 29,9%. Niższy odsetek wskazań nie oznacza, że obszary te są oceniane jako nieważne – pytanie dotyczyło wyboru tych elementów, które respondenci uznają za kluczowe w perspektywie najbliższych 2–3 lat. W praktyce dane i przepływ informacji tworzą zaplecze dla wielu pozostałych priorytetów: od decyzji o wdrożeniach AI, przez automatyzację, po skuteczne zarządzanie zmianą.

9.4. Od pojedynczych inicjatyw do spójnego programu rozwoju

Najważniejszy wniosek z tej części badania dotyczy szerokości potrzeb. Siedem z dziewięciu wskazanych obszarów uzyskało co najmniej 49% wskazań. Oznacza to, że badane organizacje nie widzą dalszego rozwoju jako pojedynczego projektu technologicznego. Potrzebują jednocześnie narzędzi AI, kompetencji pracowników i liderów, sprawnych procesów, automatyzacji, zdolności zarządzania zmianą oraz bezpiecznych zasad pracy z technologią.

Taki układ priorytetów prowadzi bezpośrednio do rekomendacji. Zamiast jednego uniwersalnego działania potrzebne jest podejście dopasowane do poziomu gotowości organizacji oraz do obszaru, który ogranicza jej dalszy rozwój.



Michał Fiedorowicz

Współwłaściciel marki Strefa
Menedżera

Nie dziwi fakt, że duża część firm planuje wdrożenie sztucznej inteligencji. Większość liderów zdaje się skupiać na automatyzacjach, usprawnieniach, hiperproduktywności itp. – to ta część AI, którą łatwo się zachłysnąć i zapomnieć o drugiej stronie medalu, czyli wszystkich zagrożeniach jakie niesie ze sobą niewłaściwe wykorzystywanie AI.

Co odróżnia firmy, w których sztuczna inteligencja usprawnia pracę i podnosi produktywność od tych, w których wprowadza chaos? Czynników jest wiele, ale kluczową rolę wydaje się odgrywać etap wdrożenia. I nie chodzi tutaj o aspekt techniczny, tylko o przygotowanie gruntu procesowego i kompetencyjnego do efektywnego wykorzystywania AI.

Zanim organizacja zacznie używać sztucznej inteligencji na poważnie, musi odpowiedzieć sobie na pytanie, w jakich miejscach ma to sens – które procesy, zadania, obszary można oddać AI, a co musi zostać u człowieka. Kiedy już to mamy, pojawia się pytanie jak to zrobić. AI, szczególnie LLMy, dobrze udają, że są proste w obsłudze i, na poziomie bardzo podstawowym, to prawda – piszemy modelowi co ma zrobić, a on to robi – ale poziom podstawowy daje nam dostęp jedynie do ułamka możliwości AI i najczęściej pozwala realizować tylko te najprostsze zadania. Tutaj zaczyna nabierać kształtu rola managera w tym całym AI-owym zamieszaniu. Dziś lider to osoba, która musi świadomie podchodzić do AI, dbać o rozwój kompetencji swoich pracowników i, co chyba najważniejsze, nie dać się porwać fali wrzucania sztucznej inteligencji wszędzie, gdzie się da, a jedynie tam, gdzie ma to sens.

10. Wnioski i rekomendacje

Wyniki badania pokazują, że dla większości organizacji zasadniczym wyzwaniem nie jest już samo zainteresowanie sztuczną inteligencją ani gotowość do testowania nowych rozwiązań. Trudniejszym etapem jest przełożenie tej otwartości na trwały sposób działania: jasno określone decyzje i odpowiedzialności, przygotowane procesy, kompetencje ludzi, skuteczne przywództwo oraz bezpieczne zasady korzystania z technologii.

Nie ma jednej ścieżki rozwoju właściwej dla wszystkich organizacji. Wynik Indeksu określa ogólny poziom gotowości, natomiast sześć wymiarów i archetypy pokazują, z czego ten poziom wynika. Dlatego rekomendacje należy dobierać nie tylko do ogólnego wyniku, ale również do rzeczywistych ograniczeń występujących w danej organizacji.

