NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/05/ai-didnt-just-replace-entry-level-jobs-it-removed-the-on-ramp/.

AI nie tylko zastąpiła stanowiska początkowe. Zlikwidowała wjazd na autostradę kariery!

Heather Grizzle · April 5, 2026

AI is removing entry-level roles that trained future talent. The risk is not job loss now but a capability gap in five years.

Spis treści

1. Zmiana ma charakter strukturalny, a nie tymczasowy
2. Potencjał kadrowy nigdy nie był opcjonalny
3. Wdrażaniu sztucznej inteligencji brakuje kluczowej warstwy
4. Dlaczego ten proces przyspiesza
5. Wczesne sygnały wewnątrz organizacji
6. Ryzyko nie polega na utracie miejsc pracy. Polega na utracie kompetencji.
7. Co organizacje powinny robić już teraz
8. Podsumowanie
9. Dla liderów
10. FAQ

Wdrażanie sztucznej inteligencji eliminuje stanowiska podstawowego szczebla, które historycznie kształtowały przyszłe talenty. To, co wygląda na efektywność, jest w rzeczywistości strukturalną zmianą w sposobie, w jaki organizacje rozwijają kompetencje. Praca na stanowiskach podstawowego szczebla od dawna stanowiła fundament szkolenia, transferu wiedzy i wewnętrznej mobilności. Wraz z zanikiem tych stanowisk znika również system, który tworzy talenty średniego i kierowniczego szczebla.

To tworzy opóźnione ryzyko kadrowe. Organizacje mogą utrzymywać krótkoterminową wydajność przy mniejszych zespołach, jednocześnie osłabiając swój wewnętrzny potencjał kadrowy. Z czasem prowadzi to do zawężenia kadry średniego szczebla, wzrostu zależności od rekrutacji zewnętrznej oraz pogłębiających się luk w gotowości do objęcia stanowisk kierowniczych. Wpływ ten nie jest natychmiastowy. On się kumuluje.

Sztuczna inteligencja nie zmienia jedynie sposobu wykonywania pracy. Zmienia sposób, w jaki buduje się doświadczenie. Ryzyko kadrowe związane z AI staje się kluczowym problemem w miarę zanikania stanowisk podstawowego szczebla i osłabiania potencjału kadrowego.

Zmiana ma charakter strukturalny, a nie tymczasowy

Stanowiska podstawowego szczebla nie są redukowane w sposób odosobniony. Są systematycznie eliminowane z nowoczesnych procesów pracy. Zadania, które kiedyś uzasadniały istnienie stanowisk juniorskich, w tym porządkowanie danych, raportowanie, koordynacja i dokumentacja, są obecnie przejmowane przez wbudowane narzędzia AI działające bezpośrednio w ramach codziennych systemów. Ta transformacja zazwyczaj nie jest przedstawiana jako redukcja zatrudnienia. Zamiast tego ujawnia się poprzez sygnały operacyjne, które na powierzchni wydają się pozytywne, ale niosą ze sobą głębsze implikacje strukturalne.

Organizacje raportują mniejsze zespoły nie dlatego, że popyt spadł, lecz dlatego, że do uzyskania tego samego wyniku potrzeba mniej stanowisk. Opisy stanowisk przesuwają się w górę, ustanawiając wyższe wymagania bazowe dotyczące umiejętności, nawet dla pozycji określanych jako podstawowy szczebel. Jednocześnie liczba prawdziwych ofert pracy na podstawowym szczeblu maleje, ograniczając punkty wejścia na rynek pracy. Zmiany te są często interpretowane jako naturalna ewolucja lub wzrost efektywności. W rzeczywistości odzwierciedlają one rekonfigurację sposobu, w jaki praca jest rozdzielana w organizacji.

Skutek wykracza poza kwestie produktywności. Gdy znikają stanowiska podstawowego szczebla, osłabieniu ulega system wspierający rozwój na wczesnym etapie kariery. Strata nie ogranicza się do dostępności pracy. Wpływa na sposób, w jaki pracownicy zdobywają doświadczenie, jak przekazywana jest wiedza i jak organizacje utrzymują wewnętrzny rozwój. To, co na poziomie zadań wygląda na efektywność, przekłada się na erozję na poziomie całego potencjału kadrowego.

