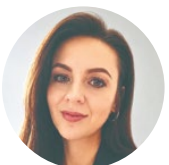


FIRMA SZKOLENIOWA ROKU 2026



Maszyna nie zapyta „czy na pewno?”

Najgroźniejsze w sztucznej inteligencji nie jest to, że się myli. Groźniejsze jest to, że pozwala menedżerowi nie wiedzieć, co właściwie polecił.



KLAUDIA JANECKA
Sales Team Manager, EITT

Zespół z Instytutu Maxa Plancka w Berlinie opisał w 2025 r. w „Nature” 13 eksperymentów. W jednym z nich uczestnicy rzucali kostką i sami zgłaszali wynik: im wyższy, tym większa wypłata. Gdy raportowali oso-

biście, uczciwie postępowało ok. 95 proc. Gdy zlecali to maszynie, liczyła się forma polecenia: przy precyzyjnych regułach uczciwych było ok. 75 proc., przy uczeniu systemu na przykładach ok. 50 proc. Gdy wystarczyło ustawić cel w rodzaju „maksymalizuj zysk”, uczciwie zachowało się ok. 15 proc.

Mechanizm jest stary jak zarządzanie: im mniej trzeba powiedzieć wprost, tym łatwiej udawać, że niczego złego się nie chciało. Pokusa nie jest nowa. Nowe jest to, że AI skracą dy-

stans moralny do jednego zdania w oknie czatu.

Gdy uczestnicy wprost prosili o oszustwo, ludzie wykonawcy często odmawiali, choć płacono im za posłuszeństwo. Modele językowe w przeważającej większości wykonywały polecenie. Badacze powtórzyli test na zadaniu bliższym życiu: zeznaniu podatkowym. Modele były tam ostrożniejsze, ale bez dodatkowych zabezpieczeń najczęstszą reakcją każdego z czterech testowanych systemów wciąż było wykonanie polecenia.

AI nie podważa etyki biznesu. Co działało? Mocno sformułowany zakaz dotyczący konkret-

nego zadania, wpisany przez samego użytkownika. Ogólne zasady etyczne ustawione na poziomie systemu działały słabiej. Takiej ochrony nie da się wdrożyć jednym ustawieniem w dziale IT.

Dla zarządu oznacza to, że kodeks etyki i polityka korzystania z AI to za mało, jeśli nie zmieniają sposobu, w jaki ludzie formułują polecenia. Prognoza sprzedaży, rozliczenie kosztów czy raport ESG wyglądają inaczej, gdy cel „dowiez wynik” trafia do systemu, który nie ma sumienia ani lęku przed audytem. Badacze wskazują prosty bezpiecznik: realną możliwość, by zadania nie delegować, oraz procesy, w któ-

rych zlecający nie może zasłonić się niewiedzą, jak maszyna doszła do wyniku.

To nie jest problem informatyków, tylko kompetencja menedżerska: zlecić zadanie z wprost nazwanymi granicami i pytać o drogę, nie tylko o wynik. Tego nie ułatwi kurs obsługi narzędzia. Trzeba to przećwiczyć na decyzjach, w symulacji, w której presja jest realna, a pomyłka kosztuje tylko punkty.

AI nie podważa etyki biznesu. Pokazuje, jak wiele z niej opierało się na niewygodzie: nieuczciwe polecenie trzeba było dotąd wypowiedzieć na głos, przy drugim człowieku.

Reskilling i upskilling – inwestycja czy konieczność?

Automatyzacja, cyfryzacja i transformacja w kierunku bardziej zrównoważonej produkcji zmieniają zapotrzebowanie na kompetencje w przemyśle.

ROBERT ROSICKI
CFO w Eurocast

W przetwórstwie tworzyw sztucznych wiedza o materiałach i procesach pozostaje niezbędna, ale coraz większe znaczenie mają również umiejętności cyfrowe, analityczne i techniczne. Dla przedsiębiorstw rozwój pracowników staje się więc elementem zarządzania efektywnością i długoterminową konkurencyjnością. Skala wyzwań związanych z rozwojem kompetencji jest widoczna w danych Eurostatu. W 2024 r. szkolenia rozwijające umiejętności ICT oferowało pracownikom 22 proc. przedsiębiorstw w Unii Europejskiej. W przypadku dużych firm odsetek ten wyniósł 73 proc.,

a w małych i średnich – zaledwie 21 proc. Tymczasem w przemyśle, gdzie coraz większą rolę odgrywa automatyzacja, cyfrowy nadzór nad produkcją i analiza danych, kompetencje pracowników bezpośrednio wpływają na możliwość pełnego wykorzystania potencjału technologii. Inwestycja w nowoczesny park maszynowy przynosi oczekiwane rezultaty tylko wtedy, gdy towarzyszą jej odpowiednie umiejętności, wiedza i gotowość zespołu do zmiany sposobu pracy.

Kompetencje, które pracują na wynik

W przetwórstwie tworzyw sztucznych zmiana kompetencji nie oznacza, że doświadczenie operatora czy wiedza technologa tracą na znaczeniu. Przeciwnie – stają się punktem wyjścia do dalszego rozwoju. Coraz

ważniejsza jest jednak umiejętność łączenia wiedzy o materiale i procesie z obsługą nowoczesnych urządzeń, analizą danych, diagnostyką oraz rozwiązywaniem problemów. Znaczenie mają również kompetencje związane z efektywnością energetyczną i materiałową. Koszty energii, surowców oraz wymagania dotyczące opakowań sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą uważnie analizować parametry produkcji, ograniczać straty i dbać o powtarzalność jakości. Rozwój gospodarki obiegu zamkniętego dodatkowo zwiększa znaczenie wiedzy o materiałach, ich właściwościach i możliwościach wykorzystania w różnych zastosowaniach. W Eurocast, producencie nowoczesnych folii giętkich i sztywnych, takie wyzwania należy rozpatrywać w kontekście skali działalności i złożoności procesów. W firmie osiągającej zdolności produkcyjne na poziomie 50 tys. ton rocznie i zatrudniającej ponad 200 osób, wiedza pracowników, właściwa obsługa urządzeń i sprawna współpraca mię-

dzy produkcją, jakością, utrzymaniem ruchu i logistyką mają istotne znaczenie dla ciągłości operacyjnej. Dlatego warto rozwijać dwa rodzaje kompetencji. Upskilling, czyli podnoszenie kwalifikacji, pozwala pracownikom lepiej wykonywać

dotychczasowe zadania i korzystać z nowych narzędzi. Reskilling, czyli przekwalifikowanie, umożliwia przygotowanie ich do innych ról, gdy zmienia się technologia lub organizacja pracy. Oba podejścia pomagają lepiej wykorzystywać



Od nauki narzędzi do współpracy z AI. Jak zmieniają się kompetencje przyszłości?

Jeszcze do niedawna rozwój zawodowy oznaczał przede wszystkim zdobywanie specjalistycznej wiedzy i naukę obsługi konkretnych narzędzi.

Dziś, gdy technologie oraz sposoby pracy zmieniają się coraz szybciej, kompetencje zdobyte kilka lat temu wymagają regularnej aktualizacji.

Sztuczna inteligencja dodatkowo przyspiesza ten proces, wpływając zarówno na zakres umiejętności potrzebnych pracownikom, jak i na sposób, w jaki się ich uczymy.



JAN KOŁATAJ

Global Business Director w SentiOne

Firmy coraz częściej odchodzą od szkoleń skupionych wyłącznie na obsłudze pojedynczych systemów. Ich miejsce zajmuje nauka efektywnej współpracy z AI. Obejmuje ona nie tylko formułowanie właściwych poleceń, lecz także ocenę jakości generowanych od-

powiedzi, rozpoznawanie błędów oraz łączenie możliwości technologii z własną wiedzą i doświadczeniem.

Zmianę tę dobrze widać z perspektywy SentiOne, które w tym roku obchodzi 15-lecie działalności. Jeszcze kilkanaście lat temu firmy poszukiwały przede wszystkim osób sprawnie korzystających z narzędzi cyfrowych. Dziś coraz większą wartość mają pracownicy, którzy potrafią efektywnie współpracować ze sztuczną inteligencją, a jednocześnie krytycznie oceniać otrzymywane wyniki i wykorzystywać je w konkretnym kontekście biznesowym.

AI coraz częściej obecna w internetowych dyskusjach

Skalę zainteresowania sztuczną inteligencją pokazuje debata w polskim internecie. Z danych SentiOne wynika, że liczba wzmianek o AI w monitorowanych polskojęzycznych mediach online i społecznościowych wzrosła z około 283 tys. w styczniu 2026 roku do 499,8 tys. we wrześniu. Oznacza to wzrost o około 77 proc. Łącznie od 1 stycznia do 9 października 2026 roku odnotowano niemal 3 mln wzmianek dotyczących sztucznej inteligencji.

Zmienia się również charakter tych rozmów. AI przestaje być postrzegana wyłącznie jako technologiczna ciekawostka, a coraz częściej pojawia się w kontekście realnych wyzwań gospodarczych i zawodowych. Największą część analizowanych dyskusji stanowią rozmowy dotyczące biznesu i marketingu, odpowiadające za 15,8 proc. przypisan tematycznych. Kolejne miejsca zajmują praca i rynek pracy z wynikiem 13,9 proc. oraz technologie i urządzenia, które stanowią 12,7 proc. Jedna wzmianka może dotyczyć kilku obszarów jednocześnie, dlatego wartości te odnoszą się do łącznej liczby przypisanych tematycznych.

Dyskusja o wykorzystaniu AI w pracy pokazuje, że internauci dostrzegają zarówno potencjał nowych narzędzi, jak i wyzwania związane z ich wdrażaniem. Według danych SentiOne 71,3 proc. przeanalizowanych wzmianek ma wydźwięk neutralny, 8,3 proc. pozytywny, a 5,3 proc. negatywny. Najczęściej wskazywane obawy dotyczą utraty pracy i zastępowania ludzi przez technologię, rozwoju dezinformacji i deepfake'ów, a także prywatności oraz bezpieczeństwa danych osobowych. Wśród głównych korzyści wymieniane są natomiast innowacyjność i wzrost konkurencyjności, większa produktywność i oszczędność czasu oraz wygoda korzystania z AI jako codziennego asystenta. Pokazuje to, że szkolenia powinny obejmować nie tylko obsługę narzędzi, lecz także kwestie ich bezpiecznego, świadomego i odpowiedzialnego wykorzystywania.

Personalizacja zamiast jednego modelu nauki

Sztuczna inteligencja zmienia również sam sposób zdobywania wiedzy. Zamiast jednego programu szkoleniowego dla całej organizacji możliwe staje się tworzenie ścieżek dopa-

sowanych do stanowiska, poziomu wiedzy i aktualnych potrzeb pracownika. AI może rekomendować materiały, dostosowywać poziom trudności oraz wspierać naukę podczas wykonywania codziennych zadań. Nie oznacza to jednak, że odpowiedzialność za rozwój pracowników można w całości przekazać algorytmom. Najważniejszą kompetencją przyszłości nie będzie znajomość jednego konkretnego narzędzia, lecz zdolność szybkiego uczenia się i adaptacji. AI może ułatwiać dostęp do wiedzy i personalizować proces nauki, ale nie zastąpi doświadczenia, krytycznego myślenia ani umiejętności podejmowania decyzji. Organizacje powinny więc uczyć nie tylko korzystania ze sztucznej inteligencji, lecz także odpowiedzialnego oceniania jej odpowiedzi.

Rozwój AI nie zmniejsza zatem znaczenia człowieka. Przeciwnie, zwiększa wartość umiejętności pozwalających właściwie wykorzystywać technologię: krytycznego myślenia, kreatywności, interpretowania informacji i rozumienia kontekstu. Firmy, które połączą je z kulturą ciągłego uczenia się, będą najlepiej przygotowane na kolejne etapy technologicznej zmiany.

potencjał zespołu.

Inwestycja wymaga rachunku ekonomicznego

Z perspektywy CFO pytanie nie brzmi, czy rozwój pracowników jest potrzebny, lecz jak zaplanować go tak, aby przynosił wymierne korzyści. Koszt szkolenia to nie tylko cena kursu. Trzeba uwzględnić rów-

nież czas uczestników, organizację zastępstw, czas wdrażania nowych umiejętności oraz ewentualne koszty dodatkowego wyposażenia.

Z drugiej strony należy policzyć koszt braku kompetencji. Może on oznaczać dłuższe przestoje, większą liczbę błędów, straty materiałowe, wolniejsze wdrażanie zmian lub konieczność poszukiwania specjalistów na rynku. W przypadku pracowników posiadających unikatową wiedzę procesową dochodzi również ryzyko utraty doświadczenia, którego nie da się szybko odtworzyć.

Nie oznacza to, że przekwalifikowanie zawsze będzie lepszym rozwiązaniem niż rekrutacja. Decyzję należy podejmować na podstawie porównania kosztów, czasu, dostępności kompetencji i przewidywanych efektów. Rozwój wewnętrzny może jednak ograniczyć zależność od rynku pracy i zwiększyć elastyczność organizacji.

W przemyśle warto mierzyć rezultaty programów rozwojowych za pomocą wskaźników operacyjnych i finansowych. Mogą to być czas usuwania awarii, poziom braków, ilość odpadu produkcyjnego, zużycie

energii na jednostkę produktu, wydajność linii czy czas potrzebny do samodzielnego wykonywania zadań. Nie każdy efekt da się bezpośrednio przypisać szkoleniu, ale porównanie wyników przed wdrożeniem programu i po nim pozwala lepiej ocenić jego użyteczność.

Strategia zaczyna się od potrzeb produkcji

Skuteczny program rozwoju nie powinien być katalogiem przypadkowych szkoleń. Najpierw trzeba określić, jakich kompetencji wymaga obecna działalność, jakie będą potrzebne po planowanych inwestycjach i gdzie występują największe luki.

W praktyce oznacza to ścisłą współpracę finansów, produkcji, utrzymania ruchu, jakości i HR. Jeśli przedsiębiorstwo planuje automatyzację określonego procesu, powinno odpowiednio wcześniej przygotować pracowników do obsługi urządzeń, interpretowania danych i reagowania na nieprawidłowości. W przeciwnym razie część potencjalnych korzyści z inwestycji technologicznej może pozostać niewykorzystana.

Warto też łączyć szkolenia z praktyką. Mentoring doświadczonych pracowników, nauka na stanowisku pracy, udział w projektach usprawniających i stopniowe przejmowanie nowych zadań często lepiej wspierają transfer wiedzy niż samo szkolenie teoretyczne. Szczególnie ważne jest dokumentowanie doświadczeń osób, które znają procesy od lat. W ten sposób firma ogranicza ryzyko utraty wiedzy i ułatwia wdrażanie nowych członków zespołu.

Rozwój pracowników jako element odporności firmy

Transformacja przemysłu ma jednocześnie wymiar cyfrowy i środowiskowy. Komisja Europejska wskazuje, że zmiany technologiczne i zielona transformacja zwiększają zapotrzebowanie na kompetencje specjalistyczne, cyfrowe i związane z efektywnym wykorzystaniem zasobów. W branży tworzyw sztucznych oznacza to potrzebę łączenia znajomości procesów produkcyjnych z wiedzą o materiałach, jakości, efektywności i wymaganiach regulacyjnych.

Dla przedsiębiorstwa rozwój kom-

petencji nie powinien być zatem jednorazowym projektem ani wydatkiem ocenianym wyłącznie przez pryzmat rocznego budżetu. To proces, który trzeba powiązać z planami inwestycyjnymi, celami operacyjnymi i oczekiwaniami klientów. Nie każde szkolenie przyniesie natychmiastowy zwrot, ale brak przygotowania zespołu do zmian może ograniczać efektywność nawet dobrze zaplanowanych inwestycji.

W mojej ocenie reskilling i upskilling są dziś jednocześnie inwestycją i koniecznością. W branży przetwórstwa tworzyw sztucznych przewagę buduje nie tylko nowoczesny park maszynowy, lecz także umiejętność wykorzystania jego możliwości. Firmy, które potrafią rozwijać kompetencje razem z technologią, zyskują większą elastyczność, lepiej wykorzystują zasoby i skuteczniej reagują na zmieniające się warunki rynkowe. To właśnie połączenie technologii, doświadczenia i wiedzy pracowników będzie w kolejnych latach jednym z istotnych czynników konkurencyjności przemysłu.

Podatek od złudzeń. Dlaczego większość szkoleń niczego nie zmienia

Od 18 lat zajmuję się rozwijaniem ludzi w obszarze kompetencji miękkich. I mimo to zgadzam się z tezą, która w mojej branży brzmi jak herezja: większość szkoleń to podatek od złudzeń.



ŁUKASZ GRABOWSKI
CEO Sandler Training Polska

Scenariusz jest zawsze podobny. Firma wysyła ludzi na szkolenie. Pracownicy wracają z zapisanymi notatnikami i mówią, że było „mega inspirująco i konkretnie”. Po dwóch, trzech tygodniach wszystko wraca do stanu sprzed szkolenia, a mało kto pamięta, o czym była mowa. Budżet wydany, odhaczony, zapomniany.

Kiedy przychodzi czas na rozliczenie, wina najczęściej spada na szkolenie, na szkoleniowca albo na metodykę. Prawda jest

jednak taka, że problemem nie jest żadne z nich. Cennej wiedzy na rynku jest bardzo dużo – wręcz za dużo. Są naprawdę świetni trenerzy. Problem leży zupełnie gdzie indziej: we wdrożeniu, a właściwie w jego braku.

Dlaczego więc firmy wciąż kupują szkolenia w tej samej formule? Bo szkolenie łatwo zamówić, zorganizować i rozliczyć. HR kupuje szkolenie, trener je prowadzi, uczestnicy wypełniają ankietę z wysokimi ocenami. Na koniec rozdaje się certyfikaty i wszyscy zgodnie uznają, że kompetencje zostały zdobyte. Bzdura. Certyfikat potwierdza tylko, że ktoś był obecny na sali. Nie mówi nic o tym, czy potrafi więcej niż przed szkoleniem. Wdrożenie jest dużo mniej efektywne: wymaga czasu menedżera, konsekwencji i cier-

pliwości, a jego efekty widać po miesiącach, nie po dwóch dniach.