10.1. Najważniejsze wnioski

1

Otwartość na zmianę nie jest tym samym co zdolność do jej wdrożenia.

Organizacje stosunkowo łatwo rozpoczynają testowanie nowych rozwiązań, ale znacznie trudniej przechodzą do ich powtarzalnego i szerszego wykorzystania. O dalszej gotowości decyduje więc nie liczba rozpoczętych inicjatyw, lecz zdolność do wyboru tych wartościowych, uporządkowania ich i włączenia do codziennego sposobu pracy.

2

Kierunek strategiczny wymaga jasno określonej odpowiedzialności.

Powiązanie technologii z celami biznesowymi jest oceniane lepiej niż sposób zarządzania transformacją. Jeżeli odpowiedzialność pozostaje rozproszona, nawet dobrze określony kierunek może prowadzić do nieskoordynowanych decyzji i wielu równoległych inicjatyw.

3

Przygotowanie liderów powinno być oceniane przez zdolność prowadzenia zmiany, a nie jedynie pozytywne nastawienie do technologii.

Kluczowe stają się umiejętności podejmowania decyzji, komunikowania zmian w sposobie pracy, określania nowych odpowiedzialności oraz reagowania na obawy i opór pracowników.

4

Dobre dane nie kompensują nieuporządkowanych procesów. Organizacja może dysponować wartościowymi informacjami, a jednocześnie mieć trudność z wdrażaniem nowych rozwiązań, jeżeli procesy są niespójne, systemy słabo zintegrowane, a odpowiedzialności niejasne.

5

Rozwój kompetencji powinien łączyć technologię ze zdolnością jej oceny i zastosowania. Znajomość narzędzi sztucznej inteligencji nie wystarcza. Potrzebne są równocześnie umiejętności pracy z danymi, krytycznego myślenia, rozwiązywania problemów, komunikacji oraz działania w warunkach zmiany.

6

Bariery zmieniają się wraz z poziomem gotowości. Organizacje mniej przygotowane częściej potrzebują podstaw: kompetencji, kierunku i zaangażowania kadry zarządzającej. W organizacjach bardziej zaawansowanych rośnie znaczenie czasu, bezpieczeństwa, spójności technologicznej i zdolności do utrzymania większej liczby wdrożeń. Oznacza to, że ten sam program wsparcia nie będzie odpowiedni dla organizacji znajdujących się na różnych etapach rozwoju.

W SKRÓCIE

Najważniejsze wnioski

Otwartość to nie zdolność wdrożenia

1

Trudniej przejść od testów do powtarzalnego, szerszego wykorzystania.

Kierunek wymaga jasnej odpowiedzialności

2

Rozproszona odpowiedzialność prowadzi do nieskoordynowanych decyzji.

Liderzy prowadzą zmianę

3

Liczy się zdolność prowadzenia zmiany, nie samo nastawienie do technologii.

Dane nie zastąpią uporządkowanych procesów

4

Niespójne procesy i niejasne role hamują wdrażanie rozwiązań.

Kompetencje łączą technologię z oceną

5

Znajomość narzędzi AI nie wystarcza – potrzebne są też dane, myślenie krytyczne i komunikacja.

Bariery zależą od poziomu gotowości

6

Ten sam program wsparcia nie pasuje do organizacji na różnych etapach.

10.2. Rekomendacje przekrojowe

1 Ograniczyć liczbę równoległych inicjatyw i nadać im wspólne priorytety

Brak czasu jest najczęściej wskazywaną barierą rozwoju, a jednocześnie organizacje zwracają uwagę na dużą liczbę narzędzi i trudność w ocenie ich rzeczywistej wartości. W takiej sytuacji uruchamianie kolejnych projektów może dodatkowo ograniczać zdolność do skutecznego wdrażania zmian.

