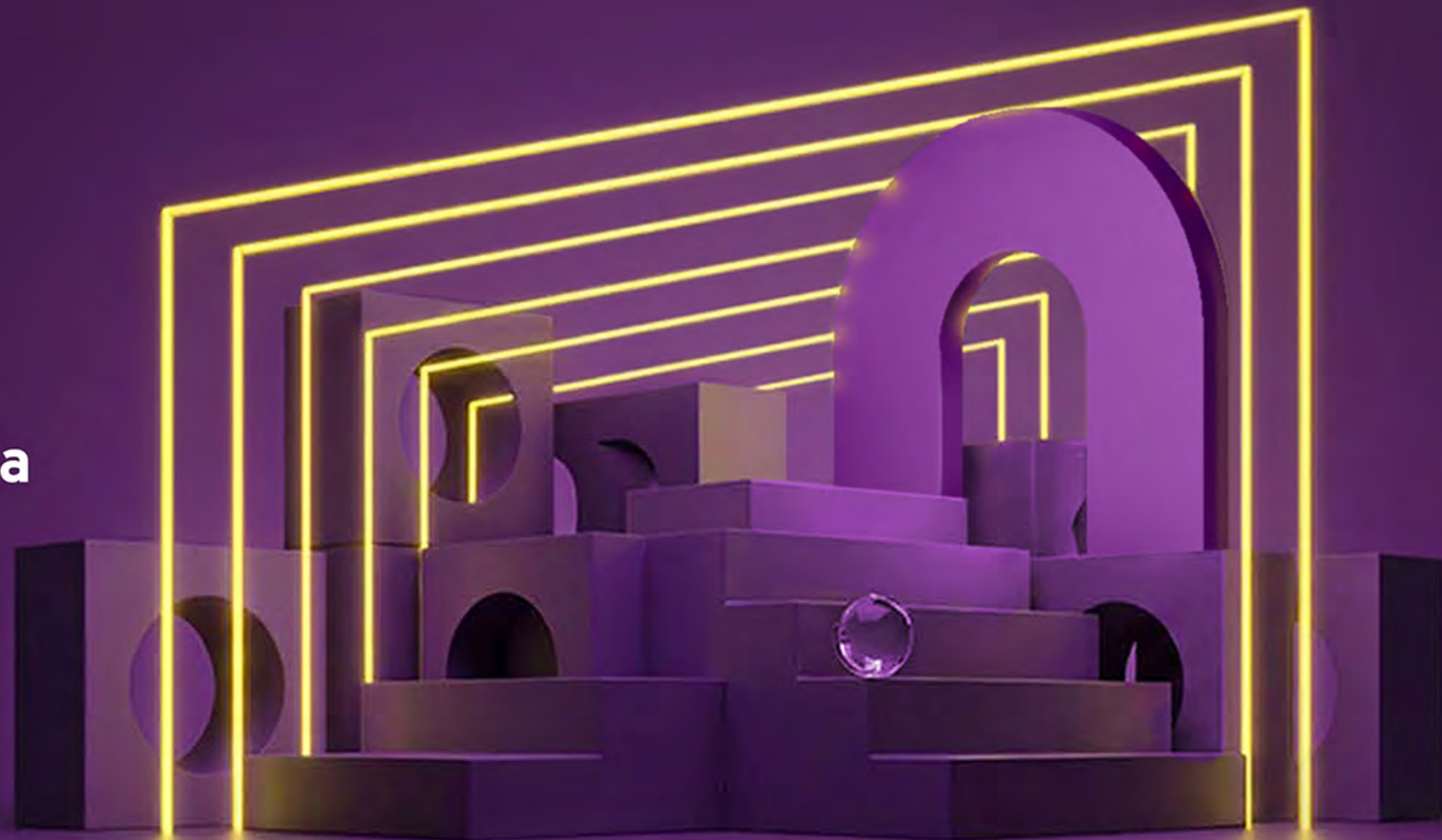


Diagnoza jest. Systemu nie ma.

**Kompetencje, sztuczna inteligencja
i gotowość organizacji w erze
człowiek + AI**

Raport EY Academy of Business

Wrzesień 2026





Spis treści

Wstęp

Kompas na czas, w którym
mapa się nie zgadza

3

Część 01. Kontekst

Zgoda co do kierunku zmian
jest powszechna. Zdolność
wykonawcza - nie.

6

Dług kompetencyjny jako
pozycja w rachunku wyników

9

Część 02. Kompetencje

Ranking NAVI-ready.
Co awansuje, a co wypada

14

Gdzie leży granica
człowiek-AI

18

HomoTech Leadership®.
Brakujące ogniwo
między potencjałem AI
a zdolnością organizacji
do działania

22

Część 03. AI jako współpilot

AI weszła do L&D przede
wszystkim od strony
zaplecza

25

Bariery są ludzkie,
nie technologiczne

28

Shadow AI: pracownicy
już korzystają, firmy
jeszcze tego nie widzą

32

Część 04. Pomiar

Paradoks zdolności

37

Co negatywnie wpływa
na ocenę kompetencji –
i dlaczego HR i biznes
widzą to inaczej

40

Część 05. Zdolność wykonawcza

HR między stołem
strategicznym a przepustowością

45

Gdzie trafia budżet,
a gdzie powinien

48

NAVI Competency
Compass. Pięć ruchów nawiązuje
do artykułów w raporcie

52

Co dalej? - Sprawdź gotowość swojej
organizacji.

56

Nota redakcyjna

57



Kompas na czas, w którym mapa się nie zgadza

O kompetencjach, sztucznej inteligencji i gotowości polskich organizacji na nieliniową zmianę.

Dzisiejsze organizacje funkcjonują w rzeczywistości określanej jako **NAVI World**¹ nieliniowej, przyspieszonej, zmiennej i wzajemnie powiązanej. To rzeczywistość, w której nawet niewielkie zdarzenia mogą wywoływać nieproporcjonalne skutki, a decyzje trzeba podejmować szybciej niż kiedykolwiek wcześniej.

W takich warunkach coraz trudniej budować przewagę w oparciu o stabilne modele działania czy kilkuletnie plany rozwoju. Zmieniają się nie tylko technologie, ale także role zawodowe, oczekiwania wobec pracowników i kompetencje potrzebne do osiągnięcia wyników.

Jednym z najważniejszych elementów tej zmiany staje się nowa relacja między człowiekiem a technologią. Sztuczna inteligencja coraz częściej wspiera codzienną pracę, a organizacje uczą się funkcjonować w modelu człowiek + AI. Jednocześnie rośnie znaczenie kompetencji, których nie da się łatwo zautomatyzować: krytycznego osądu, odpowiedzialności, zdolności budowania zaufania, współpracy czy adaptacji do nowych warunków.

W EY Academy of Business obserwujemy, że największym wyzwaniem organizacji nie jest już brak świadomości zmian. Liderzy wiedzą, że sztuczna inteligencja zmienia sposób wykonywania pracy i wpływa na oczekiwania wobec pracowników oraz menedżerów. Dostrzegają potrzebę rozwijania nowych kompetencji i przygotowania organizacji na przyszłość. Problem polega na tym, że świadomość nie zawsze przekłada się na gotowość do działania.

Potwierdzają to wyniki prezentowane w tym raporcie. Aż 85,9% przedstawicieli HR i 81,1% liderów biznesowych uważa, że AI powinna pełnić rolę współpilotu rozwoju pracownika, a nie zastępować człowieka w podejmowaniu decyzji.

Jednocześnie jedynie jedna trzecia respondentów ocenia własny system rozwoju kompetencji jako gotowy na funkcjonowanie w warunkach szybkich i nieliniowych zmian.

To właśnie ta luka między świadomością a zdolnością do działania stała się inspiracją do stworzenia raportu.

W pracy z klientami coraz częściej rozmawiamy nie o pojedynczych szkoleniach, ale o budowaniu systemów rozwoju kompetencji. Systemów, które pozwalają diagnozować potrzeby, identyfikować luki kompetencyjne, rozwijać ludzi w odpowiedzi na zmieniające się wymagania biznesowe i mierzyć rzeczywisty wpływ działań rozwojowych na organizację.

Z naszego doświadczenia wynika również, że skuteczny rozwój nie zaczyna się od szkolenia. Zaczyna się od zrozumienia wyzwań i kierunku zmian, w kolejnym kroku wymaga trafnej diagnozy, a następnie odpowiednio zaprojektowanych działań rozwojowych oraz konsekwentnego wzmocnienia nowych zachowań w organizacji. To dlatego patrzymy na rozwój kompetencji szerzej: jako proces obejmujący inspirację, diagnozę, rozwój i budowanie środowiska sprzyjającego uczeniu się.

Raport, który oddajemy w Państwa ręce, jest próbą odpowiedzi na pytanie, jak dziś polskie organizacje są przygotowane do funkcjonowania w świecie NAVI. Traktujemy go nie jako zamkniętą diagnozę, ale jako punkt wyjścia do rozmowy o tym, jak skutecznie łączyć technologię, kompetencje i przywództwo.

W świecie NAVI przewagę budują nie te organizacje, które wiedzą najwięcej. Przewagę budują te, które potrafią najszybciej uczyć się, adaptować i przekładać wiedzę na działanie.



Katarzyna Babiarz

Dyrektor Zarządzająca
EY Academy of Business

¹ NAVI World (Nonlinear, Accelerated, Volatile, Interconnected) – koncepcja opracowana przez EY, opisująca współczesne otoczenie biznesowe charakteryzujące się nieliniowością zmian, ich przyspieszeniem, zmiennością oraz wzajemnymi powiązaniami.



Dlaczego powstał ten raport

W EY Academy of Business obserwujemy, że organizacje coraz lepiej rozumieją kierunek zmian zachodzących na rynku pracy, ale znacznie rzadziej potrafią ocenić własną gotowość do działania. Wiedzą, że potrzebują nowych kompetencji, że AI zmienia sposób wykonywania pracy i że rozwój ludzi staje się jednym z kluczowych elementów przewagi konkurencyjnej. Trudniej natomiast odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu są na te zmiany rzeczywiście przygotowane.

Dlatego postanowiliśmy spojrzeć szerzej na gotowość polskich organizacji do funkcjonowania w świecie człowiek + AI.

Raport został przygotowany przez EY Academy of Business we współpracy z zespołem badawczym BGR Quantic. Punktem wyjścia było ogólnopolskie badanie przeprowadzone wśród 820 przedstawicieli HR, L&D i Talent Management oraz 652 liderów biznesowych i menedżerów spoza funkcji HR. Dzięki równoległemu spojrzeniu obu grup możliwe było porównanie perspektywy HR i biznesu wobec tych samych wyzwań.

Na potrzeby badania BGR Quantic opracował również dwa autorskie wskaźniki.

- **Indeks Gotowości Kompetencyjnej NAVI** pozwala ocenić poziom przygotowania organizacji do funkcjonowania w warunkach nieliniowej i przyspieszonej zmiany.
- **Wskaźnik Rozjazdu Optyk** pokazuje różnice pomiędzy tym, jak organizację postrzegają przedstawiciele HR i liderzy biznesowi.

To właśnie połączenie danych badawczych, perspektywy dwóch grup respondentów oraz autorskich wskaźników pozwoliło spojrzeć na rozwój kompetencji nie jako na zbiór działań szkoleniowych, ale jako zdolność organizacji do działania w świecie NAVI.

Co znaleźliśmy

Najważniejszy wniosek z badania można streścić jednym zdaniem „Zgoda co do kierunku zmian jest powszechna, ale zdolność do działania pozostaje ograniczona”.

Diagnoza jest. Organizacje coraz lepiej rozumieją wpływ AI, zmian demograficznych i transformacji rynku pracy na swoje funkcjonowanie. Wciąż jednak brakuje systemowych rozwiązań, które pozwalałyby przekuć tę wiedzę w trwałą zdolność adaptacji. To właśnie tej luce pomiędzy świadomością a gotowością poświęcony jest ten raport.

Średni wynik w Indeksie Gotowości Kompetencyjnej NAVI wyniósł około 40 punktów na 100 możliwych w obu modułach badania. W module HR jedynie 15,1% badanych organizacji znalazło się w grupie najbardziej dojrzałych pod względem gotowości kompetencyjnej.

Z perspektywy EY Academy of Business najważniejszy nie jest jednak sam wynik indeksu. Najistotniejsza pozostaje luka pomiędzy świadomością zmian a zdolnością organizacji do systematycznego działania. To właśnie tej luce poświęcony jest cały raport.

Sprawdź gotowość swojej organizacji

Wypełnij Indeks Gotowości Kompetencyjnej NAVI





01

Kontekst



Zgoda co do kierunku zmian jest powszechna. Zdolność wykonawcza – nie.

Polskie organizacje wiedzą, w jakim kierunku zmienia się świat pracy. Znacznie mniej z nich potrafi jednak przełożyć tę świadomość na systemowe działania w obszarze kompetencji.

Zgoda co do kierunku zmian jest niemal powszechna. 85,9% respondentów z obszaru HR i 81,1% liderów biznesowych uważa, że sztuczna inteligencja powinna pełnić rolę współpilota rozwoju pracownika, a nie zastępować człowieka w podejmowaniu decyzji. Jednocześnie zdolność współpracy człowieka z narzędziami AI jako jedną z kluczowych kompetencji najbliższych lat wskazuje 74,4% przedstawicieli HR oraz 63,8% liderów biznesowych.

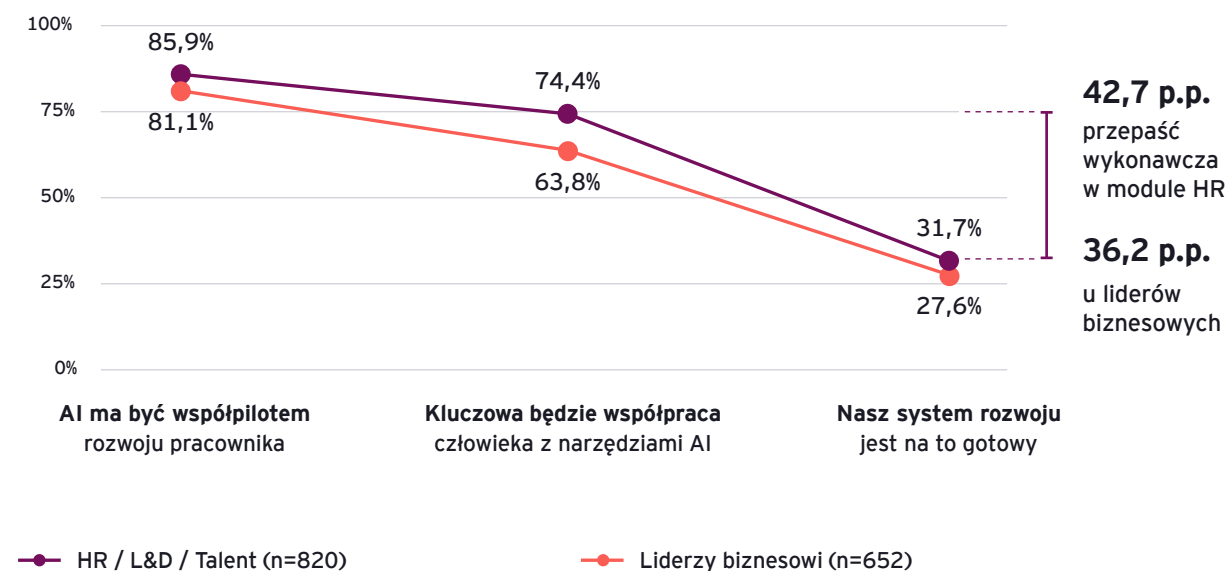
Obraz zmienia się jednak, gdy rozmowa schodzi z poziomu przekonań na poziom organizacyjnej gotowości.

Jedynie 31,7% respondentów HR i 27,6% liderów biznesowych uważa, że ich organizacja posiada system rozwoju kompetencji przygotowany do funkcjonowania w świecie szybkich i nieliniowych zmian. To jedna z największych luk ujawnionych w badaniu.

Warto zwrócić uwagę również na oceny neutralne. W przypadku gotowości systemu rozwoju kompetencji znaczna część respondentów nie wybiera ani odpowiedzi pozytywnej, ani negatywnej. Może to oznaczać, że wiele organizacji nie posiada dziś wystarczających danych, aby ocenić swoją gotowość do działania w warunkach NAVI World.

Od zgody do zdolności

Odsetek odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak” (TOP2), skala 1–5



Komentarz ekspercki EY Academy of Business

Od świadomości do odpowiedzialności

Najbardziej interesująca różnica w tym badaniu nie dotyczy technologii, lecz odpowiedzialności.

Organizacje osiągnęły wysoki poziom zgody co do kierunku zmian. Wiedzą, że kompetencje będą się zmieniać szybciej, że AI staje się elementem codziennej pracy i że rozwój ludzi jest jednym z warunków utrzymania konkurencyjności. Znacznie trudniejsza okazuje się odpowiedź na pytanie: kto jest właścicielem tego procesu?

W naszej pracy z organizacjami najczęściej obserwujemy trzy przyczyny luki między świadomością a zdolnością działania.

Po pierwsze, rozwój kompetencji nadal funkcjonuje obok strategii biznesowej, a nie jako jej integralny element.

Po drugie, organizacje rzadko posiadają wspólny język rozmowy o kompetencjach pomiędzy zarządem, HR i menedżerami liniowymi.

Po trzecie, rozwój jest monitorowany poprzez aktywność, a nie efekt. Organizacje mierzą liczbę szkoleń, uczestników i godzin, ale znacznie rzadziej mierzą gotowość do realizacji przyszłych celów biznesowych.

Dlatego punktem wyjścia nie powinna być kolejna lista kompetencji przyszłości. Zdecydowanie ważniejsze jest stworzenie systemu, który pozwoli regularnie diagnozować potrzeby kompetencyjne i podejmować decyzje rozwojowe, zanim luka zacznie wpływać na wyniki biznesowe.



Michał Bleszyński

Starszy Menedżer, EY Academy of Business
Odpowiedzialny za rozwój oferty szkoleniowej w obszarze finansów



Głos rynku

Liczby pokazują zgodę co do kierunku i słabość wykonania. Odpowiedzi uczestników badania pomagają zrozumieć źródła tej luki.

“

Na razie o rozwoju rozmawiamy dopiero wtedy, gdy coś nie działa. Największym problemem jest to, że rozwój kompetencji nie jest tematem zarządu.

– specjalista HR, bankowość i finanse, organizacja z przedziału 50-249 pracowników

“

Nikt nie rozlicza managerów z rozwoju ludzi – rozlicza się ich z wyniku, więc rozwój schodzi na koniec listy priorytetów.

– członek zarządu, bankowość i finanse, organizacja z przedziału 5000+ pracowników

Strategia istnieje głównie na papierze

Jedynie 11,1% organizacji w optyce HR oraz 13,8% w optyce liderów deklaruje posiadanie sformalizowanej strategii rozwoju kompetencji uwzględniającej różne scenariusze zmian. Równocześnie około jedna piąta respondentów przyznaje, że takie podejście nie istnieje i nie jest obecnie planowane.

Podobny obraz wyłania się przy pytaniach dotyczących przygotowania organizacji na przyszłe scenariusze. Ponad jedna trzecia respondentów ocenia ten obszar słabo lub bardzo słabo, natomiast odpowiedzi wskazujące wysoką gotowość należą do rzadkości.

Dane sugerują, że wiele organizacji dostrzega potrzebę zmian, ale nadal reaguje przede wszystkim na bieżące wyzwania, a nie na możliwe scenariusze przyszłości.

Indeks NAVI - punkt odniesienia dla organizacji

Aby syntetycznie opisać poziom gotowości organizacji, w badaniu wykorzystano Indeks Gotowości Kompetencyjnej NAVI opracowany przez BGR Quantic. Składa się on z ośmiu elementów związanych między innymi z planowaniem kompetencji, diagnozą, wykorzystaniem AI oraz dojrzałością procesów rozwojowych.

Średni wynik organizacji wyniósł 39,4 punktu w grupie HR i 40,9 punktu w grupie liderów biznesowych.