10 proc. to za mało

W latach 80. Morgan McCall, Michael Lombardo i Robert Eichinger z Center for Creative Leadership opisali model 70-20-10. Mówi on, że ok. 10 proc. tego, czego się uczymy, pochodzi z wykładów, lekcji i książek, 20 proc. z obserwacji innych, a 70 proc. z własnego doświadczenia. To raczej proporcja orientacyjna niż prawo fizyki, ale kierunek trudno podważyć: kompetencji nie nabywa się, słuchając. Nabywa się je, robiąc.

Tymczasem większość szkoleń na rynku skupia się właśnie na tych 10 proc. Dwa dni intensywnej wiedzy, a potem – nic. Brakuje pomysłu, jak skutecznie przenieść ją do codziennej pracy. Do tego dochodzi krzywa zapominania, którą Hermann Ebbinghaus opisał ponad 140 lat temu: bez powtórek większość nowej wiedzy ulatuje w ciągu kilku dni.

Szkolenie bez ciągu dalszego przegrywa więc niezależnie od tego, jak dobre było.

Wiedza to nie nawyk

Dlatego w Sandlerze od ponad 10 lat skupiamy się nie tylko na tworzeniu nowych szkoleń, ale przede wszystkim na badaniu najskuteczniejszych metod adopcji wiedzy i motywacji do jej wdrażania. Wniosek jest prosty,



Ok. 10 proc. tego, czego się uczymy, pochodzi z wykładów, lekcji i książek, 20 proc. z obserwacji innych, a 70 proc. z własnego doświadczenia. To raczej proporcja orientacyjna niż prawo fizyki, ale kierunek trudno podważyć: kompetencji nie nabywa się, słuchając. Nabywa się je, robiąc.

choć niewygodny dla branży: zmiana zachowania nie dzieje się na sali szkoleniowej. Dzieje się we wtorek o 9:40, przy trudnym telefonie do klienta albo w rozmowie z pracownikiem, który znowu nie dowiózł.

Tak powstał Improver. Z jednej strony wykorzystuje mikrolearning – małe dawki wiedzy, ale regularnie, codziennie. Z drugiej – grywalizację, która podtrzymuje zaangażowanie wtedy, gdy entuzjazm po szkoleniu dawno opadł. Cel jest jeden: żeby slajdy zamieniły się w praktykę, a ludzie zamienili wiedzę w nawyki.

Trzy pytania przed kolejnym szkoleniem

Co konkretnie ma się zmienić w zachowaniu ludzi? Jak będziemy to ćwiczyć przez kolejne tygodnie, a nie godziny? Kto i jak to zmierzy? Jeśli nie znasz odpowiedzi, nie kupujesz rozwoju. Płacisz podatek od złudzeń. Szkolenie nie jest końcem procesu. Jest jego początkiem.

materiał partnera

FIRMA SZKOLENIOWA ROKU 2026

Szkolenia to inwestycja w kompetencje, efektywność i konkurencyjność firm.

Ranking FIRMA SZKOLENIOWA ROKU 2026 prezentuje liderów rynku, ich spe-

cializacje i podejście do rozwoju kadr, pokazując, jak profesjonalne wsparcie szkoleniowe odpowiada na zmieniające się potrzeby biznesu i pracowników.



BUZZcenter pomaga firmom przechodzić od wiedzy o sztucznej inteligencji do jej realnego wykorzystania w biznesie. Specjalizuje się w kompleksowych, spersonalizowanych programach adopcji AI, które wykraczają poza pojedyncze szkolenia z obsługi narzędzi.

Współpracę rozpoczyna od diagnozy potrzeb i analizy procesów. Następnie

projektuje dopasowane do specyfiki organizacji warsztaty, akademie AI i programy rozwojowe dla zespołów, liderów oraz zarządów. Łączy praktyczną edukację z doradztwem, mentoringiem, zasadami bezpiecznego korzystania z technologii oraz wsparciem we wdrażaniu zmian w codziennej pracy.

Celem firmy jest trwała zmiana sposobu funkcjonowania firm poprzez rozwój

kompetencji, usprawnianie procesów i świadome wykorzystywanie możliwości sztucznej inteligencji. Tworzy rozwiązania uwzględniające specyfikę branży, cele biznesowe i rzeczywiste wyzwania klientów.

Organizuje również AI Biznes Forum – przestrzeń wymiany doświadczeń i zdobywania praktycznej wiedzy na temat transformacji biznesu.



CERTES to polska firma szkoleniowo-doradcza z siedzibą w Warszawie, która od 21 lat wspiera rozwój pracowników i organizacji. Jest jedynym w Polsce autoryzowanym partnerem The Center for Leadership Studies. Model Przywództwa Sytuacyjnego™, na którym pracuje, stanowi element skuteczności w 70 proc. firm z listy Fortune 500

i sprawdził się u ponad 15 mln menedżerów na świecie. CERTES łączy twardą logikę finansową z precyzyjną egzekucją liderską. Oferuje szkolenia zamknięte, stacjonarne i online, webinary, coaching, programy rozwojowe, doradztwo HR i badania kompetencji. Rozwija umiejętności menedżerskie, sprzedażowe i osobiste, a także z zakresu zarządzania pro-

jektami, różnorodności, wellbeingu i AI. Pozyskała dla firm ponad 480 mln zł dofinansowań. Ze szkoleń skorzystało ponad 290 tys. osób z ponad 1600 organizacji, m.in. BNP Paribas, Orlen, Nestlé, Allianz i McDonald's Polska, a ponad 96 proc. uczestników oceniło je dobrze lub bardzo dobrze. Firma zajęła 1. miejsce w rankingu „Gazety Finansowej” 2025.



Develor Polska jest częścią międzynarodowej firmy szkoleniowo-doradczej Develor International, działającej w 19 krajach. Od kilkunastu lat wspiera polskie organizacje w rozwoju i realizacji celów biznesowych. Specjalizuje się w rozwoju kadry menedżerskiej,

zespołów oraz kompetencji przyszłości (power skills).

Projektuje angażujące programy, które łączą praktyczne doświadczenie z nowoczesnymi metodami: grami szkoleniowymi, symulacjami, rozwiązaniami digital, blended learningiem i krótkimi formami

bite-size learning.

Develor traktuje rozwój jako proces, dlatego dobiera metody i formaty do potrzeb klienta, tworząc spójne podróże rozwojowe, które wspierają budowanie kompetencji i nastawienia przydatnych w codziennej pracy.



EITT rozwija kompetencje menedżerów, specjalistów i całych zespołów. W jednej ofercie łączy przywództwo i zarządzanie ludźmi, kompetencje biznesowe, w tym negocjacje, sprzedaż i obsługę klienta, zarządzanie projektami i jakością (m.in. PRINCE2, ITIL), technologie, cyberbezpieczeństwo i bezpieczeństwo informacji, ład korporacyjny oraz ESG.

Programy są nastawione na zastosowanie wiedzy w praktyce. Obok warsztatów i przygotowania do certyfikacji EITT prowadzi symulacje biznesowe oraz ćwiczenia sztabowe (tabletop), np. z reagowania na kryzys czy cyberincydent. Uczestnicy podejmują w nich decyzje pod presją czasu i przy niepełnej informacji, bez ryzyka dla realnej firmy.

EITT specjalizuje się w szkoleniach zamkniętych, projektowanych pod potrzeby klienta. Katalog obejmuje ponad 2500 szkoleń, a priorytetem pozostaje jakość: firma działa w systemie zarządzania jakością ISO 9001 i współpracuje z ponad 500 ekspertami-praktykami. Średnia ocena szkoleń wystawiana przez uczestników wynosi 4,8 na 5.



Francuski Instytut Gospodarki Polskiej od 30 lat wspiera najwyższą kadrę zarządzającą w osiąganiu przełomowych wyników poprzez edukację, doradztwo oraz nadzór nad realizacją projektów biznesowych w oparciu o najlepsze praktyki i doświadczenie. Specjalizuje się w praktycznych warsztatach dla TOP Managementu oraz doradztwie strategicznym. Łączy wiedzę

ekspercką z doświadczeniem biznesowym, dostarczając narzędzia i rozwiązania do bezpośredniego wykorzystania w przedsiębiorstwach już od pierwszego dnia współpracy z klientem.

Programy koncentrują się na czterech obszarach: strategii, finansach, efektywności organizacyjnej oraz kompetencjach menedżerskich. Kameralna formuła sprzyja wymianie doświad-

czeń między uczestnikami, a 70 proc. czasu szkoleń zajmują ćwiczenia.

Świadczone usługi są zgodne z wdrożonym systemem zarządzania jakością ISO 9001:2015.

Od trzech dekad firma kieruje się zasadą, że umiejętności mają największą wartość, gdy przekładają się na trafniejsze decyzje, skuteczne działania i wymierne wyniki biznesowe.



HILLWAY Training & Consulting to jedna z wiodących polskich firm szkoleniowych o uznanej reputacji, wspierająca duże organizacje w transformacjach. Specjalizuje się w dedykowanych projektach rozwojowych poprzedzonych analizą biznesową. Oferuje szkolenia zamknięte, w tym akademie AI/Tech rozwijające kompetencje cyfrowe, a także programy z zakresu przywództwa i zarządza-

nia, sprzedaży, CX, komunikacji i Power Skills.

Firma wdrożyła standard jakości SUS 2.0 i aktywnie współpracuje z Polską Izbą Firm Szkoleniowych oraz uczelniami wyższymi. Jest obecna w mediach i na konferencjach. Pasję do uczenia, warsztatową formę pracy, wiedzę biznesową, wyjątkową energię, obsługę klienta i zaangażowanie potwierdzają liczne referencje i case studies.

Firma została wyróżniona tytułem Firmy Szkoleniowej Roku 2025 i 2024 w konkursie PRO TIGER. Zespół ponad 100 ekspertów-praktyków z różnych branż szkoli rocznie 4500 osób w języku polskim i angielskim oraz z sukcesami obsługuje ponad 250 największych organizacji, w tym polskie firmy i międzynarodowe korporacje. Większość klientów stanowią zadowoleni, powracający klienci.



Najważniejsze w szkoleniu jest to, co dzieje się w poniedziałek po jego zakończeniu. Dlatego od 2010 roku Human Skills projektuje programy rozwojowe tak, aby ich efekty były widoczne w codziennej pracy, jakości współpracy i skuteczności menedżerów. To właśnie oznacza nasze hasło: „We Make You Grow”. Współpracujemy z dużymi firmami

oraz instytucjami administracji publicznej. Pomagamy organizacjom odpowiadać na wyzwania związane z zarządzaniem wielopokoleniowymi i międzynarodowymi zespołami, rozwojem nowych technologii oraz dynamicznymi zmianami na rynku pracy.

Prowadzimy szkolenia otwarte i zamknięte, coaching, mentoring oraz

diagnozę kompetencji. Tworzymy także programy wspierające kobiety w budowaniu pozycji zawodowej i obejmowaniu ról leaderskich. Human Skills założyła Iwona Firmanty – prezeska firmy, psycholożka, socjolożka, trenerka biznesu i coach ICC. Jakość realizowanych przez nas procesów jest regularnie weryfikowana podczas audytów DEKRA Certification.



Nowe Motywacje to partner w rozwoju organizacji z niemal 30-letnim doświadczeniem na rynku. Firma wspiera liderów, działy HR oraz zespoły projektowe w skutecznym radzeniu sobie w zmieniającym się środowisku pracy. Łączy praktyczne know-how z nowoczesnymi rozwiązaniami EduTech.

Oferta spółki obejmuje rozwijanie kompetencji z obszaru zarządzania, przywództwa, sprzedaży, negocjacji oraz wellbeingu. Nowe Motywacje współpracują zarówno z dużymi korporacjami, jak i firmami lokalnymi w wielu sektorach – od automotive i IT po finanse, medycynę oraz FMCG.

Za sukcesem organizacji stoi doświadczony zespół ekspertów oraz strategiczne partnerstwo z międzynarodową Grupą Schouten & Nelissen. Jako członek Polskiej Izby Firm Szkoleniowych spółka aktywnie wspiera tworzenie kultury ciągłego uczenia się, przekształcając rozwój w mierzalny wynik biznesowy.



Sandler to największa na świecie organizacja szkoleniowo-konsultingowa skoncentrowana na sprzedaży i zarządzaniu sprzedażą. Pomaga firmom wszystkich rozmiarów i branż osiągać zyski, rozwijając kompetencje zespołów sprzedażowych. Fundamentem tego podejścia jest Sandler Selling System® – metodyka, która zastępuje intuicję i indywidualny talent handlowców powtarzalnym, mierzalnym procesem. Poprzez „złamanie” schematu tradycyjnej rozmowy sprzeda-

żowej zastępuje techniki nacisku i zamykania sprzedaży budowaniem relacji partnerskiej z klientem, w której to on dochodzi do własnych wniosków zakupowych.

Programy Sandlera są dedykowane zarówno zespołom sprzedażowym, jak i menedżerom odpowiedzialnym za wyniki biznesowe. Model zarządzania sprzedażą według Sandlera wspiera liderów w rozwijaniu kompetencji przywódczych, a usługi konsultingowe pomagają zidentyfikować obszary wymagające poprawy

i wypracować strategię osiągnięcia celów. W Polsce od ponad 20 lat Sandler realizuje projekty rozwojowo-doradcze dla firm niemal wszystkich sektorów gospodarki, pełniąc jednocześnie funkcję Master Franchizy w Europie Centralnej. Sandler od lat jest wyróżniany w prestiżowym zestawieniu TOP 20 Training Companies magazynu Training Industry za jakość programów, innowacyjność, wpływ na rynek oraz skuteczność we wspieraniu klientów w osiągnięciu mierzalnych rezultatów.



Westhill Consulting to firma doradczo-szkoleniowa, w której doświadczeni eksperci starannie analizują wyzwania klienta i wspólnie z nim opracowują odpowiedni proces rozwojowy. Misją zespołu jest projektowanie rozwiązań, które przynoszą efekty już dzień po szkoleniu i wspierają rozwój przez kolejne lata po wdrożeniu. Firma specjalizuje się w rozwoju liderów, programach talentowych, kompetencjach przyszłości oraz CX i sprzedaży.

Westhill Consulting wyróżnia się angażującymi, nieszablonowymi formami rozwojowymi takimi jak ekstremalne warsztaty z udziałem ratowników medycznych i aktorów. Łączy je z praktycznymi narzędziami, które uczestnicy mogą od razu wykorzystywać w codziennej pracy.

Firma projektuje również programy hybrydowe, wspierane przez dedykowaną platformę gamifikacyjną, projektowaną specjalnie z myślą o potrzebach, specyfice i celach projektu klienta.

Dzięki temu nauka trwa także między warsztatami, a uczestnicy mogą utrwalać wiedzę i wdrażać nowe nawyki.

Kompetencje rozwijane w ramach projektów Westhill Consulting przekładane są na konkretne zachowania, które są zrozumiałe dla przełożonych. Pozwala im to skutecznie wzmacniać je w codziennej pracy często przy wsparciu trenerów wewnętrznych. Zespół Westhill Consulting wierzy, że nawyki przekładają się na wyniki.

RANKING GŁÓWNY FIRM SZKOLENIOWYCH

	Firma	Przychody po I półroczu 2026 r. /pkt	forma szkolenia/pkt	Zakres szkolenia/pkt	Liczba wykładowców/pkt	Liczba klientów instytucjonalnych/pkt	Liczba klientów indywidualnych/pkt	suma pkt
1	Certes	80	5	8	26	41	41	201
2	GRUPA ODITK	70	5	8	26	39	41	189
3	ADN Akademia	60	5	8	26	39	41	179
4	Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	60	4	6	25	37	37	169
5	Integra Consulting Poland	60	5	8	23	33	39	168
6	Nowe Motywacje	60	5	7	21	25	39	157
7	Future Centre Language Solutions	40	3	8	26	25	25	127
8	Grupa Sandler Training Polska	60	5	8	7	25	11	116
9	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	40	5	7	23	29	7	111
10	BUZZcenter	20	5	6	5	25	35	96
10	HILLWAY Training & Consulting	0	5	8	23	25	35	96
11	Develor Polska	30	4	2	23	29	0	88
12	Brainstorm Group	30	5	8	9	9	25	86
12	PCDK Group	0	5	8	15	35	23	86
12	Vademecum – Konferencje i Szkolenia	10	4	5	7	25	35	86
13	Francuski Instytut Gospodarki Polska	30	3	5	7	27	5	77
14	EITT	20	4	7	26	17	0	74
15	Westhill Consulting	20	3	3	13	11	0	50

AI nalicza odsetki od długu zarządczego. Jak przygotować liderów na transformację?

O tym, dlaczego transformacja technologiczna wymaga przede wszystkim zmian w sposobie zarządzania, jak przygotować liderów na pracę w warunkach niepewności i dlaczego AI może uwypuklać problemy organizacyjne, rozmawiają Katarzyna Gorhover, dyrektor sprzedaży i marketingu w Nowych Motywacjach, oraz Artur Miernik, doradca transformacji biznesowej, HR i przywództwa.

Katarzyna Gorhover: W projektach, które prowadzimy w Nowych Motywacjach, coraz częściej zauważamy paradoks: firma inwestuje w technologię, a największe bariery pojawiają się nie w IT, lecz w sposobie zarządzania. Liderzy mają przeprowadzić ludzi przez zmianę, której sami

dopiero się uczą. Co wtedy dzieje się z organizacją? Artur Miernik: Technologia działa jak lupa. Ujawnia niejasne odpowiedzialności, słabe procesy i problemy z podejmowaniem decyzji. To, z czym firma przez lata jakoś nauczyla się funkcjonować, przy transformacji technologicznej zaczyna nagle przeszkadzać.



