Architektura pracy w dobie automatyzacji: między produktywnością a sensem istnienia w świetle The Challenge of the Future A. Graylinga

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje transformację rynku pracy pod wpływem generatywnej AI, odrzucając uproszczoną wizję całkowitego znikania zawodów. Autor podkreśla, że zawód jest pakietem heterogenicznych zadań, z których tylko część ulega automatyzacji. Wykorzystując model Acemoglu i Restrepo, tekst wyjaśnia dynamikę między efektem wypierania (displacement effect) a tworzeniem nowych ról (reinstatement effect). Kluczowym wnioskiem jest stwierdzenie, że wpływ technologii nie jest jedynie kwestią ekonomiczną, ale dotyczy fundamentów architektury społecznej: tożsamości, statusu i poczucia bycia potrzebnym. Zamiast pytać o liczbę zlikwidowanych etatów, należy skupić się na przesunięciu wartości kompetencji ludzkich w relacji do kapitału obliczeniowego.

The article analyzes the transformation of the labor market under the influence of generative AI, rejecting the simplified vision of professions disappearing entirely. The author emphasizes that a profession is a package of heterogeneous tasks, only some of which are subject to automation. Using the Acemoglu and Restrepo model, the text explains the dynamics between the displacement effect and the reinstatement effect (the creation of new roles). The key conclusion is that the impact of technology is not merely an economic issue but concerns the foundations of social architecture: identity, status, and the feeling of being needed. Instead of asking about the number of eliminated positions, focus should be placed on the shift in the value of human competencies in relation to computational capital.

Artykuł analizuje przyszłość rynku pracy w obliczu ekspansji generatywnej sztucznej inteligencji, stawiając tezę, że wpływ automatyzacji na społeczeństwo nie jest wynikiem nieuniknionych praw technicznych, lecz decyzji instytucjonalnych i politycznych. Autor odrzuca uproszczone pytanie o liczbę znikających zawodów, proponując w zamian analizę transformacji konkretnych zadań (task encroachment). Wskazuje, że choć AI może zwiększyć produktywność i demokratyzować kompetencje, niesie ze sobą ryzyka takie jak „cyfrowy tayloryzm", erozja ścieżek rozwoju młodych ekspertów oraz pogłębienie nierówności majątkowych poprzez koncentrację kapitału obliczeniowego. Kluczowym problemem nie jest zatem sama zdolność maszyn do zastępowania ludzi, lecz sposób dystrybucji zysków z tej nowej produktywności. Tekst argumentuje, że przejście od gospodarki opartej na płacy do modelu uwzględniającego dywidendę cywilizacyjną (np. poprzez dochód podstawowy) oraz przedefiniowanie relacji między pracą a sensem życia jest niezbędne, aby technologia stała się narzędziem emancypacji, a nie źródłem nowej formy alienacji i zależności infrastrukturalnej.

SŁOWA KLUCZOWE

automatyzacja zadań | generatywna AI | technological unemployment | task encroachment | displacement effect | reinstatement effect | algorytmiczne zarządzanie | renta obliczeniowa | dywidenda cywilizacyjna | Universal Basic Income | komplementarność z AI | platformizacja kompetencji | organizational capability | deskilling | ekspozycja na AI

Automatyzacja zadań to nie koniec zawodów

Praca po pracy. Automatyzacja, produktywność, ekonomiczna potrzebność i problem ludzkiego znaczenia

Technologia może zwiększać możliwości jednych ludzi, a równocześnie zmniejszać popyt na pracę innych; pytanie o przyszłość zatrudnienia nie jest zatem wyłącznie kwestią ekonomiczną. Dotyczy ono samej architektury nowoczesnego społeczeństwa. Praca jest bowiem jednocześnie źródłem dochodu i mechanizmem dystrybucji produktu społecznego, miejscem budowania kompetencji i instytucją czasu, źródłem statusu oraz przestrzenią relacji. Jest kanałem uznania i jednym z głównych sposobów, w jakie jednostka udowadnia społeczeństwu – a nierzadko samej sobie – że

jest potrzebna. Automatyzacja oddziałuje więc równocześnie na produkcję, dochód, władzę, tożsamość i relacyjność. Redukowanie problemu do pytania „ile miejsc pracy zniknie?" byłoby z tego powodu równie niewystarczające, co ocenianie medycyny jedynie liczbą wykonanych procedur. Grayling ujmuje ryzyko przyszłości rynku pracy poprzez wyrazistą alternatywę zaczerpniętą z dyskusji Daniela Susskinda: czy ludzie okażą się podobni do pracowników wypartych z jednej dziedziny, którzy znaleźli zatrudnienie w kolejnej, czy też do koni, których gospodarcze zastosowanie zostało radykalnie ograniczone przez mechanizację transportu i rolnictwa.

Ta metafora ma dużą siłę heurystyczną, lecz wymaga uporządkowania terminologicznego. Problem bywa przedstawiany jako różnica między bezrobociem „frykcyjnym" a „strukturalnym". W standardowej ekonomii pracy to pierwsze oznacza przede wszystkim krótkotrwałe niedopasowanie związane z poszukiwaniem nowej pracy, drugie zaś trwalsze niedopasowanie kompetencji, lokalizacji lub struktury gospodarki. U Susskinda głębszym zagadnieniem jest technological unemployment oraz „task encroachment": możliwość, że zdolności maszyn będą stopniowo obejmować tak wiele zadań, iż tworzenie nowych obszarów przewagi komparatywnej człowieka nie wystarczy do utrzymania powszechnego i dobrze płatnego zatrudnienia. Sam Susskind przywołuje przykład koni właśnie po to, aby podważyć automatyczne założenie, że gospodarka zawsze stworzy dla wypartego czynnika produkcji dostatecznie dużo nowych zastosowań. Metafory tej nie wolno jednak zamieniać w prognozę, że ludzie rzeczywiście staną się ekonomicznie zbędni. Najbardziej aktualne dane nie uzasadniają obecnie tezy o „końcu pracy".

