NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/12/the-workforce-wasnt-ruined-the-training-infrastructure-was-dismantled/.

Siła robocza nie została „zrujnowana”... To infrastruktura szkoleniowa została zdemontowana!

Heather Grizzle · July 12, 2026

The workforce wasn't ruined. Organizations dismantled the training systems that built experienced workers, and AI is removing the last rungs.

Spis treści

1. Jak organizacje niegdyś kształtowały doświadczenie
2. Automatyzacja usuwa szczeble rozwoju zawodowego
3. Efektywność to nie to samo co trwałość
4. Siła robocza to ekosystem, a nie centrum kosztów
5. Odbudowa architektury, która została zdemontowana

Przez ostatnie kilka lat kadra zarządzająca, komentatorzy i panele medialne powtarzają wciąż tę samą wyczerpaną narrację. Pracownicy rzekomo są mniej zmotywowani. Młodsze pokolenia podobno są mniej odporne psychicznie. Nikt już nie chce pracować. Nowo zatrudnieni są opisywani jako niedoprzygotowani, niedoświadczeni, uzależnieni od technologii, odizolowani społecznie i niezdolni do funkcjonowania w środowisku zawodowym bez ciągłego nadzoru.

Ta rozmowa stała się tak powtarzalna, że funkcjonuje niemal jak przyjęty fakt.

Ale rzeczywistość kryjąca się pod tym jest znacznie bardziej niewygodna.

Współczesna siła robocza nie stała się nagle niekompetentna sama z siebie. Organizacje przez dekady systematycznie demontowały właśnie te systemy, które niegdyś tworzyły wykwalifikowanych pracowników.

Wiele firm mówi dziś nostalgicznie o „doświadczonych pracownikach”, jednocześnie eliminując warunki, które historycznie to doświadczenie wytwarzały.

Ta sprzeczność leży u podstaw obecnego kryzysu na rynku pracy.

Jak organizacje niegdyś kształtowały doświadczenie

Przez dekady duże organizacje działały w oparciu o niewypowiedziane założenie. Praca na poziomie podstawowym nie zawsze była efektywna. Młodsi pracownicy byli wolniejsi. Szkolenie wymagało czasu. Mentoring pochłaniał godziny pracy. Doświadczeni pracownicy przekazywali wiedzę w dół poprzez obserwację, korektę, powtarzanie i ekspozycję na zadania. Organizacje inwestowały w rozwój kompetencji, ponieważ rozumiały, że ekspertyza nie pojawia się samoistnie z dyplomu uczelni czy ogłoszenia o pracę.

Potem nastąpiła długa korporacyjna zmiana w kierunku hiper-optymalizacji.

Działy szkoleń zostały zredukowane, ponieważ nie generowały natychmiastowych kwartalnych zysków. Struktury mentoringowe po cichu zniknęły. Rozwój w stylu terminowania zniknął niemal całkowicie w wielu branżach. Kanały zatrudniania młodszych pracowników skurczyły się. Zespoły stawały się coraz szczuplejsze, aż nie pozostało żadnego operacyjnego luzu na krzywą uczenia się. Firmy coraz częściej oczekiwały, że pracownicy przyjdą w pełni ukształtowani, natychmiast produktywni i zdolni do obsługi złożonych systemów od pierwszego dnia.

Jednocześnie organizacje przerzuciły koszt przygotowania siły roboczej na uczelnie, programy certyfikacji, nieodpłatne staże i samych pracowników.

Teraz wiele z tych samych organizacji wyraża zaskoczenie, że ten łańcuch się załamał.

Trudno pominąć tę ironię.

Pokolenie pracodawców spędziło lata na eliminowaniu infrastruktury rozwojowej, jednocześnie zwiększając wymagania dotyczące kwalifikacji. Pracownikom mówiono, by zdobywali dyplomy, gromadzili certyfikaty, budowali osobistą markę, nieustannie podnosili kwalifikacje i jakoś indywidualnie przyjmowali na siebie całe ryzyko zawodowe. Tymczasem wiele organizacji przestało funkcjonować jako środowiska, w których kompetencje zawodowe mogły realnie dojrzewać z czasem.

Rezultatem jest rynek pracy coraz bardziej zależny od „doświadczonych pracowników", przy jednoczesnym tworzeniu coraz mniejszej liczby ścieżek, dzięki którym to doświadczenie można realnie zdobyć.