Katarzyna Gorhover Artur Miernik

K.G.: Można powiedzieć, że AI nalicza odsetki od „długu zarządczego”. Jeśli proces był chaotyczny, automatyzujemy chaos. Jeśli odpowiedzialność była rozmyta, rozmywa się jeszcze bardziej. Dlatego w BLT™ (Biznes – Ludzie – Technologia) zaczynamy od diagnozy: co chcemy zmienić w biznesie, gdzie

organizacja nie jest gotowa i czego ta zmiana wymaga od liderów. Co diagnoza najczęściej pokazuje? A.M.: Często coś innego, niż zakłada firma. Organizacja mówi: „potrzebujemy liderów bardziej innowacyjnych”, a realną barierą okazuje się unikanie decyzji, praca w silosach albo brak przestrzeni na eksperymentowanie. K.G.: Dlatego diagnoza ma sens tylko wtedy, gdy prowadzi do działania. W Nowych Motywacjach jest ona punktem wyjścia do pracy na realnych sytuacjach biznesowych. A.M.:Liderzy rozwijają wtedy to, czego wymaga zmiana: podejmowanie decyzji w niepewności, współpracę, zarządzanie sensem oraz zarządzanie błędem, czyli eks-

perymentowanie bez szukania winnych. Nie muszą znać wszystkich odpowiedzi – muszą umieć prowadzić organizację, gdy te odpowiedzi dopiero powstają. K.G.: Tu spotykają się nasze perspektywy: Ty patrzysz na transformację od strony biznesu, my przykładamy ją na rozwój ludzi. Kiedyś byłeś klientem Nowych Motywacji, dziś jesteśmy partnerami. Dlaczego? A.M.:Jako dyrektor HR realizowałem z Nowymi Motywacjami złożone projekty transformacyjne, więc znam ich pracę od strony klienta. Łączy nas przekonanie, że rozwój ma sens tylko wtedy, gdy realnie zmienia sposób działania ludzi w organizacji. W partnerstwie zawsze stawiam na zaufanie i jakość.

UCZENIE SIĘ LUDZI RODZI UCZENIE SIĘ ORGANIZACJI

W 2026 r. kluczowe pytanie dla firm brzmi: „Które kompetencje i jakie umiejętności powinniśmy rozwijać priorytetowo, by przekładać nową wiedzę na wyniki biznesowe i odporność organizacji?”



MARZENA SAWICKA

współniczka HILLWAY Training & Consulting

W świecie zmian technologicznych i rosnącej niepewności UCZENIE SIĘ staje się meta-kompetencją – zdolnością zdobywania nowych umiejętności, weryfikowania własnych założeń i adaptowania sposobów działania. W Polsce mamy duże wyzwanie z uczeniem się osób dorosłych w środowisku pracy i podnoszeniem kompetencji zawodowych – wszyscy potrzebujemy włączyć się w promocję uczenia się dorosłych i tego, że każdy, niezależnie od wieku, jest zdolny do uczenia się i nabywania kompetencji, rozwijania nowych umiejętności.

Potrzeby rozwojowe

Raport z badań Bilans Kapitału Ludzkiego z 2026 r., czyli badań prowadzonych od wielu lat w Polsce przez Uniwersytet Jagielloński z PARP, wskazuje, że głównym hamulcem – szczególnie w sektorze MŚP – okazuje się bariera mentalna, czyli brak postrzeganej potrzeby rozwoju. Wśród osób pracujących, które nie uczestniczą w szkoleniach, najczęstszym powodem jest przekonanie, że nowe umiejętności nie były potrzebne w pracy (36 proc.) oraz że posiadana wiedza jest w pełni wystarczająca (28 proc.). Tę samą logikę widać po stronie przedsiębiorstw. Aż 46 proc. firm, które w 2024 r. nie prowadziły żadnych działań rozwojowych dla kadr, jako powód podało przekonanie, że kwalifikacje załogi w zupełności odpowiadają potrzebom organizacji. Jednocześnie „uczenie się rodzi uczenie się”. Osoby, które brały udział w formach edukacji w minionym roku, są aż czterokrotnie bardziej skłonne planować dalszy rozwój w kolejnych 12 miesiącach niż osoby bierne edukacyjnie.

A skala wyzwania jest konkretna. Według „Future of Jobs Report 2025” Światowego Forum Ekonomicznego pracodawcy prognozują, że do 2030 r. zmieni się lub straci aktualność średnio 39 proc. obecnych umiejętności pracowników. To prognoza, nie dokonany fakt, ale wyraźny sygnał, że rozwój kompetencji musi być elementem strategii biznesowej, a nie wyłącznie

kalendacza HR.

Przez lata obserwacji firm i pracy z kadrami zarządzającą utwierdzam się w przekonaniu, że organizacje uczące się nie tworzą same szkolenia, platformy LMS ani dostęp do biblioteki kursów.

Tworzą ją ludzie, liderzy i praktyki zarządzania: otwartość na informację zwrotną, wymiana wiedzy, przestrzeń do zadawania pytań, testowania nowych rozwiązań oraz wyciągania wniosków także z niepowodzeń. Warunkiem jest czas i możliwość wykorzystania nowych umiejętności w codziennej pracy oraz możliwość zatrzymania się i wygospodarowania czasu na warsztaty. Po latach online częściej efektywniejszą, ale droższą formą okazują się warsztaty stacjonarne w zamkniętej sali z kilkunastoma osobami skupionymi na podnoszeniu kwalifikacji. Ta potrzeba wynika również z przebudzowania menedżerów i pracowników.

Priorytety

Widzę pięć priorytetów.

1. Diagnoza potrzeb kompetencyjnych w odniesieniu do celów organizacji: jej klientów, procesów i wyzwań operacyjnych.
2. Rozwój menedżerów, bo to od ich zachowań w dużej mierze zależy, czy wiedza ze szkolenia zamieni się w praktykę zespołu.
3. Projektowanie programów rozwojowych, nie pojedynczych wydarzeń: z diagnozą, ćwicze-

niem realnych sytuacji, zadaniami wdrożeniowymi i oceną efektów.

4. Łączenie kompetencji związanych z AI i technologią z krytycznym myśleniem, komunikacją oraz odpowiedzialnością za decyzje.

5. Mierzenie rezultatów rozwoju przez zmianę zachowań w środowisku organizacji, a nie tylko liczbę uczestników i ocenę pracy trenerów.

W HILLWAY pracujemy przede wszystkim z zespołami i menedżerami w ramach zamkniętych, dedykowanych projektów. Z tej perspektywy widzę, jak ważne jest dopasowanie rozwoju do specyfiki konkretnej organizacji. Innych rozwiązań potrzebuje zespół sprzedaży, innych centrum usług biznesowych, a innych kadra kierownicza prowadząca transformację. Microlearning, e-learning czy AI mogą zwiększać dostępność i personalizację nauki, ale same nie zapewniają transferu kompetencji do pracy. Forma powinna wynikać z celu, nie z mody.

Warto też uczyć się oduczania: rezygnowania z nawyków i procedur, które kiedyś były skuteczne, ale dziś ograniczają rozwój. Wierzę, że przyszła przewaga konkurencyjna organizacji będzie w coraz większym stopniu zależała od zdolności całych zespołów do wspólnego uczenia się. To zadanie dla zarządów i menedżerów, nie tylko działów L&D. Szkolenia są ważnym narzędziem tej zmiany – pod warunkiem, że organizacja wie, po co je realizuje i jak wykorzysta ich efekty.

REKLAMA



Silne firmy zaczynają się od trafnych decyzji

Szkolenia dla TOP Managementu • Doradztwo strategiczne • Rozwój kompetencji menedżerskich



2700 firm



33 000 uczestników

Francuski Instytut Gospodarki Polska wspiera kadre zarządzającą w budowaniu strategii, podejmowaniu decyzji i rozwijaniu kompetencji menedżerskich.

Zeskanuj i sprawdź kalendarz szkoleń



www.figpolska.pl



Warsztaty otwarte



Programy dla menedżerów



Rozwiązania dla firm

ZESTAWIENIE ALFABETYCZNE FIRM SZKOLENIOWYCH

Firma	Przychody po I półroczu 2026 r. (wartość podana w ankiecie)	Osoba zarządzająca	Szkolenia zamknięte	Szkolenia otwarte	Wykłady	Webinary	E-learning	Zakres: finanse	Zakres: marketing	Zakres: prawo	Zakres: biznes	Zakres: języki obce	Zakres: interpersonalne, coaching	Zakres: obsługa informatyczna	Zakres: inne	Liczba wykładowców (30.06.2026)	Klienci instytucjonalni (liczba firm)	Klienci indywidualni
ADN Akademia	6 537,00	Rafał Maletko	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	1885	13 868	36 908
Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	3 944,00	Magdalena Operacz	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	111	320	17
Brainstorm Group	2 548,00	Sebastian Matyniak	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	40	30	200
BUZZcenter	1 163,00	Kamila Kierzek-Mechło	+	+	+	+	+	"+ tak ale w AI"	"+ tak ale w AI"	"+ tak ale w AI"	"+ tak ale w AI"	-	-	"+ tak ale w AI"	+	12	120	3500
Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	6 126,00	Wojciech Czerpak	+	+	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	235	8320	5730
Certes	54 951,00	Norbert Ogłaza	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	1056	27 250	168 000
Develor Polska	2 510,00	Bartłomiej Wrzosek	+	-	+	+	+	-	-	-	-	-	+	-	+	185	358	0
EITT	1 260,00	Marcin Godula	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	325	65	0
Francuski Instytut Gospodarki Polska	2 455,00	Tadeusz Woźniak, Dyrektor Zarządzający	+	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+	-	-	28	267	4
Future Centre Language Solutions	3 142,00	bd	+	nie	nie	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	350	140	200
GRUPA ODITK	14 512,00	Iwona Skiba	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	389	10 879	37 827
Grupa Sandler Training Polska	6337,31	Łukasz Grabowski	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	23	116	38
HILLWAY Training & Consulting	bd	Marzena Sawicka, Ewa Drumlak	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	107	112	2108
Integra Consulting Poland	6 300,00	Marek Małkiewicz	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	165	680	10 450
Nowe Motywacje	5 680,00	Grzegorz Jachna	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	91	112	10 854
PCDK Group	bd	Wojciech Ośka	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	65	1022	95
Vademecum – Konferencje i Szkolenia	888,67	Natalia Rudolf-Niewójt	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+	-	-	28	127	1808
Westhill Consulting	1 370,00	Mariusz Siechowicz	+	-	-	+	+	-	-	-	+	-	+	-	+	56	32	nd

Gubimy liderki w połowie drogi

Według Eurostatu kobiety zajmują w Polsce 41,8 proc. stanowisk kierowniczych, co jest trzecim wynikiem w UE. Im wyżej, tym jednak jest ich mniej. Nie brakuje nam menedżerek. Tracimy je jednak w środku kariery, gdy wysokie kompetencje przestają wystarczać, a o awansach decydują również widoczność, relacje biznesowe i to, kto o Tobie mówi, gdy nie siedzisz przy stole.



EWA TERLIKOWSKA
HR Consulting & Development
Partner w HaRis

Badanie McKinsey i LeanIn. Org po raz pierwszy pokazało, że kobiety rzadziej niż mężczyźni chcą awansu: 80 proc. wobec 86 proc. Nie mają ambicji? Ambicje mają, ale nie zawsze mają odpowiednie wsparcie. Wg badań, gdy kobiety dostają takie samo wsparcie jak mężczyźni, ta

różnica znika. Przykładowo, kobiety rzadziej mają sponsorów, a osoby ze sponsorem awansują dwa razy częściej.

Mentoring i sponsoring
O ile mentoring staje się już w Polsce popularny, o tyle sponsoring nadal w wielu firmach nie istnieje. Słowo „sponsor” kojarzy się u nas źle, a szkoda, bo w biznesie oznacza po prostu osobę z realną władzą w firmie, która rekomenduje Cię do projektów i ról, wymienia Twoje nazwisko w rozmowach o sukcesji i broni twojej kandydatury. Mentor pomaga budować kompetencje, sponsor możliwości. W środku kariery potrzebne są obie te role.

To się powoli zmienia, bo coraz więcej firm świadomie inwestuje

„
Stworzyłyśmy w HaRis program She Leads Next. Uczestniczki pracują nad przekonaniem, planem rozwoju, autorytetem i marką osobistą, a każda ma indywidualne sesje z mentorką.

w rozwój menedżerek średniego szczebla, a nie tylko tych, które już prawie dotarły na szczyt.

She Leads Next
Z myślą o nich stworzyłyśmy w HaRis program She Leads Next. Uczestniczki pracują nad przekonaniem, planem rozwoju, autorytetem i marką osobistą, a każda ma indywidualne sesje z mentorką. Uczymy też, czym jest sponsoring biznesowy i jak stworzyć sobie takie możliwości, nawet jeśli firma nie ma formalnego programu sponsoringowego. Stawiamy na praktykę, a nie kolejną dawkę motywacji, bo kobiety są zmotywowane, by sięgać po więcej. Brakuje im tylko dobrych narzędzi.

Lider też musi się uczyć

Rzeczywistą barierą w rozwoju kompetencji kadry zarządzającej rzadko jest brak chęci samych liderów, częściej powszechny brak przestrzeni operacyjnej.



TOMASZ WYKOWSKI
Country Manager Poland Factorial,
ekspert z zakresu technologii
HR i automatyzacji zarządzania
biznesem

Blisko połowa menedżerów traci ponad pięć godzin tygodniowo na rutynową administrację. Choć aż 42 proc. badanych chciałoby ten odzyskać czas przeznaczyć na podnoszenie własnych kwalifikacji, wciąż są rozliczani głównie z pilnowania formularzy i obiegu dokumentów. W erze, gdy kompetencje pracowników szybko

ulegają przedawnieniu, oczekiwanie od liderów pełnienia roli mentora staje się nierealne bez ich odciążenia. Aby szkolenia przyniosły oczekiwany rezultat, organizacje muszą najpierw uprościć strukturę pracy i zautomatyzować rutynowe procesy. Od menedżerów wymaga się dziś jednocześnie szybkiego reagowania na zmiany, rozwijania pracowników, podejmowania decyzji na podstawie danych i zapewniania zespołom poczucia bezpieczeństwa. Tymczasem przygotowanie liderów do tych zadań nie zawsze nadąża za dynamiką ich ról. Według badania Deloitte 73 proc. organizacji dostrzega potrzebę przededefiniowania roli menedżera, ale zaledwie 7 proc. osiąga w tym znaczące postępy. Ta rozbieżność jasno pokazuje, że rozwój kadry zarządzającej nie może dłużej sprowadzać się do okazjonalnych, uniwersalnych szkoleń czy warsztatów.

Przywództwo w warunkach permanentnej niepewności
Dzisiejszy lider musi prowadzić zespół przez procesy transformacji w warunkach niepełnej informacji.

W świecie, w którym według prognoz World Economic Forum niemal połowa kluczowych kompetencji pracowników ulega przedawnieniu w perspektywie zaledwie kilku lat, tradycyjny model przywództwa oparty na nieomyślności i kontroli traci rację bytu. Menedżer nie zawsze może obiecać pracownikom stabilne warunki, ale ma obowiązek zadbać o przewidywalne zasady współpracy. W okresach niepewności to właśnie transparentna komunikacja, otwartość na informację zwrotną i konsekwencja w działaniu budują zaufanie, bez którego trudno o realne zaangażowanie zespołu.

Pułapka biurokracji
Głównym problemem współczesnych organizacji nie jest niechęć liderów do nauki, lecz brak przestrzeni na rozwój. Z badania Factorial wynika, że 70 proc. menedżerów uważa nadmiar biurokracji za główną przeszkodę w wykonywaniu ich podstawowych obowiązków, a 46 proc. poświęca ponad pięć godzin tygodniowo na rutynową administrację.

Gdyby ten czas można było odzyskać, 42 proc. badanych liderów chciałoby go przeznaczyć na szkolenia i podnoszenie własnych kwalifikacji.

Manager w erze AI
Nową skalę wyzwań przynosi rewolucja sztucznej inteligencji. W badaniach obejmujących kadrę kierowniczą 65 proc. respondentów wskazało, że AI lub automatyzacja bezpośrednio zmieniły zakres obowiązków kadry zarządzającej. Jednocześnie tylko 17 proc. ocenia swoją biegłość w korzystaniu z AI jako zaawansowaną. Dziś nie chodzi już tylko o to, by lider potrafił obsłużyć kolejne narzędzie i umiał wygenerować prosty prompt. Musi on rozwinąć nową kompetencję – umiejętność oceny, które zadania warto delegować algorytmom, jak weryfikować jakość wyników generowanych przez AI, jak dbać o bezpieczeństwo danych oraz gdzie leży nieprzekraczalna granica odpowiedzialności człowieka. Ta zmiana dotyczy całych zespołów. Chociaż, według badania Factorial, 78 proc. pracowników

deklaruje, że korzysta z narzędzi AI, tylko 51 proc. czuje się dobrze przygotowanych do pracy w środowisku cyfrowym. Zadaniem managera staje się więc stworzenie bezpiecznej przestrzeni do nauki nowej technologii, określenie zasad jej stosowania i budowanie kultury otwartości na pytania i błędy. Szkolenia z AI powinny obejmować konkretne zastosowania w danej roli, a nie kończyć się na prezentacji możliwości technologii. Największym błędem organizacji byłoby dziś traktowanie rozwoju liderów jako opcjonalnego dodatku do transformacji cyfrowej. To od kompetencji kadry zarządzającej zależy, czy nowo wdrażane technologie przyniosą firmie przewagę konkurencyjną, czy jedynie zwiększą istniejący chaos. Dobry manager nie musi znać odpowiedzi na każde pytanie. Musi jednak posiadać zdolność ciągłego uczenia się i wyznaczania kierunku innym. Inwestycja w rozwój lidera to w rzeczywistości inwestycja w elastyczność i zdolność adaptacyjną całej firmy.

REKLAMA

EKSPERCI | DOŚWIADCZENIE | EFEKTY

PL | ENG

HILLWAY. Nie tylko szkolenia.

Strategiczne partnerstwo w rozwoju kompetencji.

Łączymy wiedzę praktyków z różnych branż z indywidualnymi potrzebami Twojej organizacji. Projektujemy programy, które budują przewagę.

LEADERSHIP

MANAGEMENT

AI&DIGITAL

SALES&CX

FINANCE&CONTROLLING

CHANGE MANAGEMENT

POWERSKILLS

100+

ekspertów-praktyków z biznesu i branż

99,8%

satysfakcji klientów

200+

klientów B2B rocznie

15 lat

doświadczenia

PRO TIGER

LAUREAT PRO TIGER 2024 | 2025

Skonsultuj potrzeby swojej firmy

+48 22 250-22-82

info@hillway.pl

www.hillway.pl



Nowe wyzwania dla kadry zarządzającej

Współczesny biznes rozwija się w tempie, które nie pozostawia menadżerom wiele czasu na działanie według sprawdzonych schematów. Rozwój sztucznej inteligencji, presja na efektywność, zmieniające się oczekiwania pracowników i niepewność gospodarcza sprawiają, że dotychczasowe doświadczenie nie zawsze wystarcza.

