



RAPORT

AI: czas na zwrot

Sztuczna inteligencja w Polsce.
Jak liderzy przekładają inwestycje
w AI na wartość biznesową

Od fascynacji do odpowiedzialności. Dlaczego powstał ten raport

W maju 2026 r. poprosiliśmy 1126 osób decydujących o technologiach w dużych polskich firmach, żeby odpowiedziały na zestaw pytań o sztuczną inteligencję. Ostatnie z nich było otwarte i brzmiało: czym jest dziś AI dla pana lub pani firmy? Odpowiedziało 687 osób i to właśnie te odpowiedzi najlepiej tłumaczą, po co powstał niniejszy raport.

Rynek przekroczył próg eksperymentu

„Katalizator zmian w sposobie organizacji pracy”. „Na razie eksperyment, ale z dużym potencjałem”. „Nowy współpracownik, którego trzeba wiele nauczyć”. „Wciąż więcej pytań niż odpowiedzi”. Wszystkie te zdania pochodzą z tego samego badania, z tego samego miesiąca i dotyczą firm porównywalnej wielkości. Rynek nie ma jednej opinii o sztucznej inteligencji, bo ciągle jest w połowie drogi.

Jeszcze dwa lata temu rozmowa o AI w firmie dotyczyła pisania i streszczania tekstów czy kodu programistycznego. Dziś dotyczy integracji z systemami, agentów, polityk bezpieczeństwa i budżetów w skali setek tysięcy złotych – nie rzadko miesięcznie. Jak wynika z deklaracji ankietowanych, z generatywnej sztucznej inteligencji korzysta 94,1 proc. decydentów, a ponad połowa sięga po nią codziennie.

To dobra i zła wiadomość zarazem. Dobra, bo etap edukacji od zera jest już za nami. Zła, bo szeroka adopcja narzędzia to nie to samo, co dojrzałe zarządzanie technologią. Wszystkie sześć podstawowych warunków tej dojrzałości spełniają jednocześnie zaledwie cztery osoby z puli 1126 respondentów.

Dlaczego pytaliśmy decydentów

Próba obejmuje 1126 osób z firm zatrudniających ponad 100 pracowników, które uczestniczą w decyzjach dotyczących technologii i sztucznej inteligencji. Zapytaliśmy o opinie i deklaracje członków zarządów, dyrektorów, szefów obszarów i menedżerów. Wśród respondentów 27,4 proc. stanowią główni decydenci, 40,7 proc. współdecydenci, a pozostali opiniują i rekomendują.

Ta perspektywa różni się od badań użytkowników końcowych. Pokazuje nie tylko, co ludzie robią z narzędziami, ale też, co organizacja robi z ludźmi. Czyli jak planuje budżet, komu przypisuje odpowiedzialność i czego oczekuje od dostawców rozwiązań technologicznych.

Pięć napięć, które widać w raporcie

Pierwsze: adopcja jest szeroka, ale dojrzałość ograniczona. Codzienne korzystanie z narzędzi i pełny system zarządzania to dwie różne rzeczy, a rozjazd między nimi jest w danych bardzo wyraźny.

Drugie: produktywność jest odczuwalna, ale rzadko policzona. Ponad połowa użytkowników odzyskuje co najmniej trzy godziny tygodniowo, a formalny pomiar zwrotu z inwestycji prowadzi jedna firma na dziewięć. Efekt w wynikach pojawia się dopiero przy większych blokach odzyskanego czasu.

Trzecie: firmy chcą agentów, ale nie mają dla nich odpowiednich zasad. Chęć korzystania z automatyzacji procesów jest wyraźnie większa niż gotowość do rozliczenia tego, co agent robi z danymi i uprawnieniami.

Czwarte: pracownicy czują presję zmiany, ale organizacje jej nie nagradzają. Lęk przed pozostaniem w tyle jest niemal trzy razy powszechniejszy niż uznanie za przeprojektowanie danego sposobu pracy.

Piąte: narzędzia są obecne, ale rynek oczekuje innego języka wartości. Nie prezentacji o możliwościach modeli, ale polskich wdrożeń przeliczonych na pieniądze, jasnych gwarancji dotyczących danych i niższego progu wejścia.

Jak czytać ten raport

Poszczególne rozdziały prowadzą czytelnika od stanu rynku do horyzontu najbliższego roku. Pierwszy opisuje dystans między adopcją a dojrzałością. Drugi dotyczy najpopularniejszego asystenta na rynku i tego, co powstrzymuje jego szersze wdrożenia. Trzeci mierzy odzyskany czas i sprawdza, kiedy zamienia się on w wynik, a czwarty pokazuje, jak firmy pracują z narzędziami (pytają, współpracują czy delegują). Piąty dotyczy kultury organizacyjnej, szósty barier, siódmy zasad dla agentów, ósmy – integracji z danymi i planów na dwanaście miesięcy.

Każdy rozdział kończy się sekcją praktyczną dla firmy, która stoi przed decyzją o wdrożeniu. Wnioski nie są rekomendacjami żadnego dostawcy – wynikają z tego, co odpowiedziało 1126 osób odpowiedzialnych lub współodpowiedzialnych za te decyzje w swoich organizacjach.

Nie jest to również katalog sukcesów. Kilka rozdziałów przynosi ustalenia czasami niewygodne – dokument strategii nie odróżnia firm dojrzałych, bariery nie znikają wraz z postępem wdrożenia, a obawy o bezpieczeństwo nie

przekładają się na powstawanie zasad. To informacje użyteczniejsze niż lista dobrych praktyk, bo pokazują, gdzie naprawdę trzeba przyłożyć uwagę.

Jeśli to możliwe i uzasadnione, porównujemy też wyniki badania zrealizowanego w Polsce z trendami z globalnego raportu Microsoftu – Work Trend Index 2026.



Grzegorz Kubera

Founder & Editor-in-Chief
Business Growth Review

“Przewagę w erze AI budują liderzy, nie narzędzia

Polska ma za sobą pierwszy etap zmiany technologicznej. AI weszła do codziennej pracy szybciej niż jakakolwiek wcześniejsza technologia. Korzysta z niej dziś 94 proc. decydentów, a pod względem upowszechnienia generatywnej AI jesteśmy w światowej czołówce, na poziomie Niemiec. To bardzo dobry punkt wyjścia. Nie jest to jednak jeszcze przewaga.

Poza nielicznymi wyjątkami polskie firmy są dziś na etapie wdrażania narzędzi, a nie zmiany modelu operacyjnego. Używamy AI, żeby robić to samo szybciej, a nie inaczej. Zadajemy jej pytania, ale rzadko powierzamy całe procesy. Szukamy w niej oszczędności, rzadziej wzrostu. To naturalny etap. Jeśli jednak się na nim zatrzymamy, AI pozostanie kosztem, a nie inwestycją.

Co odróżnia firmy, które są już dalej? Raport, a także moje rozmowy z liderami polskiego biznesu, wskazują jedno: nie decyduje wielkość, budżet ani dokument strategii. W gronie najbardziej dojrzałych organizacji średnie firmy są reprezentowane równie licznie jak duże. Pod względem posiadania spisanej strategii AI nie różnią się od firm w stagnacji. Różnicę robi przywództwo, które jest widoczne i konsekwentne. W najbardziej dojrzałych firmach zarząd aktywnie angażuje się w AI, zamiast pozostawiać to tylko działowi IT. Sam z niej korzysta na oczach zespołów, nadaje kierunek i rozlicza z efektów. Nie wystarczy napisać strategię AI, trzeba ją wprowadzać.

Raport opisuje sześć filarów dojrzałości: powszechne korzystanie z AI, codzienne użycie, status priorytetu strategicznego, jasno przypisaną odpowiedzialność, strategię z celami i budżetem oraz pomiar zwrotu z inwestycji. Każdy z nich osobno jest w polskich firmach obecny. Wszystkie sześć naraz spełniają tylko cztery firmy na ponad tysiąc badanych. To najważniejsza lekcja dla liderów. Wartość AI nie powstaje w żadnym z tych filarów osobno, tylko wtedy, gdy działają razem. To nie lista kontrolna, tylko system zarządzania.

Doświadczenia firm, które są już na kolejnym etapie, i wnioski z raportu układają się w cztery warunki, od których zależy, czy AI przyniesie korzyść na skalę.

Problem biznesowy przed narzędziem

Pytanie nie brzmi „jakie rozwiązanie wdrożyć”, tylko „co dzięki AI mamy robić lepiej”. Każdy projekt potrzebuje konkretnego procesu, właściciela rezultatu i miary sukcesu od pierwszego dnia, a nie dopiero po wdrożeniu.

Decyzja o odzyskany czasie

Pracownicy już go odzyskują. Jeśli jednak nikt nie zaprojektuje pracy na nowo, ten czas rozplywa się w bieżących zadaniach. Wartość powstaje dopiero wtedy, gdy pojedyncze oszczędności zamieniamy w nowe procesy.



AI połączona z wiedzą firmy

Model zna język, ale nie zna firmy. Przewagę, której konkurencja nie skopiuje, buduje się na własnych danych, procesach i doświadczeniu zespołów. Potrzebne są też jasne zasady, które pozwolą bezpiecznie powierzać agentom coraz poważniejsze zadania.

Nagroda za zmianę, nie tylko presja

W wielu firmach jest dziś presja na transformację, ale brakuje docenienia tych, którzy naprawdę przeprojektują swoją pracę. Ludzie chętniej robią to, za co organizacja ich nagradza. To najtańszy element transformacji i zarazem ten, którego brakuje najczęściej.

Ostatni warunek ma znaczenie, które wykracza poza produktywność. Najlepsi pracownicy nauczyli się pracować z AI szybciej niż ich organizacje. Będą wybierać pracodawców, którzy pozwolą im tę umiejętność rozwijać i dadzą przestrzeń do zmiany. Dojrzałość w AI staje się więc także częścią walki o talenty. •



Iwona Szylar

Dyrektor Generalna,
Microsoft Polska

Od maja 2025 r. pełni funkcję dyrektora generalnej Microsoft w Polsce. Ma wieloletnie międzynarodowe doświadczenie w tworzeniu i realizacji strategii biznesowych oraz budowaniu różnorodnych zespołów. Wcześniej kierowała niemieckim oddziałem SAS, odpowiadając za jego strategię i rozwój w obszarze analityki i sztucznej inteligencji. Zarządzała również działalnością SAS w Australii i Nowej Zelandii oraz odpowiadała za strategię w regionie Azji i Pacyfiku i na rynkach wschodzących. Łączy kompetencje strategiczne z podejściem opartym na wartościach, wspierając kulturę organizacyjną sprzyjającą innowacjom i współpracy.

Polski rynek AI w 2026 r.

Sztuczna inteligencja prze-
stała być ciekawostką, ale nie
stała się jeszcze systemowo
zarządzaną przewagą. Gdyby
z całego badania zapamiętać
tylko dziesięć liczb, powinny to
być te obok.

Dziesięć liczb

94,1%

tylko decydentów korzysta z genera-
tywnej sztucznej inteligencji, a 51,1
proc. sięga po nią codziennie lub
częściej. Rynek nie jest już na etapie
testów i ciekawości – narzędzia są
w codziennym obiegu.

**4 głosy
na 1126**

tytu respondentów deklaruje, że ich
organizacje spełniają jednocześnie
sześć podstawowych warunków
dojrzałości AI: korzystają ze sztucznej
inteligencji, używają jej codziennie,
traktują ją jako priorytet strategicz-
ny, mają wyznaczoną osobę odpo-
wiedzialną za AI, posiadają strategię
z celami i budżetem oraz formalnie
mierzą zwrot z inwestycji.

10,3%

tylko firm trafia do strefy najwyż-
szej gotowości. Największą grupę
stanowią firmy o średnim poziomie
gotowości (42,3 proc.), a w 29,2 proc.
firm występuje rozbieżność między
gotowością pracowników a gotowo-
ścią organizacji: przygotowana jest
tylko jedna z tych stron.

55%

tylko firm korzysta z Microsoft 365
Copilot na etapie pilotażu lub wdro-
żenia, ale 32,3 proc. z nich dysponuje
mniej niż 50 licencjami. Wdrożenia
są szerokie i płytkie jednocześnie.
Wskaźnik rekomendacji dla tego
narzędzia wynosi +3,1 w całej próbie,
ale od +23,8 do +26,8 wśród firm,
które go używają.

55,9%

tylko użytkowników odzyskuje co
najmniej trzy godziny tygodniowo
dzięki sztucznej inteligencji. Wzrost
ilości wykonanej pracy jest jednak
wyraźniejszy dopiero wśród firm
odzyskujących co najmniej sześć
godzin tygodniowo; poniżej tej grani-
cy rozkłady odpowiedzi są podobne
do tych w firmach, które dzięki AI
nie odzyskują czasu. Liczba dele-
gowanych zadań jest przy tym stała
i wynosi 4,1 na osobę we wszystkich
grupach.

34,4%

tylko użytkowników często powierza
narzędziu wykonanie całego zadania,
podczas gdy 63,5 proc. zadaje mu
dodatkowe pytania. Im większej
samodzielności narzędzia wymaga
dany sposób pracy, tym rzadziej
użytkownicy go stosują. Przemysłany
podział pracy między człowieka i na-
rzędzie ma 38,2 proc. użytkowników.

**60,7% vs
22,9%**

60,7 proc. badanych obawia się
pozostania w tyle bez umiejętności
pracy ze sztuczną inteligencją, a 22,9
proc. deklaruje, że ich firma nagra-
dza przeprojektowywanie sposobu
pracy. W 44,1 proc. organizacji presja
na zmianę nie towarzyszy uznaniu.

43%

tylko firm wskazuje brak kompetencji
jako barierę wdrożenia. To zarazem
bariera o najwyższej wadze decy-
zyjnej. Prawie trzy czwarte wskazu-
jących stawia ją w pierwszej trójce
najważniejszych. Kolejne miejsca
zajmują ochrona danych (42,2 proc.)
i koszt licencji (40,8 proc.).

71,4%

tylko firm uznaje za ważne lub
krytyczne, żeby ich dane nie były
używane do trenowania modeli. To
najmocniejsze oczekiwanie w całym
badaniu, silniejsze niż jakiegokolwiek
funkcja produktu.

**11 głosów
na 1126**

tytu respondentów ma jednocześnie
framework zarządzania, polityki dla
agentów, osobną tożsamość agen-
tów i sposób audytowania ich decy-
zji. Każdy z tych elementów występuje
osobno w około jednej czwartej firm,
natomiast 28,8 proc. organizacji nie
ma żadnego z nich.

Sześć wniosków

1

Spisaną strategię AI ma 14,7 proc. firm dojrzałych i 16,1 proc. firm o niskiej gotowości – różnica wynosi zaledwie 1,4 punktu procentowego. Znacznie większa różnica dotyczy widocznego wsparcia zarządu: deklaruje je odpowiednio 75 proc. i 24,4 proc. firm.

2

Dojrzałość nie skaluje się z wielkością firmy. Do strefy najwyższej gotowości trafia 11,7 proc. firm zatrudniających 100–249 osób i 9,2 proc. tych z przedziału 1001–5000 pracowników. Skala nie zwalnia z pracy nad systemem ani jej nie zastępuje.

3

Bariery nie znikają wraz z postępem wdrożenia. Z czternastu przeszkód tylko brak strategii słabnie istotnie, a trudność z mierzeniem zwrotu wręcz rośnie – z 34,8 do 40,5 proc.

4

Obawy nie tworzą zasad. Udział firm z politykami dla agentów wynosi około 28 proc. niezależnie od tego, czy firma obawia się wycieku danych, halucynacji czy naruszeń przepisów. Zasady powstaną więc dopiero po incydencie albo pod naciskiem regulacji.

5

Integracja z danymi firmy poprawia bilans korzyści (54,4 vs 46,7 proc.) i dyscyplinę pomiaru (14,2 vs 8,4 proc.), ale nie przekłada się istotnie na więcej odzyskanego czasu. Plany budżetowe nie zależą od poziomu integracji.

6

Priorytety na najbliższy rok – analiza danych (43,3 proc.), automatyzacja obsługi klienta (42 proc.) i asystenci sprzedaży (40,7 proc.) – wymagają drugiej warstwy integracji, którą ma mniej niż co trzecia firma. Wyższy budżet planuje 48,2 proc. organizacji, więc pieniądze na to są, za to brakuje kolejności działań.

“

Przewagę w erze AI budują liderzy, nie narzędzia. W najbardziej dojrzałych firmach zarząd aktywnie angażuje się w AI, sam z niej korzysta na oczach zespołów, nadaje kierunek i rozlicza z efektów. Jednocześnie najlepsi pracownicy nauczyli się pracować z AI szybciej niż ich organizacje. Będą wybierać pracodawców, którzy pozwolą im tę umiejętność rozwijać i dadzą przestrzeń do zmiany. Dojrzałość w AI staje się więc także częścią walki o talenty.



Iwona Szylar

Dyrektor Generalna,
Microsoft Polska

Słowniczek pojęć

Raport posługuje się kilkoma nazwami własnymi stosowanymi w Work Trend Index 2026 i mia-rami, które warto mieć pod ręką. Nazwy pięciu stref pochodzą z klasyfikacji zastosowanej w badaniu i opisują grupy firm, a nie konkretne przedsiębiorstwa.

Pięć stref gotowości

Podział opiera się na dwóch niezależnych wymiarach. Gotowość ludzi to kompetencje i częstotliwość korzystania z narzędzi przez pracowników. Gotowość organizacji to strategia, budżet, zasady i wsparcie kierownictwa. Ponieważ oba wymiary są od siebie w dużej mierze niezależne, firma może być mocna w jednym i słaba w drugim.

Frontier – firmy dojrzałe. Wysoka gotowość ludzi i organizacji jednocześnie. Pracownicy potrafią i chcą korzystać z AI, a firma zapewnia im odpowiednie warunki. W badaniu 10,3 proc. ankietowanych.

Emergent – firmy w drodze. Środek stawki i najliczniejsza grupa. Sztuczna inteligencja jest w użyciu, ale bez odpowiedniego systemu, który pozwoliłby ją skalować. W badaniu 42,3 proc.

Unclaimed Capacity – potencjał niewykorzystany. Organizacja jest przygotowana, ale ludzie z tego nie korzystają. Typowy objaw: znaczna część zakupionych licencji pozostaje niewykorzystana. W badaniu 19,5 proc.

Blocked Agency – sprawczość zablokowana. Sytuacja odwrotna: pracownicy są gotowi, ale firma ich hamuje

brakiem dostępów, zgód albo zasad. W badaniu 9,7 proc. **Stalled** – firmy w stagnacji. Niska gotowość po obu stronach. W badaniu 18,2 proc. Dwie środkowe strefy nazywamy w raporcie strefami rozjazdu – obejmują razem 29,2 proc. firm, w których gotowość ludzi i organizacji się rozminęła.

Jak czytamy liczby

Top-2 box. Suma dwóch najwyższych odpowiedzi na skali pięciostopniowej (4 i 5). W tekście opisujemy ją jako ocenę wysoką albo zgodę ze stwierdzeniem.

Punkt procentowy (p.p.). Różnica między dwoma odsetkami. Wzrost z 20 do 30 proc. to 10 punktów procentowych, ale też 50 procent wzrostu – dlatego rozróżnienie jest istotne.

Baza pytania. Grupa, do której skierowano dane pytanie. Nie wszystkie pytania trafiły do całej próby – część zadano wyłącznie osobom korzystającym ze sztucznej inteligencji (1060 osób) albo firmom, które mają konkretne narzędzie (619).

Istotność statystyczna. Pozwala ocenić, czy zaobserwowana różnica między grupami może wynikać z przypadkowej zmienności próby. Wszystkie porównania w raporcie testowano na poziomie ufności 95 proc. – gdy różnica nie jest istotna statystycznie przy tym poziomie, piszemy o tym w odpowiednim miejscu.

Miary autorskie

Kaskada dojrzałości. Zamiast liczyć każdy warunek osobno, nakładamy sześć warunków na siebie i sprawdzamy, ile firm spełnia je jednocześnie. Stąd np. wynik „4 na 1126”.

Waga decyzyjna bariery. Udział wskazań w pierwszej trójce najważniejszych przeszkód podzielony przez udział wszystkich wskazań danej bariery. Pokazuje, które przeszkody nie tylko są wymieniane, ale też rozstrzygają o decyzji.

Próg produktywności. Granica odzyskanego czasu, powyżej której widać zmianę w ilości wykonanej pracy. W badaniu leży przy sześciu godzinach tygodniowo.

Technologia i zarządzanie

Generatywna sztuczna inteligencja. Narzędzia tworzące treść – tekst, obraz, kod – na podstawie polecenia użytkownika, w skrócie AI.

Prompt, czyli polecenie. Instrukcja przekazana narzędziu. Wspólna biblioteka poleceń to zbiór sprawdzonych instrukcji, z których korzysta cały zespół.

Agent. Narzędzie, które nie tylko odpowiada, ale wykonuje zadanie wieloetapowo i samodzielnie, np. sięga po dane, korzysta z systemów, podejmuje decyzje po drodze. System wieloagentowy to kilka takich narzędzi współpracujących ze sobą.

Halucynacja. Odpowiedź brzmiąca wiarygodnie, ale niezgodna z faktami. Najczęściej wskazywana obawa w całym badaniu.

Governance. Zasady zarządzania sztuczną inteligencją w firmie: kto decyduje, kto odpowiada, co wolno, a czego nie. W raporcie rozkładamy je na cztery mierzalne elementy.

Tożsamość agenta. Osobne konto i uprawnienia dla agenta, zamiast działania pod loginem pracownika. Bez niej nie da się odtworzyć, kto wykonał daną operację ani odebrać dostępu.

Audytowalność. Możliwość odtworzenia po fakcie, co narzędzie zrobiło i na jakiej podstawie.

Integracja z danymi firmy. Połączenie narzędzia z systemami organizacji. Rozróżniamy warstwę biurową (pakiet biurowy, dokumenty) i warstwę procesową (CRM, ERP, hurtownie danych, systemy branżowe), w której leży wiedza o kliencie i procesie.

Własna warstwa wiedzy. Świadomie budowany zasób wiedzy firmy, z którego narzędzia korzystają. To mogą być np. uporządkowane dokumenty, katalog agentów, biblioteka poleceń, wspólne wnioski z wdrożeń.

Skróty

CAWI. Metoda badania: kwestionariusz wypełniany samodzielnie przez internet.

NPS, wskaźnik rekomendacji. Odsetek osób oceniających narzędzie na 9–10 minus odsetek oceniających na 0–6. Przyjmuje wartości od –100 do +100.

ROI, zwrot z inwestycji. Relacja korzyści do poniesionych nakładów. W raporcie mówimy o formalnym pomiarze ROI wtedy, gdy firma ma do tego jasne wskaźniki, a nie ogólne wrażenie.

FTE, etat przeliczeniowy. Jednostka używana przy szacowaniu, ile pracy udało się zaoszczędzić – równowartość jednego pełnego etatu.

Między pilotażem a przewagą. Polskie firmy uczą się dojrzałości w AI

Na koniec ankiety 687 osób odpowiedziało jednym zdaniem na pytanie, czym jest dla ich firmy sztuczna inteligencja. Wśród najczęstszych odpowiedzi wracały dwie, które trudno ze sobą pogodzić: „na razie eksperyment, ale z dużym potencjałem” oraz „przyszłość, która właśnie się dzieje”.

Obie odpowiedzi są prawdziwe. Ze sztucznej inteligencji korzysta 94,1 proc. badanych decydentów, ponad połowa sięga po nią codziennie. Ale strategię z celami i budżetem ma jedna firma na pięć. Narzędzie weszło do firm bocznymi drzwiami i wciąż czeka, aż ktoś je oprowadzi po organizacji.

Ludzie byli szybsi niż firmy

Pracownik może zacząć korzystać z narzędzia w pięć minut i bez niczyjej zgody. Firma musi wcześniej rozstrzygnąć, czyje to dane, kto płaci i kto odpowie, jeśli coś pójdzie źle. Nic dziwnego, że jedno wyprzedziło drugie.