Raport ILO i NASK z maja 2025 roku szacował, że około jedna czwarta pracowników na świecie wykonuje zawody w pewnym stopniu eksponowane na generatywną AI, lecz tylko 3,3% globalnego zatrudnienia znajdowało się w najwyższej kategorii ekspozycji. Najważniejszym wnioskiem autorów było to, że w większości profesji bardziej prawdopodobna jest transformacja pracy niż całkowita redundancja stanowiska. Wynika to z faktu, że zawody składają się z wielu heterogenicznych zadań, z których część nadal wymaga ludzkiego udziału. To rozróżnienie pomiędzy ekspozycją, automatyzowalnością zadania a likwidacją zawodu powinno stać się podstawową higieną debaty o przyszłości pracy. Zawód nie jest bowiem elementarną jednostką produkcji, lecz pakietem zadań. Prawnik wyszukuje informacje, interpretuje normy, rozmawia z klientem, negocjuje, formułuje strategię, pisze dokumenty i bierze odpowiedzialność zawodową. Lekarz zbiera wywiad, interpretuje badania, wykonuje procedury, przekazuje diagnozę, waży ryzyko i uczestniczy w decyzji pacjenta. Nauczyciel wyjaśnia, ocenia, motywuje, dyscyplinuje, obserwuje rozwój i organizuje grupę.

System AI może przejąć część tych składowych bez automatycznego przejęcia całego zawodu. Właściwym pytaniem ekonomicznym staje się więc nie „czy AI zabierze pracę prawnikowi?", lecz

„które zadania zostaną przesunięte z pracy ludzkiej ku kapitałowi, jakie nowe zadania powstaną i jak zmieni się wartość pozostałego pakietu kompetencji?”. Tę logikę formalizuje zadaniowe podejście Darona Acemoglu i Pascuala Restrepo.

Mechanizmy automatyzacji a przestrzeń instytucjonalna

Automatyzacja wywołuje w ich modelu efekt wypierania – displacement effect – ponieważ kapitał przejmuje zadania wcześniej realizowane przez pracę. Równolegle może jednak działać efekt produktywności: niższe koszty stymulują produkcję i popyt na pracę w obszarach, które nadal pozostają domeną człowieka. Trzecim mechanizmem jest reinstatement effect, czyli powstawanie nowych zadań, w których ludzie zachowują przewagę nad maszynami. Wynik netto nie jest zatem prostą funkcją tempa automatyzacji; zależy od równowagi między wypieraniem, produktywnością, akumulacją kapitału a kreowaniem nowych ról. To istotna korekta zarówno dla technopesymizmu, jak i bezkrytycznego optymizmu.

Historia industrializacji rzeczywiście dowodzi ogromnych przesunięć w zatrudnieniu, którym towarzyszyło narodzinom nowych zawodów. Nie wynika z niej jednak matematyczne prawo, że każda kolejna technologia zawsze stworzy tyle samo lub więcej pracy o porównywalnej jakości. Z drugiej strony fakt, że model potrafi wykonać określone zadanie, nie oznacza, iż przedsiębiorstwo natychmiast zastąpi nim pracownika.

Wdrożenie wymaga bowiem integracji technologii z procesem, dostosowania danych, reorganizacji odpowiedzialności, budowy infrastruktury oraz akceptacji klienta i zgodności regulacyjnej. Między możliwością techniczną a faktycznym wykorzystaniem istnieje szeroka przestrzeń instytucjonalna. Właśnie dlatego pojęcie ekspozycji na AI nie może być utożsamiane z prawdopodobieństwem utraty pracy. Wysoka ekspozycja może oznaczać wysoką automatyzowalność, ale jednocześnie otwiera drogę do komplementarności. Międzynarodowy Fundusz Walutowy szacował, że w gospodarkach rozwiniętych ekspozycja na AI obejmuje dużą część zatrudnienia właśnie dlatego, że dominują tam zadania poznawcze; część tych prac może być wypierana, lecz inne zyskają dzięki niej znaczący wzrost produktywności. Paradoksalnie zawód silnie wystawiony na AI może być zarazem zawodem, którego pracownik uzyska największą technologiczną dźwignię.

Współczesne GenAI podważa ponadto dawną, prostą granicę między pracą rutynową a nierutynową. Wcześniejsze fale automatyzacji skutecznie eliminowały zadania proceduralne i łatwe do zakodowania. Modele językowe wykonują natomiast czynności, które w sferze obserwowanego zachowania wyglądają jak nierutynowe: tworzą warianty tekstu, programują, streszczają, tłumaczą, proponują strategie czy generują obrazy.

Susskind zwraca uwagę właśnie na osłabienie użyteczności dawnych, sztywnych podziałów na zadania „możliwe” i „niemożliwe” do automatyzacji. Nie oznacza to jednak, że system posiada jednorodnie wysoką kompetencję we wszystkich zadaniach poznawczych. Granica zdolności AI ma charakter poszarpany: system może osiągać nadludzkie wyniki w jednym zadaniu, by w sąsiednim popełnić elementarny błąd. Oznacza to, że zawód przyszłości może być rekonstruowany wokół zarządzania granicą kompetencji maszyny, a nie po prostu zastąpiony przez maszynę. Człowiek staje się projektantem zadania, kontrolerem wyjątku, interpretatorem wyniku i nosicielem odpowiedzialności. Ta transformacja może jednak przynieść głęboko asymetryczne skutki.