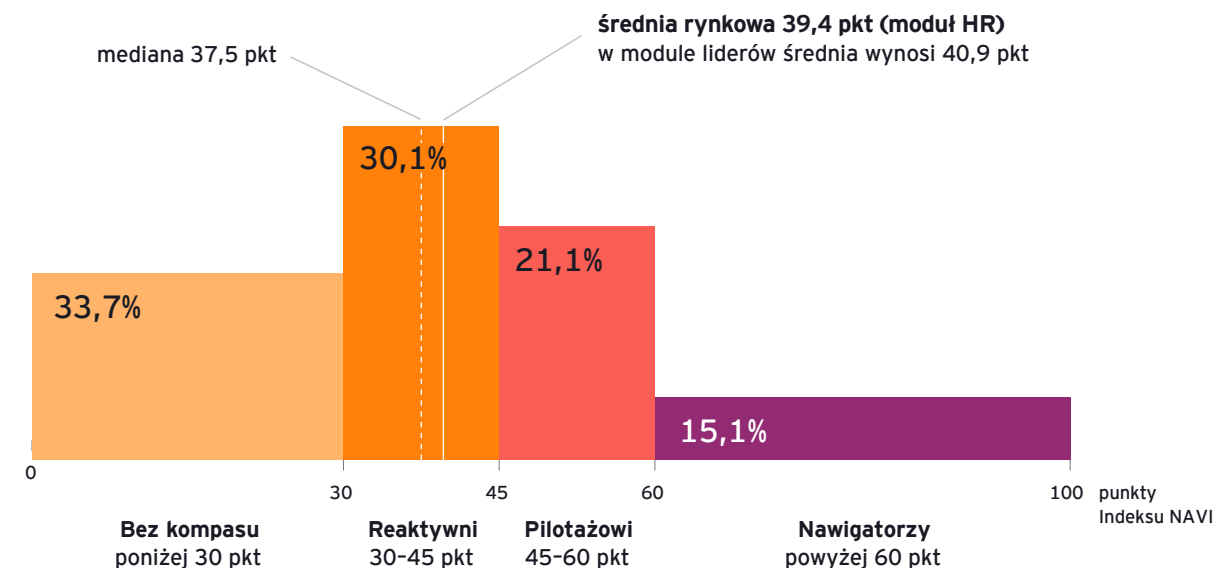
W module HR jedynie **15,1% organizacji** znalazło się w grupie najbardziej dojrzałych pod względem gotowości kompetencyjnej, podczas gdy **33,7%** trafiło do segmentu organizacji o najniższym poziomie przygotowania.

Największą wartością indeksu nie jest jednak sama średnia. Jego rolą nie jest ocenianie organizacji, lecz pomoc

Rozkład gotowości NAVI

Indeks Gotowości Kompetencyjnej NAVI (BGR), moduł HR (n=820)

Wysokość pola odpowiada zagęszczeniu organizacji na danym odcinku skali.



W paśmie 30-60 pkt, w którym leży średnia, mieści się 51,2% organizacji.

Pozostałe 48,8% rynku jest poza nim.

w zrozumieniu, które elementy systemu rozwoju kompetencji wymagają największej uwagi. W tym sensie indeks staje się początkiem diagnozy, a nie jej końcem.

Presję zmian silniej odczuwa biznes

Tempo zmian wymagań kompetencyjnych jako szybkie lub bardzo szybkie ocenia 50,5% liderów biznesowych i 45,5% przedstawicieli HR. To jeden z obszarów, w któ-

rych perspektywa biznesowa okazuje się bardziej wymagająca niż perspektywa HR.

Gotowość organizacji rośnie wraz z jej wielkością. Najwyższe wyniki notują największe przedsiębiorstwa, które częściej dysponują formalnymi procesami rozwoju kompetencji i większymi zasobami pozwalającymi realizować działania rozwojowe.



Istotne znaczenie ma również pozycja funkcji HR w organizacji. Respondenci deklarujący stały udział HR w procesach strategicznych znacznie częściej pozytywnie oceniają gotowość swoich organizacji do radzenia sobie ze zmianą.

Sektor ma znaczenie

Najwyższe wyniki osiągają sektory funkcjonujące od wielu lat w środowisku intensywnych zmian technologicznych i regulacyjnych, takie jak bankowość czy IT. Z kolei niższe wyniki obserwowane są między innymi w sektorze publicznym.

Nie oznacza to jednak, że jedne branże lepiej rozumieją znaczenie kompetencji od innych. Raczej pokazuje, że część sektorów wcześniej została zmuszona do budowania systemów pozwalających reagować na zmiany.

Co to oznacza dla organizacji?

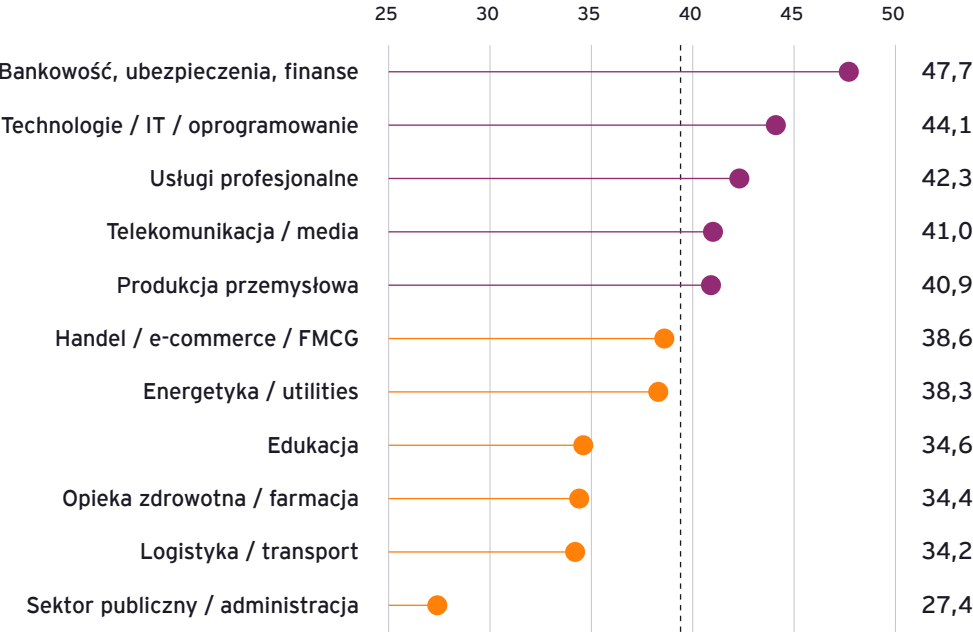
Największym wyzwaniem nie jest dziś identyfikacja kierunku zmian. Organizacje w większości wiedzą, jakie kompetencje będą zyskiwały na znaczeniu.

Główne pytanie brzmi: **jak szybko organizacja potrafi rozpoznać lukę kompetencyjną i podjąć działanie, zanim zacznie ona wpływać na realizację strategii, projekty lub wyniki biznesowe?**

Najbardziej dojrzałe organizacje wyróżnia nie zdolność przewidywania przyszłości, ale zdolność regularnego dostosowywania się do zmieniających się warunków.

Gotowość zależy od sektora bardziej niż od wielkości firmy

Indeks Gotowości Kompetencyjnej NAVI (BGR) według sektora, moduł HR, podpróby n ≥ 30



----- średnia rynkowa 39,4 pkt

Rozpiętość między sektorami: 20,3 punktu. Między najmniejszymi a największymi organizacjami – 19,5 punktu.

Jakie kompetencje będą potrzebne

- planowanie scenariuszowe
- myślenie strategiczne
- zarządzanie zmianą
- przekładanie strategii na działania operacyjne
- współpraca biznesu i HR w obszarze rozwoju kompetencji.

Powiązany obszar rozwoju

Jak odpowiadają na to organizacje bardziej dojrzałe?

- regularnie diagnozują kompetencje powiązane ze strategią biznesową
- angażują liderów w proces rozwoju ludzi
- wykorzystują dane do planowania działań rozwojowych
- planują kompetencje w perspektywie różnych scenariuszy przyszłości.

Gdzie najczęściej zaczynają?

- od przeglądu strategicznych kompetencji organizacji
- od diagnozy luk kompetencyjnych
- od uporządkowania odpowiedzialności za rozwój ludzi
- od powiązania działań rozwojowych z celami biznesowymi.

EY Academy of Business realizuje projekty wspierające organizacje w obszarach: budowy modeli kompetencyjnych, diagnozy potencjału i kompetencji, rozwoju przywództwa, zarządzania zmianą oraz strategicznego planowania rozwoju kompetencji.



Dług kompetencyjny jako pozycja w rachunku wyników

Ponad 75% respondentów w obu grupach (pracownicy HR i liderzy biznesowi) ocenia, że w ich organizacji brak kompetencji zablokował projekt, opóźnił decyzję lub ograniczył realizację inicjatyw strategicznych. Mimo to tylko nieliczne firmy próbują oszacować koszt takich sytuacji.

W marcu zarząd zatwierdził projekt a już w czerwcu projekt stoi, bo nikt nie czuje się na siłach, żeby poprowadzić integrację danych. Formalnie nie brakuje nikogo. Wszystkie etaty są obsadzone. Brakuje jednak kompetencji potrzebnych do wykonania zadania.

Tak właśnie wygląda dług kompetencyjny w praktyce.

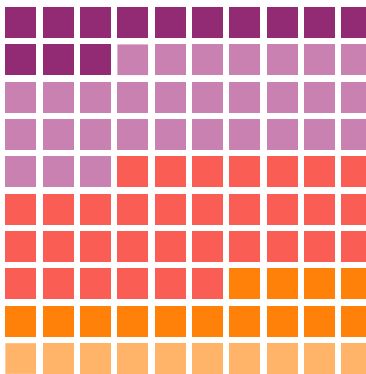
Zdaniem 76,6% osób z działów HR oraz 77,6% liderów biznesowych w ostatnich dwunastu miesiącach brak kompetencji wpłynął na realizację projektów lub decyzji biznesowych. Regularnie lub wielokrotnie problem wystąpił odpowiednio w 43,5% i 45,1% przypadków.

To jeden z najbardziej spójnych wyników całego badania. HR i biznes niemal identycznie oceniają skalę zjawiska. Gdy dwie niezależne grupy respondentów tak zgodnie opisują problem, zwykle oznacza to, że jego skutki są widoczne dla całej organizacji.

W trzech na cztery organizacje brak kompetencji utrudnił realizację projektów lub decyzji

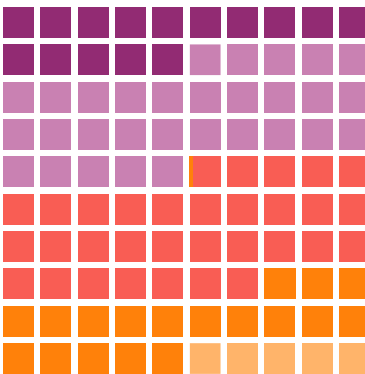
Występowanie długu kompetencyjnego w ostatnich 12 miesiącach. Każdy kwadrat = 1% odpowiedzi

Moduł HR / L&D / Talent (n=820)



76,5% doświadczyło długu kompetencyjnego

Moduł liderów biznesowych (n=652)



77,6% doświadczyło długu kompetencyjnego

Częstotliwość występowania

- Wielokrotnie – istotny problem
- Kilkakrotnie – regularnie
- Sporadycznie – pojedyncze przypadki
- Nie zauważono takich sytuacji
- Trudno powiedzieć

	HR	Liderzy
Wielokrotnie – istotny problem	13,3%	15,2%
Kilkakrotnie – regularnie	30,2%	29,9%
Sporadycznie – pojedyncze przypadki	33%	32,5%
Nie zauważono takich sytuacji	13,9%	17,8%
Trudno powiedzieć	9,6%	4,6%



Głos rynku

Dług kompetencyjny często nie pojawia się w raportach zarządczych. W odpowiedziach respondentów bardzo wyraźnie widać jednak jego praktyczne skutki: opóźnienia, trudności kadrowe oraz rosnącą presję na budżety i zespoły.

“

Największym problemem są pieniądze – budżety szkoleniowe nie rosną, a ceny tak. Trzeba umieć pokazać zwrot (z inwestycji w szkolenia), żeby o ten budżet skutecznie walczyć.

– HR business partner, produkcja przemysłowa, organizacja z przedziału 250-999 pracowników

“

Brakuje inżynierów i techników, żadne szkolenie tego nie nadrobi w rok.

– manager liniowy, usługi profesjonalne, organizacja z przedziału 50-249 pracowników

Paradoks sektorów o wyższej gotowości kompetencyjnej

Intuicja podpowiada, że największy dług kompetencyjny powinien występować tam, gdzie kompetencjami zarządza się najslabiej. Dane pokazują jednak coś przeciwnego.

Regularny dług kompetencyjny raportuje:

- **59,8%** firm z sektora IT
- **54,1%** firm z sektora bankowego
- **34,5%** firm produkcyjnych
- **32,4%** firm logistycznych.

To właśnie sektory IT i bankowość należą jednocześnie do najbardziej dojrzałych pod względem gotowości kompetencyjnej.

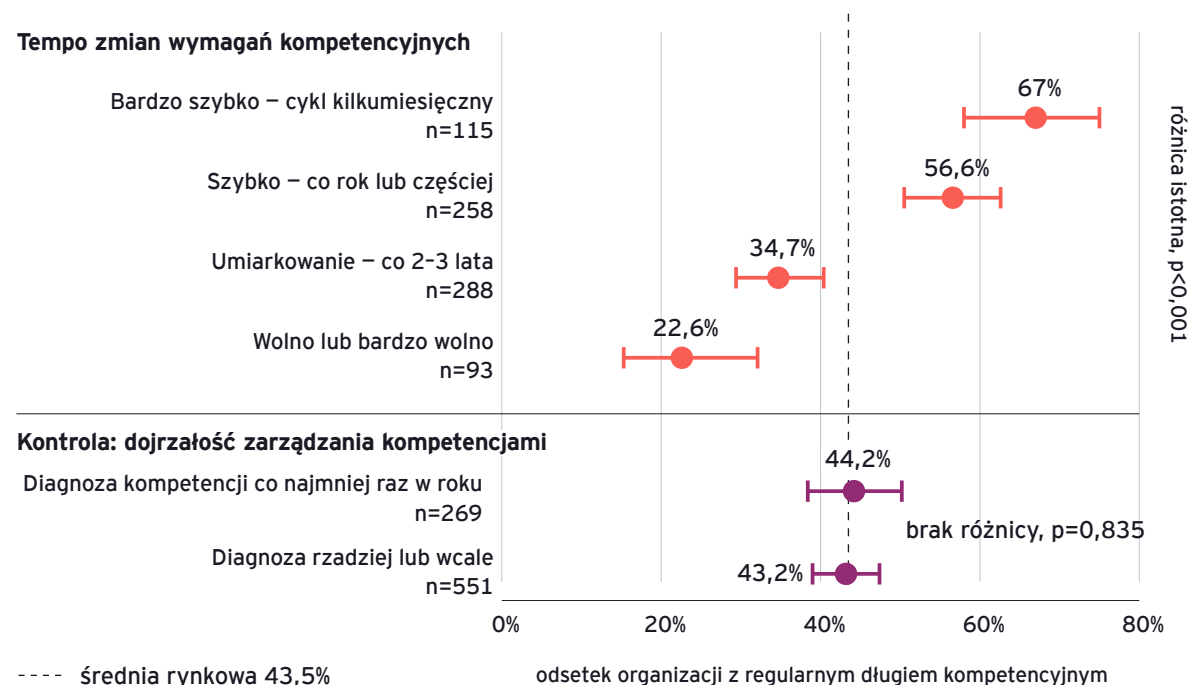
Zatem problem nie wynika wyłącznie z jakości zarządzania kompetencjami. Im szybciej zmienia się otoczenie biznesowe i technologiczne, tym szybciej rosną wymagania wobec pracowników. W takich warunkach nawet organizacje inwestujące w rozwój ludzi nie są w stanie na bieżąco efektywnie eliminować luk kompetencyjnych.

Innymi słowy: najwyższy dług kompetencyjny nie występuje tam, gdzie organizacje są najmniej dojrzałe, ale tam, gdzie poprzeczka rośnie najszybciej.

Dług kompetencyjny jest częstszy przy szybszym tempie zmian

Odsetek organizacji, w których brak kompetencji blokował projekt regularnie lub wielokrotnie.

Punkt to wynik, belka to 95-procentowy przedział ufności. Moduł HR (n=820).
Niemal trzykrotna różnica między skrajnymi tempami zmian.





Czego konkretnie brakuje organizacjom?

Respondenci zostali również zapytani o obszary kompetencyjne wymagające najszybszego wzmocnienia.

Na czele listy znalazły się kompetencje:

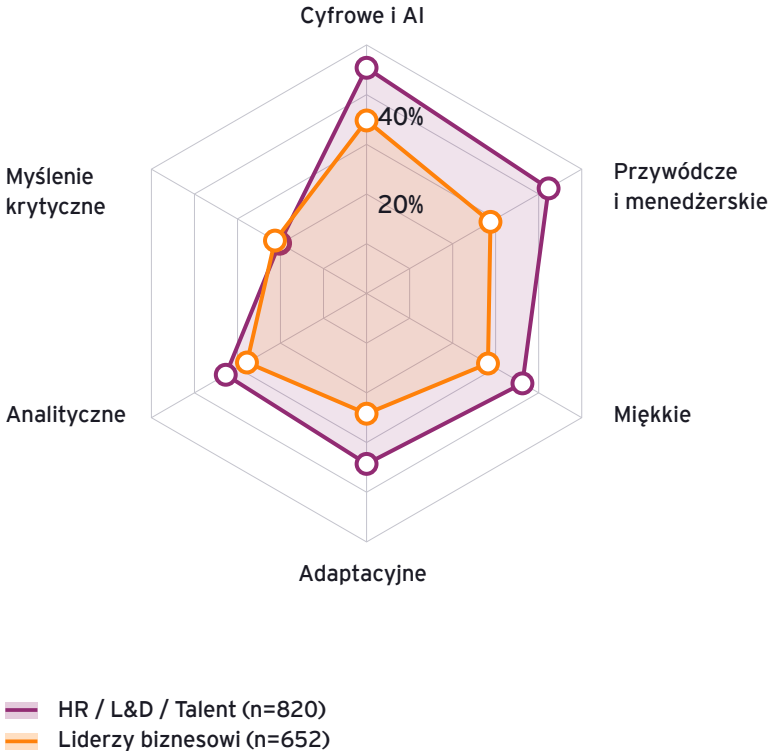
- cyfrowe i związane z AI - 45,4% wskazań
- przywódcze i menedżerskie - 42,3%
- miękkie - 36,2%
- adaptacyjne - 34,3%
- analityczne - 32,7%.

Szczególnie interesujące są różnice między perspektywą HR i biznesu. Specjaliści HR konsekwentnie wskazują większe luki w kompetencjach przywódczych, cyfrowych i adaptacyjnych niż liderzy biznesowi.

Jeden wyjątek zasługuje jednak na zwrócenie uwagi. To myślenie krytyczne, które częściej wskazywane jest przez liderów biznesowych niż HR. Może to być sygnał, że wraz z upowszechnianiem się AI rośnie znaczenie umiejętności samodzielnej oceny danych, weryfikowania rekomendacji generowanych przez technologie i podejmowania właściwych decyzji.

HR widzi luki tam, gdzie biznes ich nie zgłasza

Obszary kompetencyjne wymagające najpilniejszego wzmocnienia, maks. 3 wskazania



Różnica optyk
punkty procentowe, HR minus liderzy

Przywódcze i menedżerskie	+13,5
HR 42,3% · liderzy 28,8%	
Cyfrowe i AI	+10,6
HR 45,4% · liderzy 34,8%	
Adaptacyjne	+10,1
HR 34,3% · liderzy 24,2%	
Miękkie	+8,0
HR 36,2% · liderzy 28,2%	
Analityczne	+4,9
HR 32,7% · liderzy 27,8%	
Myślenie krytyczne	-1,1
HR 20,2% · liderzy 21,3%	

Komentarz ekspercki EY Academy of Business

Koszt kompetencji jest realny, nawet jeśli nie ma go w raportach

W większości organizacji dług kompetencyjny nie występuje jako formalna pozycja w budżecie czy raporcie zarządczym. Widać natomiast jego skutki.

To wydłużone projekty, opóźnione wdrożenia, większa zależność od zewnętrznych ekspertów, trudności z realizacją strategii czy przeciążone zespoły.

Największym wyzwaniem nie jest więc samo istnienie luki kompetencyjnej. Każda organizacja będzie jej okresowo doświadczać. Problem pojawia się wtedy, gdy firma nie potrafi jej odpowiednio wcześniej zauważyć i/lub oszacować jej wpływu na wyniki biznesowe.