CO ZROBIĆ

- ✓ Wskazać ograniczoną liczbę zastosowań technologii, które odpowiadają na konkretne problemy biznesowe.
- ✓ Dla każdej inicjatywy określić właściciela, oczekiwany rezultat i sposób jego oceny.
- ✓ Regularnie przeglądać prowadzone działania i kończyć te, które nie przynoszą wartości.
- ✓ Ograniczać liczbę niezależnych narzędzi realizujących podobne zadania.

2 Jednoznacznie określić odpowiedzialność za transformację

Transformacja nie wymaga centralizowania wszystkich decyzji, ale wymaga jasności, kto odpowiada za ich koordynację. Rozproszona odpowiedzialność zwiększa ryzyko niespójnych standardów, powielania działań i trudności z podejmowaniem decyzji o dalszym rozwoju wdrożeń.

CO ZROBIĆ

- ✓ Wskazać osobę lub zespół odpowiedzialny za koordynację działań związanych ze sztuczną inteligencją i zmianami technologicznymi.
- ✓ Jasno określić role biznesu, technologii informacyjnych, zasobów ludzkich, bezpieczeństwa oraz właścicieli procesów.
- ✓ Ustalić, kto podejmuje decyzję o rozpoczęciu testu, jego zakończeniu oraz ewentualnym rozszerzeniu.
- ✓ Przyjąć wspólne zasady wyboru i oceny nowych zastosowań.

3

Każdy pilotaż kończyć jednoznaczną decyzją

Testowanie nowych rozwiązań powinno prowadzić do wiedzy potrzebnej do podjęcia decyzji, a nie do trwałego utrzymywania kolejnego narzędzia bez oceny jego wartości.

CO ZROBIĆ

- ✓ Przed rozpoczęciem testu określić problem, który ma zostać rozwiązany.
- ✓ Ustalić mierniki pozwalające ocenić rezultat.
- ✓ Z góry określić czas i zakres pilotażu oraz osobę odpowiedzialną.
- ✓ Po zakończeniu podjąć jedną z trzech decyzji: rozszerzenie zastosowania, modyfikacja albo zakończenie działania.
- ✓ Nie traktować samego uruchomienia technologii jako miernika sukcesu.

4

Rozwijać kompetencje fundamentalne i specjalistyczne

Rozwój kompetencji powinien obejmować dwie uzupełniające się warstwy: kompetencje fundamentalne, stanowiące podstawę działania w różnych kontekstach pracy, oraz kompetencje specjalistyczne, potrzebne w konkretnych rolach, zadaniach i procesach. Programy rozwojowe powinny przygotowywać pracowników zarówno do bieżących wymagań, jak i do wykorzystywania posiadanych kompetencji w nowych sytuacjach zawodowych.

CO ZROBIĆ

- ✓ Zdefiniować wspólny zestaw kompetencji fundamentalnych, takich jak krytyczne myślenie, komunikacja i współpraca, adaptacyjność, biegłość technologiczna oraz gotowość do uczenia się.
- ✓ Rozwijać kompetencje fundamentalne z myślą o ich wykorzystywaniu w różnych rolach i zadaniach wraz ze zmianą technologii i sposobu pracy.
- ✓ Budować kompetencje specjalistyczne wokół konkretnych potrzeb zawodowych, na przykład analizy danych w danym procesie, wykorzystania narzędzi AI w określonej roli lub automatyzacji wybranych zadań.
- ✓ Łączyć oba poziomy w programach rozwojowych, tak aby nauce narzędzi towarzyszyło rozwijanie umiejętności oceny rezultatów, współpracy i dostosowywania sposobu działania do nowych wymagań.

5

Przygotować menedżerów do prowadzenia zmiany sposobu pracy

Rola lidera nie powinna ograniczać się do zachęcania pracowników do korzystania z nowych narzędzi. Wdrożenie technologii może zmieniać zakres zadań, odpowiedzialności, sposób podejmowania decyzji oraz oczekiwania wobec pracowników.