Widać to w liczbach. Codziennie lub częściej korzysta z AI 51,1 proc. badanych, a wcale nie używa jej 5,9 proc. Na poziomie organizacji rozstrzał jest znacznie większy, bo wdrożenia nie rozpoczęło 22,5 proc. firm, w pilotażu jest 17,1 proc., wybrane zespoły objęło 20,3 proc., a wdrożenie strategiczne i zintegrowane z procesami prowadzi 16,4 proc.

Ta różnica tempa nie jest problemem sama w sobie. Staje się nim, gdy trwa zbyt długo. Wtedy firma płaci za licencje, których nikt nie rozlicza.

Sześć warunków, cztery firmy

Pojedyncze wskaźniki dojrzałości wyglądają przyzwoicie. Sztuczną inteligencję za priorytet strategiczny uznaje 49,2 proc. badanych, wyznaczoną osobę odpowiedzialną za AI wskazuje 40,1 proc., a kompleksową strategię AI – 19,6 proc. Każda z tych liczb osobno brzmi jak rynek w ruchu.

Sprawdziliśmy więc, ile firm spełnia je jednocześnie. Codzienne korzystanie z AI i traktowanie jej jako priorytetu strategicznego deklaruje jednocześnie 25,4 proc. badanych. Po uwzględnieniu dodatkowego warunku – wyznaczenia osoby odpowiedzialnej za AI – odsetek ten spada do 11,1 proc. Jeśli organizacja ma również strategię z celami i budżetem, wszystkie te warunki spełnia już tylko 2,8 proc. badanych. **Wszystkie sześć warunków, z pomiarem zwrotu włącznie, spełniają tylko cztery firmy w całej próbie.**

Cztery na 1126. To nie znaczy, że rynek jest zacofany. Jest to raczej sygnał, że dojrzałość rozlała się na osobne elementy, których nikt jeszcze nie spiął w całość. Dla firmy planującej wdrożenie płynie stąd wniosek wygodny i niepokojący zarazem: nie ma się na kim wzorować, ale też nikt nie uciekł tak daleko, żeby nie dało się go dogonić.

Kaskada dojrzałości: sześć warunków, te same firmy

Jasny pasek – odsetek firm spełniających dany warunek osobno. Ciemny – te same firmy spełniające wszystkie warunki po kolei.

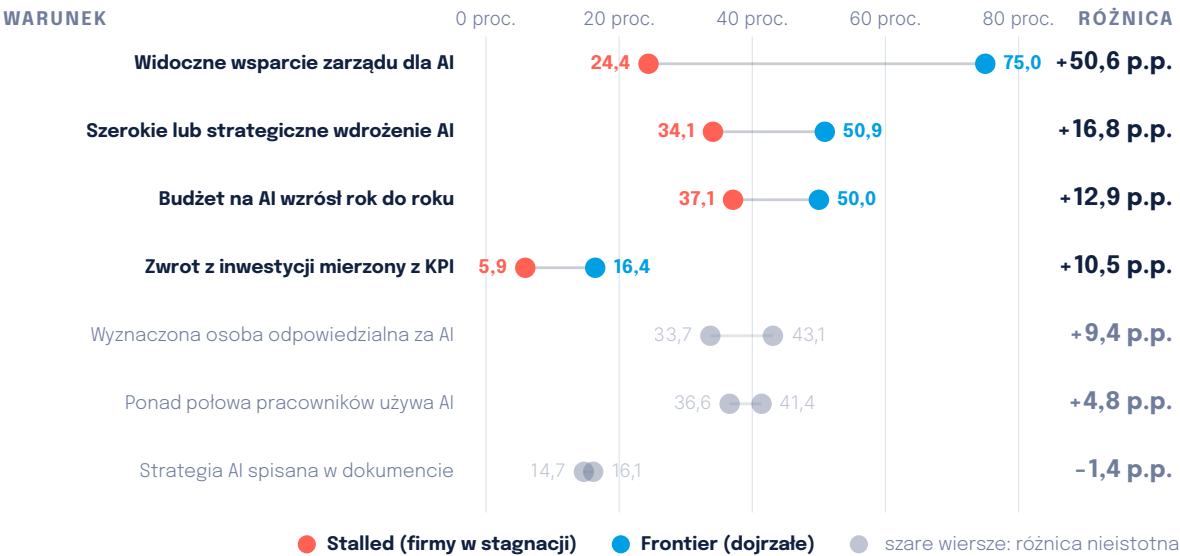
WARUNEK DOJRZAŁOŚCI	ODSETEK FIRM	LICZBA FIRM
Korzysta ze sztucznej inteligencji pojedynczo 94,1 proc.	94,1 proc. -43,0 p.p.	1060 z 1060
Sięga po nią codziennie lub częściej pojedynczo 51,1 proc.	51,1 proc. -25,7 p.p.	575 z 575
Traktuje AI jako priorytet strategiczny pojedynczo 49,2 proc.	25,4 proc. -14,3 p.p.	286 z 554
Ma osobę odpowiedzialną za AI pojedynczo 40,1 proc.	11,1 proc. -8,3 p.p.	125 z 451
Ma strategię AI z KPI i budżetem pojedynczo 19,6 proc.	2,8 proc. -2,4 p.p.	31 z 221
Mierzy zwrot z inwestycji z KPI pojedynczo 11,5 proc.	0,4 proc.	4 z 130

4 firmy

na 1126 badanych spełniają wszystkie sześć warunków jednocześnie.
Adopcja narzędzi rozłożyła się szeroko. System zarządzania – jeszcze nie.

Co naprawdę dzieli firmy dojrzałe od firm w stagnacji

Strefa Frontier – firmy dojrzałe (n=116). Strefa Stalled – firmy w stagnacji (n=205). Szare wiersze: różnica w granicach błędu.



Dokument strategii nie odróżnia dojrzałych firm. Postawa zarządu – tak.

Różnica w spisanej strategii to 1,4 p.p. na korzyść firm w stagnacji. W widocznym wsparciu zarządu – ponad 50 p.p. na korzyść Frontier.

POLSKA NA TLE ŚWIATA | WORK TREND INDEX 2026

Ta sama mapa, inny rozkład firm

Microsoft w Work Trend Index 2026 przebadiał 20 tys. pracowników korzystających z AI i ułożył ich na tych samych dwóch osiach, których używamy w tym rozdziale. W strefie najwyższej gotowości znalazło się 19 proc. badanych – prawie dwa razy więcej niż w Polsce (10,3 proc.).

Różnica dotyczy jednak nie tylko poziomu, lecz kierunku rozjazdu. Na świecie częściej zdarza się, że to organizacja hamuje gotowych ludzi (10 proc. vs 5 proc. w sytuacji odwrotnej). W Polsce proporcja jest odwrócona: niewykorzystany potencjał charakteryzuje 19,5 proc. firm, a zablokowana sprawczość – 9,7 proc. Nasz problem rzadziej

polega na braku zgody, a częściej na tym, że zgoda i narzędzia są, ale ludzie z nich nie korzystają.

Widać to też w sile związku obu wymiarów. Globalnie korelacja gotowości ludzi i organizacji wynosi 0,55, w Polsce to 0,29. U nas te dwa światy są od siebie niemal niezależne – i stąd bierze się tak liczna strefa rozjazdu.

Zastrzeżenie: Work Trend Index wyznacza strefy względem mediany na każdym rynku, nasze badanie – wobec stałych progów. Porównanie pokazuje kierunek różnicy, a nie jej dokładną wielkość. Źródło: Microsoft Work Trend Index 2026 (n=16 971 z 20 000); BGR Quantic 2026 (n=1126).

Pięć stref gotowości: Polska i świat

udział firm/użytkowników w każdej ze stref, w proc.



Korelacja gotowości indywidualnej i organizacyjnej: 0,29 w Polsce wobec 0,55 na świecie.

Dojrzałość nie wynika z liczby licencji ani wielkości firmy. Najmocniej odróżnia organizacje widoczne wsparcie zarządu, odpowiedzialność za wyniki i konsekwentne mierzenie efektów pracy z AI.

Pięć stref, z których dwie są najciekawsze

Badanie porządkuje rynek według dwóch osi: gotowości ludzi i gotowości organizacji. W strefie pełnej dojrzałości jest 10,3 proc. firm, w środku stawki – 42,3 proc., bez ruchu po obu stronach – 18,2 proc.

Najwięcej mówią jednak dwie strefy rozjazdu, obejmujące razem 29,2 proc. firm. W jednej organizacja jest przygotowana, ale ludzie z tego nie korzystają. W drugiej jest odwrotnie, czyli pracownicy potrafią i chcą, a firma ich hamuje.

Czego nie widać w dokumentach

Porównajmy teraz firmy najbardziej i najmniej dojrzałe. Widoczne wsparcie zarządu deklaruje 75 proc. pierwszych i 24,4 proc. drugich. Pomiar zwrotu z konkretnymi celami biznesowymi: 16,4 w porównaniu do 5,9 proc. u firm najmniej dojrzałych. Budżet rosnący rok do roku: 50 vs 37,1 proc.

A teraz wynik, który zaburza intuicję. Spisaną strategię ma 14,7 proc. firm dojrzałych i 16,1 proc. firm w stagnacji.

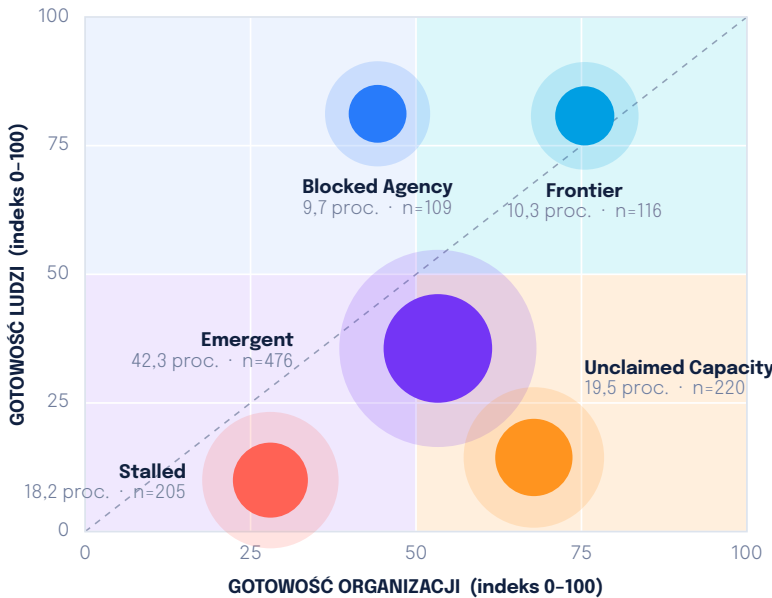
Różnica jest na korzyść tych drugich i mieści się w granicach błędu. Dokument ze strategią nie jest więc dowodem dojrzałości – powstaje najczęściej na początku drogi, a nie na jej końcu.

Dojrzałość przejawia się w mniej efektywnych działaniach: zarząd otwarcie korzysta z narzędzi, wyznaczona osoba monitoruje wyniki, a budżet rośnie. Nie widać jej natomiast w skali. Do strefy najwyższej gotowości trafia 11,7 proc. firm zatrudniających 100–249 osób i 9,2 proc. tych z przedziału 1001–5000 pracowników. Większa organizacja ma więcej pieniędzy, ale i więcej procesów do przedstawienia.

Jak więc odczytać własną pozycję? Liczba licencji jest nietrafionym testem. Lepsze są trzy pytania: czy ktoś w firmie odpowiada za wyniki pracy ze sztuczną inteligencją, czy ktokolwiek sprawdza, co z tego wychodzi, i czy zarząd robi to samo, czego oczekuje od zespołów. Trzy razy „nie” nie jest dziś wyjątkiem, tylko regułą – i właśnie dlatego przewaga leży jeszcze na stole. •

Mapa pięciu stref: gotowość ludzi kontra gotowość organizacji

Położenie koła – średnia gotowość w danej strefie. Wielkość koła – udział strefy w próbie.



Linia przerywana – punkt równowagi: gotowość ludzi równa gotowości organizacji.

CO MÓWIĄ STREFY

- Frontier**
firmy dojrzałe: wysoka gotowość pracowników idzie w parze z wysoką gotowością organizacji
- Blocked Agency**
sprawczość zablokowana: pracownicy gotowi, firma ich hamuje
- Unclaimed Capacity**
potencjał niewykorzystany: firma gotowa, ludzie nie korzystają
- Emergent**
firmy w drodze: środek stawki, najliczniejsza grupa
- Stalled**
firmy w stagnacji: brak ruchu po obu stronach

29,2 proc.

firm wykazuje rozbieżność między gotowością pracowników a gotowością organizacji

“ Technologia jest dostępna dla wszystkich. Przewagę daje sposób jej wykorzystania

**Arkadiusz Olszak**

Group Chief Technology Officer,
Polpharma Group

Wyniki badania potwierdzają fundamentalną zmianę, jaka dokonuje się obecnie w organizacjach na całym świecie. Sztuczna inteligencja przestaje być obszarem eksperymentów i inicjatyw punktowych, a staje się jednym z kluczowych filarów transformacji biznesowej oraz przewagi konkurencyjnej. O ile jeszcze niedawno wdrożenia AI były realizowane przez pojedyncze zespoły lub entuzjastów nowych technologii, dziś priorytetem jest skalowanie tych rozwiązań, ich integracja z procesami operacyjnymi oraz budowa odpowiednich ram zarządczych. Sukces organizacji będzie w coraz większym stopniu zależał od zdolności do odpowiedzialnego, bezpiecznego i efektywnego wykorzystania AI na poziomie całego przedsiębiorstwa.

W Polpharma Group postrzegamy sztuczną inteligencję jako kluczowy element transformacji cyfrowej i rozwoju organizacji. Wykorzystujemy ją zarówno do wspierania codziennej pracy pracowników, jak i do usprawniania procesów biznesowych czy lepszego wykorzystania wiedzy dostępnej w organizacji. Naszym celem nie jest wyłącznie automatyzacja – interesują nas rozwiązania, które realnie pomagają pracownikom podejmować lepsze decyzje, zwiększają efektywność i pozwalają szybciej reagować na potrzeby biznesu.

Korzyści z wykorzystania sztucznej inteligencji są już dziś wyraźnie widoczne w codziennej działalności organizacji. AI przyspiesza dostęp do informacji, usprawnia analizę danych oraz zwiększa efektywność tworzenia materiałów i dokumentów. Jednak jej największa wartość wykracza daleko poza automatyzację i oszczędność czasu. Sztuczna inteligencja otwiera możliwości realizacji zadań w nowy sposób, wspiera innowacyjność i pozwala sprawniej wykorzystywać potencjał ludzi.

Nasze doświadczenia pokazują, że sukces wdrożeń AI zależy przede wszystkim od jakości fundamentów organizacyjnych. Kluczowe znaczenie mają dobrze uporządkowane dane, jasno zdefiniowane procesy oraz efektywne zarządzanie wiedzą. Technologie są dziś szeroko dostępne, natomiast o wartości biznesowej decyduje zdolność organizacji do wykorzystania własnych zasobów w sposób uporządkowany i spójny.

Wdrożenia AI pomagają również identyfikować obszary wymagające dalszego rozwoju. Jeżeli dane są rozproszone, brakuje wspólnych definicji lub wiedza organizacyjna pozostaje trudna do odnalezienia, wpływa to bezpośrednio na skuteczność rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji. Dlatego równolegle inwestujemy w rozwój jakości danych, zarządzanie informacją i porządkowanie zasobów wiedzy.

Szczególne znaczenie nabiera także odpowiedzialne wykorzystanie AI. W branży farmaceutycznej kwestie bezpieczeństwa, zgodności regulacyjnej, ochrony danych i przejrzystości działania mają fundamentalne znaczenie. Dlatego rozwój rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji musi iść w parze z odpowiednimi zasadami nadzoru, zarządzania ryzykiem i kontroli wykorzystania technologii.

Równie ważny jest sposób mierzenia efektów. Liczba użytkowników czy wdrożonych narzędzi pokazuje skalę adopcji technologii, ale nie stanowi jeszcze miary sukcesu. Znacznie istotniejsze jest to, czy AI pomaga skracać czas realizacji procesów, poprawia jakość decyzji, zwiększa produktywność i wspiera rozwój nowych rozwiązań dla biznesu.

Patrząc w przyszłość, spodziewamy się dalszej integracji sztucznej inteligencji z codziennym funkcjonowaniem Grupy Polpharma. O przewadze konkurencyjnej nie będzie decydował sam dostęp do technologii, lecz umiejętność jej praktycznego wykorzystania, połączenia z wysokiej jakości danymi oraz kompetencje ludzi, którzy potrafią przełożyć możliwości AI na konkretne rezultaty biznesowe.

Sztuczna inteligencja staje się jednym z naturalnych elementów nowoczesnej organizacji. Najważniejszym wyzwaniem jest już nie to, czy ją wdrażać, ale jak wykorzystać jej potencjał w sposób odpowiedzialny, skalowalny i przynoszący trwałą wartość dla biznesu. •

Łączy głęboką wiedzę technologiczną z praktycznym, zorientowanym na biznes podejściem do tworzenia i skalowania rozwiązań, które zapewniają trwały efekt. W firmie Moderna, jako dyrektor ds. cyfryzacji, danych i sztucznej inteligencji, opracował globalne strategie, które umożliwiły podejmowanie decyzji opartych na sztucznej inteligencji i wzmocniły możliwości cyfrowe w całej organizacji. Z powodzeniem poradził sobie z wyzwaniami związanymi z szybkim skalowaniem w środowisku podlegającym ścisłej regulacji. Wcześniej, w firmie Eli Lilly, przeszedł drogę od wdrażania rozwiązań informatycznych do kierowania globalnymi możliwościami cyfrowymi i procesami transformacji. W obu firmach zdobył bogate doświadczenie w wprowadzaniu zmian transformacyjnych i wdrażaniu innowacji w codziennej działalności biznesowej.

Microsoft 365 Copilot trafia pod strzechy. Co musi się stać, żeby firmy wdrażały go szerzej

Dyrektor, który zastanawia się nad zakupem asystenta AI, robi zwykle to samo, co każdy specjalista przed dużym wydatkiem: pyta znajomych z branży, co o tym sądzą. Badanie pokazuje, dlaczego to niezalecany sposób podejmowania tej akurat decyzji.

Szeroko i płytko naraz

Z Microsoft 365 Copilot korzysta w jakiejś formie 55 proc. badanych firm: w całej organizacji 14,6 proc., w wybranych działach 23,5 proc., a w pilotażu 16,9 proc. Wśród osób korzystających ze sztucznej inteligencji to zresztą najczęściej wymieniane narzędzie – wskazuje je 65,8 proc. z nich.

Liczba licencji pokazuje jednak, jak wczesny to etap. Co trzecia firma korzystająca z narzędzia dysponuje mniej niż 50 licencjami, a 14,5 proc. – mniej niż dziesięcioma. Tysiąc licencji i więcej ma jedna piąta z respondentów.

Statystyczne wdrożenie obejmuje więc dział, projekt albo grupę menedżerów. Dla firmy, która dopiero rozważa zakup, to informacja uspokajająca. Nikt nie kupuje sztucznej inteligencji hurtowo i nikt nie oczekuje, że pierwszy kontrakt obejmie wszystkich pracowników. Płytkie wdrożenie jest normą, nie zaś oznaką porażki.

Dwa rynki pod jedną liczbą

Wskaźnik rekomendacji Microsoft 365 Copilot wynosi +3,1. Problem w tym, że ta liczba nie opisuje niczyjego doświadczenia.

Wśród firm z wdrożeniem w całej organizacji wskaźnik sięga +26,8. Przy wdrożeniach działowych +23,8, w pilotażu to +24,2. Wśród niekorzystających i nieplanujących spada do -44,8, a wśród tych, które sprawdziły narzędzie i wybrały inne – do -41,1.

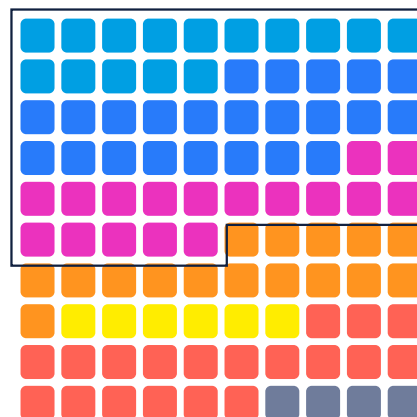
Średnia dla rynku miesza więc dwie populacje idące w przeciwne strony. Czyli zadowolonych użytkowników i sceptyków, którzy oceniają produkt bez kontaktu z nim, na podstawie ceny i opinii z zewnątrz. Wracamy w ten sposób do dyrektora z początku tego rozdziału. Większość krytyki, którą usłyszy w branży, pochodzi od firm, które de facto narzędzia nie używały. Pytając o opinię, warto więc ustalić, czy opiera się ona na rzeczywistym doświadczeniu w pracy z narzędziem.

Jest w tych danych jeszcze jedna wskazówka. Ocena nie rośnie wraz z głębokością wdrożenia – pilotaż wypada niemal tak samo dobrze jak wdrożenie w całej firmie. Zadowolenie pojawia się szybko, na pierwszym kontakcie. Kto po trzech miesiącach pilotażu nie widzi wartości, prawdopodobnie nie zobaczy jej też po trzech latach.

Jak polskie firmy wdrażają Microsoft 365 Copilot

Każdy kwadrat to jeden procent badanych firm. Po prawej – skala wdrożeń u tych, które już korzystają.

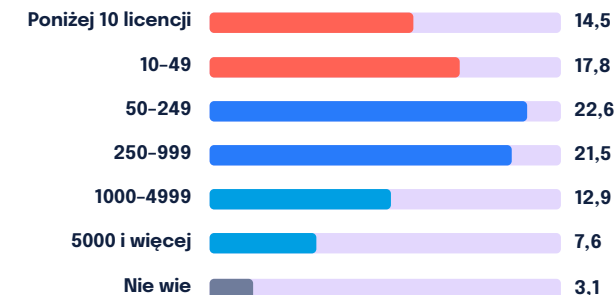
55 PROC. FIRM KORZYSTA Z MICROSOFT 365 COPILOT W JAKIEJŚ FORMIE



Cała organizacja	14,6 proc.
Wybrane działy lub role	23,5 proc.
Pilotaż, pierwsze testy	16,9 proc.
Rozważa w 12 miesięcy	15,9 proc.
Wybrało inne narzędzie	6,5 proc.
Nie korzysta i nie planuje	18,8 proc.
Nie wie	3,8 proc.

ILE LICENCJI MAJĄ FIRMY, KTÓRE JUŻ KORZYSTAJĄ

baza: 619 firm z wdrożeniem lub pilotażem



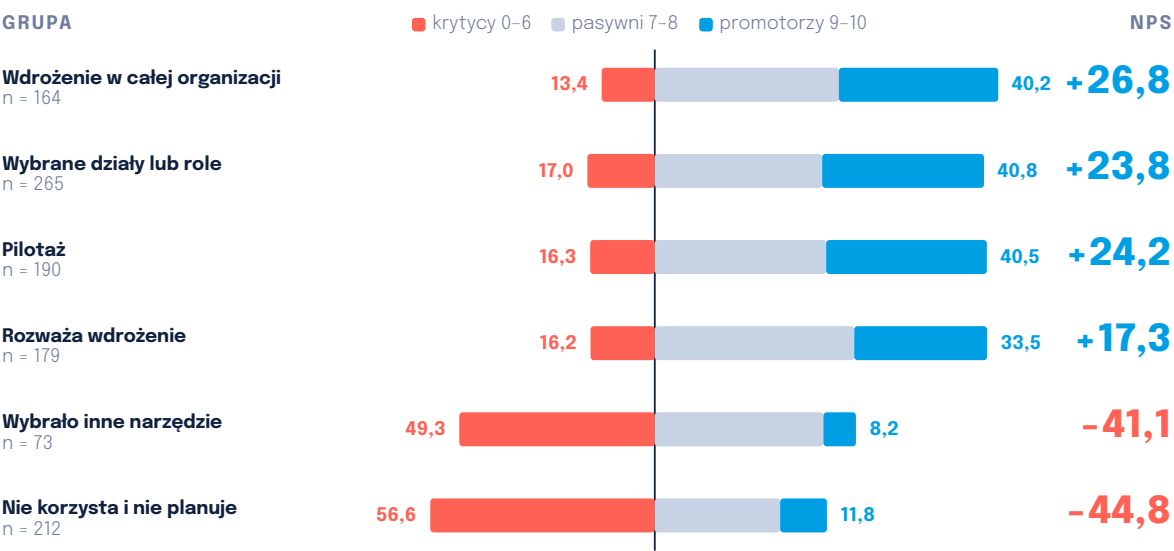
32,3 proc.

firm z Microsoft 365 Copilot ma mniej niż 50 licencji.

