

RYNEK SZKOLEŃ



AI Act to nie przyszłość, to teraźniejszość biznesu



Z Barbarą Grubba, Prezes Zarządu AYP Sp. z o.o., rozmawiała Justyna Szymańska.

– profilowanie, rekomendacje, chatboty; IT – systemy decyzyjne i automatyzacja procesów. Firmy popełniają jeden podstawowy błąd: patrzą na narzędzie, a nie na proces. A AI Act dotyczy właśnie tego, jakie decyzje są podejmowane z wykorzystaniem AI i kto za nie odpowiada.

Czy firmy są przygotowane na te zmiany?

Nie. W większości organizacji nie istnieje nawet lista systemów AI wykorzystywanych w firmie. Nie ma: inwentaryzacji narzędzi, oceny ryzyka, zasad korzystania z AI, nadzoru nad decyzjami. Firmy często myślą, że skoro mają RODO, to temat jest zamknięty. Tymczasem AI Act to nie jest regulacja o danych, gdyż jest to regulacja o odpowiedzialności za decyzje.

Gdzie firmy popełniają największy błąd?

Myślą, że odpowiedzialność leży po stronie dostawcy narzędzia. To nieprawda. Jeżeli firma korzysta z AI, nawet w modelu SaaS, to w większości przypad-

ków jest tzw. „deployerem” i ponosi odpowiedzialność za sposób wykorzystania systemu. Drugi błąd: brak świadomości, że nawet proste narzędzia mogą wchodzić w obszar wysokiego ryzyka, jeśli wpływają na ludzi, np. decyzje rekrutacyjne czy finansowe.

Jak odpowiadają Państwo na tę lukę kompetencyjną?

Nie uczymy AI Act jako teorii. Pracujemy na procesach firmy: identyfikujemy, gdzie wykorzystywana jest AI; klasyfikujemy poziom ryzyka; wskazujemy konkretne obowiązki; pokazujemy, gdzie organizacja ponosi odpowiedzialność. To nie jest szkolenie, a początek budowy systemu zarządzania AI w firmie.

Czym różnią się Państwa programy od standardowych szkoleń?

Są dopasowane do realnych funkcji biznesowych. Mamy osobne ścieżki dla: HR – rekrutacja, zarządzanie pracownikami, ryzyko dyskryminacji; finansów – automatyzacja

księgowości, analiza danych, odpowiedzialność zawodowa; marketingu – treści generowane przez AI, transparentność, compliance komunikacji; IT – governance, cykl życia systemu AI, dokumentacja i audyty. Nie mówimy „czym jest AI Act”, a pokazujemy, co dokładnie zmienić w organizacji.

Czy jedno szkolenie wystarczy, aby firma była zgodna z AI Act?

Nie. I to trzeba powiedzieć jasno. AI Act wymaga: systemowego podejścia do zarządzania ryzykiem, dokumentacji, procedur, nadzoru nad systemami AI, często także audytu. Szkolenie jest momentem, w którym firma pierwszy raz widzi skalę problemu.

Jakie podejście powinna dziś przyjąć firma?

Prześć traktować AI jako narzędzie, a zacząć traktować je jako obszar ryzyka i odpowiedzialności. Firmy, które zrobią to teraz: zyskają kontrolę, ograniczą ryzyko prawne, uporządkują procesy. Firmy, które tego nie zrobią, będą działały reaktywnie, czyli dopiero wtedy, gdy pojawi się problem.

materiał partnera

Coraz częściej mówi się o AI Act jako o „nowym RODO”. Czy firmy faktycznie mają się czego obawiać?

Największy problem polega na tym, że firmy nie wiedzą, że już dziś działają w obszarze regulowanym. AI Act obowiązuje i wprowadza podejście oparte na ryzyku: im większy wpływ systemu na ludzi, tym większe obowiązki. Tymczasem organizacje wykorzystują AI w rekrutacji, analizie danych, marketingu czy finansach, nie mając

żadnej kontroli nad tym, jakie decyzje są w ten sposób wspierane lub podejmowane. I to jest realne ryzyko – nie technologia, tylko brak nadzoru.

Które obszary działalności są dziś najbardziej narażone?

Wszystkie, w których AI wpływa na decyzje biznesowe lub dotyczące ludzi. W praktyce to: HR – rekrutacja, preselekcja CV, ocena pracowników; finanse – scoring, analiza ryzyka, wykrywanie nadużyć; marketing

Oddajemy w Państwa ręce kolejną edycję raportu, którego celem jest kompleksowa analiza branży szkoleniowej w Polsce oraz identyfikacja firm wyznaczających jej standardy jakościowe i kierunki rozwoju. Ranking firm szkoleniowych od lat stanowi istotny punkt odniesienia zarówno dla przedsiębiorstw poszukujących sprawdzonych partnerów rozwojowych, jak i dla samych uczestników rynku. Zaprezentowane podmioty to organizacje, które nie tylko skutecznie odpowiadają na bieżące potrzeby klientów, ale również aktywnie kształtują przyszłość branży poprzez wdrażanie nowoczesnych narzędzi edukacyjnych, rozwój kompetencji cyfrowych oraz promowanie kultury uczenia się przez całe życie.

Analiza wyników rankingu potwierdza rosnące znaczenie podejścia systemowego do rozwoju pracowników – obejmującego diagnozę potrzeb, projektowanie rozwiązań szkoleniowych oraz wsparcie wdrożeniowe. Coraz większą rolę odgrywa także integracja szkoleń z celami biznesowymi organizacji oraz wykorzystanie technologii, w tym rozwiązań cyfrowych i modeli hybrydowych.

W raporcie prezentujemy nie tylko aktualny obraz rynku i jego liderów, ale również kluczowe trendy, wyzwania oraz kierunki rozwoju, które będą kształtować branżę szkoleniową w najbliższych latach. Wierzymy, że opracowanie to stanie się wartościowym źródłem wiedzy i inspiracji dla wszystkich uczestników rynku – od kadry zarządzającej, przez specjalistów HR, po dostawców usług szkoleniowych

UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE

Nie nadążamy za zmianami technologicznymi jakie powoduje sztuczna inteligencja. Takie są fakty. I jest to całkowicie naturalne i uzasadnione.



JAKUB B. BĄCZEK
trener mentalny, biznesmen,
szkoleniowiec

Część z nas tych zmian się boi, zwłaszcza jeśli chodzi o utratę pracy, inni starają się je wdrożyć, wykorzystać, przyswoić. Prawda jest taka, że nigdy jeszcze nie byliśmy zmuszeni do tak szybkiej adaptacji. Być może AI wygrywa już na wielu technicznych polach, lepiej policzy, zaprojektuje, wyciągnie dane. Ale jeśli chodzi o kompetencje miękkie, takie jak odpowiedzialność, odwaga, umiejętność krytycznego myślenia, to pozostaną one jeszcze długo w domenie człowieka. I to je musimy rozwijać.

Podczas moich spotkań z liderami, managerami przekonałem się, że kompetencje miękkie to nie dodatki, to fundamenty skutecznego przywództwa. Emocjami jakie obecnie panują wśród pracowników trzeba potrafić zarządzać. To samo tyczy się nas samych i dbania o swoją psychikę. Żyjemy w bardzo specyficznych czasach, gdzie dynamika zmian jest nie do zaakceptowania dla naszych mózgow. Dlatego tak bardzo musimy pracować nad kompetencjami miękkimi, nad umiejętnościami, które będą kluczowe, gdy być może wiele zawodów zniknie. Pozostaną te, gdzie liczy się kontakt z drugim człowiekiem, którego nie zastąpi maszyna.

Co jednak z kompetencjami twardymi? Czy nie ma sensu się ich uczyć?

Wśród młodzieży w USA, coraz częściej pojawiają się stwierdzenia, że nie



muszą oni uczyć się historii, technologii, języków, chemii, bo wystarczy zapytać Chat GPT aby uzyskać odpowiedź. Jeszcze dekadę temu CV pełne certyfikatów, szkoleń, znajomość pakietu Office, języków, było przepustką do sukcesu. Dziś tak nie jest. Ludzie są najlepiej wykształceni w historii, ale nie mogą znaleźć pracy. To nie oznacza

RANKING GŁÓWNY FIRM SZKOLENIOWYCH

| | Nazwa firmy | Wysokość przychodów w 2025 r. (w tys. zł)/pkt | Liczba wykładowców w roku 2025 (na dzień 31.12.2025) | Liczba klientów instytucjonalnych | Liczba klientów indywidualnych | Forma szkolenia | Zakres szkoleń | suma punktów |
|----|---|---|--|-----------------------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|--------------|
| 1 | CERTES | 90 | 26 | 39 | 41 | 7 | 9 | 212 |
| 1 | KONSORCJUM SZKOLENIOWO-DORADCZE GAMMA | 90 | 26 | 39 | 41 | 7 | 9 | 212 |
| 2 | GRUPA ODITK | 80 | 26 | 37 | 41 | 6 | 9 | 199 |
| 3 | ADN AKADEMIA | 70 | 26 | 39 | 41 | 6 | 9 | 191 |
| 4 | INTEGRA CONSULTING POLAND | 70 | 23 | 33 | 39 | 7 | 9 | 181 |
| 5 | CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH | 70 | 25 | 37 | 37 | 5 | 6 | 180 |
| 6 | NOWE MOTYWACJE | 70 | 21 | 25 | 41 | 7 | 8 | 172 |
| 7 | GDAŃSKA FUNDACJA KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW | 60 | 25 | 37 | 35 | 6 | 8 | 171 |
| 8 | BEHAP – BUD | 60 | 23 | 35 | 39 | 7 | 6 | 170 |
| 9 | WARTO SZKOLIĆ | 60 | 23 | 27 | 27 | 4 | 8 | 149 |
| 10 | FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS | 60 | 26 | 25 | 25 | 3 | 8 | 147 |
| 11 | VR TRAINING | 40 | 26 | 21 | 35 | 7 | 9 | 138 |
| 12 | SANDLER TRAINING POLSKA | 70 | 5 | 27 | 25 | 6 | 4 | 137 |
| 13 | AYP – WŁAŚCICIEL MARKI AY PRIME | 70 | 13 | 27 | 0 | 6 | 7 | 123 |
| 14 | EFFECTIVE IT TRAININGS | 50 | 26 | 25 | 7 | 5 | 8 | 121 |
| 14 | PCDK GROUP | 30 | 19 | 35 | 23 | 6 | 8 | 121 |
| 15 | KRAWAT I MUSZKA MAŁGORZATA KOPCZYK | 40 | 17 | 27 | 17 | 5 | 6 | 112 |
| 16 | DEVELOR POLSKA | 50 | 23 | 27 | 0 | 4 | 2 | 106 |
| 17 | 4GROW | 30 | 5 | 21 | 33 | 7 | 5 | 101 |
| 18 | HILLWAY TRAINING & CONSULTING | bd | 23 | 27 | 35 | 6 | 9 | 100 |
| 19 | VADEMECUM – KONFERENCJE I SZKOLENIA | 20 | 7 | 25 | 35 | 5 | 7 | 99 |
| 20 | BUZZCENTER | 20 | 5 | 25 | 35 | 6 | 7 | 98 |
| 21 | WESTHILL CONSULTING | 40 | 31 | 11 | 0 | 4 | 3 | 89 |
| 22 | WARDA & PARTNERS | bd | 9 | 11 | 35 | 5 | 5 | 65 |
| 23 | GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH | 10 | 5 | 9 | 21 | 6 | 7 | 58 |
| 24 | TRAINBRAIN POLSKA | 20 | 7 | 13 | 0 | 6 | 2 | 48 |
| 25 | PROFES | bd | 7 | 11 | 0 | 5 | 4 | 27 |

POTRZEBNE BARDZIEJ NIŻ KIEDYKOLWIEK



”
**WYSOKA INTELIGENCJA
 EMOCJONALNA
 W DOBIE KRYZYSÓW
 PSYCHICZNYCH,
 PRZEBODŹCOWANIA,
 WSZECHOBECNEJ
 CYFRYZACJI JEST
 SZALENIE WAŻNĄ
 KOMPETENCJĄ.**

potrafią poradzić sobie z emocjami młodego zespołu. Nie rozumieją zmian jakie zaszły na rynku i tego z czym muszą mierzyć się obecnie młodzi ludzie. Styl zarządzania zmienił się diametralnie w ciągu ostatnich lat i nie każdy przyjmuje to do wiadomości. I tu wchodzi właśnie kompetencje miękkie, które okazują się kluczowe także wśród kadry managerskiej. Możesz zastąpić stażystów asystentem AI,

ale wśród pracowników średniego i wyższego szczebla potrzebujesz ludzi, którzy ogarną nie tylko słupki sprzedaży, ale i ich emocje.

Inspiracja, relacje, adaptacja – tego potrzebuje rynek pracy
 Coraz częściej zdarza mi się spotkać młodych liderów, którzy potrafią tak rewelacyjnie słuchać i inspirować, że ich zespoły działają jak dobrze naoliwiona maszyna. Świat się zmienia. Lider musi być nie tylko wymagającym szefem, ale i człowiekiem. Żyjemy w świecie, gdzie nasz mózg przeskakuje między zadaniami zbyt wiele razy dziennie, nasze skupienie jest wystawione na próbę, dlatego potrzebujemy inspiracji, takiego przypomnienia po co to robimy, ale też w jaki sposób wykonać zadanie należycie. Nasz poziom motywacji musi być stale pobudzany. W świecie VUCA (zmiennosc, niepewność, złożoność, niejednoznaczność), w jakim obecnie żyjemy, to właśnie miękkie kompetencje decydują, kto utrzyma się na rynku

i kto stanie się liderem transformacji. Umiejętność adaptacji i częstej zmiany zawodu będzie kluczowa. Czasy, gdy pracowaliśmy w jednej firmie latami się skończyły. A dobrze rozwinięte kompetencje miękkie ułatwiają proces tej zmiany.

Emocje to nie słabość – to kompetencja przyszłości
 Nigdy wcześniej nie pracowaliśmy z zespołami nad emocjami, oddechem, ciałem, reakcjami tyle ile obecnie. Im lepiej zrozumiemy siebie, tym łatwiej będzie nam zrozumieć innych i im pomóc. Zwłaszcza liderzy powinni to potrafić bez dwóch zdań. Wysoka inteligencja emocjonalna w dobie kryzysów psychicznych, przebudzowania, wszechobecnej cyfryzacji jest szalenie ważną kompetencją. Dzisiejszy manager nie tylko dowozi wyniki, ale i dba o człowieka. Potrafi zarządzać stresem swoim i zespołu. Zna emocje, nie wypiera ich, ale potrafi je przepracować. I co najważniejsze, wspiera innych.

Buduj kompetencje miękkie
 AI sprawi, że wkrótce wiele zawodów, które do niedawna gwarantowały wysokie zarobki i prestiż zniknie. Zagrożone są praktycznie wszystkie prace wykonywane na komputerze. Jednak to nie oznacza, że wylecimy na bruk. Wielu będzie musiało się przebranżowić. Rozkwitnąć mogą zawody związane z opieką nad starszymi osobami, zawody medyczne, wszystkie te profesje, gdzie potrzebny jest człowiek. Gdzie nie chcemy rozmawiać z maszyną. Oznacza to, że będziemy musieli wstać od biurka. I tutaj przydadzą się te wszystkie kompetencje miękkie, budowanie relacji, empatia, zrozumienie, umiejętność zarządzania ludźmi i swoim planem dnia.
 W czasach, gdy dyplom może już niewiele znaczyć, człowiek będzie nadal ważny, a wszystko co tworzy nas jako ludzi będzie się liczyło. Dlatego warto nad tymi kompetencjami pracować. Nie wszystko powiem zrobi za nad AI.

—REKLAMA

SANDLER®

Ile kosztuje Cię KAM, który nie dowozi?

Zatrudniasz handlowca i zakładasz, że sam sobie poradzi. Mija pół roku, efektów brak, koszty rosną, a proces rekrutacji trzeba zacząć od nowa. To nie jest problem rekrutacyjny – to problem systemowy.

Sandler, HaRis i Improver łączą to, czego osobno nie oferuje żadna firma:

HaRis pozyskuje właściwych ludzi do wzrostu, pomaga firmom redukować koszty i czas rekrutacji (średnio o 30%).

Improver wdraża i utrwala cyfrowo kompetencje w zespołach rozproszonych, gdzie standardowe metody nie działają.

Sandler rozwija skuteczność sprzedażową i menedżerską, wnosząc ponad 20 lat doświadczenia w rozwiązywaniu problemów, które blokują wyniki od środka.

Pomagamy firmom budować zespoły, które zarabiają.