CO ZROBIĆ

- ✓ Przygotować menedżerów do wyjaśniania celu zmiany i jej wpływu na codzienną pracę.
- ✓ Włączać ich w projektowanie nowych procesów i zasad współpracy człowieka z technologią.
- ✓ Wyposażyć liderów w narzędzia do pracy z obawami, oporem i spadkiem zaangażowania.
- ✓ Jasno określić, które decyzje pozostają po stronie człowieka, a które mogą być wspierane przez technologię.
- ✓ Rozliczać liderów również z jakości wdrożenia zmiany, a nie wyłącznie z uruchomienia narzędzia.

6

Uporządkować proces przed jego automatyzacją

Technologia nie usuwa problemów wynikających z niejasnego przebiegu pracy. Wprowadzenie automatyzacji do niespójnego procesu może utrwalić jego słabości albo zwiększyć liczbę wyjątków i "ręcznych" korekt.

CO ZROBIĆ

- ✓ Przed wdrożeniem opisać obecny przebieg procesu i odpowiedzialności.
- ✓ Wskazać miejsca, w których powstają decyzje, opóźnienia i błędy.
- ✓ Określić źródła danych wykorzystywanych przez rozwiązanie.
- ✓ Sprawdzić możliwość integracji nowego narzędzia z istniejącymi systemami.
- ✓ Dopiero po uporządkowaniu procesu określić, które zadania powinny zostać zautomatyzowane lub wspierane przez sztuczną inteligencję.

Bezpieczeństwo danych jest najczęściej wskazywanym obszarem niepewności związanym z rozwojem sztucznej inteligencji. Nie powinno być więc sprawdzane dopiero przed szerszym wdrożeniem.

CO ZROBIĆ

- ✓ Określić, jakie dane mogą być przekazywane do poszczególnych narzędzi, a jakie nie.
- ✓ Przygotować listę zatwierdzonych rozwiązań oraz podstawowe zasady ich wykorzystywania.
- ✓ Wskazać osoby odpowiedzialne za konsultację kwestii bezpieczeństwa, ochrony danych i regulacji.
- ✓ Uwzględnić ocenę ryzyka już na etapie wyboru zastosowania.
- ✓ Aktualizować zasady wraz ze zmianą narzędzi, procesów i wymagań prawnych.

Liczba uruchomionych narzędzi, użytkowników lub wykonanych zapytań nie pokazuje, czy wdrożenie poprawia sposób działania organizacji.

CO ZROBIĆ

- ✓ Przed wdrożeniem ustalić stan wyjściowy, który pozwoli ocenić zmianę.
- ✓ Dobierać mierniki do celu zastosowania, na przykład czasu realizacji zadania, jakości, liczby błędów, kosztów albo doświadczenia klienta.
- ✓ Mierzyć również negatywne skutki, takie jak dodatkowa praca związana z poprawianiem rezultatów lub wzrost ryzyka.
- ✓ Kontynuować rozwiązania, które przynoszą potwierdzoną wartość, a nie te, które jedynie cieszą się zainteresowaniem.

10.3. Rekomendacje zależnie od poziomu gotowości organizacji

1

Początek transformacji

Najważniejszym zadaniem jest stworzenie minimalnych warunków do bezpiecznego rozpoczęcia działań.

Priorytet: jeden jasno określony problem, jeden odpowiedzialny właściciel i jedno kontrolowane zastosowanie. Na tym etapie nie należy rozpoczynać wielu równoległych wdrożeń. W pierwszej kolejności warto ustalić podstawowe zasady bezpieczeństwa, sprawdzić poziom kompetencji i zdobyć pierwsze doświadczenie na ograniczonym zakresie.

2

Budowanie podstaw

Najważniejszym zadaniem jest uporządkowanie rozproszonych inicjatyw.

Priorytet: połączyć działania technologiczne z celami organizacji, odpowiedzialnością oraz podstawowym planem rozwoju kompetencji. Przed zwiększaniem liczby zastosowań należy sprawdzić, czy procesy i dane są wystarczająco przygotowane do ich obsługi.