Wdrożenie w skali całej firmy to wciąż wyjątek: 1000 licencji i więcej ma 20,5 proc. z nich.

Jedna liczba, dwa rynki: skąd bierze się NPS +3,1

Rozkład ocen rekomendacji w skali 0–10 według stopnia wdrożenia Microsoft 365 Copilot.



NPS dla całej próby: +3,1

Wśród firm, które używają Microsoft 365 Copilot, wynosi od +23,8 do +26,8. Wśród tych, które go nie mają, spada do -44,8. Średnia dla rynku miesza więc dwie zupełnie różne populacje: zadowolonych użytkowników i sceptyczną resztę.

Bezpieczeństwo tak, cena nie

Najlepiej ocenianymi wymiarami są te, które w dużych firmach decydują o dopuszczeniu narzędzia do pracy: bezpieczeństwo i zgodność z przepisami (60,3 proc. ocen wysokich) oraz integracja z systemami firmy (57,9 proc.). Jakość odpowiedzi zbiera 48,6 proc., wsparcie dostawcy w Polsce 45,5 proc., możliwość budowy własnych agentów 44,6 proc. Kolejność nie jest przypadkowa. Najwyżej stoi to, co przechodzi przez dział bezpieczeństwa, najniżej to, za co trzeba zapłacić.

Jeden wymiar zauważalnie się wyróżnia. Relację ceny do wartości ocenia wysoko 32,5 proc. badanych, a średnia 2,96 w skali pięciostopniowej jest jedyną poniżej środka. To samo wraca w pytaniu o warunki większej inwestycji, gdzie niższą cenę wskazuje 41 proc. firm, więcej polskich wdrożeń pokazanych z liczbami – 34,1 proc.

W pytaniu otwartym o to, co dostawca powinien wiedzieć o polskim rynku, najczęściej powtarzało się zdanie o cenach licencji wysokich jak na polskie budżety IT. Tuż obok inne: „rynek jest ostrożny i liczą się dowody ROI, a nie obietnice”.

Warto zauważyć, czego na tej liście nie ma. Nikt nie prosi o mocniejszy model AI ani o nowe funkcje. Rynek prosi

raczej o dowód, że to się opłaca, i o niższy próg wejścia. To zupełnie inna rozmowa niż ta, którą prowadzi wiele prezentacji sprzedażowych, gdzie klient zapoznaje się z funkcjami i korzyściami wynikającymi z używania danego modelu.

Ekosystem jest jeszcze przed rynkiem

Poza samym asystentem świadomość wyraźnie spada. Narzędzie do budowy własnych agentów wykorzystuje produktywnie 7,7 proc. firm, a 27,4 proc. w ogóle go nie zna. Komputery z układem przyspieszającym sztuczną inteligencję wdraża 6,4 proc., a 36,2 proc. nie widzi dla nich miejsca w budżecie. Sprzedaż agentów i sprzętu wymaga więc jeszcze pracy edukacyjnej, a nie tylko cennika – i to jest zadanie na kolejny rok, a nie na kolejny kwartał.

Trzy pytania warto zadać na spotkaniu z dostawcą, zanim zapadnie decyzja. Ile kosztuje wdrożenie w jednym dziale, a nie w całej firmie? Które wdrożenie w mojej branży można zobaczyć razem z liczbami? I co dokładnie dzieje się z moimi danymi, gdy narzędzie z nich korzysta? Odpowiedzi na te trzy pytania mówią o dostawcy więcej niż godzinna prezentacja możliwości. •

Rynek nie prosi o mocniejszy model ani kolejne funkcje. Chce przede wszystkim dowodu, że inwestycja się opłaca, niższego progu wejścia i polskich wdrożeń pokazanych razem z konkretnymi wynikami.

Ocena kontra postulat: gdzie Microsoft 365 Copilot wygrywa, a gdzie rynek naciska

Po lewej – odsetek ocen 4 i 5 w danym wymiarze. Po prawej – odsetek firm, dla których poprawa w tym obszarze zwiększyłaby inwestycję.

WYMIAR	OCENA MICROSOFT 365 COPILOT – ODSETEK OCEN 4 I 5		CO ZWIĘKSZYŁOBY INWESTYCJĘ	
Bezpieczeństwo i compliance średnia ocena 3,71 / 5		60,3	Większa pewność bezpieczeństwa danych	22,0
Integracja ze stosem firmy średnia ocena 3,67 / 5		57,9	Mocniejsze integracje branżowe	26,2
Jakość odpowiedzi średnia ocena 3,41 / 5		48,6	Lepsze szkolenia zespołów	26,6
Wsparcie dostawcy w Polsce średnia ocena 3,32 / 5		45,5	Lepsze wsparcie polskojęzyczne	21,8
Budowa własnych agentów średnia ocena 3,27 / 5		44,6	Większa autonomia agentów	17,9
Koszt licencji wobec wartości średnia ocena 2,96 / 5		32,5	Niższa cena licencji	41,0

Skala paska po lewej: 0–65 proc. Wartość po prawej to udział wskazań w pytaniu o maksymalnie trzy warunki.

Jedyny wymiar oceniony poniżej środka skali to koszt – i to on jest postulatem numer jeden.

Poza siatką ocen zostaje jeszcze jedno oczekiwanie: więcej polskich wdrożeń pokazanych z liczbami – wskazuje je 34,1 proc. firm. To postulat komunikacyjny, nie produktowy, i najtańszy do spełnienia.

POLSKA NA TLE ŚWIATA | WORK TREND INDEX 2026

Czego w Work Trend Index nie znajdziemy – i co z tego wynika

Globalne badanie Microsoftu objęło 29 rynków i Polski wśród nich nie ma. Nie ma tam również ceny licencji, wskaźnika rekomendacji ani opinii firm, które narzędzia nie kupiły. Work Trend Index pyta wyłącznie osoby już korzystające z AI, więc z definicji nie widzi sceptyków, którzy w naszym badaniu ciągną średnią ocenę w dół.

To, co Microsoft pokazuje w globalnym badaniu, dzieje się warstwę wyżej. Liczba aktywnych agentów w ekosystemie Microsoft 365 wzrosła w ciągu roku piętnastokrotnie, a w dużych przedsiębiorstwach osiemnastokrotnie. Tymczasem w Polsce narzędzie do budowy własnych agentów wykorzystuje produktywnie 7,7 proc. firm, a 27,4 proc. nie zna go w ogóle.

Globalna rozmowa przeniosła się więc z asystenta na agentów. Polski rynek wciąż prowadzi poprzednią – o cenie licencji, którą jako warunek większej inwestycji wskazuje 41 proc. firm, i o dowodach zwrotu z inwestycji.

Źródło: Microsoft Work Trend Index 2026 (telemetria Microsoft 365, marzec 2025 – marzec 2026); BGR Quantic 2026.

“ Od eksperymentów do skali. Jak Enea buduje własny model wdrażania AI



Grupa Enea jest jednym z liderów branży energetycznej w Polsce, zarządzającą pełnym łańcuchem wartości na rynku energii elektrycznej: od paliwa, poprzez produkcję energii elektrycznej, dystrybucję, sprzedaż, aż po obsługę klienta. W obliczu wyzwań związanych z transformacją energetyczną, IT odgrywa kluczową rolę, wspierając efektywność naszej organizacji. W mojej ocenie zależy ona od zdolności do szybkiego wdrażania nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji.

W Grupie Enea, współodpowiedzialnej za infrastrukturę krytyczną kraju i bezpieczeństwo energetyczne, wdrażanie AI wymaga szczególnej odpowiedzialności. Dlatego na początku stworzyliśmy fundament, który pozwolił nam odpowiedzialnie pracować nad tymi rozwiązaniami. Przyjęliśmy zasady wykorzystywania AI, które porządkują sposób projektowania, wdrażania, klasyfikowania i monitorowania systemów opartych na sztucznej inteligencji.

Ważnym etapem było również zbudowanie kompetencji z zakresu sztucznej inteligencji na różnych szczeblach organizacji. Od początku było dla nas jasne, że chcemy budować własne kompetencje i uczyć się od osób, które mają już na koncie pierwsze sukcesy z AI. Ważnym partnerem był dla nas Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, we współpracy z którym przeprowadziliśmy dwie edycje studiów podyplomowych dla pracowników Grupy. Polem do dzielenia się wiedzą była również szeroko zakrojona współpraca z Microsoftem, w ramach różnych projektów i inicjatyw. Mając takie podstawy, zintensyfikowaliśmy prace nad

wprowadzeniem sztucznej inteligencji do codziennej pracy i procesów biznesowych w Grupie Enea.

Wprowadzenie AI w Grupie opieramy na dwóch uzupełniających się ścieżkach. Pierwsza to wykorzystanie bezpiecznych rozwiązań dostępnych w środowisku Microsoft 365: Copilot Chat i Copilot M365. Umożliwiliśmy pracownikom korzystanie z narzędzi AI wspierających codzienną pracę, co już dziś przekłada się na wzrost ich osobistej produktywności i nowe kompetencje.

Druga ścieżka to rozwój własnego środowiska AI w infrastrukturze „on-prem”, a także wewnętrznych kompetencji eksperckich. Posiadając własne rozwiązania, zachowujemy kontrolę nad miejscem przetwarzania danych i sposobem ich wykorzystania. W energetyce to bardzo ważne – zwłaszcza tam, gdzie w grę wchodzi dane klientów, informacje techniczne, dokumentacja infrastruktury czy procesy operacyjne.

Pierwszym obszarem biznesowym, który wykorzystuje nasze rozwiązanie, jest obsługa klienta. Pracujemy nad uruchomieniem asystentów AI, którzy będą wspierać klientów oraz pracowników obsługi klienta. W porównaniu z dotychczasowymi chatbotami i voicebotami wykorzystanie sztucznej inteligencji pozwoli asystentowi lepiej rozpoznawać intencje klienta, szybciej kierować go do właściwego procesu oraz skuteczniej wspierać w realizacji zdefiniowanych spraw. W pierwszym etapie asystent AI wesprze procesy takie jak: informacje o saldzie, płatnościach, fakturze czy przepisaniu umowy.

Pamiętajmy o tym, że odpowiedź wygenerowana przez AI musi być poprawna, zgodna z procedurą, bezpieczna i użyteczna dla klienta. Dlatego łączymy możliwości dużych modeli językowych z rozwiązaniami deterministycznymi oraz stałymi testami i kontrolą jakości odpowiedzi. Na tym przykładzie widać, że w energetyce wartość AI to znacznie więcej niż uprzejma konwersacja z chatbotem.

Naszym celem jest, aby w przyszłości każdy kluczowy obszar Grupy Enea mógł korzystać z AI – tam, gdzie technologia realnie wspiera pracę. Dlatego budujemy zespół złożony z IT i biznesu, który będzie posiadał wiedzę o całym cyklu wdrożenia AI. Będzie potrafił ocenić architekturę, dobrać modele językowe, projektować testy oraz przekładać potrzeby biznesowe na rozwiązania technologiczne. Na rynku wciąż brakuje praktyków wdrażania AI w dużych organizacjach działających w sektorach o wysokich wymaganiach regulacyjnych, takich jak energetyka. Dlatego rozwój kompetencji jest dla nas równie ważny, jak sama infrastruktura.

Jaka przyszłość czeka AI w energetyce? Na rynku powoli kończy się czas na eksperymentowanie. W kolejnych latach o sukcesie będzie decydować zdolność organizacji do odpowiedzialnego wykorzystywania AI – z zachowaniem bezpieczeństwa, kontroli kosztów i wysokiej jakości usług.

Za nami pierwsze projekty, które przyniosły cenne wnioski na przyszłość i kształtują nasz model pracy nad wdrożeniem AI. Naszą ambicją jest, aby sztuczna inteligencja stała się trwałym elementem budowania nowoczesnej, sprawnej i odpornej grupy energetycznej. •

Adriana Jasielska

Koordynatorka wdrażania rozwiązań AI w Grupie Enea,
Departament Strategii i Rozwoju w Enei Centrum

Adriana Jasielska specjalizuje się w automatyzacji procesów i transformacji cyfrowej. Od blisko 10 lat odpowiada za wdrażanie usprawnień procesowych oraz rozwiązań RPA w Grupie Enea. Jest zaangażowana w rozwój i wdrażanie narzędzi sztucznej inteligencji, w tym Microsoft 365 Copilot. Swoją wiedzę rozwija poprzez udział w specjalistycznych szkoleniach i webinarach, między innymi uczestniczyła w programie Microsoft „She Leads AI”.

Trzy godziny tygodniowo wracają. Efekt w wynikach widać dopiero od sześciu

„Sposób na odzyskanie czasu na pracę o większej wartości” – tak sztuczną inteligencję opisywali w pytaniu otwartym badani i było to jedno z najczęstszych określeń. Czas rzeczywiście wraca. Gorzej z drugą częścią tego zdania.

Ile czasu naprawdę wraca

Co najmniej trzy godziny tygodniowo odzyskuje 55,9 proc. użytkowników. Najlicniejsza grupa mieści się w przedziale od trzech do pięciu godzin, 16,8 proc. mówi o sześciu do dziesięciu, a 9,2 proc. o więcej niż dziesięciu. Na drugim biegunie 8 proc. nie odzyskuje czasu wcale.

Druga seria na tym wykresie wygląda niemal identycznie. I tak, co najmniej trzy godziny przypisuje przeciętnemu pracownikowi 55,3 proc. badanych. Decydenci nie zakładają więc, że korzystają z narzędzi lepiej niż ich zespoły – oszczędność nie jest przywilejem wąskiej grupy zaawansowanych użytkowników.

Cztery zadania i ani jednego więcej

Praca oddawana sztucznej inteligencji kręci się wokół tekstu. Pisanie i edycję treści deleguje 67,2 proc. użytkowników, streszczanie 50 proc., generowanie pomysłów 47,6 proc. Praca z danymi firmy jest rzadsza: analiza arkuszy to 41,3 proc., wyszukiwanie w dokumentach 35,9 proc., tworzenie kodu to 28,4 proc. wskazań ankietowanych. Warto tutaj podkreślić, że badanie dotyczy osób decydujących

o technologiach w organizacjach, stąd programowanie nie jest zbyt popularne (zazwyczaj jest bardzo popularne, gdy o zastosowaniu pytamy specjalistów).

Ciekawsza od kolejności jest jednak liczba, która się nie zmienia. Przeciętny użytkownik deleguje 4,1 zadania – i tyle samo deleguje ten, kto nie odzyskuje czasu wcale, co ten, kto odzyskuje ponad dziesięć godzin tygodniowo.

Oszczędność nie bierze się więc z długości listy zastosowań, ale z samej głębokości. Można poprosić AI o poprawienie akapitu albo oddać cały dokument razem z materiałem źródłowym i kryteriami oceny. W badaniu oba działania trafiają do tej samej rubryki, a w kalendarzu różnią się o godziny pracy. To wyjaśnia, dlaczego szkolenia z listy funkcji dają mniej niż jedno przepracowane od początku do końca zadanie.

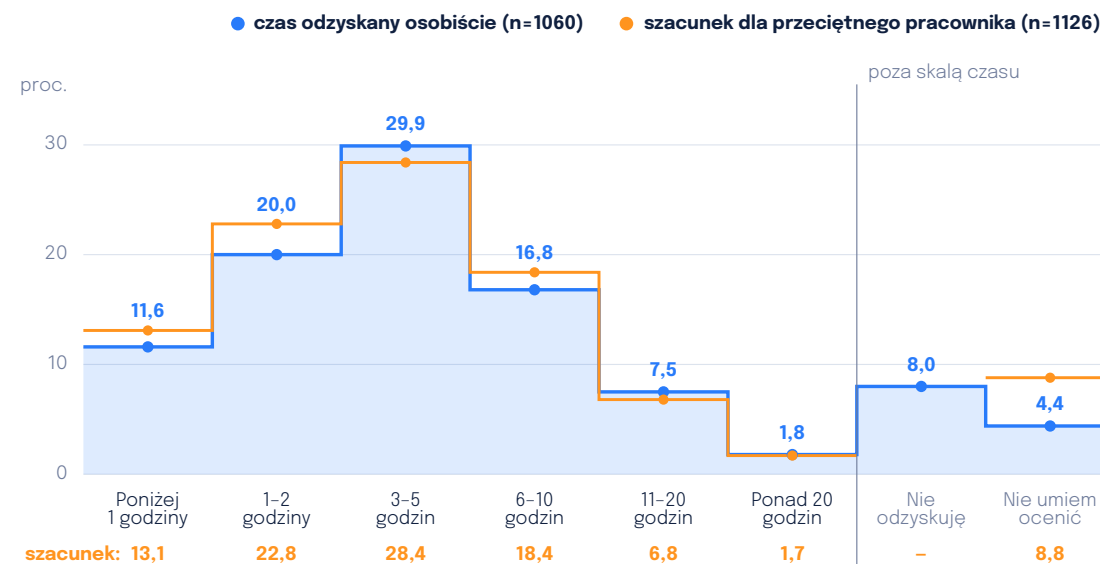
Próg sześciu godzin

Najciekawszy wynik pojawia się po zestawieniu odzyskanego czasu ze zmianą ilości wykonanej pracy. Wśród firm oszczędzających do dwóch godzin wzrost pracy zgłasza 60,3 proc. – dokładnie tyle samo co wśród tych, które nie odzyskują czasu w ogóle. Dopiero od sześciu godzin rozkład się przesuw: wzrost zgłasza 69,7 proc.

Godzina odzyskana tygodniowo jest jak drobne w kieszeni: przyjemnie, ale niczego za to nie kupisz. Rozchodzi się na dłuższą kawę, wcześniejsze wyjście, jeszcze jedno spotkanie. Dopiero większy blok czasu daje się zaplanować inaczej.

Ile czasu naprawdę wraca w tygodniu

Dwa niezależne pomiary: czas odzyskany osobiście przez decydenta i szacunek dla przeciętnego pracownika w firmie.



55,9 proc.

użytkowników odzyskuje co najmniej 3 godziny tygodniowo

55,3 proc.

tyle samo szacują dla przeciętnego pracownika swojej firmy

8,0 proc.

deklaruje, że nie odzyskuje czasu wcale

Co firmy oddają sztucznej inteligencji

Zadania delegowane do AI, pogrupowane w trzy rodziny pracy. Baza: 1060 osób korzystających z narzędzi.

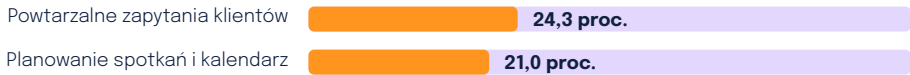
PRACA Z TEKSTEM I POMYSŁAMI



PRACA Z DANYMI I WIEDZĄ FIRMY



PRACA Z LUDŹMI I PROCESEM

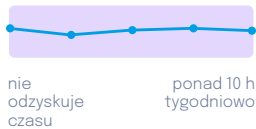


ILE ZADAŃ NA OSOBĘ

4,1

zadania średnio

Ta liczba nie zmienia się wraz z odzyskanym czasem:

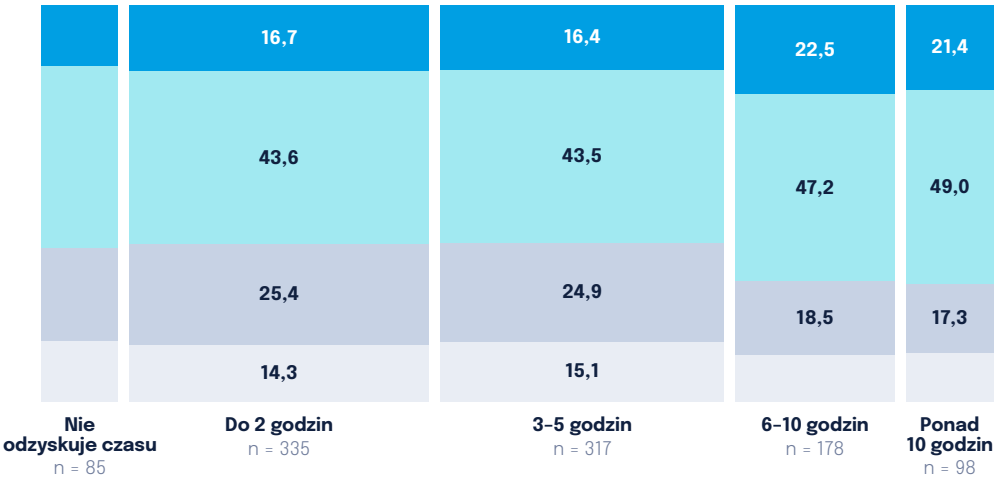


Odzyskiwany czas nie wynika z liczby delegowanych zadań, lecz ze sposobu ich realizacji.

Co dzieje się z odzyskanym czasem

Szerokość kolumny odpowiada liczbie firm w danej grupie. Wysokość pasm – deklarowana zmiana ilości wykonanej pracy wobec poprzedniego roku.

Wzrost pracy o ponad 25 proc. Wzrost do 25 proc. Bez zmian Spadek lub brak oceny



RÓŻNICA

+9,4

p.p. – o tyle wyższy jest odsetek firm zgłaszających wzrost ilości wykonanej pracy w grupie odzyskującej 6-10 godzin tygodniowo niż w grupie odzyskującej do 2 godzin.

Ale nawet tam co piąta firma nie widzi zmiany w ilości pracy.

Próg efektu leży przy sześciu godzinach tygodniowo.

Poniżej tej granicy rozkłady są niemal identyczne – oszczędność jest odczuwalna, ale rozplywa się w bieżących zadaniach.

Stąd prosty rachunek dla kogoś, kto rozdziela licencje. Dziesięcioosobowy zespół, w którym każdy odzyskuje sześć godzin, zyskuje w miesiącu równowartość ponad półtora etatu. Sto osób odzyskujących po godzinie tygodniowo może nie dać w raporcie kwartalnym tak widocznego efektu jak mniejszy zespół odzyskujący po sześć godzin na osobę.

Jest jednak zastrzeżenie i warto je znać, zanim ktoś obieca zarządowi nadzwyczajne wyniki. Nawet w grupie

oszczędzającej ponad sześć godzin blisko co piąta firma nie widzi żadnej zmiany w ilości pracy. Czas wraca, ale nikt nie zdecydował, na co go przeznaczyć i trudno mówić o wzroście produktywności. Zwykle dlatego, że nikomu formalnie tego nie przypisano. To moment, w którym wdrożenie przestaje być projektem technologicznym i staje się decyzją o organizacji pracy – a takich decyzji nie podejmuje się przypadkiem.

Zmienia się też punkt startu

Sztuczna inteligencja nie tylko skraca zadania. Aż 57,8 proc. badanych twierdzi, że spędza dzięki niej więcej czasu na pracy o wysokiej wartości, a 58,1 proc. dostaje lepszą pierwszą wersję materiału. Prawie połowa wykonuje pracę, która w kontekście jakości rok temu byłaby nieosiągalna.

Największego zwrotu firmy spodziewają się tam, gdzie praca jest powtarzalna: obszar technologii jest w pierwszej piątce u 72,6 proc. badanych, sprzedaż u 70,8 proc., marketing u 68,7 proc. Najniżej plasują się obszary z odpowiedzialnością prawną – dział prawny wskazuje 18,8 proc., a badania i rozwój 29,7 proc.

Ta kolejność ma jednak haczyk. Działy z czoła listy są też tymi, w których najłatwiej policzyć efekt. Nie znaczy to, że gdzie indziej wartości nie ma – znaczy, że trudniej ją udowodnić, a więc trudniej dostać na nią budżet w kolejnym roku.

