



## AI w ocenie okresowej (Korn Ferry)

**Korzystanie z AI staje się nową kategorią w ocenach okresowych** – obok jakości pracy czy produktywności pojawiają się wskaźniki typu „technology utilization”, „technology innovation” czy „technology agility”.

**Firmy wiążą użycie AI z decyzjami płacowymi i awansami** – wykorzystanie narzędzi AI staje się kryterium przy podwyżkach i promocjach, co ma pomóc uzasadnić ogromne inwestycje w tę technologię. **Ekspert ostrzega jednak przed „przesterowaniem” na metryki AI** – samo korzystanie z AI nie jest równoznaczne z „learning agility” ani realnym rozwojem kompetencji.

**Ogromna skala inwestycji w AI – 252 mld USD w 2024 r.** Według danych Uniwersytetu Stanforda, firmy zainwestowały w 2024 roku 252 miliardy dolarów w rozwój AI, co wyjaśnia, dlaczego zarządy chcą jak najszybciej zobaczyć mierzalny zwrot z tych nakładów i przenoszą oczekiwania na pracowników.

[Use AI on the Job—Or Else](#)

## Dania: raportowanie luki płacowej i nadchodząca transparentność płac (Trusaic)

Dania opublikowała 26 lutego 2026 r. projekt wdrożenia unijnej Dyrektywy o transparentności wynagrodzeń, z planowaną datą wejścia w życie 1 stycznia 2027 r. Do tego czasu obowiązują dotychczasowe regulacje równościowe.

**Kto raportuje?** Pracodawcy publiczni i prywatni z min. 35 pracownikami (z wyłączeniem m.in. rolnictwa, leśnictwa, rybołówstwa).

**Co trzeba raportować? Dwa warianty:**

- 1. Statystyki płacowe z podziałem na płeć**
  - o Tworzone dla grup min. **10 pracowników każdej płci**.
  - o Oparte na **6-znakowych kodach DISCO-08** (duńska wersja ISCO-08), co pozwala porównywać osoby o podobnych funkcjach, niezależnie od nazwy stanowiska czy wykształcenia.
  - o Dane można:
    - przekazać do **Statistics Denmark** (styczeń – pozyskanie gotowych statystyk), lub
    - przygotować samodzielnie w organizacji.
  - o Jeżeli firma stosuje system wartościowania stanowisk, musi on opierać się na **tych samych kryteriach dla kobiet i mężczyzn** i być zbudowany tak, aby wykluczać dyskryminację.
- 2. Raport o równości wynagrodzeń (Equal Pay Report)** – alternatywa Możliwy, jeśli uzgodnią to pracodawca i pracownicy. Raport musi zawierać:
  - o opis **kryteriów kształtowania wynagrodzeń** kobiet i mężczyzn w firmie,



- **inicjatywy ukierunkowane** na ograniczanie luki płacowej (z możliwością rozplanowania na okres do 3 lat),
- **sposób monitorowania i follow-up** dla tych działań.

## Zakres danych o „płacy”

- Płaca rozumiana jest szeroko: **płaca zasadnicza/minimalna + wszystkie inne świadczenia** od pracodawcy „z tytułu zatrudnienia”, zarówno pieniężne, jak i niepieniężne.

## Gdzie, kiedy i w jaki sposób raportuje się dane?

- **Brak obowiązku publicznego ujawniania** luki płacowej czy składania raportów do organu regulacyjnego.
- Pracodawca ma obowiązek:
  - **przygotować** statystyki/raport,
  - **utrzymywać je w organizacji i udostępniać pracownikom**, aby informować i konsultować kwestie luki płacowej.
- **Częstotliwość**: co roku.
- **Termin**: do **31 grudnia** za rok poprzedni.

[Denmark Gender Pay Gap Reporting Guide | Trusaic](#)

## Globalne trendy w Compensation na 2026 (Payscale)

Raport „Compensation best practices” oparty jest na **3 413 odpowiedziach** (ankieta X–XII 2025), głównie z USA i Kanady, ale z udziałem firm z innych krajów. Dominują HR i compensation: **63% respondentów** to HR/Comp, a **91%** ma co najmniej średni udział w decyzjach płacowych.

Rynek pracy **schłodzony**: **mediana dobrowolnej rotacji: 8%** (bardzo nisko jak na historyczne normy). **Job hugging** – 40% organizacji widzi zjawisko „trzymania się pracy z obawy o rynek”, a 15% mówi, że to już **hamuje rozwój biznesu** (niska motywacja, mniej innowacji).

Dla 51% firm **głównym wyzwaniem** jest pogodzenie **oczekiwań płacowych pracowników z ograniczonym budżetem**.

[2026-compensation-best-practice-report.pdf](#)

## Szerokie widełki płacowe a równość płci – efekty uboczne transparentności (HBR)

Badacze przeanalizowali prawie 10 mln ofert pracy w USA i pokazali, że samo ujawnienie widełek wynagrodzeń nie gwarantuje równości – kluczowa jest **szerokość przedziału**:

1. **Widełki są ekstremalnie różne – nawet przy tym samym stanowisku i w tym samym stanie**  
Przepisy wymagają ujawnienia widełek, ale zwykle

nie określają, jak szerokie mogą być. Efekt: dla tej samej roli senior software engineer w Kalifornii jedna firma podaje np. 83–418 tys. USD, inna 174–194 tys. USD.

2. **Kobiety częściej wybierają ogłoszenia z węższymi widełkami**: W czterech badaniach (analiza rynku + eksperymenty) wykazano, że kobiety silniej niż mężczyźni preferują role z **węższymi widełkami**, co wiąże się z większą awersją do niepewności finansowej. W danych rynkowych szerokie widełki korelowały z **niższym udziałem kobiet** w zatrudnieniu na tych stanowiskach – nawet po kontroli wielkości firmy i innych czynników.
3. **Węższe widełki = słabsza negocjacja i niższe wynagrodzenie startowe**: Osoby aplikujące na role z wąskimi widełkami:
  - rzadziej negocjują,
  - wcześniej uznają ofertę „w środku widełek” za satysfakcjonującą,
  - składają **niższe kontroferty** (w jednym z badań o ok. 3,6 tys. USD mniej). Ponieważ kobiety częściej wybierają takie ogłoszenia, w praktyce **startują z niższego poziomu**, a to potem „procentuje” w kolejnych podwyżkach, bonusach i przyszłych ofertach.
4. **Prosty dodatek do ogłoszenia może zneutralizować efekt płci**: W eksperymencie dodano do ogłoszenia dwa zdania wyjaśnienia: typowa płaca startowa (np. 65 tys. USD) i kryteria, od których zależy finalna oferta (doświadczenie, umiejętności, zakres odpowiedzialności). Ta drobna zmiana:
  - zlikwidowała różnice między kobietami i mężczyznami w preferencji wąskich vs szerokich widełek,
  - wyeliminowała różnicę w poziomie kontrofert.
5. **Rekomendacje dla pracodawców**
  - **Nie tylko zakres, ale wyjaśnienie**: do widełek dołożyć informację o typowej płacy startowej i kluczowych kryteriach decyzji.
  - **Audyt widełek**: sprawdzić, czy bardzo szerokie zakresy nie są „workiem” na różne poziomy seniority czy role – i czy nie wysyłają mylących sygnałów kandydatom.
  - **Compliance to za mało**: formalne spełnienie wymogów prawa transparentności nie oznacza wspierania równości – sposób prezentacji widełek staje się **narzędziem kształującym**