W pracy z naszymi klientami coraz częściej obserwujemy potrzebę skupienia się na **ryzyku dla realizacji celów biznesowych stworzonym przez brak określonych kompetencji** niż na tym **jakie szkolenie jest potrzebne**.

Dopiero wtedy rozwój przestaje być postrzegany jako koszt, a zaczyna być traktowany jako element zarządzania ryzykiem i zdolnością organizacji do realizacji strategii.



Bartłomiej Dębek

Starszy Menedżer, EY Academy of Business
Odpowiedzialny za rozwój oferty szkoleniowej w obszarze finansów



Problemem nie jest technologia

Respondenci zostali również zapytani o główne bariery utrudniające realizację strategii organizacji. Najczęściej wskazywano:

- opór przed zmianą - 57,1%
- silosy organizacyjne - 54,6%
- niepewność otoczenia rynkowego - 43,8%
- jakość zarządzania - 41,6%.

Co ciekawe, jedynie 6,7% respondentów uznało nadmierne poleganie na AI za istotny czynnik ograniczający realizację strategii.

To jeden z najbardziej zaskakujących wyników całego badania.

W debacie publicznej często mówi się o AI jako głównym źródle ryzyka. Tymczasem badani znacznie częściej wskazują na bariery związane z ludźmi, współpracą i kulturą organizacyjną. Organizacje nie obawiają się głównie technologii. Obawiają się braku zdolności do wykorzystania jej potencjału.

Co to oznacza dla organizacji?

Dług kompetencyjny jest jednym z nielicznych wyzwań, co do których HR i biznes są niemal całkowicie zgodni. Jeszcze ciekawsze jest jednak to, że najwyższy poziom długu nie występuje tam, gdzie organizacje najgorzej zarządzają kompetencjami, ale tam, gdzie wymagania zmieniają się najszybciej.

Oznacza to, że nawet dobrze zarządzane organizacje nie są dziś w stanie całkowicie wyeliminować luki kompetencyjnej. Pytanie nie brzmi zatem: „Czy mamy dług kompetencyjny?”, lecz „Jak szybko jesteśmy w stanie go zauważyć i ograniczyć jego negatywny wpływ?”

Najbardziej dojrzałe organizacje nie próbują eliminować wszystkich luk kompetencyjnych. Koncentrują się na tych, które mają największy wpływ na realizację strategii, wyniki biznesowe i zdolność adaptacji do zmian.

Jakie kompetencje będą potrzebne

- strategiczne planowanie rozwoju kompetencji
- planowanie sukcesji
- reskilling i upskilling
- zarządzanie zmianą
- krytyczne myślenie i podejmowanie decyzji
- rozmowa o kompetencjach językiem wartości biznesowej.

Powiązany obszar rozwoju

Jak odpowiadają na to organizacje bardziej dojrzałe?

- regularnie identyfikują kompetencje krytyczne dla realizacji strategii
- monitorują obszary największego ryzyka kompetencyjnego
- planują rozwój ludzi w perspektywie kilku lat, a nie jednego cyklu budżetowego
- traktują rozwój kompetencji jako element realizacji strategii biznesowej.

Gdzie najczęściej zaczynają?

- od diagnozy luk kompetencyjnych
- od identyfikacji ról i kompetencji kluczowych dla realizacji strategii
- od projektów reskillingowych i upskillingowych
- od rozmowy z biznesem o kosztach opóźnień i ryzykach wynikających z braku kompetencji.

EY Academy of Business wspiera organizacje w obszarach strategicznego planowania kompetencji, reskillingu i upskillingu, rozwoju liderów, programów talentowych i mentoringowych oraz budowy organizacji uczącej się.



02

Kompetencje



Ranking NAVI-ready. Co awansuje, a co wypada

W perspektywie 3-5 lat organizacje nie przewidują całkowitej rewolucji kompetencyjnej. Widać jednak jedno wyraźne przesunięcie: kompetencje związane ze współpracą z AI awansują na szczyt listy priorytetów.

Jakie kompetencje będą najważniejsze za kilka lat? To jedno z najczęściej zadawanych dziś pytań przez liderów biznesowych, zespoły HR i osoby odpowiedzialne za rozwój ludzi.

W badaniu respondenci wskazywali pięć kompetencji najważniejszych obecnie oraz pięć, które ich zdaniem będą istotne w perspektywie 3-5 lat. Dzięki temu możliwe było nie tylko stworzenie rankingu, ale również uchwycenie kierunku zmian zachodzących w organizacjach.

Wyniki pokazują, że organizacje nie planują całkowicie nowych zestawów kompetencji. Zdecydowanie częściej obserwujemy przesuwanie uwagi pomiędzy istniejącymi obszarami niż tworzenie zupełnie nowego katalogu umiejętności.

AI wygrywa ranking przyszłości

Największym beneficjentem zmian jest zdolność współpracy człowieka z narzędziami AI.

W grupie HR kompetencja ta awansuje z **10. na 1. miejsce**, a odsetek wskazań rośnie z **23,5% do 42%**. Wśród liderów biznesowych przesunięcie jest jeszcze bardziej spektakularne: z miejsca **15. na 3.**, przy wzroście z **14,3% do 30,2%** wskazań.

To największa zmiana odnotowana w całym rankingu.

Nie jest to już kompetencja postrzegana jako domena specjalistów IT czy zespołów innowacji. Coraz częściej staje się elementem codziennej pracy menedżerów, ekspertów oraz pracowników biznesowych.

Dla wielu organizacji ważnym pytaniem nie jest już dziś: **Czy będziemy korzystać z AI?** ale: **Jak nauczyć ludzi efektywnie pracować z AI?**

Eksperckość już nie wystarcza

Drugą stroną tej zmiany jest największy spadek całego rankingu. Eksperckość branżowa spada:

- z **35,9% do 22%** wskazań w grupie HR
- z **32,1% do 22,1%** w grupie liderów biznesowych.

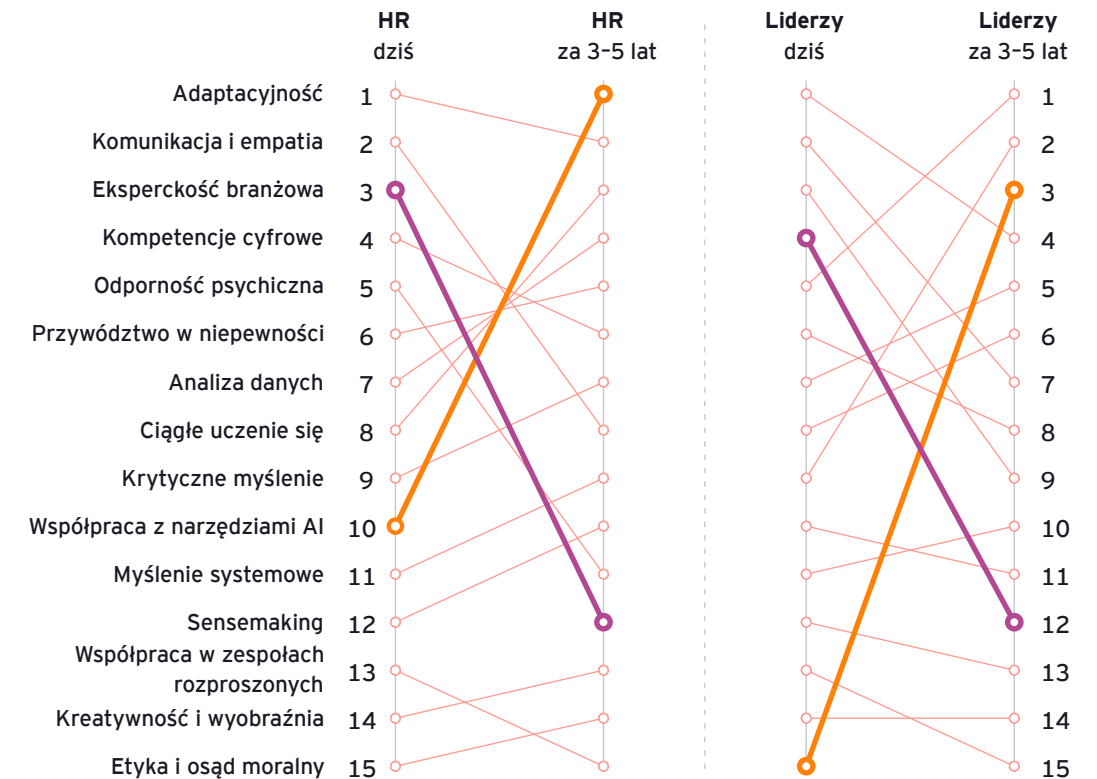
W obu grupach oznacza to wypadnięcie z czołówki rankingu.

To jeden z bardziej zaskakujących wyników badania.

Nie oznacza on oczywiście, że wiedza ekspercka przestaje być potrzebna. Oznacza raczej, że organizacje coraz częściej traktują ją jako warunek konieczny, ale niewystarczający. Sama wiedza domenowa nie buduje już

Co awansuje, a co wypada z czołówki

Pozycja w rankingu kompetencji kluczowych: dziś i w perspektywie 3-5 lat. Piętnaście pozycji, obie próby



- Współpraca z narzędziami AI: 10. → 1. miejsce w HR i 15. → 3. u liderów. Największy awans w całym zestawieniu.
- Eksperckość branżowa: 3. → 12. miejsce w HR, 4. → 12. miejsce u liderów. Największy spadek.



Głos rynku

Zmiana kompetencji nie jest dla organizacji tematem przyszłości. W wielu firmach stała się już codziennym wyzwaniem.

“

Musimy zadbać o pracowników 50+, bo to ich najmocniej dotknie automatyzacja. Inaczej stracimy ludzi, których dałoby się przenieść na inne role.

– dyrektor HR, logistyka i transport, organizacja z przedziału 250-999 pracowników

“

Polskim firmom brakuje strategicznego planowania zatrudnienia i kompetencji na 3–5 lat do przodu. To jest w tej chwili nasz największy hamulec.

– dyrektor / head of, handel i e-commerce, organizacja z przedziału 250-999 pracowników

przewagi w takim stopniu jak umiejętność wykorzystania jej w połączeniu z technologią, danymi i nowymi modelami pracy.

To ważny sygnał zwłaszcza dla organizacji opierających swoją przewagę wyłącznie na specjalistycznej wiedzy eksperckiej.

Uwaga organizacji jest ograniczonym zasobem

Interpretując wyniki rankingu warto pamiętać o konstrukcji badania. Każdy respondent mógł wskazać jedynie pięć kompetencji. Oznacza to, że wzrost znaczenia jednej pozycji automatycznie ogranicza przestrzeń dla innych. To właśnie dlatego spadki nie powinny być interpretowane jako utrata znaczenia danych kompetencji.

Badanie pokazuje raczej, na czym organizacje zamierzają skupiać większą uwagę i inwestycje rozwojowe w najbliższych latach. W tym sensie uwaga staje się dziś zasobem równie ograniczonym jak budżet.

Co najbardziej zaskakuje?

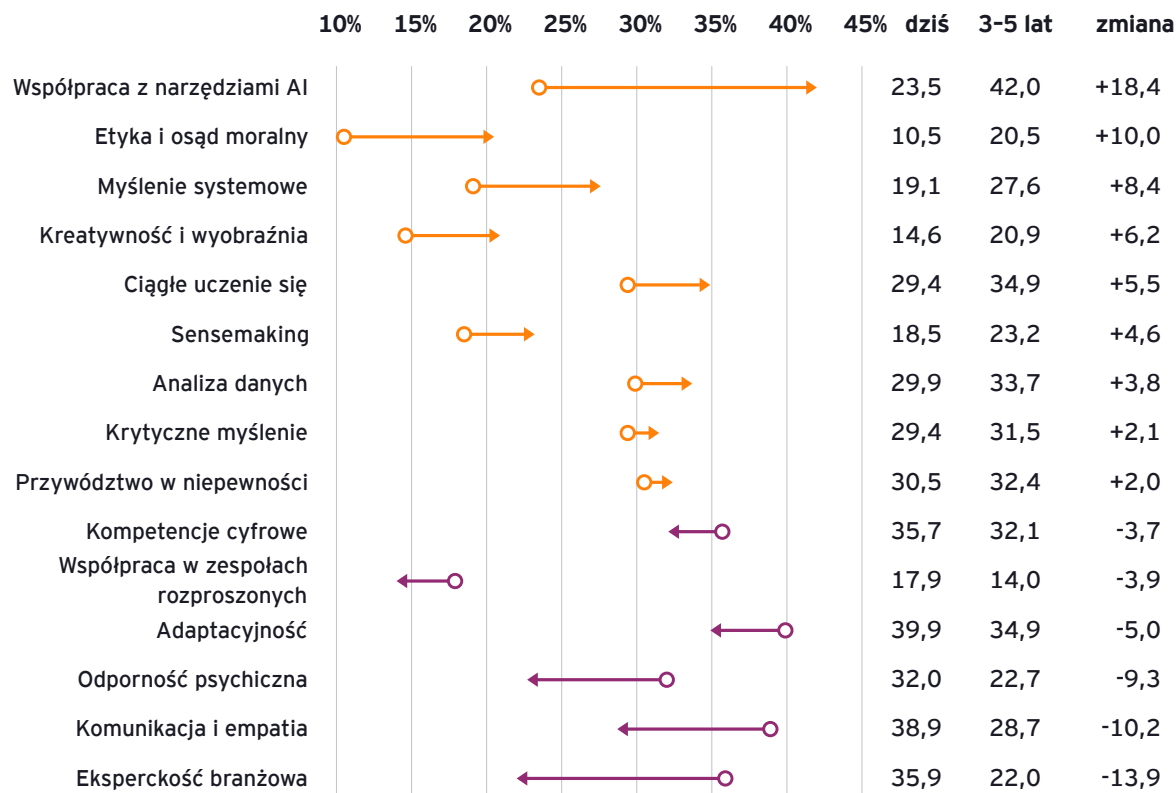
W powszechnej dyskusji o przyszłości pracy często podkreśla się znaczenie kompetencji miękkich jako naturalnej przewagi człowieka nad technologią. Tymczasem badanie pokazuje bardziej złożony obraz.

W perspektywie 3-5 lat:

- komunikacja i empatia tracą **10,2 punktu procentowego** wskazań
- odporność psychiczna spada o **9,3 punktu procentowego**
- adaptacyjność o **5 punktów procentowych**.

Bilans uwagi: co zyskuje, a co oddaje miejsce

Zmiana odsetka wskazań między horyzontem „dziś” a „za 3-5 lat”. Moduł HR (n=820)



Pytanie miało limit pięciu wskazań, więc uwaga jest budżetem o stałej wielkości.

Suma wzrostów: +61,0 p.p. | Suma spadków: -46,0 p.p. | Saldo: +15,0 p.p.

Saldo odpowiada wzrostowi średniej liczby wskazań z 4,06 do 4,21 na respondenta.



Nie oznacza to, że kompetencje te tracą znaczenie. Pokazuje jednak, że organizacje przenoszą dziś znaczną część uwagi na przygotowanie ludzi do funkcjonowania w środowisku AI. W praktyce oznacza to, że rozwój kompetencji miękkich coraz częściej będzie musiał być integrowany z rozwojem kompetencji cyfrowych i technologicznych.

Większość kompetencji pozostaje zaskakująco stabilna

Poza współpracą z AI i eksperckością branżową zmiany są znacznie mniej gwałtowne. Rosną między innymi:

- myślenie systemowe
- analiza danych
- sensemaking
- etyka i osąd moralny.

Szczególnie interesujący jest ostatni element. W grupie HR znaczenie etyki i osądu moralnego niemal się podwaja: z **10,5% do 20,5%** wskazań.

To może być pierwszy sygnał, że wraz z rozwojem AI organizacje coraz mocniej dostrzegają potrzebę odpowiedzialnego podejmowania decyzji, krytycznej oceny rekomendacji oraz wyznaczania granic automatyzacji.

Jednocześnie większość klasycznych kompetencji pozostaje stosunkowo stabilna. Narracja o całkowitej wymianie kompetencji nie znajduje więc potwierdzenia w danych. Organizacje nie rezygnują z przywództwa, komunikacji czy współpracy. Rozszerzają jedynie katalog umiejętności potrzebnych do osiągnięcia wyników.

Im większa organizacja, tym ostrzejsza wymiana

Zmiana odsetka wskazań (p.p.) między horyzontem „dziś” a „za 3-5 lat” według wielkości organizacji. Moduł HR

	Współpraca z AI	Eksperckość branżowa	Komunikacja i empatia	Odporność psychiczna	Ciągłe uczenie się
do 49 pracowników n=98	+13,3	-8,2	-8,2	-16,3	+5,1
50-249 pracowników n=222	+18,5	-11,3	-9,0	-9,0	+3,6
250-999 pracowników n=246	+18,7	-14,2	-10,6	-8,9	+5,3
1 000-4 999 pracowników n=168	+20,2	-19,0	-13,7	-5,4	+4,8
5 000 pracowników i więcej n=86	+19,8	-16,3	-8,1	-10,5	+12,8

Wymiana kompetencji przyspiesza wraz ze skalą organizacji – najsilniej w firmach powyżej tysiąca pracowników.

Komentarz ekspercki EY Academy of Business

Problemem nie jest AI. Problemem jest gotowość organizacji do pracy z AI

Wiele organizacji interpretuje wzrost znaczenia kompetencji związanych ze sztuczną inteligencją jako konieczność masowego szkolenia pracowników z obsługi nowych narzędzi.

Dane pokazują jednak coś znacznie ważniejszego.

Rosnące znaczenie AI nie oznacza spadku znaczenia kompetencji przywódczych, komunikacyjnych czy analitycznych. Wręcz przeciwnie. Im bardziej technologia wspiera codzienną pracę, tym większego znaczenia nabiera umiejętność podejmowania decyzji, krytycznej oceny informacji oraz współpracy pomiędzy ludźmi.

W naszej pracy z organizacjami coraz częściej obserwujemy, że największym wyzwaniem nie jest nauczanie pracowników korzystania z narzędzia. Znacznie trudniejsze okazuje się przełożenie możliwości AI na konkretne procesy, role i zadania.

Dlatego najbardziej dojrzałe organizacje równolegle rozwijają trzy obszary:

- kompetencje związane z AI
- kompetencje przywódcze
- zdolność organizacji do ciągłego uczenia się i adaptacji.

To właśnie połączenie tych elementów buduje gotowość do funkcjonowania w świecie NAVI.



Ewa Opolska

Trener i doradca biznesowy,
EY Academy of Business
Przeprowadza firmy i ludzi przez zmiany,
szkoli i prowadząc projekty rozwojowe.



Duże organizacje reagują szybciej

Kierunek zmian jest podobny niezależnie od wielkości organizacji. Różni się jednak tempo.

Największe firmy szybciej zwiększają znaczenie kompetencji związanych z AI i szybciej ograniczają koncentrację na tradycyjnej eksperckości branżowej. Mniejsze organizacje podążają w tym samym kierunku, ale zmiana zachodzi wolniej.

Może to wynikać z większej ekspozycji dużych organizacji na transformację technologiczną, większej skali prowadzonych zmian oraz wcześniejszych doświadczeń związanych z wdrażaniem nowych technologii.

Co to oznacza dla organizacji?

Największym błędem byłoby potraktowanie tego rankingu jako listy kompetencji, które należy zastąpić nowymi. Dane pokazują coś innego. Organizacje nie rezygnują z kompetencji ludzkich na rzecz technologicznych. Przesuwają jedynie proporcje uwagi, inwestycji i działań rozwojowych.

Najbardziej dojrzałe firmy nie przeciwstawiają tych dwóch światów. Łączą rozwój kompetencji technologicznych z rozwojem kompetencji związanych z przywództwem, analizą danych, myśleniem systemowym i podejmowaniem decyzji. Właśnie dlatego obok AI rosną również kompetencje związane z etyką, analizą i rozumieniem złożoności organizacji.

Rosnące znaczenie współpracy człowieka z AI nie odpowiada jednak jeszcze na pytanie, gdzie przebiega granica odpowiedzialności pomiędzy człowiekiem a technologią. Temu poświęcony jest kolejny rozdział raportu.

Jakie kompetencje będą potrzebne

- współpraca człowieka z AI
- myślenie systemowe
- analiza danych
- krytyczne myślenie
- podejmowanie decyzji
- przywództwo w środowisku zmian
- zarządzanie rozwojem kompetencji w dłuższej perspektywie.

Powiązany obszar rozwoju

Jak odpowiadają na to organizacje bardziej dojrzałe?