Skala oczekiwań bywa przy tym spora. Z badania wynika, że 24,2 proc. firm spodziewa się dzięki AI zaoszczędzić w ciągu roku czas pracy odpowiadający pracy od 21 do 50 osób zatrudnionych na pełny etat, a 19,4 proc. – ponad 50 osób. Przy jednej firmie na dziewięć, która mierzy zwrot formalnie, te liczby są na razie nadzieją, nie prognozą. I to jest właściwe zamknięcie tego rozdziału. Czas wraca naprawdę, ale w wynik zamienia się dopiero wtedy, gdy ktoś zdecyduje, na co go przeznaczyć. A potem sprawdzi, czy tak faktycznie się stało. •

Czas wraca, ale w wynik zamienia się dopiero wtedy, gdy ktoś zdecyduje, na co go przeznaczyć – i sprawdzi efekt.

POLSKA NA TLE ŚWIATA | WORK TREND INDEX 2026

Odzyskany czas: jesteśmy w dolnej części stawki

Dwa pytania z naszej ankiety zadano w identycznym brzmieniu na 29 rynkach. Pierwsze: czy dzięki AI spędzam więcej czasu na pracy o wysokiej wartości. Na świecie potwierdza to 66 proc. użytkowników, w Polsce 57,8 proc. Drugie: czy wykonuję pracę, która rok temu była poza zasięgiem. Globalnie 58 proc., u nas to 48,8 proc.

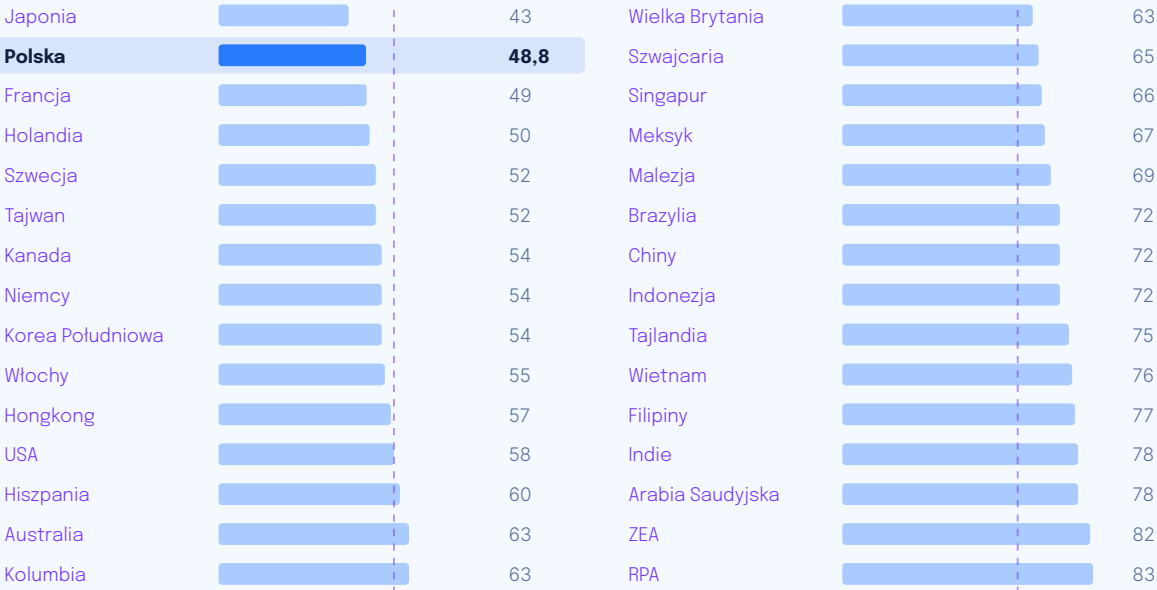
Ta druga liczba plasuje Polskę na przedostatnim miejscu w całej stawce – niżej jest tylko Japonia (43 proc.). Najbliżej nas są Francja (49 proc.), Holandia (50 proc.) i Szwecja (52 proc.), a więc rynki o podobnie ostrożnej kulturze wdrożeń. Na drugim biegunie stoją RPA (83 proc.), Zjednoczone Emiraty Arabskie (82 proc.) i Indie (78 proc.).

Zestawienie z pierwszą częścią rozdziału układa się w spójny obraz. Odzyskiwanie czasu dzięki AI nie oznacza jeszcze, że użytkownicy wykonują pracę, która wcześniej była poza ich zasięgiem. Różnicy nie robi sama liczba narzędzi, tylko głębokość, z jaką się je stosuje – czyli dokładnie to, co opisuje próg sześciu godzin w naszym raporcie.

Źródło: Microsoft Work Trend Index 2026 (n=20 000, 29 rynków); BGR Quantic 2026 (n=1126).

„Wykonuję pracę, która rok temu była poza zasięgiem”

odsetek zgadzających się ze stwierdzeniem, 30 rynków – od najniższego do najwyższego



Srednia globalna: 58 proc. (linia przerywana). Wśród najbardziej zaawansowanych użytkowników na świecie – 80 proc. Polska: 48,8 proc.

“Sztuczna inteligencja w Technologii InPost. Od narzędzia do współpracownika inżyniera

W obszarze technologii w InPost, AI przestało być eksperymentem, a stało się częścią codziennego warsztatu inżynierów. Kierunek obraliśmy świadomie już kilka lat temu, a ostatnie kilkanaście miesięcy to skokowe upowszechnienie generatywnej AI. Dla znacznej części zespołów inżynierskich jest to narzędzie używane codziennie, w wielu przypadkach kilka razy dziennie, a nie od święta.

Z generatywnej AI korzystamy przede wszystkim w cyklu wytwarzania oprogramowania: generowanie i refaktoryzacja kodu, przegląd zmian, pisanie testów, dokumentacja, analiza logów oraz szybszy onboarding w rozległej bazie kodu. Wartość nie polega na tym, że piszemy „ten sam kod szybciej” – realną korzyścią jest lepsza pierwsza wersja rozwiązania oraz to, że specjaliści mogą skierować swoją uwagę i energię na pracę o wyższej wartości: architektury, jakości i decyzji, których nie da się oddelegować. Poza inżynierią ze sztucznej inteligencji korzystają na co dzień zespoły produktowe, analityczne i wsparcia, m.in. do syntezy dokumentów, researchu, analizy danych i przygotowywania pierwszych wersji materiałów.

Drugi filar to AI wbudowana w nasze produkty i operacje. Przy tak rozległej sieci maszyn Paczkomat i milionach przesyłek dziennie modele wspierają prognozowanie popytu i optymalizację wypełnienia skrzytek, planowanie tras

ostatniej mili, wykrywanie anomalii i nadużyć oraz automatyzację obsługi klienta. Tu AI działa „pod maską” – klient nie widzi modelu, widzi szybszą i pewniejszą usługę.

Skala tych wdrożeń nie oznacza jednak, że droga do nich jest bezproblemowa – warto powiedzieć też o wyzwaniach, jakie się z tym wiążą. Największą barierą nie jest technologia, lecz kompetencje, zaufanie i zarządzanie. Skalowanie AI to przede wszystkim inwestycja w umiejętności i zmianę sposobu pracy, a nie sam zakup licencji – bez tego nawet najlepsze narzędzie zostanie niewykorzystane. Równie istotna jest kwestia bezpieczeństwa danych: działamy w reżimie RODO, a niebawem także AI Act, więc kluczowa jest pewność, że dane firmy i klientów nie zasilają cudzych modeli i że każdą operację można w pełni prześledzić.

Do tego dochodzi wyzwanie związane z ROI – korzyści z AI są odczuwalne, ale trudne do uchwycenia w danych, dlatego pracujemy nad tym, by mierzyć je twardo, a nie „na wycucie”. Sytuację komplikuje jeszcze fakt, że przechodzimy od pojedynczych podpowiedzi do autonomicznych agentów działających w procesach, a to wymaga dojrzałego zarządzania: tożsamości agenta, kontroli dostępu, odpowiedzialności za decyzje i zabezpieczeń przed halucynacjami. Wdrożenie bez tych ram to zaciąganie długu ryzyka, którego rynek – w tym także my – dopiero uczy się unikać. Na końcu pozostaje wyzwanie kulturowe: presja, by

**Jakub Kaczmarzki**

Chief Technology Officer Grupy InPost

„nadać za AI”, musi iść w parze z bezpieczną przestrzenią na eksperyment i nagradzaniem tych, którzy realnie przeprojektowują swoją pracę, a nie tylko deklarują użycie nowych narzędzi.

A przyszłość? W najbliższych latach agenci AI staną się realnymi członkami zespołów inżynierskich – od pomysłu, przez kod, po utrzymanie – a rolą ludzi będzie projektowanie, nadzór i odpowiedzialność. Prawdziwej przewagi nie zbudują same narzędzia, lecz ich połączenie z danymi i procesami firmy. W przypadku InPost jest to nasza wiedza o logistyce, sieci i zachowaniach klientów.

Dla Polski jestem optymistą, ale bez naiwności. Mamy świetnych inżynierów i firmy, które przekroczyły próg ciekawości. Barierą pozostaje skok od adopcji do dojrzałości: realne kompetencje, jasne ramy regulacyjne i odwaga liderów, by nagradzać zmianę sposobu pracy, a nie wyłącznie wyniki. Technologia jest już wystarczająco dobra – różnicę robi sposób, w jaki ludzie i organizacje się z nią zestroją. Wygrają ci, którzy potraktują AI nie jak kolejne narzędzie, lecz jak nowy sposób organizacji pracy, wiedzy i odpowiedzialności. W InPost chcemy być po tej stronie rynku, budując technologię, która skaluje europejską logistykę i kulturę inżynierską, w której AI podnosi poprzeczkę, a nie zastępuje myślenie. •

Odpowiada za strategię technologiczną i jej realizację, od architektury platform po wdrożenia stojące za siecią urządzeń Paczkomat, logistyką oraz usługami e-commerce na wszystkich rynkach europejskich, w których działa Grupa InPost. Kieruje globalnym zespołem technologicznym liczącym ponad 1000 inżynierów i specjalistów, rozwijając obszary Developmentu, Utrzymania, Infrastruktury, AI oraz UX & Produktu w skali obsługującej miliony przesyłek dziennie. Łączy technologię z celami biznesowymi Grupy, odpowiadając za skalowalność, niezawodność i innowacyjność rozwiązań InPost we wszystkich krajach.

Od promptu do agenta. Dlaczego firmy traktują sztuczną inteligencję jak wyszukiwarke, a nie współpracownika

Zapytaliśmy 505 osób o najważniejszą lekcję z wdrożenia. Najczęstsza odpowiedź brzmiała mniej więcej tak: „utrzymać człowieka w pętli decyzyjnej”. To rada mądra i ostrożna, jest też – jak pokazują pozostałe dane – głównym powodem, dla którego rynek nie odzyskuje więcej czasu.

Cztery tryby, jedna hierarchia

Badanie mierzyło, jak często użytkownicy korzystają z czterech sposobów pracy. Zwykle podejście, gdzie zadanie polega na pytaniu AI o informację, stosuje często lub bardzo często 63,5 proc. Wspólne dopracowywanie materiału krok po kroku – 55 proc. Sprawdzanie, co jeszcze narzędzie potrafi – 41,5 proc. Oddanie całego zadania i odebranie gotowego wyniku – 34,4 proc.

Hierarchia jest czytelna. Im więcej samodzielności po stronie narzędzia, tym rzadziej firmy z niej korzystają. Między pierwszym a ostatnim trybem jest w rezultacie 29,1 punktu procentowego różnicy.

Czy rynek jest opóźniony? Nie, raczej należałoby uznać, że konsekwentnie ostrożny. Punktem odniesienia dla pierwszego wdrożenia nie jest zautomatyzowany proces, tylko asystent do pojedynczych zapytań.

Skąd ta ostrożność

Powód widać w postawach. Wynik pracy jako punkt wyjścia, a nie gotową odpowiedź, traktuje 73,1 proc. użytkowników – to najwyżej oceniane stwierdzenie w całym badaniu. Do tego 40,6 proc. świadomie wykonuje część pracy bez narzędzi, żeby nie stracić własnych umiejętności. To nie jest opór przed technologią, lecz dbałość o warsztat i akurat ta postawa nie wymaga naprawiania.

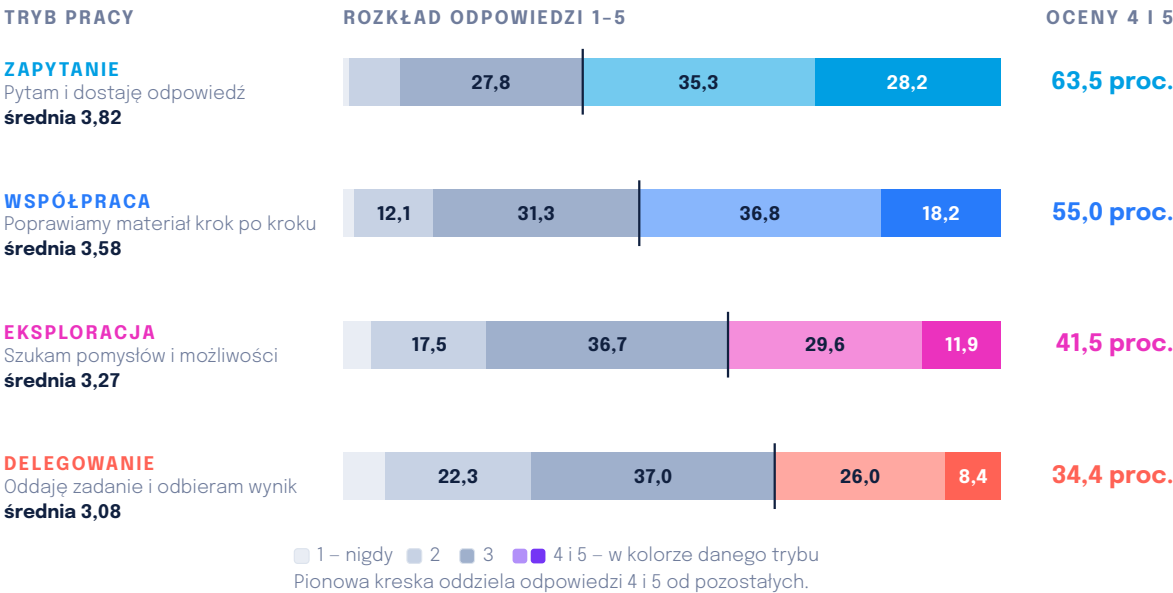
Ta sama logika wraca w pytaniu o kompetencje. Za najważniejsze uznawane są myślenie krytyczne i kontrola jakości wyników, wskazywane przez 45,2 i 43,6 proc. badanych. Kreatywność dostaje 32,3 proc., definiowanie celu 30,5 proc. Pięć pozostałych kompetencji stoi praktycznie w jednym punkcie, między 22,5 a 23,8 proc.

Na szczycie listy plasują się zatem umiejętności sprawdzania, a nie tworzenia. Rynek ustawił człowieka w roli recenzenta – i tu wracamy do rady z początku tego rozdziału.

Rola recenzenta jest bezpieczna, lecz ma swoją cenę. Jeśli każdy wynik wymaga pełnego sprawdzenia, oszczędność jest ograniczona z góry, bo kontrola zjada mniej więcej tyle czasu, ile zyskało się na wykonaniu. To domyka wątek z poprzedniego rozdziału i wyjaśnia, dlaczego godzi-na odzyskana tygodniowo nie zostawia śladu w wynikach.

Cztery tryby pracy z AI. Delegowanie wypada najslabiej

Częstotliwość korzystania z każdego trybu w skali od 1 do 5. Baza: 1060 osób korzystających ze sztucznej inteligencji.

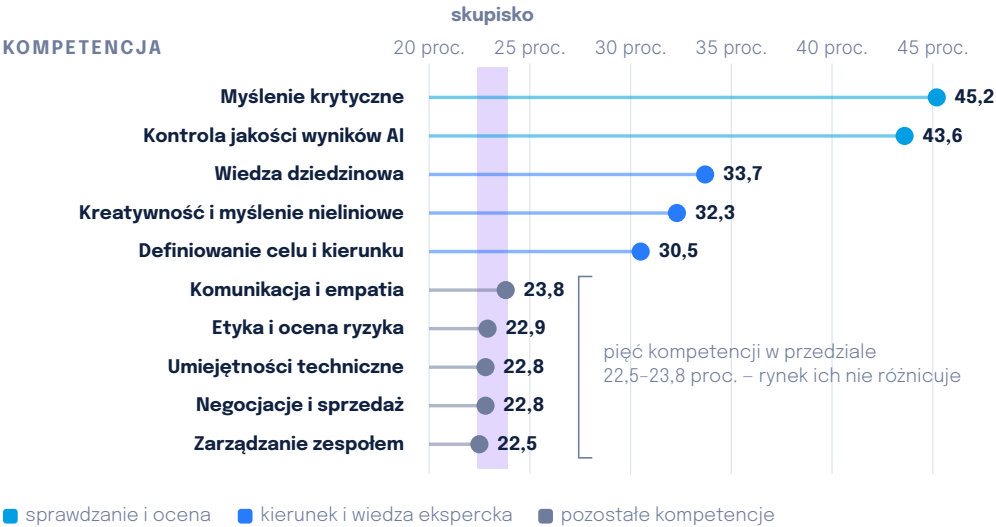


Między pytaniem a delegowaniem jest 29,1 punktu procentowego różnicy.

Rynek używa sztucznej inteligencji przede wszystkim do odpowiadania na pytania. Oddawanie całych zadań pozostaje trybem mniejszości.

Czego rynek oczekuje od ludzi, gdy AI robi resztę

Kompetencje wskazane jako najważniejsze w pracy ze sztuczną inteligencją. Każdy respondent wybierał trzy z dziesięciu.



Na szczycie listy znajdują się umiejętności sprawdzania, nie tworzenia.

Myślenie krytyczne i kontrola jakości wyprzedzają kreatywność o ponad dziesięć punktów procentowych. Zestaw oczekiwanych kompetencji jest przy tym niemal identyczny u firm delegujących zadania i u tych, które tylko pytają – różnice do 3,1 p.p.

Człowiek w pętli nie powinien oznaczać sprawdzania wszystkiego od początku. Bez jasno ustalonego progu akceptacji wyników bezpieczna kontrola łatwo zmienia się w kosztowny nawyk weryfikacji.

Dane potwierdzają, że sam tryb pracy niczego nie załatwia. Wśród osób często delegujących zadania 29 proc. odzyskuje co najmniej sześć godzin tygodniowo, w porównaniu do 24,5 proc. w pozostałej grupie ankietowanych – różnica mieści się w granicach błędu. Brakuje nie odwagi, tylko organizacji. Co mamy na myśli? Chodzi o przemyślany podział zadań między człowieka i narzędzie – tak wskazuje 38,2 proc. użytkowników. Bez niego delegowanie oznacza przekazanie zadania w ciemno, a potem sprawdzanie wszystkiego od początku.

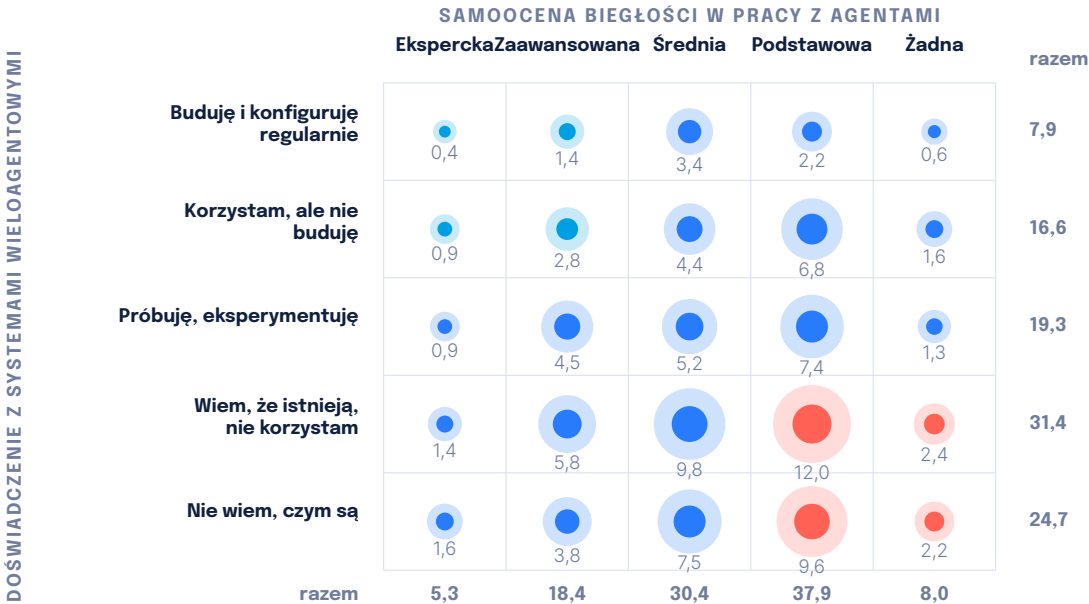
Agenci, czyli gdzie praktyka wyprzedza poczucie kompetencji

Najbardziej zaawansowany etap dopiero się otwiera. Systemy wieloagentowe buduje regularnie 7,9 proc. użytkowników, 16,6 proc. z nich korzysta bez budowania, 19,3 proc. eksperymentuje. Reszta – 56,1 proc. – albo wie o ich istnieniu i nie korzysta, albo nie wie, czym są. Równolegle 45,9 proc. ocenia własną biegłość jako podstawową lub żadną, a jako ekspercką – 5,3 proc. Zestawienie obu pytań daje wynik nieoczywisty. Największa grupa rynku, 12 proc., to firmy, które wiedzą

o agentach, nie korzystają z nich i oceniają swoją biegłość jako podstawową. Ale wśród tych, które systemy wieloagentowe budują regularnie, 34,5 proc. też przyznaje sobie poziom podstawowy lub żaden. To przewrotny, ale użyteczny sygnał. Kompetencja nie jest warunkiem wejścia, tylko efektem praktyki. Ludzie budujący agentów nie czuli się ekspertami, gdy zaczynali – i nadal się tak nie czują. Czekanie, aż zespół „będzie gotowy”, jest więc czekaniem na coś, co przychodzi po drodze, a nie przed nią. Chęć jest zresztą wyraźnie większa niż praktyka. Agentów do złożonych procesów chce używać 47,6 proc. użytkowników, rutynowo przeprojektowywać sposób pracy – 43,8 proc. Między gotowością a praktyką rozciąga się luka rzędu czterdziestu punktów procentowych i to ona, a nie brak zainteresowania, wyznacza pole na najbliższe lata. Wniosek z tego rozdziału mieści się w jednym zdaniu i nie wymaga budżetu. Zanim firma kupi narzędzie, powinna ustalić, na jakiej podstawie przyjmuje wynik jego pracy. Bez takiego progu akceptacji każdy zespół sprawdza wszystko po swojemu – a rada o człowieku w pętli zamienia się z zasady bezpieczeństwa w kosztowny nawyk.

Praktyka agentowa kontra poczucie kompetencji

Każde koło pokazuje udział firm o danej kombinacji doświadczenia w pracy z systemami wieloagentowymi i samooceny biegłości.



Największe skupisko rynku: „wiem, że agenci istnieją, ale ich nie używam” i biegłość podstawowa – 12,0 proc. firm.

Czwartka praktyki i wysokiej samooceny (lewy górny róg) obejmuje 5,6 proc. Nawet wśród firm budujących systemy wieloagentowe 34,5 proc. ocenia własną biegłość jako podstawową lub żadną – deklarowana praktyka wyprzedza poczucie kompetencji.

POLSKA NA TLE ŚWIATA | WORK TREND INDEX 2026

Ostrożność tak, ale mniejsza niż gdziekolwiek indziej

To ustalenie koryguje intuicję z tego rozdziału. Traktowanie wyniku pracy AI jako punktu wyjścia deklaruje u nas 73,1 proc. użytkowników. Na świecie robi tak 86 proc., a wśród 29 rynków Work Trend Index najniższy wynik należy do Niemiec i wynosi 81 proc. Polska jest więc poniżej całej rozpiętości, o 7,9 punktu procentowego od najsłabszego rynku.