**strukturę kandydatów (pipeline D&I),**  
a nie tylko detalem C&B.

[Research: Posting a Wide Salary Range Can Deter Women from Applying](#)

## Premia płacowa za pracę zdalną? Nowe dane z Francji (San Francisco Fed)

Dotychczasowe badania (Harvard) pokazywały, że pracownicy byliby skłonni zrezygnować nawet z 25% wynagrodzenia, by pracować zdalnie. Najnowsze analizy banku centralnego w San Francisco na danych ok. 25 tys. pracowników we Francji sugerują jednak coś odwrotnego: osoby pracujące z domu przynajmniej częściowo zarabiają średnio **ok. 12% więcej za godzinę** niż pracownicy w pełni stacjonarni. Po uwzględnieniu wieku, płci, wykształcenia i stażu nadal widać ok. **6% „premię zdalnej”**.

Badacze podkreślają, że nie chodzi o to, że sama praca z domu „podnosi płacę”, ale o **selekcję**: z opcji WFH częściej korzystają osoby już wcześniej lepiej zarabiające, bardziej produktywne i z lepszymi umiejętnościami negocjacyjnymi. To one wymogły na pracodawcach jednocześnie **wyższe stawki i elastyczność miejsca pracy**. W efekcie młodszy pracownicy, na wczesnym etapie kariery, mają mniejsze możliwości negocjowania podobnych warunków.

Wyniki wpisują się w szerszy trend: firmy oferujące pracę zdalną i hybrydową przyciągają **bardziej doświadczonych, lepiej wykształconych specjalistów**, a elastyczność staje się ważnym narzędziem retencji, szczególnie dla top talent. Inne badania (Nick Bloom, NBER, Pew) pokazują, że hybryda zwiększa satysfakcję, istotnie obniża rotację, zwłaszcza wśród osób z długimi dojazdami i kobiet, a niemal połowa pracowników deklaruje, że bez choćby częściowej pracy zdalnej rozważyłaby odejście z firmy.

[The remote work fight isn't over: Workers are willing to take a major pay cut, up to 25%, Harvard study shows](#)

## Generacja Z a „nowa umowa” na rynku pracy (Polska – xyz.pl)

**Od zapracowania do dobrostanu:** Generacja Z nie neguje potrzeby stabilności i dobrego wynagrodzenia, ale odrzuca model „wiecznego zapieprzu”. Zamiast liczby przepracowanych godzin na piedestale stawia **dobrostan, sprawczość i work-life balance** – kariera ma być ważna, ale nie „za każdą cenę”.

**Asertywność zamiast bierności:** Młodzi oczekują **partnerskiej relacji z przełożonym**, częstego i konkretnego feedbacku oraz jasnych zasad gry. Otwarte mówienie o stawkach, formie zatrudnienia czy granicach bywa przez starsze pokolenia nazywane „roszczeniowością”, ale

w istocie jest **świadomym egzekwowaniem standardów zatrudnienia i własnych praw**.

**Etat, stabilność i koniec „śmieciówek”:** Wbrew stereotypom, większość polskich przedstawicieli Gen Z **docelowo chce etatu (UoP)** – ze względu na bezpieczeństwo, ubezpieczenie i urlop – a nie maksymalnej elastyczności B2B. Działania państwa (ograniczanie umów cywilnoprawnych, pilotaż krótszego czasu pracy, płatne staże) wzmacniają ten kierunek i podnoszą poprzeczkę jakości zatrudnienia.

**Implikacje dla pracodawców i C&B:** Organizacje, które nie zapewnią **transparentnej komunikacji, regularnego feedbacku, stabilnej formy zatrudnienia i realnych standardów „fair work”**, będą mieć rosnący problem z przyciąganiem i utrzymaniem młodych talentów. To nie „moda”, tylko trwała zmiana oczekiwań wobec pracy.

[Koniec epoki grind culture. Jak Generacja Z redefiniuje zasady rynku pracy? - XYZ](#)

## Luka płacowa w UE i w Polsce w 2024 r. (Eurostat)

- **Średnia luka płacowa w UE** wyniosła w 2024 r. **11,1%** (spadek z 11,7% rok wcześniej).
- **Polska** jest w czołówce krajów o **najniższej luce – 4,0%**, po silnym spadku z **5,9%** w 2023 r. (-1,9 p.p.).
- Największe różnice wynagrodzeń między kobietami a mężczyznami odnotowano w: **Estonii (18,8%), Czechach (18,5%) i Austrii (17,6%)**.
- Najmniejsze – w: **Belgii (0,7%), Rumunii (3,7%) i Polsce (4,0%)**; w **Luksemburgu** kobiety zarabiają średnio o **0,8% więcej** niż mężczyźni.
- Gender pay gap liczony jest jako różnica **średnich godzinowych stawek brutto** kobiet i mężczyzn w firmach **10+ pracowników**. Ekspertki podkreślają jednak, że **niższa luka nie zawsze oznacza większą równość** – może wynikać np. z niższego udziału kobiet w rynku pracy, koncentracji w węższej grupie branż czy większego odsetka pracy w niepełnym wymiarze.

[Tylko w jednym kraju UE kobiety zarabiają więcej. Polska zmniejsza lukę, ale do ideału daleko](#)

## Program SAFE: 43,7 mld euro dla Polski – impuls dla rynku pracy i ryzyko drenażu talentów (Puls HR)

Unijny program SAFE (Security Action for Europe) ma dostarczyć Polsce **43,7 mld euro niskoprocentowanych pożyczek** na inwestycje w obronność, które trzeba będzie rozdysponować do końca 2030 r. Tak duża skala finansowania może stać się **mocnym bodźcem rozwojowym dla rynku pracy** – szczególnie w przemyśle obronnym.



Eksperti prognozują **silny wzrost rekrutacji** zarówno na stanowiska produkcyjne, jak i wysoko wyspecjalizowane role inżynierskie, a także w firmach z łańcucha dostaw: technologia, integracja systemów, logistyka, utrzymanie sprzętu. Efekt może „rozlać się” szerzej na cały sektor nowoczesnych technologii, realnie **przebudowując strukturę zatrudnienia w Polsce**.