Potencjał kadrowy nigdy nie był opcjonalny

Stanowiska podstawowego szczebla zawsze pełniły podwójną funkcję w organizacjach. Zapewniają one bezpośrednie wsparcie operacyjne, jednocześnie działając jako główny mechanizm długoterminowego rozwoju kompetencji. Dzięki tym stanowiskom pracownicy uczą się, jak faktycznie wykonywana jest praca, budują kontekst wokół podejmowanych decyzji oraz rozwijają osąd potrzebny do przyjęcia większej odpowiedzialności. Z czasem tworzy to uporządkowaną ścieżkę rozwoju od podstawowego szczebla przez poziom średni, aż po stanowiska kierownicze.

Ta progresja nie jest przypadkowa. Tworzy ścieżki awansu, które podtrzymują wewnętrzną mobilność, zachowuje wiedzę instytucjonalną dzięki ciągłemu uczestnictwu oraz oferuje środowiska o niskim ryzyku, w których pracownicy mogą rozwijać umiejętności bez presji związanej z bardziej odpowiedzialnymi stanowiskami. Funkcje te są wbudowane w konstrukcję pracy na podstawowym szczeblu, a nie oddzielone od niej.

Gdy stanowiska te znikają, organizacje nie tracą jedynie siły roboczej juniorów. Tracą system, który tworzy doświadczonych pracowników. Efekty pojawiają się stopniowo. W ciągu od dwóch do pięciu lat potencjał średniego szczebla zaczyna się zawężać, ponieważ coraz mniej pracowników jest przygotowanych do przejęcia bardziej złożonych ról. W dłuższej perspektywie luki na poziomie kierowniczym stają się bardziej wyraźne, gdyż wewnętrzny system kadrowy nie dostarcza kandydatów o wystarczającej głębi doświadczenia. W odpowiedzi organizacje stają się coraz bardziej zależne od rekrutacji zewnętrznej, często przy wyższych kosztach i większym ryzyku niedopasowania kulturowego i operacyjnego. Jest to ryzyko opóźnione, ale nie niepewne. Potencjał kadrowy nigdy nie był opcjonalny. Był fundamentem.

Wdrażaniu sztucznej inteligencji brakuje kluczowej warstwy

Tracą system, który tworzy doświadczonych pracowników.

Większość organizacji podchodzi do wdrażania AI przez wąski pryzmat operacyjny. Skupienie kładzie się na redukcję kosztów, szybkość oraz optymalizację wydajności, a sukces mierzy się tym, jak efektywnie można wykonywać zadania i o ile można zmniejszyć zatrudnienie bez wpływu na realizację. Efektywność procesów staje się głównym ce-

lem, a AI wdraża się jako narzędzie usprawniające wykonanie. Choć cele te są uzasadnione, odzwierciedlają one tylko jeden wymiar funkcjonowania pracy w organizacji.

Zazwyczaj nieuwzględnianym elementem jest ciągłość kadrowa. Praca podlegająca automatyzacji nie jest wyłącznie operacyjna. Niesie ona również wartość rozwojową. Zadania na podstawowym szczeblu historycznie zapewniały powtarzalność, ekspozycję i kontekst niezbędne do stopniowego budowania kompetencji przez pracowników. Gdy te zadania znikają, znika wraz z nimi warstwa rozwojowa.

Bez uwzględnienia tego czynnika organizacje zaczynają automatyzować pracę rozwojową aż do jej całkowitego zaniku. Środowiska nauki na wczesnym etapie kariery kurczą się lub zanikają całkowicie, pozostawiając mniej możliwości zdobywania praktycznego doświadczenia przez pracowników. Jednocześnie stanowiska ulegają kompresji. Oczekiwania rosną, wymagając poziomu kompetencji, którego pracownicy nie mieli okazji rozwinąć. System zaczyna zakładać istnienie doświadczenia, nie zapewniając przy tym ścieżki jego budowania.

Tej dynamiki nie da się rozwiązać wyłącznie poprzez zmiany w rekrutacji. Nie chodzi o pozyskiwanie lepszych kandydatów ani redefiniowanie wymagań dotyczących stanowisk. Jest to problem strukturalny zakorzeniony w sposobie projektowania pracy. Gdy rozwój kadry nie jest traktowany jako podstawowy element projektowania systemu, wzrost efektywności na poziomie zadań przekłada się na luki kompetencyjne na poziomie organizacji. To nie jest problem rekrutacyjny. To błąd w projektowaniu systemu.