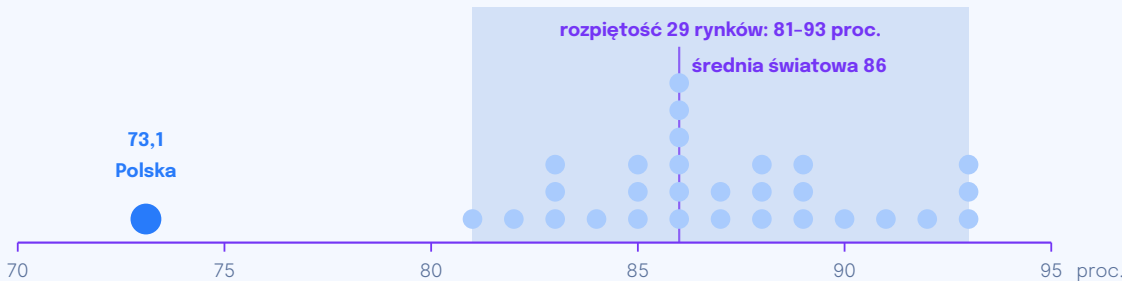
Podobnie z kompetencjami. Globalnie na czele stoi kontrola jakości wyników (50 proc.) przed myśleniem krytycznym (46 proc.). W Polsce kolejność się odwraca – myślenie krytyczne 45,2 proc., i kontrola jakości 43,6 proc. – i obie wartości są nieco niższe.

Jest jednak wymiar, w którym wypadamy powyżej średniej. Świadome wykonywanie części pracy bez narzędzi, żeby nie stracić warsztatu, deklaruje 40,6 proc. naszych użytkowników w porównaniu do 30 proc. przeciętnych użytkowników na świecie i 43 proc. najbardziej zaawansowanych. Badani w Polsce częściej niż przeciętni użytkownicy globalnie świadomie wykonują część pracy bez AI, aby zachować własne umiejętności, ale rzadziej formalizują weryfikację odpowiedzi generowanych przez narzędzie.

Źródło: Microsoft Work Trend Index 2026 (n=20 000); BGR Quantic 2026 (n=1060 korzystających z AI).

„Wynik pracy AI to punkt wyjścia, nie gotowa odpowiedź”

odsetek zgadzających się – Polska wobec rozpiętości 29 rynków Work Trend Index



7,9 p.p. poniżej wyniku kraju o najniższym odsetku wskazań

Żaden z 29 rynków objętych badaniem Microsoftu nie schodzi poniżej 81 proc.

“ Suwerenna AI w banku. Szybciej, bezpieczniej i bliżej klienta

W PKO Banku Polskim właśnie wdrożyliśmy pierwszego suwerennego agenta AI, który wspiera obsługę korespondencji mailowej. Sztuczna inteligencja czyta i klasyfikuje przychodzące do banku wiadomości, co w praktyce oznacza szybszą – nawet o 70 proc. – obsługę klientów. Uruchomienie agenta AI jest kolejnym etapem realizacji naszej strategii „AI Everywhere”. Dzięki niej bank udostępni możliwości sztucznej inteligencji pracownikom, rozwinie ekosystem AI, zbuduje jeszcze lepsze doświadczenia klientów i nowy model usług.

Dziś wykorzystujemy AI do przyspieszania procesów i podnoszenia jakości obsługi, ale to dopiero początek. Przed nami najważniejszy etap wykorzystania sztucznej inteligencji: jeszcze lepsze rozpoznawanie potrzeb klientów, budowanie z nimi relacji i tworzenie bardziej spersonalizowanych doświadczeń. Dlatego konsekwentnie rozwijamy platformę usług wspólnych dla całego banku – zbudowaliśmy AI Gateway i standardy bezpieczeństwa, które umożliwią masowy dostęp do modeli AI w organizacji. Pierwszy agent to przykład na wzorową współpracę obszaru operacji PKO Banku Polskiego z naszym Centrum Kompetencji AI. Naszym strategicznym celem jest jakościowa zmiana sposobu pracy i szerokie wykorzystanie AI do wzrostu pozycji

PKO Banku Polskiego – oczywiście z zachowaniem bezpieczeństwa i suwerenności technologicznej.

Bankowe Centrum Kompetencji AI traktujemy jako inwestycję operacyjną: dajemy ludziom strukturę, czas i środowisko do tworzenia lub kupowania rozwiązań. Inaczej pracujemy z deweloperami, inaczej z analitykami, a jeszcze inaczej z ludźmi w obsłudze klienta. AI w każdym z tych miejsc rozwiązuje inny problem i wymaga innego podejścia. Kluczowa dla nas kwestia to „jak wdrażać AI szybciej i efektywniej niż konkurencja”.

Generalnie jednak zwracamy uwagę na uwarunkowania naszego sektora. Banki muszą działać zrównoważenie i adaptacyjnie, nie „szaleńczo” w pogoni za technologią AI – odpowiednio balansować innowacyjność z zarządzaniem ryzykiem. Nie wprowadzamy technologii dla samej technologii. Jednym z głównych celów jest poprawa codziennych doświadczeń naszych klientów i ich bezpieczeństwa.

Pamiętamy, że rozwiązania AI są robione przez ludzi i dla ludzi. Niezwykle istotne są kompetencje na styku technologii i biznesu. Ludzie, którzy rozumieją zarówno możliwości modeli AI, jak i realia operacyjne banku, są dziś jednym z najbardziej poszukiwanych, nie tylko w PKO Banku Polskim, ale w całym sektorze finansowym. Dlatego staramy się



Bank Polski



Piotr Kostrzewa-Zalewski

Dyrektor Departamentu Innowacji i Rozwoju w PKO Banku Polskim

Zajmuje się wdrażaniem innowacji w dużych organizacjach. Specjalizuje się w transformacjach cyfrowych, data governance, sztucznej inteligencji oraz cyberbezpieczeństwie w sektorze usług finansowych i e-commerce. Pracował w rolach liderskich dla firm takich jak mPay, Bank Poczty, Accenture, Al-Rajhi Bank, Abu Dhabi Commercial Bank, BNP Paribas, Marsh McLennan oraz PKO Bank Polski.

tworzyć miejsce pracy, które wspiera każdego pracownika w budowaniu umiejętności pracy z narzędziami AI i gotowości do ciągłego uczenia się. Inwestycja w AI literacy, czyli w kompetencje pracowników, to może być dla firmy największa przewaga konkurencyjna.

W pełni zgadzamy się z jedną z konkluzji w raporcie Microsoftu „Agents, human agency, and the opportunity for every organization”, że „firmy, które już dziś budują nowy model działania z wykorzystaniem AI, nie tylko będą w krótkim okresie działać szybciej, ale stworzą też bardziej trwałe rozwiązania, które pozwolą im w przyszłości tworzyć wartość w sposób, którego dziś jeszcze nie potrafimy sobie wyobrazić”. Organizacja, która uczy się szybciej od innych, rozwija własne zasoby wiedzy i kompetencji ludzi, jest otwarta na nowe pomysły – będzie coraz trudniejsza do dogonienia przez konkurentów.

Musimy też pamiętać, że bank jest instytucją szczególnego zaufania publicznego.

Nie możemy pozwolić sobie na eksperymentowanie kosztem klienta. Dlatego tak ważne jest dla nas odpowiedzialne podejście do kwestii etycznych związanych ze sztuczną inteligencją. Przykładamy do nich szczególną wagę. •

Presja bez nagrody. Dlaczego transformacja z AI może utknąć w kulturze organizacji

Wyobraźmy sobie menedżera, który w poniedziałek słyszy, że sztuczna inteligencja zmieni jego branżę, we wtorek dostaje kwartalne cele bez ani jednej pozycji o zmianie sposobu pracy, a w środę widzi, że nikt w firmie nie dostał za wdrożenie nawet pochwały na forum. Jego racjonalną decyzją jest powstrzymanie się od wprowadzania zmian.

Badanie pokazuje, że taka sytuacja jest w polskich firmach normą – i że jest to prawdopodobnie najpoważniejsza przeszkoda opisana w raporcie, choć nie pojawia się na żadnej liście barier.

Lęk trzy razy powszechniejszy niż nagroda

Obawę, że bez umiejętności pracy ze sztuczną inteligencją zostanie w tyle, deklaruje 60,7 proc. badanych. Nagradzanie przeprojektowywania pracy niezależnie od wyników wskazuje 22,9 proc. – najmniej ze wszystkich mierzonych postaw. Różnica wynosi 37,8 punktu procentowego.

Po zestawieniu obu odpowiedzi dla tych samych firm wiadać, że w 44,1 proc. organizacji jest presja, ale nie ma za nią uznania. Komplet – poczucie pilności zrównoważone nagrodą – dotyczy 16,5 proc. Do tego 45,1 proc. badanych uważa, że bezpieczniej skupić się na obecnych celach niż eksperymentować.

! to jest sedno rozdziału. Przy braku nagrody za zmianę taka postawa jest całkowicie racjonalna. Nie mamy tu do czynienia z oporem wobec technologii ani z brakiem kompetencji, tylko z poprawnie odczytanym systemem zachęt. Ludzie robią to, za co firma płaci, a nie to, o czym firma mówi.

Kierownictwo mówi niejasno

Spójne stanowisko kierownictwa w sprawie sztucznej inteligencji widzi 27,4 proc. badanych. Pytani, co dominuje w komunikacji zarządu, najczęściej wskazują oczekiwanie wyników i transformacji jednocześnie – 30,6 proc. Presję wyłącznie na bieżące wyniki słyszy 23,2 proc., sygnały niejasne lub sprzeczne 23,1 proc., a 14 proc. nie słyszy praktycznie nic.

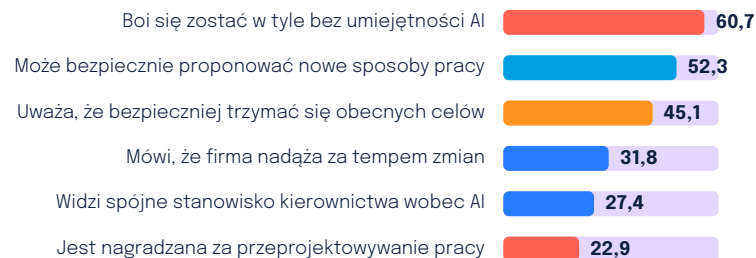
Komunikat „wyniki i transformacja” brzmi ambitnie, ale niczego nie rozstrzyga. Nie mówi, co ustępuje, gdy jedno zderzy się z drugim – a zderzy się w pierwszym trudnym kwartale. W praktyce zespół zawsze wybierze wtedy wyniki, bo z nich jest rozliczany.

W pytaniu o lekcje z wdrożeń jedna z najczęstszych rad brzmiała: przygotować zarząd merytorycznie, a nie tylko sprzedażowo. Trudno o lepszy komentarz do tych liczb.

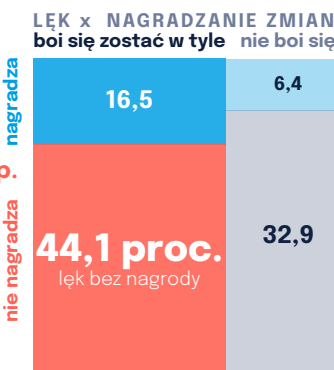
Presja bez nagrody: 44 proc. firm w jednym polu

Po lewej – sześć postaw wobec transformacji. Po prawej – te same firmy podzielone według lęku i nagradzania zmian.

POSTAWA – ODSETEK ODPOWIEDZI 4 I 5



37,8 p.p.
różnicy



Wielkość pola odpowiada odsetkowi firm.

Lęk jest prawie trzy razy powszechniejszy niż nagroda za zmianę.

Obawę przed pozostaniem w tyle deklaruje 60,7 proc. badanych, a nagradzanie przeprojektowywania pracy niezależnie od wyników – 22,9 proc. Największe pole macierzy to firmy, w których jest presja, ale nie ma za nią uznania: 44,1 proc. Komplet, czyli lęk zrównoważony nagrodą, dotyczy 16,5 proc. organizacji.

Menedżer daje przykład, ale nie rozlicza

Po lewej – zachowania bezpośredniego przełożonego. Po prawej – cechy kultury organizacji. Odsetek odpowiedzi 4 i 5.



Najwyżej ocenione jest dawanie przykładu, najniżej – wpisanie AI w rozliczanie pracy.

Otwarte korzystanie z narzędzi przez przełożonego widzi 50,8 proc. badanych, ale uwzględnienie AI w ocenie okresowej – tylko 27,1 proc. Po stronie kultury najsłabszym punktem jest zgoda na porażki w eksperymentach: 32,2 proc. Czerwone paski oznaczają wymiary, w których poniżej 40 proc. firm widzi wsparcie.

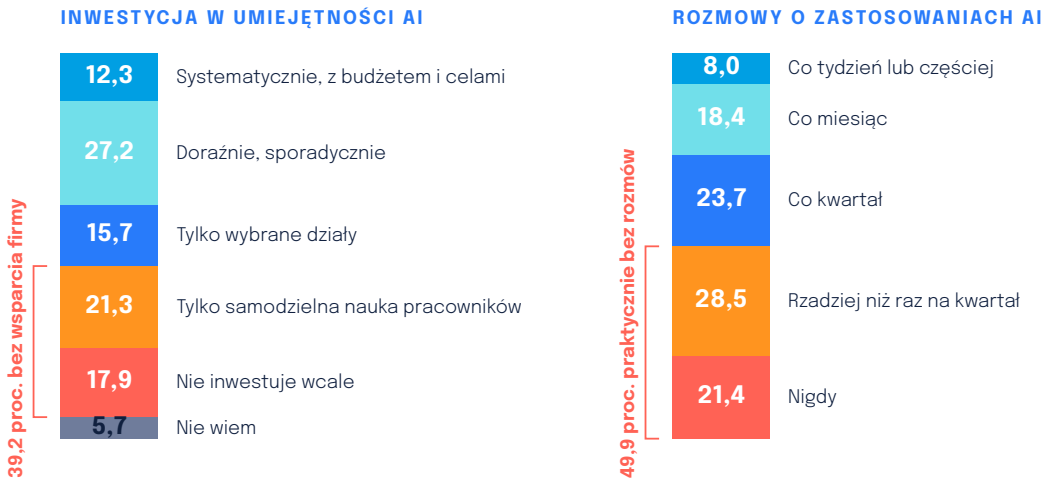
Przykład bez konsekwencji

Profil bezpośredniego przełożonego wygląda przyzwoicie tam, gdzie chodzi o postawę, i słabo tam, gdzie mówimy o mechanizmach. Otwarte korzystanie ze sztucznej inteligencji przez przełożonego potwierdza 50,8 proc. badanych, przestrzeń do eksperymentów 42,4 proc., jasne standardy jakości już 41,7 proc. Uwzględnienie sztucznej inteligencji w ocenie okresowej to tylko 27,1 proc. wskazań.

Po stronie kultury układ jest ten sam. Otwartość i ciekawość widzi 48,9 proc. ankietowanych, traktowanie AI jako przewagi 47,9 proc., a najniżej wypada zgoda na porażki w eksperymentach – 32,2 proc. Deklaracje stoją zatem wyżej niż mechanizmy. I tak łatwo powiedzieć, że firma jest otwarta na nowe, a trudniej wpisać to w arkusz oceny albo przyjąć, że część prób się nie uda.

Ile organizacja naprawdę wkłada w umiejętności ludzi

Dwie kolumny: sposób inwestowania w kompetencje AI oraz częstotliwość rozmów o zastosowaniach AI w zespołach.



Co drugą firmę rozmowa o zastosowaniach AI praktycznie omija, a co trzecia nie wspiera nauki.

Systematyczne inwestowanie w kompetencje deklaruje 12,3 proc. organizacji. Samodzielna nauka lub brak inwestycji to razem 39,2 proc. Rozmowy rzadsze niż kwartalne albo żadne – 49,9 proc. Poczucie, że firma nadąża za tempem zmian, nie rośnie wraz z nakładami: waha się od 25,4 do 37,6 proc. bez wyraźnego wzorca.

Presja na zmianę nie wystarcza.
Bez nagrody za zmianę
pracownik wybiera cele,
z których jest rozliczany.

Nauka zostaje po stronie pracownika

Systematyczne inwestowanie w kompetencje, z budżetem i celami, deklaruje 12,3 proc. organizacji. Doraźnie robi to 27,2 proc., w wybranych działach – 15,7 proc. Na samodzielną naukę pracowników zdaje się 21,3 proc., a 17,9 proc. nie inwestuje wcale – razem to 39,2 proc. bez wsparcia ze strony firmy. Rozmowy o zastosowaniach prowadzi przynajmniej raz w miesiącu 26,4 proc. zespołów, a 21,4 proc. nie prowadzi ich wcale.

Zaskakujące jest to, co dzieje się z tymi nakładami dalej. Poczucie, że organizacja nadąża za tempem zmian, ma 31,8 proc. badanych – i nie rośnie wraz z wydatkami na szkolenia. Zależnie od sposobu inwestowania waha się między 25,4 a 37,6 proc., bez wyraźnego wzorca. Pieniądze na naukę nie kupują więc poczucia nadążania. Zyskuje je dopiero regularna rozmowa o tym, co z tej nauki wynika.

Z całego rozdziału płynie jedna ważna wskazówka. Zanim firma zaplanuje budżet, warto ustalić, kto i za co zostanie w tej sprawie pochwalony na forum. Nagroda za zmianę sposobu pracy jest najtańszym elementem transformacji i jednocześnie najrzadziej obecnym. Bez niej cała reszta jest tylko presją – a presja, jak widać w danych, nie wystarcza. •

POLSKA NA TLE ŚWIATA | WORK TREND INDEX 2026

Transformation Paradox po polsku – łagodniejszy, ale ten sam

Nazwa paradoksu pochodzi z Work Trend Index, a wyniki dla wszystkich czterech wskaźników, na których się opiera, możemy porównać z wynikami naszego badania. Lęk przed pozostaniem w tyle: 65 proc. na świecie, 60,7 proc. w Polsce. Przekonanie, że bezpieczniej trzymać się obecnych celów: 45 proc. globalnie, 45,1 proc. u nas. Spójne stanowisko kierownictwa: 26 proc. w stosunku do naszych 27,4 proc.

Zaskakuje czwarta liczba. Nagrodę za przeprojektowanie pracy niezależnie od wyników widzi 13 proc. badanych na świecie i 22,9 proc. w Polsce – więcej niż na 21 z 29 rynków, w tym więcej niż w Niemczech (10 proc.), Francji (12 proc.) i Stanach Zjednoczonych (15 proc.). Luka między presją a nagrodą wynosi u nas 37,8 punktu procentowego, a globalnie 52.

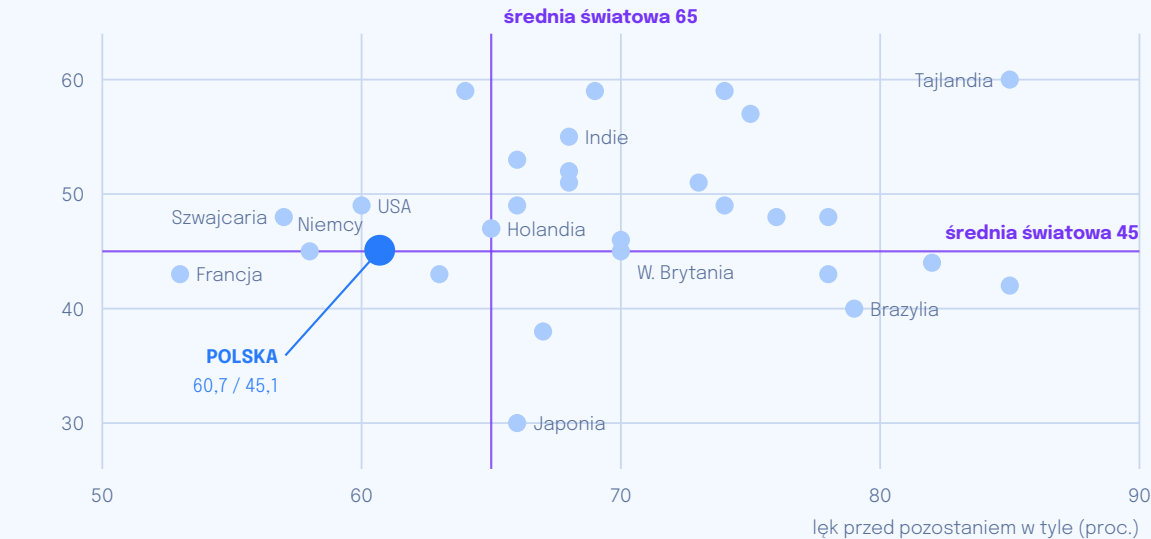
Tę przewagę trzeba jednak czytać z zastrzeżeniem. Nasza próba to decydenci, a Microsoft pokazuje, że liderzy odpowiadają na to pytanie dwa razy przychylniej niż szeregowi pracownicy (21 w porównaniu do 10 proc.). Część różnicy bierze się więc z tego, kogo pytamy.

Jednoznacznie słabiej wypadają natomiast zachowania przełożonego. Otwarte korzystanie z AI przez menedżera potwierdza 50,8 proc. badanych w Polsce, podczas gdy na świecie – 64 proc. nawet wśród mniej zaawansowanych użytkowników i 85 proc. wśród zaawansowanych. Jasne standardy jakości: 41,7 proc. vs 57 i 83 proc.

Źródło: Microsoft Work Trend Index 2026 (n=20 000, 29 rynków); BGR Quantic 2026 (n=1126).

Presja i ostrożność: gdzie na tej mapie leży Polska

oś pozioma – lęk przed pozostaniem w tyle; oś pionowa – „bezpieczniej trzymać się obecnych celów”



Niższy lęk niż średnia światowa, identyczna skłonność do trzymania się bieżących celów.

“Od KumAI do agentów AI. Żabka buduje organizację gotową na sztuczną inteligencję



Karim Sylla

Dyrektor Analityki, GenAI i Automatyzacji w Żabka Polska

Od 2019 r. związany z Grupą Żabka, gdzie odpowiada za rozwój kultury opartej na danych oraz maksymalizację wartości płynącej z wykorzystania GenAI. Zarządza centrum kompetencji analitycznych i GenAI skupiającym ok. 30 specjalistów z obszarów analityki, BI, AI i automatyzacji. Wcześniej przez kilkanaście lat zdobywał doświadczenie w międzynarodowych organizacjach w obszarach controllingu, finansów i analityki. Jest absolwentem Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, studiów podyplomowych na Politechnice Poznańskiej oraz Akademii Psychologii Przywództwa. Prowadzi również zajęcia z analityki i AI na UAM.

Dziś przewagi w obszarze AI nie buduje sam dostęp do najnowszych modeli, ale zdolność do przełożenia ich możliwości na konkretne procesy, decyzje i sposób pracy. Żabka należy do wąskiego grona ok. 10% firm w Polsce, które wykazują wysoką gotowość do korzystania z najnowszych rozwiązań z obszaru generatywnej i agentowej sztucznej inteligencji, zarówno na poziomie centrali, jak i sklepów, konsekwentnie rozwijając tę gotowość w praktyce. Technologia, obok wygody ułatwiającej codzienność naszym klientom, to fundament naszego modelu działania.

Wyzwaniem nie jest nadążanie za potencjałem franczyzobiorców i pracowników w obszarze AI, ale budowanie organizacji, która potrafi ten potencjał wykorzystywać i skalować. AI to nie tylko wzrost produktywności, choć jest to korzyść doceniana przez blisko 60% respondentów badania. Rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji wspierają w Żabce automatyzację procesów wewnętrznych, poprawę jakości decyzji, redukcję kosztów oraz generowanie wymiernych korzyści dla organizacji. Z jednej strony intensywnie rozwijamy własne kompetencje i rozwiązania w obszarze sztucznej inteligencji, zwłaszcza w projektach kluczowych z perspektywy całej organizacji. Z drugiej współpracujemy ze sprawdzonymi partnerami, wdrażając nowe pomysły szybciej i na większą skalę. Dobieramy przy tym technologie do konkretnych zastosowań, monitorując rozwój dostępnych rozwiązań i możliwości ich wykorzystania.