Automatyzacja zadań wejściowych zagraża reprodukcji ekspertyzy

Jeśli AI automatyzuje rutynowe elementy zawodu, seniorzy dysponujący wiedzą całościową mogą zyskać potężne narzędzie wzmocnienia. Początkujący tracą natomiast zadania, na których dawniej zdobywali doświadczenie. IMF zwracał uwagę na problem "stepping-stone jobs": młodzi, dobrze wykształceni pracownicy mogą wprawdzie przechodzić do zawodów o wysokiej komplementarności z AI, lecz automatyzacja zadań wejściowych może jednocześnie zaburzyć pierwsze etapy kariery prowadzące do tych zaawansowanych ról. To problem znacznie poważniejszy niż krótkookresowy spadek rekrutacji; dotyczy on samej reprodukcji ekspertyzy.

Organizacja może znaleźć się w paradoksalnej sytuacji: AI pozwala seniorowi wykonywać pracę, do której wcześniej potrzebował kilku juniorów. W krótkim terminie produktywność rośnie, a koszty spadają. Jednak w dłuższej perspektywie przedsiębiorstwo może odkryć, że nie wykształciło nowego pokolenia ekspertów, ponieważ usunęło zadania stanowiące ich praktykę treningową. Podobnie jak w edukacji, automatyzacja produkcji kompetencji obniża koszty bieżące, ale zwiększa ryzyko przyszłej luki kompetencyjnej. Powstaje więc problem drabiny zawodowej. Tradycyjne zawody profesjonalne opierają się na hierarchii trudności: młodszy pracownik wykonuje zadania relatywnie schematyczne i obserwuje starszych, stopniowo zdobywając kontekst i przejmując odpowiedzialność za bardziej niejednoznaczne decyzje. AI może wyciąć dolne szczeble drabiny, pozostawiając jej górę. Problem w tym, że człowiek nie może rozpocząć kariery od bycia seniorem.

Rynek może zatem potrzebować świadomie zaprojektowanych nowych ścieżek praktyki i symulacji, aby automatyzacja operacyjna nie doprowadziła do despecializacji przyszłych kadr. Kwestia ta łączy ekonomię pracy z pedagogiką oraz teorią uczenia się przez praktykę – learning by doing. Kompetencja nie jest bowiem jedynie zestawem informacji przekazywanych werbalnie; znaczna część wiedzy ma charakter milczący, sytuacyjny i proceduralny. Michael Polanyi ujął to w formule,

że człowiek wie więcej, niż potrafi wyraźnie wypowiedzieć. Ekspert rozpoznaje wzorce nie dlatego, że stosuje skończony zestaw reguł, lecz dlatego, że doświadczenie zbudowało w nim bogatą reprezentację sytuacji. Jeśli AI wykonuje zadanie, zanim początkujący przejdzie przez proces jego samodzielnego rozwiązywania, powstaje pytanie, czy analogiczna wiedza milcząca w ogóle się wykształci. Automatyzacja może zatem prowadzić do deskilling, choć nie jest to jej nieuchronny rezultat.

Harry Braverman analizował w XX wieku, jak organizacja przemysłowa oddziela koncepcję od wykonania, przenosząc wiedzę z robotnika do systemu zarządzania. AI otwiera drogę do nowej wersji tego procesu: wiedza o sposobie wykonania zadania zostaje przeniesiona do modelu, a pracownikowi pozostaje jedynie obsługa interfejsu. Możliwy jest jednak scenariusz przeciwny – upskilling – w którym system przejmuje rutynę, a człowiek koncentruje się na zadaniach analitycznych, relacyjnych i twórczych. Technologia nie determinuje jednego z tych wyników; rozstrzygający pozostaje projekt organizacyjny. Tu pojawia się cyfrowy tayloryzm.

Frederick Winslow Taylor dążył do rozbicia pracy na mierzalne czynności i przeniesienia wiedzy o procesie w ręce zarządzających. Algorytmiczne zarządzanie może tę logikę rozszerzyć, rejestrując tempo, lokalizację, kolejność czynności oraz zgodność z procedurą w czasie rzeczywistym. OECD wskazuje, że algorithmic management staje się już realnym elementem organizacji pracy, a jego konsekwencje wykraczają poza produktywność, dotykając autonomii pracowników, intensywności pracy i prywatności. W rezultacie AI może wyzwalać pracownika z uciążliwego zadania, jednocześnie zwiększając jego podporządkowanie systemowi pracy.

Dystrybucja zysków z produktywności zależy od instytucji

Kurier wspomagany optymalną trasą nie musi już sam planować przejazdu, ale jego ruch może być teraz dokładniej mierzony. Pracownik centrum logistycznego traci mniej czasu na szukanie towaru, lecz jego tempo zostaje precyzyjniej normowane. Konsultant przygotowuje raport szybciej, jednak organizacja może wykorzystać tę oszczędność do zwiększenia oczekiwanego wolumenu pracy. Produktywność sama w sobie nie mówi zatem niczego o podziale korzyści z produktywności.

To prowadzi do centralnego problemu ekonomii politycznej automatyzacji: kto jest właścicielem produktywności? W sensie technicznym produktywność nie ma właściciela – jest relacją pomiędzy rezultatem a nakładami. W sensie dystrybucyjnym jej wzrost może jednak zostać przechwycony przez płace, zyski, niższe ceny, krótszy czas pracy, podatki albo zwiększone inwestycje. Każdy z tych

kanałów kreuje inny model społeczny. Jeżeli AI pozwala tej samej liczbie pracowników wytworzyć dwa razy więcej i płace rosną proporcjonalnie, pracownicy uczestniczą w zysku. Jeśli ceny spadają, korzystają konsumenci. Jeśli przedsiębiorstwo skraca tydzień pracy przy zachowaniu płacy, część produktywności zostaje przekonwertowana w czas. Jeśli zaś cały przyrost trafia do właściciela kapitału, wzrasta stopa zwrotu z własności. Nie istnieje techniczne prawo nakazujące jeden z tych rezultatów. Właśnie dlatego model Acemoglu-Restrepo jest szczególnie ważny.