Jednocześnie rośnie ryzyko **drenażu talentów z innych branż** (IT, elektronika, przemysł maszynowy), bo sektor zbrojeniowy będzie oferował wysoką stabilność i konkurencyjne wynagrodzenia. Prezydent zwraca uwagę na skalę zadłużenia i postuluje **większą przejrzystość wydatkowania środków** oraz publikację listy projektów – co będzie istotne także z perspektywy planowania długoterminowych potrzeb kadrowych i polityki wynagrodzeń.

[SAFE namiesza na rynku pracy. Gigantyczne pieniądze na rozwój obronności.](#)

**Praca hybrydowa i zdalna: co mówią najnowsze dane (PIE, Eurofound, GUS)**

**Dominujący model w UE:** wśród osób, które *mogą* pracować zdalnie, **44% pracuje hybrydowo, a 41% wyłącznie stacjonarnie** – wynika z danych Eurofound cytowanych przez PIE. W Polsce zdalnie (zwykle lub czasami) pracuje ok. **10% zatrudnionych** (GUS).

**Bilans korzyści vs kosztów zależy od branży:** praca zdalna daje pracownikom przede wszystkim **oszczędność czasu i kosztów dojazdu** oraz więcej czasu dla bliskich, ale niesie ryzyko **zacierania granicy między pracą a życiem prywatnym** i gorszej kondycji psychicznej. Dla pracodawców korzyścią są **niższe koszty biur, łatwiejsza rekrutacja i niższa rotacja**.

**Spór o produktywność:** pracownicy zwykle oceniają, że są **bardziej produktywni poza biurem**, pracodawcy – odwrotnie. Badania są niejednoznaczne:

- część (np. RCT w dużej chińskiej firmie turystycznej) pokazuje **wzrost produktywności o ok. 13%** przy pracy zdalnej (dłuższy nominalny czas pracy, mniej przerw i absencji),
- inne wskazują na **spadki efektywności** z powodu trudniejszej komunikacji, wyższych kosztów koordynacji, „silowości” zespołów i gorszego wdrożenia juniorów.

**Wniosek: hybryda ma najlepszy „stosunek jakości do ryzyka”:** w literaturze narasta konsensus, że **pełna zdalność** ma ambiwalentne skutki, natomiast **model hybrydowy (np. 2 dni zdalnie / 3 w biurze)** jest mniej problematyczny i najczęściej wiąże się ze **wzrostem lub co**

**najmniej brakiem spadku produktywności** względem klasycznej pracy stacjonarnej.

[Praca zdalna a produktywność. Pracownicy swoje, pracodawcy swoje. Kto ma rację?](#)

**Logistyka: wysokie zapotrzebowanie i rosnące płace (Grafton, Manpower)**

**Popyt na pracowników w logistyce jest bardzo wysoki** – to jeden z najbardziej rekrutujących pionów w firmach (wskaźnik popytu 1,09, powyżej średniej rynkowej 1,01). Rekrutowani są zarówno pracownicy operacyjni (magazynierzy, spedytorzy, operatorzy wózków), jak i specjaliści łączący kompetencje techniczne, analityczne i organizacyjne.

**Główne drivery wzrostu zatrudnienia:** globalizacja łańcuchów dostaw, rozwój e-commerce, automatyzacja magazynów i transportu, rosnące oczekiwania klientów oraz wymogi regulacyjne i ESG (zielone magazyny, fotowoltaika, niskoemisyjne floty, optymalizacja tras).

**Stawki w logistyce rosną**, szczególnie przy rolach krytycznych dla ciągłości operacyjnej:

- magazynierzy: ok. **5 000–8 000 zł brutto** (najwyżej w Warszawie),
- spedytorzy: **6 000–9 500 zł**,
- specjaliści ds. logistyki: zazwyczaj **7 000–10 500 zł**,
- kierownicy magazynu: ok. **9 500–18 000 zł** w zależności od lokalizacji,
- dyrektor łańcucha dostaw (Warszawa): **22 000–32 000 zł**,
- dyrektor ds. logistyki (Kraków): do **30 000 zł**.

**Najwyższe podwyżki** rok do roku otrzymali: dyspozytorzy transportu (+9,5%), agenci celni (+8%), planiści (+7,4%) i kierownicy magazynu (+6,7%). Mniejsze, ale nadal zauważalne wzrosty objęły specjalistów ds. logistyki (+5,6%) oraz stanowiska operacyjne – spedytorów (+4,1%) i magazynierów (+3,1%).

Z perspektywy C&B logistyka staje się **sektorem wysokiego ryzyka „podkupywania” talentów** – szczególnie osób z kompetencjami analitycznymi, technicznymi i ESG. Firmy spoza branży logistycznej, które zatrudniają podobne profile (np. planowanie, supply chain, analityka operacyjna), mogą odczuć presję płacową i rosnącą rotację.

[W tym sektorze zarobki przekraczają już 30 tys. zł. Branża cały czas rekrutuje](#)

**AI w IT: wyższe płace, mniej „ręcznego” kodu i wyższy próg wejścia dla juniorów**

**Płace w AI/ML rosną szybciej niż reszta IT.** Według danych Just Join IT średnie wynagrodzenie w AI/ML sięga ok. **16,4**



**tys. zł brutto (UoP) i 19,5 tys. zł netto na B2B**, z dynamiką ok. **+15% r/r** i ponad **4-krotnym wzrostem liczby ofert** w 2025 r. Juniorzy startują od ok. 8,3 tys. zł (UoP), midzi 17,4 tys. zł, seniorzy 23,5 tys. zł – przy czym oczekiwania finansowe najmłodszych specjalistów są średnio o **56% wyższe** niż poziom ofert.

- **Rola programisty się redefiniuje.** AI przejmując coraz więcej powtarzalnego, szablonowego kodu. Programiści przesuwają się z „pisanie linii kodu” w stronę **projektowania architektury, weryfikacji wyników generowanych przez AI, bezpieczeństwa i podejmowania decyzji technicznych**. W praktyce wielu devów działa dziś na poziomie „AI jako junior developer” (pisze fragmenty kodu) lub „programista zarządza agentami AI” – zamiast ręcznie robić całość.
- **Automatyzacja ma granice – ryzyko „dark factory”.** Koncepcja pełnej automatyzacji (poziom 5: AI tworzy rozwiązanie bez udziału człowieka) jest ryzykowna – przykładem jest incydent w Amazonie, gdzie agent AI z za dużymi uprawnieniami usunął środowisko produkcyjne AWS, powodując 13-godzinną awarię. To wzmacnia potrzebę **ludzkiego nadzoru, kontroli jakości i jasnych ograniczeń dla AI**.
- **Nowe kompetencje i stanowiska.** Pojawiają się role typu **AI engineer, prompt engineer, AI integration/implementation specialist**, a także obszary jak **orkiestracja systemów wieloagentowych, inżynieria bezpieczeństwa AI, debugowanie „halucynacji” modeli**. Od developerów oczekuje się **rozumienia architektury systemów, kontekstu biznesowego i umiejętności pracy z agentami AI**, a nie tylko znajomości składni języka.
- **Wyższy próg wejścia dla juniorów.** AI „zjada” część prostych zadań, które kiedyś stanowiły naturalny trening na starcie kariery. Firmy oczekują od juniorów bardziej dojrzałych kompetencji technicznych i umiejętności pracy z AI narzędziami, podczas gdy **większy zysk z automatyzacji trafia do midów i seniorów**, którym AI podnosi produktywność, a w efekcie także **wynagrodzenia i bezpieczeństwo zatrudnienia**.