Dlaczego ten proces przyspiesza

Tempo tej zmiany rośnie, ponieważ kilka sił strukturalnych nakłada się na siebie w tym samym czasie. Siły te nie są niezależne. Wzajemnie się wzmacniają, przyspieszając eliminację pracy na podstawowym szczeblu i zaostrzając ograniczenia w zakresie rozwoju kadry.

Po pierwsze, sztuczna inteligencja nie jest już samodzielną funkcjonalnością. Jest wbudowana bezpośrednio w narzędzia, z których pracownicy korzystają na co dzień, w tym w platformy pocztowe, arkusze kalkulacyjne i systemy zarządzania relacjami z klientami. Ta integracja pozwala na wykonywanie rutynowych zadań w ramach istniejących procesów bez konieczności tworzenia dodatkowych stanowisk. W rezultacie zapotrzebowanie na pracę wsparcia manualnego, która tradycyjnie stanowiła podstawę

stanowisk podstawowego szczebla, zmniejsza się u źródła, a nie poprzez widoczną restrukturyzację.

Po drugie, bodźce kierownictwa są ściśle powiązane z efektywnością. Organizacje są pod stałą presją redukcji kosztów przy jednoczesnym utrzymaniu lub zwiększeniu wydajności. AI stanowi mechanizm pozwalający osiągnąć tę równowagę, czyniąc redukcję zatrudnienia atrakcyjnym wynikiem, gdy wskaźniki produktywności pozostają stabilne. W takim środowisku eliminowanie stanowisk postrzeganych jako mało złożone lub łatwe do zautomatyzowania staje się racjonalną decyzją, nawet jeśli stanowiska te pełnią szerszą funkcję rozwojową.

Po trzecie, zmieniła się definicja pracy na podstawowym szczeblu. Pracodawcy coraz częściej oczekują, że kandydaci przyjdą z umiejętnościami, które historycznie rozwijane były w trakcie pracy. To oczekiwanie podnosi poprzeczkę rekrutacyjną, jednocześnie ograniczając możliwości zdobycia tego doświadczenia wewnątrz organizacji. Rezultatem jest zawężenie punktów wejścia na rynek pracy.

Razem te siły tworzą strukturalne wąskie gardło. Gdy istnieje mniej punktów wejścia, mniej pracowników zdobywa doświadczenie niezbędne do awansu. Bez tego rozwoju przyszła kadra nie może być utrzymana na tym samym poziomie kompetencji. Sekwencja jest prosta, ale ma istotne konsekwencje: brak wejścia prowadzi do braku rozwoju, a brak rozwoju prowadzi do ograniczonej przyszłej kadry.

Brak stanowisk początkowych
Istnieje coraz mniej punktów wejścia.

→ **Brak rozwoju**

Brak rozwoju
Coraz mniej pracowników zdobywa doświadczenie niezbędne do awansu.

→ **Ograniczona przyszła siła robocza**

Ograniczona przyszła siła robocza
Przyszła kadra nie może być utrzymana na tym samym poziomie kompetencji.

Wczesne sygnały wewnątrz organizacji

Ta zmiana jest już widoczna w organizacjach nie jako pojedyncze zakłócenie, lecz jako wzorzec zmian, które razem wzięte wskazują na restrukturyzację sposobu rozdziału pracy. Stanowiska określane jako podstawowy szczebel coraz częściej wymagają wielu lat doświadczenia, co odzwierciedla rozdźwięk między projektowaniem stanowisk a rzeczywistymi punktami wejścia na rynek pracy. Zespoły funkcjonują bez warstwy wsparcia juniorskiego, a odpowiedzialności, które niegdyś rozkładały się na wiele poziomów, są teraz skoncentrowane wśród mniejszej liczby pracowników.

W rezultacie pracownicy średniego szczebla przejmują podstawową pracę, która wcześniej służyła jako teren szkoleniowy dla osób na wczesnym etapie kariery. Ta redystrybucja zwiększa obciążenie pracą i zmienia charakter stanowisk średniego szczebla, które teraz łączą wykonanie z obowiązkami, które historycznie miały charakter rozwojowy. Jednocześnie wiele organizacji w coraz większym stopniu polega na kontraktorach, aby zaspokoić natychmiastowe potrzeby, zastępując budowanie długoterminowych kompetencji krótkoterminową realizacją zadań.