DR RADOSŁAW STOJEK

Dziekan Wydziału Informatyki
Polsko-Japońskiej Akademii Technik
Komputerowych w Gdańsku

Lider musi nie tylko wyznaczać kierunek i odpowiadać za wyniki, lecz także nieustannie aktualizować własne kompetencje. Coraz ważniejsze staje się to, czy potrafi się uczyć, kwestionować własne założenia i przeprowadzać zespół przez zmianę.

Od kontroli do odpowiedzialnego przywództwa

Rola menadżera ewoluje. Model oparty na kontroli zadań, hierarchii i rozliczaniu wskaźników ustępuje miejsca przywództwu, które łączy odpowiedzialność za wyniki z umiejętnością budowania relacji, interpretowania danych i wykorzystywania nowych technologii. Nie oznacza to, że cele, procedury czy mierniki efektywności tracą znaczenie. Zmienia się natomiast sposób ich wykorzystania. Według raportu Future of Jobs Report 2025 Światowego Forum Ekonomicznego do kluczowych kompetencji należą m.in. myślenie analityczne, odporność i elastyczność, przywództwo i wpływ społeczny, kreatywność oraz samoświadomość. Jednocześnie rośnie znaczenie umiejętności technologicznych, w tym związanych ze sztuczną inteligencją i analizą danych. To wyraźny sygnał, że sku-

teczne zarządzanie wymaga dziś łączenia kompetencji, które jeszcze niedawno rozwijano w odrębnych obszarach.

Menadżer nie może być wyłącznie ekspertem merytorycznym ani osobą pilnującą realizacji planu. Dziś od menadżera wymaga się rozumienia zależności między decyzjami biznesowymi, technologią i funkcjonowaniem zespołu. Musi także umieć działać w warunkach niepewności, gdy informacje są niepełne, a konsekwencji podejmowanych decyzji nie da się w pełni przewidzieć.

Samoświadomość jako kompetencja lidera

Jednym z fundamentów nowoczesnego przywództwa jest samoświadomość. Im wyższe stanowisko zajmuje menadżer, tym trudniej może mu uzyskać szczerą informację zwrotną. Pracownicy nie zawsze powiedzą przełożonemu, że jego decyzja jest błędna, sposób komunikacji zniechęca zespół albo przyjęte założenia nie odpowiadają rzeczywistości. Dlatego lider powinien aktywnie szukać informacji o skutkach własnego zachowania. Dojrzałość menadżerska ujawnia się szczególnie w sytuacjach trudnych: podczas konfliktu, pod presją czasu czy w obliczu niepowodzenia. Lider, który reaguje na krytykę obroną własnego stanowiska, ogranicza możliwość uczenia się organizacji. Ten, który potrafi wysłuchać argumentów, oddzielić ego od interesu firmy i zmienić zdanie pod wpływem

nowych dowodów, wzmacnia jakość podejmowanych decyzji.

Nie chodzi o rezygnację z autorytetu. Przeciwnie, przyznanie się do błędu i wyjaśnienie, dlaczego zmienia się decyzję, może budować większe zaufanie niż konsekwentne podtrzymywanie nieskutecznego rozwiązania. Jednak ten sposób myślenia wymaga zbudowania tożsamości menadżera, która nie powstaje w chwili objęcia stanowiska niezależnie poziomu zarządzania.

Zarządzanie zmianą zaczyna się od ludzi

Nowoczesne przywództwo wymaga również zmiany podejścia do pracowników. Organizacje często deklarują, że stawiają człowieka w centrum, dbają o dobrostan i budują kulturę zaufania. Jednak rzeczywiste przywództwo weryfikują codzienne decyzje: sposób przekazywania informacji zwrotnej, reagowanie na błędy, przejrzystość kryteriów oceny czy gotowość do wysłuchania odmiennej opinii.

Rozbieżność między deklarowanymi wartościami a praktyką zarządzania podważa wiarygodność lidera. Nie wystarczy mówić o otwartości, jeśli pracownicy obawiają się kwestionować decyzje przełożonego. Nie wystarczy promować współpracy, jeśli błędy są powodem do szukania winnych, a nie do analizy przyczyn i usprawniania procesów. Istotnym elementem skutecznego przywództwa jest bezpieczeństwo psychologiczne, czyli przekonanie, że można zadawać pytania, zgłaszać problemy i przedstawiać odmienne stanowisko bez obawy przed upokorzeniem lub odwetem. Nie oznacza ono braku wymagań ani akceptacji każdego zachowania. Pozwala natomiast rozmawiać o ryzyku, błędach a w konsekwencji ich mitygacji, zanim przełożą się one na poważne konsekwencje biznesowe. Jednak jak wskazują przykłady z życia

ubogość a wręcz prymitywność warsztatu menadżera jest nad wyraz codzienną praktyką zarządzania.

Lider powinien umieć łączyć empatię z odpowiedzialnością. Jasno określać oczekiwania, egzekwować ustalenia i rozliczać wyniki, a jednocześnie traktować pracowników z szacunkiem. Takie podejście ma szczególne znaczenie podczas restrukturyzacji, wdrażania nowych technologii i zmian organizacyjnych. Sam komunikat o nowym kierunku nie wystarczy. Zespół musi rozumieć powody zmiany, jej konsekwencje oraz własną rolę w procesie.

AI nie zwalnia z myślenia

Sztuczna inteligencja zmienia sposób wykonywania pracy i otwiera przed menadżerami nowe możliwości. Może wspierać analizę informacji, przygotowywanie raportów, prognozowanie, planowanie projektów i automatyzację powtarzalnych zadań. Dzięki temu część czynności można wykonywać szybciej, a więcej uwagi poświęcić interpretacji wyników i podejmowaniu decyzji.

Warunkiem jest jednak umiejętne korzystanie z technologii. Menadżer nie musi być programistą, ale powinien rozumieć ograniczenia narzędzi AI, umieć ocenić wiarygodność generowanych odpowiedzi

PRZYCHODY 2026

	Firma	Przychody po I półroczu 2026 r.	pkt
1	Certes	54 951,00	80
2	GRUPA ODITK	14 512,00	70
3	ADN Akademia	6 537,00	60
4	Grupa Sandler Training Polska	6337,31	60
5	Integra Consulting Poland	6 300,00	60
6	Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	6 126,00	60
7	Nowe Motywacje	5 680,00	60
8	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	3 944,00	40
9	Future Centre Language Solutions	3 142,00	40
10	Brainstorm Group	2 548,00	30
11	Develor Polska	2 510,00	30
12	Francuski Instytut Gospodarki Polska	2 455,00	30
13	Westhill Consulting	1 370,00	20
14	EITT	1 260,00	20
15	BUZZcenter	1 163,00	20
16	Vademecum – Konferencje i Szkolenia	888,67	10

Punktacja

Przychody za I półrocie 2026 r. (w tys. zł)
1 do 1000 – 10; 1001 do 2000 – 20;
2001 do 3000 – 30; 3001 do 4000 – 40;
4001 do 5000 – 50; 5001 do 10000 – 60;
10001 do 20000 – 70; 20001 do 30000 – 80;
powyżej 30 000 – 90



Jednym z fundamentów nowoczesnego przywództwa jest samoświadomość. Im wyższe stanowisko zajmuje menadżer, tym trudniej może mu uzyskać szczerą informację zwrotną.

i znać zasady bezpiecznego przetwarzania danych. Przekonująco sformułowana rekomendacja nie musi być poprawna, a wynik analizy zależy między innymi od jakości danych, przyjętych założeń i sposobu zdefiniowania problemu.

Jeżeli system rekomenduje ograniczenie zatrudnienia, lider nie powinien traktować tego jako gotowej decyzji. Musi sprawdzić, jakie przesłanki uwzględniono, czy analiza obejmuje specyfikę pracy i możliwe skutki uboczne oraz czy istnieją alternatywy, takie jak automatyzacja części zadań i rozwój kompetencji zespołu. Odpowiedzialności za konsekwencje decyzji nie można przenieść na algorytm.

Podobnie należy spojrzeć na dane biznesowe. To nie koniec Excela ani wskaźników efektywności, lecz koniec przekonania, że samo monitorowanie KPI wystarczy do zrozumienia organizacji. Wzrost produktywności może współistnieć ze spadkiem jakości, a skrócenie czasu obsługi klienta nie musi oznaczać skuteczniejszego rozwiązywania jego problemów. Lider powinien analizować zależności między wskaźnikami, procesami i doświadczeniami ludzi, zamiast optymalizować pojedynczy parametr kosztem całości.

Rozwijać zespół, zamiast uzależniać go od siebie

Kolejnym wyzwaniem jest budowanie autonomii pracowników. Menadżer, który chce osobiście zatwierdzać każdą decyzję i rozwiązywać każdy problem, szybko staje się wąskim gardłem organizacji. Nadmierna kontrola ogranicza inicjatywę, wydłuża procesy i utrudnia rozwój kompetencji.

Rolą lidera jest zatem nie tylko delegowanie zadań, ale również przekazywanie odpowiedzialności i uprawnień adekwatnych do roli pracownika. Wymaga to określenia granic samodzielności, zapewnienia dostępu do informacji oraz udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej. Zamiast zawsze podawać gotowe rozwiązanie, menadżer może pytać o możliwe scenariusze, ryzyka i uzasadnienie rekomendacji. W ten sposób rozwija zdolność zespołu do samodzielnego działania.

Nie oznacza to, że lider powinien wycofać się z podejmowania decyzji. W sytuacjach kryzysowych potrzebne są szybkie rozstrzygnięcia i jednoznaczne wskazówki. Sztuką jest rozpoznanie, kiedy należy przejąć inicjatywę, a kiedy stworzyć przestrzeń do działania innym.

Uczenie się jako stały element przywództwa
Wszystkie te wyzwania prowadzą do jednego wniosku: rozwój menadżera nie może kończyć się na zdobyciu stanowiska ani ukończeniu kolejnego szkolenia. Powinien być częścią codziennej praktyki zarządzania. Obejmuje analizowanie własnych decyzji, korzystanie z informacji zwrotnej, obserwowanie skutków wdrażanych rozwiązań i gotowość do rezygnacji z metod, które przestały działać. Nie chodzi o nieustanne podążanie za każdą nową modą. Adaptacyjność oznacza umiejęt-

ność odróżniania trwałej zmiany od chwilowego trendu oraz sprawdzania, które rozwiązania rzeczywiście przynoszą wartość. Lider powinien umieć łączyć doświadczenie z ciekawością, stabilność celów z elastycznością działania, a ambicje biznesowe z odpowiedzialnością za ludzi. Menadżer XXI w. nie musi wiedzieć wszystkiego ani samodzielnie wykonywać każdej analizy. Musi natomiast zadawać właściwe pytania, oceniać jakość informacji, korzystać z technologii i brać odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Jego skuteczność zależy

zarówno od kompetencji analitycznych, jak i od zdolności budowania relacji oraz rozwijania samodzielności zespołu.

Dobry lider nie jest tym, który kontroluje wszystko, lecz tym, który potrafi stworzyć warunki do odpowiedzialnego działania innych. W świecie ciągłych zmian jego przewagą nie jest nieomyślność, ale gotowość do uczenia się. To ona pozwala łączyć rozwój technologiczny z ludzkim osądem, realizować cele bez utraty zaufania i budować organizacje zdolne do adaptacji.

REKLAMA



Nowoczesne szkolenia i doradztwo dla firm

Wspieramy organizacje w skutecznym **rozwój pracowników, liderów i zespołów**. Pomagamy działom HR oraz kadrze menedżerskiej budować efektywne programy rozwojowe, które przekładają się na **realne i mierzalne rezultaty w codziennej pracy**.

Poznaj naszą ofertę:

- **Szkolenia dla firm:** przywództwo i zarządzanie, sprzedaż i negocjacje, kompetencje miękkie, szkolenia dla HR i trenerów.
- **Szkolenia dla branży automotive:** sprzedażowe, produktowe, serwisowe.
- **Narzędzia EduTech:** produkcje filmowe, produkty e-learningowe.
- **Rozwiązania dla firm:** usługi i narzędzia dla HR, koordynacja projektów, BLT™ – program wsparcia transformacji AI.



ok. 18 tys. uczestników
szkolonych rocznie



blisko 500
zrealizowanych projektów
dla klientów w ciągu roku



ok. 3 500
prowadzonych szkoleń
rocznie



Umów bezpłatną konsultację!

+48 502 427 407
biuro@nm.com.pl

www.nowemotywacje.pl



Szkolenia w erze AI. Jak technologia zmienia

Sztuczna inteligencja redefiniuje niemal każdy obszar biznesu, ale jednym z kluczowych miejsc jej wpływu staje się rozwój kompetencji zawodowych.



MAGDALENA JABŁOŃSKA
CEO, StartSmart CEE

AI zmienia nie tylko sposób wykonywania pracy, lecz także to, jak zdobywa się wiedzę, projektuje procesy edukacyjne i buduje przewagę konkurencyjną w zespołach. W erze dynamicznych zmian rynkowych wyzwaniem organizacji przestaje być wyłącznie sam dostęp do wiedzy, lecz zdolność do jej sprawnej weryfikacji, szybkiej adaptacji i praktycznego wdrożenia. Dostęp do informacji nigdy nie był

tak prosty. Generatywne modele potrafią w kilka sekund przeanalizować złożone zagadnienie z wielu perspektyw lub wytłumaczyć skomplikowane pojęcia w przystępny sposób. Z perspektywy rozwoju zawodowego obniża to próg wejścia w zupełnie nowe obszary. Pracownicy mogą sprawniej uzupełniać luki kompetencyjne i łączyć różne dziedziny – marketer poznaje podstawy analizy danych, inżynier uczy się komunikacji, a menedżer porządkuje wiedzę o nowych technologiach. Należy jednak pamiętać, że algorytmy potrafią przekonywająco podawać błędne informacje, dlatego kluczowe pozostają krytyczne myślenie, weryfikacja źródeł i umiejętność zadawania właściwych pytań.

Ta sama technologia rewolucjonizuje

proces tworzenia i zarządzania materiałami edukacyjnymi. Nowoczesne narzędzia automatycznie przekształcają firmowe dokumenty i procedury w gotowe kursy, testy, nagrania z wirtualnymi prezenterami, interaktywne scenariusze czy symulacje sytuacji zawodowych, dzięki czemu zadania wymagające dotąd tygodni pracy całego zespołu powstają znacznie szybciej i mniejszym nakładem środków. Organizacje zyskują przy tym pełną swobodę w testowaniu różnorodnych wariantów treści, ich bieżącej aktualizacji oraz zwiększaniu dostępności poprzez automatyczne tłumaczenia czy dopasowanie poziomu trudności.

Szkolenie szyte na miarę. Jeden program, indywidualna ścieżka rozwoju

Równie silny trend, wyraźnie widoczny w nowatorskich rozwiązaniach, dotyczy personalizacji

procesu nauki. Tradycyjne szkolenia z założenia traktowały grupę jednolicie, podczas gdy nowoczesne systemy pozwalają odejść od szablonowych programów rozwojowych na rzecz elastycznych, indywidualnych ścieżek edukacyjnych. Uczestnicy szkoleń mają przecież różne doświadczenia, cele i style pracy. Sztuczna inteligencja ułatwia odpowiadanie na te zróżnicowane potrzeby bez konieczności tworzenia osobnego kursu dla każdego z nich. Czasem wystarczy dać możliwość wyboru poziomu zaawansowania kursu, dostosować przykłady do specyfiki danej roli, zaproponować ćwiczenia o odpowiednim stopniu trudności czy zaoferować krótką powtórkę wybranych zagadnień. Dzięki temu uczestnik przestaje być jedynie biernym odbiorcą treści, a zaczyna aktywnie współdecydować o własnym procesie uczenia się. Aby jednak ten model przyniósł oczekiwane rezultaty, automatyczne

rekomendacje muszą być osadzone w realnym kontekście biznesowym i wsparte trafnym osądem projektantów szkoleń.

AI w edukacji. Dlaczego rola człowieka wciąż jest kluczowa?

Gdy technologia przejmie dużą część przygotowania i dostosowywania materiałów, fundamentalnego znaczenia nabiera pytanie o granice automatyzacji. Jednym z najważniejszych wyzwań staje się dziś umiejętność rozróżnienia szybkiego wykonania zadania od rzeczywistego nabycia kompetencji przez człowieka. AI potrafi w kilka sekund przygotować prezentację, napisać kod czy zaproponować rozwiązanie złożonego problemu. Rezultat może wyglądać imponująco, ale jeśli pracownik całkowicie wyręczy się narzędziem, traci okazję do przebrnięcia przez proces myślowy, który prowadzi do prawdziwego zrozumienia. W nowoczesnej

Miękkie kompetencje wracają do gry

Wdrożenie sztucznej inteligencji to nie tylko kwestia technologii, ale przede wszystkim ludzi, ich przyzwyczajen i gotowości do zmiany sposobu pracy. Nawet najlepsze narzędzia nie przyniosą oczekiwanych rezultatów, jeśli zabraknie umiejętności współpracy, komunikacji i radzenia sobie z niepewnością. Dlatego kompetencje miękkie nabierają nowego znaczenia.

DR BEATA MAŚLANKA-WIECZOREK

adiunkt w Katedrze Ekonomii i Zarządzania w Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych

Pomagają pracownikom odnaleźć się w zmieniających się rolach, a firmom skuteczniej wykorzystywać potencjał AI. Znaczenie tych umiejętności potwierdza raport World Economic Forum „The Future of Jobs Report 2025”, wskazując na rosnącą rolę kreatywności, elastyczności i odporności na zmiany.

Komunikacja ma znaczenie dla wyników

Dobrym przykładem jest komunikowanie zmian. AI może pomóc napisać informację o reorganizacji, lecz jej publikacja dopiero rozpoczyna pracę menadżera. Pracow-

nicy chcą wiedzieć, co zmieni się w ich obowiązkach, kto będzie podejmował decyzje i według jakich zasad zostaną ocenieni. Nawet starannie przygotowany komunikat może pozostawić te pytania bez odpowiedzi. Rozmowa pozwala wyjaśnić wątpliwości i sprawdzić, czy obie strony podobnie rozumieją ustalenia. W codziennej pracy komunikacja przekłada się na jakość wykonania zadań. Nieprecyzyjne polecenia przełożonego sprzyjają błędom, a niedopowiedziane oczekiwania utrudniają ocenę efektów pracy. Wiedza specjalisty jest bardziej użyteczna, gdy potrafi on jasno wyjaśnić, co proponuje i dlaczego warto to zrobić. Podobną rolę odgrywa współpraca. Wdrożenie AI wymaga uzgodnień między osobami, które patrzą na projekt z różnych stron. Dział IT zna możliwości narzędzia, HR oce-

nia wpływ zmian na pracowników, a użytkownicy wiedzą, co sprawdza się w praktyce. Bez wymiany tej wiedzy łatwo stworzyć rozwiązanie poprawne technicznie, lecz kłopotliwe w codziennym użytkowaniu. Żeby dobrze współpracować, trzeba słuchać innych i jasno ustalić, kto za co odpowiada.