Autorzy podkreślają, że automatyzacja może zwiększać produktywność, a jednocześnie obniżać udział pracy w wartości dodanej, jeśli efekt wypierania jest silny i nie jest równoważony dostatecznym tworzeniem nowych zadań. Wzrost gospodarczy i dobrobyt pracowników nie są więc automatycznie tym samym zjawiskiem. To jedna z podstawowych lekcji historii kapitalizmu przemysłowego. Mechanizacja potrafi ogromnie zwiększyć produkt społeczny, ale dystrybucja zysków zależy od własności, rynku pracy, siły negocjacyjnej, prawa, podatków i instytucji. W XIX wieku rozwój przemysłu współistniał z dramatycznymi warunkami pracy, zanim wzrost produktywności został częściowo przekształcony w wyższe płace, skrócenie czasu pracy, edukację publiczną i zabezpieczenia społeczne. Postęp technologiczny potrzebował postępu instytucjonalnego, aby przełożyć się na szeroki postęp społeczny.

Generatywna AI odtwarza ten problem przy innej strukturze kapitału. Maszyna przemysłowa była fizycznym kapitałem ulokowanym w fabryce. Zaawansowane systemy AI opierają się natomiast na wielowarstwowym kapitale obliczeniowym: chipach, centrach danych, energii, oprogramowaniu, modelach, danych, sieciach dystrybucyjnych i wysoko wyspecjalizowanej wiedzy. Część tych zasobów charakteryzuje się wysokimi kosztami stałymi przy niskim koszcie marginalnym obsługi kolejnego użytkownika, co sprzyja skali oraz koncentracji. Powstaje w ten sposób nowa wersja klasycznego pytania: "kto posiada środki produkcji?". W gospodarce AI można zapytać: kto posiada środki obliczenia? Osoba korzystająca z modelu może sprawiać wrażenie samodzielnego mikroprzedsiębiorcy, a jednocześnie pozostawać strukturalnie zależna od kilku warstw infrastruktury, których nie kontroluje. To samo dotyczy całych przedsiębiorstw budujących produkty na cudzych modelach i chmurach.

Można więc mówić o rencie obliczeniowej. Jeżeli określony zasób – zaawansowany model, dostęp do compute, unikalne dane albo platforma dystrybucyjna – jest trudny do zastąpienia, jego właściciel może przejmować część nadwyżki wytwarzanej przez komplementarną pracę innych. Z ekonomicznego punktu widzenia nie jest to problem "złego Big Tech", lecz klasyczny problem własności rzadkiego czynnika i siły rynkowej. Źródłowy materiał ujmuje ten konflikt ostro: z jednej strony obietnica "wolności od pracy" i czasu dla ludzkiego rozkwitu, z drugiej koncentracja sprawstwa w rękach właścicieli systemów i możliwość powstania klasy ludzi ekonomicznie

niepotrzebnych. Tę opozycję należy traktować jako scenariusz polityczny, a nie opis już istniejącego świata.

Najnowsze analizy OECD przewidują możliwość istotnych przyrostów produktywności związanych z AI, ale jednocześnie podkreślają dużą heterogeniczność pomiędzy państwami, zależną od struktury sektorowej, adopcji, infrastruktury i kompetencji. Dla części gospodarek G7 szacunki modelowe wskazują potencjalne zwiększenie rocznego wzrostu produktywności pracy rzędu 0,4-1,3 punktu procentowego w dziesięcioletnim horyzoncie w scenariuszach wysokiej ekspozycji i adopcji; nie jest to jednak prognoza pewnego rezultatu. Znacznie mniej pewne pozostaje to, jak taki wzrost zostanie podzielony.

Własność kapitału decyduje o podziale zysków z AI

IMF ostrzega, że jeśli AI okaże się silnie komplementarna wobec najlepiej zarabiających pracowników, może to pogłębić nierówności dochodowe, podczas gdy wzrost zwrotów z kapitału dodatkowo zwiększy dysproporcje majątkowe. W tym punkcie sztuczna inteligencja spotyka się z transhumanizmem opisanym w poprzedniej części: kapitał ekonomiczny finansuje technologię podnoszącą produktywność właściciela lub pracownika, a ta z kolei pozwala akumulować jeszcze więcej kapitału. Powstaje sprzężenie wzmacniające.

Nie oznacza to jednak, że AI musi nieuchronnie zwiększać nierówności. Technologia posiada bowiem silny potencjał demokratyzacji kompetencji. Mała firma może dziś przeprowadzać analizy, które wcześniej były zarezerwowane dla wielkich organizacji; osoba bez zaplecza programistycznego jest w stanie stworzyć prototyp, a pracownik o przeciętnej wydajności może dzięki narzędziom zbliżyć się do wyników bardziej doświadczonych kolegów. Zresztą badania nad generatywną AI wskazują, że największe relatywne przyrosty produktywności odnotowano właśnie u osób słabszych lub mniej doświadczonych. Mechanizm ten może zatem działać kompresująco na różnice kompetencyjne.

Należy jednak podkreślić, że egalitaryzacja wyników wewnątrz przedsiębiorstwa nie gwarantuje automatycznie egalitaryzacji dochodów. Jeśli pracownik dzięki AI zwiększa produkcję, lecz pracodawca posiada zarówno narzędzie, jak i przewagę negocjacyjną, korzyść ta może nie przełożyć się na wzrost wynagrodzenia. Produktywność jest warunkiem możliwości redystrybucji, nie mechanizmem redystrybucji. To jedna z najważniejszych tez ekonomicznych w całej dyskusji o AI. W popularnym dyskursie często pojawia się fałszywa dychotomia: technologia albo „tworzy bogactwo”, albo „zabiera pracę”. W rzeczywistości może robić obie te rzeczy jednocześnie.