- rozwijają AI jako kompetencję powszechną, a nie wyłącznie specjalistyczną
- regularnie aktualizują modele kompetencyjne
- identyfikują role szczególnie narażone na transformację technologiczną
- rozwijają zdolność organizacji do uczenia się i adaptacji
- łączą rozwój kompetencji technologicznych i przywódczych.

Gdzie najczęściej zaczynają?

- od określenia kompetencji przyszłości kluczowych dla strategii firmy
- od diagnozy gotowości organizacji do pracy z AI
- od programów rozwojowych dla liderów i menedżerów
- od przeglądu ścieżek karier i możliwości wewnętrznej mobilności
- od planowania działań reskillingowych dla grup najbardziej narażonych na transformację.

EY Academy of Business wspiera organizacje w obszarach rozwoju kompetencji przyszłości, budowy modeli kompetencyjnych, projektowania ścieżek karier, rozwoju przywództwa oraz programów przygotowujących organizacje do funkcjonowania w środowisku człowiek + AI.



Gdzie leży granica człowiek-AI

Organizacje zgadzają się, że AI powinna być współpilotem człowieka. Nie potrafią jednak jednoznacznie odpowiedzieć, gdzie kończy się rola technologii, a zaczyna odpowiedzialność człowieka.

Jednym z najciekawszych wyników badania jest zderzenie dwóch pozornie podobnych pytań.

Pierwsze dotyczyło zasady - czy AI powinna wspierać decyzje pracownika, nie zastępując decyzyjności menedżera? Drugie dotyczyło granicy - które kompetencje pozostaną wyłącznie ludzkie w perspektywie najbliższych pięciu lat?

Odpowiedzi pokazują, że organizacje łatwo zgadzają się co do kierunku zmian, znacznie trudniej natomiast określają ich praktyczne konsekwencje.

Zgoda jest powszechna. Granica już nie.

Aż **85,9% przedstawicieli HR** oraz **81,1% liderów biznesowych** uważa, że AI powinna pełnić rolę współpilotu rozwoju pracownika, a nie zastępować człowieka w podejmowaniu decyzji.

To najwyższy poziom zgody odnotowany w całym badaniu.

Sytuacja wygląda jednak zupełnie inaczej, gdy respondenci mają wskazać konkretne kompetencje, które pozostaną domeną człowieka.

Najczęściej wskazywaną kompetencją pozostaje empatia i wrażliwość emocjonalna:

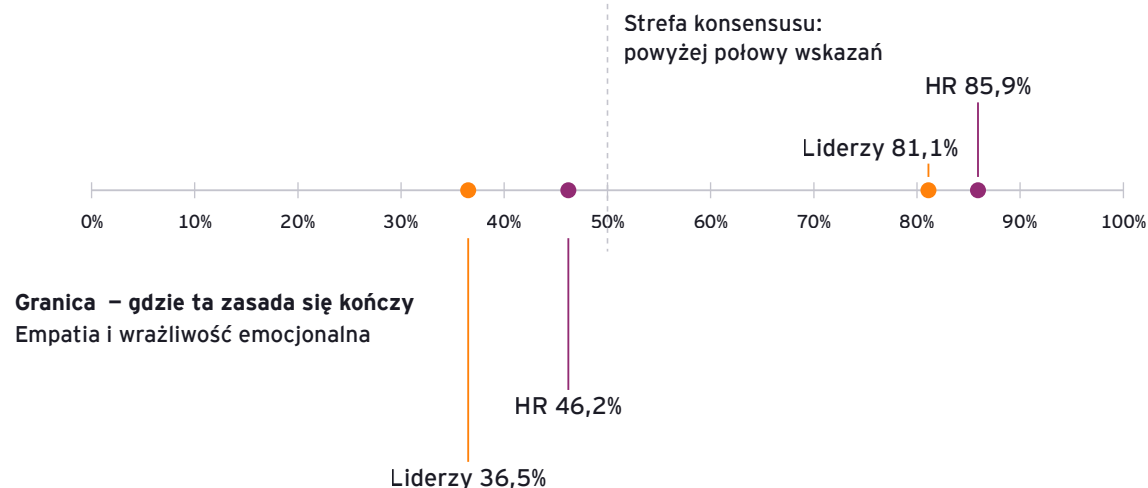
- 46,2% wskazań w grupie HR
- 36,5% wskazań w grupie liderów biznesowych.

Zgoda co do zasady, brak zgody co do granicy

Poparcie dla roli AI jako współpilotu wobec najsilniej wskazywanej kompetencji wyłącznie ludzkiej

Zasada – co do czego rynek się zgadza

Poparcie dla roli AI jako współpilotu



Granica – gdzie ta zasada się kończy
Empatia i wrażliwość emocjonalna

39,7 p.p. dystansu w module HR

Żadna z jedenastu kompetencji nie zebrała nawet połowy wskazań – w żadnej z dwóch prób.

Komentarz ekspercki EY Academy of Business

Organizacje nadal zakładają, iż człowiek pozostanie ich najważniejszym zasobem a AI będzie jedynie go wspierać. Nie do końca jednak wiedzą, w jakim stopniu i jak będzie wyglądało to w praktyce.

Najbardziej interesujący nie jest sam poziom zaufania do AI lecz to, że organizacje osiągnęły niemal pełną zgodę co do zasady, iż praca człowieka będzie częściowo zastępowana przez AI ale nie osiągnęły zgody co do granic tego wsparcia.

W praktyce oznacza to, że wiele firm posiada deklarację „AI wspiera człowieka”. Znacznie mniej organizacji potrafi natomiast odpowiedzieć na pytania:

- które decyzje może podejmować technologia
- przy których decyzjach człowiek musi zachować pełną kontrolę
- kto ponosi odpowiedzialność za decyzję wspieraną przez AI
- których sytuacji nigdy nie chcemy automatyzować.

To właśnie te decyzje będą jednym z najważniejszych wyzwań najbliższych lat.

Strategia człowiek + AI zaczyna się bowiem nie od wyboru narzędzia, lecz od wskazania granic odpowiedzialności.



Kamil Brzózka

Certyfikowany Trener Everything DiSC, FACET5, MTQ48, RMP Pro Master, ekonomista, psycholog

Łączy doświadczenie biznesowe z kreatywnymi rozwiązaniami



Żadna kompetencja nie przekracza jednak poziomu 50%.

To oznacza, że organizacje nie posiadają dziś wspólnego obrazu tego, gdzie tak naprawdę przebiega granica pomiędzy człowiekiem a technologią.

Ten sam obszar, różne granice

Kolejność odpowiedzi w obu grupach jest podobna. Po empatii najczęściej wskazywane są:

- budowanie zaufania
- odpowiedzialność za decyzje
- przywództwo
- prowadzenie trudnych rozmów
- osąd moralny i etyka.

To właśnie przy tych kompetencjach pojawiają się największe różnice pomiędzy perspektywą HR i biznesu.

Największą rozbieżność obserwujemy przy:

Osądzie moralnym i etyce

- HR: 33%
- liderzy biznesowi: 19,3%

Różnica wynosi aż 13,7 punktu procentowego.

Podobnie wygląda sytuacja przy:

Prowadzeniu trudnych rozmów

- HR: 32,7%
- liderzy biznesowi: 20,9%

oraz

Przywództwie

- HR: 35,9%
- liderzy biznesowi: 26,4%

Wszystkie te kompetencje dotyczą relacji człowieka z człowiekiem.

To nie technologia budzi największe różnice zdań. To sposób rozumienia roli lidera.

Liderzy rysują mniejszy obszar kompetencji wyłącznie ludzkich

Analiza pojedynczych kompetencji pokazuje tylko część obrazu. Jeszcze ciekawsze jest to, ile kompetencji re-spondenci w ogóle przypisują wyłącznie człowiekowi.

Przy limicie czterech wskazań:

- przedstawiciele HR wybierają średnio 3,38 kompetencji
- liderzy biznesowi 2,62 kompetencji.

Oznacza to, że biznes znacznie częściej zakłada możliwość dalszego rozszerzania możliwości AI.

Potwierdza to również odpowiedź: „Żadna z wymienionych kompetencji nie pozostanie wyłącznie ludzka”.

Wybrało ją:

- 1,7% przedstawicieli HR,
- 4,6% liderów biznesowych.

To nadal niewielka grupa, ale niemal trzykrotnie większa po stronie biznesu.

Komentarz ekspercki EY Academy of Business

Nie wszystko da się zdelegować algorytmowi

Jednym z najciekawszych wniosków z badania nie jest to, że organizacje widzą rosnącą rolę AI, lecz to, że coraz trudniej jest im precyzyjnie wskazać granicę między wsparciem technologicznym a odpowiedzialnością człowieka. Panuje niemal powszechna zgoda, że AI powinna być „współpilotem”, ale gdy pojawia się pytanie o konkretne kompetencje, które pozostaną wyłącznie ludzkie, odpowiedzi szybko się rozchodzą.

Być może właśnie dlatego prawdziwa granica człowiek-AI nie przebiega między zadaniami, lecz między wykonaniem a odpowiedzialnością. Technologia może coraz skuteczniej wspierać działanie, ale to człowiek nadal odpowiada za sens, konsekwencje i zaufanie. W praktyce oznacza to, że AI może przygotować analizę, zarekomendować rozwiązanie, a nawet przewidzieć skutki decyzji, ale nie przejmie odpowiedzialności za jej wpływ na ludzi, klientów czy kulturę organizacyjną.

Wyobraźmy sobie menedżera, który na podstawie rekomendacji AI decyduje o reorganizacji zespołu. Algorytm może wskazać najbardziej efektywny wariant, jednak to lider będzie musiał wyjaśnić decyzję pracownikom, odpowiedzieć na ich obawy i odbudować poczucie bezpieczeństwa tam, gdzie pojawi się niepewność. To właśnie w takich momentach ujawnia się wartość kompetencji, których nie da się sprowadzić do przetwarzania danych – osądu, odpowiedzialności, empatii i odwagi decyzyjnej.

Być może więc w przyszłości kluczowym pytaniem nie będzie: „Co potrafi zrobić AI?”, lecz: „Za co człowiek jest gotów wziąć odpowiedzialność mimo wsparcia AI?”. Bo ostatecznie organizacje nie budują przewagi dzięki rekomendacjom. Budują ją dzięki ludziom, którzy potrafią podjąć decyzję, gdy rekomendacje się kończą.



Ewa Opolska

Trener i doradca biznesowy,
EY Academy of Business
Przeprowadza firmy i ludzi przez zmiany,
szkółąc i prowadząc projekty rozwojowe.



Głos rynku

Respondenci nie postrzegają granicy człowiek-AI przez pryzmat stanowisk czy zawodów. Znacznie częściej opisują ją poprzez odpowiedzialność za decyzje.

“

Trzeba nauczyć ludzi krytycznie korzystać z AI, a nie tylko klikać w narzędzia.

– manager ds. talentów, logistyka i transport, organizacja z przedziału 250–999 pracowników

“

Najpilniejsze jest urealnienie oczekiwań – AI nie zastąpi braku podstawowych kompetencji.

– manager liniowy, produkcja przemysłowa, organizacja z przedziału 1000–4999 pracowników

Doświadczenie z AI nie rozstrzyga tego sporu

Jednym z bardziej zaskakujących wyników badania jest brak zależności pomiędzy poziomem wykorzystania AI a postrzeganiem granicy człowiek-technologia. Organizacje wykorzystujące AI w sposób systemowy wskazują podobną liczbę kompetencji wyłącznie ludzkich jak organizacje, które dopiero rozpoczynają swoją drogę z AI.

Doświadczenie technologiczne nie rozwiązuje więc automatycznie problemu odpowiedzialności. Wręcz przeciwnie. Pytanie o rolę człowieka staje się istotniejsze właśnie wtedy, gdy możliwości technologii zaczynają być wykorzystywane.

Co to oznacza dla organizacji?

Największym błędem byłoby traktowanie granicy człowiek-AI jako problemu technologicznego. Badanie pokazuje, że organizacje nie szukają odpowiedzi na pytanie: **Co AI będzie potrafiła?** Coraz częściej próbują odpowiedzieć na pytanie: **Za co człowiek powinien pozostać odpowiedzialny?**

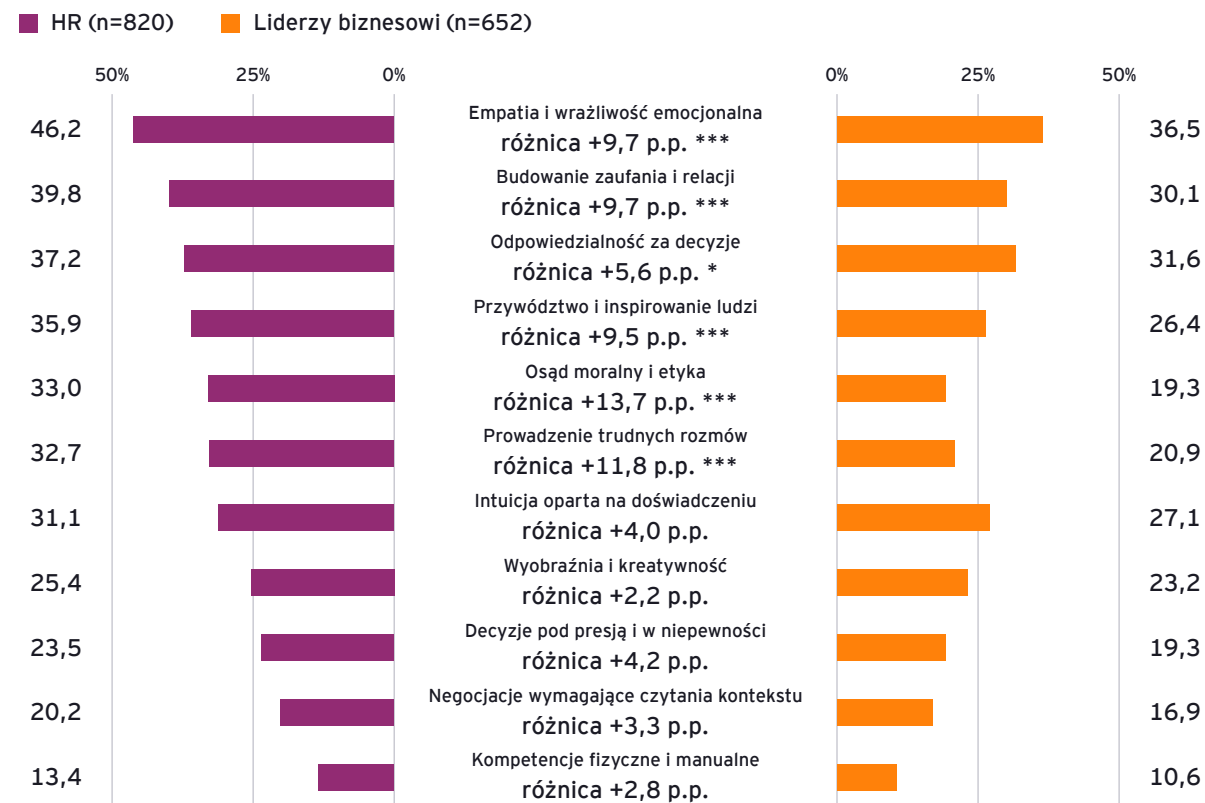
To zasadnicza różnica.

Największe rozbieżności pojawiają się bowiem nie w obszarze technologii, ale w obszarze przywództwa, etyki, odpowiedzialności oraz relacji międzyludzkich.

Organizacje, które nie określą tych granic świadomie, będą zmuszone wyznaczać je w trakcie pierwszych trudnych decyzji.

Perymetr ludzki: te same obszary, dwie różne szerokości

Kompetencje uznane za niemożliwe do zastąpienia przez AI w ciągu 5 lat. Maks. 4 wskazania



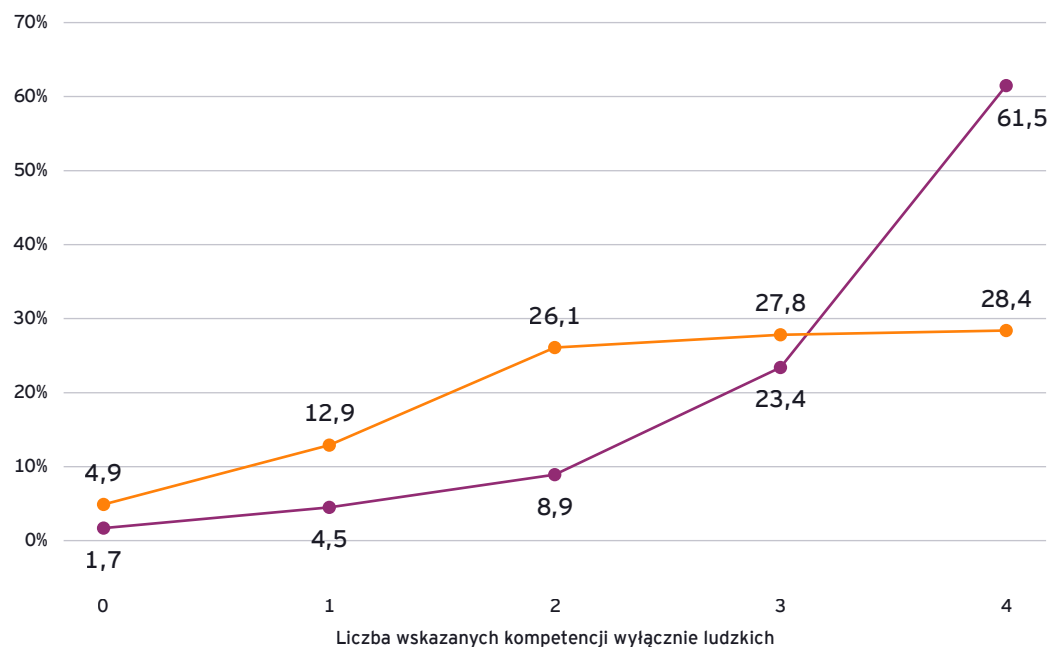
*** różnica istotna przy $p < 0,001$ (pięć pozycji) · * przy $p < 0,05$ (jedna pozycja) · pozostałe pięć nieistotne
Największe rozjazdy dotyczą etyki, trudnych rozmów i przywództwa – czyli tego, czym zajmuje się HR.



Ilu rzeczy nie oddamy maszynie

Rozkład liczby wskazanych kompetencji wyłącznie ludzkich, przy limicie czterech wskazań

■ HR / L&D / Talent (n=820) ■ Liderzy biznesowi (n=652)



Średnia liczba wskazań

3,38

Moduł HR

2,62

Liderzy

$p < 0,001$

Sześciu na dziesięciu respondentów HR wykorzystuje cały limit czterech wskazań. Wśród liderów robi to niecałe trzech na dziesięciu, a 4,9% nie wskazuje żadnej kompetencji.

Jakie kompetencje będą potrzebne

- krytyczne myślenie
- inteligencja emocjonalna
- podejmowanie decyzji
- odpowiedzialność przywódcza
- prowadzenie trudnych rozmów
- etyka i osąd moralny
- świadoma współpraca człowieka z AI.

Powiązany obszar rozwoju

Jak odpowiadają na to organizacje bardziej dojrzałe?

- definiują zasady współpracy człowieka z AI
- określają zakres odpowiedzialności liderów i technologii
- rozwijają kompetencje decyzyjne i przywódcze
- budują kulturę krytycznej oceny rekomendacji generowanych przez AI.

Gdzie najczęściej zaczynają?

- od identyfikacji procesów szczególnie wrażliwych na automatyzację
- od określenia decyzji, które pozostają odpowiedzialnością człowieka
- od rozwoju kompetencji menedżerskich i komunikacyjnych
- od budowy zasad etycznego i odpowiedzialnego wykorzystania AI.

EY Academy of Business wspiera organizacje w obszarach przywództwa, podejmowania decyzji, inteligencji emocjonalnej, komunikacji w sytuacjach trudnych, etyki biznesowej oraz budowania odpowiedzialnych modeli współpracy człowieka z AI.



HomoTech Leadership®. Brakujące ogniwo między potencjałem AI a zdolnością organizacji do działania

“

Granica między człowiekiem a AI nie będzie wyznaczana wyłącznie przez możliwości technologii. Będzie wynikała z wartości, odpowiedzialności i świadomych decyzji organizacji.