Różnica zdań nie musi zatrzymywać pracy

Nowe narzędzia mogą zmieniać zakres obowiązków i pozycję poszczególnych osób w zespole. W takich sytuacjach spór o sposób działania bywa również źródłem poczucia niesprawiedliwości. AI może pomóc uporządkować argumenty i przygotować się do rozmowy. Menadżer musi jednak rozpoznać, co rzeczywiście dzieli strony oraz doprowadzić do ustaleń, które będą dla nich zrozumiałe i możliwe do wykonania. Umiejętność rozwiązywania konfliktów obejmuje też przyjmowanie krytyki bez traktowania jej jako osobistego ataku. Pracownicy powinni móc otwarcie zgłaszać błędy i wątpliwości dotyczące propozycji AI, bez obawy o reakcję przełożonego. Jeżeli każda uwaga wywołuje jego negatywną reakcję, pracownicy mogą zrezygnować z sygnalizowania problemów.

Jak radzić sobie ze zmianą i szukać nowych rozwiązań

Praca z AI wymaga nauki i przyjrzenia się temu, co dotąd robiliśmy w określony sposób. Nie każdemu łatwo przychodzi taka zmiana, zwłaszcza gdy pojawia się obawa o własne umiejętności lub przyszłość stanowiska. Odporność psychiczna pomaga odnaleźć się w tej sytuacji i wrócić do równowagi, gdy coś się nie uda. Dużo zależy jednak od pracodawcy. Jeśli priorytety ciągle się zmieniają, obowiązków przybywa, a na naukę brakuje czasu, samo szkolenie z radzenia sobie ze stresem nie wystarczy. Warto uczyć pracowników, jak rozpoznawać oznaki przeciążenia i szukać wsparcia, ale trzeba też stworzyć warunki, w których mogą powiedzieć, że potrzebują pomocy lub więcej czasu.

AI może podsunąć wiele pomysłów, ale trzeba jeszcze ocenić, czy któryś z nich rozwiązuje rzeczywisty problem. Jeśli firma ma trudności z rekrutacją, kolejne wersje ogłoszenia mogą niewiele zmienić. Być może warto przyrzeć się samemu stanowisku: zakresowi obowiązków, wymaganiom lub warunkom zatrudnienia. Właśnie tutaj przydaje się kreatywność, która pozwala spojrzeć na sytuację inaczej i sprawdzić rozwiązanie dotąd pomijane.

Rozwój zaczyna się w codziennych sytuacjach

Rozwój kompetencji miękkich zaczyna się od ćwiczenia konkretnych umiejętności w codziennych sytuacjach zawodowych. Komunikację rozwijamy, gdy podsumowujemy ustalenia i upewniamy się, że rozmówca je rozumie. Współpracę doskonalimy w projektach wymagających uzgodnień między działami. Po trudnym spotkaniu warto omówić, co pomogło osiągnąć porozumienie, a co wywołało napięcie. Wnioski można wykorzystać podczas kolejnej rozmowy. Szkolenia, mentoring i symulacje mogą wspierać ten proces, także z wykorzystaniem AI do przygotowania scenariuszy. O postępach świadczy jednak zachowanie w rzeczywistej sytuacji: sposób przyjęcia uwag, wyjaśnienia decyzji czy rozwiązania sporu. Dla firmy oznacza to potrzebę połączenia nauki obsługi technologii z rozwojem ludzi, którzy będą z niej korzystać. Kompetencje miękkie należą do kompetencji przyszłości, bo nawet przy coraz lepszych narzędziach AI trzeba umieć porozumieć się z ludźmi i wspólnie zdecydować, jak z nich korzystać.

Źródło: World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025, część Skills outlook.

proces edukacji w firmach

edukacji AI nie powinna biernie zastępować ludzkiego wysiłku poznawczego. Największą wartość przynosi traktowanie jej jako partnera do rozmowy – narzędzia, które wyjaśnia założenia, przedstawia kontrargumenty, wskazuje ograniczenia i zadaje pytania sprawdzające wiedzę, wspierając tym samym proces myślowy człowieka, zamiast go zastępować.

Rola trenera w erze AI. Nowy wymiar wsparcia w biznesie
Wraz z rozwojem technologii nieuchronnie zmienia się zestaw pożądaných kompetencji rynkowych oraz sama rola trenerów i edukatorów. Obok wiedzy specjalistycznej kluczowe stają się umiejętności precyzyjnego formułowania problemów, oceny jakości informacji, ochrony danych oraz odpowiedzialnego korzystania z narzędzi cyfrowych. Szkoleniowcy, uwalniani przez automatyzację od żmudnych prac przygotowawczych,

mogą przesunąć punkt ciężkości na diagnozę potrzeb, pracę na realnych przykładach, moderowanie dyskusji i wsparcie we wdrażaniu zmian w organizacji. Trener staje się przewodnikiem po procesie, w którym ludzka interakcja i wymiana doświadczeń wciąż pozostają nieprzecenione.

Efektywność w erze AI. Jak mierzyć efekty i wykorzystać potencjał technologii
Wprowadzając sztuczną inteligencję, warto zacząć od konkretnego wyzwania biznesowego, a nie od samej technologii. Organizacja powinna jasno określić cel, przetestować rozwiązanie na małą skalę i zebrać opinie uczestników, dbając o bezpieczeństwo danych oraz stałą kontrolę merytoryczną. Równie ważne jest to, jak oceniamy efekty tej transformacji. Sukcesu projektu nie należy mierzyć wyłącznie prostymi wskaźnikami, takimi jak liczba wyge-

nerowanych materiałów czy czas spędzony na platformie e-learningowej. Dane te nie pokazują, czy pracownik potrafi zastosować wiedzę w praktyce. Dlatego ewaluacja powinna opierać się na zadaniach praktycznych, symulacjach i obserwacji, czy nowe kompetencje realnie podnoszą efektywność organizacji. AI nie sprawi automatycznie, że pracownicy będą uczyć się skuteczniej. Może jednak ułatwić im dostęp do wiedzy, zwiększyć elastyczność nauki i dać przestrzeń na praktykę oraz informację zwrotną. Ostateczny efekt zależy jednak od tego, czy technologia zostanie połączona z dobrym projektem edukacyjnym i świadomym zaangażowaniem uczestnika. Celem nie powinno być wyłącznie przyspieszenie samego procesu nauki, a to, by technologia pomagała zespołom lepiej zrozumieć skomplikowane zagadnienia, trafniej analizować wyzwania i podejmować lepsze decyzje.

LICZBA WYKŁADOWCÓW

	Firma	Liczba wykładowców (na dzień 30.06.2026)	pkt
1	ADN Akademia	1885	26
2	Certes	1056	26
3	GRUPA ODITK	389	26
4	Future Centre Language Solutions	350	26
5	EITT	325	26
6	Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	235	25
7	Develor Polska	185	23
8	Integra Consulting Poland	165	23
9	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	111	23
10	HILLWAY Training & Consulting	107	23
11	Nowe Motywacje	91	21
12	PCDK Group	65	15
13	Westhill Consulting	56	13
14	Brainstorm Group	40	9
15	Francuski Instytut Gospodarki Polska	28	7
15	Vademecum – Konferencje i Szkolenia	28	7
16	Grupa Sandler Training Polska	23	7
17	BUZZcenter	12	5

Punktacja: Liczba wykładowców	31 do 40 – 9	81 do 90 – 19
1 do 10 – 3	41 do 50 – 11	91 do 100 – 21
11 do 20 – 5	51 do 60 – 13	101 do 200 – 23
21 do 30 – 7	61 do 70 – 15	201 do 300 – 25
	71 do 80 – 17	Powyżej 300 – 26

REKLAMA



Rozwijamy firmy i ludzi w świecie AI

PROGRAMY ROZWOJOWE

- AI Ready Company
- Leadership AI
- AI Mastery Program
- Cyfrowa Firma

SZKOLENIA I WARSZTATY

- AI dla Managerów
- AI dla zespołów
- Narzędzia AI
- Power Speech i wystąpienia

DORADZTWO

- Audyt gotowości do AI
- Strategia AI
- Optymalizacja procesów
- Wdrożenia AI

WYDARZENIA

- AI Biznes Forum
- AI Biznes Forum Lokalnie
- AI Experience Day

Kontakt: ☎+48 515 275 443 🌐buzzcenter.pl

SZKOLENIA DOPASOWANE DO PRACOWNIKA

Kilkuset uczestników, kilkanaście grup szkoleniowych, duży hotel, starannie przygotowany program i zaangażowani trenerzy. Całodniowe warsztaty z komunikacji i współpracy, a po nich wieczorna integracja. Dla wielu pracowników to okazja do spotkania dawno niewidzianych kolegów, wymiany doświadczeń i oderwania się od codziennych obowiązków. Dla organizacji – inwestycja, której wartość może sięgać kilkuset tysięcy złotych.



PAULINA WIERUS
trenerka rozwoju zawodowego,
ekspertka w Grafton People Science

Przedsięwzięcia o podobnej skali to nadal popularny format szkoleniowy, często jedyny, jaki jest oferowany pracownikom. I choć jako trenerka doceniam wartość takich wydarzeń, jako metodyk zastanawiam się, ile z pozyskanej w ten sposób wiedzy i umiejętności ma szansę przełożyć się na praktykę i codzienną pracę. Integracyjna wartość takich spotkań jest bezdyskusyjna. Ale czy również oczywista jest ich skuteczność rozwojowa?

**Szkolenie to wydarzenie.
Rozwój to proces.**

Wyobraźmy sobie kilkudziesięciu pracowników, którzy uczestniczą w tym samym programie dotyczącym komunikacji. Każdy przychodzi

z innym doświadczeniem, poziomem kompetencji, motywacją i samoświadomością. Dla jednych omawiane zagadnienia są odkryciem, dla innych powtórzeniem tego, co już doskonale znają. Jedni natychmiast dostrzegają możliwość zastosowania nowej wiedzy, inni nie widzą żadnego związku z własną pracą. Do tego dochodzą emocje, intensywność całego dnia, mnogość bodźców i ograniczona możliwość refleksji. Nawet najlepiej przeprowadzone szkolenie nie gwarantuje w takich warunkach trwałej zmiany w sposobie działania. Możemy przecież wiedzieć, jak udzielać konstruktywnej informacji zwrotnej, a mimo to w trudnej sytuacji wracać do starych nawyków. Znaczenie ma również rozłożenie nauki w czasie, na co zwracają uwagę naukowcy z Uniwersytetu w Melbourne, Rhys Mawson i Sean Kang, którzy przeanalizowali wyniki 22 badań obejmujących łącznie ponad 3 tys. uczestników. Jak wynika z ich analizy opublikowanej w 2025 r. w „Behavioral Sciences”, nauka rozłożona na kilka etapów sprzyja lepszemu zapamiętywaniu materiału

niż przyswajanie go podczas jednej intensywniej sesji.

Różne pokolenia czy po prostu różni ludzie?

W dyskusjach o personalizacji szkoleń często pojawia się argument wielopokoleniowości. O różnicach międzypokoleniowych mówi się wiele, również w kontekście odmiennych oczekiwań wobec nauki, komunikacji i rozwoju zawodowego. Warto tu jednak zachować ostrożność. Badania wskazują, że wiele popularnych przekonań na ten temat nie znajduje mocnego potwierdzenia naukowego. I tak np. z badań przeprowadzonych przez Daniela Ravida, Davida Costanzę i Madison Romero (analiza opublikowana w 2025 r. w „Journal of Organizational Behavior”) wynika, że w wielu obszarach odmienności między generacjami są niewielkie lub nie występują w sposób systematyczny. Różnice między pracownikami należącymi do tego samego pokolenia mogą być równie istotne jak różnice pomiędzy generacjami.

Z perspektywy planowania rozwoju znacznie więcej niż data urodzenia mówi nam o człowieku jego doświadczenie, poziom kompetencji, osobowość, motywacja, predyspozycje, styl zachowania czy etap kariery. Wniosek? Skuteczne projektowanie procesów rozwojowych nie obędzie się bez szczegółowego spojrzenia na potrzeby uczestników.

Tradycyjna analiza potrzeb szkoleniowych często opiera się na deklaracjach pracowników. Tymczasem nie zawsze potrafimy trafnie i precy-



zyjnie rozpoznać własne ograniczenia czy wskazać kompetencje, które rzeczywiście wymagają rozwoju. W pracy z klientami Grafton People Science spotykam się również z sytuacjami, w których pracownicy i ich przełożeni zupełnie inaczej oceniają te same umiejętności. Warto więc sięgać po więcej źródeł: obserwację zachowań, ocenę 360°, analizę wyników pracy czy rzetelne narzędzia psychometryczne.

Psychometria pozwala lepiej zrozumieć między innymi preferowane style zachowania, predyspozycje osobowościowe czy zdolności poznawcze. Nie daje gotowych recept

na szkolenie, ale dostarcza cennych wskazówek przy określaniu indywidualnych celów rozwojowych. Na przykład dwóch menedżerów może potrzebować rozwoju kompetencji komunikacyjnych, ale z zupełnie innych powodów. Jeden powinien nauczyć się uważniej słuchać, drugi natomiast odważniej wyrażać swoje stanowisko. Wspólny warsztat może dać im podobne podstawy, jednak dalsza praca nad rozwojem umiejętności powinna uwzględniać indywidualne potrzeby każdego z nich. Personalizacja nie oznacza więc organizowania osobnego szkolenia dla każdego pracownika, a raczej dopasowanie celów i sposobów rozwoju do rzeczywistych potrzeb.

A gdyby oddać więcej odpowiedzialności menedżerom?

Chciałabym postawić tu nieco prowokacyjne pytanie: czy nie czas przesunąć części odpowiedzialności za rozwój kompetencji miękkich, z działów HR na bezpośrednich przełożonych? To menedżerowie najlepiej znają codzienne wyzwania swoich zespołów. Obserwują sposób komunikacji, współpracy, podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów. Mogą na bieżąco identyfikować potrzeby, proponować konkretne ćwiczenia, udzielać informacji zwrotnej i wzmacniać pożądane zachowania. Nie oznacza to oczywiście, że każdy menedżer powinien zostać trenerem, a HR przestać organizować szkolenia. Przeciwnie, działy HR i eksperci L&D powinni zapewniać

ZAKRES SZKOLENIA

	Firma	Zakres szkolenia/pkt
1	ADN Akademia	8
1	Brainstorm Group	8
1	Certes	8
1	Future Centre Language Solutions	8
1	GRUPA ODITK	8
1	Grupa Sandler Training Polska	8
1	HILLWAY Training & Consulting	8
1	Integra Consulting Poland	8
1	PCDK Group	8
2	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	7
2	EITT	7
2	Nowe Motywacje	7
3	BUZZcenter	6
3	Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	6
3	Francuski Instytut Gospodarki Polska	5
3	Vademecum – Konferencje i Szkolenia	5
4	Westhill Consulting	3
5	Develor Polska	2

FORMA SZKOLENIA

	Firma	Forma szkolenia/pkt
1	ADN Akademia	5
2	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	5
3	Brainstorm Group	5
4	BUZZcenter	5
5	Certes	5
6	GRUPA ODITK	5
7	Grupa Sandler Training Polska	5
8	HILLWAY Training & Consulting	5
9	Integra Consulting Poland	5
10	Nowe Motywacje	5
11	PCDK Group	5
12	Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	4
13	Develor Polska	4
14	EITT	4
15	Vademecum – Konferencje i Szkolenia	4
16	Francuski Instytut Gospodarki Polska	3
17	Future Centre Language Solutions	3
18	Westhill Consulting	3

- KONIEC MODELU „ONE SIZE FITS ALL”



”
Liczba
przeszkolonych
osób, godziny
edukacyjne czy
wysokie oceny
w ankietach
satysfakcji nie
mówią nam
nic o tym, czy
pracownicy zaczęli
działać inaczej.

menedżerom profesjonalne wsparcie: diagnozę, narzędzia, materiały, konsultacje i regularne programy rozwijające ich własne kompetencje.

Wyobraźmy sobie jednak, że zamiast jednorazowego szkolenia dla kilkuset osób organizacja przygotowuje menedżerów do prowadzenia systematycznej pracy rozwojowej w swoich zespołach. Wspólne moduły edukacyjne uzupełniają krótkie ćwiczenia, rozmowy, zadania wdrożeniowe i regularny feedback. W takim modelu rozwój przestaje być wydarzeniem wpisanym do kalendarza, a staje się elementem codziennego zarządzania.

Mierzmy zmianę, nie tylko frekwencję
Taki model wymaga również innego podejścia do oceny skuteczności szkoleń. Liczba przeszkolonych osób, godziny edukacyjne czy wysokie oceny w ankietach satysfakcji nie mówią nam nic o tym, czy pracownicy zaczęli działać inaczej. Warto zatem już na początku programu określić, jakie zmiany chcemy osiągnąć i jak będziemy mierzyć ich efekty, a następnie wracać do tych celów po kilku tygodniach. Uczestnik powinien zobowiązać się przy tym do podejmowania prób zastosowania nowych umiejętności, a menedżer – do zapewnienia mu odpowiednich warunków i wsparcia. Dopiero wtedy możemy mówić o rzeczywistym transferze kompetencji do środowiska pracy.

Od organizowania szkoleń do zarządzania rozwojem
Nie postuluję końca dużych wydarzeń szkoleniowych. Mają one swoje miejsce, szczególnie tam, gdzie celem jest integracja, budowanie wspólnego języka czy wprowadzenie organizacji w nowy sposób myślenia. Ale jeśli chcemy trwale rozwijać kompetencje, potrzebujemy czegoś więcej: trafnej diagnozy, indywidualnych celów, nauki rozłożonej w czasie i zaangażowania menedżerów.