[AI w IT: nowe kompetencje programistów i rosnące płace](#)

### Czy Polaków stać na mieszkanie w dużym mieście? – Zarobki vs ceny najmu (xyz.pl)

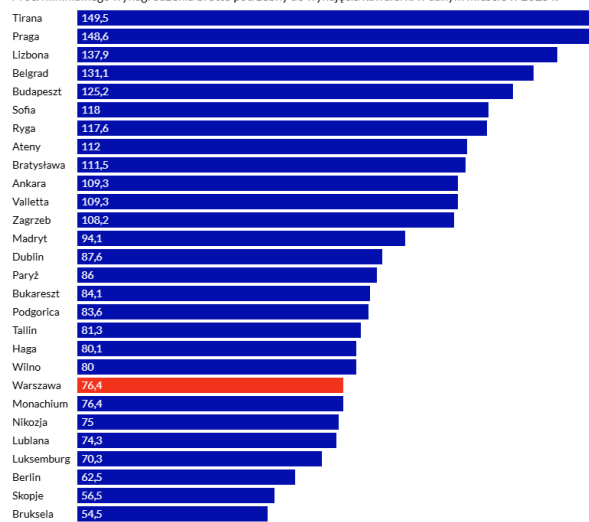
Ceny najmu idą w parze z zarobkami. Czynniki w polskich miastach są silnie skorelowane z lokalnymi wynagrodzeniami

— najdrożej w Warszawie (najwyższe płace), najtaniej w Białymstoku i Kielcach (najniższe płace wśród miast wojewódzkich).

- Przeciętna para zarabiająca średnią/medianę przeznaczą na wynajem dwupokojowego mieszkania 22–29% dochodów netto.
- Singiel jest w znacznie gorszej sytuacji — kawalerki są relatywnie droższe, a ich podaż ograniczona. Samodzielny, finansowo bezpieczny najem przy przeciętnych zarobkach jest w Europie możliwy właściwie tylko w Szwajcarii i kilku najbogatszych krajach.
- Para na „minimalnej” musi wydać 44–57% dochodów na najem w dużym polskim mieście.
- Singiel na minimalnej nie wynajmie kawalerki w żadnym dużym mieście Europy — nawet w najlepszej Brukseli to 54,5% minimalnej brutto, a w Warszawie ponad 75%.
- Płaca minimalna nie jest jednak dobrym punktem odniesienia — dotyczy kilkunastu procent pracowników, głównie młodych, i to etap przejściowy.

#### Nigdzie w Europie singiel nie wynajmie kawalerki za minimalną

Proc. minimalnego wynagrodzenia brutto potrzebny do wynajęcia kawalerki w danym mieście w 2025 r.



Cdoby przyjąć, że opodatkowanie pensji minimalnej jest takie jak w Polsce, wartości wahałyby się od 72 proc. (Bruksela) do 199 proc. (Tirana).

Źródło: opracowanie własne XYZ na podstawie danych Eurostatu



### Czy Polaków stać na mieszkanie w dużym mieście? Porównaliśmy ceny wynajmu i zarobki - XYZ

#### 9 trendów, które kształtują pracę w 2026+ (Gartner, HBR)

**1. Zwolnienia „pod AI” wyprzedzają realne zyski z AI** CEO oczekują dużych oszczędności i wzrostu produktywności dzięki AI, ale tylko **1 na 50 projektów AI ma wartość transformacyjną**, a tylko **1 na 5** daje mierzalny zwrot. Mimo to część firm redukuje etaty „z wyprzedzeniem”,



licząc na przyszłe efekty – ryzykując, że będą musiały **drogo rekrutować z powrotem**, gdy AI nie dowiezie wyników.

## 2. Dysonans kulturowy: „mówimy jedno, robimy drugie”

W wielu organizacjach rosną oczekiwania wobec pracowników (wydajność, czas w biurze, elastyczność), ale **bez adekwatnej „zapłaty” w EVP**. Deklarowana kultura (wellbeing, work-life balance) coraz mniej odpowiada rzeczywistości, co obniża **zaangażowanie, wyniki i atrakcyjność marki pracodawcy** – nawet na rynku „przyjaznym pracodawcy”.

## 3. AI a kondycja psychiczna pracowników

Powszechne użycie gen AI niesie nie tylko korzyści, ale i **ryzyka poznawcze i emocjonalne** (np. „atrofia poznawcza”, zaburzenia wynikające z nadmiernego polegania na AI). 91% CIO nie monitoruje skutków behawioralnych AI, co może przełożyć się na **spadek dobrostanu, produktywności i nowe ryzyka prawne** (np. odpowiedzialność za działania pracownika, który zaufał rekomendacjom narzędzia AI dostarczonego przez pracodawcę).

## 4. „Workslop” – produkowanie śmieciowej pracy przez AI

Presja, by „używać AI”, generuje zjawisko **workslop** – szybkich, ale słabej jakości treści/analiz generowanych przez AI. Pracownicy spędzają **do 2 godzin na „sprzątaniu” jednego takiego artefaktu**, co pożera efekty deklarowanych wzrostów produktywności. Firmy, które tylko „wciskają AI”, zamiast projektować procesy wokół realnych pain points, dostają **więcej outputu, ale gorszej jakości**.

## 5. Rekrutacja wraca do „human touch” – w kontrze do wyścigu zbrojeń AI

Kandydaci masowo używają AI do CV i aplikacji, firmy – do preselekcji. Rośnie **brak zaufania** (nawet 25% kandydatów w 2028 r. może być „fałszywych”), a połowa aplikujących nie jest pewna, czy oferta w ogóle jest realna. Organizacje, którym zależy na jakości zatrudnień, będą łączyć **narzędzia AI (np. interview bots) z wysokiej jakości, ludzkimi elementami**: spotkaniami, assessmentami opartymi o realne zadania, kontakt face to face.