Małgorzata Jakubicz

Coach ICF PCC | Certyfikowany trener przywództwa
Ekspert i trener EY Academy of Business

Wyniki badania pokazują, że organizacje coraz lepiej rozumieją znaczenie AI i dostrzegają potrzebę współpracy człowieka z technologią. Znacznie trudniej przychodzi im jednak odpowiedź na pytanie, gdzie przebiega granica odpowiedzialności pomiędzy człowiekiem a AI oraz jaką rolę w tej nowej rzeczywistości powinni odegrać liderzy. W artykule eksperckim Małgorzata Jakubicz pokazuje, dlaczego pytanie o sztuczną inteligencję jest dziś w rzeczywistości pytaniem o przywództwo, odpowiedzialność i projektowanie organizacji przyszłości.

W dyskusji o sztucznej inteligencji często pytamy, które zadania AI przejmie od człowieka i jakie kompetencje pozwolą nam zachować przewagę. Znacznie rzadziej zastanawiamy się nad tym, czego nie powinniśmy oddawać technologii – nawet jeśli będzie ona w stanie wykonać dane zadanie szybciej, taniej i pozornie skuteczniej.

Wyniki badania przedstawionego w raporcie „Kompetencje, AI i gotowość organizacji w erze człowiek + AI” pokazują, że rynek osiągnął niemal powszechną zgodę co do ogólnej zasady. 85,9% przedstawicieli HR oraz 81,1% liderów biznesowych uważa, że AI powinna być współpilotem rozwoju pracownika, a nie zastępować decyzyjność menedżera. Problem zaczyna się wtedy, gdy tę deklarację trzeba przełożyć na konkretne granice.

Żadna z kompetencji uznawanych za wyłącznie ludzkie nie uzyskała nawet połowy wskazań respondentów. Najwyżej znalazły się empatia i wrażliwość emocjonalna, wskazane przez 46,2% przedstawicieli HR i 36,5%

liderów. Dalej pojawiają się budowanie zaufania, odpowiedzialność za decyzje oraz przywództwo. Szczególnie znaczący jest rozdzźwięk dotyczący osądu moralnego i etyki: za domenę człowieka uznaje je 33% przedstawicieli HR, ale tylko 19,3% liderów.

Organizacje wiedzą więc, że chcą zachować człowieka w centrum, lecz nie mają wspólnej odpowiedzi na pytanie, co to właściwie oznacza. Zgoda na hasło „AI jako współpilot” nie jest jeszcze strategią. Strategia zaczyna się dopiero wtedy, gdy potrafimy wskazać, które decyzje może podjąć technologia, przy których powinna wspierać człowieka, a których nie wolno jej delegować.

Nie pytajmy wyłącznie, czego AI nie potrafi

Poszukiwanie kompetencji, których sztuczna inteligencja nigdy nie rozwinie, może prowadzić nas w ślepą uliczkę. Możliwości modeli zmieniają się szybciej niż nasze wyobrażenia o ich ograniczeniach. AI potrafi już rozpo-

znawać emocje w wypowiedzi, dopasowywać styl komunikacji, symulować empatyczną reakcję, przygotowywać argumentację czy proponować rozwiązania dylematów etycznych.

Nie oznacza to jednak, że odczuwa empatię, ponosi odpowiedzialność albo rozumie konsekwencje decyzji w taki sposób jak człowiek. Może stworzyć przekonującą rekomendację, ale nie weźmie moralnej odpowiedzialności za jej wdrożenie. Może analizować zachowania pracownika, ale nie zbuduje relacji opartej na wzajemności. Może wskazać najbardziej prawdopodobny wybór, lecz nie odpowie za jego wpływ na drugiego człowieka.

Dlatego kluczowe pytanie nie brzmi: „Czego AI nigdy nie będzie umiała?”. Powinniśmy raczej zapytać: „Czego jako ludzie i liderzy nie chcemy jej oddać – nawet jeśli technicznie będzie mogła to zrobić?”. Granica między człowiekiem a AI nie będzie bowiem wyznaczana wyłącznie przez możliwości technologii. Będzie wynikała z wartości, odpowiedzialności i świadomych decyzji organizacji.



Trzy obszary współpracy człowieka z AI

Do wyznaczenia tej granicy potrzebujemy praktycznego podziału. Pierwszy obszar obejmuje zadania, które możemy delegować AI: analizę dużych zbiorów danych, porządkowanie informacji, tworzenie zestawień, wyszukiwanie wzorców czy przygotowywanie wstępnych wariantów działania.

Drugi obszar to współpraca człowieka z AI. Technologia może wspierać analizę scenariuszy strategicznych, identyfikację ryzyka, rozwój kompetencji, przygotowanie trudnej rozmowy czy ocenę możliwych konsekwencji decyzji. Człowiek zachowuje jednak zdolność krytycznej oceny rekomendacji, uwzględnia kontekst i podejmuje ostateczną decyzję.

Trzeci obszar powinien pozostać domeną człowieka. Należą do niego odpowiedzialność za decyzje dotyczące innych ludzi, nadawanie sensu, budowanie zaufania, rozstrzyganie konfliktów wartości oraz rozmowy, w których stawką są godność, bezpieczeństwo lub przyszłość drugiej osoby. AI może pomóc liderowi się przygotować, ale nie powinna przejąć jego obecności i odpowiedzialności.

Od Human in the Loop do Human in Command

Samo pozostawienie człowieka „w pętli” nie wystarczy. Jeżeli jego udział sprowadza się do automatycznego zatwierdzenia rekomendacji systemu, kontrola staje się iluzją. Im bardziej przekonujące będą odpowiedzi AI, tym większe będzie ryzyko automatyzacji osądu: przyjmowania podpowiedzi bez sprawdzania założeń, jakości danych i możliwych konsekwencji.

Potrzebujemy więc przejścia od *Human in the Loop* (człowiek w procesie decyzyjnym) do *Human in Command* (człowiek zachowujący kontrolę i odpowiedzialność). Człowiek nie powinien być ceremonialnym akceptantem decyzji przygotowanej przez algorytm. Musi rozumieć jej logikę, zachować prawo do sprzeciwu i być zdolny do wzięcia odpowiedzialności za ostateczny wybór.

Tego rodzaju dojrzałości nie zbudujemy wyłącznie poprzez szkolenia z obsługi narzędzi. Potrzebne są również myślenie krytyczne, świadomość ograniczeń AI, odporność na presję automatyzacji, refleksja etyczna oraz odwaga zakwestionowania rekomendacji, która wygląda na optymalną, ale nie uwzględnia człowieka.

HomoTech Leadership®. Technologia wzmacniająca ludzką sprawczość.

Na tym założeniu opiera się koncepcja HomoTech Leadership®. Jej istotą nie jest wybór pomiędzy człowiekiem a technologią, lecz budowanie świadomej synergii. AI może rozszerzać możliwości lidera, ale nie powinna redukować jego odpowiedzialności. Może przyspieszać analizę, lecz nie zastąpi refleksji. Może proponować rozwiązania, ale to człowiek musi ocenić ich sens, zgodność z wartościami i wpływ na innych.

Lider ery HomoTech potrzebuje zatem więcej niż biegłości technologicznej. Musi rozumieć zarówno potencjał AI, jak i jej ograniczenia. Potrzebuje umiejętności podejmowania decyzji w warunkach niepewności, budowania zaufania, prowadzenia ludzi przez zmianę oraz ochrony ich podmiotowości. Jego rolą jest również tworzenie jasnych

zasad określających, gdzie AI wspiera pracę, gdzie może ją przejąć, a gdzie człowiek pozostaje nie tylko w pętli, lecz także przy sterze.

Każda organizacja powinna więc stworzyć własną mapę odpowiedzialności człowiek-AI. Nie ogólną deklarację etyczną, ale konkretną listę procesów i decyzji. Co delegujemy technologii? Gdzie wymagamy współpracy człowieka z AI? Których decyzji nie automatyzujemy? Kto odpowiada za rezultat i kto ma prawo powiedzieć systemowi „nie”?

Jeżeli HR i liderzy odpowiedzą na te pytania osobno, prawdopodobnie powstaną dwie różne mapy. Dane z raportu pokazują, że największe różnice pojawiają się właśnie w obszarach związanych z rolą lidera wobec ludzi: etyką, przywództwem i prowadzeniem trudnych rozmów. Dlatego uzgodnienie tej granicy nie może być zadaniem wyłącznie działu technologii, HR ani prawników. To jedna z najważniejszych decyzji przywódczych ery AI.

Przyszłość nie będzie należała ani do człowieka konkurującego z maszyną, ani do organizacji bezrefleksyjnie automatyzujących kolejne procesy. Będzie należała do tych, które potrafią połączyć możliwości technologii z ludzkim osądem, odpowiedzialnością i wartościami. AI może być znakomitą współpilotem. Jednak to człowiek powinien nadal wybierać kierunek i odpowiadać za to, dokąd wspólnie zmierzamy.

“

Człowiek nie powinien być ceremonialnym akceptantem decyzji przygotowanej przez algorytm. Musi rozumieć jej logikę, zachować prawo do sprzeciwu i być zdolny do wzięcia odpowiedzialności za ostateczny wybór.

Sprawdź gotowość swojej organizacji

Wypełnij Indeks Gotowości Kompetencyjnej NAVI





03

AI jako współpilot



AI weszła do L&D przede wszystkim od strony zaplecza

Systemową strategię wykorzystania AI w rozwoju kompetencji ma mniej niż co dziesiąta organizacja. Najczęściej sztuczna inteligencja wspiera dziś nie pracownika uczącego się, lecz osoby odpowiedzialne za projektowanie i organizowanie rozwoju.

W debacie o sztucznej inteligencji łatwo odnieść wrażenie, że AI na dobre zdomowała się już w procesach rozwojowych. Wyniki badania pokazują jednak znacznie bardziej zróżnicowany obraz.

Systemowe wykorzystanie AI w rozwoju kompetencji deklaruje jedynie 8,4% organizacji w optyce HR oraz 8% organizacji w optyce liderów biznesowych. Dalsze 22-23% wykorzystuje AI punktowo, w wybranych projektach lub inicjatywach. Łącznie oznacza to, że mniej więcej co trzecia organizacja korzysta dziś z AI w rozwoju kompetencji w sposób systemowy lub punktowy.

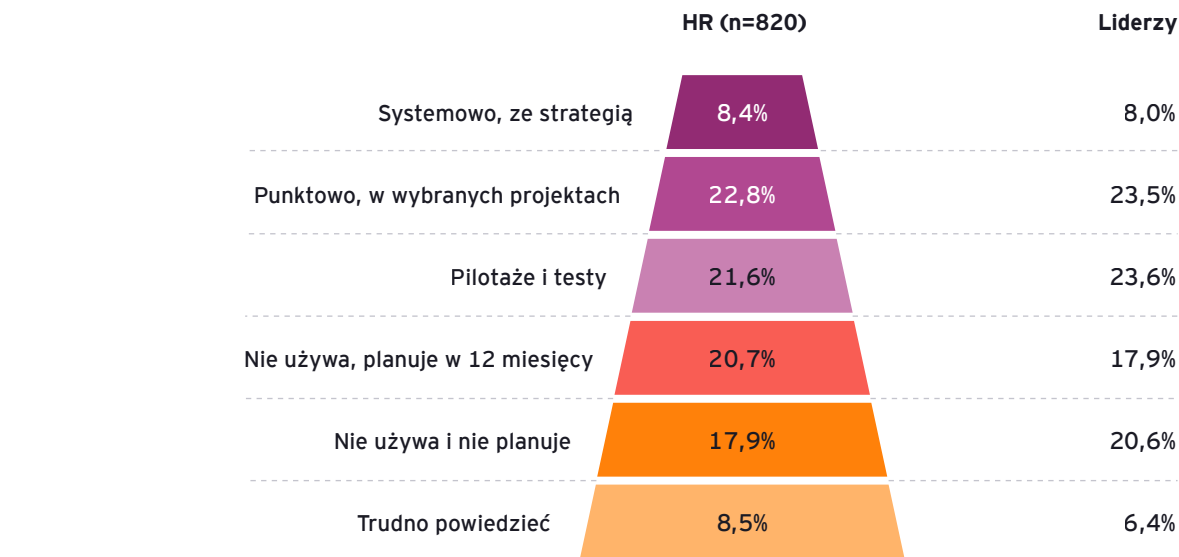
W perspektywie HR pozostała część badanych organizacji znajduje się na wcześniejszych etapach wykorzystania AI: 21,6% prowadzi pilotaże, 20,7% planuje wdrożenia, a 17,9% nie wykorzystuje AI i nie ma takich planów. Dane wskazują więc, że mimo dużego zainteresowania tematem większość organizacji pozostaje na początku drogi.

Dla kogo właściwie pracuje AI

Obraz staje się pełniejszy, gdy spojrzymy na konkretne zastosowania AI. Najczęściej wskazywanymi obszarami są generowanie i adaptacja treści szkoleniowych - 44% wskazań - oraz wsparcie ekspertów L&D i projektowania programów rozwojowych - 35,6%.

Jedna organizacja na dwanaście ma strategię

Poziom wykorzystania AI w procesach rozwoju kompetencji. Odsetek wszystkich respondentów



Realnie używa AI: 31,2% HR • 31,5% liderzy

Obie próby dają niemal identyczny obraz adopcji – różnice mieszczą się w granicy błędu.

Komentarz ekspercki EY Academy of Business

AI najczęściej usprawnia proces. Znacznie rzadziej zmienia sposób uczenia się

Wyniki badania pokazują, że organizacje racjonalnie podchodzą do pierwszych wdrożeń AI. Zaczynają tam, gdzie korzyści są najbardziej widoczne i stosunkowo łatwe do osiągnięcia: od automatyzacji przygotowania materiałów, projektowania programów i usprawniania pracy zespołów odpowiedzialnych za rozwój. To dobry punkt startu.

Usprawnienie procesu nie jest jednak równoznaczne ze zmianą sposobu uczenia się. Taka zmiana zaczyna się wtedy, gdy AI wspiera pracownika w rozwoju kompetencji, ułatwia korzystanie z wiedzy, personalizuje doświadczenie rozwojowe lub pomaga podejmować decyzje w codziennej pracy.

Najbardziej dojrzałe organizacje nie zaczynają od pytania, jakie narzędzie wdrożyć, lecz od określenia zmiany, którą chcą osiągnąć. Dopiero później dobierają technologię, która może tę zmianę wspierać.

Samo poznanie narzędzia nie wystarczy. Organizacje potrzebują również umiejętności efektywnego wykorzystywania AI i pracy z danymi, znajomości zasad bezpieczeństwa informacji, rozumienia ograniczeń technologii oraz zdolności do świadomego podejmowania decyzji. To te kompetencje będą decydować o tym, czy AI stanie się elementem przewagi organizacji, czy jedynie kolejnym narzędziem w jej cyfrowym ekosystemie.



Sabina Sikorska-Suwała

Menedżer, EY Academy of Business
Odpowiedzialna za rozwój oferty szkoleniowej w obszarze kompetencji technologicznych i cyfrowych.



Głos rynku

Odpowiedzi respondentów pokazują, że rozwój kompetencji związanych z AI bardzo często odbywa się oddolnie. W wielu organizacjach pracownicy uczą się samodzielnie, zanim pojawią się formalne programy rozwojowe czy jasno określona strategia wykorzystania AI.

“

Brakuje sensownych, praktycznych programów nauki pracy z AI po polsku. Na razie każdy uczy się sam, po godzinach, z YouTube’a.

– manager L&D, energetyka, organizacja z przedziału 5000+ pracowników

“

Trzeba przestać kupować narzędzia bez pomysłu na proces i na ludzi.

– manager liniowy, produkcja przemysłowa, organizacja z przedziału 50-249 pracowników

Oba zastosowania mają wspólną cechę: AI wspiera przede wszystkim pracę osób organizujących i projektujących rozwój, a znacznie rzadziej trafia bezpośrednio do uczestnika procesu uczenia się.

Personalizacja ścieżek rozwoju osiąga 31,5% wskazań, natomiast AI Trainer lub indywidualny asystent rozwoju – 21,2%. To najniższy wynik w grupie zastosowań bezpośrednio wspierających uczącego się.

Widoczna jest więc rozbieżność między deklarowanym potencjałem AI a obecnym kierunkiem wdrożeń. Potencjał tej technologii często przedstawia się w kontekście indywidualizacji uczenia się, tymczasem organizacje zaczynają przede wszystkim od usprawniania własnej pracy operacyjnej.

Pierwsza fala wdrożeń: produktywność przed transformacją doświadczenia

Wyniki sugerują, że w pierwszej fali wdrożeń organizacje częściej koncentrowały się na produktywności zespołów L&D niż na transformacji doświadczenia pracownika. To podejście jest zrozumiałe: generowanie materiałów, przygotowywanie programów, adaptacja treści czy tworzenie testów to obszary, w których korzyści pojawiają się szybko i są stosunkowo łatwe do zmierzenia.

Jednocześnie oznacza to, że wiele organizacji dopiero zaczyna wykorzystywać AI w obszarach mających bezpośredni wpływ na doświadczenie uczestnika. Ponad jedna czwarta respondentów nie wskazała żadnego konkretnego zastosowania AI z listy dziesięciu analizowanych obszarów. Potwierdza to duże zróżnicowanie poziomu dojrzałości badanych organizacji.

Dwa tory zastosowań: dział albo pracownik

Obszary wykorzystania AI w rozwoju kompetencji. Moduł HR, odsetek wszystkich respondentów (n=820)

Obsługa działu L&D

Narzędzie pracuje dla zespołu



Obie strony



Dwa najczęstsze zastosowania obsługują pracę zespołu L&D.

AI Trainer – sztandarowe demo dostawców – najniższy wynik w grupie zastosowań bezpośrednio wspierających uczącego się. Przypisanie do torów jest klasyfikacją redakcji BGR. Pytanie było wielokrotnego wyboru, więc odsetki nie sumują się do 100%.

Skuteczność oceniana również przez pryzmat czasu i kosztu

Respondentów korzystających z AI zapytano również o ocenę skuteczności rozwiązań wykorzystujących tę technologię w rozwoju kompetencji. 30,3% uznaje je za skuteczniejsze od metod tradycyjnych, a 31,4% ocenia ich skuteczność jako porównywalną.

Obsługa uczącego się

Narzędzie pracuje dla pracownika



Jednocześnie 23% respondentów wskazuje, że AI jest mniej skuteczna, ale szybsza lub tańsza. Pokazuje to, że w części organizacji wdrożenia AI są uzasadniane przede wszystkim krótszym czasem realizacji lub niższym kosztem, a nie lepszym efektem rozwojowym. Są to dwie odmienne logiki inwestowania, które warto wyraźnie rozróżniać.



Rozwój kompetencji często następuje po uruchomieniu narzędzia

W badaniu sprawdzono również, czy organizacje prowadzą szkolenia z wykorzystania AI dla pracowników. Wśród organizacji wykorzystujących AI w rozwoju kompetencji szkolenia dla szerokiej kadry prowadzi 66% organizacji w optyce HR oraz 66,8% w optyce liderów biznesowych. W organizacjach niewykorzystujących AI odsetki te wynoszą odpowiednio 20,4% i 43,4%.

Zależność ta może wskazywać, że rozwój kompetencji częściej następuje po rozpoczęciu wykorzystywania narzędzia. Na podstawie badania nie można jednak przesądzić, że taka kolejność występuje we wszystkich organizacjach.

Co to oznacza dla organizacji?

Wyniki opisują deklaracje respondentów i pokazują zależności między odpowiedziami. Nie przesądzają jednak o związku przyczynowym ani o kolejności działań w poszczególnych organizacjach.

Badanie sugeruje, że w części organizacji wdrożenie AI koncentruje się przede wszystkim na uruchomieniu narzędzia. To jednak dopiero pierwszy krok. Jedną z głównych luk nie jest dziś sam dostęp do technologii, lecz zdolność organizacji do wykorzystywania jej w sposób systemowy i powiązany z rozwojem kompetencji.

Najbardziej dojrzałe organizacje nie pytają jedynie, czy mają AI. Sprawdzają, czy dzięki niej ludzie uczą się szybciej, pracują skuteczniej i podejmują lepsze decyzje. Takie podejście odróżnia punktowe wykorzystanie narzędzia od systemowej zmiany sposobu uczenia się i pracy.