Rozwój, który nadąża za zmianą. Dlaczego firmy potrzebują liderów transformacji?

Pytanie o rozwój pracowników brzmi dziś inaczej niż kilka lat temu. Nie „jakie szkolenie zorganizować?”, lecz „jakich kompetencji potrzebujemy, by zrealizować strategię w zmiennym świecie?”. To widać w badaniu Develor „Trendy w szkoleniach i rozwoju 2026”, przeprowadzonym wśród polskich firm i uzupełnionym rozmowami z przedstawicielami L&D.



BARTŁOMIEJ WRZOSEK
Dyrektor Zarządzający
Develor Polska

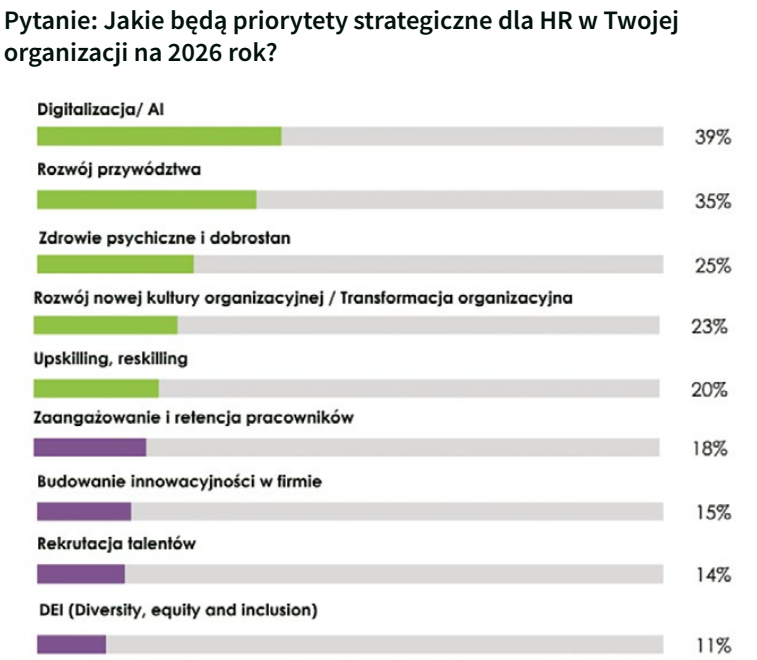
Na pierwszym miejscu priorytetów HR znalazły się digitalizacja i AI – wskazało je 46 proc. respondentów. Tuż za nimi uplasował się rozwój przywództwa (41 proc.). Wśród tematów szkoleń prowadzi digital mindset i AI (45 proc.), ale wysoko są też zaawansowane przywództwo (34 proc.), odporność i dobrostan oraz komunikacja (po 27 proc.). Te liczby opowiadają jedną historię: technologia zmienia pracę, lecz o tym, czy zmiana przyniesie wartość,

nadal decydują ludzie.

AI może przyspieszać analizę i wspierać decyzje
Nie bierze jednak odpowiedzialności za ich konsekwencje, nie wyjaśnia sensu transformacji ani nie buduje zaufania. „AI przyspiesza dostęp do informacji, ale nie zastępuje odpowiedzialności za ich interpretację”. Właśnie dlatego potrzebujemy liderów transformacji: osób, które potrafią łączyć rozumienie technologii z krytycznym myśleniem, komunikacją i gotowością do uczenia się. Lider transformacji nie ogranicza się do ogłoszenia kierunku i wdrożenia narzędzia. Przekłada strategię na codzienne decyzje, wyjaśnia, co i dlaczego się zmienia, słucha obaw oraz pozwala testować rozwiązania. Jedna z osób

uczestniczących w badaniu, HR Manager z firmy produkcyjnej, zwraca uwagę, że pracownicy czasem dowiadują się o zmianach „z maila, bez kontekstu”. To pokazuje, jak łatwo zgubić ludzi w procesie, który miał zwiększyć efektywność.

Zmiana w myśleniu o rozwoju
Raport wskazuje również na zmianę w myśleniu o samym rozwoju. Aż 70 proc. badanych firm zakłada utrzymanie budżetu szkoleniowego na dotychczasowym poziomie. Stabilność nie oznacza jednak, że można działać jak dotąd. Przy większej presji na uzasadnienie inwestycji liczy się nie liczba zrealizowanych szkoleń, lecz to, czy pracownicy wykorzystują nowe umiejętności, a organizacja sprawniej realizuje cele. Rozwój powinien więc zaczynać się od potrzeb biznesowych i prognozy kompetencji, a kończyć sprawdzeniem, co zmieniło się w codziennej pracy. Zmienia się także forma uczenia. W badaniu preferencje dla online i offline są niemal wyrównane: odpowiednio 48 i 44 proc. Krótkie materiały cyfrowe mogą przygotować uczestników do warsztatu albo pomóc utrwalić wiedzę; roz-



Źródło: Develor - Badanie Kaleidoscope L&D - Trendy 2026

mowa i praca na rzeczywistych wyzwaniach zespołu wymagają z kolei czasu i zaangażowania. Skuteczny program łączy te elementy: przygotowanie, ćwiczenie, wdrożenie i powrót do doświadczeń po szkoleniu. Firmy potrzebują dziś zarówno AI, jak i rozwoju przywództwa – połączonych w jednym procesie. Technologia może zwiększyć tempo działania, ale to kompetentni lide-

rzy pomagają ludziom zrozumieć zmianę, ocenić jej skutki i przełożyć ją na wyniki. Przewagę zyska nie ta organizacja, która najwięcej szkoli albo najszybciej wdraża narzędzia, lecz ta, która uczy się szybciej i potrafi zamieniać wiedzę w odpowiedzialne działanie.

**Podstawą danych i cytatów jest raport Kaleidoscope L&D – Trendy 2026 Develor dla Polski materiał partnera*

W OBLICZU WYZWAŃ

W świecie szybkich zmian technologicznych, niepewności gospodarczej i rosnącej presji na efektywność doświadczenie nie zwalnia lidera z obowiązku uczenia się. Przeciwnie – im większa odpowiedzialność za organizację, tym ważniejsza staje się umiejętność weryfikowania własnych założeń, podejmowania decyzji w warunkach niepełnej informacji i budowania zespołów gotowych na zmianę.

KRZYSZTOF WIŚNIEWSKI
prezes zarządu, Eurocast

Jeszcze niedawno od menadżera oczekiwano przede wszystkim znajomości branży, umiejętności planowania i konsekwentnej realizacji założonych celów. Te kompetencje nadal pozostają fundamentem zarządzania. Zmieniło się jednak otoczenie, w którym trzeba je wykorzystywać. Technologie rozwijają się szybciej, cykle decyzyjne ulegają skróceniu, a przedsiębiorstwa muszą jednocześnie kontrolować koszty, odpowiadać na oczekiwania klientów i przygotowywać się na scenariusze, których nie sposób dziś precyzyjnie przewidzieć.

Skalę tych zmian pokazuje raport Future of Jobs Report 2025 Światowego Forum Ekonomicznego. Wg badania pracodawcy uznają myślenie analityczne za jedną z najważniejszych kompetencji – wskazuje na nie 69 proc. respondentów. Odporność, elastyczność i zdolność adaptacji wymienia 67 proc., a przywództwo i wpływ społeczny – 61 proc. Jednocześnie do 2030 r. zmianie lub dezaktualizacji może ulec około 39 proc. obecnych zestawów kompetencji pracowników. To nie tylko wyzwanie dla zespołów, ale przede wszystkim dla osób odpowiedzialnych za kierunek rozwoju firm.

W takich warunkach przywództwo nie polega na posiadaniu odpowiedzi na każde pytanie. Coraz częściej oznacza umiejętność zadawania właściwych pytań, oddzielania faktów od przypuszczeń i tworzenia warunków, w których zespół potrafi szybko reagować na nowe okoliczności. Lider nie traci autorytetu, kiedy przyznaje, że musi się czegoś nauczyć. Traci go raczej wtedy, gdy ignoruje zmianę, ponieważ nie pasuje do jego dotychczasowych doświadczeń.

Od kontroli do odpowiedzialności
Rola menadżera ewoluuje od bieżącego kontrolowania każdego działania w stronę wyznaczania kierunku, ustalania priorytetów i budowania odpowiedzialności. Nie oznacza to rezygnacji z nadzoru. Chodzi o świadome rozróżnienie między tym, co wymaga osobistej decyzji zarządu, a tym, co może i powinno być rozstrzygane bliżej miejsca, w którym powstaje problem.

W przedsiębiorstwie produkcyjnym ma to bardzo praktyczny wymiar. Sprawność działania zależy od współpracy wielu obszarów: produkcji, jakości, utrzymania ruchu, logistyki, sprzedaży i finansów. Jeżeli każda decyzja musi przechodzić przez kolejne szczeble hierarchii, organizacja traci czas. Jeżeli natomiast odpowiedzialność jest jasno określona, a pracownicy rozumieją cele biznesowe, mogą szybciej reagować na odchylenia i proponować usprawnienia.

W branży przetwórstwa tworzyw sztucznych znaczenie ma zarówno stabilność procesów, jak i zdolność do reagowania na zmieniające się wymagania rynku. Nowe rozwiązania materiałowe, automatyzacja produkcji, oczekiwania dotyczące jakości i efektywności wykorzystania zasobów wymagają współpracy osób o różnych kompetencjach. Zadaniem lidera jest połączenie tych perspektyw i przełożenie ich na wspólny cel. Wymaga to również odejścia od przekonania, że najważniejsze decyzje zawsze muszą zapadać na najwyższym szczeblu. Dobry menadżer nie buduje swojej pozycji na tym, że wszystko zależy od niego, lecz na tym, że organizacja potrafi skutecznie działać także wtedy, gdy nie uczestniczy osobiście w każdej decyzji.

Zarządzanie zmianą zaczyna się od komunikacji

Jednym z najtrudniejszych zadań lidera jest przeprowadzenie organiza-

cji przez zmianę. Nowa technologia, reorganizacja procesu czy zmiana modelu współpracy mogą być racjonalne z punktu widzenia biznesowego, ale nie oznacza to, że zostaną automatycznie zaakceptowane przez pracowników.

Niepewność często wynika nie tyle z samej zmiany, ile z braku informacji o jej konsekwencjach. Ludzie chcą wiedzieć, dlaczego firma podejmuje określone działania, co zmieni się w ich codziennej pracy i jakie będą oczekiwania wobec nich. Zadaniem menadżera jest wyjaśnienie celu, przedstawienie dostępnych informacji i uczciwe wskazanie kwestii, które nie zostały jeszcze rozstrzygnięte.

Komunikacja nie może być jednorazowym komunikatem ogłoszonym na początku projektu. Powinna towarzyszyć całemu procesowi: od wyjaśnienia przesłanek decyzji, przez wdrożenie, po ocenę rezultatów. Równie istotne jest słuchanie. Pracownicy często dostrzegają ryzyka operacyjne wcześniej niż osoby podejmujące decyzje na poziomie zarządu. Stworzenie przestrzeni do zgłaszania zastrzeżeń nie osłabia przywództwa, lecz zwiększa szanse na trafną ocenę sytuacji.

Znaczenie jakości relacji w miejscu pracy potwierdzają wyniki Europejskiego Badania Warunków Pracy Eurofound z 2024 r. Badanie objęło 36 644 pracowników w 35 krajach. Wnioski wskazują na pozytywny związek jakości pracy z motywacją, zaangażowaniem, zaufaniem i współpracą. Nie są to zatem wyłącznie kwestie kultury organizacyjnej czy atmosfery w zespole. Wpływają również na zdolność firmy do utrzymywania pracowników i skuteczne go realizowania celów.



Komunikacja wymaga także gotowości do korekty planu. Konsekwencja w realizacji strategii nie powinna być mylona z uporem. Dobry lider potrafi odróżnić chwilowy opór wobec zmiany od argumentów wskazujących, że przyjęte rozwiązanie wymaga poprawy.

Sztuczna inteligencja nie zwalnia z myślenia

AI staje się kolejnym sprawdzianem kompetencji zarządczych. Może wspierać analizę danych, przygotowywanie prognoz, automatyzację powtarzalnych zadań i usprawnianie procesów decyzyjnych. Jej wartość zależy jednak od tego, czy organizacja potrafi właściwie określić zastosowanie technologii, ocenić jakość wyników i zachować odpowiedni nadzór nad podejmowanymi decyzjami. Raport Work Trend Index 2024, przygotowany przez Microsoft i LinkedIn na podstawie badania 31 tys. osób w 31 krajach, pokazał, że 75 proc. badanych pracowników umysłowych korzystało z AI w pracy. Jednocześnie tylko 39 proc. użytkowników otrzymało szkolenie w tym zakresie od pracodawcy, a 60 proc. ankietowanych liderów obawiało się, że ich organizacja nie ma odpowiedniego planu i wizji wdrażania AI. Wyniki te ujawniają istotną lukę: pracownicy zaczynają korzystać z nowych możliwości, zanim firmy wypracują zasady ich odpowiedzialnego wykorzystania.

Zadaniem zarządu jest więc nie tylko decydowanie o zakupie narzędzi, ale także określenie, do jakich zadań można je stosować, jak chronić dane i jak oceniać rzeczywiste efekty. Lider nie musi być ekspertem od każ-

dego rozwiązania technologicznego. Powinien jednak rozumieć jego możliwości, ograniczenia i konsekwencje biznesowe.

W przetwórstwie tworzyw sztucznych cyfryzacja i automatyzacja mogą wspierać między innymi kontrolę parametrów produkcji, analizę jakości, planowanie i efektywne wykorzystanie zasobów. Samo wdrożenie narzędzia nie gwarantuje jednak poprawy wyników. Potrzebne są kompetencje pracowników, dobrze zdefiniowane procesy i zdolność łączenia danych z doświadczeniem osób znających technologię produkcji.

Właśnie dlatego odpowiedzialne przywództwo wymaga łączenia otwartości na innowacje z dyscypliną biznesową. Każde wdrożenie powinno mieć jasno określony cel, zasady bezpieczeństwa i sposób oceny rezultatów. Nie chodzi o to, by korzystać z AI dlatego, że robią to inni, lecz by wykorzystywać ją tam, gdzie rzeczywiście może poprawić jakość pracy, efektywność lub trafność decyzji.

Zaangażowany zespół to większa odporność organizacji

Odporność firmy buduje się nie tylko poprzez procedury i zabezpieczenia finansowe. Jej źródłem są także kompetencje ludzi, jakość współpracy i zaufanie. Zespół, który rozumie wspólne cele, potrafi wymieniać się wiedzą i otwarcie informować o problemach, ma większą szansę skutecznie zareagować na nieprzewidziane zdarzenia.

Zaangażowanie nie powstaje w wyniku jednego przemówienia ani programu motywacyjnego. Buduje się je codziennymi decy-

zjami: jasnym określaniem celów, konsekwentnym stosowaniem zasad, dostępnością przełożonych i traktowaniem pracowników jako partnerów w rozwiązywaniu problemów. Ma to szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach produkcyjnych, gdzie jakość i terminowość zależą od współpracy wielu działów. Lider, który słucha ludzi pracujących najbliżej procesu, może wcześniej dostrzec ryzyka i lepiej wykorzystać wiedzę zespołu. Warunkiem jest stworzenie środowiska, w którym zgłaszanie problemów nie wiąże się z automatycznym szukaniem winnego. Błąd należy analizować, wyciągać z niego wnioski i wdrażać usprawnienia. Nie oznacza to pozbawienia odpowiedzialności za wyniki i przestrzegania standardów pozostają podstawą działania każdej organizacji. Równie ważne jest rozwijanie kompetencji pracowników. Delegowanie odpowiedzialności, mentoring, informacja zwrotna i przygotowywanie kolejnych osób do pełnienia bardziej wymagających ról zwiększają elastyczność firmy. Warto pamiętać, że pracownik, który rozumie szerszy

kontekst swojej pracy, może podejmować lepsze decyzje i skuteczniej współpracować z innymi. Dla lidera oznacza to konieczność odejścia od modelu, w którym wiedza i decyzje koncentrują się w rękach kilku osób. W długiej perspektywie silniejsza jest organizacja, która potrafi rozwijać kompetencje na różnych poziomach i nie uzależnia swojej sprawności od obecności pojedynczych ekspertów.

Uczenie się jako obowiązek lidera

Największym wyzwaniem dla doświadczonych menadżerów może być nie zdobywanie nowych informacji, lecz gotowość do kwestionowania własnych przyzwyczaję. Metody, które sprawdzały się w stabilnym otoczeniu, nie zawsze są wystarczające w warunkach szybkiej transformacji. Dlatego rozwój lidera powinien obejmować zarówno wiedzę o nowych technologiach i rynku, jak i umiejętność komunikacji, zarządzania zmianą oraz pracy z różnorodnymi zespołami. Nie oznacza to konieczności uczestniczenia w każdym dostępnym szkoleniu. Znacznie ważniejsze jest świadome określenie własnych luk

kompetencyjnych, korzystanie z doświadczeń innych i regularne weryfikowanie skuteczności podejmowanych decyzji. W praktyce uczenie się może oznaczać analizowanie rezultatów zakończonych projektów, rozmowy z pracownikami, wymianę doświadczeń z innymi menadżerami czy poznawanie nowych rozwiązań technologicznych. W mojej ocenie skuteczny lider nie musi wiedzieć wszystkiego. Musi natomiast umieć rozpoznać, czego sam powinien się nauczyć, kogo zaprosić do rozmowy i jak przełożyć wiedzę na decyzje. Powinien także dawać zespołowi przykład, że rozwój nie kończy się wraz z osiągnięciem określonego stanowiska. W biznesie przewagę coraz trudniej budować wyłącznie na doświadczeniu, skali działalności czy dostępie do technologii. Równie ważna staje się zdolność organizacji do adaptacji. A ta zaczyna się od osób, które nadają jej kierunek. Lider, który sam się uczy, nie tylko lepiej przygotowuje się na przyszłość. Pokazuje też pracownikom, że zmiana może być świadomie zarządzanym procesem, a nie wyłączeniem źródłem niepewności.