ZESTAWIENIE ALFABETYCZNE FIRM SZKOLENIOWYCH

| Nazwa firmy | Wysokość przychodów w 2025 r. (w tys. zł) | Wysokość przychodów w 2024 r. (w tys. zł) | Osoba zarządzająca (imię i nazwisko) | Liczba wykładowców w roku 2025 (na dzień 31.12.2025) | Liczba klientów w roku 2025 (na dzień 31.12.2025) | | Szkozenia w 2025: | | | | | | | Zakres prowadzonych szkoleń w 2025: | | | | | | | | | |
|---|---|---|--------------------------------------|--|---|--|-------------------|---------|---------|----------|------------|----------------------------------|---------------|-------------------------------------|-----------|-------|--------|-------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------|---|
| | | | | | Institutionalnych (liczba firm): | Indywidualnych (liczba klientów indywidualnych): | zamknięte | otwarte | wykłady | webinary | e-learning | projekty w oparciu o success fee | inne (jakie?) | finanse | marketing | prawo | biznes | języki obce | interpersonalne, coaching | wdrożenia w środowisku pracy | obsługa informatyczna | inne (jakie?) | |
| 4GROW | 2 515,00 | 2 681,00 | Mateusz Dąbrowski | 12 | 89 | 718 | + | + | + | + | + | + | + | + | - | - | - | + | - | + | + | + | + |
| ADN AKADEMIA | 17 390,00 | 15 901,00 | Adam Niedziółka | 1 815 | 13 718 | 36 818 | + | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| AYP – WŁAŚCICIEL MARKI AY PRIME | 10 478,73 | 5 937,24 | Barbara Grubba | 60 | 267 | 0 | + | + | - | + | - | + | + | + | + | + | + | + | - | + | - | + | + |
| BEHAP – BUD | 8 079,00 | 7 937,00 | Piotr Winiarski | 128 | 1 996 | 12 861 | + | + | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | - | + | + | - | + |
| BUZZCENTER | 1 750,00 | 1 400,00 | Kamila Kierzek-Mechło | 12 | 165 | 2 600 | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | - | - | + | + | + | + |
| CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH | 16 103 | 14 710 | Wojciech Czerepak | 230 | 8 195 | 5 202 | + | + | - | + | + | - | + | + | + | - | + | - | + | - | + | + | + |
| CERTES | 78 095,00 | 28 986,74 | Norbert Ogłaza - Prezes Zarządu | 703 | 11 250 | 73 000 | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| DEVELOR POLSKA | 4162 tys. | 3739 tys. | Bartłomiej Wrzosek | 187 | 247 | 0 | + | - | + | + | + | - | - | - | - | - | - | - | + | - | - | - | + |
| EFFECTIVE IT TRAININGS | 4 055,00 | 1 362,00 | Marcin Goduła | 521 | 103 | 12 | + | - | + | + | + | - | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + |
| FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS | 6336 | 6320 | Bartłomiej Cebula | 350 | 145 | 180 | + | - | - | + | + | - | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH | 976 | 1060 | Joseph Wera | 17 | 29 | 86 | + | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | - | + | + | + | - | + |
| GDAŃSKA FUNDACJA KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW | 8 100,81 | 7 310,82 | Jolanta Szydłowska | 250 | 9 330 | 1 010 | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + |
| GRUPA ODITK | 21 883,00 | 14 258,00 | Piotr Grzechowiak | 363 | 7 420 | 34 100 | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| HILLWAY TRAINING & CONSULTING | bd | bd | Marzena Sawicka, Ewa Drumlak | 108 | 228 | 4 368 | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| INTEGRA CONSULTING POLAND | 12 200,00 | 12 600,00 | Marek Małkiewicz | 115 | 670 | 19 121 | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| KONSORCJUM SZKOLENIOWO-DORADCZE GAMMA | 50 257 | 46 535,00 | Dawid Didiuk | 657 | 13 044 | 24 028 | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| KRAWAT I MUSZKA MAŁGORZATA KOPCZYK | 3 619,00 | 2 175,00 | Małgorzata Kopczyk | 71 | 250 | 65 | + | - | + | + | + | - | + | - | + | - | + | - | + | + | + | + | + |
| NOWE MOTYWACJE | 14 527,00 | 14 524,00 | Grzegorz Jachna | 98 | 148 | 21 580 | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + |
| PCDK GROUP | 2 038,00 | 1 750,00 | Wojciech Ośka | 85 | 1 100 | 100 | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + |
| PROFES | bd | bd | Artur Olszewski | 30 | 32 | 0 | + | - | + | + | + | - | + | - | - | - | + | - | + | + | + | - | + |
| SANDLER TRAINING POLSKA | 12 533,00 | 14 019,00 | Łukasz Grabowski | 20 | 210 | 135 | + | + | + | + | + | + | - | - | - | - | + | - | + | + | + | - | + |
| TRAINBRAIN POLSKA | 637,00 | 968,00 | Michał Łęgowski | 22 | 42 | 0 | + | - | + | + | + | + | + | - | - | - | - | - | + | - | - | - | + |
| VADEMECUM – KONFERENCJE I SZKOLENIA | 1699,58 | 1707,13 | Natalia Rudolf-Niewójt | 27 | 181 | 2 016 | + | + | + | + | - | - | + | + | + | + | + | - | + | + | + | - | + |
| VR TRAINING | 3 047,00 | 611,00 | Adam Sobiechart, Roman Iwasieczko | 540 | 84 | 1 020 | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| WARDA & PARTNERS | bd | bd | Małgorzata WARDA | 35 | 40 | 1 300 | + | + | + | + | + | - | - | + | - | - | + | - | + | + | + | - | + |
| WARTO SZKOLIĆ | 6 168,00 | 3 495,00 | Marcin Grzelak | 140 | 210 | 227 | + | + | + | + | - | - | - | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + |
| WESTHILL CONSULTING | 3 200,00 | 4 948,00 | Mariusz Siechowicz | 31 | 38 | 0 | + | - | - | + | + | - | + | - | - | - | + | - | + | - | - | - | + |

Świadome przywództwo w biznesie

Współczesne organizacje funkcjonują w rzeczywistości, w której zmiana stała się normą. Dynamiczne rynki, szybkie decyzje strategiczne, presja wyników oraz rosnąca złożoność struktur sprawiają, że rola liderów nigdy wcześniej nie była tak wymagająca. W takich warunkach coraz częściej mówi się o świadomym przywództwie – podejściu, które nie opiera się wyłącznie na intuicji menedżera, lecz na spójnym systemie pracy z ludźmi.

EWA ROSIK – OGŁAZA

dyrektor projektów rozwojowych,
prokurent w Certes

Dla wielu organizacji największym wyzwaniem nie jest dziś brak liderów, ale brak wspólnego modelu przywództwa. W praktyce oznacza to, że każdy menedżer zarządza zespołem według własnych doświadczeń, stylu i przekonań. Na pierwszy rzut oka może się wydawać, że taka różnorodność jest wartością. W rzeczywistości jednak często prowadzi ona do niespójności decyzji, trudności we współpracy między działami oraz sytuacji, w której pracownicy nie zawsze wiedzą, czego dokładnie się od nich oczekuje. W takich warunkach rośnie rotacja pracowników, wydłuża się czas wdrażania nowych osób, a efektywność zespołów spada szczególnie w momentach zmian organizacyjnych lub awansów.

Ile naprawdę kosztuje brak spójnego przywództwa w organizacji?

Coraz więcej liderów zaczyna więc zadawać sobie fundamentalne pytanie: ile naprawdę kosztuje brak spójnego przywództwa w organizacji?

Poszukując odpowiedzi na to pytanie, wiele firm sięga po rozwiązania, które zostały sprawdzone w najbardziej wymagających środowiskach. Jednym z najbardziej rozpoznawalnych modeli przywództwa na świecie jest Przywództwo Sytuacyjne™, opracowane przez The Center for Leadership Studies globalnego lidera w obszarze rozwoju przywództwa. Model ten znajduje zastosowanie nie tylko w biznesie, lecz także w instytucjach publicznych i strukturach wojskowych, w tym w armii Stanów Zjednoczonych. Nie jest to przypadek. W środowiskach takich jak wojsko czy służby mundurowe przywództwo ma fundamentalne znaczenie, ponieważ

decyzje podejmowane przez liderów często zapadają w ułamkach sekund i mogą mieć realny wpływ na bezpieczeństwo ludzi oraz przebieg całej operacji. Utrzymywanie porządku, egzekwowanie prawa czy działania operacyjne wymagają liderów, którzy potrafią kierować zespołem w warunkach wysokiego stresu, podejmować szybkie decyzje i jednocześnie utrzymywać motywację ludzi do działania. Właśnie dlatego rozwój kompetencji przywódczych w tych środowiskach traktowany jest jako element systemowy, a nie jedynie indywidualna umiejętność poszczególnych dowódców. Każdego roku około jedenaście tysięcy liderów służb porządkowych rozwija swoje kompetencje przywódcze w programach realizowanych przez The Center for Leadership Studies, wzmacniając zdolność do skutecznego działania w sytuacjach kryzysowych oraz budowania zaufania w swoich zespołach.

Systemowe przywództwo

Choć wojsko i biznes funkcjonują w różnych realiach, fundamenty skutecznego przywództwa pozostają zaskakująco podobne. Zarówno w organizacjach biznesowych, jak i w strukturach operacyjnych kluczowe znaczenie mają dyscyplina działania, jasna odpowiedzialność za podejmowane decyzje, zdolność reagowania na zmieniające się warunki oraz odporność na stres. Liderzy muszą potrafić utrzymywać koncentrację zespołu na celach, budować środowisko współpracy oraz skutecznie komunikować oczekiwania wobec pracowników.

W wojsku mówi się o systemie dowodzenia. W biznesie coraz częściej pojawia się pojęcie systemowego przywództwa, które oznacza spójny sposób podejmowania decyzji i zarządzania ludźmi w całej organizacji. Przywództwo Sytuacyjne™ można w tym kontekście traktować jako swoisty „system operacyjny

dla liderów”. Model ten pomaga dopasować styl zarządzania do konkretnej sytuacji oraz do poziomu gotowości pracownika, dzięki czemu liderzy mogą skuteczniej rozwijać potencjał swoich zespołów. Nie bez powodu model ten zdobył globalną popularność. Szacuje się, że ponad 15 mln menedżerów na całym świecie korzystało z podejścia opartego na Przywództwie Sytuacyjnym™, a rozwiązania rozwijane przez The Center for Leadership Studies są wykorzystywane w wielu największych organizacjach biznesowych. Wśród firm stosujących ten model znajdują się także przedsiębiorstwa z listy Fortune 500, które od lat budują swoje systemy zarządzania w oparciu o spójne standardy przywódcze.

W Polsce rozwój tego podejścia wspiera firma Certes Sp. z o.o., która jest jedynym autoryzowanym globalnym partnerem The Center for Leadership Studies. Dzięki tej współpracy polskie organizacje mają dostęp do międzynarodowych programów rozwojowych, które od lat wspierają liderów w biznesie, administracji publicznej oraz instytucjach

operacyjnych na całym świecie. Certes Sp. z o.o. od wielu lat rozwija w Polsce kulturę systemowego przywództwa, pomagając firmom wdrażać wspólny język zarządzania i budować spójne standardy pracy liderów.

W świecie rosnącej niepewności szczególnego znaczenia nabierają kompetencje związane z elastycznością przywódczą. Liderzy muszą umieć jednocześnie planować strategicznie i reagować na bieżące zmiany, motywować ludzi do działania w warunkach presji oraz podejmować decyzje, których konsekwencje często trudno przewidzieć. Właśnie dlatego rozwój przywództwa coraz częściej postrzegany jest jako proces budowania zdolności organizacji do działania w zmiennym środowisku. Coraz więcej firm dostrzega, że rozwój liderów nie może ograniczać się jedynie do pojedynczych szkoleń. Kluczowe staje się stworzenie wspólnego modelu przywództwa, który buduje jeden język zarządzania w całej organizacji. Dzięki temu menedżerowie podejmują decyzje w sposób bardziej spójny, zespoły lepiej rozumieją oczekiwania swoich przełożonych,

a organizacja może szybciej reagować na wyzwania rynkowe.

Co decyduje o skuteczności organizacji

Świadome przywództwo staje się jednym z najważniejszych czynników decydujących o skuteczności współczesnych organizacji. W świecie, w którym zmiana jest jedyną stałą, liderzy potrzebują nie tylko doświadczenia i intuicji, ale również sprawdzonych modeli działania, które pozwalają podejmować trafne decyzje w dynamicznym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Przywództwo Sytuacyjne™ pokazuje, że skuteczne systemy zarządzania mogą powstawać w najbardziej wymagających środowiskach, takich jak wojsko czy służby mundurowe, a następnie z powodzeniem wspierać rozwój liderów w biznesie.

Dla wielu organizacji oznacza to zmianę sposobu myślenia o przywództwie. Nie jest ono już wyłącznie cechą jednostki, lecz elementem systemu, który można świadomie projektować i rozwijać w całej organizacji. Firmy, które decydują się na takie podejście, budują kulturę zarządzania opartą na spójności, odpowiedzialności oraz zdolności szybko reagowania na zmiany.

W praktyce oznacza to coś więcej niż rozwój pojedynczych kompetencji menedżerskich. Oznacza budowanie wspólnego języka przywództwa w organizacji takiego, który pozwala liderom podejmować decyzje w sposób spójny, rozwijać potencjał pracowników i prowadzić zespoły przez okresy intensywnych zmian. Bo w rzeczywistości przewaga konkurencyjna organizacji coraz rzadziej wynika wyłącznie z technologii czy strategii. Coraz częściej zaczyna się od jakości przywództwa i od tego, czy organizacja posiada spójny system, który pozwala liderom podejmować właściwe decyzje dokładnie wtedy, gdy mają one największe znaczenie.

materiał partnera

Kompetencje miękkie „twardą” przewagą biznesową

Rynek szkoleniowy ostatecznie przestał być polem prostych wyborów między twardą wiedzą merytoryczną a szeroko rozumianym rozwojem osobistym.



JOANNA JAMKA

dyrektorka działu konferencji i Szkoleń Zamkniętych Biznesowych, ADN Akademia

Choć sztuczna inteligencja na dobre zagościła w każdym biurowym ekosystemie, z raportu Deloitte 2025 Global Human Capital Trends i płynnie wniosek, który dziś wybrzmiewa mocniej niż kiedy-

kolwiek wcześniej: organizacje, które potrafią skutecznie przełożyć ludzką wyobraźnię, empatię i osąd na konkretne wyniki biznesowe, osiągają niemal dwukrotnie lepsze rezultaty finansowe niż ich mniej „ludzka” konkurencja.

My tę strategiczną współzależność realizujemy pod hasłem „Miękkie kompetencje, twarde wyniki”, udowadniając w codziennej praktyce warsztatowej, że w erze wszechobecnych algorytmów to właśnie synergia technologii z unikalnym potencjałem ludzkim stanowi o ostatecznej sile i odporności nowoczesnej organizacji.



Praktyczna optymalizacja wydajności

Pierwsza płaszczyzna tej rewolucji, którą obserwujemy u naszych klientów, to praktyczna optymalizacja wydajności, w której AI pełni rolę osobistego asystenta. Przestaliśmy postrzegać sztuczną inteligencję jako egzystencjalne zagrożenie dla miejsc pracy, a zaczęliśmy widzieć w niej realne narzędzie uwalniające nasz najcenniejszy, nieodnawialny zasób – czas. Dane rynkowe są w tej kwestii nieublagane: pracownicy wciąż zmagają się z przytłaczającą ilością zadań o niskiej wartości dodanej, tak zwanym busynowork, które potrafią pochłonąć niemal połowę standardowego dnia pracy. Naszą rolą jako projektantów nowoczesnych programów rozwojowych, jest pokazanie, jak ten czas skutecznie odzyskać i zainwestować w zadania o charakterze twórczym i strategicznym. W naszych programach szkoleniowych podchodzimy do tego skrajnie pragmatycznie, odchodząc od teoretycznych wykładów na rzecz intensywnych sesji w modelu learning by doing. Uczestnicy warsztatów z obszaru Microsoft Copilot uczą się automatyzować uciążliwe procesy, od generowania zaawansowanych raportów analitycznych przy użyciu języka naturalnego, po inteligentne porządkowanie szumu komunikacyjnego. Jednak idziemy o krok dalej, wdrażając narzędzia typu NotebookLM czy zaawansowane systemy agentowe, które pozwalają ekspertom z obszaru finansów, prawa czy kadr na błyskawiczną

analizę setek stron dokumentacji w poszukiwaniu ryzyk prawnych czy błędów w rozliczeniach. Dzięki temu pracownik przestaje być jedynie biernym „przetwornikiem danych”, a staje się ich krytycznym analitykiem i decydem.