Indywidualnie zmiany te mogą wyglądać na praktyczne dostosowania. Zbiorczo sygnalizują one zmianę w architekturze kadrowej. Brak stanowisk podstawowego szczebla nie eliminuje zapotrzebowania na doświadczonych pracowników. Zmienia sposób, w jaki — i czy w ogóle — to doświadczenie jest rozwijane wewnętrznie.

Ryzyko nie polega na utracie miejsc pracy. Polega na utracie kompetencji.

Organizacje mogą nadal osiągać krótkoterminowe cele wydajnościowe, gdy AI zwiększa efektywność i zmniejsza zależność od pracy na podstawowym szczeblu. Produkcja pozostaje stabilna, koszty mogą spadać, a zespoły wydają się bardziej uproszczone. Te wskaźniki mogą stwarzać wrażenie, że system funkcjonuje efektywnie. Leżące u podstaw zagrożenie nie znajduje jednak odzwierciedlenia w bieżących wskaźnikach wydajności.

Z czasem brak uporządkowanego systemu rozwoju zaczyna wpływać na kluczowe funkcje organizacyjne. Transfer wiedzy staje się mniej spójny, gdy coraz mniej pracowników przechodzi przez kolejne stanowiska, przyswajając kontekst instytucjonalny. Wewnętrzna mobilność maleje, ponieważ coraz mniej osób jest przygotowanych do objęcia bardziej zaawansowanych stanowisk. Kultura organizacyjna staje się bar-

dziej rozdrobniona, gdy coraz mniej pracowników rozwija się wewnątrz organizacji, a zamiast tego dołącza na późniejszych etapach z różnym poziomem dopasowania. Rozwój przywództwa przechodzi z procesu uporządkowanego w proces reaktywny, zależny od rekrutacji zewnętrznej lub przyspieszonych awansów bez wystarczającego doświadczenia.

Efekty te nie ujawniają się jako natychmiastowe porażki. Kumulują się stopniowo, często w organizacjach, które wydają się dobrze funkcjonować. Rezultatem jest forma ukrytej kruchości, w której kompetencje ulegają erozji pod pozornie stabilną wydajnością. Do czasu, gdy skutki stają się widoczne, ich rozwiązanie jest zazwyczaj bardziej złożone i kosztowne.

> **UKRYTA KRUCHOŚĆ**
>
> Kompetencje ulegają erozji pod pozornie stabilną wydajnością. Do czasu, gdy skutki stają się widoczne, ich rozwiązanie jest zazwyczaj bardziej złożone i kosztowne.

Co organizacje powinny robić już teraz

Wdrażanie AI wymaga celowego projektowania kadr, a nie tylko optymalizacji procesów. Organizacje muszą wyjść poza postrzeganie stanowisk wyłącznie w kategoriach natychmiastowej wydajności i zacząć identyfikować, które elementy pracy pełnią funkcję rozwojową. Niektóre stanowiska istnieją nie tylko po to, by wykonywać zadania, ale by budować osąd, kontekst i doświadczenie. Rozróżnienie między pracą operacyjną a pracą rozwojową jest pierwszym krokiem w zapobieganiu długoterminowej utracie kompetencji.

Nawet w miarę automatyzacji zadań należy zachować uporządkowane punkty wejścia. Nie wymaga to utrzymywania przestarzałych stanowisk w ich pierwotnej formie, ale wymaga zapewnienia, że pracownicy na wczesnym etapie kariery nadal mają sposób na wejście do organizacji i budowanie doświadczenia. Bez wyraźnie określonych punktów wejścia system kadrowy staje się zależny od rekrutacji zewnętrznej, co wiąże się z wyższymi kosztami i większą zmiennością.

Organizacje muszą również projektować alternatywne ścieżki rozwoju umiejętności, które zastąpią to, co wcześniej zdobywano poprzez powtarzalność zadań. Może to

obejmować programy rotacyjne, nadzorowaną pracę projektową lub stanowiska kładące nacisk na interpretację i podejmowanie decyzji, a nie wyłącznie na wykonanie. Celem jest zapewnienie, że pracownicy nadal rozwijają kompetencje niezbędne do awansu, nawet w miarę zmiany charakteru pracy.

Wreszcie, kondycja ścieżki rozwoju talentów powinna być traktowana jako mierzalny czynnik ryzyka. Podobnie jak organizacje śledzą wyniki finansowe czy efektywność operacyjną, powinny oceniać siłę swojej wewnętrznej ścieżki talentów, w tym dostępność pracowników gotowych do awansu oraz ciągłość rozwoju umiejętności na poszczególnych poziomach. Bez tej widoczności luki kompetencyjne pojawią się bez wcześniejszego ostrzeżenia.