Rozwiązania i narzędzia oparte na AI wspierają ponad 11 tys. franczyzobiorców prowadzących w Polsce ponad 13 tys. sklepów pod szyldem Żabka. Mają oni m.in. całodobowy dostęp do wirtualnego asystenta KumAI, który odpowiada na pytania na podstawie zweryfikowanej wiedzy dostępnej w organizacji. Dotychczas skorzystało z niego ponad 90% franczyzobiorców, w samym 2026 r. kierując do niego ponad 250 tys. zapytań. Dzięki rozwiązaniom takim jak aplikacja Cyberstore franczyzobiorcy mogą kompleksowo zarządzać placówkami z poziomu telefonu lub komputera z dostępem do internetu. Z kolei aplikacja Optiplan, wraz z dostępnym w niej Asystentem Żabka, wykorzystuje AI do dopasowania wsparcia do specyfiki każdej placówki. Dostarcza personelowi informacji wspierających codzienne funkcjonowanie sklepu, m.in. dotyczących ekspozycji towaru, jego uzupełniania czy produktów z krótką datą ważności. Dane dotyczące konkretnych placówek, takie jak rotacja towaru czy charakterystyka ich otoczenia, analizuje inteligentny algorytm Planogram Generator. Rozwiązania oparte na AI wspierają nasze zespoły wewnętrzne, m.in. w obszarach operacyjnego funkcjonowania placówek, logistyki oraz administracji.

Najczęściej wskazywaną barierą wdrażania rozwiązań AI w polskich firmach jest brak odpowiednich kompetencji wśród pracowników oraz niewystarczająca liczba szkoleń organizowanych przez pracodawców. Wskazuje na nie 43% respondentów. To pokazuje, że o tempie adaptacji AI decyduje nie tylko rozwój technologiczny, ale przede wszystkim

ludzie i ich kompetencje. W Żabce konsekwentnie rozwijamy umiejętności AI w całej organizacji. Wykraczamy przy tym poza podstawowe szkolenia dla pracowników oraz franczyzobiorców, identyfikując m.in. AI championów, osoby szczególnie sprawnie adaptujące nowe rozwiązania technologiczne i wspierające innych w ich wykorzystaniu. Wspieramy zespoły w samodzielnym tworzeniu rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, a nie wyłącznie w korzystaniu z gotowych narzędzi dostępnych w ramach pracy. Obecnie około 2 tys. naszych pracowników korzysta z GenAI na co dzień, a kilkuset współpracuje dodatkowo z agentami AI realizującymi bardziej złożone zadania. Co istotne, rozwiązania te tworzą nie tylko zespoły technologiczne, lecz także osoby specjalizujące się w innych obszarach działalności firmy.

Wyniki badania pokazują, że stosunkowo niewiele firm w Polsce jest dziś gotowych na technologiczną zmianę zachodzącą na naszych oczach, zarówno na poziomie organizacji, jak i kompetencji pracowników. Warto jednak pamiętać, że przewagi rynkowej nie buduje sam dostęp do modeli AI, lecz sposób ich praktycznego wykorzystania. W najbliższych latach kluczowe będą własne kompetencje organizacji, umiejętność integrowania AI z procesami biznesowymi oraz zdolność do szybkiego testowania, doskonalenia i skalowania skutecznych rozwiązań. To właśnie te aspekty zdecydują o tym, które firmy nie tylko zaadaptują AI, ale wykorzystają ją do budowania trwałej przewagi. •

Nie technologia, lecz zaufanie. Co naprawdę blokuje sztuczną inteligencję w polskich firmach?

„Czy ROI z AI da się policzyć, czy to wciąż tylko wiara w technologię?” – to jedno z najczęściej powtarzanych pytań, jakie badani zadali w ankiecie samym sobie. Żadna z czternastu mierzonych barier nie dotyczy tego, czy narzędzia działają. Wszystkie dotyczą tego, czy firma potrafi je bezpiecznie i opłacalnie wprowadzić do swoich procesów.

Nie wszystkie bariery ważą tyle samo

Najczęściej wskazywaną przeszkodą jest brak kompetencji i szkoleń – 43 proc. badanych. Dalej obawy o ochronę danych (42,2 proc.), koszt licencji (40,8 proc.), trudność z mierzeniem zwrotu (38,2 proc.), brak zaufania do wyników (36,7 proc.) i cyberbezpieczeństwo agentów (35,1 proc.).

Takie listy mają jednak wadę. Dlaczego? Firmy zaznaczają w nich wszystko, co brzmi racjonalnie. Ciekawsze jest, co uznają za rozstrzygające, gdy muszą wybrać trzy pozycje. Zestawienie obu odpowiedzi daje miarę, którą nazywamy wagą decyzyjną – udział wskazań w pierwszej trójce podzielony przez udział wszystkich wskazań danej bariery.

Najwyższą wagę ma brak kompetencji: 0,74. Prawie trzy czwarte firm, które go wskazały, stawia go w pierwszej trójce. Na drugim biegunie są dwie przeszkody, o których

mówi się dużo, a które rzadko rozstrzygają – złożoność governance (waga 0,49) i uzależnienie od jednego dostawcy (0,47).

To poważne ryzyka, tylko na razie odległe. Argument o zamykaniu się w jednym ekosystemie trafia dziś w próżnię, natomiast przekonują liczby dotyczące kompetencji, danych i ceny, bo te trzy rzeczy rozstrzygają się tu i teraz.

Doświadczenie nie zdejmuje przeszkód

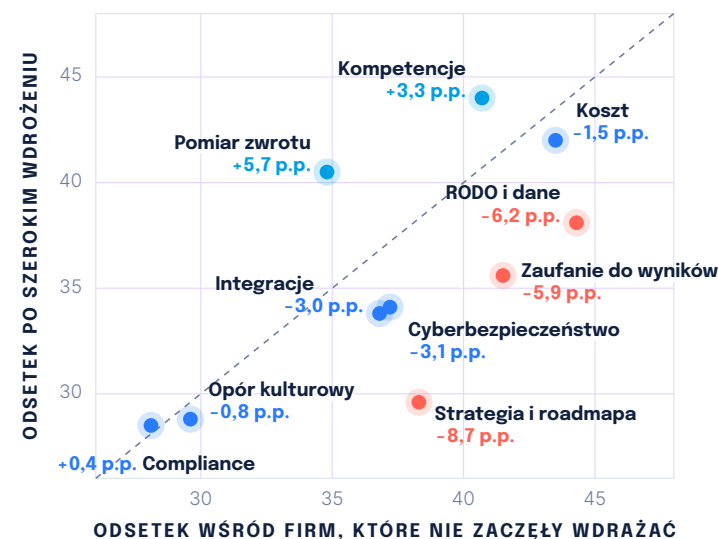
Intuicja podpowiada, że firmy po wdrożeniu mają inne problemy niż te, które dopiero się zastanawiają. Że pierwsze walczą z integracjami, a drugie z kompetencjami. Sprawdziliśmy to, porównując obie grupy na wszystkich czternastu barierach.

Wynik jest zaskakująco płaski. Tylko jedna bariera słabnie w sposób istotny statystycznie: brak strategii i roadmapy spada z 38,3 do 29,6 proc. Jedna idzie w przeciwną stronę – trudność z mierzeniem zwrotu rośnie z 34,8 do 40,5 proc. Pozostałe dwanaście mieści się w granicach błędów.

Bariery nie są więc przeszkodami, przez które się przechodzi. Są raczej pogodą czy atmosferą, w której się pracuje. Firma po dwóch latach wdrażania wskazuje niemal identyczny zestaw problemów jak ta, która dopiero się zastanawia.

Bariery nie znikają razem z postępem wdrożenia

Porównanie firm, które nie zaczęły wdrażać AI (n=253), z tymi po szerokim lub strategicznym wdrożeniu (n=452).



CO SIĘ ZMIENIA

Tylko jedna z czternastu barier słabnie w sposób istotny statystycznie:

brak strategii i roadmapy spada z 38,3 do 29,6 proc.

Pomiar zwrotu idzie w drugą stronę: rośnie z 34,8 do 40,5 proc.

Linia przerywana oznacza brak zmiany.

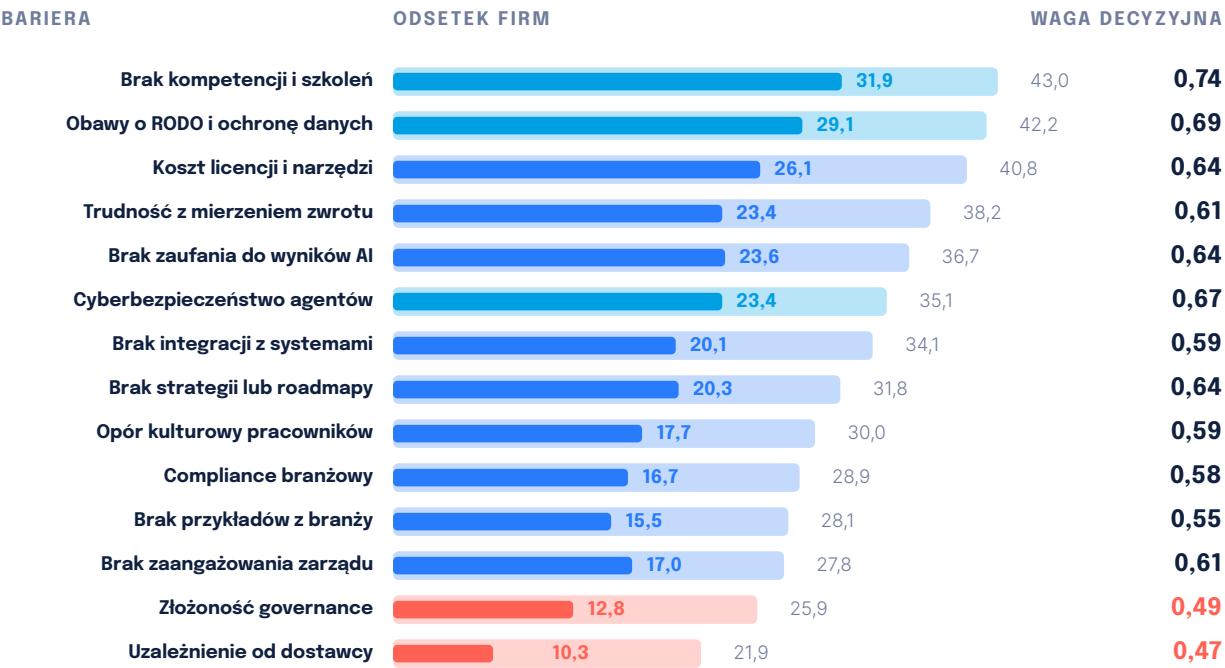
Pozostałe dwanaście barier mieści się w granicach błędów – wdrożenie ich nie usuwa.

Nie ma etapu wdrożenia, po którym bariery same znikają.

Punkty leżą blisko przekątnej, czyli firmy zaawansowane wskazują te same przeszkody co te, które jeszcze nie zaczęły.

Czternaście barier i ich waga decyzyjna

Jasny pasek – odsetek firm, które wskazały barierę. Ciemny – odsetek, które umieściły ją w pierwszej trójce najważniejszych.



Waga decyzyjna = udział wskazań w pierwszej trójce podzielony przez udział wszystkich wskazań.

Kompetencje, dane i cena to bariery, które najczęściej decydują. Governance i uzależnienie od dostawcy – nie.

Brak kompetencji wskazuje 43,0 proc. firm i prawie trzy czwarte z nich stawia go w pierwszej trójce.

Złożoność governance wskazuje co czwarta firma, a uzależnienie od dostawcy – co piąta.

Dla planującego wdrożenie to informacja uspokajająca i wymagająca zarazem. Uspokajająca, bo nie ma wstydu w tym, że przeszkody nie znikają – nie znikają u nikogo. Wymagająca, bo trzeba się z nimi rozliczyć od początku, zamiast liczyć, że rozejdą się po drodze.

Osobno warto zatrzymać się przy jedynej barierze, która rośnie. Im dalej we wdrożeniu, tym mocniej widać, że efekt trzeba udowodnić liczbami – i tym trudniej to zrobić, bo punktu odniesienia sprzed wdrożenia zwykle nikt nie zapisał. Kto nie zmierzył stanu wyjściowego, za rok będzie dyskutował o wrażeniach zamiast o wynikach. Stąd bierze się pytanie z początku tego rozdziału.

Cztery warunki zaufania

Pierwszy dotyczy ludzi: poziom kompetencji swoich pracowników ocenia wysoko 29 proc. badanych, a nisko 33,5 proc. To jedyny wymiar w tej grupie, gdzie ocen negatywnych jest więcej niż pozytywnych. Drugi to prawo: ochronę danych osobowych jako ograniczenie wskazuje 39,8 proc.,

w tym 9,1 proc. jako główne. Nie jest to sprzeciw wobec przepisów, tylko brak pewności, jak je zastosować.

Trzeci warunek jest najmocniejszy w całym badaniu. Gwarancję, że dane firmy nie posłużą do trenowania modeli, uznaje za ważną lub krytyczną 71,4 proc. badanych, a dla 31,4 proc. to wymóg krytyczny. Żadne inne oczekiwanie w stosunku do dostawcy nie zbiera tak wysokiego wyniku – jeden zapis w umowie waży tu więcej niż długa lista funkcji.

Czwarty jest wewnętrzny i najtańszy. Regularną rozmowę o standardach jakości pracy ze sztuczną inteligencją prowadzi 35,1 proc. zespołów, a 29,4 proc. praktycznie nigdy. Bez niej brak zaufania do wyników pozostaje odczuciem, którego nie rozwiąże ani szkolenie, ani zapis w umowie.

Gdyby ułożyć z tego kolejność wydatków, wyglądałaby inaczej niż typowy projekt wdrożeniowy. Najpierw kompetencje, bo mają najwyższą wagę decyzyjną. Potem rozstrzygnięcie kwestii danych, bo bez niego i tak nic nie ruszy. Dopiero na końcu licencje – czyli ta pozycja, od której zwykle się zaczyna. •

Największą barierą nie jest sama technologia, lecz brak kompetencji, pewności co do danych i dowodu wartości. Te przeszkody nie znikają wraz z wdrożeniem – trzeba zarządzać nimi od początku.

Cztery warunki zaufania, które trzeba spełnić przed skalowaniem

Rozkłady odpowiedzi na skali od 1 do 5. Wyróżniony segment to odpowiedzi 4 i 5.

Poziom kompetencji pracowników

29,0 proc.

ocenia go wysoko



Niski poziom wskazuje 33,5 proc. – więcej niż wysoki.

RODO jako ograniczenie wdrożeń

39,8 proc.

widzi w nim barierę



Dla 9,1 proc. firm to główne ograniczenie.

Dane firmy poza treningiem modeli

71,4 proc.

uznaje to za ważne

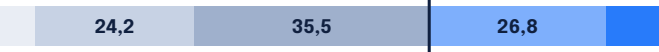


Dla 31,4 proc. to wymóg krytyczny, nie preferencja.

Rozmowa o standardach jakości

35,1 proc.

prowadzi ją regularnie



Prawie nigdy nie rozmawia o tym 29,4 proc. firm.

Najmocniejsze oczekiwanie rynku dotyczy danych, nie funkcji.

Gwarancję, że dane firmy nie posłużą do trenowania modeli, uznaje za ważną lub krytyczną 71,4 proc. badanych.

POLSKA NA TLE ŚWIATA | WORK TREND INDEX 2026

Bariera leży po stronie organizacji

Microsoft sprawdził, co odpowiada za odczuwalny efekt pracy z AI, testując 29 czynników naraz. Czynniki organizacyjne – kultura, wsparcie przełożonego, praktyki rozwoju ludzi – odpowiadają za 67 proc. tego efektu, a czynniki indywidualne, czyli nastawienie i zachowania pracownika, za 32 proc. Najsilniejszy pojedynczy czynnik, kultura organizacyjna vs AI, waży około dwa i pół raza więcej niż najmocniejszy czynnik po stronie jednostki.

Nasz ranking barier mówi coś pozornie innego. Na czele stoi brak kompetencji i szkoleń – 43 proc. wskazań i najwyższa waga decyzyjna 0,74 – czyli diagnoza wskazująca na ludzi. Tyle że w te same kompetencje nie inwestuje systemowo 39,2 proc. firm, a zgodę na nieudane eksperymenty deklaruje 32,2 proc.

Obie perspektywy da się pogodzić. Rynek nazywa problem po stronie pracownika i tam szuka lekarstwa, a analiza globalna wskazuje, że dźwignia leży w warunkach, które tworzy organizacja. To argument, żeby kolejność wydatków z końca tego rozdziału zaczynać nie od szkolenia, lecz od ustalenia, kto i za co zostanie z pracy z AI rozliczony.

Źródło: Microsoft Work Trend Index 2026, analiza 29 czynników wpływu (n=19 854); BGR Quantic 2026.

“ Dane zostają w firmie. Tak ORLEN buduje fundamenty dla sztucznej inteligencji

W ORLENIE dane stanowią jeden z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa i fundament naszej przewagi konkurencyjnej. W sektorze strategicznej infrastruktury energetycznej ochrona danych nie jest kwestią preferencji technologicznych, lecz podstawowym warunkiem dopuszczenia rozwiązań AI do użytku.

Dlatego rozwój sztucznej inteligencji realizujemy w oparciu o jasno zdefiniowane zasady Data & AI Governance, obejmujące klasyfikację danych, kontrolę dostępu, nadzór nad ich wykorzystaniem oraz zgodność z wymaganiami regulacyjnymi. Szczególną uwagę przykładamy do tego, aby dane przetwarzane przez narzędzia AI pozostawały pod pełną kontrolą organizacji.

W praktyce oznacza to, że przy wyborze technologii jednym z kluczowych kryteriów jest gwarancja, że dane ORLEN nie są wykorzystywane do trenowania modeli dostępnych dla innych klientów ani do budowania publicznych zbiorów wiedzy. To nie jest dla nas dodatkowa funkcjonalność, ale warunek konieczny pozwalający korzystać z rozwiązań generatywnej AI w środowisku korporacyjnym. Jednocześnie dostrzegamy ogromny potencjał sztucznej inteligencji i możliwości, jakie tworzy ona dla nowoczesnych organizacji. Dzięki odpowiednim mechanizmom zarządzania danymi możemy bezpiecznie wykorzystywać AI do zwiększania efektywności procesów, wspierania pracowników oraz tworzenia nowych wartości biznesowych, zachowując najwyższe standardy bezpieczeństwa i zgodności.

Jest też druga warstwa integracji, czyli co się dzieje, gdy AI dostaje dostęp do ERP i systemów przemysłowych. Integracja sztucznej inteligencji z systemami ERP i środowiskami przemysłowymi to naturalny kierunek rozwoju nowoczesnych przedsiębiorstw, ale jednocześnie jeden z najbardziej wymagających obszarów wdrożeń AI. W przypadku organizacji takiej jak ORLEN mówimy nie tylko o systemach biznesowych wspierających planowanie, logistykę czy zarządzanie zasobami, ale również o środowiskach operacyjnych odpowiedzialnych za procesy produkcyjne i infrastrukturę krytyczną.

Połączenie AI z tymi systemami otwiera nowe możliwości w zakresie prognozowania, optymalizacji procesów, predykcyjnego utrzymania ruchu czy szybszego podejmowania decyzji biznesowych. Dzięki temu możliwe jest zwiększanie efektywności, lepsze wykorzystanie zasobów oraz wcześniejsze identyfikowanie potencjalnych ryzyk. Jednak im bliżej procesów fizycznych działa sztuczna inteligencja, tym wyższe są wymagania dotyczące jakości danych, bezpieczeństwa i kontroli. W środowisku przemysłowym błędna rekomendacja może mieć konsekwencje wykraczające poza aspekt biznesowy czy finansowy. Dlatego wdrażając rozwiązania AI, traktujemy Data & AI Governance jako fundament całego procesu. Obejmuje on zarządzanie jakością danych, transparentność modeli, kontrolę dostępu, audytowalność działań oraz odpowiedni poziom nadzoru człowieka nad krytycznymi decyzjami.

Naszym celem nie jest zastępowanie ekspertów sztuczną inteligencją, ale wyposażenie ich w narzędzia pozwalające szybciej analizować informacje, trafniej przewidywać zdarzenia i podejmować lepsze decyzje. Tylko takie podejście pozwala bezpiecznie wykorzystać potencjał AI w organizacji operującej na styku świata cyfrowego i fizycznego.

Co więcej, w ramach Strategii ORLEN 2035 i programu Digitalizacji Grupy postrzegamy AI jako naturalnego asystenta pracownika. W codziennej pracy wspiera ona przygotowywanie dokumentów, analiz, prezentacji, raportów oraz podsumowań spotkań, pozwalając szybciej przekształcać informacje w konkretne działania biznesowe. Dla organizacji działającej w wielu segmentach gospodarki szczególną wartość stanowi możliwość szybkiego wyszukiwania i syntezy wiedzy pochodzącej z różnych obszarów działalności. Dzięki AI pracownicy mogą poświęcać więcej czasu na rozwiązywanie problemów biznesowych, współpracę z klientami i rozwijanie innowacji, a mniej na czynności administracyjne.

Naszym celem nie jest automatyzacja dla samej automatyzacji. Koncentrujemy się na budowaniu środowiska, w którym sztuczna inteligencja wzmacnia kompetencje pracowników i pozwala podejmować lepsze decyzje szybciej, bez kompromisów w zakresie jakości, bezpieczeństwa i odpowiedzialności. •



Michał Furman

Dyrektor Wykonawczy ds. Transformacji Cyfrowej i IT (CIO) w ORLEN

W ORLENIE Michał Furman realizuje nową strategię IT obejmującą transformację cyfrową całej Grupy ORLEN (ponad 300 podmiotów i blisko 70 tys. pracowników). Odpowiada również m.in. za wzmocnienie odporności cybernetycznej, rozwój platform danych oraz wdrożenie sztucznej inteligencji na skalę grupy, określane jako jedno z największych wdrożeń AI w Europie Środkowo-Wschodniej.

Kto odpowiada za agenta? Zasady nie nadążają za automatyzacją pracy

„Nowy współpracownik, którego trzeba nauczyć” – to jedno ze zdań, które w pytaniu otwartym wracało dziesiątki razy. Metafora jest trafna, ale prowadzi do niewygodnego pytania. Nowy współpracownik dostaje przełożonego, identyfikator i konkretne obszary operacyjne. Agent w polskich firmach zwykle nie dostaje nic z tych trzech rzeczy.

Odwrócona kolejność kontroli

Za przegląd jakości wyników sztucznej inteligencji najczęściej odpowiada sam pracownik – 26,7 proc. wskazań. Menedżerowie liniowi to 22,4 proc., IT i bezpieczeństwo 17 proc., dedykowany zespół – 17,1 proc. Co ciekawe, 10,7 proc. organizacji przyznaje, że w ich przypadku nikt formalnie za to nie odpowiada.

Przy tworzeniu i zatwierdzaniu procesów z agentami najczęstszą odpowiedzią jest brak ustalonego procesu – 26,2 proc. Dopiero potem mamy IT z przeglądem technicznym (25,2 proc.), każdy menedżer w zespole (22,8 proc.) i tryb samoobsługowy dla pracowników (13,9 proc.).

Zestawienie obu odpowiedzi pokazuje coś nietypowego. W każdym innym procesie technologicznym w dużej firmie najpierw ustala się, kto zatwierdza zmianę, a potem kto sprawdza jej efekt. Tutaj jest odwrotnie i sprawdzanie rozproszono na pojedynczych ludzi, a decyzja o tym, co agent w ogóle ma robić, w co czwartej firmie nie ma właściciela.

Kontrola jakości bez właściciela procesu jest kontrolą pozorną. Sprawdzający widzi bowiem, że coś jest nie tak, ale nie ma jak tego zmienić.

Cztery elementy, które nie występują razem

Wróćmy do metafory nowego współpracownika. Żeby nad taką osobą zapanować, firma potrzebuje czterech rzeczy: reguł zatrudnienia, zakresu uprawnień, identyfikatora i śladu po tym, co zrobiła. W przypadku agentów odpowiadają im: framework zarządzania (ma go 29,4 proc. firm), polityki bezpieczeństwa dedykowane agentom (27,7 proc.), własna tożsamość i polityki dostępu (25,2 proc.) oraz audytowalność decyzji (28,9 proc.).