Niezastępowalne

Powszechność technologii uczyniła jednak krytycznymi te umiejętności, których żadna maszyna, nawet najbardziej zaawansowana, nie jest w stanie zastąpić. Raport Deloitte wskazuje tu na kluczowy trend Stagility, czyli specyficzną potrzebę budowania stabilnych fundamentów organizacyjnych przy jednoczesnym zachowaniu ogromnej zwinności i elastyczności operacyjnej. W tej nowej rzeczywistości rola lidera i specjalisty ulega całkowitej redefinicji. Lider przestaje być dystrybutorem informacji i kontrolerem zadań, ponieważ te funkcje przejęły sprawne algorytmy. Staje się on natomiast strażnikiem sensu i kontekstu. Komunikacja lider-

ska przesuwana się dziś z poziomu technicznego instruowania o tym, co mamy zrobić, na poziom budowania głębokiego zrozumienia, dlaczego dane działanie jest istotne oraz jak zespół czuje się w procesie nieustannej, technologicznej zmiany. W świecie zdominowanym przez cyfrowy szum i informacyjny natłok, krytyczną kompetencją staje się radykalna przejrzystość oraz umiejętność budowania psychologicznego bezpieczeństwa. Nowoczesne przywództwo to obecnie trudna sztuka balansowania między twardymi danymi dostarczonymi przez systemy analityczne a głęboką empatią poznawczą, która pozwala zrozumieć człowieka po drugiej stronie ekranu. To właśnie na styku zaawansowanej analityki i czysto ludzkiej intuicji rodzi się nowa jakość zarządzania, bez której nawet najdroższe narzędzia AI staną się dla firmy jedynie kosztem, a nie dźwignią wzrostu.

Potrzeba powrotu do „ludzkiego jądra”

Ta potrzeba powrotu do „ludzkiego jądra” w biznesie redefiniuje konkretne i bardzo wymierne procesy w obszarze HR. Jako firma szkoleniowa identyfikujemy luki tam, gdzie twarde procedury zderzają się z nieprzewidywalnym czynnikiem ludzkim. Jednym z najbardziej pożądanym obecnie tematów jest rozpoznawanie wykorzystania AI przez kandydatów w procesach rekrutacyjnych. W rzeczywistości, w której niemal każde CV i list motywacyjny mogą zostać perfekcyj-



POWSZECHNOŚĆ TECHNOLOGII UCZYNIŁA KRYTYCZNYMI TE UMIEJĘTNOŚCI, KTÓRYCH ŻADNA MASZYNA, NAWET NAJBARDZIEJ ZAAWANSOWANA, NIE JEST W STANIE ZASTĄPIĆ.

PRZYCHODY 2025

| | Nazwa firmy | Wysokość przychodów w 2025 r. (w tys. zł) | liczba pkt |
|----|---|---|------------|
| 1 | CERTES | 78 095,00 | 90 |
| 2 | KONSORCJUM SZKOLENIOWO-DORADCZE GAMMA | 50 257,00 | 90 |
| 3 | GRUPA ODITK | 21 883,00 | 80 |
| 4 | ADN AKADEMIA | 17 390,00 | 70 |
| 5 | CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH | 16 103,00 | 70 |
| 6 | NOWE MOTYWACJE | 14 527,00 | 70 |
| 7 | SANDLER TRAINING POLSKA | 12 533,00 | 70 |
| 8 | INTEGRA CONSULTING POLAND | 12 200,00 | 70 |
| 9 | AYP – WŁAŚCICIEL MARKI AY PRIME | 10 478,73 | 70 |
| 10 | GDAŃSKA FUNDACJA KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW | 8 100,81 | 60 |
| 11 | BEHAP – BUD | 8 079,00 | 60 |
| 12 | FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS | 6 336,00 | 60 |
| 13 | WARTO SZKOLIĆ | 6 168,00 | 60 |
| 14 | DEVELOR POLSKA | 4 162,00 | 50 |
| 15 | EFFECTIVE IT TRAININGS | 4 055,00 | 50 |
| 16 | KRAWAT I MUSZKA MAŁGORZATA KOPCZYK | 3 619,00 | 40 |
| 17 | WESTHILL CONSULTING | 3 200,00 | 40 |
| 18 | VR TRAINING | 3 047,00 | 40 |
| 19 | 4GROW | 2 515,00 | 30 |
| 20 | PCDK GROUP | 2 038,00 | 30 |
| 21 | BUZZCENTER | 1 750,00 | 20 |
| 22 | VADEMECUM – KONFERENCJE I SZKOLENIA | 1 699,58 | 20 |
| 23 | GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH | 976 | 10 |
| 24 | TRAINBRAIN POLSKA | 637,00 | 10 |

Punktacja

| | | |
|---|-------------------|---------------------|
| Przychody za I półrocze 2025 r. (w tys. zł) | 1001 do 2000 – 20 | 5001 do 10000 – 60 |
| 1 do 1000 – 10 | 2001 do 3000 – 30 | 10001 do 20000 – 70 |
| | 3001 do 4000 – 40 | 20001 do 30000 – 80 |
| | 4001 do 5000 – 50 | powyżej 30 000 – 90 |

nie wygenerowane przez algorytm, rekruter musi wykazać się najwyższą formą osądu oraz krytycznego myślenia. Uczymy specjalistów HR, jak prowadzić rozmowy rekrutacyjne w taki sposób, aby pod warstwą wygenerowaną przez sztuczną inteligencję dostrzec autentyczne doświadczenie, intuicję i postawę kandydata. To właśnie zdolność do pogłębionej interpretacji subtelnych sygnałów i postaw staje się dziś najskuteczniejszym filtrem na rynku pracy. Podobną transformację przechodzą role HR Business Partnerów oraz Office Managerów, którzy dzięki AI zyskują przestrzeń



**PRZESTALIŚMY
POSTRZEGAĆ SZTUCZNĄ
INTELIGENCJĘ JAKO
EGZYSTENCJALNE
ZAGROŻENIE DLA MIEJSC
PRACY, A ZACZĘLIŚMY
WIDZIEĆ W NIEJ REALNE
NARZĘDZIE UWALNIAJĄCE
NASZ NAJCENNIEJSZY,
NIEODNAWIALNY ZASÓB
– CZAS.**

na budowanie odporności psychicznej zespołów i strategiczne zarządzanie zmianą, łącząc naukę narzędzi cyfrowych z psychologią komunikacji. Pokazujemy, że technologia jest najskuteczniejsza wtedy, gdy służy budowaniu relacji i poczuciu wspólnego celu, co jest fundamentem efektywności w rozproszonych zespołach.

Potrzeba ewolucji

Mamy pełną świadomość, że tradycyjny model szkoleniowy musi ewoluować, aby nadążyć za tempem zmian rynkowych. Dlatego naszą misją jest sukcesywne przechodzenie na model blended learning, wspierany przez nowoczesne narzędzia cyfrowe, które nie zastępują trenera, lecz nadają nauce niezbędną elastyczność. Systematycznie wzbogacamy nasze programy o dedykowane repozytoria wiedzy, interaktywne checklista i cyfrowe pigułki merytoryczne. Dzięki temu proces rozwojowy nie kończy się z chwilą wyjścia z sali warsztatowej, lecz trwa w codziennym środowisku pracy. Uczestnik może wrócić do kluczowych zagadnień – takich jak techniki promptowania czy metodologie analizy danych – dokładnie

w momencie, gdy napotyka realne wyzwania zawodowe. Takie podejście drastycznie zwiększa retencję wiedzy i pozwala organizacjom na znacznie efektywniejsze zarządzanie budżetami szkoleniowymi, stawiając na ciągłość

procesu, a nie na jednorazowe wydarzenie. Ostatecznie sukces w 2026 r. nie zależy od tego, jak doskonale algorytmy wdrożymy, ale od tego, jak przygotowujemy naszych ludzi do świadomej współpracy z nimi. Prawdziwym trium-

fem nowoczesnej organizacji nie jest stworzenie najdoskonalszego promptu, lecz uwolnienie potencjału do robienia rzeczy, których żadna maszyna nigdy nie poczuje: autentycznej empatii, etycznego wyboru i wizjoner-

skiego osądu. Inwestycja w te kompetencje przyszłości – łączące twardą wiedzę merytoryczną z miękką siłą sprawczą – to dziś nie koszt, ale najważniejsze strategiczne zabezpieczenie wartości każdej organizacji.

Zwinność nie działa? Dlaczego najlepsze zespoły budują dziś stabilność

W większości organizacji odpowiedź na rosnącą zmienność jest podobna: „musimy być bardziej zwinni”. Firmy inwestują w agile, transformacje i nowe modele pracy. A mimo to efektywność zespołów często spada.



SEBASTIAN SZAJNER

Psycholog, interwent kryzysowy, trener kompetencji i konsultant w Nowych Motywacjach. Pracuje z zespołami, ekspertami i liderami nad budowaniem sprawności w środowiskach wysokiej zmienności.

Problem polega na tym, że zwinność bez stabilności nie działa.

W praktyce oznacza to rosnące koszty operacyjne, spadek jakości decyzji i przeciążenie pracowników. Organizacje reagują na zmienność, dokładając kolejne inicjatywy, podczas gdy zespoły coraz częściej tracą zdolność do skutecznego działania.

Chaos to nie zmienność, to brak struktury wokół niej

Zmiana nie jest dziś wyjątkiem – jest środowiskiem pracy. Reorganizacje, nowe projekty, presja kosztowa i zmieniające się priorytety stały się normą. Większość organizacji reaguje na to w podobny sposób: zwiększając tempo i oczekiwania wobec zespołów.

Tymczasem problem nie polega na samej zmianie.

Zespoły nie tracą efektywności dlatego, że rzeczy się zmieniają. Tracą ją wtedy, gdy nie mają punktów odniesienia w trakcie zmiany, gdy brakuje im stabilności i poczucia bezpieczeństwa. W efekcie praca zaczyna koncentrować się na „odhaczaniu zadań”, a nie na odpowiedzialności za wynik.

Koszt braku stabilności jest realny

76 proc. pracowników doświadczyło wypalenia w ostatnim roku (Deloitte 2024). W Polsce jego koszty szacuje się na ok. 37 mld zł rocznie.

Jednocześnie organizacje działają dziś w środowisku czterech pokoleń, o różnych

oczekiwaniach i stylach pracy. Do tego dochodzi tempo zmian kompetencyjnych – według World Economic Forum część kluczowych umiejętności pracowników zmieni się w ciągu najbliższych 5 lat. To nie jest już pytanie, czy organizacja powinna być zwinna. Pytanie brzmi: na czym ta zwinność ma się opierać.

Stagility – stabilność jako fundament zwinności

Najskuteczniejsze zespoły nie są „bardziej zwinne”. Są bardziej stabilne w tym, co powinno pozostać niezmiennie.

To podejście można opisać jako Stagility – połączenie stability i agility. Model pracy, w którym organizacja świadomie buduje stałe elementy funkcjonowania zespołu, aby umożliwić skuteczne działanie w zmiennym otoczeniu. Nie chodzi o ograniczanie zmiany. Chodzi o stworzenie warunków, w których zmiana jest możliwa.

Trzy filary Stagility w organizacji

W praktyce oznacza to budowanie tzw. punktów stabilności – elementów, które pozostają przewidywalne, nawet gdy zmienia się wszystko dookoła.

1. Stałe rytmy pracy zespołu

Regularne check-iny, które nie służą raportowaniu, ale realnemu zrozumieniu sytuacji zespołu. To moment, w którym pojawia się przestrzeń na nazwanie problemów, zanim urosną do poziomu ryzyka biznesowego.

2. Jasne zasady decyzyjne

Zespoły potrzebują wiedzieć nie tylko, co robią, ale także jak podejmowane są decyzje. Brak tej przejrzystości powoduje chaos, nawet w najbardziej „zwinnych” strukturach.

3. Transparentność i komunikacja priorytetów

Priorytety mogą się zmieniać – to naturalne. Kluczowe jest to, czy zmiana jest komunikowana jasno i czy zespół rozumie jej kontekst.

Bezpieczeństwo psychologiczne to nie „miękki temat”

Badania Amy Edmondson z Harvardu pokazują jednoznacznie: bezpieczeństwo psychologiczne jest warunkiem efektywnej współpracy w zespołach. To mechanizm, który pozwala mówić o problemach bez obawy przed konsekwencjami.

W praktyce oznacza to prostą zależność: jeśli ludzie nie mówią, co naprawdę się dzieje – organizacja traci zdolność adaptacji, jeśli liderzy nie tworzą przestrzeni na przyznanie się do niewiedzy – zespoły zaczynają ją ukrywać.

Pozorna zwinność bardzo często maskuje ten problem.

Mikropraktyki, które realnie działają

Budowanie stabilności nie wymaga dużych transformacji. Często zaczyna się od prostych zmian w codziennym funkcjonowaniu zespołu:

1. Zaczynaj spotkania od pytania, nie od agendy

„Z czym zaczynasz ten tydzień?” daje więcej informacji niż lista punktów do omówienia.

2. Nazywaj to, czego nie wiesz

Lider, który komunikuje brak pełnej odpowiedzi, buduje większe zaufanie niż ten, który próbuje ją symulować.

3. Chroń czas pracy zespołu

Jeden dzień bez spotkań w tygodniu to nie benefit – to warunek efektywnej pracy wymagającej skupienia.

Stabilność jest dziś przewagą konkurencyjną

W świecie, w którym zmiana nie jest epizodem, ale stanem ciągłym, przewagą budują nie najszybsi, ale najbardziej stabilni. Zwinność przestaje być celem – staje się efektem dobrze zaprojektowanego środowiska pracy. Temat budowania Stagility w organizacjach coraz częściej pojawia się w pracy z zespołami i liderami w dużych firmach. Dla osób, które chcą pogłębić ten obszar w praktyce, przygotowany został bezpłatny webinar poświęcony wdrażaniu stabilności w zmiennym środowisku: „Stagility: Nie zarządzaj zmianą. Naucz zespół żyć ze zmiennością”, 9 kwietnia 2026 r., godz. 12:00. Szczegóły: www.nowemotywacje.pl

materiał partnera

Narzędzie realizacji celów biznesowych – od kosztu do inwestycji

W czasach rosnącej presji na wyniki i efektywność kosztową organizacje coraz częściej zadają sobie jedno kluczowe pytanie: które inwestycje realnie przekładają się na wzrost biznesu?



ALINA KRASOŃ-STAJNIAK
dyrektor ds. sprzedaży, doradca,
koordynator, HR BP w Lauren Peso
(CTE Group)

W tym kontekście szkolenia – jeszcze do niedawna traktowane jako element „miękkiego” HR – przechodzą fundamentalną zmianę. Przeszły być kosztem, który łatwo ograniczyć w trudniejszych momentach, a zaczynają być postrzegane jako narzędzie realizacji strategii i budowania przewagi konkurencyjnej.

Rynek szkoleń w Polsce przechodzi wyraźną transformację. Jeszcze kilka lat temu działania rozwojowe w wielu organizacjach funkcjonowały głównie jako element polityki HR – często oderwany od twardych wskaźników biznesowych. Dziś coraz wyraźniej obserwujemy zmianę tego podejścia. Szkolenia przestają być postrzegane jako koszt, a zaczynają być traktowane jako inwestycja, która powinna przynosić mierzalny zwrot.

Rosnąca świadomość

Z perspektywy codziennej współpracy z klientami B2B wyraźnie widać rosnącą świadomość organizacji w zakresie efektywności działań rozwojowych. Decydenci coraz częściej zadają konkretne pytania: jaki problem biznesowy rozwiązuje dane szkolenie, jak wpłynie ono na wyniki zespołu oraz w jaki sposób zostanie zmierzona jego skuteczność. W praktyce oznacza to również większą odpowiedzialność po stronie partnerów szkoleniowych. To wyraźny sygnał, że rola działów L&D oraz dostawców usług rozwojowych ewoluuje – od realizatorów szkoleń do partnerów wspierających realizację strategii organizacji.

Kluczowym wyzwaniem pozostaje jednak realne powiązanie programów rozwojowych z celami biznesowymi. W moim doświadczeniu

oznacza to konieczność odejścia od standardowych, katalogowych szkoleń na rzecz projektowania rozwiązań „szytych na miarę”, które odpowiadają na konkretne potrzeby organizacji. Coraz większego znaczenia nabiera etap diagnozy – zrozumienie kontekstu biznesowego, celów strategicznych oraz mierników sukcesu jeszcze przed rozpoczęciem działań rozwojowych.

Mierzenie efektywności szkoleń

W tym kontekście szczególnie istotne staje się mierzenie efektywności szkoleń. Organizacje coraz częściej oczekują nie tylko informacji zwrotnej od uczestników, ale przede wszystkim danych pokazujących realny wpływ na funkcjonowanie firmy. Mowa tu o takich obszarach jak wzrost sprzedaży, poprawa efektywności operacyjnej, zwiększenie zaangażowania pracowników czy skrócenie czasu wdrożenia nowych osób. Wskaźniki ROI przestają być teorią, a stają się praktycznym narzędziem oceny zasadności inwestycji w rozwój. W jednym z realizowanych projektów dla klienta z sektora usług, odpowiednio zaprojektowany program rozwojowy dla zespołu sprzedaży przelożył się na dwucyfrowy wzrost wyników w ciągu kilku miesięcy, co jednoznacznie potwierdziło biznesową zasadność inwestycji.