## 6. Rosnące ryzyko szpiegostwa wewnętrznego i deepfake’ów

AI ułatwia podszywanie się pod pracowników – pojawiają się przypadki **fałszywych deweloperów, deepfake’ów** podczas rozmów video oraz prób szpiegostwa korporacyjnego. To nie tylko agenda dla CISO – **HR musi wejść na linię frontu bezpieczeństwa**, wzmacniając procedury weryfikacji tożsamości, edukację pracowników i mechanizmy zgłaszania podejrzanых zachowań.

## 7. Nowa ścieżka: z „tech” do zawodów fachowych

Część pracowników wiedzy, obawiając się automatyzacji,

będzie szukać **„AI-proof”** zawodów – w fachach technicznych i zawodach wymagających pracy manualnej. Rozwiną się programy **reskillingu z ról cyfrowych do zawodów tradycyjnych**, co pomoże wypełnić luki w zawodach deficytowych, ale może **pogłębić braki talentów w rolach cyfrowych**, z których pracownicy uciekają.

## 8. Największą wartość z AI dowożą „procesowcy”, nie „gwiazdy AI

Polowanie na „geniuszy AI” ma ograniczony sens – narzędzia zmieniają się tak szybko, że konkretna technologia przestaje być przewagą. Większy zwrot przynoszą ludzie, którzy **rozumieją procesy i potrafią je przeprojektować z udziałem AI**. Jednostki, które projektują „nową pracę z AI” (a nie tylko dorzucają AI do starych zadań), są **2x częściej ponad budżetem przychodowym**.

## 9. „Cyfrowe sobowtóry” pracowników i nowe roszczenia

**płatowe: Firmy zaczynają eksperymentować z digital twins / AI awatarami** pracowników (np. sprzedaż, leadership, eksperci). To otwiera nowe pytania o **prawa do wizerunku, głosu, danych i „cyfrowej osobowości”**, a także o **wynagrodzenie za trenowanie i późniejsze używanie takiego „awataru”** – nawet po odejściu z firmy. Organizacje muszą uzupełnić polityki AI o zapisy dot. name/image/likeness.

## [9 Trends Shaping Work in 2026 and Beyond](#)

### C-Suite Outlook 2026: priorytety CEO i CHRO w obszarze kapitału ludzkiego (The Conference Board)

Główne wnioski z rozmowy ze Stevem Odlandem i Dianą Scott o wynikach badania C-Suite Outlook 2026 (1 700 członków C-Suite, w tym 770 CEO):

1. **Problemem nie są „ręce do pracy”, tylko brak właściwych kompetencji**
  - o Największe wyzwanie to **znalezienie wykwalifikowanych pracowników i deficyt konkretnych umiejętności**, a nie ogólny brak kandydatów.
  - o Na to nakładają się trendy demograficzne: starzenie się populacji, niższa aktywność zawodowa oraz ograniczenia migracyjne (Europa, USA) i niedopasowanie kompetencji do tempa cyfryzacji/AI w Azji.
2. **AI zmienia logikę HR: z liczenia głów na budowanie zdolności organizacji**
  - o Automatyzacja i AI **przebudowują pracę, a nie „masowo likwidują etaty”** – rośnie popyt na kompetencje: osąd, etyka, przywództwo, agile learning, data & digital literacy.
  - o Fokus HR przesuwają się z **liczebności workforce’u na jego zdolności (skills,**



- capabilities)** oraz na planowanie pracy w oparciu o „skills intelligence”, a nie tylko o stanowiska.
- 3. Produktywność #1 priorytetem dla CEO – transformacja i zmiana sposobu pracy dla CHRO**
    - o Dla CEO najważniejszym celem w obszarze people jest **wzrost produktywności**, wyżej niż elastyczność pracy i wellbeing.
    - o CHRO kładą większy nacisk na **organizational transformation**:
      - spłaszczanie struktur,
      - budowa „skills pathways” i **redeployment** pracowników,
      - zmiana procesów pracy pod AI,
      - rozwój przywództwa zdolnego prowadzić ludzi przez dużą transformację.
  - 4. Adaptacyjność, kultura i psychologiczne bezpieczeństwo jako warunek udanej zmiany**
    - o Kluczowe staje się **budowanie zwinności organizacyjnej** – zdolności do szybkiego uczenia się i reagowania na zmiany, zamiast sztywnego trzymania się dotychczasowych ról i procesów.
    - o HR widzi, że bez **zaufania, bezpieczeństwa psychologicznego, dobrego middle managementu** i systemowego wsparcia mental health (które CEO wymieniają jako rosnące ryzyko) transformacja AI + nowe modele pracy nie dowiodą wyników.

[Why Skills, Not Head Count, Matter Most to HR in 2026](#)

## Niemiecki przemysł tnie etaty – szansa i wyzwanie dla rynku pracy w Polsce

**Silna fala zwolnień w niemieckim przemyśle:** w 2025 r. zlikwidowano ponad **124 tys. miejsc pracy** (2x więcej niż rok wcześniej), a od 2019 r. sektor stracił już **266 tys. etatów (~5%)**. Koncern Bosch zapowiada redukcję kolejnych **20 tys. miejsc pracy**. W lutym barometr zatrudnienia spadł do **93,1 pkt**, co wskazuje na dalsze plany cięć.

**Transformacja zamiast krótkiej korekty:** to już nie „dostosowanie cykliczne”, ale **głęboka restrukturyzacja przemysłu** u naszego zachodniego sąsiada. Niemcy z roli „lokomotywy Europy” coraz częściej stają się „kulą u nogi” dla gospodarki UE.

**Polska jako naturalny beneficjent relokacji produkcji:** mimo rosnących kosztów energii, Polska przyciąga inwestorów **niższymi kosztami pracy, dobrą opinią jakościową i brakiem barier kulturowych**. Przykłady:

- **MAN Trucks** – plan inwestycji ok. **5 mld zł** w zakłady w Starachowicach i Niepołomicach (m.in. produkcja dla przemysłu obronnego przy współpracy z Rheinmetall),
- **Gubor Schokoladen/Colian** – przeniesienie części produkcji słodyczy do Polski w 2026 r.

[Przez Niemcy przetacza się fala zwolnień. Polska odczuje skutki](#)

## Beyond the Gap 2026: redefinicja kariery i wynagrodzeń kobiet po 35. roku życia (Glassdoor)

### 1. Punkt zwrotny w wieku 35 lat – kobiety zmieniają definicję sukcesu

Analizy Glassdoor pokazują, że **po 35. roku życia tempo wzrostu wynagrodzeń kobiet wyhamowuje nawet dekadę wcześniej niż u mężczyzn**. Mimo to coraz więcej kobiet redefiniuje karierę: szukają elastyczności, sensu pracy i pełnego pakietu Total Rewards, zamiast samych awansów.