Problem nie tkwi zatem w wielkości produktu, lecz w sposobie jego podziału oraz w pytaniu, czy osoby tracące dochód z pracy uzyskają udział w korzyściach z kapitału, który ich zastąpił. W tym miejscu staje się oczywiste, dlaczego kwestia własności ma większe znaczenie niż sama automatyzacja. Wyobraźmy sobie dwie gospodarki o identycznym poziomie technologicznym. W pierwszej większość kapitału AI należy do wąskiej grupy właścicieli, a reszta obywateli zależy od płacy. W drugiej znaczna część kapitału – poprzez fundusze emerytalne, społeczne, akcjonariat pracowniczy czy państwowe fundusze majątkowe – należy do szerokiej populacji. Technicznie automatyzacja jest identyczna. Dystrybucyjnie są to dwa różne światy.

Dlatego przyszła polityka pracy może wymagać przesunięcia ciężaru dyskusji z pytania „jak ochronić każde stanowisko?" na pytanie „jak zapewnić szerokie uczestnictwo w dochodzie z kapitału technologicznego?". Próba ochrony wszystkich istniejących zawodów byłaby równie nieracjonalna, co ochrona XIX-wiecznych technologii produkcji. Jednak społeczeństwo, w którym praca przestaje być wystarczającym kanałem dystrybucji dochodu, potrzebuje alternatywy. To jest właściwy kontekst dla dochodu podstawowego. Universal Basic Income nie jest jedynie świadczeniem socjalnym dla bezrobotnych; w swojej najbardziej ambitnej interpretacji stanowi zmianę zasady dystrybucji: część prawa do produktu społecznego przestaje zależeć od bieżącej sprzedaży pracy. Argument ten może być libertariański, egalitarny, republikański lub technologiczny.

W świecie wysokiej automatyzacji szczególnie istotna staje się koncepcja dywidendy cywilizacyjnej: współczesna produktywność jest efektem skumulowanej wiedzy wielu pokoleń, infrastruktury publicznej i technologii, zatem część nadwyżki może być traktowana jako wspólne dziedzictwo. UBI rozwiązuje jednak tylko problem dochodu. Nie odpowiada on automatycznie na kwestię pracy jako źródła struktury życia, statusu i poczucia znaczenia. Daniel Susskind zwraca uwagę właśnie na tę fundamentalną różnicę.

Rozdzielenie funkcji pracy od instytucji zatrudnienia

Relacja między pracą a sensem jest niezwykle zróżnicowana: dla jednych zawód stanowi centralny element tożsamości, dla innych jest głównie źródłem środków do życia. Wybór między dochodem podstawowym a programami gwarancji zatrudnienia zależy więc częściowo od przyjętego założenia, czy znaczenie dostarczane przez pracę można zastąpić innymi instytucjami życia społecznego.

To kluczowy punkt aksjologiczny. Nie wolno romantyzować pracy. Przez ogromną część historii była ona ciężarem, przymusem i środkiem przeżycia; sam Grayling przeciwstawia "drudgery" obietnicy technologicznego wyzwolenia. Twierdzenie, że każdy człowiek potrzebuje płatnej pracy do

dobrego życia, byłoby historycznie i psychologicznie zbyt kategoryczne. Arystokraci, artyści niezależni finansowo, emeryci, wolontariusze, rodzice opiekujący się dziećmi czy osoby zaangażowane obywatelsko mogą prowadzić sensowne życie poza standardowym zatrudnieniem. Jednak równie błędne byłoby uznanie, że utrata pracy sprowadza się jedynie do utraty wypłaty. Metaanaliza 104 badań wykazała, że osoby bezrobotne charakteryzowały się przeciętnie gorszym dobrostanem psychicznym i fizycznym niż zatrudnione, a dla zdrowia psychicznego kluczowe znaczenie miały między innymi centralność roli zawodowej, zasoby społeczne, finansowe oraz struktura czasu. Bezrobocie jest więc doświadczeniem wielowymiarowym. Marie Jahoda w swojej teorii latent deprivation rozróżniała jawny dochód z pracy od funkcji ukrytych: struktury czasu, regularnego kontaktu społecznego, uczestnictwa w zbiorowym celu, statusu oraz wymuszonej aktywności. Bezrobocie może szkodzić właśnie dlatego, że człowiek traci kilka z tych funkcji jednocześnie.

Automatyzacja przyszłości stawia zatem pytanie, czy można odłączyć funkcje pracy od samej instytucji zatrudnienia. Jest to podejście znacznie bardziej konstruktywne niż spór między tezą, że "praca zawsze daje sens", a przekonaniem, iż "praca jest wyłącznie wyzyskiem". Praca rzeczywiście może dawać sens, ale może również być alienująca. Może integrować społecznie, lecz potrafi niszczyć relacje przez nadmierne obciążenie. Może rozwijać kompetencje, ale może również redukować człowieka do powtarzalnej funkcji. Jej wartość zależy od organizacji.

Karol Marks analizował alienację pracy przez oddzielenie robotnika od produktu, procesu, własnych możliwości i innych ludzi. Choć teoria ta powstała w realiach kapitalizmu przemysłowego, część zawartych w niej intuicji zyskuje nową aktualność w gospodarce algorytmicznej. Pracownik może uczestniczyć w procesie, którego całości nie rozumie; wykonywać zadania wyznaczone przez niewidoczny system; nie mieć wpływu na tempo, kryteria ani wynik. AI może tę alienację ograniczać – przejmując najbardziej monotonną część procesu – albo ją intensyfikować, gdy człowiek zostaje dodatkiem do algorytmicznego workflow.