Równolegle obserwujemy zmianę w podejściu do samego procesu uczenia się. Jednorazowe szkolenia coraz rzadziej przynoszą oczekiwane rezultaty. Zastępowane są przez kompleksowe programy rozwojowe, które łączą różne formy pracy – od warsztatów, przez mentoring, po elementy nauki w miejscu pracy. W praktyce projektowej coraz częściej spotykam się rów-



nież z oczekiwaniem budowania długofalowych modeli współpracy, które wykraczają poza pojedyncze działania szkoleniowe. Coraz częściej pojawiają się modele oparte na partnerstwie, takie jak abonamenty rozwojowe, zapewniające organizacjom stały dostęp do wsparcia eksperckiego, większą elastyczność oraz możliwość bieżącego reagowania na zmieniające się potrzeby biznesowe. Takie podejście zwiększa szansę na trwałą zmianę zachowań, a tym samym realny wpływ na wyniki biznesowe.

Rola kadry menedżerskiej

Nie bez znaczenia jest również rola kadry menedżerskiej. To właśnie liderzy są dziś jednym z kluczowych ogniw w procesie przekładania wiedzy zdobytej na szkoleniach na praktykę biznesową. Z mojego doświadczenia wynika, że bez ich realnego zaangażowania nawet najlepiej zaprojektowany program rozwojowy może nie przynieść oczekiwanych efektów. Dlatego coraz więcej organizacji inwestuje nie tylko w rozwój kompetencji pracowników, ale także w przygotowanie menedżerów do roli „właścicieli rozwoju” w swoich zespołach.

Warto podkreślić, że zmiana postrzegania szkoleń z kosztu na inwestycję wymaga również zmiany sposobu myślenia po stronie firm szkoleniowych. Ich rola nie ogranicza się już do realizacji warsztatów. Coraz częściej obejmuje doradztwo, współtworzenie strategii rozwojowych oraz odpowiedzialność za osiąganie konkretnych rezultatów biznesowych. To przesunięcie w kierunku partnerstwa, które redefiniuje cały rynek.

W najbliższych latach można spodziewać się dalszego wzrostu znaczenia podejścia opartego na da-

nych, personalizacji oraz ścisłej integracji działań rozwojowych z celami organizacji. Firmy, które będą w stanie skutecznie połączyć rozwój kompetencji pracowników z reali-

zacja strategii biznesowej, zyskają realną przewagę konkurencyjną. Szkolenia przestają być dodatkiem – stają się jednym z kluczowych narzędzi zarządzania organizacją.

LICZBA WYKŁADOWCÓW

| | Nazwa firmy | Liczba wykładowców w roku 2025 (na dzień 31.12.2025) | liczba pkt |
|----|---|--|------------|
| 1 | ADN AKADEMIA | 1815 | 26 |
| 2 | CERTES | 703 | 26 |
| 3 | KONSORCJUM SZKOLENIOWO-DORADCZE GAMMA | 657 | 26 |
| 4 | VR TRAINING | 540 | 26 |
| 5 | EFFECTIVE IT TRAININGS | 521 | 26 |
| 6 | GRUPA ODITK | 363 | 26 |
| 7 | FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS | 350 | 26 |
| 8 | GDAŃSKA FUNDACJA KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW | 250 | 25 |
| 9 | CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH | 230 | 25 |
| 10 | DEVELOR POLSKA | 187 | 23 |
| 11 | WARTO SZKOLIĆ | 140 | 23 |
| 12 | BEHAP – BUD | 128 | 23 |
| 13 | INTEGRA CONSULTING POLAND | 115 | 23 |
| 14 | HILLWAY TRAINING & CONSULTING | 108 | 23 |
| 15 | NOWE MOTYWACJE | 98 | 21 |
| 16 | PCDK GROUP | 85 | 19 |
| 17 | KRAWAT I MUSZKA MAŁGORZATA KOPCZYK | 71 | 17 |
| 18 | AYP – WŁAŚCICIEL MARKI AY PRIME | 60 | 13 |
| 19 | WARDA & PARTNERS | 35 | 9 |
| 20 | WESTHILL CONSULTING | 31 | 9 |
| 21 | PROFES | 30 | 7 |
| 22 | VADEMECUM – KONFERENCJE I SZKOLENIA | 27 | 7 |
| 23 | TRAINBRAIN POLSKA | 22 | 7 |
| 24 | SANDLER TRAINING POLSKA | 20 | 5 |
| 25 | GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH | 17 | 5 |
| 26 | BUZZCENTER | 12 | 5 |
| 27 | 4GROW | 12 | 5 |

Punktacja: Liczba wykładowców
1 do 10 – 3
11 do 20 – 5
21 do 30 – 7

31 do 40 – 9
41 do 50 – 11
51 do 60 – 13
61 do 70 – 15
71 do 80 – 17

81 do 90 – 19
91 do 100 – 21
101 do 200 – 23
201 do 300 – 25
Powyżej 300 – 26



**ROLA DZIAŁÓW L&D
ORAZ DOSTAWCÓW
USŁUG ROZWOJOWYCH
EWOLUJE.**

Szkolenia IT w erze AI: czego potrzebuje biznes, gdy technologia zmienia się szybciej niż ludzie

„Po co mam się uczyć analizy logów, skoro AI zrobi to za mnie w sekundę?” – to pytanie coraz częściej pada na szkoleniach z cyberbezpieczeństwa. Nasi trenerzy odpowiadają: „Zrobi. Ale kto zweryfikuje, czy czegoś nie przegapił?” W tej wymianie kryje się sedno tego, z czym mierzą się dziś firmy inwestujące w rozwój kompetencji IT.



MARCIN GODULA
prezes zarządu EITT

Kompetencje, których nie da się zautomatyzować
Według raportu ISC2 na świecie brakuje 4 mln specjalistów cyber-

bezpieczeństwa. W Polsce sytuację zaostrzają regulacje – dyrektywa NIS2 obejmie ponad 18 tys. podmiotów, DORA wymusza nowe kompetencje w finansach. Ale liczby nie oddają pełnego obrazu. Problem nie polega na tym, że brakuje ludzi – problem w tym, że zmieniły się kompetencje, których ci ludzie potrzebują. Firmy, z którymi pracujemy, coraz częściej mówią to samo: „Nasi ludzie korzystają z AI, ale nie wiedzą, gdzie

kończy się pomoc, a zaczyna ryzyko.” Pracownik, który za pomocą AI skonfiguruje środowisko chmurowe w godzinę zamiast w dzień, ale przeoczy błąd w politykach dostępu – nie jest bardziej produktywny. Jest bardziej niebezpieczny.

Nowy standard: uczyć myślenia, nie narzędzi

Rynek szybko zareagował na modę – szkolenia z prompt engineeringu mnożą się w każdym katalogu. Tymczasem to zaledwie punkt wejścia. Prawdziwa wartość szkolenia w 2026 r. leży gdzieś indziej: w umiejętności oceny, gdzie AI się myli, gdzie dane są nierzetelne i gdzie automatyzacja tworzy fałszywe poczucie bezpieczeństwa.

Dotyczy to nie tylko specjalistów IT. Każdy menedżer, który podejmuje decyzje na podstawie danych prze-

tworzonych przez AI, potrzebuje kompetencji krytycznej – zdolności zadawania pytań, których algorytm sam sobie nie zada. To zmiana, która wykracza daleko poza dział IT i powinna znaleźć się w agendzie każdego dyrektora HR planującego budżet rozwojowy.

Jak mierzyć, czy szkolenie faktycznie działa

Największe wyzwanie, o którym branża szkoleniowa mówi za mało, to mierzenie realnego wpływu na biznes. Firma, która wysłała zespół na szkolenie z bezpieczeństwa, chce wiedzieć jedno: czy ryzyko incydentu spadło? Nie ile osób ukończyło kurs.

Widzimy, że organizacje coraz częściej oczekują twardych wskaźników – skrócenie czasu reakcji na incydent, redukcja błędów konfiguracyj-

nych, wyniki symulowanych ataków przed i po szkoleniu. To zdrowy kierunek. Zmusza firmy szkoleniowe do brania odpowiedzialności za rezultat, nie tylko za przekazanie wiedzy.

Co to oznacza dla decydentów

Rok 2026 nie wymaga od firm większych budżetów szkoleniowych – wymaga mądrzejszych. Trzy rzeczy warto wziąć pod uwagę: po pierwsze, szukać partnerów szkoleniowych ze specjalizacją branżową, nie uniwersalnych katalogów. Po drugie, wymagać mierzalnych efektów, nie certyfikatów obecności. Po trzecie, traktować kompetencje krytyczne wobec AI jako priorytet równy kompetencjom technicznym. Firmy, które to rozumieją, nie tylko lepiej zabezpieczą swoją infrastrukturę – zbudują zespoły gotowe na technologię, której jeszcze nie znamy.

REKLAMA



PL ENG

W HILLWAY od 15 lat z sukcesami skutecznie rozwijamy kompetencje firm przez dedykowane programy rozwojowe i szkolenia zamknięte!

Akademie Menedżerskie

Leadership

AI, Cloud, Blockchain, Digital Skills

sprzedaż i negocjacje B2C, B2B

CX/CEM obsługa klienta

zarządzanie projektami

monitoring należności

efektywność osobista

finanse, controlling

Power Skills



Dedykowany zespół **100+ wyselekcjonowanych Trenerów** – praktyków biznesu, w tym Trenerów AI ze świata finance, IT, med, pharma, HR, GBS. **Ponad 200 Klientów rocznie**, przy osiągnięciu 99,8% satysfakcji i wysokim wskaźniku powrotów. **Referencje i case studies** z wielu branż na [www](http://www.hillway.pl).

Gotowi na rozwój?
Skontaktuj się z Ekspertami
ds. szkoleń HILLWAY

+48 22 250-22-82
info@hillway.pl
www.hillway.pl

PRO
TIGER
FIRMA SZKOLENIOWA
2024 | 2025

IFS
Polska Izba Firm
Szkoleniowych

SUS
20

Znajomość branży kluczowa w projektowaniu skutecznych szkoleń

Branża szkoleniowa wyraźnie przyspieszyła, a dofinansowania – szczególnie z BUR – dodatkowo ją rozpędzają. Każdy chce się rozwijać – zarówno ludzie, jak i organizacje. Coraz częściej widzę jednak sytuacje, w których decyzja o szkoleniu wynika nie z realnej potrzeby, ale z tego, że „szkoda nie skorzystać”, skoro jest praktycznie za darmo.

MONIKA OSSOWSKA

trenerka i praktyk branży TSL,
doradca ADR, IGNA Logistics &
Consulting

Takie podejście sprawia, że szkolenia nie przynoszą oczekiwanych efektów. Co najwyżej pozwalają na wpisanie w kartoteki pracowników informacji, iż organizacja działa w kierunku podnoszenia ich kompetencji.

Konsekwencje tego są istotne. Firmy nie widzą realnego przełożenia szkoleń na wyniki biznesowe. Może kosztów szkolenia nie było, ale czy czas, jaki pracownik poświęcił na jego odbycie, nie jest również kosztem? W praktyce oznacza to, że nawet dobrze zorganizowane szkolenie nie przyniesie efektu, jeśli nie jest osadzone w realiach operacyjnych danej branży.



Uwzględnić realia operacyjne konkretnych sektorów

Szkolenia otwarte, o charakterze uniwersalnym, oparte na ogólnych modelach komunikacji i sprzedaży, często nie uwzględniają realiów operacyjnych konkretnych sektorów. W efekcie uczestnicy, mimo zaangażowania, mają trudności z przełożeniem zdobytej wiedzy na codzienną pracę. Problem ten szczególnie widoczny jest w mojej branży transportu, spedycji i logistyki (branża TSL), gdzie tempo pracy, zmienność sytuacji oraz presja czasu znacząco wpływają na sposób podejmowania decyzji, a struktura organizacyjna i podział obowiązków również są różnorodne.

Coraz częściej dostaję zapytania o szkolenia sprzedażowo-negocjacyjne dla pracowników z konkretnych szczebli organizacyjnych, którzy już nie nazywają się handlowcami, ale działają także operacyjnie, kupując i sprzedając usługi w obszarze transportu drogowego. Z własnego doświadczenia – zarówno jako uczestnik, jak i trener – widzę wyraźnie, jak duże znaczenie ma kontekst branżowy.

Z uwagi na zmieniające się otoczenie i potrzeby klientów, z jakimi współpracuję, często sama biorę udział w szkoleniach – zarówno rozwijających kompetencje miękkie, jak i stricte sprzedażowe. Uważam, że wiedzy i informacji o rynku nigdy nie jest za dużo. Szkolenia, z jakich korzystam najczęściej, mają formę otwartą, co pozwala mi poznać osoby z innych branż, nawiązać nowe kontakty i spojrzeć na tematy z różnych perspektyw. Zawsze staram się wyciągnąć z nich jak największą wartość.

Jednak patrząc z perspektywy pracodawcy i praktyka branży TSL, sądzę, że trudno jest wykorzystać wiedzę ogólną, kierowaną do

wszystkich, w specyficznej branży, w której działa organizacja. Dobrym przykładem jest mój udział w otwartym szkoleniu sprzedażowym, w którym uczestniczyły osoby z różnych sektorów – od call center po sprzedaż karmy do sklepów detalicznych, w tym ja – specjalista od transportu drogowego.

Program był ciekawy i obejmował standardowe elementy procesu sprzedaży, negocjacji i prezentacji oferty.

Jednak mimo że szkolenie było poprawnie przygotowane, trener zaangażowany i profesjonalny, to przełożenie tego programu na realia pracy spedytora czy handlowca w firmie transportowej byłoby bardzo ograniczone.

Specyficzne cechy

Dlaczego? Ponieważ sprzedaż w TSL, podobnie jak w innych branżach, ma swoje specyficzne cechy. Często odbywa się w bardzo dynamicznym środowisku – na giełdach transportowych, w krótkich formach komunikacji, pod presją czasu i przy dużej zmienności warunków. W takich realiach standardowe modele sprzedaży po prostu nie znajdują zastosowania. Bez znajomości tych niuansów trudno mówić o skutecznym wsparciu rozwoju kompetencji pracowników. To właśnie w tym miejscu rola trenera nabiera kluczowego znaczenia.

Znajomość branży przez trenera pozwala przede wszystkim na właściwe zrozumienie kontekstu pracy uczestników. Przekłada się to na dobór adekwatnych przykładów, języka komunikacji oraz scenariuszy szkoleniowych. Trener, który rozumie realia operacyjne, jest w stanie mówić językiem uczestników, a tym samym zwiększyć ich zaangażowanie i skuteczność wdrożenia nowych umiejętności.

Istotnym aspektem jest również umiejętność spojrzenia na potrzeby klientów z różnych perspektyw. W jednym z realizowanych projektów szkoleniowych dla firmy dostarczającej rozwiązania dla branży TSL kluczowe okazało się zrozumienie przez uczestników, że ten sam produkt może mieć zupełnie inną wartość dla różnych grup odbiorców. Inne potrzeby ma mała firma transportowa, inne duży operator logistyczny, a jeszcze inne dział operacyjny czy zarząd. Dopiero uświadomienie handlowcom tych różnic pozwoliło im skuteczniej dopasować komunikację i zwiększyć efektywność sprzedaży.

Zmienić sposób myślenia i działania uczestników

Uczestnicy otworzyli się na to, co chce przekazać im trener, i wyszli ze szkolenia z wartością dodaną.

To doświadczenie pokazuje, że skuteczne szkolenie nie polega wyłącznie na przekazaniu wiedzy, ale na zmianie sposobu myślenia i działania uczestników. Aby było to możliwe, trener musi rozumieć nie tylko narzędzia i metody, ale również realne wyzwania branży, w której działa klient. Współczesne organizacje coraz częściej oczekują od trenerów nie tylko prowadzenia szkoleń, ale realnego wsparcia w osiąganiu celów biznesowych. Oznacza to konieczność odejścia od uniwersalnych rozwiązań na rzecz podejścia dopasowanego do specyfiki danej branży. W przypadku sektora TSL jest to szczególnie istotne. Dynamiczne środowisko pracy, presja czasu oraz złożoność procesów powodują, że tylko szkolenia osadzone w realiach branżowych mają szansę przynieść wymierne efekty. W przeciwnym razie pozostają jedynie wartością, ale trudną do wdrożenia teorią.