Automatyzacja usuwa szczeble rozwoju zawodowego

Sztuczna inteligencja przyspiesza teraz ten strukturalny problem.

Wiele zadań obecnie automatyzowanych nigdy nie było po prostu „pracą niższego szczebla". Były to zadania rozwojowe. Koordynacja administracyjna, redagowanie, planowanie, analiza na poziomie podstawowym, transkrypcja, streszczanie, kontakt z klientem, wsparcie badawcze i role wspierające operacyjnie historycznie funkcjonowały jako grunt szkoleniowy dla zawodowców. Pracownicy uczyli się instytucjonalnych zachowań, norm komunikacyjnych, wzorców eskalacji, zarządzania przepływem pracy, rozpoznawania ryzyka i oceny operacyjnej poprzez powtarzanie w tych środowiskach.

Organizacje często nie rozumieją zagrożenia wynikającego ze zbyt szybkiego usuwania tych funkcji.

Kiedy firmy automatyzują pracę rozwojową, zanim przeprojektują ścieżki rozwoju kompetencji, nie tylko redukują zatrudnienie. Ryzykują przerwanie mechanizmów, dzięki którym kultywowana jest przyszła ekspertyza.

To tworzy problem opóźnionej niestabilności.

Doświadczeni pracownicy odchodzą na emeryturę. Wiedza instytucjonalna erozjonuje. Ekspozycja na poziomie podstawowym znika. Sukcesja na poziomie średnim słabnie. Kruchość operacyjna cicho narasta w tle, aż organizacje nagle odkrywają, że nie mają już wystarczająco dużo ludzi rozumiejących, jak systemy faktycznie funkcjonują poza pulpitami nawigacyjnymi, warstwami automatyzacji czy wynikami AI.

W tym momencie problem nie jest już problemem rekrutacyjnym. Organizacje zaczynają stawać w obliczu środowisk operacyjnych, w których coraz mniej pracowników rozumie rozumowanie stojące za decyzjami, historyczny kontekst procesów czy zachowania awaryjne wymagane, gdy systemy zawodzą niespodziewanie. Zespoły stają się coraz bardziej zależne od fragmentarycznej pamięci instytucjonalnej, noszonej przez kurczącą się liczbę starszych pracowników, którzy sami zbliżają się do wypalenia, emerytury lub odejścia. Problem narasta powoli, aż dochodzi do zakłócenia, a kierownic-

two odkrywa, że wiele założeń operacyjnych było utrzymywanych razem przez niewidzialną ludzką ekspertyzę, która nigdy nie została formalnie udokumentowana ani przekazana.

Efektywność to nie to samo co trwałość

Tutaj rozmowa o sile roboczej zaczyna bezpośrednio zderzać się z ładem organizacyjnym i odpornością instytucjonalną.

Firma może agresywnie obniżać koszty pracy, automatyzować duże części pracy administracyjnej i mimo to stawać się strukturalnie słabsza pod powierzchnią. Efektywność finansowa i trwałość instytucjonalna nie zawsze są tym samym. W wielu sektorach, zwłaszcza w opiece zdrowotnej, administracji publicznej, usługach dla osób niepełnosprawnych, edukacji, logistyce i środowiskach o wysokich wymaganiach zgodności, organizacje działają obecnie w oparciu o cieńsze struktury kadrowe, większą zależność technologiczną i mniejszą redundancję rozwojową niż w jakimkolwiek innym momencie współczesnej historii. Wiele instytucji nie posiada już wystarczającego luzu operacyjnego, by wchłonąć poważne zakłócenie bez wywoływania kaskadowych awarii w zespołach, działach czy systemach usługowych.

Efektywność finansowa i trwałość instytucjonalna nie zawsze są tym samym.

Sztuczna inteligencja przyspiesza to napięcie, ponieważ rozmowy kierownictwa często pozostają skoncentrowane na zyskach produktywności zamiast na ciągłości kompetencji. Publiczna narracja ma tendencję do skupiania się na tym, czy AI może wykonywać zadania szybciej, taniej lub na większą skalę. Znacznie mniej uwagi poświęca się temu, czy organizacje jednocześnie niszczą ekosystemy rozwojowe, które produkują przyszłych ekspertów, przyszłych menedżerów, przyszłych analityków, przyszłych koordynatorów i przyszłych decydentów. Ekosystem siły roboczej nie może utrzymać się w nieskończoność, jeśli każdy szczebel rozwojowy poniżej starszej ekspertyzy jest stopniowo usuwany w dążeniu do krótkoterminowej optymalizacji.