### 2. Dlaczego wynagrodzenia kobiet hamują? (strukturalnie, nie indywidualnie)

Wzrost luki płacowej wynika z trzech obszarów:

- **rynek:** kobiety częściej pracują w gorzej opłacanych branżach,
- **organizacje:** bias w awansach i ścieżkach kariery,
- **dom:** większa odpowiedzialność za opiekę.

Kobiety są też o 10 p.p. rzadziej niż mężczyźni skłonne celować w role wyższego poziomu – mniej aplikują na awanse, częściej „odpuszczają”, gdy widzą bariery.

### 3. „Drugi szczyt” kariery po 35 roku życia

Historie z Glassdoor Community pokazują, że kobiety po 35:

- zmieniają branże dla lepszego balansu i autonomii,
- odchodzą z 9–5 na rzecz modelu hybrydowego lub freelancingu,
- odklejają poczucie wartości od tytułu i wysokości pensji.

To **nie rezygnacja**, lecz **zmiana strategii** – wybór tego, co daje prawdziwy rozwój i jakość życia.

### 4. Co pokazują dane o luce płacowej

- 0 lat doświadczenia → luka 12%
- 10 lat → luka 19% (w tym 4% *within-role*)
- 30 lat → luka 25% (within-role rośnie tylko do 5%, reszta to różnice w rolach i ścieżkach awansu)
- Płace kobiet **plateau w późnych 30s**, podczas gdy u mężczyzn rosną stabilnie przez całą dekadę 40+.



### 5. Kobiety mniej zadowolone z pracy

Różnica w ocenach pracodawców na Glassdoor (2025):

- ocena ogólna: kobiety 3.49 vs mężczyźni 3.60
- największa luka: **compensation & benefits**

[Beyond the Gap: Women's 2026 compensation report - Glassdoor US](#)

### AI w audycie: lepsza jakość, niekoniecznie niższe stawki

Przykład z UK (KPMG vs Grant Thornton) pokazuje, że **klienci próbują używać AI jako argumentu do obniżki opłat** – w tym case'ie udało się zejść ze stawki o ok. 14%. Polski rynek widzi to jednak inaczej: AI **zwiększa wydajność i jakość**, ale generuje też **wysokie koszty inwestycyjne**, więc krótkoterminowo może wręcz **widować ceny**, a nie je obniżać.

**Cena audytu nie zależy tylko od technologii.** Kluczowe czynniki to m.in.:

- złożoność i skala działalności klienta, rozproszenie geograficzne,
- jakość dokumentacji i kontroli wewnętrznej,
- organizacja działu finansów,
- zakres odpowiedzialności i ryzyka audytora. AI jest **tylko jednym z elementów układanki**, który może zmniejszyć pracochłonność, ale nie „automatycznie” obniża stawki.

Firmy audytorskie inwestują w wyspecjalizowane narzędzia (np. **KPMG Clara AI Transaction Scoring**), które pozwalają analizować **100% transakcji**, lepiej wykrywać anomalie i ryzyka oraz ograniczać błędy ludzkie. To **podnosi jakość badania i zakres analiz**, więc z perspektywy firm audytorskich uzasadnia raczej **utrzymanie lub podwyżkę wynagrodzenia**, a nie jego cięcie.

Polska Agencja Nadzoru Audytorskiego podkreśla dwa możliwe kierunki:

- niższa pracochłonność + dojrzałe użycie technologii = argument klienta za **racjonalną obniżką ceny**,
- bardzo wysokie nakłady na AI + wyższa jakość badania = argument audytora za **wyższą stawkę**. Innymi słowy: AI redukuje koszty jednostkowe pracy, ale **rosną oczekiwania co do jakości i zakresu audytu**, co równoważy efekt w cennikach.

**AI nie zastępuje odpowiedzialności biegłego rewidenta.** Narzędzia analityczne mogą wskazać anomalie, ale wciąż **człowiek musi ocenić kontekst biznesowy, istotność, ryzyko oraz podpisać się pod opinią**. Technologia wspiera audyt, ale nie przenosi ani profesjonalnego osądu, ani odpowiedzialności zawodowej.

[AI w audycie i wpływ technologii na wynagrodzenia - XYZ](#)

### Światowe postawy wobec równości płci – Raport Ipsos IWD 2026

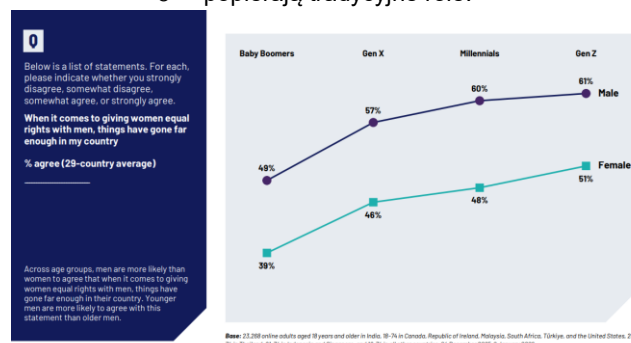
**Najważniejsze trendy z badania w 29 krajach • 23 tys. respondentów**

#### 1. Globalny impas w postępie równości

- Postawy dot. równości płci od kilku lat stoją w miejscu.
- **52% badanych** deklaruje, że „prawa kobiet zaszły już wystarczająco daleko” – to zjawisko rośnie, także w Polsce (wzrost z 28% w 2019 do 46% w 2025).

#### 2. Gen Z – najmocniej spolaryzowane pokolenie

- **Młodzi mężczyźni z Gen Z** mają najbardziej tradycyjne poglądy na rolę kobiet i mężczyzn.
- Znacznie częściej niż ich rówieśniczki:
  - uważają, że promocja równości „zaczyna dyskryminować mężczyzn”,
  - popierają tradycyjne role.



#### 3. Kto ma większą swobodę? Silnie stereotypowy podział

- Kobiety postrzegane są jako posiadające **większą swobodę** w:
  - ubiorze (34%),
  - zachowaniach w relacjach (24%),



- o rolach domowych (22%).

- Mężczyźni – jako mający **większy wybór zawodowy** (39%).
- Na poziomie deklaracji większość popiera równościowy podział obowiązków domowych, ale w ocenie społecznych norm nadal przypisuje opiekę i prace domowe kobietom, a zarabianie – mężczyznom.

#### 4. Normy prywatne vs. normy społeczne – duży rozdzźwięk

- W swoich przekonaniach ludzie deklarują równość, ale gdy pytani są o **normy panujące w społeczeństwie**, odpowiedzi są dużo bardziej tradycyjne.
- To właśnie norma społeczna – nie indywidualna – najwolniej się zmienia.

#### [IWD 2026 Global Charts](#)

#### Przejrzystość wynagrodzeń: czy samorzady utoną w raportach? (DGP)

Prace nad ustawą wdrażającą unijną Dyrektywę 2023/970 trwają, ale – zdaniem prof. Arkadiusza Sobczyka – **termin 7 czerwca 2026 jest nierealny**. Ustawa wymaga dłuższego wdrożenia i okresu vacatio legis.