KLIENCI INDYWIDUALNI

| | Nazwa firmy | Liczba klientów indywidualnych | |
|----|---|--------------------------------|----|
| 1 | CERTES | 73 000 | 41 |
| 2 | ADN AKADEMIA | 36 818 | 41 |
| 3 | GRUPA ODITK | 34 100 | 41 |
| 4 | KONSORCJUM SZKOLENIOWO-DORADCZE GAMMA | 24 028 | 41 |
| 5 | NOWE MOTYWACJE | 21 580 | 41 |
| 6 | INTEGRA CONSULTING POLAND | 19 121 | 39 |
| 7 | BEHAP – BUD | 12 861 | 39 |
| 8 | CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH | 5 202 | 37 |
| 9 | HILLWAY TRAINING & CONSULTING | 4 368 | 35 |
| 10 | BUZZCENTER | 2 600 | 35 |
| 11 | VADEMECUM – KONFERENCJE I SZKOLENIA | 2 016 | 35 |
| 12 | WARDA & PARTNERS | 1 300 | 35 |
| 13 | VR TRAINING | 1 020 | 35 |
| 14 | GDAŃSKA FUNDACJA KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW | 1 010 | 35 |
| 15 | 4GROW | 718 | 33 |
| 16 | WARTO SZKOLIĆ | 227 | 27 |
| 17 | FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS | 180 | 25 |
| 18 | SANDLER TRAINING POLSKA | 135 | 25 |
| 19 | PCDK GROUP | 100 | 23 |
| 20 | GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH | 86 | 21 |
| 21 | KRAWAT I MUSZKA MAŁGORZATA KOPCZYK | 65 | 17 |
| 22 | EFFECTIVE IT TRAININGS | 12 | 7 |

Punktacja: Liczba klientów indywidualnych

1 do 10 – 5
11 do 20 – 7
21 do 30 – 9
31 do 40 – 11

41 do 50 – 13
51 do 60 – 15
61 do 70 – 17
71 do 80 – 19

81 do 90 – 21
91 do 100 – 23
101 do 200 – 25
201 do 300 – 27
301 do 400 – 29
401 do 500 – 31

501 do 1000 – 33
1001 do 5000 – 35
5001 do 10000 – 37
10001 do 20000 – 39
powyżej 20000 – 41

Rynek i biznes w punkcie zwrotnym

Rynek w 2026 r. znajduje się w punkcie krytycznym – pomiędzy presją efektywności operacyjnej, a koniecznością budowania długofalowej odporności organizacyjnej. Z perspektywy praktyki biznesowej widać wyraźnie, że przewagę konkurencyjną budują dziś te firmy, które nie traktują rozwoju jako projektu, lecz jako trwały element swojej kultury organizacyjnej. Koncepcja organizacji uczącej się przestaje być aspiracją – staje się warunkiem przetrwania.



MARZENA SAWICKA

współniczka HILLWAY Training & Consulting, ex-członkini zarządu Polskiej Izby Firm Szkoleniowych

Rozwój kompetencji przyszłości nie zaczyna się od map stanowisk czy katalogów szkoleń. Jego fundamentem są liderzy, którzy rozumieją rolę uczenia się w strategii firmy, oraz kultura, która wspiera eksperymentowanie, wnioskowanie i adaptację.

AI wspiera, ale nie zastąpi decyzji
Nie sposób analizować rynku kompetencji bez odniesienia do dynamicznego rozwoju sztucznej inteligencji. AI i modele językowe klasy

LLM stanowią dziś realne wsparcie dla analityki, podejmowania decyzji czy optymalizacji procesów. Jednak ich skuteczność jest ściśle uzależniona od jakości danych, a to pozostaje jednym z największych wyzwań, szczególnie w dużych organizacjach. Historia biznesu pokazuje jednoznacznie: przełomy nie zaczynają się od technologii, lecz od ludzi. AI nie prognozuje przyszłości organizacji – może jedynie wspierać procesy, które pozostają domeną człowieka.

Przywództwo w chaosie i kompetencje krytyczne

Współczesne przywództwo coraz częściej odbywa się w warunkach permanentnego chaosu i zmienności. To nowy standard funkcjonowania rynku, który wymaga od liderów nie tylko adaptacyjności, ale także zdolności do wprowadzania pomimo chaosu struktur i ram.

Kluczowe kompetencje to dziś:

- odwaga menedżerska – podejmowanie decyzji mimo niepewności,
- komunikacja – jasna, transparentna i budująca bezpieczeństwo,
- umiejętność upraszczania – bo często mniej znaczy więcej.

W praktyce oznacza to nazywanie rzeczy po imieniu: celów, ról, zasad współpracy i odpowiedzialności.

Kultura przepracowania i wypalenie – realne ryzyko biznesowe

Jednocześnie coraz wyraźniej widoczny jest koszt, jaki ponoszą organizacje w wyniku narastającej kultury przepracowania. Presja wyników, redukcje zatrudnienia i brak przestrzeni na regenerację prowadzą do przeciążenia zespołów. W 2025 r. w Polsce odnotowano ponad 1,6 mln zwolnień lekarskich związanych z zaburzeniami psychicznymi i zachowania – to wyraźny sygnał rosnącego wypalenia zawodowego.

To nie jest już wyłącznie kwestia dobrostanu – to ryzyko biznesowe. Organizacje oparte na przemęczeniu tracą zdolność do uczenia się, podejmowania decyzji i budowania przewagi. Dlatego kluczowym zasobem firmy staje się dziś energia ludzi – ludzi, którzy mają przestrzeń do myślenia, rozwoju i działania, a nie funkcjonują na granicy wydolności.

Od szkoleń do realnej zmiany zachowań

Obserwując rynek, widać wyraźnie, że pomimo optymalizacji inwestycje w szkolenia, programy reskillingu czy upskillingu są stale potrzebne, ale o przewadze zdecydują te organizacje, które potrafią przenieść rozwój z sal szkoleniowych do codziennej praktyki biznesowej – do spotkań, sposobu podejmowania decyzji i jakości dialogu wewnętrznego. Aby się to zadziało, organizacje i uczestnicy potrzebują czasu na autorefleksję oraz przestrzeni na wdrażanie wiedzy poza bieżącą pracą operacyjną. Jak pokazują doświadczenia projektów rozwojowych, uczestnicy często wskazują, że sama możliwość zatrzymania się i refleksji jest jedną z największych wartości procesu rozwojowego. Nie wydarzy się to jednak bez aktywnej roli liderów i liderów – to oni tworzą przestrzeń do wdrażania i wzmacniają takie działania jako oczekiwane.

Biznes to liczby, ale i rozmowy

W świecie nadmiaru informacji rośnie znaczenie jakości dialogu. Umiejętność słuchania – zespołów, klientów, rynku – staje się kompetencją strategiczną. Bo choć biznes opiera się na liczbach, to decyzje zapadają w rozmowach.

Podsumowanie: rozwój zaczyna się od spokoju lidera

Rok 2026 to moment weryfikacji dojrzałości organizacyjnej. Wygrywają firmy, które potrafią łączyć technologię, kompetencje i kulturę pracy, ale przede wszystkim dbają o fundament, jakim jest człowiek i jego energia.

W HILLWAY Training & Consulting wspieramy rozwój kompetencji na szerokim polu – od przywództwa, przez komunikację, po efektywność biznesową. Nasze doświadczenie pokazuje jednak jasno: skuteczny rozwój zaczyna się od lidera i jego wewnętrznego spokoju. W projektach rozwojowych takich jak Akademia Menedżera „Keep Calm & Lead” rozwój rozpoczyna się od pracy nad zarządzaniem sobą, emocjami i energią, a dopiero w kolejnym kroku obejmuje zarządzanie zespołem, technologią i biznesem.

To podejście przekłada się bezpośrednio na jakość komunikacji w organizacji – bardziej świadomej, spokojnej i opartej na zaufaniu – a w efekcie na lepsze decyzje i większą efektywność.

Bo dziś – w dobie chaosu i niepewności gospodarczej – skuteczne przywództwo nie polega na zwiększaniu tempa – lecz na umiejętności wprowadzania spokoju w świecie, który przyspiesza.

REKLAMA

**PROFESJONALNE
WSPARCIE SZKOLENIOWE
DLA TWOJEJ FIRMY**



BEHAP-BUD s.c.

KURSY I SZKOLENIA W CAŁEJ POLSCE

ZESKANUJ KOD
I SPRAWDŹ NASZĄ OFERTĘ



www.behap.pl

behap@behap.pl

+48 602 172 008

Rozwój kompetencji miękkich w erze automatyzacji i sztucznej inteligencji

Automatyzacja i sztuczna inteligencja są często traktowane jako narzędzia, które mają ograniczyć wpływ błędów ludzkich na funkcjonowanie organizacji. W praktyce jednak dzieje się coś odwrotnego.

MAREK NADSTAWNY
prezes Kompanii Informatycznej

Błędy nie znikają, lecz zmienia się ich charakter oraz skala konsekwencji. W środowisku zautomatyzowanym człowiek podejmuje mniej decyzji operacyjnych, ale

każda z nich ma znacznie większy wpływ na cały system. Jedno nieprawidłowe działanie nie kończy się już na pojedynczym procesie, ale może zaburzyć funkcjonowanie całej organizacji. W tym kontekście rozwój kompetencji miękkich nabiera zupełnie innego niż dotychczas znaczenia.

Automatyzacja zmienia skalę ry-

zyka, ale nie eliminuje problemu. Wystarczy błędna konfiguracja narzędzia opartego na sztucznej inteligencji, nieprawidłowa interpretacja danych lub źle sformułowane zapytanie, aby wygenerować decyzje, które będą powielane w skali całej firmy. Technologia nie koryguje tych błędów automatycznie. Wręcz przeciwnie: często je wzmacnia. W efekcie organizacje zaczynają ponosić realne koszty wynikające nie z awarii systemów, lecz z nieprawidłowego ich wykorzystania. Największym błędem, jaki dziś obserwujemy w firmach, jest przekonanie, że technologia rozwiązuje problem błędów ludzkich. Ona je tylko przenosi na inny poziom, często znacznie bardziej kosztowny. Nowe źródła błędów: od technologicznych do poznawczych

Wraz z rozwojem AI obserwujemy wyraźne przesunięcie źródeł błędów z problemów technologicznych w stronę ograniczeń poznawczych użytkowników. Coraz częściej mamy do czynienia z sytuacjami, w których pracownicy bezrefleksyjnie ufają wynikom generowanym przez systemy, traktując je jako obiektywne i niepodważalne. Tymczasem jakość tych wyników zależy bezpośrednio od sposobu zadania pytania, dostępnych danych oraz kontekstu, którego system często nie rozumie w pełni. Brak umiejętności krytycznej analizy prowadzi do podejmowania decyzji na podstawie pozornie poprawnych informacji. Równie istotnym problemem jest komunikacja: zarówno na poziomie człowiek – system, jak i wewnątrz organizacji. Źle przekazane założenia, nieprecyzyjne polecenia czy brak wspólnego rozumienia danych powodują, że nawet najbardziej zaawansowane narzędzia przestają spełniać swoją funkcję. Sztuczna inteligencja daje odpowiedzi, ale nie bierze odpowiedzialności za ich jakość. To wciąż leży po stronie człowieka, który musi umieć te odpowiedzi ocenić.

Kompetencje miękkie jako element cyberbezpieczeństwa

W wielu firmach bezpieczeństwo IT nadal definiowane jest przez pryzmat infrastruktury, tj. systemów zabezpieczeń, kopii zapasowych czy oprogramowania ochronnego. Tymczasem rosnąca liczba incydentów pokazuje, że

kluczowym ogniwem pozostaje człowiek. To od jego decyzji zależy, czy potencjalne zagrożenie zostanie właściwie rozpoznane i czy reakcja będzie adekwatna do sytuacji. Pracownik, który ignoruje sygnały ostrzegawcze, ponieważ uznaje je za mało istotne, może nieświadomie dopuścić do poważnego naruszenia bezpieczeństwa. Z drugiej strony brak umiejętności oceny sytuacji może prowadzić do nadreakcji i wstrzymania kluczowych procesów biznesowych. W obu przypadkach technologia działa poprawnie. Zawodzi sposób jej wykorzystania. Dlatego kompetencje takie jak zdolność analizy, odpowiedzialność decyzyjna czy komunikacja w sytuacjach kryzysowych stają się realnym elementem systemu bezpieczeństwa organizacji. Najwięcej incydentów bezpieczeństwa, z jakimi pracujemy, nie wynika z braku technologii, tylko z błędnych decyzji ludzi. I to jest obszar, który firmy nadal systemowo ignorują.

Realne ryzyka biznesowe

Konsekwencje niedostosowania kompetencji pracowników do nowych technologii mają bezpośredni wymiar biznesowy. Organizacje coraz częściej ponoszą straty wynikające z błędnych decyzji podejmowanych na podstawie niezawieranych danych lub niewłaściwej interpretacji wyników systemów AI. Takie sytuacje prowadzą nie tylko do strat finansowych, ale również do utraty zaufania klientów i partnerów biznesowych. Równie poważnym problemem są przestoje operacyjne, które mogą wynikać zarówno z błędnych reakcji na incydenty, jak i z ich zignorowania. W środowisku cyfrowym nawet krótkotrwałe zakłócenie ciągłości działania może generować znaczące koszty. Dodatkowo należy uwzględnić ryzyko prawne, szczególnie w obszarze ochrony danych, gdzie błędy decyzyjne mogą skutkować naruszeniem obowiązujących regulacji.

Firmy inwestują w systemy za setki tysięcy złotych, a jednocześnie nie inwestują w kompetencje ludzi, którzy z tych systemów korzystają. To jeden z najbardziej niedoszacowanych obszarów ryzyka biznesowego. Nawet najlepiej zabezpieczona sieć IT będzie podatna na incydenty, jeśli nie zostanie prze-

prowadzone szkolenie pracowników w zakresie cyberbezpieczeństwa.

Rola działów IT. Od technologii do edukacji

Zmieniająca się rzeczywistość wymusza również redefinicję roli działów IT. Nie mogą one już pełnić wyłącznie funkcji technicznej, polegającej na wdrażaniu i utrzymaniu systemów. Coraz większego znaczenia nabiera ich rola edukacyjna, polegająca na przygotowaniu pracowników do świadomego korzystania z technologii.

Oznacza to konieczność prowadzenia szkoleń, które wykraczają poza obsługę narzędzi i obejmują rozwijanie umiejętności analitycznych, krytycznego myślenia oraz podejmowania decyzji. Kluczowe staje się również budowanie kultury organizacyjnej, w której pracownicy nie boją się kwestionować wyników systemów i zgłaszać wątpliwości. W przeciwnym razie nawet najlepiej zaprojektowane rozwiązania technologiczne nie będą w stanie zapewnić bezpieczeństwa i efektywności.

Dział IT nie może być już tylko zapleczem technologicznym. Musi stać się partnerem w budowaniu kompetencji organizacji, bo bez tego żadna technologia nie zadziała tak, jak powinna.

Świadomy użytkownik jako fundament nowoczesnej organizacji

W erze automatyzacji o przewadze konkurencyjnej firmy nie decydują wyłącznie najbardziej zaawansowane technologie. Kluczowe staje się to, w jaki sposób organizacje potrafią je wykorzystywać. O sukcesie decyduje nie sama obecność sztucznej inteligencji, lecz poziom dojrzałości użytkowników, którzy z niej korzystają.

Automatyzacja nie eliminuje człowieka z procesu decyzyjnego, czyni go jego najważniejszym elementem. To od jego kompetencji zależy, czy technologia stanie się narzędziem wspierającym rozwój organizacji, czy źródłem nowych, trudniejszych do kontrolowania ryzyk.

Przyszłość należy do firm z najlepszą technologią, ale do tych, które mają najbardziej świadomych użytkowników. To oni wpływają na to, czy inwestycja w AI i rozbudowane systemy informatyczne przyniesie realną wartość.