3

Eksperymentowanie

Najważniejszym zadaniem jest selekcja i standaryzacja.

Priorytet: oddzielić wartościowe zastosowania od testów, które nie powinny być kontynuowane. Organizacja powinna wprowadzić wspólny sposób prowadzenia pilotaży, oceny rezultatów i podejmowania decyzji o dalszym wykorzystaniu.

4

Systematyzacja

Najważniejszym zadaniem jest skalowanie bez wzrostu chaosu organizacyjnego.

Priorytet: integrować rozwiązania z procesami i systemami oraz stosować wspólne zasady odpowiedzialności, bezpieczeństwa i pomiaru efektów. Na tym etapie szczególnego znaczenia nabiera przygotowanie liderów i utrzymanie spójności działań pomiędzy jednostkami organizacji.

5

Integracja strategiczna

Najważniejszym zadaniem jest zarządzanie całym zestawem zastosowań oraz ich wpływem na organizację.

Priorytet: regularnie oceniać wartość istniejących rozwiązań, ich bezpieczeństwo oraz wpływ na procesy, role i wymagane kompetencje. Wysoki poziom gotowości nie oznacza zakończenia transformacji. Wymaga przejścia od wdrażania pojedynczych rozwiązań do ciągłego zarządzania zmianą sposobu działania organizacji i monitoringu.

10.4. Jak wykorzystywać Indeks i archetypy w planowaniu działań

Indeks, profil sześciu wymiarów i archetyp odpowiadają na trzy różne pytania.

Indeks pokazuje, na jakim poziomie gotowości znajduje się organizacja.

Profil sześciu wymiarów pokazuje, które obszary budują ten wynik, a które go ograniczają.

Archetyp pokazuje charakterystyczną konfigurację mocniejszych i słabszych elementów przygotowania.

Planowanie dalszych działań powinno przebiegać w następującej kolejności:

1

Określić ogólny poziom gotowości.

2

Wskazać jeden lub dwa wymiary, które realnie ograniczają najważniejsze działania organizacji.

3

Sprawdzić, jak te obszary wpisują się w profil archetypu.

4

Wybrać niewielką liczbę działań odpowiadających na konkretne ograniczenie.

5

Przypisać odpowiedzialność oraz sposób oceny efektu.

6

Po uzyskaniu wyniku zdecydować o kontynuacji, zmianie kierunku lub zakończeniu działania.

Nie każda organizacja powinna rozpoczynać od swojego najslabszego wymiaru. Priorytetem powinien być ten obszar, który jednocześnie pozostaje niedostatecznie rozwinięty i faktycznie ogranicza realizację najważniejszych celów organizacji.

Rekomendowany punkt wyjścia dla archetypów

Strażnik: zbudowanie podstaw i pierwszego kontrolowanego doświadczenia z wykorzystaniem technologii.

Mistrz: przełożenie kompetencji i oddolnych inicjatyw pracowników na wspólne zasady i zastosowania organizacyjne.

Eksplorator: standaryzacja oraz skalowanie rozwiązań, które zostały już sprawdzone w praktyce.

Nawigator: przełożenie przygotowania strategicznego, przywództwa i adaptacyjności na większą skalę realnych wdrożeń.

Konstruktor: wykorzystanie przygotowanych procesów, danych i kompetencji do uruchamiania oraz rozszerzania konkretnych zastosowań sztucznej inteligencji.

Orkiestrator: ciągłe zarządzanie zestawem wdrożeń, ich wartością, bezpieczeństwem oraz wpływem na role, procesy i sposób działania całej organizacji.

Najbliższy etap transformacji w większości badanych organizacji nie wymaga zwiększania liczby narzędzi. Wymaga jednak lepszego wyboru zastosowań, jasnej odpowiedzialności, przygotowania liderów, uporządkowania procesów, rozwoju kompetencji oraz systematycznego mierzenia rezultatów.