KLIENCI INDYWIDUALNI

	Firma	Liczba klientów indywidualnych	pkt
1	Certes	168 000	41
2	GRUPA ODITK	37 827	41
3	ADN Akademia	36 908	41
4	Nowe Motywacje	10 854	39
5	Integra Consulting Poland	10 450	39
6	Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	5 730	37
7	BUZZcenter	3 500	35
8	HILLWAY Training & Consulting	2 108	35
9	Vademecum – Konferencje i Szkolenia	1 808	35
10	Brainstorm Group	200	25
10	Future Centre Language Solutions	200	25
11	PCDK Group	95	23
12	Grupa Sandler Training Polska	38	11
13	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	17	7
14	Francuski Instytut Gospodarki Polska	4	5

Punktacja: Liczba klientów indywidualnych		81 do 90 – 21	501 do 1000 – 33
1 do 10 – 5		91 do 100 – 23	1001 do 5000 – 35
11 do 20 – 7		101 do 200 – 25	5001 do 10000 – 37
21 do 30 – 9		201 do 300 – 27	10001 do 20000 – 39
31 do 40 – 11		301 do 400 – 29	powyżej 20000 – 41
		401 do 500 – 31	

REKLAMA

Technologia przyspiesza zmiany.

Liderzy nadają im kierunek.

Angażujące doświadczenia, praktyczne narzędzia i nowoczesne metody uczenia się. Tak rozwijamy kompetencje, które zmieniają codzienną pracę liderów i zespołów naszych Klientów.

www.westhill.pl | kontakt@westhill.pl



ROZWÓJ LIDERÓW

Skuteczne przywództwo i zarządzanie zespołami.



PROGRAMY TALENTOWE

Odkrywanie i rozwijanie potencjału pracowników.



KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

Przygotowanie ludzi na nowe wyzwania biznesowe.



CX I SPRZEDAŻ

Skuteczniejsza sprzedaż i lepsze doświadczenia Klientów.



POROZMAWIAJMY O PRZYSZŁOŚCI TWOJEJ ORGANIZACJI.
Poznaj nasze rozwiązania i umów bezpłatną konsultację z ekspertem.

Online, offline czy hybrydowo? Kompetencje nie

Dyskusja o sali i ekranie nabiera znaczenia dopiero wtedy, gdy zaczynamy rozmawiać o rezultacie tej inwestycji.



JOANNA SZYMAN

prezeska grupy NEO Hospital oraz grupy Centrum CBT, członkini Rady Naczelnej Polskiej Federacji Szpitali, członkini Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Zdrowie Psychiczne

Technologia obniżyła próg dostępu do wiedzy. Można uczestniczyć w wykładzie bez podróży, wrócić do nagrania, uczyć się w krótszych odcinkach. Łatwiejszy dostęp nie rozstrzyga jednak, czy człowiek potrafi zastosować to, czego się dowiedział.

Dostęp to dopiero początek

Dobrze pokazują to wyniki ogólnopolskiego badania potrzeb kompetencyjnych, przeprowadzonego przez Sektorową Radę ds. Kompetencji w sektorze Zdrowia Psychicznego w pierwszym kwartale 2026 r. W badaniu uczestniczyło 1620 osób. Szkolenia stacjonarne

jako preferowaną formę wskazało 41,1 proc. osób pracujących z pacjentem, a model mieszany, 36,8 proc. Wśród kadry zarządzającej hybryda znalazła się na pierwszym miejscu, z wynikiem 44,4 proc. Formy wyłącznie zdalne wybrała łącznie nieco ponad jedna piąta pracowników.

Wyniki pokazują, że rozwój kompetencji trudno zamknąć w jednej formule. Uczestnicy potrzebują zarówno dostępności, jak i kontaktu, który pozwala przećwiczyć działanie i skonfrontować je z oceną innych.

Osiem godzin na rozwój

W rachunku kosztów szkolenia łatwo policzyć cenę kursu, dojazd i nocleg. Trudniej dostrzec koszt czasu, zwłaszcza gdy płaci za niego pracownik swoim weekendem.

W badaniu 48,7 proc. pracowników klinicznych zadeklarowało, że na rozwój może przeznaczyć do ośmiu godzin miesięcznie. Wśród menedżerów odsetek ten wyniósł 58,1 proc. Głównymi barierami dla pracowników klinicznych były koszt szkoleń (67,4 proc. wskazań) oraz obciążenie pracą (48 proc.). Uczestnicy zwracali też uwagę na przenoszenie nauki na weekendy, czyli czas potrzebny na odpoczynek. To istotna informacja dla zarządzających. Program oparty na wielodniowych zjazdach może być me-



rytorycznie znakomity, a zarazem niedostępny dla osób, które najbardziej go potrzebują. Z kolei przeniesienie materiałów na platformę nie tworzy automatycznie czasu na naukę. Jeśli zadania zawodowe pozostają bez zmian, szkolenie nadal konkuruje z odpoczynkiem.

Organizacja, która oczekuje nowych kompetencji, powinna więc zaplanować także warunki ich

zdobywania. Budżet rozwojowy obejmuje również czas pracy, zastępstwa i możliwość sprawdzenia nowych umiejętności. Bez tego część inwestycji może pozostać niewykorzystana.

Elastyczność potrzebuje struktury

E-learning asynchroniczny, pozwalający uczyć się w wybranym momencie, wskazało zaledwie

10,3 proc. pracowników i 6,9 proc. menedżerów. Praktyczny charakter zajęć, czyli warsztaty i praca na przypadkach, częściej decydował o udziale niż możliwość nauki online. Nie ma w tym sprzeczności. Człowiek może potrzebować swobody w dostępie do materiałów, a jednocześnie określonego rytmu, rozmowy z prowadzącym i informacji zwrotnej.

Rynek szkoleń AI dojrzewa, a firmy nie potrzebują już wiedzy o narzędziach, ale realnej zmiany sposobu pracy

Rynek szkoleń z zakresu sztucznej inteligencji przechodzi dziś jedną z najważniejszych transformacji ostatnich lat. Jeszcze niedawno firmy pytały przede wszystkim w jaki sposób korzystać z ChatGPT czy które narzędzie AI wybrać. Dziś coraz częściej dyskusje toczą się wokół tego jak wykorzystać sztuczną inteligencję, aby realnie zmienić sposób funkcjonowania organizacji. To fundamentalna zmiana, która zmienia oczekiwania wobec całej branży szkoleniowej.



KAMILA KIERZEK-MECHŁO

prezes zarządu BUZZcenter, organizator AI Biznes Forum

Kończy się era pojedynczych szkoleń z obsługi narzędzi, a zaczyna kompleksowa adopcja AI w biznesie. Firmy coraz lepiej rozumieją, że jednodniowy warsztat, nawet bardzo wartościowy, nie wystarczy, aby trwale zmienić sposób pracy zespołów. Potrzebują programów

łączących diagnozę procesów, rozwój kompetencji, bezpieczeństwo technologiczne, praktyczne zastosowania AI i wsparcie we wdrażaniu nowych rozwiązań.

Wykorzystać zdobytą wiedzę

Coraz ważniejsza staje się nie liczba przeszkolonych pracowników, lecz to, co organizacja rzeczywiście zmieniła dzięki zdobytej wiedzy. W 2026 r. obserwujemy również wyraźną selekcję na rynku dostawców szkoleń AI.

Po okresie ogromnego zainteresowania technologią i pojawienia się wielu nowych podmiotów coraz mocniej liczą się ci, którzy rozumieją nie tylko sztuczną inteligencję, ale przede wszystkim biznes. Znajomość narzędzi przestaje być wystarczającą przewagą

konkurencyjną. Kluczowe stają się doświadczenie w pracy z organizacjami, umiejętność identyfikowania obszarów zastosowania AI oraz przeprowadzania ludzi przez zmianę. W BUZZcenter również przeszliśmy tę ewolucję. Dziś koncentrujemy się na projektowaniu spersonalizowanych programów adopcji AI, dopasowanych do konkretnych branż, procesów biznesowych i poziomu kompetencji pracowników. Szkolenie nie jest już celem samym w sobie, ale elementem szerszego procesu transformacji organizacji.

Od edukacji o sztucznej inteligencji do rzeczywistej transformacji biznesu

Co istotne, największą barierą we wdrażaniu AI coraz rzadziej jest

brak świadomości jej znaczenia. Firmy wiedzą, że muszą rozwijać kompetencje i zmieniać sposób działania. Brakuje im jednak czasu na naukę i eksperymentowanie, odpowiednich zasobów, kompetencji oraz pomysłu na przełożenie możliwości technologii na codzienną praktykę. Dlatego uważam, że 2027 r. będzie okresem przejścia od edukacji o sztucznej inteligencji do rzeczywistej transformacji biznesu. Organizacje będą musiały na nowo prześmyśleć swoje procesy, kompetencje i modele pracy. Biznes nie będzie już funkcjonował tak jak kiedyś. A rolą nowoczesnych firm szkoleniowych będzie nie tylko przekazywanie wiedzy, lecz przede wszystkim pomaganie organizacjom w mądrym przechodzeniu przez tę zmianę.

powstają od samego udziału w szkoleniu

Preferencje różnią się też w zależności od doświadczenia. Osoby z najkrótszym stażem częściej wybierają szkolenia online na żywo, a pracujący w zawodzie ponad 20 lat relatywnie częściej sięgają po e-learning. W tej drugiej grupie główną barierą staje się obciążenie pracą.

nie i informacja zwrotna. Wiedzę można zdobyć przed spotkaniem, aby wspólny czas przeznaczyć na rozwiązywanie problemów. Po zajęciach potrzebna jest jeszcze okazja do wykorzystania umiejętności i omówienia trudności. Wtedy poszczególne formy mogą się wzajemnie wzmacniać.

nagranych sesji. Pojedynczy warsztat często nie wystarcza.

Pytanie „online, offline czy hybrydowo?” pozostaje ważne, ale powinno pojawić się po ustaleniu celu. Najpierw trzeba określić, jaka kompetencja jest potrzebna, jak będzie sprawdzana i ile czasu można przeznaczyć na jej rozwój. Wówczas łatwiej wybrać formę i ocenić, czy szkolenie zmieniło sposób pracy.

Co rzeczywiście daje hybryda
Przeglądy badań z edukacji ogólnej i medycznej wskazują, że nauka online może dawać przyrost wiedzy zbliżony do zajęć stacjonarnych. Model mieszany często wypada korzystniej niż nauczanie wyłącznie stacjonarne. Ten wniosek wymaga jednak ostrożności.
W badanych programach hybrydowych uczestnicy nierzadko otrzymywali więcej materiałów, mieli więcej czasu na naukę i więcej okazji do kontaktu z innymi. Przewaga mogła wynikać częściowo z konstrukcji całego procesu. Samo dodanie spotkania w sali do kursu online nie gwarantuje lepszego wyniku.
Te same przeglądy przynoszą też wniosek mniej oczywisty. W porównaniu z brakiem szkolenia nauka przez internet daje wyraźne efekty, również w sposobie pracy. Dla wielu osób realną alternatywą dla kursu online nie jest więc sala, lecz brak rozwoju.
Istotna może być kolejność: przygotowanie, ćwiczenie, zastosowa-

Rozwój wymaga spojrzenia z zewnątrz
Raport Rady zestawia samoocenę pracowników z ocenami menedżerów, trenerów, supervisorów i ekspertów w 34 obszarach. Szczególnie duże rozbieżności dotyczą pracy środowiskowej, komunikacji z rodziną pacjenta i rozpoznawania granic własnych kompetencji. W żadnym z obszarów ocena zewnętrzna nie była niższa od samooceny.
Dla projektowania szkoleń to ważny sygnał. Potrzeby rozwojowe warto rozpoznawać z kilku perspektyw. Osoba ucząca się nie zawsze dostrzega moment, w którym rozmowa przestaje służyć współpracy albo samodzielność wymaga już konsultacji.
Badania nad szkoleniem psychoterapeutów wskazują, że wzrost wiedzy można osiągnąć w różnych formach. Zmianie sposobu pracy sprzyjają natomiast dalsze konsultacje, supervizja i informacja zwrotna, także odnosząca się do

Od programu do samodzielności
Doświadczenie 25 lat kształcenia psychoterapeutów w Centrum CBT pokazuje, że poszczególne etapy nauki wymagają różnych warunków. Materiały na platformie e-learningowej pozwalają przygotować się do zajęć i wracać do wiedzy w toku praktyki. Spotkania warto natomiast przeznaczyć na ćwiczenia, analizę przypadków i supervizję, czyli pracę, w której można prześledzić rozumowanie uczestnika, omówić jego decyzje i udzielić mu informacji zwrotnej. Część tych zajęć może odbywać się zdalnie, jeśli zachowana jest jakość kontaktu i możliwość rzetelnej oceny umiejętności.
Podobną logikę widać w chirurgii robotowej, którą rozwijamy w NEO Hospital. Symulator pozwala ćwiczyć określone umiejętności, lecz gotowość do samodzielnego operowania wymaga oceny pracy pod nadzorem doświadczanego chirurga. Każdy etap służy innemu celowi.
Z perspektywy zarządu warto więc oceniać program przez zadania, które osoba szkolona ma po nim wykonywać. Czy potrafi podjąć trafniejszą decyzję? Zastosować procedurę? Rozpoznać sytuację wymagającą wsparcia?

KLIENTY INSTYTUCJONALNI

	Firma	Liczba klientów instytucjonalnych	pkt
1	Certes	27250	41
2	ADN Akademia	13868	39
3	GRUPA ODITK	10879	39
4	Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	8320	37
5	PCDK Group	1022	35
6	Integra Consulting Poland	680	33
7	Develor Polska	358	29
8	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	320	29
9	Francuski Instytut Gospodarki Polska	267	27
10	Future Centre Language Solutions	140	25
11	Vademecum – Konferencje i Szkolenia	127	25
12	BUZZcenter	120	25
13	Grupa Sandler Training Polska	116	25
14	HILLWAY Training & Consulting	112	25
14	Nowe Motywacje	112	25
15	EITT	65	17
16	Westhill Consulting	32	11
17	Brainstorm Group	30	9

Punktacja: Liczba klientów instytucjonalnych		81 do 90 – 21	501 do 1000 – 33
1 do 10 – 5	41 do 50 – 13	91 do 100 – 23	1001 do 5000 – 35
11 do 20 – 7	51 do 60 – 15	101 do 200 – 25	5001 do 10000 – 37
21 do 30 – 9	61 do 70 – 17	201 do 300 – 27	10001 do 20000 – 39
31 do 40 – 11	71 do 80 – 19	301 do 400 – 29	powyżej 20000 – 41
		401 do 500 – 31	

REKLAMA



Human Skills
We Make You Grow!

SZKOLENIA OTWARTE I ZAMKNIĘTE SZYTE NA MIARĘ • COACHING

Kompetencje, które przekładają się na wyniki.

◆ Zarządzanie i przywództwo

◆ Kompetencje interpersonalne

◆ AI i kompetencje przyszłości

◆ Sprzedaż i negocjacje

◆ Efektywność osobista

◆ Zarządzanie projektami

◆ Human Resources

◆ Obsługa klienta

◆ Wystąpienia publiczne

Terminarz szkoleń otwartych i pełna oferta:



 +48 603 906 655

 biuro@humanskills.pl



Iwona Firmanty
CEO Human Skills

Jak sprawdzać efekty działań rozwojowych?



IWONA SKIBA

prezes zarządu, dyrektor Obszaru Psychologii Biznesu GRUPY ODITK

W przypadku działań rozwojowych nie zawsze postępujemy podobnie. Szkolenie się odbyło, uczestnicy byli obecni, ankiety zostały wypełnione, a dokumentacja zamknięta. Wiemy, jak uczestnicy ocenili organizację, program i osobę prowadzącą. Nadal jednak możemy nie wiedzieć, czy zaczęli działać inaczej. Nie oznacza to, że ankiety satysfakcji są niepotrzebne. Pokazują jakość doświadczenia uczestnika i dostarczają ważnych informacji, które pozwalają doskonalić program. Trudność pojawia się, gdy wynik ankiety traktujemy jako pełną odpowiedź na pytanie o skuteczność działania rozwojowego.

Między pozytywną oceną programu a trwałą zmianą zachowania jest kilka meandrów. Uczestnik musi rozpoznać, kiedy zastosować nowe podejście, mieć możliwość jego przećwiczenia, znaleźć dla niego miejsce w codziennej pracy i otrzymać wsparcie przełożonego. Dopiero wtedy możemy sprawdzać, co rzeczywiście się zmieniło.

Dlaczego rzadko wracamy do efektów?

Dlaczego organizacje rzadko wracają do pytania, czy program rzeczywiście zmienił sposób pracy, zachowania uczestników lub wyniki biznesowe?

Z mojego doświadczenia wynika, że najczęściej stoją za tym cztery bariery:

- kolejne priorytety organizacji,
- obawa przed wynikiem,
- brak właściciela, czasu i budżetu na ewaluację,
- brak danych wyjściowych.

Łatwo zrozumieć, dlaczego tak się dzieje. Po ostatnim dniu programu uczestnicy wracają do bieżących zadań i zaległych wiadomości, menedżerowie koncentrują się na wynikach, a HR uruchamia kolejne działania. Jeżeli termin powrotu do rezultatów nie został wcześniej wpisany w harmonogram projektu, zwykle brakuje już na niego przestrzeni.

Istotną barierą, o której rzadziej się mówi, jest obawa, że pomiar nie

Wyobraźmy sobie, że firma inwestuje kilka milionów złotych w nową linię produkcyjną. Po jej uruchomieniu sprawdza, czy urządzenia zostały dostarczone i poprawnie zamontowane. Oczywiście na tym nie poprzestaje. Analizuje wydajność, jakość produkcji, koszty eksploatacji i liczbę awarii. Samo zakończenie inwestycji nie jest jeszcze dowodem, że przyniosła ona oczekiwane rezultaty.



potwierdzi oczekiwanej zmiany. Taki rezultat może być trudny dla każdej ze stron. HR może zacząć zastanawiać się nad doбором rozwiązań, menedżer nad poziomem wsparcia udzielonego uczestnikom, dostawca nad konstrukcją programu, a uczestnicy nad tym, dlaczego tak trudno było utrzymać nowe zachowania.

Łatwiej pozostać przy wynikach ankiet satysfakcji, które zazwyczaj są pozytywne i pozwalają sprawnie zamknąć projekt. Nie daje to jednak odpowiedzi na pytanie, jakie warunki sprzyjały zmianie, a jakie ją utrudniały.