KLIENCI INSTYTUCJONALNI

| | Nazwa firmy | Liczba klientów instytucjonalnych | |
|----|---|-----------------------------------|----|
| 1 | KONSORCJUM SZKOLENIOWO-DORADCZE GAMMA | 13 044 | 39 |
| 2 | ADN AKADEMIA | 13 718 | 39 |
| 3 | CERTES | 11 250 | 39 |
| 4 | GDAŃSKA FUNDACJA KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW | 9 330 | 37 |
| 5 | CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH | 8 195 | 37 |
| 6 | GRUPA ODITK | 7 420 | 37 |
| 7 | BEHAP – BUD | 1 996 | 35 |
| 8 | PCDK GROUP | 1 100 | 35 |
| 9 | INTEGRA CONSULTING POLAND | 670 | 33 |
| 10 | AYP – WŁAŚCICIEL MARKI AY PRIME | 267 | 27 |
| 11 | KRAWAT I MUSZKA MAŁGORZATA KOPCZYK | 250 | 27 |
| 12 | DEVELOR POLSKA | 247 | 27 |
| 13 | HILLWAY TRAINING & CONSULTING | 228 | 27 |
| 14 | SANDLER TRAINING POLSKA | 210 | 27 |
| 14 | WARTO SZKOLIĆ | 210 | 27 |
| 15 | VADEMECUM – KONFERENCJE I SZKOLENIA | 181 | 25 |
| 16 | BUZZCENTER | 165 | 25 |
| 17 | NOWE MOTYWACJE | 148 | 25 |
| 18 | FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS | 145 | 25 |
| 19 | EFFECTIVE IT TRAININGS | 103 | 25 |
| 20 | 4GROW | 89 | 21 |
| 21 | VR TRAINING | 84 | 21 |
| 22 | TRAINBRAIN POLSKA | 42 | 13 |
| 23 | WARDA & PARTNERS | 40 | 11 |
| 24 | WESTHILL CONSULTING | 38 | 11 |
| 25 | PROFES | 32 | 11 |
| 26 | GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH | 29 | 9 |

Punktacja: Liczba klientów instytucjonalnych

1 do 10 – 5
11 do 20 – 7
21 do 30 – 9
31 do 40 – 11

81 do 90 – 21
91 do 100 – 23
101 do 200 – 25
201 do 300 – 27
301 do 400 – 29
401 do 500 – 31

501 do 1000 – 33
1001 do 5000 – 35
5001 do 10000 – 37
10001 do 20000 – 39
powyżej 20000 – 41

Sprzedaż w erze ciągłej zmiany

Współczesne organizacje coraz częściej odchodzą od jednorazowych szkoleń sprzedażowych na rzecz stałego rozwoju kompetencji.



ŁUKASZ GRABOWSKI
CEO Sandler Training Polska

W świecie dynamicznych zmian rynkowych i rosnącej roli AI skuteczność zespołów sprzedażowych zależy dziś nie tylko od doświadczenia handlowców, ale przede wszystkim od jakości przywództwa, kultury uczenia się i codziennej pracy nad procesem sprzedaży.

W czasach ciągłej zmiany rozwój pracowników przestaje być jednorazowym działaniem,

a staje się procesem wpisanym w codzienność organizacji. Najskuteczniejsze firmy odchodzą od modelu „szkolenie raz na kwartał” na rzecz systematycznej pracy rozwojowej: krótkich, regularnych interwencji, pracy na realnych sytuacjach biznesowych oraz stałego feedbacku. Kluczowe jest także budowanie kultury uczenia się – takiej, w której rozwój nie jest obowiązkiem narzuconym z góry, ale naturalnym elementem pracy.

Błędy liderów sprzedaży

Jednym z największych błędów liderów sprzedaży jest przekonanie, że doświadczenie handlowca równa się jego skuteczność. W praktyce często oznacza to utrwalanie niesku-

tecznych nawyków. Drugim błędem jest koncentracja wyłącznie na wynikach, bez pracy nad procesem ich osiągnięcia. Liderzy zbyt rzadko obserwują realne działania handlowców i nie przekładają strategii na konkretne zachowania. Aby tego uniknąć, potrzebne jest aktywne zarządzanie rozwojem – coaching, wspólna analiza

rozmów, praca na konkretnych przypadkach oraz jasne standardy działania

Czy AI zabierze pracę handlowcom

Pytanie o to, czy AI zabierze pracę handlowcom, jest źle postawione. Technologia nie eliminuje sprzedaży, lecz zmienia jej charakter. Automatyzacji ulegają zadania powtarzalne – analiza danych, przygotowanie ofert czy research. W efekcie rośnie znaczenie kompetencji, których AI nie zastąpi: budowania relacji, rozumienia kontekstu biznesowego klienta, prowadzenia rozmów doradczych. Rola handlowca przesuwana się z „sprzedawcy produktu” w stronę partnera biznesowego.

Skuteczne przywództwo

W tym kontekście zmienia się także rozumienie przywództwa. Skuteczny lider nie jest dziś oso-

”
W CZASACH CIĄGŁEJ ZMIANY ROZWÓJ PRACOWNIKÓW PRZESTAJE BYĆ JEDNORAZOWYM DZIAŁANIEM, A STAJE SIĘ PROCESEM WPISANYM W CODZIENNOŚĆ ORGANIZACJI.

”
JEDNYM Z NAJWIĘKSZYCH BŁĘDÓW LIDERÓW SPRZEDAŻY JEST PRZEKONANIE, ŻE DOŚWIADCZENIE HANDLOWCA RÓWNA SIĘ JEGO SKUTECZNOŚĆ.

bą, która ma wszystkie odpowiedzi, ale tą, która potrafi stworzyć środowisko do ich wspólnego wypracowywania. Przywództwo oznacza umiejętność adaptacji, stawiania jasnych oczekiwań oraz rozwijania ludzi poprzez codzienną pracę, a nie okazjonalne inicjatywy. To także zdolność do łączenia wyników z rozwojem – bo w długim terminie jedno bez drugiego po prostu nie działa.

— REKLAMA

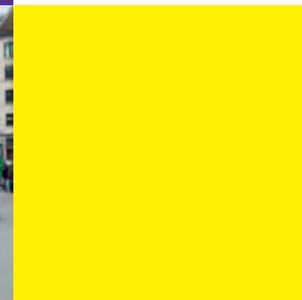
Skuteczne Promptowanie

to przewaga w biznesie

Odbierz bezpłatny kurs Skuteczne Promptowanie
narzędzie ułatwiające pisanie poleceń w AI



 BUZZcenter



Szkolić się, aby nie przespać rewolucji AI

Obecny rynek pracy zmienia się bardzo dynamicznie. Rewolucja związana z AI spowoduje podział na profesje związane z obsługą sztucznej inteligencji, wprowadzaniu i nadzorowaniu procesów w firmach związanych z AI. Druga grupa to zawody, które powrócą do łask, zwłaszcza, że już teraz ich brakuje.



DAMIAN ABRAMOWICZ
mówca motywacyjny, trener
mentalny, szkoleniowiec,
przedsiębiorca, mentor

Chodzi tu o hydraulików, pracowników budowlanych, branżę medyczną, opiekę nad seniorami, pracowników porządkowych. Warto zatem szkolić się w dziedzinach, które nas interesują i będą potrzebne za rok, dwa, trzy i więcej. Podobnie z organizatorami szkoleń. Muszą dostosować się do tych niezwykle szybkich zmian. To co było istotne jeszcze niedawno, może okazać się nieaktualne.

Czego szukają teraz firmy – jakich pracowników brakuje?
Najbardziej poszukiwane obecnie kompetencje to po pierwsze pracownicy wielozadaniowi, multifunkcyjni, zapoznani ze sztuczną inteligencją. Tacy, którzy rozumieją i potrafią reagować na bieżąco, jeśli chodzi o zmiany w SI. Często te osoby są w stanie zastąpić 2-3 etaty w firmie, gdyż AI wspiera je w wielu działaniach na różnych polach.



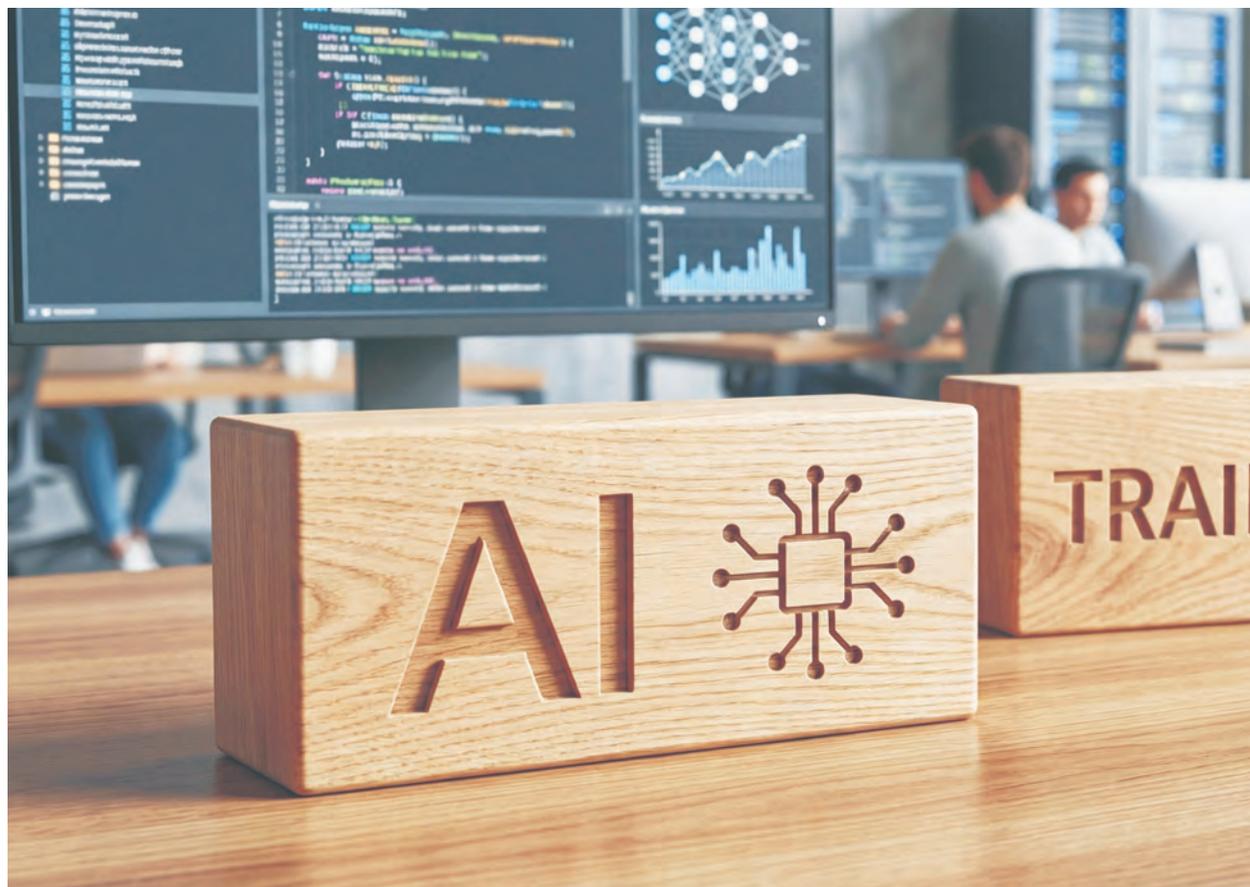
**WRAZ Z ROZWOJEM
AI BĘDZIE ROSŁA
PRZESTĘPCZOŚĆ
I CYBERPRZESTĘPCZOŚĆ,
TO JUŻ SIĘ DZIEJE
CHOCIAŻBY W USA, ALE
I U NAS.**

Z pewnością kompetencje na rynku pracy, które się dzisiaj przydają, to mądra obsługa narzędzi i modeli językowych, umiejętność ich stosowania w życiu, w pracy, w różnych dziedzinach działań firmy. Ma to na celu usprawnienie procesów i przeprowadzenie zmian w szybszy sposób.

Druga z poszukiwanych zdolności to umiejętność układania procesów i automatyzacji w firmach, bo w najbliższych latach przedsiębiorstwa, które się automatyzują, rozwijają w zakresie tych automatyzacji, będą po prostu osiągać lepsze wyniki. Te firmy, które tego nie robią, najzwyczajniej w świecie znikną. Uczestnicząc w tym roku w spotkaniach i mentoringach z dużymi przedsiębiorcami, wszyscy oni mówią o konieczności automatyzacji i to na bardziej skomplikowanych szczeblach, nie tylko tych na poziomie zastąpienia stażysty. Chodzi o mądre rozpisanie procesów i sprawdzenie, gdzie ta automatyzacja usprawni działania. Tego będzie potrzebował rynek.

Kompetencje przyszłości – w tym kierunku powinniśmy iść

Tempo zmian rynkowych przeraża prawie wszystkich. Jest to obecnie dość chaotyczne. Tak naprawdę nie do końca zdajemy sobie sprawę w jakim kierunku świat zmierza, co się zmieni i jak będzie wyglądała nasza rzeczywistość za dwa, trzy lata. Dlatego tak ważna jest nieustanna edukacja i poszerzanie wiedzy. Oczywiście wydaje się pójście w branży technologiczne pod kątem obsługi AI. Jednak na rynku potrzebni będą również pracownicy medyczni oraz pracownicy sektora usług, elektrycy, hydraulicy, pracownicy budowlani. Część zadań wykonywać



będą roboty, już tak się dzieje, jednak jeszcze wiele z tych czynności nie da się zastąpić i musi to robić człowiek.

Warto zwrócić również uwagę na branżę medyczną, gdzie już w tej chwili brakuje specjalistów. Potrzebni będą także opiekunowie osób starszych. Usługi, które niezmiennie wykonywane będą przez ludzi, to hydraulika, elektryka, prace budowlane. Na pewno kompetencje z tego zakresu, są alternatywą dla osób, które nie widzą się w branży obsługi AI.

Jeśli natomiast mówimy o future skills, to powinniśmy nastawić się na umiejętność zastosowania sztucznej inteligencji w różnych aspektach biznesu. Mowa o nowoczesnych technologiach, rynku związanym z przetwarzaniem danych czy z ich bezpieczeństwem. Wraz z rozwojem AI będzie rosła przestępczość i cyberprzestępczość, to już się dzieje chociażby w USA, ale i u nas. Tu rodzi się potrzeba, aby ktoś zadbał o bezpieczeństwo w sieci i nie tylko, zabezpieczył ten obszar. To szansa dla firm, które będą w stanie gwarantować bezpieczeństwo w internecie i chronić użytkow-

ników przed nadużyciami wynikającymi z AI.

Sztuczna inteligencja – kto zyska a kto straci?

Wyobraźmy sobie taką metaforę dotyczącą AI – jest ona jak nóż, może kroić chleb, ale może też zranić człowieka. Jest to narzędzie i wszystko zależy od tego jak go użyjemy, jakie są nasze intencje. Jeśli będziemy sztuczną inteligencją wykorzystywać w mądry sposób, wówczas będzie nam służyć. Boimy się utraty pracy i niestety z pewnością część ludzi będzie musiała się przekwalifikować. Jednak wielu z nas AI powinna już teraz dzięki swoim modelom usprawniać pracę. Kluczem jest nieustanny rozwój i pokazywanie, że działamy wciąż dla firmy, że nasze rozwiązania przynoszą efekty. Pracownicy muszą zaadaptować się do nowej sytuacji. Ci, którzy będą twierdzić, że przeczekają rewolucję i nic się nie stanie z ich stanowiskiem, mogą się przeliczyć. Bo audyt firmowy z czasem wykaże, że na trzy stanowiska, potrzebne jest tylko jedno, resztę wykona AI. I z pewnością, tą jedną osobą, będzie pracownik, którzy nauczył się już wykorzystywać sztuczną inteligencję

w mądry sposób. Rozwój ma znaczenie.

Podsumowując AI jest zagrożeniem, ale tylko dla tych, którzy chcą, żeby tak było. Którzy będą udawać, że nic się nie zmieniło. Natomiast pracownicy, którzy te zmiany rozumieją i będą zdobywać nowe umiejętności, jak chociażby to, w jaki sposób AI wykorzystać w różnych dziedzinach działania firmy, specjalizować się, interesować nowinkami, wygrać. Ja sam jestem doskonałym przykładem. Prowadzę kilka firm, są to stabilne biznesy, a codziennie staram się rozwijać wiedzę z zakresu sztucznej inteligencji, oglądam filmy, dowiaduję się nowinek. Uważam, że trzeba być na bieżąco, a nieustanny rozwój jest niezbędny.

Powiedzenie, że ten, kto stoi w miejscu, cofa się, jest w kontekście AI bardzo aktualne. Chcąc mądrze korzystać z nowych narzędzi, nie możemy tego odkładać nawet na kilka miesięcy, jest to bowiem przepaść. Temat należy zgłębiać nieustannie i sprawdzać, co ja mogę zastosować w swojej pracy, w swojej firmie, aby usprawnić działania.