Organizacja gotowa na przyszłość pracy nie jest organizacją, która wykorzystuje najwięcej technologii, tylko taką, która potrafi świadomie zdecydować, gdzie technologia tworzy wartość, jak ma zostać włączona do sposobu pracy, kto odpowiada za jej wykorzystanie oraz jakie warunki muszą zostać spełnione, aby rozwiązanie mogło działać bezpiecznie i trwale.

Słownik pojęć

Gotowość organizacji na przyszłość pracy	Zdolność organizacji do świadomego funkcjonowania w warunkach zmian technologicznych i rosnącej roli AI. W raporcie nie sprowadza się do dostępności technologii ani deklarowanej otwartości na zmianę, lecz obejmuje strategię, przywództwo, kompetencje, procesy i zdolność adaptacji.
Indeks Gotowości Organizacji na Przyszłość Pracy (Indeks)	Syntetyczny wynik na skali 0–100, który łączy sześć wymiarów gotowości. Każdy wymiar ma taką samą wagę w wyniku końcowym. Indeks należy czytać razem z profilem sześciu wymiarów.
Wymiar gotowości	Jeden z sześciu obszarów budujących Indeks: strategia i orientacja na AI; przywództwo i zarządzanie zmianą; kompetencje i zdolność uczenia się; procesy, dane i gotowość operacyjna; adaptacyjność i kultura eksperymentowania; realne wykorzystanie AI i dojrzałość wdrożeniowa.
Segment gotowości	Jeden z pięciu etapów gotowości wyznaczonych przez zakres wyniku Indeksu: początek transformacji (0–20 pkt), budowanie podstaw (21–40), eksperymentowanie (41–60), systematyzacja (61–80) i integracja strategiczna (81–100). Segmenty nie oceniają organizacji jako „dobrych” lub „złych”, lecz pokazują etap drogi od pojedynczych działań do spójnego systemu.
Archetyp organizacji	Charakterystyczna konfiguracja mocniejszych i słabszych wymiarów gotowości. W raporcie wyodrębniono sześć archetypów: Strażnika, Mistrza, Eksploratora, Nawigatora, Konstruktora i Orkiestratora. Udziałów archetypów nie należy traktować jako reprezentatywnych dla ogółu przedsiębiorstw.
Strażnik – stabilność przed zmianą	Niskie wyniki we wszystkich sześciu wymiarach; organizacja chroni stabilność i obserwuje zmiany technologiczne z dystansu.
Mistrz – ludzie przed systemem	Przewaga kompetencji, uczenia się, adaptacyjności i przywództwa nad strategią i realnym wykorzystaniem AI; zmiana rozwija się oddolnie.
Eksplorator – eksperyment przed standaryzacją	Wysokie realne wykorzystanie AI, wyraźny kierunek strategiczny i duża adaptacyjność; mechanizmy utrwalania i skalowania działań rozwijają się wolniej.
Nawigator – kierunek przed skalą	Najwyższa adaptacyjność i relatywnie mocniejsze przygotowanie organizacyjne niż praktyczne wykorzystanie technologii.
Konstruktor – struktura przed skalą	Najmocniejsze procesy i dane przy niższym przywództwie i realnym wykorzystaniu AI.