To jedna z największych strukturalnych martwych stref w obecnym cyklu wdrażania AI.

Siła robocza to ekosystem, a nie centrum kosztów

Wiele organizacji podchodzi do automatyzacji tak, jakby praca istniała głównie jako centrum kosztów, a nie jako długoterminowy system zdolności instytucjonalnych. Ta różnica ma ogromne znaczenie. Siła robocza to nie tylko zbiór wymiennych pracowników wykonujących izolowane zadania. Zdrowe systemy siły roboczej historycznie funkcjonowały bardziej jak warstwowe ekosystemy, w których nowsi pracownicy stopniowo przyswajali wiedzę operacyjną poprzez uczestnictwo, powtarzanie, obserwację, porażki, mentoring i ekspozycję na coraz bardziej złożone obowiązki z czasem.

Kiedy te warstwy rozwojowe znikają, organizacje tracą nie tylko liczbę zatrudnionych. Tracą ścieżki sukcesji. Tracą ciągłość. Tracą zdolność adaptacyjną. Tracą ludzką redundancję, która pozwala instytucjom przetrwać niestabilność, zakłócenia technologiczne, zmiany regulacyjne, spowolnienia gospodarcze czy rotację kierownictwa.

Jednak znaczna część publicznej dyskusji wciąż sprowadza te dynamiki do uproszczonych kulturowych narzekań na młodszych pracowników, którym rzekomo brakuje dyscypliny, ambicji czy profesjonalizmu. Te narracje są wygodne emocjonalnie, ponieważ przerzucają odpowiedzialność niemal całkowicie na jednostki, unikając jednocześnie krytycznego spojrzenia na decyzje instytucjonalne, które przez kilka dekad przekształcały środowisko pracy.

> **WYGODNA NARRACJA**
>
> Łatwiej jest narzekać na pracowników, niż przyznać, że wiele organizacji przestało znacząco inwestować w samo kształtowanie siły roboczej.

Odbudowa architektury, która została zdemontowana

Przyszłość stabilności siły roboczej nie będzie zależała wyłącznie od zaawansowania AI, skali automatyzacji czy przyspieszenia technologicznego. Będzie w dużej mierze zależeć od tego, czy instytucje będą skłonne odbudować systemy zdolne do rozwijania ludzkiej ekspertyzy obok szybko ewoluującej technologii, zamiast zakładać, że sama technologia może zastąpić architekturę rozwojową, którą organizacje same zdemontowały.

Ten proces odbudowy prawdopodobnie będzie wymagał od organizacji fundamentalnego przemyślenia, co właściwie oznacza rozwój siły roboczej w nowoczesnych środo-

wiskach. Nie jako język marketingowy. Nie jako marketing rekrutacyjny. Nie jako motywacyjna retoryka dołączona do deklaracji wartości korporacyjnych. Organizacje mogą ostatecznie być zmuszone traktować systemy mentoringowe, transfer wiedzy instytucjonalnej, struktury terminowania, szkolenia przekrojowe i ekspozycję na pracę rozwojową jako podstawowe inwestycje infrastrukturalne powiązane bezpośrednio z długoterminową odpornością, dojrzałością ładu organizacyjnego i przetrwaniem instytucji.

Ponieważ niewygodną prawdą jest to, że kształtowanie umiejętności zawsze było infrastrukturą, nawet gdy organizacje przestały traktować je w ten sposób w swoich rozliczeniach. Pamięć instytucjonalna to infrastruktura. Redundancja rozwojowa to infrastruktura. Ludzki mentoring to infrastruktura. Kanały rozwoju kompetencji to infrastruktura. Ciągłość operacyjna zależy od tego, by te systemy funkcjonowały prawidłowo przez długi czas, często niewidocznie i bez natychmiastowego, wymiernego zwrotu.

A kiedy społeczeństwa przez dekady po cichu demontują fundamentalną infrastrukturę w tle, w końcu zaczynają mylić wynikającą z tego niestabilność z dowodem na to, że sami ludzie fundamentalnie się zmienili, zamiast rozpoznać, że środowiska odpowiedzialne za wytwarzanie stabilności były systematycznie osłabiane z czasem.

> **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, July 12). Siła robocza nie została „zrujnowana”… To infrastruktura szkoleniowa została zdemontowana!. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003369