ZAKRES SZKOLEŃ

| Lp | Nazwa firmy | finanse | marketing | prawo | biznes | języki obce | interpersonalne, coaching | wdrożenia w środowisku pracy | obsługa informatyczna | inne (jakie?) | suma punktów |
|----|---|---------|-----------|-------|--------|-------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------|--------------|
| 1 | CERTES | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 9 |
| 2 | ADN AKADEMIA | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 9 |
| 3 | INTEGRA CONSULTING POLAND | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 9 |
| 4 | HILLWAY TRAINING & CONSULTING | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 9 |
| 5 | KONSORCJUM SZKOLENIOWO-DORADCZE GAMMA | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 9 |
| 6 | VR TRAINING | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 9 |
| 7 | GRUPA ODITK | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 9 |
| 8 | GDAŃSKA FUNDACJA KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW | + | + | + | + | - | + | + | + | + | 8 |
| 9 | WARTO SZKOLIĆ | + | + | + | + | - | + | + | + | + | 8 |
| 10 | EFFECTIVE IT TRAININGS | + | + | + | + | - | + | + | + | + | 8 |
| 11 | PCDK GROUP | + | + | + | + | - | + | + | + | + | 8 |
| 12 | NOWE MOTYWACJE | + | + | + | + | - | + | + | + | + | 8 |
| 13 | FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS | - | + | + | + | + | + | + | + | + | 8 |
| 14 | AYP – WŁAŚCICIEL MARKI AY PRIME | + | + | + | + | - | + | - | + | + | 7 |
| 15 | VADEMECUM – KONFERENCJE I SZKOLENIA | + | + | + | + | - | + | + | - | + | 7 |
| 16 | BUZZCENTER | + | + | + | + | - | - | + | + | + | 7 |
| 17 | GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH | + | + | + | + | - | + | + | - | + | 7 |
| 18 | KRAWAT I MUSZKA MAŁGORZATA KOPCZYK | - | + | - | + | - | + | + | + | + | 6 |
| 19 | BEHAP – BUD | - | + | + | + | - | + | + | - | + | 6 |
| 20 | CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH | + | + | - | + | - | + | - | + | + | 6 |
| 21 | WARDA & PARTNERS | + | - | - | + | - | + | + | - | + | 5 |
| 22 | 4GROW | - | - | - | + | - | + | + | + | + | 5 |
| 23 | PROFES | - | - | - | + | - | + | + | - | + | 4 |
| 24 | SANDLER TRAINING POLSKA | - | - | - | + | - | + | + | - | + | 4 |
| 25 | WESTHILL CONSULTING | - | - | - | + | - | + | - | - | + | 3 |
| 26 | TRAINBRAIN POLSKA | - | - | - | - | - | + | - | - | + | 2 |
| 27 | DEVELOR POLSKA | - | - | - | - | - | + | - | - | + | 2 |



BOIMY SIĘ UTRATY PRACY I NIESTETY Z PEWNOŚCIĄ CZĘŚĆ LUDZI BĘDZIE MUSIAŁA SIĘ PRZEKWALIFIKOWAĆ.

REKLAMA

EITTT

Eksperti od szkoleń IT
Liderzy w cyberbezpieczeństwie

Technologia się zmienia.
Twoi ludzie muszą za nią nadążyć.

500+
ekspertów

2 500+
szkoleń
zrealizowanych

4.8/5
ocena
średnia

Security Operations

NIS2 & DORA

Cloud & DevOps

AI & Project Management

ITSM & ITIL

PRINCE2 & Agile

eitt.pl

Effective IT Trainings Sp. z o.o.

Nowe modele biznesowe w branży edukacyjnej

Przez lata zarabianie w branży edukacyjnej bazowało na sprzedaży kursów, szkoleń i pomocy edukacyjnych. Dziś obserwujemy zupełnie nowe trendy. Liczba dostępnych treści rośnie szybciej niż popyt, a AI błyskawicznie generuje coraz wyższej jakości materiały. W tej sytuacji wygrywają edukatorzy, którzy oferują swoim odbiorcom ekspercką wiedzę, nowoczesne narzędzia i elastyczność.

PAWEŁ CICHOCKI

Marketing Director, ClickMeeting

Na czym zarabia dziś

nowoczesna firma edukacyjna?

Firmy, które rozwijają się najszybciej, nie stawiają na jeden produkt i jedno źródło przychodu. Zamiast tego budują warstwowe systemy. Wiele szkół i ekspertów oferuje darmowe treści, np. webinary, ebooki czy podcasty, które zapewniają merytoryczną wiedzę, ale pozwalają również na docieranie do no-

wych odbiorców i potencjalnych klientów. Główna oferta to różne formaty kursów – obecnie olbrzymią popularnością cieszą się kursy kohortowe, bootcampy czy intensywne szkolenia masterclass. Oprócz tego standardem jest również sprzedaż tańszych i mniej angażujących czasowo produktów edukacyjnych, np. jednorazowych webinarów, które mają odpowiadać na konkretny problem edukacyjny. Na szczycie piramidy czeka oferta premium: mentoring, grupy mastermind, konsultacje 1:1.

Taki model sprawia, że firmy



edukacyjne zaczynają coraz częściej przypominać biznesy medialno-subskrypcyjne niż tradycyjne szkoły. Ale właśnie takie są oczekiwania odbiorców.

Jaką rolę w dzisiejszej edukacji odgrywają webinary?

Podstawą edukacji online oraz w modelu hybrydowym są webinary i spotkania online. Dane

ClickMeeting, polskiej platformy webinarów i spotkań online, pokazują, że tego typu wydarzenia są również coraz chętniej wybieranym sposobem monetyzowania eksperckiej wiedzy. W 2025 r. liczba sprzedanych biletów na płatne wydarzenia wzrosła o 24 proc., a przychody organizatorów o 40 proc. rok do roku.

Webinar to dziś jedno z niewielu narzędzi, które jednocześnie buduje zasięg i generuje przychód. Dla firm edukacyjnych to ogromna przewaga operacyjna – jeden format obsługuje i akwizycję klientów, i sprzedaż. Dlatego coraz więcej organizacji traktuje webinary nie jako dodatek do oferty, ale jako osobną linię biznesową. Warto wspomnieć, że na naszej platformie w 2025 r. średni przychód z jednego płatnego webinaru wyniósł 4405 zł. Rekordowe wydarzenie wygenerowało 155 tys. zł, a jeden organizator zarobił na płatnych webinarach blisko 1,5 mln zł.

FORMA SZKOLEŃ

| Lp | Nazwa firmy | zamknięte | otwarte | wykłady | webinary | e-learning | projekty w oparciu o success fee | inne (jakie?) | suma punktów |
|----|---|-----------|---------|---------|----------|------------|----------------------------------|---------------|--------------|
| 1 | CERTES | + | + | + | + | + | + | + | 7 |
| 2 | INTEGRA CONSULTING POLAND | + | + | + | + | + | + | + | 7 |
| 3 | BEHAP – BUD | + | + | + | + | + | + | + | 7 |
| 4 | KONSORCJUM SZKOLENIOWO-DORADCZE GAMMA | + | + | + | + | + | + | + | 7 |
| 5 | VR TRAINING | + | + | + | + | + | + | + | 7 |
| 6 | NOWE MOTYWACJE | + | + | + | + | + | + | + | 7 |
| 7 | 4GROW | + | + | + | + | + | + | + | 7 |
| 8 | GDAŃSKA FUNDACJA KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW | + | + | + | + | - | + | + | 6 |
| 9 | ADN AKADEMIA | + | + | + | + | + | + | - | 6 |
| 10 | AYP – WŁAŚCICIEL MARKI AY PRIME | + | + | + | + | - | + | + | 6 |
| 11 | TRAINBRAIN POLSKA | + | - | + | + | + | + | + | 6 |
| 12 | SANDLER TRAINING POLSKA | + | + | + | + | + | + | - | 6 |
| 13 | HILLWAY TRAINING & CONSULTING | + | + | + | + | + | - | + | 6 |
| 14 | PCDK GROUP | + | + | + | + | + | - | + | 6 |
| 15 | BUZZCENTER | + | + | + | + | + | - | + | 6 |
| 16 | GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH | + | + | + | + | + | + | - | 6 |
| 17 | GRUPA ODITK | + | + | + | + | + | - | + | 6 |
| 18 | PROFES | + | - | + | + | + | - | + | 5 |
| 19 | KRAWAT I MUSZKA MAŁGORZATA KOPCZYK | + | - | + | + | + | - | + | 5 |
| 20 | WARDA & PARTNERS | + | + | + | + | + | - | - | 5 |
| 21 | CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH | + | + | - | + | + | - | + | 5 |
| 22 | VADEMECUM – KONFERENCJE I SZKOLENIA | + | + | + | + | - | - | + | 5 |
| 23 | EFFECTIVE IT TRAININGS | + | - | + | + | + | - | + | 5 |
| 24 | WESTHILL CONSULTING | + | - | - | + | + | - | + | 4 |
| 25 | WARTO SZKOLIĆ | + | + | + | + | - | - | - | 4 |
| 26 | DEVELOR POLSKA | + | - | + | + | + | - | - | 4 |
| 27 | FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS | + | - | - | + | + | - | - | 3 |



FIRMY, KTÓRE ROZWIJAJĄ SIĘ NAJSZYBCIEJ, NIE STAWIAJĄ NA JEDEN PRODUKT I JEDNO ŹRÓDŁO PRZYCHODU.



**SZTUCZNA
INTELEGENCJA JEST
DZIŚ STANDARDOWYM
NARZĘDZIEM PRACY
NAUCZYCIELI
I SZKOLENIOWCÓW.**

Dlaczego mastermind i kursy kohortowe są tak popularne?

Wszystkich nas dotyka nadmiar treści i niedobór relacji. W standardowym kursie możliwe jest zdobywanie wiedzy, ale uzyskanie feedbacku, skonsultowanie się z większym gronem ekspertów czy elastyczne wdrażanie poprawek nie jest już możliwe. Właśnie tę lukę wypełniają sesje mastermind i nauka w kohortach.

Mastermind sprzedaje nie tyle

wiedzę prowadzącego, co inteligencję zbiorową grupy i sieć kontaktów uczestników. Ten model edukacji działa subskrypcyjnie – może bazować np. na miesięcznej opłacie, limitowanej liczbie miejsc i zamkniętych sesjach. Dla organizatora oznacza to przewidywalny przychód zamiast presji ciągłego otwierania kolejnych edycji kursów. Kohorty to model pośredni: grupa przechodzi program razem, w określonym rytmie, z terminami i spotkaniami na żywo. Taka struktura znacząco zwiększa zaangażowanie i uzasadnia wyższą cenę – bo sprzedaje nie tylko treść, ale motywację i współpracę z innymi. Kiedy AI zaczęła generować treści szybciej niż ktokolwiek jest w stanie je przyswoić, wartość samej informacji spadła. To, za co dziś ludzie chcą płacić, to kontekst i relacje. Dobry mastermind czy kurs kohortowy pozwala je uzy-

skać. I dlatego te formaty cieszą się taką popularnością, nawet pomimo wyższych cen w porównaniu z tradycyjnymi formułami.

Co AI zmienia w roli edukatora?

Sztuczna inteligencja jest dziś standardowym narzędziem pracy nauczycieli i szkoleniowców. Edukatorzy coraz częściej stają się moderatorami procesu uczenia odpowiedzialnymi za ich jakość. AI pozwala personalizować ścieżki nauki, generować

ćwiczenia, automatycznie dawać feedback i tłumaczyć materiały. Obniża też koszty produkcji treści i może być elementem oferty premium – „program z asystentem AI” to dziś realna propozycja wartości.

Dane ClickMeeting pokazują, że sam temat AI stał się jednym z największych generatorów popytu edukacyjnego. Jedna z firm szkoleniowych specjalizujących się w AI zebrała w 2025 roku ponad 66 tysięcy leadów przez webinary. AI to nie tylko narzędzie do wspierania edukacji, ale również treść, na którą rynek czeka.

Jak będzie się zmieniał rynek edukacji w ciągu najbliższych lat?

Przewagę osiągną ci edukatorzy, którzy zbudują kompletne systemy przekazywania wiedzy oparte jednocześnie na technologii, rozbudowanej ofercie, jak i zaufaniu oraz relacjach. Kluczową



**WSZYSTKICH NAS
DOTYKA NADMIAR TREŚCI
I NIEDOBÓR RELACJI.**

rolę będzie przy tym odgrywać połączenie kompetencji edukacyjnych z biznesowymi. Przedsiębiorcy działający w tej branży muszą umieć dostarczać jakość, analizować rynek i własną działalność oraz wdrażać niezbędne korekty. Jedno jest pewne: edukacja online wciąż będzie rozwijając się w bardzo szybkim tempie. Według szacunków Grand View Research globalnie rynek usług e-learningowych wzrośnie z 299,67 mld dol. w 2024 r. do 842,64 mld dol. w 2030 r., przy CAGR 19,0 proc.



**MASTERMIND SPRZEDAJE
NIE TYLE WIEDZĘ
PROWADZĄCEGO, CO
INTELEGENCJĘ ZBIOROWĄ
GRUPY I SIEĆ KONTAKTÓW
UCZESTNIKÓW.**

Sztuczna inteligencja w edukacji i szkoleniach – wsparcie czy rewolucja?

Dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji sprawił, że pytanie o jej rolę w edukacji i szkoleniach przestało być teoretyczne. Dziś obserwujemy realną zmianę paradygmatu uczenia się – od jednokierunkowego przekazu wiedzy do interaktywnych, mierzalnych i skalowalnych doświadczeń rozwojowych.



ARTUR OLSZEWSKI
CEO firmy doradczo-szkoleniowej
PROFES

jących kierunków są symulacje oparte na AI, które coraz częściej wspierają rozwój umiejętności sprzedażowych, menedżerskich czy obsługowych. Narzędzia bazujące na konwersacyjnej sztucznej inteligencji, jak np. PROFESLab AI, redefiniują klasyczny model treningu kompetencji. Uczestnik symulacji rozmawia z realistycznym awatarem – przyjmującym np. rolę trudnego klienta czy pracownika kwestionującego negatywny feedback. Może w bezpiecznych warunkach testować różne strategie komunikacji, powtarzając trening tyle razy, ile potrzebuje. Otrzymując natychmiastowy feedback, wie, co wzmocnić i co poprawić w następnej próbie. Takie zindywidualizowane podejście to nie tylko wsparcie tradycyjnych szkoleń – to jakościowa zmiana sposobu, w jaki organizacje rozwijają ludzi.

Co istotne, AI otwiera dziś przestrzeń do tego, co jeszcze niedawno – mając do dyspozycji wyłącznie tradycyjne formy rozwoju – było dla działów HR praktycznie niewykonalne lub wymagało znaczących nakładów. Mowa np. o prowadzeniu wysokiej jakości treningu dla dużych grup pracowników jednocześnie czy o mierzeniu efektów rozwoju w sposób obiektywny – nie tylko deklaracyjny.

Jednym z najbardziej obiec-

Trzy kluczowe zalety wykorzystania AI w rozwoju:

1. Skalowalność – firmy mogą trenować dowolną liczbę pracowników jednocześnie, bez zaangażowania dodatkowych trenerów, bez ograniczeń logistycznych i przy zachowaniu pełnej powtarzalności doświadczenia. To szczególnie istotne dla organizacji z dużymi zespołami sprzedażowymi czy rozproszoną strukturą.

2. Mierzalność – system analizuje każdą przeprowadzoną rozmowę i dostarcza twarde dane dotyczące przyrostu kompetencji: od jakości diagnozy potrzeb po argumentację, strukturę rozmowy czy język perswazji. Dzięki temu HR i menedżerowie wreszcie mogą opierać decyzje rozwojowe na faktach, a nie intuicji.

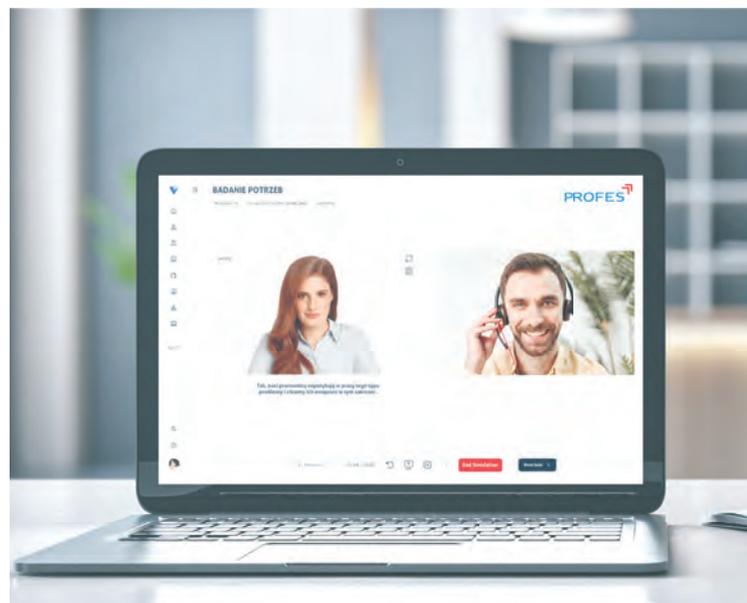
3. Dostosowanie – kluczową przewagą jest możliwość tworzenia symulacji dopasowanych

do branży, produktów, standardów obsługi i realnych wyzwań zespołu. Organizacje nie tylko trenują, ale budują wewnętrzne repozytorium scenariuszy, które rozwija się wraz z biznesem.