Orkiestrator – integracja całego systemu	Najwyższe wyniki we wszystkich sześciu wymiarach; wysokie wyniki wdrożeniowe towarzyszą wysokiej adaptacyjności, strategii, przywództwu i kompetencjom.
Kompetencje przyszłości	Kompetencje wskazywane przez organizacje jako najważniejsze w perspektywie 2–3 lat: rozumienie technologii i narzędzi AI, analiza danych, komunikacja i współpraca, adaptacyjność oraz krytyczne myślenie.
Model 4 Domen: Głowa, Serce, Tarcza, Miecz	Autorski model Anny Majkowskiej i Joanny Tokar opisuje fundamentalne kompetencje potrzebne niezależnie od zawodu, roli i etapu kariery. Badanie nie miało na celu walidacji modelu.
Mediana	Wartość środkowa rozkładu wyników: połowa organizacji uzyskała wynik niższy, a połowa wyższy. W raporcie medianami opisano profile archetypów.
Pilotaż	Testowanie nowego rozwiązania w ograniczonym zakresie, które ma prowadzić do wiedzy potrzebnej do podjęcia decyzji o rozszerzeniu, modyfikacji albo zakończeniu działania.
Jednostka analizy	Organizacja. Respondenci wypowiedzieli się z perspektywy reprezentowanej firmy lub instytucji, a nie jako indywidualni pracownicy; w badaniu uczestniczyło 134 przedstawicieli organizacji.
pkt	Punkty na skali 0–100, w których podawane są wyniki Indeksu, wymiarów i profili archetypów.

Partnerzy badania i raportu

PARTNER GŁÓWNY



Informacje o publikacji

TYTUŁ	Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy. Raport z badania
AUTORKI BADANIA I RAPORTU	Anna Majkowska, Joanna Tokar
PARTNER GŁÓWNY	Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach
PARTNERZY BADANIA I RAPORTU	Akademia Humanitas, Polski Instytut Kompetencji Przyszłości, Alliance Business Connect, Euro-Centrum Park Naukowo-Technologiczny, Staffly, Strefa Managera, Worksmile
WYDAWCA	Wydanie własne autorek
WYDANIE	Wydanie I, październik 2026. Publikacja elektroniczna (PDF), udostępniana bezpłatnie online: www.raport.humantra.pl
OKRES BADANIA	29 czerwca – 27 września 2026 r.
KONTAKT	joanna@humantra.pl

JAK CYTOWAĆ

Majkowska, A., Tokar, J. (2026). Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy. Raport z badania. Katowice: Wydanie własne autorek.

PRAWA AUTORSKIE I LICENCJA

© 2026 Joanna Tokar, Anna Majkowska.

Raport „Kompetencje przyszłości i AI. Gotowość organizacji na przyszłość pracy” jest udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowa (CC BY-NC-ND 4.0).

Raport można bezpłatnie kopiować i rozpowszechniać w niezmienionej postaci, w celach niekomercyjnych, z odpowiednim wskazaniem autorek, źródła i licencji.

Wyniki badania, dane oraz fragmenty publikacji mogą być cytowane i przywoływane zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa autorskiego, z podaniem źródła.

Komercyjne wykorzystanie materiałów objętych ochroną prawnoautorską oraz rozpowszechnianie zmodyfikowanych lub przetłumaczonych wersji raportu, wykraczające poza zakres dozwolony prawem, wymaga odrębnej zgody uprawnionych.

Logotypy partnerów i fotografie osób nie są objęte wskazaną licencją. Korzystanie z nich podlega odrębnym prawom i zasadom.

ZASTRZEŻENIE

Raport przedstawia wyniki badania przeprowadzonego na próbie 134 organizacji. Udział w badaniu był dobrowolny, a wyniki opisują badaną próbę. Informacje zawarte w raporcie mają charakter informacyjny i nie stanowią porady prawnej, finansowej ani rekomendacji wdrożeniowej dla konkretnej organizacji. Informacja o wykorzystaniu narzędzi AI w przygotowaniu raportu znajduje się w rozdziale 2.

Gotowość organizacji na przyszłość pracy zależy nie tyle od dostępu do technologii, ile od zdolności do połączenia technologii z ludźmi, przywództwem, procesami, danymi i zarządzaniem zmianą.

W RAPORCIE

- Indeks Gotowości Organizacji na Przyszłość Pracy i sześć wymiarów gotowości
- Sześć archetypów organizacji – różne drogi do gotowości
- Kompetencje przyszłości, bariery i obszary niepewności związane z AI
- Wnioski i rekomendacje zależne od poziomu gotowości

AUTORKI BADANIA I RAPORTU

Anna Majkowska i dr inż. Joanna Tokar

www.raport.humantra.pl