Organizacje wykorzystujące AI częściej szkolą pracowników

Odsetek organizacji prowadzących szkolenia z AI dla szerokiej kadry w zależności od wdrożenia AI w rozwoju

Szerokość kolumny odpowiada liczebności grupy

Moduł HR (n=820)

66,0%



Używa AI w rozwoju
n=256

20,4%



Pozostałe organizacje
n=564

Różnica 45,6 p.p. • $p < 0,001$

Liderzy biznesowi (n=652)

66,8%



Używa AI w rozwoju
n=205

43,4%



Pozostałe organizacje
n=447

Różnica 23,4 p.p. • $p < 0,001$

To najsilniejsza zależność w całym badaniu. Badanie jest przekrojowe, więc mówi o współwystępowaniu.

Jakie kompetencje będą potrzebne

- współpraca człowieka z AI
- podstawowa wiedza i umiejętności związane z AI
- praca z danymi
- krytyczna ocena wyników generowanych przez AI
- cyberbezpieczeństwo
- efektywne wykorzystanie narzędzi cyfrowych
- projektowanie procesów rozwojowych wspieranych przez AI

Powiązany obszar rozwoju

Jak odpowiadają na to organizacje bardziej dojrzałe?

- rozwijają kompetencje technologiczne równolegle z wdrażaniem narzędzi
- budują programy AI dla całych organizacji, a nie tylko dla ekspertów
- wykorzystują AI do wspierania uczenia się w pracy
- rozwijają świadomość bezpieczeństwa danych i odpowiedzialnego wykorzystania technologii

Gdzie najczęściej zaczynają?

- od budowania podstawowej świadomości AI
- od szkoleń dla liderów i menedżerów
- od uporządkowania zasad wykorzystania technologii
- od rozwoju kompetencji związanych z danymi i bezpieczeństwem informacji
- od identyfikacji procesów, w których AI może przynieść największą wartość biznesową

EY Academy of Business wspiera organizacje w budowaniu kompetencji potrzebnych do odpowiedzialnego i efektywnego wykorzystywania AI – od cyberbezpieczeństwa i zarządzania danymi po rozwiązania Microsoft i produktywność cyfrową.



Bariery są ludzkie, nie technologiczne

Wąskim gardłem wdrożeń AI w rozwoju kompetencji nie jest technologia. Są nim brak ludzi, którzy potrafiliby ją wykorzystać, oraz brak odpowiedzi na pytanie, po co organizacja właściwie ją wdraża.

W debacie o sztucznej inteligencji najwięcej uwagi poświęca się narzędziom. Tymczasem wyniki badania pokazują, że organizacje znacznie częściej napotykają bariery związane z ludźmi, kompetencjami i sposobem zarządzania zmianą niż z samą technologią.

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie największych przeszkód we wdrażaniu AI w rozwoju kompetencji. Na czele listy znalazły się:

- brak wewnętrznych ekspertów potrafiących zarządzać wykorzystaniem AI - **37,4% wskazań HR i 33,3% liderów biznesowych**
- brak strategii i jasno określonych celów wdrożenia - **36%**
- brak budżetu - **35,1%**
- koszt narzędzi - **33,7%**
- obawy etyczne i prawne - **30,9%**.

Już sam układ wyników pokazuje, że organizacje nie postrzegają dziś AI przede wszystkim jako wyzwania technologicznego.

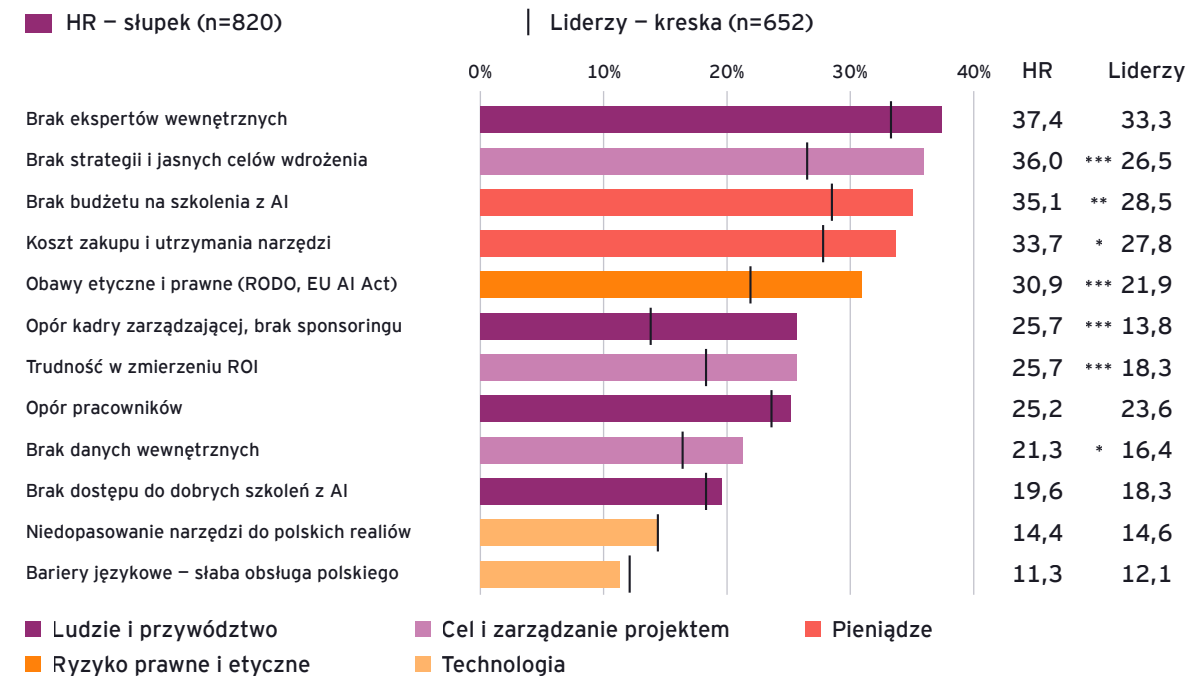
Największym problemem jest odpowiedź na pytania: Po co wdrażamy AI? Kto ma za nią odpowiadać? Jakie kompetencje są potrzebne, aby wykorzystać jej potencjał?

Technologia zamyka listę problemów

Interesujące jest to, czego respondenci nie uznali za istotną przeszkodę.

Technologia zamyka listę barier

Największe bariery we wdrażaniu AI w rozwoju kompetencji. Maks. 4 wskazania



*** p<0,001 · ** p<0,01 · * p<0,05. Siedem z dwunastu barier różni się istotnie między próbami.

Komentarz ekspercki EY Academy of Business

AI wdraża się przez zachowania ludzi, nie przez sam dostęp do narzędzia

Najbardziej interesującym wynikiem badania nie jest poziom zainteresowania AI, ale fakt, że po wdrożeniu nie znika najczęściej wskazywana bariera: brak ludzi zdolnych skutecznie wykorzystać potencjał technologii. To pokazuje, że organizacje nie mają dziś problemu z dostępem do narzędzi. Coraz częściej mają natomiast problem z budową kompetencji pozwalających wykorzystać je w praktyce.

W naszej pracy z organizacjami obserwujemy, że projekty AI rzadko zatrzymują się z powodów technologicznych. Znacznie częściej wyzwaniem okazuje się brak wspólnego języka pomiędzy biznesem, HR, IT i liderami odpowiedzialnymi za wdrożenie zmian.

Organizacja nie wykorzysta potencjału AI, jeżeli liderzy nie potrafią nadawać zmianie sensu, angażować ludzi, budować odpowiedzialności i tworzyć warunków do eksperymentowania. Dlatego wdrożenie AI jest również programem zmiany zachowań przywódczych.

Najbardziej dojrzałe organizacje nie traktują AI jako projektu technologicznego. Traktują ją jako zmianę organizacyjną.



Sylwia Kacprzak

Starszy Menedżer, EY Academy of Business
Odpowiedzialna za rozwój oferty
szkoleniowej w obszarze Power Skills.



Na końcu zestawienia znalazły się:

- niedopasowanie narzędzi do polskich realiów – **14,4%**
- bariery językowe – **11,3%**.

To właśnie te kwestie najczęściej pojawiają się w publicznej dyskusji o wdrażaniu AI. Badanie pokazuje jednak, że dla większości organizacji nie są one kluczowym problemem.

Organizacje znacznie częściej wskazują brak ludzi, brak strategii oraz trudności organizacyjne niż ograniczenia samych technologii. To ważny sygnał dla wszystkich firm planujących inwestycje w AI. W wielu przypadkach przeszkodą nie będzie wybór narzędzia, lecz przygotowanie organizacji do jego wykorzystania.

HR i biznes widzą różne bariery

Największe różnice pomiędzy HR i biznesem pojawiają się przy ocenie roli kadry zarządzającej. Brak sponsoringu i zaangażowania ze strony zarządu wskazuje:

- **25,7% respondentów HR**
- jedynie **13,8% liderów biznesowych**

Różnica jest niemal dwukrotna.

Podobnie wyglądają wyniki dotyczące trudności w mierzeniu zwrotu z inwestycji. HR częściej niż biznes wskazuje brak możliwości oceny efektów wdrożeń jako istotną przeszkodę.

Może to oznaczać, że oba środowiska inaczej definiują sukces projektów AI. Dla HR większe znaczenie ma długoterminowy wpływ na rozwój kompetencji, podczas gdy biznes częściej skupia się na bieżących rezultatach operacyjnych.

Po wdrożeniu problemy się nie kończą. Zmieniają tylko formę

Jednym z najciekawszych wyników badania jest porównanie organizacji, które już korzystają z AI, z tymi, które dopiero planują wdrożenia.

W organizacjach korzystających z AI wyraźnie maleje znaczenie barier finansowych:

- brak budżetu spada z **40,1% do 24,2%**
- koszt narzędzi z **36,2% do 28,1%**

Jednocześnie rosną inne wyzwania:

- obawy etyczne i prawne wzrastają z **27,7% do 37,9%**
- trudności w mierzeniu ROI z **22,7% do 32,4%**

Co ważne, jedna bariera pozostaje niemal niezmienna. Brak ekspertów zdolnych zarządzać wykorzystaniem AI wskazuje:

- **37,4% organizacji niewykorzystujących AI**
- **37,5% organizacji już korzystających z AI.**

To jeden z najmocniejszych sygnałów płynących z całego badania. Wdrożenie technologii nie tworzy automatycznie kompetencji potrzebnych do zarządzania nią.

Skala organizacji zmienia charakter problemu

W najmniejszych organizacjach dominującą barierą pozostaje budżet. W firmach do 49 pracowników wskazuje go **46,9% respondentów**, podczas gdy brak ekspertów raportuje **36,7%**.

Komentarz ekspercki EY Academy of Business

Technologia jest gotowa. Czy ludzie są gotowi na zmiany?

Wyniki badania pokazują bardzo wyraźnie, że największą barierą wdrażania AI nie jest dostęp do technologii, lecz gotowość ludzi i organizacji do korzystania z niej w sposób celowy. Samo kupienie narzędzia nie zmienia sposobu pracy – zmienia go dopiero to, co ludzie zaczynają robić dzięki temu narzędziu. Dlatego wdrożenie AI powinno być traktowane nie jako projekt technologiczny, lecz jako zmiana zachowań, kompetencji i sposobu podejmowania decyzji.

Dobrym przykładem może być firma, która udostępnia pracownikom narzędzie generatywnej AI, ale nie zmienia procesów ani nie ustala, w jakich zadaniach i z jaką odpowiedzialnością należy z niego korzystać. Po kilku miesiącach okazuje się, że część osób używa AI bardzo intensywnie, inni niemal wcale, a organizacja nadal nie potrafi powiedzieć, jaki biznesowy efekt przyniosła inwestycja. Problemem nie było więc narzędzie, lecz brak odpowiedzi na pytanie: jak chcemy, żeby ludzie pracowali dzięki AI inaczej niż wcześniej?

To właśnie dlatego tak ważna staje się rola liderów, którzy potrafią przełożyć możliwości technologii na konkretne zadania, standardy pracy i odpowiedzialność. AI nie wdraża się poprzez zakup licencji ani uruchomienie dostępu. AI wdraża się wtedy, gdy zmieniają się codzienne zachowania ludzi. Największą barierą efektywnego wykorzystania AI nie jest technologia. Narzędzia można kupić. Prawdziwą barierą jest przywiązanie ludzi do utartych sposobów pracy i niechęć do zmian w procesach.



Ewa Opolska

Trener i doradca biznesowy,
EY Academy of Business
Przeprowadza firmy i ludzi przez zmiany,
szkół i prowadząc projekty rozwojowe.



Głos rynku

Za deklarowanymi barierami kryją się bardzo konkretne doświadczenia organizacji.

“

Rozwój przegrywa z bieżącą, bo nikt nie planuje na niego godzin pracy. Wszyscy deklarują, że rozwój jest ważny, ale nikt nie zdejmuje zadań.

– specjalista HR, bankowość i finanse, organizacja z przedziału 1000-4999 pracowników

“

Brakuje czasu i przestrzeni na naukę w godzinach pracy – wszyscy gaszą pożary.

– manager liniowy, handel i e-commerce, organizacja z przedziału 50-249 pracowników

W największych organizacjach sytuacja wygląda odwrotnie. W firmach zatrudniających ponad 5000 pracowników brak ekspertów wskazuje **53,5% respondentów**, natomiast brak budżetu jedynie **23,3%**.

To ciekawy paradoks.

Mniejsze organizacje częściej mają ludzi, którym brakuje zasobów. Największe organizacje częściej mają zasoby, ale coraz trudniej znajdują osoby zdolne łączyć wiedzę technologiczną, biznesową i organizacyjną.

Co to oznacza dla organizacji?

Badanie pokazuje, że największą przeszkodą we wdrażaniu AI nie jest technologia. Są nią ludzie, procesy i sposób zarządzania zmianą.

Organizacje najczęściej rozpoczynają rozmowę od pytania: **Jakie narzędzie wybrać?** Tymczasem dane sugerują, że ważniejsze są trzy inne pytania: **Jaki problem chcemy rozwiązać? - Kto odpowiada za sukces wdrożenia? - Jak będziemy mierzyć efekt?**

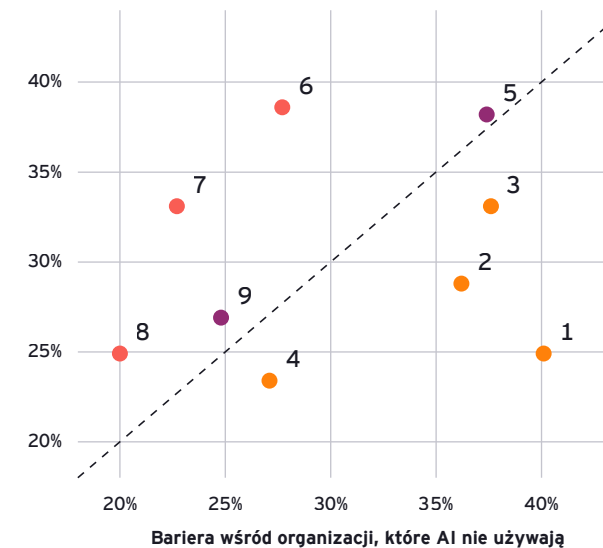
Najbardziej dojrzałe organizacje zaczynają właśnie od tych pytań. Technologia pojawia się dopiero później.

Wdrożenie nie usuwa barier – wymienia je na inne

Barierę wskazywane przez organizacje używające AI w rozwoju i pozostałe. Moduł HR

Bariera wśród organizacji używających AI

Linia przerywana: taki sam poziom barier



- 1. Brak budżetu na szkolenia
- 2. Koszt narzędzi
- 3. Brak strategii i celów
- 4. Opór kadry zarządzającej
- 5. Brak ekspertów wewnętrznych
- 6. Obawy etyczne i prawne
- 7. Trudność w zmierzeniu ROI
- 8. Brak danych wewnętrznych
- 9. Opór pracowników

● Rośnie po wdrożeniu ● Maleje po wdrożeniu ● Zbliżony poziom

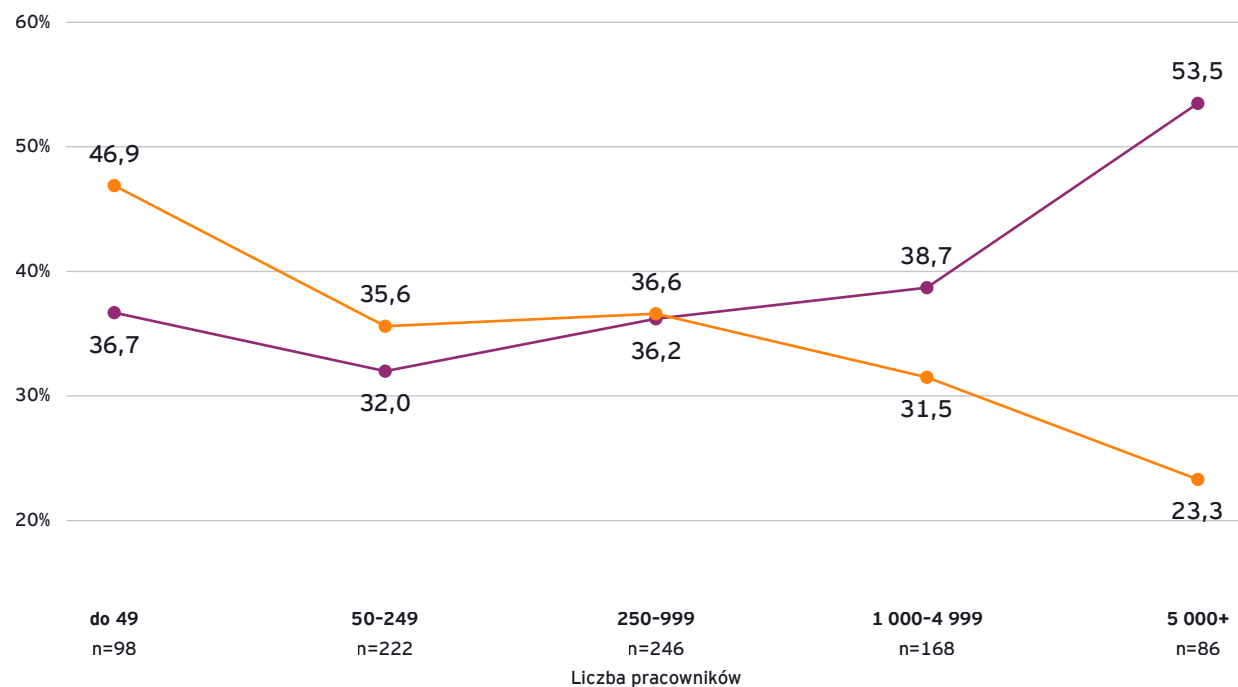
Po wdrożeniu znikają bariery finansowe, a pojawiają się prawne i pomiarowe. Brak ekspertów wewnętrznych jest jedyną barierą identyczną przed i po wdrożeniu: 37,4% wobec 37,5%.



Mała firma nie ma pieniędzy, korporacja nie ma ludzi

Dwie bariery według wielkości organizacji. Moduł HR

■ Brak ekspertów wewnętrznych ■ Brak budżetu na szkolenia z AI



Linie przecinają się w firmach 250-999 pracowników. Obie skrajne wartości są istotne statystycznie ($p < 0,01$).

Jakie kompetencje będą potrzebne

- zarządzanie zmianą
- prowadzenie projektów wdrożeniowych
- AI literacy
- współpraca człowieka z AI
- analiza danych
- zarządzanie ryzykiem technologicznym
- komunikacja między biznesem a technologią.

Powiązany obszar rozwoju

Jak odpowiadają na to organizacje bardziej dojrzałe?

- rozwijają kompetencje AI poza działami IT
- budują odpowiedzialność za wdrożenia po stronie biznesu i liderów
- definiują cele biznesowe przed wyborem narzędzi
- przygotowują organizację na zmiany regulacyjne i etyczne
- rozwijają kompetencje zarządzania zmianą.

Gdzie najczęściej zaczynają?

- od edukacji liderów i menedżerów
- od budowy wspólnego języka pomiędzy biznesem, HR i technologią
- od pilotaży połączonych z pomiarem efektów
- od określenia zasad odpowiedzialnego wykorzystania AI
- od identyfikacji kompetencji niezbędnych do skalowania wdrożeń.

EY Academy of Business wspiera organizacje w rozwoju kompetencji związanych z AI, cyberbezpieczeństwem, zarządzaniem danymi, zmianą technologiczną, produktywnością cyfrową oraz skutecznym wdrażaniem nowych technologii w środowisku pracy.



Shadow AI: pracownicy już korzystają, firmy jeszcze tego nie widzą

Narzędzia AI weszły do organizacji szybciej niż polityki, procedury i zasady ich wykorzystania. Problemem nie jest samo korzystanie z AI, ale brak wiedzy, gdzie i w jaki sposób jest ona używana.