Osobno każdy element ma około jednej czwartej rynku. Razem – dużo mniej.

Framework i polityki dla agentów mają jednocześnie 9,2 proc. firm. Po dodaniu tożsamości agentów zostaje 3 proc. Po dodaniu audytowalności – 1 proc., czyli jedenaście organizacji w całej próbie. Na drugim biegunie 28,8 proc. firm nie ma żadnego z czterech elementów.

Dwie liczby z tego zestawu warto zapamiętać osobno. Agenci działają pod tożsamością zwykłego użytkownika w 28,8 proc. firm – technicznie oznacza to, że ich działania są nieodróżnialne od działań człowieka. Audytowalności decyzji nie ma 28,2 proc. organizacji, a kolejne 13,1 proc. nie wie, czy ją ma. Razem to 41,3 proc. firm, które w razie sporu nie odtworzą, na jakiej podstawie agent coś zrobił.

Kto odpowiada za agenta: drabina odpowiedzialności

Dwa pytania na jednej skali. Górne poziomy to kontrola formalna, dolne – jej brak.

POZIOM ODPOWIEDZIALNOŚCI

■ przegląd jakości wyników AI ■ tworzenie i zatwierdzanie workflow z agentami

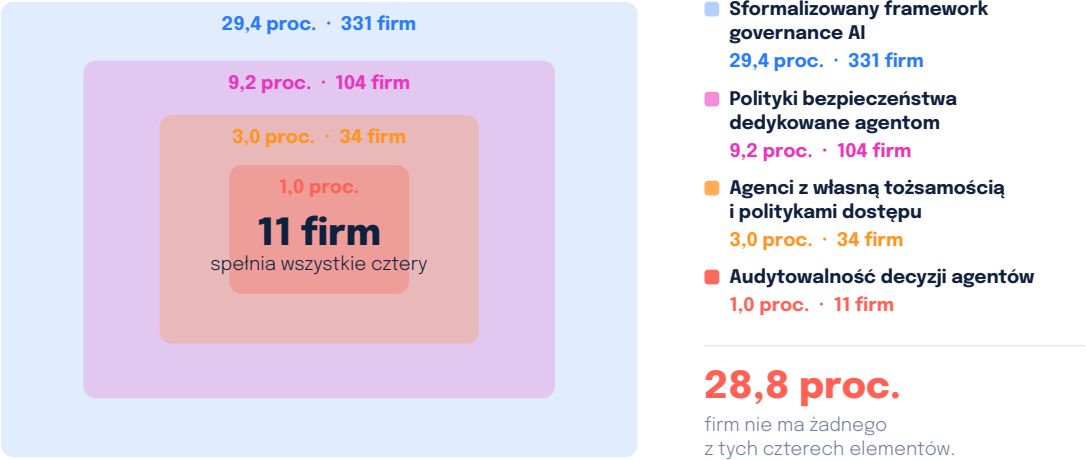


Jakość wyników sprawdza najczęściej sam pracownik. Workflow z agentami najczęściej nie ma właściciela.

Przegląd wyników spada na pojedynczą osobę w 26,7 proc. firm, a nikt formalnie za niego nie odpowiada w 10,7 proc. Przy tworzeniu workflow z agentami brak ustalonego procesu deklaruje 26,2 proc. organizacji – najwięcej ze wszystkich odpowiedzi.

Jedenaście firm na 1126 ma pełny zestaw zabezpieczeń

Cztery elementy governance nałożone na siebie: te same firmy muszą spełnić każdy kolejny warunek.



Każdy z czterech elementów występuje osobno w 25-29 proc. firm. Wszystkie cztery jednocześnie ma tylko 1 proc. organizacji.

Framework ma 29,4 proc. firm, polityki dla agentów 27,7 proc., tożsamość agentów 25,2 proc., audytowalność 28,9 proc.

Obawa przed ryzykiem nie tworzy jeszcze zasad. Agent potrzebuje właściciela procesu, własnej tożsamości, ograniczonych uprawnień i śladu decyzji – zanim zacznie działać na większą skalę w firmie.

Dlaczego obawy nie tworzą zasad

Świadomość ryzyk jest przy tym wysoka. Halucynacji i błędów obawia się 54,1 proc. badanych, wycieku danych 53,1 proc., naruszeń przepisów o danych osobowych 51,2 proc., nieuprawnionego dostępu już 50,5 proc. Cztery pierwsze pozycje przekraczają połowę próby.

A teraz zestawmy deklarowane obawy z tym, czy firmy mają odpowiednie polityki. Odsetek firm z zasadami dedykowanymi agentom jest praktycznie taki sam niezależnie od tego, czy firma dane ryzyko wskazuje, czy nie – waha się między 26,8 a 30,5 proc. przy 27,7 proc. w całej próbie. Firmy bojące się wycieku danych mają zasady tak samo często jak te, które się nie boją.

Wyjaśnienie jest trochę niewygodne. Obawa jest stanem, a polityka wymaga właściciela, budżetu i czyjegoś czasu. Skoro nikt formalnie nie odpowiada za agentów – co pokazała pierwsza część rozdziału – to nie ma komu przekuć obawy w dokument. Zasady powstaną więc dopiero po pierwszym incydencie albo pod naciskiem regulacji.

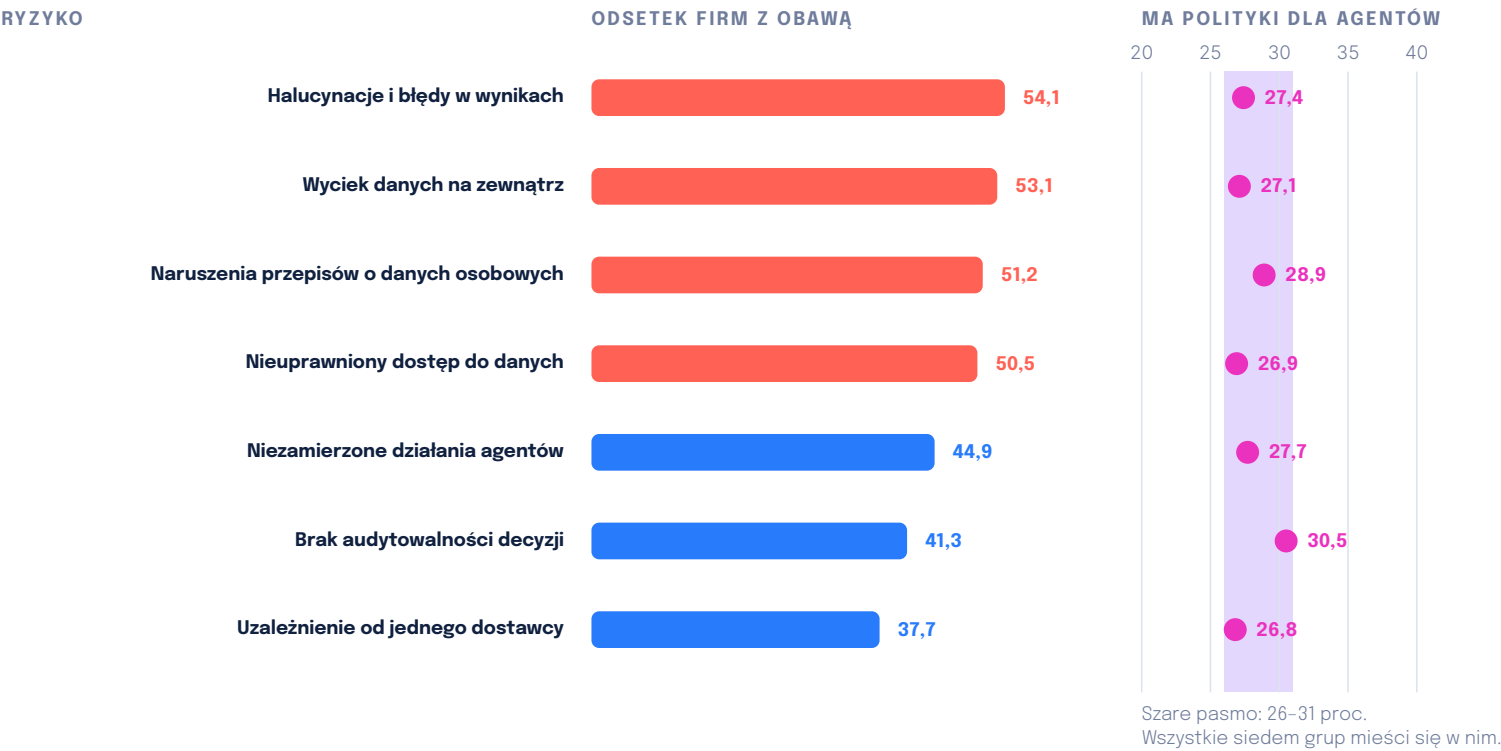
Lista kontrolna przed pierwszym agentem

Wystarczą cztery elementy, a wdrożenie każdego z nich jest tańsze przed uruchomieniem pierwszego agenta niż po jego uruchomieniu. Właściciel procesu: kto zatwierdza, co agent ma robić, i kto to zmienia. Polityka dostępu: do jakich danych i systemów sięga, a do jakich nie. Osobna tożsamość: agent loguje się jako agent, nie jako pracownik, dzięki czemu da się odtworzyć jego działania i odebrać mu uprawnienia. Zapis decyzji: co i na jakiej podstawie zrobił.

Próg wejścia jest tu wyjątkowo niski, bo cały rynek stoi na tym samym poziomie. Firma, która zadba o te cztery elementy przed skalowaniem, znajdzie się w jednym procencie organizacji – dlatego, że robi to we właściwej kolejności. Wracając do metafory, to jak różnica między zatrudnieniem człowieka a wpuszczeniem go do biura bez pytania, kim jest. •

Obawy są duże, ale nie zmieniają się w zasady

Po lewej – odsetek firm, które obawiają się danego ryzyka. Po prawej – odsetek, który ma polityki dla agentów, w każdej z tych grup osobno.



Firmy, które boją się wycieku danych, mają polityki dla agentów tak samo często jak te, które się nie boją.

Udział organizacji z politykami dedykowanymi agentom wynosi 27,7 proc. w całej próbie i nie zmienia się istotnie w żadnej z siedmiu grup ryzyka – rozstęp to 26,8 do 30,5 proc. Obawa nie jest więc czynnikiem, który uruchamia zasady. Framework governance w formie sformalizowanej ma 29,4 proc. firm, a 9,7 proc. przyznaje, że nie ma go w żadnej formie.

POLSKA NA TLE ŚWIATA | WORK TREND INDEX 2026

Agent jako zarządzany podmiot

Work Trend Index formułuje to zalecenie w języku działów IT. Chodzi o to, że agent ma być traktowany jak zarządzany podmiot – z własną tożsamością, zakresem uprawnień, egzekwowaną polityką i cyklem życia – a dział IT staje się warstwą sterującą jego działaniem. Po stronie bezpieczeństwa wymienione są trzy ryzyka: wyprowadzenie danych, niezamierzone działania w systemach i nieuprawniony dostęp. Odpowiedzią mają być monitorowanie, egzekwowanie polityk i audytowalność wbudowane w platformę.

Polskie dane pokazują, jak daleko nam do tego stanu. Agenci działają pod tożsamością użytkownika w 28,8 proc. firm, audytowalności decyzji nie ma 28,2 proc., a 13,1 proc. nie wie, czy ją ma. Komplet czterech elementów governance ma tylko 1 proc. rynku w naszym badaniu.

Presja czasu jest przy tym większa niż wynikałoby z samego badania. Liczba aktywnych agentów w ekosystemie Microsoft 365 wzrosła w ciągu roku piętnastokrotnie, a udokumentowane i powtarzalne procesy z agentami na poziomie całej organizacji deklaruje 25 proc. najbardziej zaawansowanych użytkowników na świecie w porównaniu do 14 proc. pozostałych. Dług w zasadach rośnie więc szybciej niż same wdrożenia.

Źródło: Microsoft Work Trend Index 2026 (telemetria i badanie n=20 000); BGR Quantic 2026 (n=1126).

“ Od asystenta do agenta: jak bezpiecznie skalować AI w bankowości

Jak pokazują badania, poziom adopcji rozwiązań AI jest różny w zależności od organizacji. Wiele z nich jest na początkowym etapie, w innych widać już zyski z pierwszych wdrożeń, a nieliczne zbudowały dużą skalę działających agentów. Z badania wynika, że dominującym trybem pracy z AI jest zadawanie pytań. Taki model wykorzystania jako asystenta, któremu zadajemy pytania, stanowi naturalny pierwszy etap adopcji. Szeroka adopcja rozpoczyna się zazwyczaj od prostych baz wiedzy, opartych na architekturze RAG. Są one łatwe do wdrożenia, ich użycie wiąże się z mniejszym ryzykiem, a jednocześnie szybko przynoszą wymierne korzyści: ułatwiają dostęp do informacji, skracają czas ich wyszukiwania i wspierają pracowników w codziennych zadaniach.

Przejsie od udzielania odpowiedzi do automatyzacji zadań i systemów agentowych jest jednak znacznie bardziej wymagające. W branżach regulowanych, szczególnie w bankowości, jesteśmy zobowiązani do zapewnienia wyjaśnialności i powtarzalności procesu podejmowania decyzji. Dlatego przed wdrożeniem rozwiązań agentowych konieczne jest zbudowanie kompleksowego procesu AI Governance. Musi on obejmować aspekty prawne, szacowanie i akceptację ryzyka, pełne observability oraz możliwość wyjaśnienia i uzasadnienia użytkownikowi każdej decyzji podejmowanej w procesie. Równie istotne jest określenie punktów, w których powinien pojawić się człowiek – jako nadzorca procesu i osoba podejmująca ostateczną decyzję.

Spełnienie tych wymagań nie jest możliwe bez silnych fundamentów technologicznych. Organizacja musi

kontrolować dostęp do modeli, zakres i rodzaj przekazywanych im danych, a także działania wykonywane przez agentów. Kluczowa jest możliwość skutecznego ograniczania ich uprawnień i obszaru działania, tak aby każdy agent realizował wyłącznie ściśle powierzone mu zadania. Dopiero takie połączenie technologii, bezpieczeństwa i governance pozwala skalować automatyzację w sposób odpowiedzialny.

W Banku Millennium odpowiednio wcześniej rozpoczęliśmy przygotowania do skalowania rozwiązań AI. Po stronie IT wydzieliliśmy dedykowany obszar odpowiedzialny za budowę i rozwój platformy umożliwiającej tworzenie rozwiązań agentowych. Wskazaliśmy również jednostkę odpowiadającą za zarządzanie zgodnością. Mamy zdefiniowany proces decyzyjny określający, które rozwiązania implementujemy i wdrażamy. Szacujemy potencjalne ryzyko i na tej podstawie ustalamy dopuszczalny poziom autonomii. AI może przedstawić propozycję lub rekomendację, ale ostateczne słowo zawsze należy do pracownika. Jasno określiliśmy, że za decyzję odpowiada człowiek, a rolą AI jest wsparcie go w jej podjęciu.

Dla każdej organizacji ważne jest ustanowienie strategii AI i jej systematyczna realizacja. Bez konsekwentnie wdrażanego planu AI nie przyniesie wymiernych korzyści, a dodatkowo może zwiększyć poziom ryzyka. W Banku Millennium koncentrujemy się obecnie na trzech obszarach: zwiększaniu efektywności operacyjnej – zarówno biznesowej, jak i IT, wsparciu obszaru korporacji oraz budowaniu primacy w bankowości detalicznej. Realizowane projekty od początku mają zdefiniowane mierzalne benefity, których osiągnięcie

Millennium
bank



Marcin Laskowski

kierujący Wydziałem Rozwoju Technologii
w Banku Millennium

Od lat związany z rozwojem technologii i aplikacji w Banku Millennium. Koncentruje się na wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań wspierających rozwój oprogramowania oraz na praktycznym wykorzystaniu sztucznej inteligencji w organizacji. Jest zaangażowany w rozwój rozwiązań GenAI i systemów agentowych, w tym narzędzi Microsoft 365 Copilot, a także w budowę środowiska umożliwiającego ich bezpieczne skalowanie w banku. Łączy doświadczenie w software developmencie z podejściem ukierunkowanym na automatyzację procesów, efektywność zespołów oraz wdrażanie AI w środowisku o wysokich wymaganiach regulacyjnych.

weryfikujemy po wdrożeniu. Jesteśmy na etapie skalowania rozwiązań automatyzujących pracę w różnych obszarach organizacji. Zaczynaliśmy od prostych asystentów wykorzystujących RAG – są one wdrożone w wielu obszarach. Pracownicy mają dostęp do platformy AI Hub, która umożliwia im pracę z modelami LLM oraz dzielenie się promptami. Oferujemy także dostęp do Microsoft 365 Copilot, który skraca czas dotarcia do informacji oraz zwiększa osobistą efektywność.

W części obszarów posiadamy już systemy agentowe, które automatyzują pracę naszych pracowników, przy czym nie przekazujemy agentom decyzyjności na tym etapie. Nasze doświadczenie pokazuje, że skuteczne wdrożenie, oprócz zmiany technologicznej, wymaga przededefiniowania procesu. Z powodzeniem wykorzystujemy Agent AI w rozwoju oprogramowania i testowaniu aplikacji. Wspieramy obszary biznesowe, takie jak sprzedaż, AML, departament prawny, compliance oraz regulacje wewnętrzne. Pierwszy system agentowy w obszarze biznesowym wdrożyliśmy w połowie 2025 roku.

Zwiększamy liczbę agentów oraz skalę ich wykorzystania. W tym celu wdrożyliśmy platformę Agent Workflow, która pozwala szybciej dostarczać nowe rozwiązania i upraszcza ich nadzór i zarządzanie. Koncentrujemy się na tym, aby AI przejmowało od pracowników powtarzalne kroki procesów, uwalniając ich czas na pracę kreatywną i ekspercką. Właśnie w tym kierunku zmierzamy: od narzędzia, które przede wszystkim podpowiada, do technologii, która bezpiecznie i pod kontrolą realnie wykonuje pracę na dużą skalę. •

Sztuczna inteligencja bez danych firmy jest tylko asystentem

Asystent poproszony o ofertę dla stałego klienta napisze ją poprawnie, uprzejmie i w firmowym tonie. Nie będzie tylko wiedział, co ten klient kupował przez ostatnie trzy lata, na co się skarżył i kiedy ostatnio spóźnił się z płatnością.

Dwie warstwy, dwa różne światy

Najczęściej wskazywana jest integracja asystenta lub agentów AI z pakietem Microsoft 365 – deklaruje ją 55,7 proc. firm. Dalej repozytorium dokumentów (42,2 proc.), systemy analityczne (29,1 proc.), wewnętrzne bazy i bazy wiki (28,4 proc.), CRM (27,4 proc.) oraz ERP (24,9 proc.). Hurtownie danych podłączyło 17,4 proc., a żadnej integracji nie ma 17,7 proc. organizacji.

Podział jest wyraźny. Warstwę biurową połączyła większość rynku, bo to w praktyce kwestia włączenia odpowiednich funkcji. Systemy, w których leży wiedza o kliencie, produkcji i procesie, podłączyła mniej niż co trzecia firma – bo to już projekt z właścicielem, budżetem i testami.

To samo widać w pytaniu o poziom integracji, gdzie pełną deklaruje 9,9 proc. firm, a ograniczoną do pakietu biurowego – 27,5 proc. Bez tej drugiej warstwy narzędzie zna język, ale nie zna firmy.

Czy to się opłaca – sprawdzenie na danych

Teza, że integracja tworzy wartość, brzmi rozsądnie

i pojawia się w każdej prezentacji dostawcy. Da się ją też sprawdzić.

Bilans korzyści przeważających nad kosztami rośnie z 46 proc. przy braku integracji do 59,8 proc. przy pełnym zintegrowaniu. Formalny pomiar zwrotu rośnie z 7,6 do 16,1 proc. Odsetek odzyskujących co najmniej sześć godzin tygodniowo – z 22,1 do 33 proc.

Po porównaniu firm z integracją pełną lub zaawansowaną z organizacjami bez niej różnica w ocenie bilansu wynosi 7,7 punktu procentowego, a w pomiarze zwrotu 5,8 punktu. Oba wyniki są istotne statystycznie. Różnica w odzyskanym czasie, 5,0 punktu, już nie jest. Integracja przesuwą więc prawdopodobieństwo sukcesu, ale go nie gwarantuje.

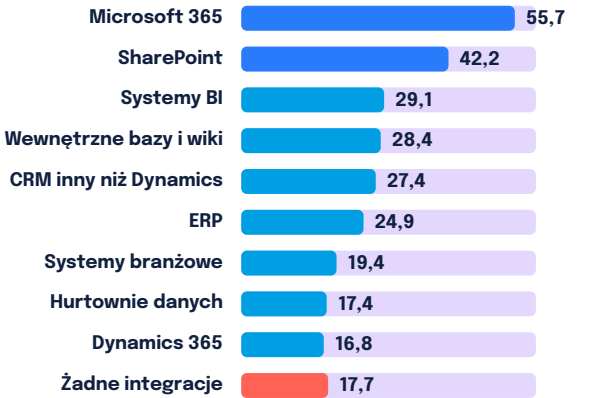
Jest też pułapka interpretacyjna, przed którą trzeba uczciwie ostrzec. Firmy lepiej zintegrowane częściej mierzą zwrot – i całkiem możliwe, że właśnie dlatego widzą korzyści. Kierunek zależności może być odwrotny niż podpowiada intuicja. Czyli to nie integracja tworzy wartość, tylko dyscyplina, która prowadzi i do integracji, i do późniejszego pomiaru.

Jedna z czterech linii będzie płasko i to również jest ważny wynik. Plany budżetowe nie zależą od poziomu integracji. Wyższy budżet zapowiada od 43,9 do 51,3 proc. firm w każdej grupie. Pieniądze płyną niezależnie od tego, czy poprzednia warstwa została domknięta. Brakuje nie środków, tylko kolejności działań.

Dwie warstwy integracji: narzędzia biurowe kontra systemy firmy

Po lewej – systemy, z którymi połączono asystenta lub agentów. Po prawej – deklarowany poziom integracji z danymi firmy.

SYSTEM



■ warstwa biurowa ■ bez integracji ■ warstwa procesowa i danych

POZIOM INTEGRACJI Z DANymi FIRMY



INFRASTRUKTURA WIEDZY

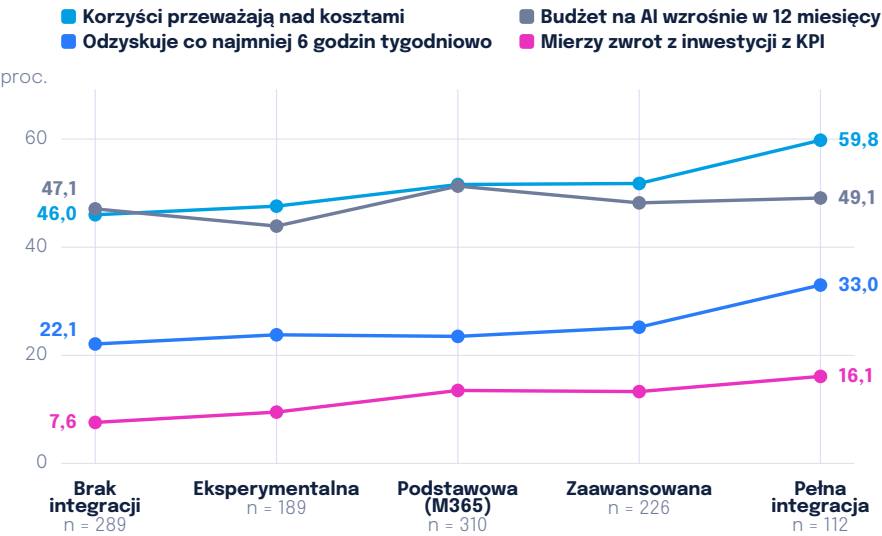
27,1 proc. świadomie buduje własną warstwę wiedzy o firmie. 21,1 proc. ma katalog agentów, 49,1 proc. nie ma go wcale. Regularnie dzieli się wnioskami między działami 12,3 proc.