Wolność od pracy wymaga zasobów i autonomii

Hannah Arendt pozwala natomiast odróżnić labor, work i action. W jej terminologii biologicznie powtarzalny trud reprodukcji życia nie wyczerpuje ludzkiej aktywności; istnieje bowiem także wytwarzanie trwałego świata artefaktów oraz działanie w przestrzeni publicznej między ludźmi. Niezależnie od tego, czy przyjmiemy całość jej filozofii, rozróżnienie to podsuwa interesujący scenariusz: automatyzacja może redukować labor bez konieczności ograniczania work i action. Społeczeństwo postpracy nie musi zatem być społeczeństwem bezczynności. Może stać się

wspólnotą mniejszego przymusu ekonomicznego, a większej ilości tworzenia, opieki, nauki oraz aktywności obywatelskiej. Warunkiem jest jednak istnienie instytucji umożliwiającej materialne przeżycie bez pełnego uzależnienia od płacy. W przeciwnym razie redukcja popytu na pracę nie uwalnia człowieka, lecz pozbawia go dochodu. To zasadnicza różnica między leisure a unemployment. Czas wolny staje się dobrem tylko wtedy, gdy człowiek posiada zasoby i kontrolę nad jego wykorzystaniem; bezrobocie natomiast może oznaczać czas pozbawiony autonomii ekonomicznej.

Właśnie tu kryje się jedno z największych oszustw językowych możliwej techno-utopii. Hasło „AI uwolni ludzi od pracy" może opisywać dwa radykalnie różne światy. W pierwszym społeczeństwo otrzymuje dywidendę produktywności, skraca czas pracy i zwiększa przestrzeń wolności. W drugim właściciel kapitału przestaje potrzebować części pracowników, którzy tracą wówczas dochód oraz status. W obu przypadkach liczba przepracowanych godzin maleje, lecz aksjologicznie rezultaty są przeciwstawne. W teorii dobrostanu różnicę tę można opisać za pomocą capability. Osoba bezrobotna o niewielkich środkach nie zyskuje większej wolności tylko dlatego, że ma więcej godzin niewypełnionych pracą. Realna wolność wymaga zasobów, bezpieczeństwa, możliwości uczestnictwa, kompetencji i społecznego uznania. Czas pozbawiony capability może być pustką, a nie wolnością.

Self-Determination Theory Deciego i Ryana dostarcza kolejnej warstwy analizy. Dobrostan i wysokiej jakości motywacja są silnie związane z zaspokojeniem potrzeb autonomii, kompetencji i relacyjności. W kontekście pracy teoria ta pozwala zbadać, czy technologia zwiększa poczucie wpływu i skuteczności, czy prowadzi do kontroli, deskillingu i izolacji. Automatyzacja poprawia zatem jakość pracy wtedy, gdy usuwa zadania naruszające te potrzeby, lecz pogarsza ją, gdy przekształca pracownika w biernego nadzorcę systemu. Pozwala to zdefiniować dobrą automatyzację nie tylko przez pryzmat efektywności. Dobra automatyzacja przejmuje czynność mało wartościową dla człowieka i pozostawia mu – lub tworzy – pracę zwiększającą autonomię, kompetencję, odpowiedzialność albo relacyjność. Zła automatyzacja może natomiast przejąć twórczą część zadania, pozostawiając człowiekowi monitoring, korektę błędów i administracyjne resztki. To problem, który można nazwać paradoksem resztkowej pracy.

Jeżeli technologia automatyzuje czynności najciekawsze tylko dlatego, że są łatwe do modelowego wykonania, a człowiekowi zostawia fragmenty nieprzewidywalne, uciążliwe lub emocjonalnie trudne, jakość pracy może spaść mimo wzrostu wydajności. Automatyzacja nie zawsze usuwa najgorszą część zawodu; usuwa to, co technicznie automatyzowalne. Z drugiej strony generatywna AI może przejmować właśnie biurokrację, przepisywanie danych, pierwsze szkice, transkrypcję i powtarzalne raportowanie, pozostawiając człowiekowi więcej przestrzeni dla relacji oraz sądu.

Wynik zależy od tego, jak przedsiębiorstwo rekonfiguruje zawód po wdrożeniu narzędzia. Nie istnieje jedno „działanie AI na pracę" poza projektem organizacyjnym. Najnowsze dane OECD wskazują tę ambiwalencję bardzo wyraźnie.

W badaniach pracowników korzystających z AI duża większość respondentów deklarowała poprawę wydajności, a znacząca część także wzrost satysfakcji z pracy. Równocześnie zgłaszane obawy dotyczyły intensyfikacji pracy, zbierania danych, nierówności i utraty autonomii. Technologia może więc poprawiać mikrodoświadczenie zadania i jednocześnie wzmacniać makrostrukturę kontroli. Właśnie dlatego przyszłość pracy będzie zależała nie tylko od AI literacy pracowników, ale od prawa do udziału w projektowaniu automatyzacji. Jeżeli system zmienia sposób wykonywania zawodu, to osoby wykonujące tę pracę posiadają najcenniejszą wiedzę lokalną o jej realnych zadaniach, wyjątkach i ryzykach.

Instytucjonalne uwarunkowania i nowe ryzyka zależności w erze AI

Dialog społeczny nie jest zatem przeszkodą we wdrażaniu technologii, lecz źródłem kluczowych informacji o samym procesie. ILO podkreśla potrzebę zarządzania transformacją generatywnej AI właśnie poprzez dialog społeczny oraz polityki nakierowane na poprawę zarówno produktywności, jak i jakości pracy. Ma to szczególne znaczenie, gdyż ekspozycja na GenAI nie rozkłada się równomiernie. Według ILO najwyższa ekspozycja wciąż dotyczy zawodów biurowych, a wraz z rozwojem modeli rośnie ona także w obszarze profesji technicznych i specjalistycznych. W globalnej kategorii najwyższej ekspozycji udział kobiet przewyższa udział mężczyzn, co jest szczególnie widoczne w krajach o wysokich dochodach. Nie należy jednak wyciągać z tego mechanicznego wniosku o wyższym przyszłym bezrobociu wśród kobiet. Ekspozycja oznacza potencjał transformacji zadań; jej ostateczny skutek zależy od komplementarności i instytucji.