Shadow AI oznacza wykorzystywanie narzędzi sztucznej inteligencji poza formalnymi zasadami obowiązującymi w organizacji lub bez wiedzy osób odpowiedzialnych za zarządzanie tym obszarem.

Może przyjmować bardzo różne formy: od wykorzystania publicznych modeli do przygotowania prezentacji, przez analizę danych i dokumentów, aż po wspieranie codziennej pracy menedżerskiej czy rekrutacyjnej.

Badanie pokazuje, że zjawisko jest już obecne w wielu organizacjach.

Shadow AI lub przypadki naruszenia wewnętrznych zasad związanych z wykorzystaniem AI dostrzega:

- **30,2% organizacji w optyce HR**
- **33,1% organizacji w optyce liderów biznesowych.**

Naruszenia obowiązujących zasad raportuje odpowiednio:

- **4,9%**
- **5,2%** respondentów.

Jednak najciekawszy wniosek nie dotyczy organizacji, które problem dostrzegają. Dotyczy tych, które nie wiedzą, czy problem w ogóle istnieje.

Połowa rynku nie wie, co dzieje się w organizacji

Brak skutecznej kontroli nad wykorzystaniem AI deklaruje:

- **51,9% HR**
- **45,8% liderów biznesowych.**

Na wynik ten składają się dwie sytuacje:

- organizacja nie monitoruje korzystania z AI
- organizacja nie posiada zasad lub polityki dotyczącej wykorzystania AI.

Jasne zasady oraz ich egzekwowanie deklaruje jedynie:

- **17,9% organizacji według HR,**
- **21% według liderów biznesowych.**

To zmienia perspektywę patrzenia na Shadow AI.

Organizacje, które zgłaszają problem, najczęściej posiadają przynajmniej częściowy mechanizm obserwacji zjawiska. Największe ryzyko może więc znajdować się właśnie tam, gdzie organizacja nie monitoruje go wcale.

Komentarz ekspercki EY Academy of Business

Shadow AI jest przede wszystkim problemem zarządczym

W wielu organizacjach Shadow AI kojarzy się przede wszystkim z ryzykiem technologicznym lub prawnym.

Wyniki badania pokazują jednak coś innego. Największym zagrożeniem nie jest sam fakt korzystania z AI. Pracownicy już dziś znajdują sposoby na wykorzystywanie nowych technologii w codziennej pracy i będą robić to niezależnie od formalnych regulacji.

Prawdziwe ryzyko pojawia się wtedy, gdy organizacja nie wie:

- z jakich narzędzi korzystają pracownicy
- jakie dane trafiają do tych narzędzi
- kto odpowiada za ich wykorzystanie
- gdzie kończy się eksperyment, a zaczyna proces biznesowy.

Najbardziej dojrzałe organizacje nie rozpoczynają od zakazów. Zaczynają od zrozumienia istniejących praktyk i stworzenia prostych, zrozumiałych zasad korzystania z AI.

Shadow AI jest zwykle sygnałem niezaspokojonej potrzeby biznesowej. Pracownicy szukają sposobów na szybsze wykonywanie pracy. Rolą organizacji jest stworzenie warunków, w których mogą robić to bezpiecznie.

Dlatego coraz większego znaczenia nabiera **AI Governance**, rozumiane nie jako kolejny zestaw ograniczeń, ale jako system zarządzania odpowiedzialnym wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Organizacje potrzebują dziś jasnych polityk określających, jakie rozwiązania AI mogą być wykorzystywane, do jakich zastosowań są dopuszczone, jakie dane mogą być przetwarzane oraz kto ponosi odpowiedzialność za decyzje wspierane przez AI.

Skuteczne AI Governance powinno łączyć perspektywę biznesową, technologiczną, prawną i compliance. Jego celem nie jest hamowanie innowacji, lecz stworzenie bezpiecznych ram do ich skalowania.



Justyna Wyszynska

Starszy Menedżer, EY Academy of Business

Odpowiedzialna za rozwój oferty szkoleniowej z zakresu prawa nowych technologii



Głos rynku

Shadow AI nie jest buntem. Jest skutkiem próżni. Kiedy nie ma zasad, ludzie robią to, co uznają za rozsądne, i zwykle mają rację co do samego narzędzia, a nie co do ryzyka.

“

Brakuje wiedzy o regulacjach – AI Act i RODO to dla większości firm czarna skrzynka. Brak polityki oznacza, że i tak wszyscy z tego korzystają, tylko po cichu.

– manager L&D, opieka zdrowotna i farmacja, 5 000+ pracowników

“

Kluczowe są kompetencje etyczne i świadomość ryzyk związanych z AI, w tym AI Act.

– manager liniowy, technologie i IT, 250-999 pracowników

Co pracownicy mają na ekranach

Odpowiedź na to pytanie tłumaczy, dlaczego brak polityki jest ryzykiem, a nie tylko brakiem dokumentu.

Najczęściej wykorzystywane są: ChatGPT – 62,7% wskazań, Microsoft Copilot – 45,6%, Google Gemini – 36,7%, narzędzia branżowe – 29,4%, narzędzia wewnętrzne organizacji – 27%, Perplexity – 17,5%, Claude – 12,3%.

Najbardziej interesująca jest proporcja. Najpopularniejsze narzędzie konsumenckie jest ponad dwukrotnie częściej wykorzystywane niż rozwiązania rozwijane wewnętrznie przez organizację.

Pokazuje to, że adopcja AI odbywa się przede wszystkim oddolnie, a nie poprzez centralnie zarządzane wdrożenia.

Biznes wie więcej niż HR

Badanie pokazuje również wyraźną różnicę między perspektywą HR i biznesu. Liderzy biznesowi częściej niż HR wskazują wykorzystanie niemal wszystkich najpopularniejszych narzędzi AI.

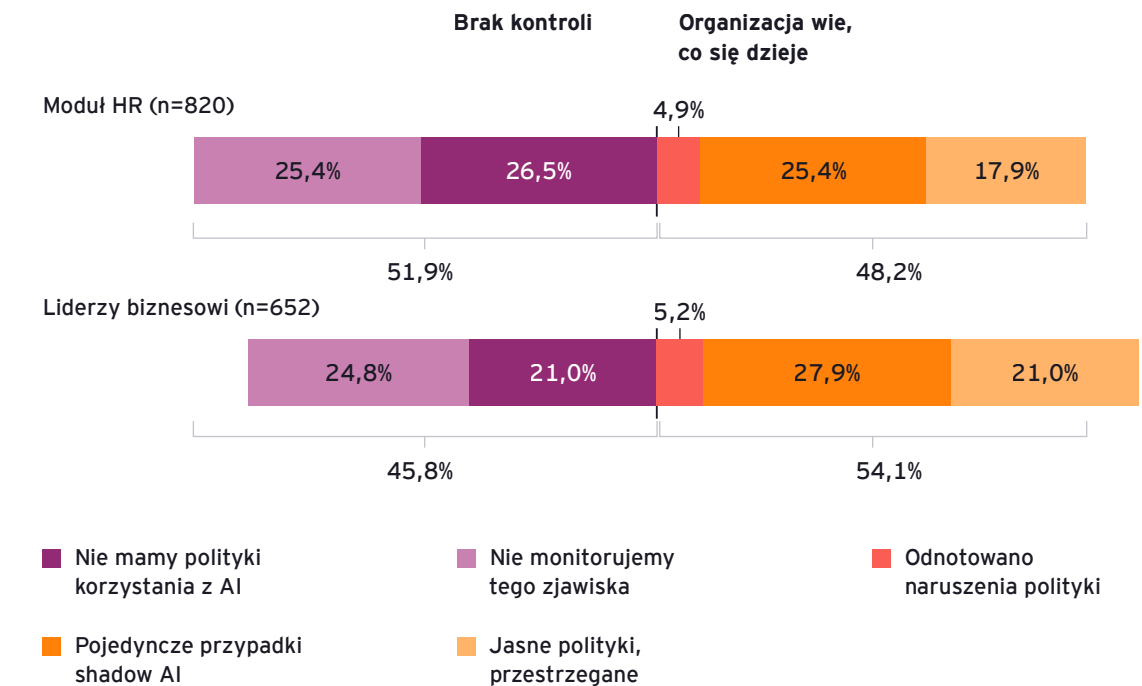
Szczególnie widoczne jest to w przypadku: narzędzi branżowych, Microsoft Copilot, rozwiązań wewnętrznych organizacji.

Jednocześnie aż **16,7% respondentów HR** przyznaje wprost, że nie wie, z jakich narzędzi korzystają pracownicy. Wśród liderów biznesowych odsetek ten wynosi **7,2%**.

Może to oznaczać, że codzienna praktyka pracy z AI jest dziś lepiej widoczna dla menedżerów operacyjnych niż dla funkcji odpowiedzialnych za rozwój czy polityki organizacyjne.

Połowa rynku nie wie, czy ma problem

Stan kontroli nad korzystaniem z narzędzi AI przez pracowników



Organizacje raportujące shadow AI monitorują je – problemem jest ta połowa rynku, która nie wie, czy problem ma.



Ryzyko rośnie tam, gdzie zasobów jest najmniej

Największy poziom braku kontroli występuje w organizacjach o mniejszej skali działania.

W optyce liderów biznesowych:

- **59,4% firm do 249 pracowników** deklaruje brak kontroli nad Shadow AI
- wobec **25,9% organizacji zatrudniających ponad 1000 osób**.

Podobny kierunek widoczny jest również w wynikach modułu HR.

To ważna obserwacja. Najmniejsze organizacje dysponują zwykle najmniejszymi zasobami do zarządzania ryzykiem technologicznym, a jednocześnie to właśnie tam najczęściej brakuje formalnych zasad korzystania z nowych narzędzi.

Świadomość jest, polityki nie ma

W poprzednim artykule 30,9% respondentów HR wskazało obawy etyczne i prawne – RODO, EU AI Act – jako barierę wdrożenia AI. Zestawienie tych dwóch wyników jest niewygodne. Wśród organizacji bez żadnej kontroli nad shadow AI obawy prawne wskazuje 28,2%. Wśród tych z jasnymi politykami – 29,3%. Różnica praktycznie nie istnieje.

Świadomość ryzyka nie przekłada się więc na działanie. Firmy, które boją się regulacji, i firmy, które mają je opatrowane, martwią się dokładnie tak samo. Różni je to, że jedno coś z tym zrobiły.

Co to oznacza dla organizacji?

Shadow AI nie jest zjawiskiem przyszłości. To zjawisko teraźniejszości. Największym błędem byłoby zakładanie, że brak zgłoszonych problemów oznacza brak wykorzystania AI.

Badanie sugeruje coś odwrotnego. Organizacje posiadające choć podstawowe mechanizmy monitorowania znacznie częściej dostrzegają skalę zjawiska niż te, które nie mają żadnych zasad.

Dlatego pierwszym krokiem nie powinno być pytanie: Jak zabronić pracownikom korzystania z AI? ale: Jakiego AI już dziś używają nasi pracownicy?

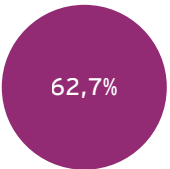
Dopiero odpowiedź na to pytanie pozwala budować skuteczne zasady, polityki i procesy.

Narzędzia konsumenckie wygrywają z firmowymi

Narzędzia AI wykorzystywane przez pracowników. Moduł liderów biznesowych, w nawiasie moduł HR

Narzędzia konsumenckie

Wchodzą do firmy oddolnie



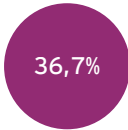
ChatGPT

HR: 64,3%



Perplexity

HR: 15,4%



Google Gemini

HR: 28,4%

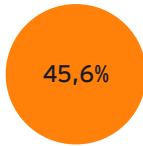


Claude

HR: 9,0%

Narzędzia wdrażane przez firmę

Kupione, skonfigurowane, kontrolowane



Microsoft Copilot

HR: 36,0%



Wewnętrzne AI

HR: 17,8%



Branżowe AI

HR: 16,5%

Najpopularniejsze narzędzie jest ponad dwa razy częstsze niż firmowe rozwiązania wewnętrzne (62,7% wobec 27,0%).

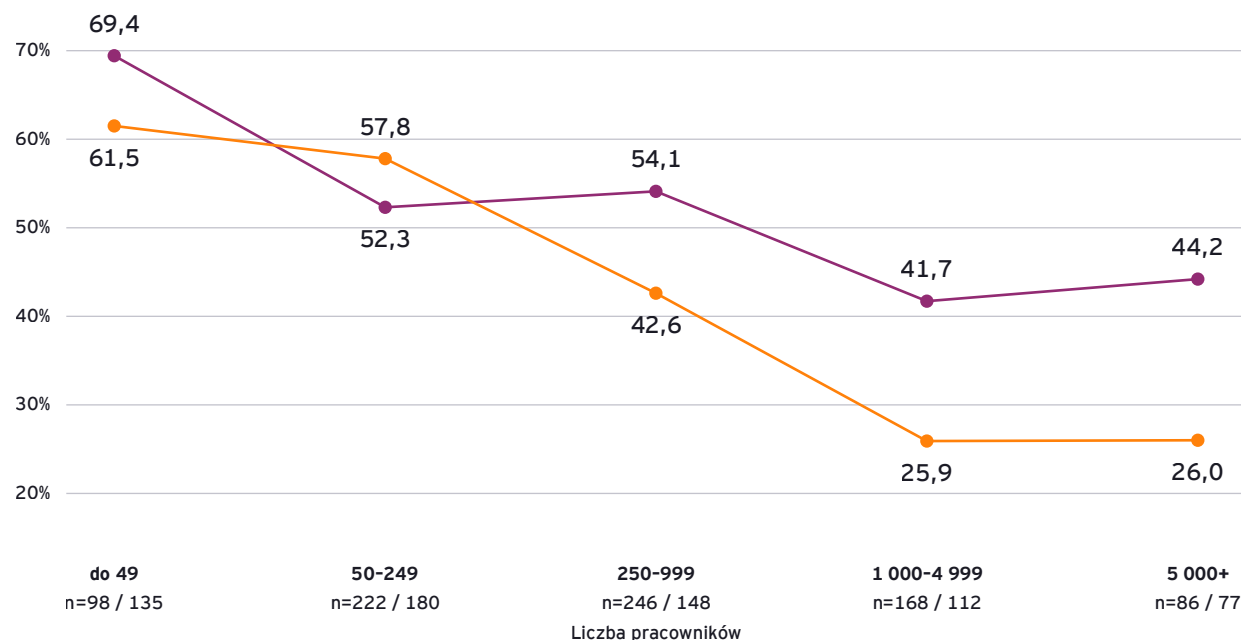
HR widzi mniej narzędzi niż liderzy w każdej pozycji poza jedną, a 16,7% respondentów HR nie wie, z czego korzystają pracownicy.



Ekspozycja koncentruje się w mniejszych firmach

Odsetek organizacji bez kontroli nad shadow AI – brak monitorowania lub brak polityki

■ Moduł HR ■ Liderzy biznesowi



W optyce liderów: 59,4% organizacji do 249 pracowników wobec 25,9% powyżej tysiąca osób ($p < 0,001$).
W module HR ten sam kierunek jest słabszy i mniej regularny: 57,5% wobec 42,5% ($p = 0,0004$).

Jakie kompetencje będą potrzebne

- AI governance
- świadomość regulacyjna (AI Act, RODO)
- cyberbezpieczeństwo
- odpowiedzialne wykorzystanie AI
- zarządzanie ryzykiem technologicznym
- współpraca człowieka z AI.

Powiązany obszar rozwoju

Jak odpowiadają na to organizacje bardziej dojrzałe?

- monitorują wykorzystanie AI w organizacji
- definiują jasne zasady korzystania z narzędzi
- regularnie edukują pracowników w zakresie ryzyk i bezpieczeństwa
- angażują biznes, HR, IT i obszary prawne w tworzenie polityk AI.

Gdzie najczęściej zaczynają?

- od inwentaryzacji wykorzystywanych narzędzi
- od prostych zasad dotyczących danych i bezpieczeństwa
- od szkoleń z odpowiedzialnego wykorzystania AI
- od zbudowania właściciela procesu AI governance.

EY Academy of Business wspiera organizacje w obszarach AI governance, cyberbezpieczeństwa, regulacji dotyczących sztucznej inteligencji, ochrony danych, zarządzania ryzykiem technologicznym oraz budowania polityk odpowiedzialnego wykorzystania AI.



04

Pomiar



Paradoks zdolności

Organizacje wiedzą, że tradycyjne wskaźniki rozwoju nie pokazują rzeczywistych kompetencji pracowników. Jednocześnie większość nie posiada narzędzi pozwalających mierzyć je inaczej.

Rzadko zdarza się sytuacja, w której rynek tak zgodnie diagnozuje własne ograniczenia. Tradycyjne wskaźniki rozwoju, takie jak liczba szkoleń, liczba uczestników czy liczba godzin rozwojowych, za niewystarczające uznaje:

- **76% respondentów HR**
- **73,9% liderów biznesowych.**

To jeden z najwyższych poziomów zgodności w całym badaniu.

Jednocześnie zdolność odróżnienia rzeczywistej kompetencji pracownika od samego faktu ukończenia szkolenia deklaruje jedynie:

- **37,3% przedstawicieli HR**
- **29,4% liderów biznesowych.**

Wśród liderów biznesowych odsetek organizacji deklarujących taką zdolność jest niemal identyczny jak odsetek organizacji, które przyznają, że jej nie posiadają.

Świadomi problemu, niegotowi na rozwiązanie

Najbardziej charakterystyczną grupą w badaniu są organizacje, które rozumieją ograniczenia obecnego podejścia do pomiaru, ale nie posiadają alternatywy. Do grupy: „Świadomi, ale niezdolni” należy:

- **44% organizacji w perspektywie HR**
- **50% organizacji w perspektywie liderów biznesowych.**

To oznacza, że około połowa polskich organizacji wie, iż mierzy niewłaściwe rzeczy, ale nie dysponuje skutecznym sposobem oceny rzeczywistych kompetencji. Jednocześnie bardzo niewielki odsetek organizacji uważa obecne wskaźniki za wystarczające i deklaruje wysoką dojrzałość pomiarową.

Problemem nie wydaje się więc brak świadomości. Problemem pozostaje brak praktycznych rozwiązań.

Diagnoza kompetencji nadal odbywa się zbyt rzadko

Formalna diagnoza kompetencji przeprowadzana wyłącznie doraźnie lub nieprzeprowadzana wcale występuje w **44,6% organizacji według HR i 38% organizacji według liderów biznesowych.**

Z kolei systematyczną diagnozę, realizowaną co najmniej raz w roku, deklaruje **32,8% organizacji w optyce HR i 41,9% w optyce liderów biznesowych.**

Jeszcze rzadziej wykorzystywane są nowoczesne metody oceny kompetencji. Diagnozę wspieraną AI stosuje 6,6% organizacji według HR i 6,9% według liderów. Mikrocertyfikaty i odznaki cyfrowe – 6,8% i 8%. To liczby jednocyfrowe w obszarze, w którym co druga firma zgłasza potrzebę.

Regularność ma znaczenie – ale tylko po jednej stronie

W module HR widać wyraźny związek pomiędzy regularnością diagnozy a przekonaniem o zdolności pomiaru kompetencji. Wśród organizacji diagnozujących co najmniej raz w roku zdolność pomiaru deklaruje 55%.

Komentarz ekspercki EY Academy of Business

Organizacje nie potrzebują więcej danych. Potrzebują lepszych danych.

Organizacje gromadzą informacje o liczbie szkoleń, uczestnikach programów, certyfikatach czy godzinach rozwojowych. Problem polega na tym, że dane te opisują aktywność, a nie kompetencje. Pozwalają odpowiedzieć na pytanie, co zostało zrealizowane, ale nie pokazują, czy pracownicy potrafią wykorzystać nowe umiejętności w praktyce i czy przekłada się to na wyniki organizacji.

Dlatego kompetencje warto postrzegać nie jako zasób deklarowany, lecz obserwowalny. W organizacji opartej na umiejętnościach (podejście *skills-first*) kluczowe staje się to, co pracownik potrafi zrobić i jakie efekty osiąga dzięki swoim umiejętnościom. Fundamentem takiego podejścia jest:

- określenie rezultatów biznesowych, które ma wspierać program rozwojowy,
- zdefiniowanie zachowań niezbędnych do osiągnięcia tych rezultatów oraz zaprojektowanie wokół nich działań rozwojowych,
- systematyczne gromadzenie obserwowalnych dowodów potwierdzających występowanie tych zachowań w praktyce, na przykład poprzez próbki pracy, assessment center, projekty wdrożeniowe czy obserwację stosowania kompetencji w codziennej pracy.