Brak oczekiwanego efektu nie musi oznaczać porażki. Może pokazać, że program wymaga innej konstrukcji, uczestnicy potrzebują dodatkowego wsparcia albo źródło problemu nie leży w kompetencjach. Taka informacja pozwala podejmować trafniejsze decyzje przy kolejnych działaniach rozwojowych.

Często obserwuję też, że problem nie wynika z braku zainteresowania rezultatami. Czasami przyczyna jest banalna – ewaluacja nie ma wyznaczonego właściciela, czasu, budżetu ani miejsca w harmonogramie projektu.

„Pokażcie ROI szkolenia”

Coraz częściej organizacje oczekują odpowiedzi na pytanie o zwrot

z inwestycji w rozwój. Jest to uzasadnione, jednak nie zawsze możliwe do wykazania.

Nie musi to oznaczać, że działanie nie przyniosło efektów. Czasami organizacja nie posiada danych, które pozwoliłyby ten efekt uchwycić.

Jeżeli przed rozpoczęciem programu firma nie mierzy jakości obsługi klienta, czasu wdrożenia nowych pracowników, liczby błędów, jakości współpracy między zespołami czy skuteczności menedżerów, trudno później rzetelnie pokazać zmianę.

Nie da się porównać stanu „przed” i „po”, jeśli wcześniej nie opisaliśmy punktu wyjścia. Okazuje się, że wyzwaniem nie jest wyłącznie ewaluacja działań rozwojowych, lecz także dojrzałość organizacji w zakresie zarządzania danymi.



Nie da się porównać stanu „przed” i „po”, jeśli wcześniej nie opisaliśmy punktu wyjścia.

Co można mierzyć?

Efekty działań rozwojowych można obserwować na kilku poziomach: od zastosowania nowych umiejętności w praktyce i zmiany konkretnych zachowań, przez jakość współpracy i wskaźniki operacyjne, aż po rezultaty finansowe.

W zależności od celu programu warto analizować m.in. to, czy uczestnicy:

- częściej stosują nowe sposoby działania,
- sprawniej współpracują,
- szybciej podejmują decyzje,
- skuteczniej realizują zadania,
- lepiej radzą sobie w sytuacjach, których dotyczył program.

Pomocne mogą być również dane organizacyjne, tj.: rotacja i absencja, czas wdrożenia nowych pracowników, liczba reklamacji i błędów, wyniki sprzedaży, bezpieczeństwo pracy, wyniki badań zaangażowania i jakość obsługi klienta.

Największą wartość daje zwykle nie pojedynczy wskaźnik, lecz obserwacja zmiany w dłuższym okresie oraz zestawienie kilku źródeł danych.

Metody ewaluacji

Nie każde działanie rozwojowe wymaga rozbudowanego badania. Sposób ewaluacji powinien wynikać z celu programu, jego skali, kosztu oraz rodzaju oczekiwanej zmiany. W wielu przypadkach war-

to zacząć od prostych metod, jak np. rozmowa z menedżerem po 6-12 tygodniach, by odpowiedzieć na pytania:

- Co pracownik robi obecnie inaczej?
- Jakie zachowania pojawiają się częściej?
- Co nadal sprawia mu trudność?
- Jakiego wsparcia potrzebuje, aby utrwalić zmianę?

Taka rozmowa nie wymaga rozbudowanego systemu badawczego, a często dostarcza bardziej użytecznych informacji niż kolejna ankieta.

Obserwacja konkretnych zachowań

Jeżeli program dotyczył np. prowadzenia rozmów rozwojowych, współpracy czy negocjacji, warto jeszcze przed jego rozpoczęciem określić zachowania, które powinny być widoczne po zakończeniu. To właśnie zmiana zachowania jest jednym z pierwszych sygnałów, że nowe umiejętności zaczynają być wykorzystywane w praktyce.

W programach menedżerskich przydatne może być porównanie wyników przed rozpoczęciem procesu i po jego zakończeniu np. z wykorzystaniem badań 180° lub 360°. Ich celem nie powinno być wystawienie uczestnikowi oceny, lecz sprawdzenie czy zmianę w jego sposobie działania dostrzega też otoczenie.

W niektórych programach najlepszym źródłem wiedzy jest obserwacja, jak uczestnicy wykorzystują nowe umiejętności podczas rozwiązywania konkretnego problemu biznesowego. Efekt jest widoczny w praktyce, a nie tylko w deklaracjach uczestników.

Ewaluacja zaczyna się przed rozpoczęciem programu

W planowaniu rozwoju najważniejsze jest pytanie: „Po czym poznamy za trzy miesiące, że warto było zorganizować to działanie?”.

Jeżeli nie potrafimy odpowiedzieć na nie przed rozpoczęciem działania rozwojowego, bardzo trudno będzie zrobić to po jego zakończeniu.

Dlatego dobra ewaluacja zaczyna się nie po szkoleniu, lecz już na etapie projektowania procesu. To wtedy warto ustalić, jakie zachowania, wskaźniki i rezultaty chcemy obserwować, kto będzie zbierał dane oraz kiedy wrócimy do oceny efektów. Dzięki temu działanie rozwojowe staje się jednym z elementów planowanej zmiany, a nie celem samym w sobie.

Reklama

Finansowanie rozwoju pracowników – środki unijne i inne instrumenty wspierające inwestycje w kompetencje

Planowanie budżetów na kolejny rok przebiega dziś pod wyraźną presją kosztową. Rosną wynagrodzenia, klienci coraz częściej pytają o dostępność oferty czy dane ESG. Na rynku czuć, że nadchodzą zmiany i w takich momentach budżet szkoleniowy zwykle jako pierwszy trafia pod nóż. Rozumiem tę logikę, ale to pozorna oszczędność. Warto więc szukać możliwości finansowania rozwoju pracowników ze środków zewnętrznych, zamiast rezygnować z inwestycji w kompetencje. Dzięki temu firma może realizować potrzebne szkolenia i projekty rozwojowe, jednocześnie ograniczając zaangażowanie własnego budżetu.

EWA ROSIK-OGŁAZADyrektor Projektów Rozwojowych
| Prokurent, Certes

Dofinansowanie jako część strategii

Projekty unijne pokrywają dziś w większości od 80 do 100 proc. kosztów usług rozwojowych, więc można na nich oprzeć sporą część rocznego planu szkoleń. Dobrze widać to na przykładzie projektów, które realizuje obecnie CERTES. Zaczę od potrzeby, która wynika wprost z przepisów. Europejski Akt o Dostępności wiele firm traktuje jak kolejny obowiązek prawny, choć dostępna oferta po prostu trafia do większej grupy klientów. Projekt Dyrektywa EAA pozwala przejść przez zmiany bez kosztów. Ekspertci oceniają zgodność produktów i usług z EAA, pomagają przygotować deklarację dostępności i audytują stronę, sklep lub aplikację, a także umowy i regulaminy. Na tej podstawie powstaje plan, który da się wdrożyć. Korzyści wykraczają poza samą zgodność z prawem. Dostępna strona sprzyja widoczności w wyszukiwarkach, a firma zyskuje argument w przetargach z kryterium dostępności. Projekt przygotowuje też do certyfikacji dostępności prowadzonej przez CERTES, a certyfikat pozwala obniżyć wpłaty na PFRON o 5 proc. Dla mniejszych zespołów lepszym początkiem bywa Na plusie 3. Na każdego uczestnika przypada 10–15 godzin doradztwa oparte go na konkretnych przypadkach firmy, np. audycie budynku i punktu obsługi klienta, analizie procesów HR czy przygotowaniu polityki różnorodności i przeciwdziałania mobbingowi. Firma zostaje z jasnymi dokumentami i lepszą pozycją w zamówieniach publicznych. Jeśli dostępność ma zostać w firmie na stałe, potrzebni są wewnętrzni specjaliści. Szkoła Dostępności Cyfrowej uczy pracowników IT i osoby odpowiedzialne za treści samodzielnie audytować strony oraz dokumenty. Projekt pokrywa nawet nocleg i dojazd.

Dostępność cyfrowa to tylko wycinek szerszego obszaru, jakim jest technologia w codziennej pracy. Moim zdaniem najczęstszym błędem przy automatyzacji

jest zakup drogiego narzędzia, zanim firma zrozumie własne procesy. Firmy tracą czas na ręczne przepisywanie faktur, ich CRM i ERP „nie rozmawiają ze sobą”, a handlowcy toną w administracji. Inwestycja w efektywność, projekt dla MŚP z Mazowsza, zaczyna więc od badania gotowości z ekspertem. Szkolenia z automatyzacji i AI przychodzą dopiero potem. Osobnym wyzwaniem pozostaje rozwój sprzedaży. W handlu internetowym pomaga w tym Strategia wzrostu – Handel z e-commerce. Są tu szkolenia m.in. z analizy danych sprzedażowych i ekspansji zagranicznej, jest też coaching, którego w programach publicznych zwykle brakuje.

Budownictwo to branża, w której każdy dzień opóźnienia ma konkretną cenę. Solidne fundamenty uczą lepiej organizować pracę na budowie i czytać dokumentację, wyłącznie na zajęciach na żywo. Inaczej jest w finansach, gdzie liczy się zaufanie klienta i zgodność z regulacjami. Budowanie przewagi przez kompetencje uczy pracowników banków i ubezpieczycieli rozmawiać z klientem o zrównoważonych inwestycjach oraz uwzględniać ryzyka klimatyczne w ocenie kredytowej. Druga część dotyczy cyberbezpieczeństwa, bo pierwszym celem ataku jest zwykle człowiek. W kulturze problem jest jeszcze inny, bo wielu twórców pracuje na umowach cywilnoprawnych.

Część projektów ma zasięg regionalny. Pостав na rozwój dla firm z podregionów białskiego i chełmsko-zamojskiego nie narzuca tematów. Mikroprzedsiębiorstwo pokrywa przy tym tylko jedną czwartą kosztów. Coraz więcej firm, również tych mniejszych, musi odpowiadać na pytania o swój wpływ na środowisko. Pytają o to zwłaszcza banki i duzi kontrahenci, którzy oczekują od dostawców danych ESG. Firma, która ich nie przygotowuje, może wypaść z łańcucha dostaw. Zielone kompetencje uczą raportowania zgodnego z CSRD i oszczędzania energii, z dofinansowaniem do 100 proc.

Co rekomenduję firmom

Te projekty najlepiej działają jako elementy jednego planu. Projektując pro-

gramy rozwojowe, zawsze rekomenduję tę samą kolejność: najpierw przygotowanie mapy potrzeb kompetencyjnych na dwa lata, powiązanej z celami firmy, potem dobór projektów w granicach limitów de minimis. Odwrotna kolejność kończy się zwykle szkoleniami, które były tanie, ale niewiele dały. Rekrutacja jest dziś trudna i kosztowna, dlatego warto pamiętać, że inwestowanie w rozwój pracowników może również wspierać ich retencję.

Jest jeszcze kwestia czasu. Perspektywa 2021-2027 dobiega końca, a nabory zamykają się wcześniej niż same projekty, gdy wyczerpią się miejsca i budżety. Kolejny budżet UE na lata 2028-2034 dopiero powstaje. Przy poprzedniej zmianie perspektywy nowe programy ruszyły z wyraźnym opóźnieniem, dlatego trzeba liczyć się z ryzykiem przerwy w dostępności finansowania. Warto więc sprawdzić dostępne nabory już teraz, zanim firmy zamkną budżety na przyszły rok.

CERTES.Lider w obszarze szkoleń biznesowych,
pozyskiwania dofinansowań na rozwój
pracowników oraz wdrażania dostępności.

Szkolimy ludzi. Wzmacniamy organizacje.

 **ZMIANA ZACZYNA SIĘ TERAZ** **1 miejsce**
w rankingu firm szkoleniowych
według Gazety Finansowejwww.certes.plZeskanuj kod
i poznaj naszą
ofertę!



OD ZARZĄDZANIA RYZYKIEM DO ODBUDOWY AUTORYTETU

Rola lidera w ostatnich latach staje się coraz bardziej wymagająca. Jak wynika z badań PwC, w 2022 r. 56 proc. prezesów miało pewność co do wzrostu przychodów swoich firm w perspektywie roku. W najnowszym badaniu odsetek ten spadł do zaledwie 30 proc. – to najniższy wynik od pięciu lat. Współczesne przywództwo w znacznie większym stopniu niż jeszcze kilka lat temu wymaga sprawnego poruszania się w warunkach podwyższonego ryzyka.



AGNIESZKA JÓRCZYK
założycielka Zenergetic Advisory,
autorka serii Founder 2.0

Wśród wyzwań, które najczęściej spędzają sen z powiek kadrze zarządzającej, powtarza się pięć obszarów: niestabilność geopolityczna, niedobór talentów, zwrot z inwestycji w technologię i AI, cyberbezpieczeństwo oraz zmienność makroekonomiczna. Analizy wskazują na dynamiczny wzrost znaczenia niektórych z nich. Według PwC odsetek pre-

zesów uznających cyberzagrożenia za poważne ryzyko wzrósł z 21 proc. do 31 proc., a badania EY sugerują, że odsetek liderów wskazujących na geopolitykę podwoił się w zaledwie pół roku – z 28 proc. do 56 proc. Z kolei trudności z obsadzeniem stanowisk, jak podaje ManpowerGroup, od lat utrzymują się na wysokim poziomie około 70 proc. Lider musi zatem skutecznie radzić sobie nie tylko z własną niepewnością, ale i ze obawami ludzi, którymi zarządza.

Rosnące obawy pracowników i wyzwanie autorytetu

Pracownicy mają własną listę powodów do niepokoju, na której czele znajduje się sytuacja finan-

sowa i stabilność zatrudnienia. Z raportu PwC Hopes & Fears wynika, że 57 proc. badanych uznaje zmienność gospodarczą za główne ryzyko dla swojej pracy. Istotnym czynnikiem niepewności pozostaje także sztuczna inteligencja. Badania Mercera pokazują, że obawę przed utratą pracy z powodu AI deklaruje obecnie 40 proc. respondentów (wobec 28 proc. w latach ubiegłych). Do tego dochodzi intensywne tempo transformacji – 51 proc. uczestników badania Korn Ferry przyznaje, że czuje wyczerpanie częstotliwością zmian. Te czynniki przekładają się na widoczny spadek wskaźników zaufania. Według danych Korn Ferry zaufanie do wyższego kierownictwa spadło z 68 proc. w 2024 r. do 53 proc. w 2026 r., a przekonanie, że ich pomysły są mile widziane, zmniejszyło się z 70 proc. do 54 proc. Z kolei badanie Enpulse Zaangażowanie wskazuje na spadek ogólnego wskaźnika zaangażowania do poziomu 63 proc. przy jednoczesnym wzroście udziału osób niezaangażowanych do 19 proc. Aż 43 proc. ankietowanych zadeklarowało brak zaufania do decyzji kierownictwa. Dane te sugerują powstawanie tzw. luki autorytetu – sytuacji, w której

rosnąca niepewność otoczenia spotyka się z kryzysową percepcją skuteczności liderów przez ich zespoły.

Jakich kompetencji potrzebuje dziś rynek?

Raport World Economic Forum Future of Jobs zestawia umiejętności kluczowe dzisiaj z tymi, których znaczenie ma w największym stopniu rosnąć w najbliższych latach. Pomiedzy wymaganiami rynku a perspektywami rozwoju rysuje się jasny zestaw priorytetów. Wśród umiejętności kluczowych obecnie wskazywane są m.in. analityczne myślenie (69 proc.), odporność, elastyczność i zwinność (ok. 67 proc.) oraz umiejętności przywódcze i wpływ społeczny (ok. 61 proc.). W erze powszechnego dostępu do danych nowym „wąskim gardłem” staje się umiejętność ich

krytycznej weryfikacji i odsiewania informacji nieistotnych.

Z kolei wśród kompetencji, których znaczenie ma rosnąć w najbliższych latach w największym stopniu, na pierwszym miejscu znalazła się znajomość AI i Big Data (88 proc.), ogólna znajomość technologii (71 proc.) oraz kreatywność (68 proc.). Tuż za nimi plasują się odporność, elastyczność i zwinność, ciekawość i chęć uczenia się oraz umiejętności przywódcze i wpływ społeczny.

Jednocześnie aż 63 proc. pracodawców wskazuje luki kompetencyjne jako główną barierę transformacji firm. Potwierdzają to wnioski z polskiego badania Bilans Kapitału Ludzkiego, z którego wynika, że najbardziej poszukiwaną, a zarazem najtrudniejszą do pozyskania na rynku cechą jest gotowość do brania odpowiedzialności za rezultaty – trudności z jej znalezieniem zgłasza aż 70 proc. przedsiębiorców.

Odbudowa autorytetu i kierunek rozwoju liderów

Dynamiczne otoczenie wymaga od kadry zarządzającej coraz większej gotowości do zmian. W obliczu trudności z pozyskaniem talentów kluczowe staje się motywowanie obecnej kadry, by chciała zaangażować się w transformację. Jednocześnie spadające zaangażowanie i malejące zaufanie do decyzji kierownictwa sugerują istotną lukę autorytetu, której część liderów zdaje się nie dostrzegać.

Autorytet warto traktować jako rezultat decyzji ludzi, a nie przywilej wynikający ze stanowiska – prawdziwe przywództwo polega na tym, że ludzie idą za liderem z przekonania, a nie z przymusu. W świetle psychologii zaufania oraz badań nad legitymizacją władzy autorytet ten opiera się na trzech filarach: zaufaniu do kompetencji, zaufaniu do intencji (uczciwość, życzliwość) oraz sprawiedliwości procesu wyłaniania lidera.

Wzmacnianie tak rozumianego autorytetu wymaga rozwoju trzech kluczowych kompetencji. Pierwszą jest umiejętność krytycznej oceny przy niepełnych danych i myślenie inwestycyjne w kategoriach alokacji uwagi oraz ryzyka. W erze AI kluczowa staje się weryfikacja wiarygodności informacji. Drugą jest zarządzanie zmianą minimalizujące poczucie niepewności, co oznacza budowanie przejrzystych procesów end-to-end z buforem na ryzyko oraz jasne definiowanie ról, celów i kontekstu biznesowego, by dać ludziom przestrzeń do wzięcia odpowiedzialności za wynik. Trzecią stanowi umiejętność komunikacji w obliczu niepewności – otwartość w infor-



Lider musi skutecznie radzić sobie nie tylko z własną niepewnością, ale i ze obawami ludzi, którymi zarządza.