Jednocześnie AI może odwracać tradycyjną geografię automatyzacji. Robotyzacja przemysłowa uderzała przede wszystkim w zawody manualne i produkcyjne. Generatywna AI przesuwa presję technologiczną ku pracom poznawczym, administracyjnym, medialnym i profesjonalnym. Tym samym dyplom akademicki przestaje być prostą polisą przeciw automatyzacji. Wyższe wykształcenie wciąż może zwiększać zdolność adaptacji i komplementarność z AI, ale same wykonywane zadania mogą być wysoko eksponowane. Zjawisko to może zmienić polityczną ekonomię automatyzacji. Dopóki technologia wypierała głównie robotników przemysłowych, elity poznawcze mogły traktować problem jako lokalną konsekwencję modernizacji. Jeśli jednak automatyzacja obejmie analizę, kodowanie, tłumaczenie, projektowanie, marketing, księgowość czy

część prawa, presja dotknie grupy dysponujące większym kapitałem politycznym. Może to przyspieszyć historię regulacji.

Nierówności mogą pogłębiać się również między przedsiębiorstwami. ILO wskazuje, że ograniczenia infrastrukturalne, brak kompetencji oraz koszt dostępu do AI mogą powiększać różnice w produktywności między dużymi firmami a małymi i mikroprzedsiębiorstwami. Podobnie OECD ostrzega, że kraje z uboższą infrastrukturą cyfrową, niższym poziomem kompetencji i utrudnionym finansowaniem mogą czerpać mniejsze korzyści produktywnościowe z AI, co zwiększy globalny dystans. Automatyzacja staje się więc problemem polityki rozwoju, co podważa technologiczną utopię o "demokratyzacji AI".

Koszt marginalny odpowiedzi modelu może być niski, ale pełne wykorzystanie technologii wymaga infrastruktury, organizacji, danych i kompetencji. Narzędzie może być powszechnie dostępne w interfejsie konsumenckim i jednocześnie nierówno przekształcać produktywność podmiotów gospodarczych. Dostęp do aplikacji nie jest tym samym co dostęp do kapitału AI. Właśnie dlatego pojęcie "cyfrowej przepaści" wymaga rozszerzenia. W pierwszej fazie dotyczyło ono dostępu do urządzenia i internetu, w drugiej – umiejętności korzystania z nich. W epoce AI może dotyczyć jakości modelu, danych, możliwości integracji z procesami, mocy obliczeniowej, kompetencji organizacyjnej i prawa do własności efektów. Przepaść cyfrowa przechodzi od connectivity ku organizational capability.

Ma to kluczowe znaczenie dla małych przedsiębiorców i samozatrudnionych. AI może radykalnie zwiększyć ich samodzielność: jedna osoba jest w stanie wykonywać funkcje księgowe, marketingowe, programistyczne czy analityczne, które wcześniej wymagały całego zespołu. To niezwykle egalitaryzujący potencjał. Jednocześnie jednak taka osoba staje się zależna od infrastruktury dostawców, których ceny i polityka dostępu mogą ulec zmianie. Własna działalność staje się bardziej autonomiczna operacyjnie, lecz mniej autonomiczna infrastrukturalnie. Można mówić o platformizacji kompetencji. Umiejętność, którą wcześniej posiadała lokalnie osoba lub przedsiębiorstwo, jest zastępowana dostępem do usługi. W krótkim okresie rozwiązanie to jest efektywne, jednak w długim tworzy zależność podobną do przejścia od własności narzędzia ku jego wynajmowaniu. Ekonomia subskrypcji przeniesiona na kompetencje poznawcze może mieć głębokie konsekwencje dla niezależności gospodarczej.

> Obietnica, że AI „uwolni nas od pracy”, może być albo zapowiedzią ery rozkwitu ludzkiej autonomii, albo eufemizmem dla masowej zbędności ekonomicznej. Ostatecznie to nie algorytmy zdecydują o naszym losie, lecz odpowiedź na pytanie: czy potrafimy oddzielić prawo do godnego życia od konieczności sprzedaży swojej pracy? W świecie wysokiej

> automatyzacji czas wolny staje się luksusem tylko dla tych, którzy posiadają kapitał; dla reszty może stać się jedynie pustką pozbawioną sprawstwa.

Inspiracje

[1] "The Challenge of the Future" A C Grayling

Anthony Clifford Grayling (ur. 3 kwietnia 1949 r.) jest wybitnym brytyjskim filozofem, pisarzem i intelektualistą. Jest założycielem i pierwszym magistrem New College of the Humanities (obecnie Northeastern University London), gdzie pełnił funkcję profesora filozofii i jest członkiem nadzwyczajnym St Anne's College w Oksfordzie. Wcześniej był profesorem filozofii w Birkbeck, University of London. Główne osiągnięcia naukowe Graylinga obejmują epistemologię, logikę filozoficzną, historię idei i etykę humanistyczną. Jako czołowy orędownik świeckiego humanizmu i wolności obywatelskich, pisał obszernie na temat filozofii moralnej, demokracji i roli filozofii w życiu publicznym. Oprócz szerokiego wkładu w międzynarodowe media i dyskurs kulturowy, Grayling jest autorem ponad trzydziestu wpływowych książek, dzięki którym złożone rozważania filozoficzne stają się dostępne dla szerokiego grona odbiorców.

Anthony Clifford Grayling (born April 3, 1949) is a prominent British philosopher, author, and public intellectual. He is the founder and first Master of the New College of the Humanities (now Northeastern University London), where he has served as Professor of Philosophy, and is a Supernumerary Fellow of St Anne's College, Oxford. Previously, he was Professor of Philosophy at Birkbeck, University of London. Grayling's primary academic contributions span epistemology, philosophical logic, the history of ideas, and humanist ethics. A leading advocate of secular humanism and civil liberties, he has written extensively on moral philosophy, democracy, and the role of philosophy in public life. In addition to contributing widely to international media and cultural discourse, Grayling has authored more than thirty influential books, making complex philosophical inquiry accessible to broad audiences.