Nie chodzi o zachowanie stanowisk dla samego ich zachowania. Chodzi o zachowanie systemu, który tworzy kompetencje.

Podsumowanie

Sztuczna inteligencja nie tylko zastąpiła niektóre rodzaje pracy. Usunęła podstawowy mechanizm, na którym organizacje historycznie polegały, aby rozwijać przyszłe talenty. Stanowiska początkowe stanowiły fundament progresji zawodowej, umożliwiając pracownikom zdobywanie doświadczenia, przyswajanie kontekstu i przechodzenie z czasem do bardziej złożonych obowiązków. Wraz z zanikiem tych stanowisk znika również struktura, która wspierała tę progresję.

Konsekwencje nie są natychmiastowe. Organizacje mogą nadal skutecznie funkcjonować w krótkim okresie, wspierane przez wzrost efektywności i usprawnione operacje. Wpływ ujawnia się z czasem, gdy zaczynają powstawać luki w zasobach kadry średniego szczebla i gotowości przywódczej. Bez spójnej wewnętrznej ścieżki talentów luki te stają się trudniejsze do wypełnienia, często wymagając zewnętrznej rekrutacji przy wyższych kosztach i większej niepewności.

To, co dziś wygląda na optymalizację, później ujawni się jako ograniczenie. Organizacje, które nie uwzględniają tej zmiany, nie eliminują ryzyka. One odraczają je do formy trudniejszej i droższej w naprawie.

Dla liderów

Jeśli twoja organizacja wdraża sztuczną inteligencję bez oceny jej wpływu na ciągłość ścieżki rozwoju talentów, optymalizujesz pod kątem krótkoterminowej efektywności,

jednocześnie zwiększając długoterminowe narażenie na ryzyko. Brak stanowisk początkowych nie eliminuje potrzeby posiadania doświadczonych talentów. Usuwa system, który je wytwarza. Bez celowej interwencji tworzy to luki, których nie da się szybko rozwiązać samą rekrutacją.

Organizacje, które podchodzą do wdrażania sztucznej inteligencji w sposób zorganizowany, zdają sobie sprawę, że projektowanie siły roboczej jest częścią zarządzania ryzykiem. Ocena sposobu rozwijania kompetencji, a nie tylko sposobu wykonywania pracy, ma kluczowe znaczenie dla utrzymania długoterminowej wydajności i stabilności.

Novara Consulting Group współpracuje z organizacjami w celu oceny narażenia ścieżki rozwoju talentów, identyfikacji ryzyk operacyjnych związanych ze sztuczną inteligencją oraz oceny luk w polityce i zarządzaniu. Obejmuje to analizę sposobu strukturyzacji stanowisk, miejsc, w których ścieżki rozwoju zostały usunięte lub osłabione, oraz dostosowań wymaganych do utrzymania ciągłości rozwoju talentów.

FAQ

+ Dlaczego znikają stanowiska początkowe?

Liczba stanowisk początkowych maleje, ponieważ sztuczna inteligencja automatyzuje rutynowe zadania, takie jak raportowanie, koordynacja i przetwarzanie danych.

+ Jak sztuczna inteligencja wpływa na rozwój siły roboczej?

Sztuczna inteligencja eliminuje zadania, które historycznie szkoliły pracowników, ograniczając możliwości zdobywania doświadczenia w organizacjach.

+ Czym jest ryzyko ścieżki rozwoju talentów?

Ryzyko ścieżki rozwoju talentów występuje, gdy organizacjom brakuje stałego napływu pracowników rozwijających się w kierunku stanowisk średniego szczebla i przywódczych.

+ Czy sztuczna inteligencja spowoduje niedobór talentów?

Sztuczna inteligencja może przyczynić się do przyszłych niedoborów talentów poprzez eliminację stanowisk, które rozwijają pracowników na wczesnym etapie kariery.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Jak cytować

Grizzle, H. M. (2026, April 5). AI nie tylko zastąpiła stanowiska początkowe. Zlikwidowała wjazd na autostradę kariery!. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pl/2026/04/05/ai-didnt-just-replace-entry-level-jobs-it-removed-the-on-ramp/