Integracja kończy się najczęściej na pakiecie biurowym.

Microsoft 365 wskazuje 55,7 proc. firm, ale ERP już tylko 24,9 proc., a hurtownie danych 17,4 proc.

Czy integracja z danymi firmy naprawdę się opłaca

Cztery wskaźniki policzone osobno dla każdego poziomu integracji. Baza: cała próba, n=1126.



Integracja poprawia bilans i dyscyplinę pomiaru, ale nie jest cudownym środkiem.

Między firmami z pełną lub zaawansowaną integracją a tymi bez niej różnica w ocenie bilansu wynosi 7,7 p.p., a w formalnym pomiarze zwrotu 5,8 p.p. Oba wyniki są istotne statystycznie. Różnica w odzyskanym czasie – 5,0 p.p. – już nie jest. Plany budżetowe nie zależą od poziomu integracji: odsetek firm planujących wzrost budżetu waha się między 43,9 a 51,3 proc.

Wiedza, która nie zostaje w firmie

Świadome budowanie własnej warstwy wiedzy deklaruje 27,1 proc. badanych. Katalog agentów ma 21,1 proc., a 49,1 proc. nie ma go wcale. Regularnie dzieli się wnioskami z pracy ze sztuczną inteligencją między działami 12,3 proc. firm. Z kolei 27,8 proc. nie robi tego praktycznie nigdy.

Konsekwencja jest kosztowna i niewidoczna w budżecie, czyli każdy zespół zaczyna od zera, a to, czego jeden dział nauczył się przez pół roku, nie dociera do sąsiedniego. W pytaniu o lekcje z wdrożeń jedną z częstszych rad była właśnie wspólna biblioteka poleceń – najtańszy element całego wdrożenia i akurat ten, którego najczęściej brakuje.

Rok, który wymaga drugiej warstwy

W pierwszej trójce priorytetów na dwanaście miesięcy najczęściej pojawiają się analiza danych i raportowanie (43,3 proc.), automatyzacja obsługi klienta (42 proc.) i asystenci sprzedaży (40,7 proc.).

Wszystkie trzy zastosowania mają wspólną cechę: żadnego z nich nie da się uruchomić na samym pakiecie biurowym. Każde wymaga dostępu do danych transakcyjnych, historii kontaktów albo systemu raportowego. Rynek zaplanował więc na najbliższy rok zadania z drugiej warstwy, mając za sobą tylko pierwszą.

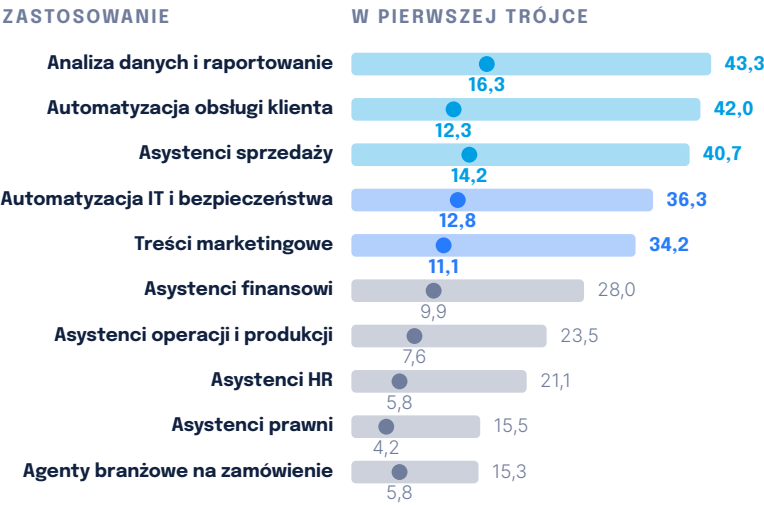
Pieniądze na to są – wyższy budżet zapowiada 48,2 proc. firm. Zwrotu oczekuje się przede wszystkim w redukcji kosztów operacyjnych (29,6 proc.), rzadziej w poprawie obsługi klienta (17,9 proc.) i lepszych decyzjach (16,3 proc.), a najrzadziej we wzroście przychodów (13,3 proc.). Oczekiwania są więc ustawione na oszczędność, niekoniecznie na rozwój. To ostrożne podejście, ale zawęża pole do szukania przewagi.

Sekwencja na najbliższy rok układa się z tego sama. Najpierw dane w stanie pozwalającym cokolwiek doradzić. Potem miejsce, w którym zespoły zapisują, co działa. Dopiero na końcu asystent, który z jednego i drugiego korzysta. Odwrotna kolejność też jest możliwa – kończy się drogim narzędziem, które zna język, ale nie zna firmy.

Integracja z danymi poprawia bilans korzyści i dyscyplinę pomiaru, ale nie gwarantuje sukcesu. Bez własnej warstwy wiedzy i procesów nawet drogie narzędzie zna język, lecz nadal nie zna firmy.

Na co zostaną przeznaczone budżety w najbliższych dwunastu miesiącach

Pasek – odsetek firm z danym zastosowaniem w pierwszej trójce priorytetów. Kropka – odsetek, dla których jest priorytetem numer jeden.

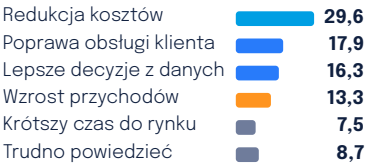


BUDŻET NA AI W 12 MIESIĄCACH



48,2 proc.
firm planuje wyższy budżet

GDZIE FIRMY LICZĄ NA ZWROT



Trzy zastosowania z czoła listy dotyczą danych, klientów i sprzedaży – i wszystkie wymagają integracji.

Analiza danych i raportowanie trafia do pierwszej trójki u 43,3 proc. firm, automatyzacja obsługi klienta u 42,0 proc., asystenci sprzedaży u 40,7 proc. Żadnego z nich nie da się uruchomić na samym pakiecie biurowym.

POLSKA NA TLE ŚWIATA | WORK TREND INDEX 2026

Organizacja, która uczy się na własnej pracy

Pojęcie własnej warstwy wiedzy, którym posługuje się ten rozdział, pochodzi z Work Trend Index. Microsoft nazywa je Owned Intelligence i opisuje jako know-how, które kumuluje się w czasie i którego nie da się skopiować. Odróżnia ono najbardziej zaawansowanych użytkowników od reszty wyraźniej niż jakiegokolwiek narzędzie.

Dwie praktyki z tego zestawu zmierzylśmy w Polsce identycznie. Dzielenie się wiedzą o AI w zespole deklaruje 39,8 proc. naszych badanych, a na świecie – 61 proc. najbardziej zaawansowanych użytkowników i 36 proc. pozostałych. Rozmowę o standardach jakości deklaruje odpowiednio

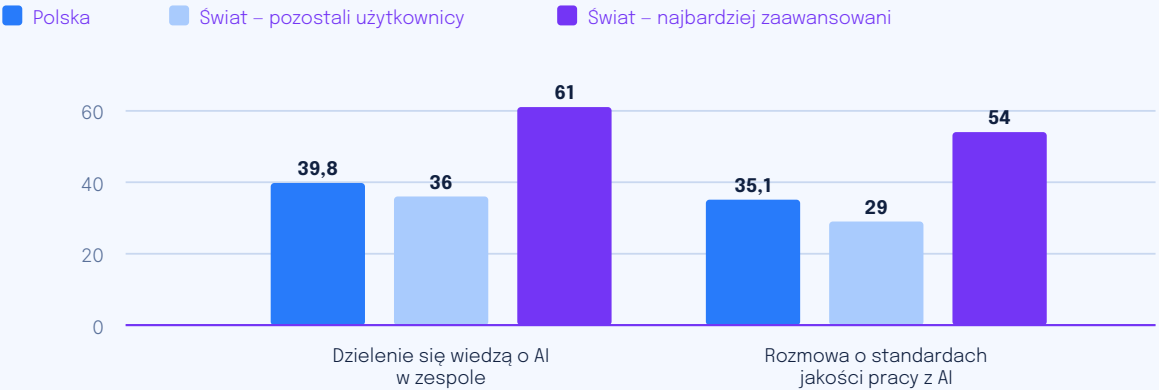
35,1 proc. badanych w Polsce oraz 54 proc. najbardziej zaawansowanych użytkowników i 29 proc. pozostałych w badaniu globalnym. Polska mieści się więc między dwiema grupami, bliżej tej mniej zaawansowanej.

Trzecia praktyka wypada u nas najsłabiej, choć mierzyliśmy ją inaczej, więc porównanie jest tylko orientacyjne. Wspólne sesje o zastosowaniach AI odbywają się przynajmniej raz w miesiącu w 26,4 proc. zespołów, a 21,4 proc. nie prowadzi ich nigdy. To akurat ta praktyka, która zamienia naukę pojedynczych osób w wiedzę organizacji – i najtańsza z całej listy.

Źródło: Microsoft Work Trend Index 2026 (n=20 000); BGR Quantic 2026 (n=1126).

Dwie praktyki, które odróżniają organizacje uczące się

odsetek deklarujących regularną praktykę, w proc.



Wyniki Polski mieszczą się między wynikami dwóch grup respondentów z badania globalnego – bliżej wyników mniej zaawansowanych użytkowników.

“ Od pilota do produkcji. Co naprawdę decyduje o skali AI



Bank Pekao



Karol Tajduś

Chief AI Officer i dyrektor Departamentu
Transformacji AI w Banku Pekao S.A

Odpowiada za strategię AI oraz wdrażanie rozwiązań sztucznej inteligencji w skali całej organizacji. Specjalizuje się w przekładaniu AI na realne procesy, produkty i efekty biznesowe oraz w przeprowadzaniu organizacji od eksperymentów i pilotaży do rozwiązań działających na produkcji.

Prezentowany raport to ciekawa analiza, która potwierdza problem, który w dużych organizacjach widać od lat: AI nie zatrzymuje się zwykle na etapie pomysłu czy demo, problem zaczyna się później, w momencie wdrażania rozwiązań. Pokazanie działającego rozwiązania jest relatywnie proste, ale dużo trudniej sprawić, żeby funkcjonowało w wyznaczonym terminie dla kilku tysięcy użytkowników, było podpięte do istniejących systemów i miało jasno określone zasady odpowiedzialności. Dane z raportu dobrze to pokazują. Ponad połowa firm korzysta z Microsoft 365 Copilot w jakiejś formie, ale całą organizację obejmuje mniej więcej co siódme wdrożenie. Nie jest to dla mnie szczególnie zaskakujące. Pilotaż w jednym departamencie można zrobić szybko. Przy większej skali pojawiają się dane, integracje, uprawnienia, bezpieczeństwo, monitoring, ryzyko, compliance, ale także pytanie, kto odpowiada, gdy rozwiązanie się pomyli.

Dlatego też nie dziwi mnie, że główne bariery są związane bardziej z ludźmi i danymi niż z samą technologią. Narzędzi jest dziś dużo. Problemem jest raczej wpięcie ich w działającą organizację. Ciekawy jest wynik mówiący o około trzech odzyskanych godzinach tygodniowo. Brzmi bardzo dobrze, ale z perspektywy firmy od razu pojawia się pytanie: co się z tymi trzema godzinami dzieje? Dlatego bardziej zwróciłem uwagę na inną liczbę: 57,3% firm nie mierzy ROI albo nie ma ustalonej metodologii. To moim zdaniem jeden z większych problemów przy skalowaniu AI. Metryka powinna pojawić się na początku projektu, nie po jego wdrożeniu. W praktyce warto wcześniej odpowiedzieć

na kilka prostych pytań: kto jest właścicielem procesu, co konkretnie chcemy poprawić, jak zmierzmy efekt, skąd bierzemy dane, kto akceptuje wynik i co robimy, kiedy model popełni błąd. Nic szczególnie odkrywczego. Ale właśnie te pytania bardzo szybko pokazują różnicę między use case'em, który dobrze wygląda na prezentacji, a rozwiązaniem, które naprawdę ma szansę wejść na produkcję.

Podobnie patrzę na kompetencje. W badaniu wysoko pojawiają się myślenie krytyczne i umiejętność oceny jakości odpowiedzi generowanych przez AI. I moim zdaniem to jest znacznie ważniejsze niż nauczanie pracowników kolejnych funkcji Microsoft 365 Copilot czy ChatGPT. Szkolenie z narzędzia da się zrobić w kilka godzin. Dużo trudniej zmienić sposób pracy ludzi: nauczyć ich, kiedy można zaufać odpowiedzi AI, kiedy trzeba ją sprawdzić i kiedy w ogóle nie należy na jej podstawie podejmować decyzji.

Osobno traktowałbym agentów AI. Raport pokazuje, że delegowanie im zadań jest nadal jednym z mniej rozwiniętych sposobów korzystania z AI. Nie uważam, żeby to było coś złego. Agent podsumowujący dokument to jedno. Agent, który ma dostęp do systemów, danych klientów albo może samodzielnie wykonać operację, to już zupełnie inny poziom ryzyka. Wtedy trzeba jasno określić jego uprawnienia, sposób kontroli i odpowiedzialność za to, co robi. Szczególnie w sektorach regulowanych nie da się tego sensownie skalować wyłącznie na podstawie ogólnych polityk IT.

Najbardziej zainteresował mnie jednak inny fragment

raportu: tylko około jedna czwarta firm świadomie buduje własną wiedzę organizacyjną jako element swoich rozwiązań AI. Moim zdaniem właśnie tutaj w dłuższym terminie będzie powstawała przewaga. Dostęp do dobrych modeli będzie miała praktycznie każda duża firma. Sam zakup licencji trudno więc traktować jako coś, co odróżni organizację od konkurencji. Znacznie trudniej skopiować własne dane, uporządkowaną dokumentację, wiedzę ekspertów, dobrze opisane procesy i kontekst, w którym firma działa.

Dlatego coraz mniej przekonuje mnie patrzenie na skalę AI przede wszystkim przez liczbę licencji czy użytkowników. Są potrzebne wskaźniki adopcji, ale nie odpowiadają na najważniejsze pytanie: czy firma rzeczywiście zaczęła działać inaczej? Dużo ciekawsze jest dla mnie to, ile procesów dzięki AI faktycznie zmieniliśmy – skróciliśmy, zautomatyzowaliśmy albo zaprojektowaliśmy od nowa.

Raport pokazuje też ciekawą różnicę między polskimi a globalnymi użytkownikami. W Polsce częściej traktujemy odpowiedź modelu jako gotowy wynik, a rzadziej jako materiał do dalszej pracy. W instytucji finansowej ma to szczególne znaczenie. AI może przygotować analizę, rekomendację czy projekt decyzji, ale odpowiedzialności za ocenę wyniku nie można razem z tym zadaniem oddać modelowi. Dla mnie granica między eksperymentem a rzeczywistym wdrożeniem jest więc dość prosta: pojawia się właściciel procesu, konkretna metryka i odpowiedzialność za działanie rozwiązania. Dopiero wtedy AI przestaje być kolejnym pilotażem i zaczyna być częścią normalnego działania firmy. •

Nota metodologiczna

Wszystkie liczby w raporcie pochodzą z badania ilościowego zrealizowanego przez ośrodek badawczy BGR Quantic, jednostkę wydzieloną z Business Growth Review. Poniżej opis próby, metody, definicji autorskich wskaźników oraz ograniczeń, o których warto pamiętać przy interpretacji wyników.

Metoda i termin realizacji

Badanie zrealizowano metodą CAWI, czyli wspomagane-go komputerowo wywiadu kwestionariuszowego wypełnianego samodzielnie. Zebrano 1126 kompletnych ankiet. Terenowa część badania trwała od 4 do 30 maja 2026 r.

Kto odpowiadał

Do badania kwalifikowały się osoby pracujące w Polsce, w firmach zatrudniających co najmniej 100 pracowników, uczestniczące w decyzjach dotyczących technologii i sztucznej inteligencji. Wśród respondentów 27,4 proc. stanowią główni decydenci, 40,7 proc. współdecydenci z zarządem lub kierownictwem, a 31,9 proc. opiniuje i rekomenduje rozwiązania.

Struktura stanowisk: kierownictwo najwyższego szczebla 23,9 proc., wiceprezesi i dyrektorzy wyższego szczebla 11,3 proc., dyrektorzy i szefowie obszarów 27,9 proc., menedżerowie 36,9 proc. Struktura wielkości firm: 100–249 pracowników 29,6 proc., 250–499 – 24,2 proc., 500–1000 – 20,2 proc., 1001–5000 – 18,3 proc., powyżej 5000 – 7,8 proc.

Największe reprezentowane sektory to technologie i IT (15,5 proc.), finanse i ubezpieczenia (12,2 proc.), retail

i handel elektroniczny (11,8 proc.), produkcja przemysłowa (11,3 proc.) oraz usługi dla biznesu (10,7 proc.). Najczęstsze funkcje respondentów: obszar technologii i bezpieczeństwa (25,7 proc.), zarząd i transformacja (12,8 proc.), finanse (11,2 proc.), operacje i logistyka (10,7 proc.).

Bazy pytań i sposób prezentacji wyników

Nie wszystkie pytania kierowano do całej próby. Pytania o sposób pracy ze sztuczną inteligencją, odzyskany czas i tryby korzystania zadawano osobom, które z niej korzystają – baza 1060 osób. Pytanie o liczbę licencji asystenta biurowego dotyczyło firm, które go mają lub uruchamiają – baza 619. Ocena narzędzia w porównaniu do konkurencji opierała się na 860–881 odpowiedziach, w zależności od wymiaru, ponieważ część osób wskazywała brak podstaw do oceny.

Odsetki liczone są do bazy danego pytania i podawane z jednym miejscem po przecinku. W pytaniach ze skalą pięciostopniową raportujemy najczęściej sumę odpowiedzi 4 i 5, opisywaną w tekstach jako ocena wysoka. W pytaniach wielokrotnego wyboru sumy przekraczają 100 proc. Rankingi pierwszych trzech pozycji raportujemy w dwóch wariantach: udział wskazań na pierwszym miejscu i udział obecności w pierwszej trójce.

Wskaźniki i klasyfikacje

Podział rynku na pięć stref gotowości opiera się na dwóch indeksach dostarczonych z wynikami badania: gotowości indywidualnej i gotowości organizacyjnej. Na podstawie tych indeksów wyodrębniono pięć stref gotowości. Strefa najwyższej gotowości to wysoki poziom obu indeksów,

strefa zablokowanej sprawczości – wysoka gotowość ludzi przy niskiej gotowości organizacji, strefa niewykorzystanego potencjału – sytuacja odwrotna, strefa stagnacji – niskie wartości obu indeksów, a największa strefa środkowa obejmuje pozostałe przypadki. Korelacja obu indeksów jest umiarkowana i wynosi 0,29, co oznacza, że gotowość ludzi i gotowość organizacji są w dużej mierze niezależne.

W raporcie użyto też czterech miar autorskich. Kaskada dojrzałości nakłada na siebie sześć warunków i liczy firmy spełniające je łącznie, a nie osobno. Waga decyzyjna bariery to udział wskazań w pierwszej trójce podzielony przez udział wszystkich wskazań danej bariery. Zagnieżdżenie elementów zarządzania agentami liczy części wspólne czterech warunków. Próg efektu produktywnego wyznaczono, zestawiając przedziały odzyskanego czasu ze zmianą ilości wykonanej pracy.

Margines błędu i istotność

Dla całej próby margines błędu przy poziomie ufności 95 proc. wynosi około 2,9 punktu procentowego. Dla bazy 1060 osób to około 3,0 punktu, dla 619 – 3,9, dla 452 – 4,6, dla 253 – 6,2, dla 205 – 6,8, a dla najmniejszej wykorzystywanej podpróby 112 osób – 9,3 punktu. Wszystkie porównania między podgrupami sprawdzono testem dwóch proporcji na poziomie 95 proc. Tam, gdzie różnica nie jest istotna, mówimy o tym w treści raportu – także wtedy, gdy wygodniejsza byłaby teza przeciwna.

Ograniczenia

Badanie CAWI mierzy deklaracje, nie zaś stan faktyczny systemów. Odsetek firm z politykami dla agentów oznacza, że

tak twierdzą osoby odpowiedzialne za decyzje, a nie że polityki przeszły audyt. Co więcej, próba obejmuje wyłącznie firmy od 100 pracowników, więc wyników nie należy przenosić na mniejsze organizacje. Wszystkie zależności między pytaniami mają też charakter współwystępowania, nie przyczynowości – dane pokazują, że firmy lepiej zintegrowane częściej mierzą zwrot, ale nie rozstrzygają, co było pierwsze.

Część pytań dotyczyła jednego konkretnego ekosystemu narzędziowego, co zawęża wnioski w tych miejscach do firm pracujących w tym środowisku.

Cytaty z pytań otwartych

Raport przytacza wypowiedzi z czterech pytań otwartych, na które odpowiedziało od 463 do 687 osób. Cytaty pochodzą z odpowiedzi udzielonych anonimowo i są przywoływane bez wskazania firmy. Drobne literówki i braki znaków diakrytycznych poprawiono, nie zmieniając treści. Tam, gdzie piszemy, że jakieś sformułowanie powtarzało się często, wynika to z policzenia powtarzających się sformułowań w całym zbiorze odpowiedzi – najczęstsze wątki wracały po dwadzieścia kilka do trzydziestu razy, co odpowiada mniej więcej trzem procentom odpowiedzi na dane pytanie. Cytaty traktujemy więc jako ilustrację powtarzalnych wątków, a nie jako materiał reprezentatywny w sensie statystycznym.

Business Growth Review

Jako specjalistyczna firma badawcza z doświadczeniem w badaniach CAWI i analizie polskiego rynku B2B, a także z niemal 20-letnim doświadczeniem w rozwoju mediów, oferujemy rzetelną metodologię, dostęp do sieci respondentów biznesowych oraz profesjonalne opracowanie wyników – od surowych danych po gotowe raporty i artykuły analityczne. Współpraca z BGR to gwarancja wiarygodnych danych, które wzmacniają pozycję ekspercką partnera i skutecznie wspierają działania marketingowe oraz sprzedażowe.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Kubera
Treści, opracowanie: Sebastian Zbywarski, Daria Szewczyk, Przemysław Sobieraj, Joanna Strzygowska, Bartłomiej Romaniewski, Tomasz Wieruch, Monika Podstawka
Kontakt: redakcja@bgreview.pl

O Business Growth Review (BGR)

Business Growth Review to polski serwis biznesowo-technologiczny oraz kwartalnik skierowany do menedżerów, przedsiębiorców i entuzjastów nowoczesnych technologii. Dostarcza rzetelnych analiz, raportów rynkowych i materiałów eksperckich, które pomagają podejmować trafniejsze decyzje biznesowe. BGR łączy świat biznesu z technologią – śledzi trendy, omawia strategię wzrostu i prezentuje dane z polskiego rynku B2B. Kwartalnik BGR to pogłębione opracowania dla firm chcących zrozumieć zmieniające się otoczenie rynkowe. Serwis online uzupełnia go o bieżące treści, które inspirować i edukować liderów biznesu każdego dnia.

BGR Quantic

O BGR Quantic

BGR Quantic to agencja badawcza realizująca projekty badań rynku w Polsce i na terenie Unii Europejskiej. Działamy zgodnie z normami UE, zapewniając najwyższe standardy metodologiczne, rzetelność danych oraz pełną zgodność z wymogami RODO. Specjalizujemy się w badaniach CAWI, analizach B2B i dostarczaniu wiarygodnych danych wspierających strategiczne decyzje biznesowe. BGR Quantic to gwarancja profesjonalizmu, transparentności i jakości na każdym etapie projektu badawczego.

Październik 2026 r. Chociaż dłożono wszelkich starań w celu weryfikacji dokładności tych informacji, Business Growth Review nie ponosi żadnej odpowiedzialności za jakiegokolwiek komentarze ani informacje, opinie lub wnioski zawarte w niniejszym raporcie. Aby zacytować dane z raportu, prosimy o użycie tytułu: „AI: czas na zwrot. Sztuczna inteligencja w Polsce.” i pełnej nazwy wydawcy, tj. Business Growth Review.

© 2026 Business Growth Review. Wszelkie prawa zastrzeżone.

BGR Quantic