#### 1. Mity o „jawności wynagrodzeń”

Ekspert podkreśla, że dyrektywa **nie wprowadza jawności płac** – przeciwnie, nakłada na pracowników **obowiązek zachowania poufności** w zakresie średnich poziomów wynagrodzeń. Oczekiwane przez wiele osób „ujawnienie płac” nie nastąpi.

#### 2. Duże obciążenie biurokratyczne

Pracodawcy będą zobowiązani do:

- sporządzania **rocznych lub trzyletnich raportów** o luce płacowej (w zależności od wielkości organizacji),
- przygotowania aż **7 odrębnych statystyk**, w tym median, składników zmiennych i danych dla kategorii pracowników,
- udzielania w ciągu 30 dni informacji pracownikom o: ich wynagrodzeniu, **średnich płacach w kategorii**, stosowanych kryteriach płacowych.

Brak limitu liczby wniosków pracowniczych może – jak ocenia prof. Sobczyk – prowadzić do „**aktów pieniactwa**” i comiesięcznej konieczności ponownego przetwarzania danych.

#### 3. Największy problem dla JST: kto jest pracodawcą?

Ustawa **nie definiuje pracodawcy**, co w samorządach tworzy poważny chaos. – Faktycznym pracodawcą jest

gmina, ale ustawa nakłada obowiązki na szkoły, przedszkola czy instytucje kultury, które **nie mają wpływu na system wynagrodzeń**. Bez zmian legislacyjnych JST będą musiały raportować coś, na co realnie nie mają wpływu.

[Samorzady utoną w płacowych raportach? Brak ograniczeń może sprzyjać "aktom pieniactwa"](#)

#### Jak AI zmienia role i wynagrodzenia programistów (Just Join IT / Hays / JetBrains)

##### 1. AI podnosi płace, ale zmienia charakter pracy programisty

- Specjaliści AI/ML notują **rekordowe wzrosty wynagrodzeń — +15% r/r**, a liczba ofert w kategorii AI **wzrosła 4-krotnie w 2025 r.**
- Doświadczeni developerzy, którzy potrafią współpracować z narzędziami generatywnymi, **zarabiają więcej i mają większą stabilność zatrudnienia.**
- Jednocześnie AI **zwiększa próg wejścia dla juniorów** — tylko 5% ofert jest na poziom entry.

##### 2. Redefinicja zawodu programisty

AI automatyzuje powtarzalne elementy kodowania. Rola programisty przesuwa się w kierunku:

- **projektowania architektury,**
- **weryfikacji i kontroli jakości kodu generowanego przez AI,**
- **podejmowania decyzji technicznych i bezpieczeństwa,**
- **zarządzania agentami AI i orkiestracji systemów wieloagentowych.**

To już nie zawód „pisania kodu”, ale **inżynierii, nadzoru i krytycznej oceny.**

##### 3. Poziomy „AI codingu” – gdzie jest branża?

Według modelu Dana Shapiro rynek przesuwa się z:

- poziomu 1 („autocomplete”) → do poziomu 2–3 (AI jako „junior developer”, a człowiek zarządza i zatwierdza).

poziom 1 - „autocomplete” – AI podpowiada kolejną linijkę kodu;

poziom 2 - AI działa jak junior developer i pisze większe fragmenty, np. funkcje;

poziom 3 – programista zarządza AI: zleca zadania, przegląda wyniki, zatwierdza je lub koryguje;

poziom 4 – AI na podstawie specyfikacji tworzy całe rozwiązanie, a człowiek weryfikuje je przez testy akceptacyjne;

poziom 5 - określany jako „dark factory”, zakłada dostarczenie gotowego oprogramowania bez udziału człowieka.



## 4. Nowe kompetencje i stanowiska w IT

Rosną wymagania dotyczące:

- **AI engineeringu,**
- **prompt engineeringu,**
- **debugowania halucynacji modeli,**
- **AI security engineeringu,**
- **projektowania zespołów ludzi i agentów („agent teams”).**

Firmy oczekują od developerów głębszego rozumienia architektury systemów i umiejętności pracy z autonomicznymi narzędziami AI.

## 5. Wynagrodzenia w AI (Just Join IT, 2025)

- **Średnie płace AI/ML:** 16,4 tys. zł UoP / 19,5 tys. zł B2B
  - **Junior:** 8,3 tys. zł / 9,7 tys. zł
  - **Mid:** 17,4 tys. zł / 21,7 tys. zł
  - **Senior:** 23,5 tys. zł / 27 tys. zł
- Młodzi specjaliści **przeceniają swoją wartość o 56%** względem rynkowych ofert.

[AI w IT: nowe kompetencje programistów i rosnące płace](#)

## Podsumowanie raportu: 2026 Global Human Capital Trends (Deloitte)

**1. Stanowiska odchodzą, kompetencje zostają.** Już **61% organizacji** deklaruje, że przydziela pracowników w oparciu o zadania, umiejętności i rezultaty, a nie tradycyjne opisy stanowisk (vs. 33% wg modelu stanowiskowego). Dynamiczna orkiestracja kompetencji i zasobów jest trendem nr 1 raportu pod względem ważności (88% liderów), ale jednocześnie ma **największą lukę wdrożeniową** — tylko 7% organizacji robi tu realne postępy.

**2. AI nie zastąpi ludzi — ale zmieni to, za co i jak ich wynagradzamy** Organizacje, które świadomie projektują współpracę człowiek-AI (a nie tylko automatyzują), **częściej przekraczają oczekiwany zwrot z inwestycji** i tworzą bardziej wartościową pracę. Jednocześnie przesuwanie rutynowych zadań na AI zostawia ludziom trudniejsze, bardziej złożone zadania — co wymaga **nowych form uznania i wynagradzania** za kompetencje takie jak osąd, kreatywność i empatia.

**3. Ponad połowa firm żałuje zwolnień związanych z AI** Spośród 1/3 firm, które zwolniły pracowników w związku z AI, **57% liderów przyznaje, że kwestionuje tę decyzję.** Przykład: firma fintech, która rok po zwolnieniu 700 osób (zastąpionych chatbotem) — ponownie je zatrudnia, łącząc szybkość AI z ludzką empatią.

**4. Tylko połowa pracowników czuje, że organizacja wykorzystuje ich pełny potencjał** Zaledwie **50%**

**pracowników i menedżerów** uważa, że ich firma wykorzystuje ich możliwości w pełni.

**5. Funkcje korporacyjne (w tym HR) wymagają przebudowy** Tradycyjne silosy (HR, finanse, IT) są zbyt wolne i odizolowane. Raport wskazuje, że organizacje powinny **dekonstruować funkcje i budować je na nowo wokół wyników biznesowych** — np. łącząc workforce planning z org designem, finansami i IT (jak robi to HPE czy Cisco). HR przyszłości to „klej między technologią a ludźmi”.