Pomimo niewątpliwych zalet wykorzystania AI w rozwoju, jedno pozostaje niezmiennie: sztuczna inteligencja nie zastąpi trenerów. Nie przejmie ich doświadczenia, intuicji ani zdolności pracy z grupą. To, co realnie zmienia, to sposób, w jaki mogą wykorzystać swój czas i kompetencje. Dzięki rozwiązaniom takim jak PROFESLab AI trenerzy otrzymują narzędzie, które przejmuje część powtarzalnego treningu i dostarcza precyzyjne dane o postępach uczestników.

W efekcie mogą skupić się na tym, w czym są niezastąpieni – facylitowaniu rozwoju, pracy nad postawami, analizie case'ów i rozwijaniu bardziej złożonych umiejętności. AI nie jest więc alternatywą dla ich pracy, lecz mnożnikiem efektywności, który pozwala zespołom rozwojowym działać szybciej, mądrzej i bardziej świadomie.

materiał partnera





Wpływ AI na edukację zawodową

Sztuczna inteligencja jest już obecna w szkołach, na uczelniach i w systemach szkoleniowych, zmieniając podejście zarówno do edukacji ogólnej, jak i zawodowej.



MARIETTA POŹNIAK

Kancelaria Radcy Prawnego Marietta Pożniak rozwijAI

Model nauczania oparty na schemacie: nauczyciel, podręcznik, powtarzalne ćwiczenie i egzamin, ulega dziś głębokiej redefinicji. W edukacji zawodowej zmiana ta ma szczególnie praktyczny wymiar, ponieważ dotyczy nie tylko sposobu zdobywania wiedzy, ale także przygotowania do pracy w realnym środowisku technicznym.

Sztuczna inteligencja oddziałuje na edukację zawodową na wielu poziomach: personalizuje proces uczenia się, wspiera diagnozowanie braków kompetencyjnych i przyspiesza dostosowanie programów kształcenia do potrzeb rynku. Problem polega jednak na tym, że tempo wdrażania technologii wyraźnie wyprzedza

rozwój świadomości dotyczącej zasad jej bezpiecznego i odpowiedzialnego używania.

Nowy model nauczania

Systemy oparte na AI potrafią dostosować ścieżkę edukacyjną do poziomu wiedzy czy tempa przyswajania informacji. Nie jest to już futurystyczna wizja, lecz narzędzie faktycznie obecne na rynku edukacyjnym. Wiele platform edukacyjnych wykorzystuje sztuczną inteligencję, tym samym dostosowując program nauczania indywidualnie dla użytkownika. Algorytmy analizują postępy w czasie rzeczywistym, wskazują obszary wymagające poprawy i automatycznie personalizują dalszy tok nauki. Personalizacja przestaje być dodatkiem premium, a staje się nowym standardem.

Bezpieczny poligon doświadczalny

Jednym z najbardziej perspektywicznych zastosowań AI w edukacji zawodowej są inteligentne symulatory. Pozwalają one ćwiczyć umiejętności praktyczne w warunkach kontrolowanych, bez genero-

wania kosztów materiałowych i bez ryzyka dla zdrowia. Ma to szczególne znaczenie w zawodach technicznych, takich jak spawalnictwo, gdzie błąd może oznaczać nie tylko wadliwy produkt, ale także zagrożenie dla bezpieczeństwa.

W nowoczesnym szkoleniu zawodowym AI nie ogranicza się już wyłącznie do oceny efektu końcowego. Coraz częściej analizuje sam proces pracy. Dzięki temu kursant otrzymuje natychmiastową informację zwrotną, a nauka staje się bardziej precyzyjna i mierzalna. To ważna zmiana jakościowa, gdyż zamiast uczyć się metodą prób i błędów wyłącznie na materiale, można wcześniej ćwiczyć poprawne nawyki w środowisku cyfrowym.

Takie rozwiązania mają jeszcze jedną zaletę, bo pozwalają odtwarzać sytuacje rzadkie, lecz krytyczne, w tym błędy technologiczne i scenariusze awaryjne. AI może więc pełnić rolę „cyfrowego trenera”, który nie męczy się, nie pomija detali i konsekwentnie wychwytuje odchylenia od normy. W branżach technicznych ma to ogromne znaczenie, ponieważ jakość wykonania coraz częściej opiera się nie tylko na doświadczeniu człowieka, ale również na danych, precyzji i przewidywalności procesu.

Nie oznacza to jednak, że symulacja zastąpi praktykę warsztatową. Edukacja zawodowa nadal wymaga kontaktu z realnym środowiskiem pracy, materiałem, maszyną i odpowiedzialnością za efekt końcowy. AI jest tu raczej wzmocnieniem procesu kształcenia niż substytutem rzeczywistego doświadczenia.

Dynamika rynku pracy wymusza tempo

Zmiany nie są wyłącznie efektem technologicznej mody, lecz odpowiedzią na potrzeby rynku. W wielu zawodach współpraca z systemami AI staje się częścią codziennych obowiązków. Dotyczy to także przemysłu, gdzie algorytmy wspierają kontrolę jakości, planowanie procesów, diagnostykę urządzeń czy analizę parametrów produkcyjnych. Pracownik przyszłości będzie musiał nie tylko wykonywać zawód, ale również potrafić współdziałać z narzędziami inteligentnymi.

To z kolei wymusza stałą aktualizację programów nauczania. Instytucje edukacyjne i firmy szkoleniowe muszą działać w trybie ciągłej zmiany programów nauczania, bo inaczej ich oferta stanie się nieaktualna niemal w chwili wdrożenia.

Nowa luka kompetencyjna i zjawisko Shadow AI

Równoległe z postępem technologicznym, pojawia się nowy problem – deficyt rozumienia mechanizmów działania AI. Użytkownicy często potrafią korzystać z narzędzi sprawnie, lecz bezrefleksyjnie. Wprowadzanie danych wrażliwych do publicznych modeli, bezkrytyczne przyjmowanie błędnych odpowiedzi czy brak weryfikacji źródeł to nie tylko uchybienia techniczne, ale realne ryzyka prawne i organizacyjne.

Szczególne znaczenie ma tu zjawisko Shadow AI, czyli używania narzędzi opartych na sztucznej inteligencji bez wiedzy, zgody i nadzoru organizacji. W praktyce może to prowadzić do naruszeń poufności, problemów compliance, a nawet błędnych decyzji operacyjnych opartych na niezawieranych danych.

Edukacja o AI to coś więcej niż obsługa narzędzia

Nowoczesna edukacja zawodowa nie może ograniczać się do nauki „klikania”. Musi obejmować również podstawy odpowiedzialnego korzystania z technologii: ochronę danych, własność intelektualną, wymogi RODO, zasady cyberbezpieczeństwa i ocenę wiarygodności wyników generowanych przez algorytmy. Tylko wtedy AI stanie się realnym wsparciem kompetencji, a nie źródłem nowych zagrożeń.

Nie można także ignorować ryzyk społecznych. Sztuczna inteligencja może pogłębiać nierówności między placówkami lepiej i gorzej wyposażonymi, osłabiać samodzielność poznawczą oraz rodzić poważne pytania o zakres przetwarzania danych osób uczących się.

Podsumowanie

Edukacja zawodowa znajduje się dziś w punkcie zwrotnym. AI daje szansę na system bardziej elastyczny, precyzyjny i lepiej dopasowany do realiów rynku. Technologia może często skutecznie wspierać naukę zawodów praktycznych, zwiększając bezpieczeństwo, jakość i efektywność szkolenia.

Sam zakup technologii nie wystarczy. Konieczna jest równoległa inwestycja w kompetencje ludzi, standardy etyczne i jasne zasady bezpiecznego korzystania z narzędzi. Drogi powrotnej do świata sprzed rewolucji AI już nie ma. Pytanie nie brzmi więc, czy sztuczna inteligencja wpłynie na edukację zawodową, lecz czy zdołamy wdrożyć ją mądrze, odpowiedzialnie i z korzyścią dla przyszłych pracowników.

Biznes nie kupuje szkoleń. Biznes kupuje zmianę, wyniki i wdrożenie

Rozwój się zmienia. Mamy do tego mocne impulsy: zmiany technologiczne i tempo, w jakim działa biznes, rozwojowy apetyt samych uczestników oraz wyniki badań dotyczących zaangażowania, trendów rozwojowych i kompetencji przyszłości. Na ile rozwój proponowany menedżerom i pracownikom w polskich organizacjach podąża za rytmem tych zmian?



IWONA SKIBA

wiceprezes zarządu, dyrektor obszaru psychologii biznesu w GRUPIE ODITK

Biznes nie potrzebuje doskonalenia kompetencji

Po co biznes kupuje usługi rozwojowe? Po to, żeby osiągnąć cele biznesowe. Chce otrzymać merytoryczną odpowiedź na swoje wyzwania i potrzeby, wyrażoną jego językiem i wskaźnikami. Biznes wymaga, aby działały i specjaliści L&D stali się strategicznymi partnerami odpowiedzialnymi za wyniki firmy. Oczekuje się odejścia od oceny szkoleń wyłącznie na podstawie ankiet satysfakcji na rzecz zaawansowanych modeli ewaluacji oraz opierania decyzji na twardych danych. Kadra zarządzająca chce widzieć, jak rozwój kompetencji przekłada się na konkretne wskaźniki, takie jak wzrost sprzedaży, spadek rotacji czy redukcja błędów operacyjnych. Możemy powiedzieć, że współczesne oczekiwania biznesu zmienia główny cel rozwoju z dostarczenia wiedzy na skrócenie czasu do pełnej produktywności pracownika. Jak w oczekiwaniach biznesu ma to być zrealizowane? Najlepiej w toku pracy, w sposób spersonalizowany i w mikrodawkach.

Fundament projektowania pod cele biznesowe

I tu pojawia się usługa „szyta na miarę” – chyba najczęściej wykorzystywany slogan, nie tylko w naszej branży. Taka usługa odpowiada na konkretne potrzeby, kontekst i cele danego klienta, zamiast oferować zunifikowane rozwiązanie, które może pasować „do wszystkich”, ale perfekcyjnie nie pasuje do nikogo.

Slogan staje się rzeczywistością tylko wtedy, kiedy firma szkoleniowo-doradczą naprawdę inwestuje czas i wysiłek w zrozumienie swojego partnera biznesowego. Oznacza to spotkania, analizę wyzwań, wykorzystanie obiektywnych sposobów oceny kompetencji (Assessment/Development Center, badania 180-360 stopni, uznane kwestionariusze), które pozwalają niezwykle precyzyjnie diagnozować luki kompetencyjne i dostosowywać tempo oraz treść materiału do konkretnego odbiorcy.

Gotowe rozwiązania sprawdzają się jedynie wtedy, gdy potrzeba szybkiego wdrożenia (np. kursy compliance), budżet jest ograniczony, a zagadnienie jest wystarczająco uniwersalne (np. BHP, RODO). Usługa szyta na miarę jest projektowana pod cele biznesowe, które istnieją w danej organizacji, a nie w hipotetycznej, „przeciętnej firmie”. Gdy uczestnicy uczą się na własnych scenariuszach i terminologii firmy, zwiększa to motywację do nauki i od razu przekłada się na praktykę.

Fundamentem jest trafna diagnoza – bez niej trudno dostarczyć usługę dopasowaną do realnych potrzeb i oczekiwań klienta. Myślę tutaj

szerszej o diagnozie problemu na poziomie systemu, nie tylko zachowań: czy źródłem jest brak umiejętności pracowników, struktura, sprzeczne cele, niedookreślone procesy, przeciążenie, czy też problem tkwi w kulturze organizacyjnej. Rekomenduję zbieranie danych z wielu źródeł: wywiady z biznesem, HR, uczestnikami, analiza wyników, błędów, reklamacji, NPS, danych z CRM czy systemów operacyjnych.

Mechanizmy transferu wiedzy: personalizacja nauki i adaptacyjne systemy edukacyjne

Kontynuując myśl „Biznes kupuje zmianę”, warto przyjrzeć się metodom transferu wiedzy. Najskuteczniejsze mechanizmy to dziś nie pojedyncze „akcje szkoleniowe”, ale spójny, procesowy system uczenia się w pracy. Musi być on oparty na trafnej diagnozie, planowaniu wdrożenia, aktywnym udziale przełożonych, uczeniu się i oferowaniu rozwoju „just-in-time” (wtedy, kiedy wiedza i umiejętności są potrzebne, a nie na „wszelki wypadek”) oraz równoległym kształtowaniu narzędzi, umiejętności i postaw.

Z jednej strony organizacje nie mogą pozwolić sobie na długotrwałe odrywanie pracowników od ich codziennych obowiązków, z drugiej strony pracownicy czują „głód” rozwoju, ale brakuje im czasu, by sięgać po nowe kompetencje i wiedzę, bo rozwój jest ważny, ale niepilny. Pracownicy chcą rozwoju dopasowanego do swojego aktualnego poziomu, nie chcą „wyluskiwać” potrzebnych informacji spośród nieistotnych treści, bo mają poczucie

zmarowanego czasu. Panaceum na to wyzwanie wydają się adaptacyjne systemy edukacyjne. To stosunkowo nowy i dynamicznie rozwijający się obszar – cyfrowe platformy lub programy komputerowe, które przy pomocy sztucznej inteligencji i analizy danych dostosowują proces nauczania do indywidualnych możliwości, zachowań i postępów osoby uczącej się. Choć rozwiązania te są jeszcze na wczesnym etapie rozwoju, ich potencjał sprawia, że warto je uważnie obserwować. Jednodniowe szkolenie bez osadzenia w procesie daje krótkotrwały efekt. Z mojego doświadczenia wynika, że łączenie różnych form i zaplanowanie ich w przemyślany proces (trening, doradztwo, e-learning, followup) przynosi rezultaty. Projektujemy rozwój w cyklu: diagnoza, interwencja, wdrożenie, pomiar, korekta, a nie: „zamawiamy szkolenie, robimy ankietę, zapominamy”. Zeszlazoroczne badanie rynku firm szkoleniowo-doradczych w ramach BKL pokazało, że w temacie badania efektywności działań rozwojowych wciąż dominują proste

ankiety zadowolenia, a badania odroczone stosuje tylko ok. 9 proc. firm. Zamiast tego warto oprzeć ewaluację na 4-poziomym modelu Kirkpatricka, badając nie tylko pierwszą reakcję, ale też przyrost wiedzy, zmianę zachowań na stanowisku pracy oraz twarde zwrot z inwestycji (ROI), co pozwala powiązać rozwój z realnymi wskaźnikami, takimi jak spadek rotacji czy wzrost konwersji sprzedaży.

Skutecznym mechanizmem jest kontrakt wdrożeniowy: określenie z biznesem jeszcze przed startem procesu tego, co ma się zmienić w zachowaniach, procesach i liczbach, a także ustalenie, jak i kiedy to zmierzmy oraz kto za to odpowiada. Chciałabym, żeby follow-up, który rozumiem jako spotkanie po szkoleniu (np. po 6–8 tygodniach) z analizą tego, co zostało wdrożone, był zawsze częścią oferty „z automatu”.

Kolejny, niestety nie tak często wykorzystywany w praktyce mechanizm, to zaangażowanie przełożonych w proces. Myślę tu o prawdziwym zaangażowaniu: zakontraktowaniu roli menedżera i jego konkretnych zachowań wspierających wdrożenie oraz wbudowaniu tematów z programu w rytuały zarządzania (np. odprawy, przeglądy projektów). Bez tego szkolenie łatwo zostaje zredukowane do indywidualnego doświadczenia, które nie ma miejsca w realnej logice działania zespołu i biznesu. W planowaniu rozwoju świetnie sprawdza się w tym obszarze microlearning, intensywne treningi projektowane pod konkretne narzędzia oraz reguła 70:20:10, gdzie formalna nauka stanowi zaledwie 10 proc. sukcesu, a kluczem są doświadczenia w miejscu pracy.

Na koniec kwestia fundamentalna: transfer wiedzy musi być wbudowany w trójkąt kompetencji, czyli wiedzę (co), umiejętności (jak) i postawę (chcę, uważam za sensowne).

Rozwój w organizacji ma dziś sens tylko wtedy, gdy wspiera cele biznesowe, skraca czas do pełnej produktywności i przynosi mierzalny efekt. Dlatego przyszłość działań rozwojowych należy do rozwiązań opartych na diagnozie, personalizacji, transferze do pracy i twardej ewaluacji, a nie do szkoleń projektowanych wyłącznie pod frekwencję i satysfakcję uczestników.



GOTOWE ROZWIĄZANIA SPRAWDZAJĄ SIĘ JEDYNIĘ WTEDY, GDY POTRZEBA SZYBKIEGO WDROŻENIA (NP. KURSY COMPLIANCE), BUDŻET JEST OGRANICZONY, A ZAGADNIENIE JEST WYSTARCZAJĄCO UNIWERSALNE.