Northeastern University London

Literatura uzupełniająca

Książki

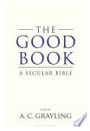
Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "Grace"

A C Grayling

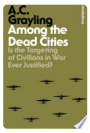
Oberon Books



[2] "The Good Book"

A C Grayling

A&C Black | ISBN: 9780747599609



[3] "Among the Dead Cities"

A C Grayling

A&C Black | ISBN: 9781472534057



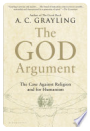
[4] "The Meaning of Things"

A C Grayling

Weidenfeld & Nicolson | ISBN: 9781780221168

[5] ""Bomber County": A riveting story of the air war"

A C Grayling



[6] "The God Argument"

A C Grayling

Bloomsbury+ORM | ISBN: 9781620401910

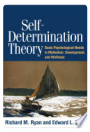
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "Labor and monopoly capital; the degradation of work in the twentieth century"

Harry Braverman

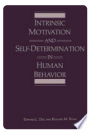
NYU Press | ISBN: 9780853459408



[8] "Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness"

Edward Deci

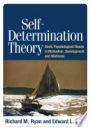
Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



[9] "Intrinsic Motivation"

Edward Deci

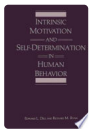
Springer Science & Business Media | ISBN: 9781489922717



[10] "self-determination theory"

Edward Deci

Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



[11] **"Intrinsic motivation and self-determination in human behavior"**

Richard Ryan

Springer Science & Business Media | ISBN: 9781489922717

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"The Future of the Professions"**

Richard E. Susskind, Daniel Susskind

2015 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/oso/9780198713395.001.0001

Źródło

[2] **"The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts"**

Richard E. Susskind, Daniel Susskind

2017 | Journal of Nursing Regulation | DOI: 10.1016/s2155-8256(17)30099-6

Źródło

[3] **"A World Without Work: Technology, Automation and How We Should Respond"**

Daniel Susskind

2020

Źródło

[4] **"Production and Distribution of Knowledge"**

Richard E. Susskind, Daniel Susskind

2015 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/oso/9780198713395.003.0014

Źródło

[5] **"Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets"**

Daron Acemoğlu, Pascual Restrepo

2019 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/705716

Źródło

[6] **"Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings"**

Daron Acemoğlu, David Autor

2011 | Handbook of labour economics | DOI: 10.1016/s0169-7218(11)02410-5

Źródło

[7] "Institutions as the Fundamental Cause of Long-Run Growth"

Daron Acemoğlu, Simon Johnson, James A. Robinson

2004 | National Bureau of Economic Research | DOI: 10.3386/w10481

Źródło

[8] "The Race between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment"

Daron Acemoğlu, Pascual Restrepo

2018 | American Economic Review | DOI: 10.1257/aer.20160696

Źródło

[9] "Labor and Monopoly Capital"

Harry Braverman

1974 | Monthly Review | DOI: 10.14452/mr-026-03-1974-07_1

Źródło

[10] "Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century."

Dale Tomich, Harry Braverman

1976 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2063071

Źródło

[11] "Trabajo y capital monopolista"

María de los Ángeles Rodríguez Santiago, Harry Braverman, María de los Ángeles Rodríguez Santiago

1978 | Revista Mexicana de Sociología | DOI: 10.2307/3539845

Źródło

[12] "The Degradation of Work in the Twentieth Century"

Harry Braverman

1982 | Monthly Review | DOI: 10.14452/mr-034-01-1982-05_1

Źródło

[13] "Employment and Unemployment: A Social-Psychological Analysis"

Marie Jahoda

1982

Źródło

[14] **"Work, employment, and unemployment: Values, theories, and approaches in social research."**

Marie Jahoda

1981 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.36.2.184

Źródło

[15] **"From Ideas to Systematic Research."**

Marie Jahoda

Current concepts of positive mental health. | DOI: 10.1037/11258-005

Źródło

[16] **"Labor is odds-on for a narrow victory in NSW election, but it is far from a sure bet"**

Andy Marks

2023 | DOI: 10.64628/aa.mdgadk5n3

Źródło

[17] **"Lessons from Corporate Influence in the Opioid Epidemic: Toward a Norm of Separation"**

Jonathan H. Marks

2020 | DOI: 10.2139/ssrn.3655082

Źródło

[18] **"The Human Condition"**

Hannah Arendt, Margaret Canovan, Danielle Allen

1998 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226586748.001.0001

Źródło

[19] **"Between past and future eight exercises in political thought"**

Hannah Arendt

1987

Źródło

[20] **"Between Past and Future."**

Judith N. Shklar, Hannah Arendt

1963 | History and Theory | DOI: 10.2307/2504107

Źródło

[21] **"Condition de l'homme moderne"**

Hannah Arendt, Georges Fradier, Paul Ricœur

2020 | Philosophie Magazine | DOI: 10.3917/phimag.141.0044

Źródło

[22] **"Self-determination theory and work motivation"**

Marylène Gagné, Edward L. Deci

2005 | Journal of Organizational Behavior | DOI: 10.1002/job.322

Źródło

[23] **"Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions"**

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

2020 | Contemporary Educational Psychology | DOI: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Źródło

[24] **"A legacy unfinished: An appreciative reply to comments on self-determination theory's frontiers and challenges."**

Richard M. Ryan, E. Deci, M. Vansteenkiste, B. Soenens

2021 | Motivation Science | DOI: 10.1037/mot0000237

Źródło

[25] **"Local institutional development: An analytical sourcebook with cases Norman Uphoff for the Rural Development Committee, Cornell University Kumarian Press W. Hartford, Connecticut, 1986, 421 pp."**

Richard W. Ryan

1989 | DOI: 10.1002/pad.4230090216

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 5c41ee47-9545-4785-9d30-355f964b8acb