[2026 Global Human Capital Trends](#)

## Projekt ustawy o przejrzystości wynagrodzeń – poważne zastrzeżenia resortów

### (wdrożenie dyrektywy UE 2023/970)

Kluczowe ministerstwa ostro krytykują projekt ustawy o wzmocnieniu stosowania prawa do jednakowego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn (UC127). Lista zastrzeżeń jest długa: od braku czasu na wdrożenie, przez niespójność z obowiązującymi ustawami, po brak konsultacji z RPO.

### 1. Brak realnego czasu na wdrożenie (MF, RCL – Rządowe Centrum Legislacji)

- Projekt **nie przewiduje przepisów z późniejszym terminem stosowania**, co oznacza, że pracodawcy będą musieli od razu spełniać nowe obowiązki (wartościowanie pracy, sprawozdawczość).
- Ministerstwo Finansów ostrzega: firmy **nie zdążą przygotować systemów**, a jednocześnie od pierwszego dnia będą narażone na sankcje karne.
- RCL dodaje: planowana data wejścia w życie – **7 czerwca 2026 r.** – może oznaczać **zbyt krótką vacatio legis**.

### 2. Brak wyjątków i problemy praktyczne

MF wskazuje na brak wyłączeń dla:

- pracodawców zatrudniających **jedną osobę**,
- firm jednopłciowych (np. 5 mężczyzn w warsztacie / 3 kobiety w salonie kosmetycznym).

W takich przypadkach raportowanie lub ujawnianie średnich płac może prowadzić do **automatycznej identyfikacji wynagrodzeń**.

### 3. Wątpliwości dotyczące służb mundurowych

Projekt obejmuje również funkcjonariuszy – MF podkreśla, że **ustawa nie jest dostosowana do specyfiki służb**.

### 4. Niespójność z Kodeksem pracy i ustawami szczegółowymi (RCL)



RCL zwraca uwagę na:

- brak jednoznacznego określenia relacji nowych przepisów do obowiązujących regulacji o równym traktowaniu i wynagrodzeniach w Kodeksie pracy,
- brak odniesienia do ustaw dotyczących służby cywilnej, samorządowców i funkcjonariuszy,
- ryzyko **chaosu interpretacyjnego**.

## 5. Problemy merytoryczne: definicje, procedury, niejasności

Resorty wskazują m.in. na:

- niejasne pojęcia „**struktura wynagrodzeń**”, „**umiejętności miękkie**”, „**kryteria i podkryteria wartościowania pracy**” – bez precyzji trudno będzie je stosować,
- brak określonej procedury i terminu odpowiedzi dla kandydatów pytających o widełki płacowe (art. 10),
- coroczny obowiązek informowania o prawie do wniosku o dane płacowe – MS ocenia go jako **nadmiarowy i zbędny**.

## 6. Ryzyka poufności płac i roszczeń (MS)

Projekt zakazuje ograniczania pracownikom ujawniania wynagrodzeń.

MS zwraca uwagę, że przy małych zespołach może to prowadzić do:

- faktycznego ujawniania płac poszczególnych osób,
- wzrostu sporów i roszczeń.

Dodatkowo, przeniesienie unijnego zapisu o zakazie wykorzystywania informacji niezgodnie z celem ocenia jako **nieegzekwowalne**.

## 7. Brak konsultacji z RPO

MF zwraca uwagę, że mimo że Rzecznik Praw Obywatelskich ma zostać organem ds. równości, **nie otrzymał projektu do opinii**.

## 8. OSR (Ocena Skutków Regulacji) niewystarczające

Według MF:

- projekt wymaga **szczegółowej kalkulacji kosztów** dla poszczególnych części budżetu,
- przedstawione dane są zbyt ogólne.

[Uwagi do projektu o przejrzystości wynagrodzeń](#)

Wszystkie opinie do sprawdzenia tutaj: [Projekt](#)

**Wpływ AI na rynek pracy 2026 – najnowsze dowody (Anthropic Economic Index)**

## 1. Nowy wskaźnik ryzyka: „Observed Exposure” – fakty, nie teorie

Autorzy budują nową miarę ekspozycji zawodów na automatyzację AI, łącząc:

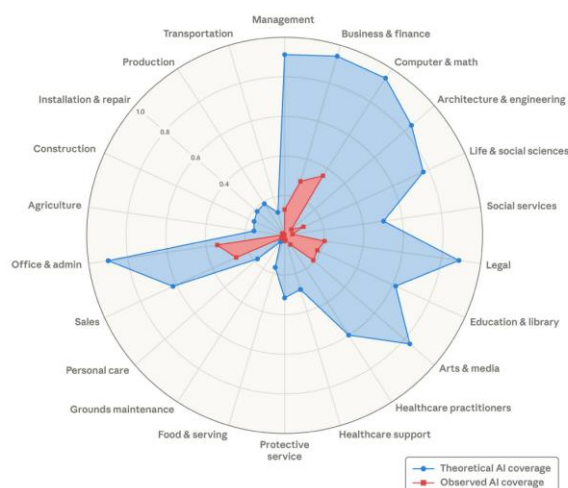
- teoretyczne możliwości Large Language Model (Eloundou et al.),
- realne wykorzystanie AI w pracy (Anthropic Economic Index),
- udział zadań automatyzowalnych w całym zawodzie.

**Kluczowe:** rzeczywiste wykorzystanie AI w zawodach to nadal ułamek tego, co jest możliwe teoretycznie.

## 2. Najbardziej narażone zawody (na dziś)

Top ekspozycji w 2026:

1. **Programiści – 75% pokrycia zadań**
2. **Konsultanci/Pracownicy obsługi klienta**
3. **Data entry / przepisywanie danych – 67%**  
Najniżej: kucharze, barmani, mechanicy, ratownicy – brak realnego pokrycia w danych.



## 3. Czy AI już zwiększa bezrobocie? Na razie NIE

- brak wzrostu bezrobocia w najbardziej narażonych zawodach po 2022 r.,
- śladowa różnica między pracownikami „high exposure” a „zero exposure”.

Wniosek: nie ma jeszcze efektu „AI-shock”.

## 4. Jedyne niepokojący sygnał: zatrudnianie młodych zwalnia

W grupie 22–25 lat: spadek o ~14% prawdopodobieństwa podjęcia nowej pracy w zawodach najbardziej ekspozowanych,

- związane bardziej ze **spowolnieniem hiringu**, nie rosnącymi zwolnieniami. Możliwy sygnał, że AI najwcześniej wypiera role entry-level.

[Anthropic: Labor market impacts of AI: A new Measure and Early Evidence](#)