Równie ważne jest wpisanie pomiaru w proces rozwojowy i świadome zaplanowanie czasu na jego realizację. Już podczas projektowania działań warto określić, jakie zachowania mają ulec zmianie, jakie dowody będą potwierdzać rozwój kompetencji oraz kto będzie odpowiedzialny za ich obserwację i ocenę. Jednocześnie skuteczny pomiar wymaga aktywnego udziału pracownika, przełożonego i HR. Dzięki temu powstaje współodpowiedzialność za efekty, zaś pomiar przestaje być dodatkowym obowiązkiem administracyjnym a staje się elementem wspierającym rozwój.

W świecie *skills-first* przewagę konkurencyjną budują nie organizacje, które wiedzą, kto ukończył szkolenie, lecz te, które potrafią wiarygodnie określić, kto dysponuje umiejętnościami niezbędnymi do osiągnięcia celów organizacji. Wymaga to lepszych danych – takich, które łączą cele biznesowe z kompetencjami, zachowaniami i efektami pracy. To właśnie takie dane pozwalają podejmować trafniejsze decyzje dotyczące rozwoju pracowników, sukcesji, mobilności talentów i realizacji strategii.



Magdalena Robak

Trener i doradca EY Academy of Business

Pomaga wzmacniać przywództwo i jakość współpracy w zespołach, firmach i projektach. Wspiera organizacje w projektowaniu systemów oceny efektywności działań rozwojowych.



Głos rynku

Respondenci bardzo często wskazują, że problem nie wynika z braku narzędzi, lecz z braku konsekwencji w ich wykorzystywaniu. Organizacje wiedzą, że obecny sposób pomiaru nie wystarcza, ale wciąż mają trudność z przełożeniem tej wiedzy na praktykę.

“

Najpilniejsze jest przejście od raportowania liczby szkoleń do pomiaru zastosowania wiedzy. Mamy narzędzia, tylko nikt ich nie używa.

– dyrektor HR, logistyka i transport, organizacja z przedziału 50-249 pracowników

“

Problem to brak mierzenia efektów – nikt nie sprawdza, czy szkolenie coś zmieniło.

– dyrektor / head of, usługi profesjonalne, organizacja z przedziału 250-999 pracowników

Wśród tych, które robią to ad hoc lub wcale – 26,8%. Zależność ta nie jest już tak widoczna po stronie liderów biznesowych, co może sugerować, że sam proces pomiaru i jego rezultaty są znacznie bardziej widoczne dla HR niż dla menedżerów biznesowych.

Ile organizacji przechodzi wszystkie progi

Każdy kolejny próg wymaga spełnienia wszystkich poprzednich. Tradycyjne wskaźniki za niewystarczające uznaje 76% respondentów HR i 73,9% liderów biznesowych. Ten warunek wraz ze zdolnością pomiaru rzeczywistych kompetencji spełnia odpowiednio 32% i 23,9%. Po dodaniu diagnozy co najmniej raz w roku odsetki spadają do 15,9% i 10,4%, a po uwzględnieniu stosowania próbek pracy – do 4,4% i 2,1%.

Najostrzejszy spadek module HR następuje na drugim progu: między świadomością a zdolnością ubywa 44 punkty procentowe. To dokładnie miejsce, w którym rynek się zatrzymuje.

Co to oznacza dla organizacji?

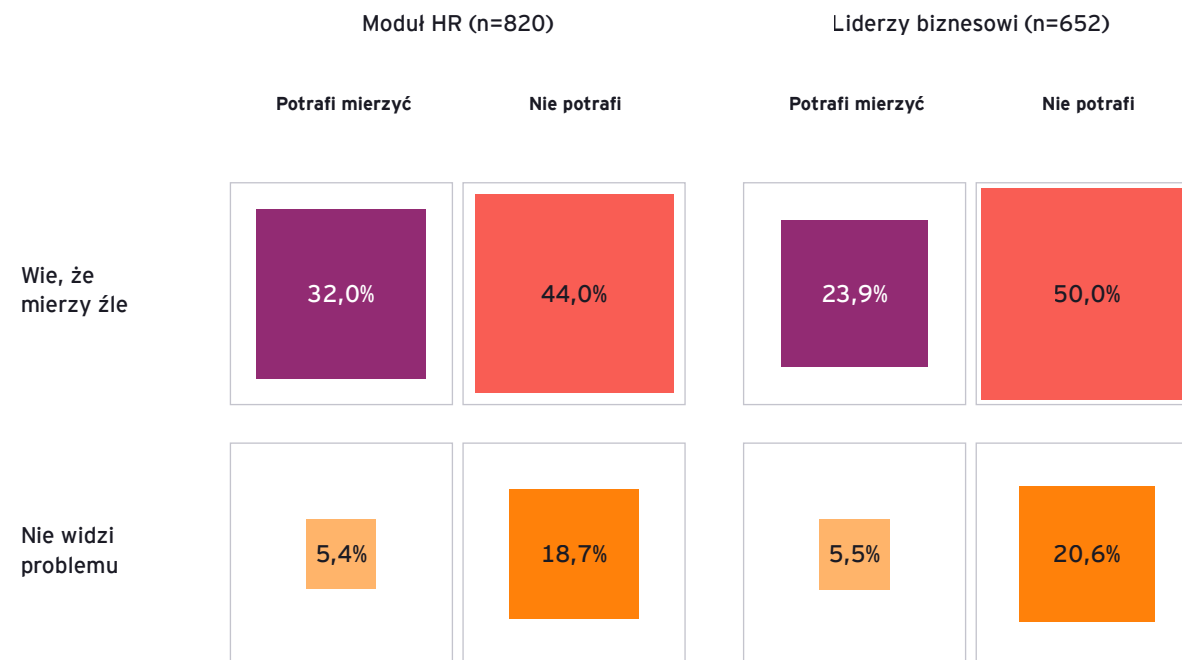
Największym problemem nie jest brak świadomości. Organizacje bardzo dobrze rozumieją, że liczba szkoleń nie jest tym samym co poziom kompetencji. Wyzwaniem pozostaje przełożenie tej wiedzy na procesy i metody stosowane na co dzień.

Najbardziej dojrzałe organizacje nie pytają wyłącznie: **Ile osób ukończyło szkolenie?** Pytają również: **Co pracownicy potrafią zrobić inaczej po jego zakończeniu?**

To właśnie odpowiedź na drugie pytanie staje się coraz ważniejszym miernikiem gotowości organizacji do funkcjonowania w świecie NAVI.

Świadomi, ale niezdolni

Skrzyżowanie dwóch pytań: czy tradycyjne wskaźniki wystarczają i czy organizacja potrafi mierzyć faktyczną zdolność

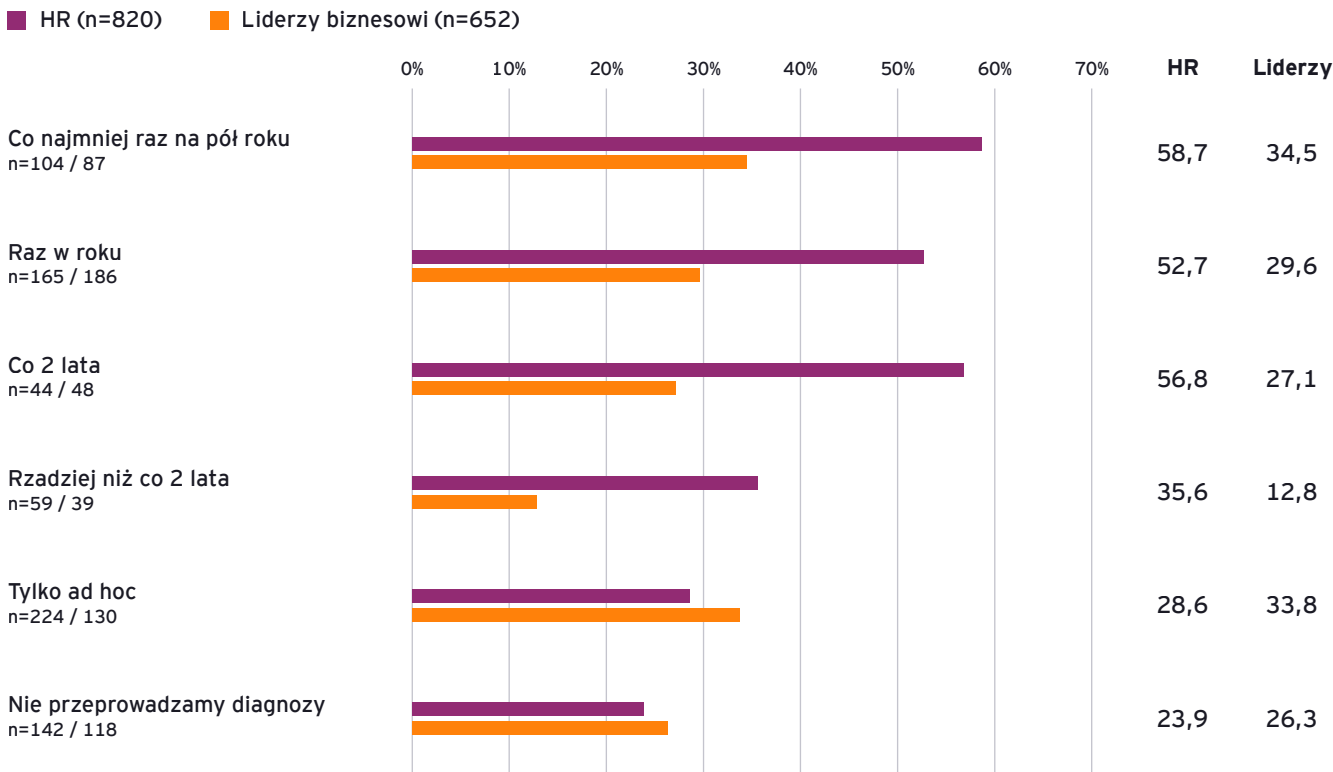


Świadomi, ale niezdolni: 44,0% organizacji w optyce HR (n=361) i 50,0% w optyce liderów (n=326). Pole kwadratu odpowiada odsetkowi organizacji. Podział według odpowiedzi TOP2 na obu skalach.



Kto diagnozuje częściej, ten umie mierzyć – ale tylko w HR

Odsetek respondentów deklarujących zdolność odróżnienia kompetencji od ukończonego szkolenia



W module HR zdolność pomiaru rzeczywistych kompetencji deklaruje 55% organizacji diagnozujących kompetencje co najmniej raz w roku oraz 26,8% organizacji diagnozujących je wyłącznie doraźnie lub nieprzeprowadzających diagnozy wcale ($p < 0,001$).

W module liderów ta zależność nie występuje – wszystkie poziomy mieszczą się między 12,8% a 34,5%.

Jakie kompetencje będą potrzebne

- diagnoza kompetencji
- projektowanie procesów oceny
- assessment i development center
- analityka HR
- pomiar efektów rozwoju
- wykorzystanie danych w decyzjach rozwojowych.

Powiązany obszar rozwoju

Jak odpowiadają na to organizacje bardziej dojrzałe?

- regularnie diagnozują poziom kompetencji
- wykorzystują więcej niż jedną metodę oceny
- mierzą zachowania i wyniki, a nie wyłącznie aktywności szkoleniowe
- wykorzystują dane do planowania rozwoju i sukcesji.

Gdzie najczęściej zaczynają?

- od uporządkowania modelu kompetencyjnego
- od regularnych diagnoz kompetencji
- od wdrożenia assessmentów i próbek pracy
- od powiązania pomiaru kompetencji z celami biznesowymi.

EY Academy of Business wspiera organizacje w obszarach diagnozy kompetencji, assessment i development center, budowy modeli kompetencyjnych, pomiaru efektów rozwojowych oraz wykorzystania danych w zarządzaniu talentami i rozwoju organizacji.

Co negatywnie wpływa na ocenę kompetencji – i dlaczego HR i biznes widzą to inaczej

Problemem nie jest brak narzędzi. Problemem jest brak wspólnego obrazu kompetencji i procesów ich oceny.

Ocena kompetencji należy dziś do najważniejszych procesów wspierających rozwój ludzi w organizacji. To od niej zależą decyzje dotyczące rozwoju, sukcesji, planowania rozwoju talentów czy inwestycji szkoleniowych.

Wyniki badania pokazują jednak, że organizacje mają trudność nie tylko z pomiarem kompetencji, ale również ze stworzeniem wspólnego obrazu tego, jak taki pomiar powinien wyglądać.

Najczęściej stosowanymi metodami oceny kompetencji według wskazań HR są:

- ocena okresowa oparta na celach – **67,9%**,
- samoocena pracownika – **55,9%**,
- obserwacja w miejscu pracy – **45%**,
- indywidualne plany rozwoju – **36,8%**,
- ocena 360° – **27,2%**.

Znacznie rzadziej organizacje wykorzystują metody bardziej złożone - wymagające bardziej skomplikowanych i rozbudowanych procesów i dodatkowych działań:

- próbki pracy i case studies – **19,8%**,
- assessment centre – **12,1%**,
- mikrocertyfikaty – **6,8%**,
- diagnoza wspierana AI – **6,6%**.

Ta sama organizacja, dwa różne obrazy

Najciekawsze wyniki pojawiają się jednak dopiero wtedy, gdy porównamy perspektywę HR i biznesu.

Przy metodach deklaracyjnych HR raportuje znacznie wyższe poziomy wykorzystania niż liderzy biznesowi. Przykładowo:

- ocena okresowa: **67,9% vs 52,5%**
- samoocena pracownika: **55,9% vs 37,7%**
- indywidualne plany rozwoju: **36,8% vs 27,5%**
- wywiady behawioralne: **24,5% vs 15,5%**.

Sytuacja wygląda inaczej przy metodach bardziej zaawansowanych. W przypadku: assessment centre, próbki pracy, diagnozy wspieranej AI, mikrocertykatów różnice pomiędzy HR i biznesem są niewielkie lub statystycznie nieistotne.

Komentarz ekspercki EY Academy of Business Wspólny język jest najważniejszy

Artykuł bardzo trafnie identyfikuje jeden z najważniejszych problemów współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi: organizacje rzadko cierpią na brak narzędzi do oceny kompetencji, znacznie częściej natomiast mają problem z jakością samego procesu oceny oraz wspólnym rozumieniem ocenianych kompetencji. Badanie pokazuje, że główne wyzwania dotyczą czasu menedżerów, subiektywizmu ocen oraz trudności w definiowaniu kompetencji w sposób mierzalny. Warto zauważyć, że są to przede wszystkim problemy procesowe, a nie technologiczne.

Szczególnie istotny jest wniosek, że skuteczny rozwój kompetencji zawsze zaczyna się od rzetelnej diagnozy. Organizacje często koncentrują się na wyborze programów rozwojowych, szkoleń czy platform edukacyjnych, podczas gdy kluczowe pytanie powinno brzmieć: „Jakie kompetencje rzeczywiście wymagają rozwoju i skąd to wiemy?”. Bez wiarygodnej diagnozy działania rozwojowe przypominają leczenie bez postawienia diagnozy medycznej. Mogą przynieść pewne efekty, ale trudno oczekiwać, że będą optymalnie dopasowane do rzeczywistych potrzeb pracownika i organizacji.

Na uwagę zasługuje również rozbieżność pomiędzy perspektywą HR i biznesu. Wyniki sugerują, że obie strony często inaczej postrzegają zarówno stosowane metody oceny, jak i skalę problemów związanych z ich wykorzystaniem. To sygnał, że organizacje potrzebują nie tylko narzędzi, ale przede wszystkim wspólnego języka kompetencji oraz jasnych kryteriów oceny. Jeżeli menedżerowie, specjaliści HR i pracownicy inaczej rozumieją tę samą kompetencję, trudno oczekiwać spójnych decyzji dotyczących rozwoju, sukcesji czy awansów.

Szczególnie cenny jest wniosek, że bardziej zaawansowane i oparte na obserwacji zachowań metody diagnozy, takie jak development centre, próbki pracy czy inne formy weryfikacji rzeczywistych umiejętności, generują mniejsze różnice w interpretacji wyników. Potwierdza to doświadczenia wielu

organizacji, które osiągnęły wysoką dojrzałość w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Im bardziej diagnoza opiera się na konkretnych zachowaniach i obiektywnych dowodach kompetencji, tym większa jest jej wartość dla biznesu. Niestety, pojawia się tutaj bardzo częsty dylemat co do kryteriów wyboru metod i narzędzi diagnozy: cena vs. jakość i obiektywizm. Chciałoby się powiedzieć, że jakość zawsze weźmie górę, ale życie jest znacznie bardziej skomplikowane i czasem wnioski płynące z prostej i taniej diagnozy bywają wystarczające. To jest bardzo indywidualna ocena i nie ma jednego słusznego rozwiązania. Jednak decyzja zawsze musi być świadoma i poparta biznesowymi argumentami.

Najważniejszy wniosek płynący z artykułu jest jednak szerszy: skuteczny rozwój ludzi zaczyna się nie od szkolenia, lecz od zrozumienia, jakie kompetencje są potrzebne, jak są definiowane i na jakim poziomie występują w organizacji. Dopiero na takim fundamencie można projektować działania rozwojowe, które wspierają realizację strategii biznesowej i przynoszą wymierne rezultaty zarówno pracownikom, jak i organizacji.

Na koniec ciekawostka: w badaniu celowo zastosowano pewne uproszczenie merytoryczne, przedstawiając indywidualne plany rozwoju jako narzędzie diagnozy kompetencji. Wysoka pozycja tej odpowiedzi może wskazywać, że granica między narzędziami diagnostycznymi a rezultatami diagnozy nie zawsze jest jasno rozumiana. To dodatkowy sygnał, że warto doprecyzować i upowszechnić wspólne rozumienie poszczególnych etapów zarządzania kompetencjami.



Michał Chlebowski

Starszy Menedżer,
EY Academy of Business

Odpowiedzialny za rozwój oferty
szkoleniowej dla HR i doradczej
w zakresie diagnozy kompetencji.



Głos rynku

Rozjazd optyk łatwo zinterpretować jako spór o fakty. To jednak jest raczej spór o definicje. Jeśli każda firma – a często każdy dział – opisuje daną kompetencję po swojemu, porównanie traci sens, zanim jakiegokolwiek badanie poziomu kompetencji zacznie się. Respondenci nazywają to wprost: nazywamy różne rzeczy tą samą nazwą, a potem dziwimy się wynikom.

“

Każdy rekrutuje na podstawie własnych definicji i potem się dziwi.

– dyrektor HR, produkcja przemysłowa, organizacja z przedziału 5000+ pracowników

“

Najpilniejsza jest zmiana sposobu mierzenia kompetencji – liczy się zdolność, a nie liczba certyfikatów.

– dyrektor / head of, usługi profesjonalne, organizacja z przedziału 250-999 pracowników

To jeden z najbardziej interesujących wyników badania.

Im bardziej formalna i namacalna metoda, tym bardziej zgodny obraz organizacji widzą obie strony.

Problemem jest proces, nie technologia

Respondenci zostali również zapytani o główne przeszkody utrudniające ocenę kompetencji.

Największym wyzwaniem w ocenie kompetencji jest brak czasu po stronie menedżerów – 43,8% wskazań w module HR. Dalej są subiektywizm i niska wiarygodność wyników (41,6%) oraz trudność zdefiniowania kompetencji w sposób mierzalny (36%).

Wszystkie trzy dotyczą procesu. Brak odpowiednich narzędzi i technologii jest dopiero czwarty (28,9%), na równi z brakiem budżetu. Trzy najczęściej wskazywane bariery są takie same w obu próbach.

To ma bezpośrednie znaczenie dla decyzji zakupowych. Jeśli trzy główne przeszkody to czas, wiarygodność i definicja kompetencji, nowe narzędzie nie usunie żadnej z nich. Może nawet pogłębić pierwszą, bo każde nowe narzędzie zabiera menedżerowi kolejne godziny.

Wskaźnik Rozjazdu Optyk: 4,9 punktu procentowego

Jednym z elementów badania był **Wskaźnik Rozjazdu Optyk** (autorski wskaźnik BGR), pokazujący różnice pomiędzy obrazem organizacji po stronie HR i biznesu.

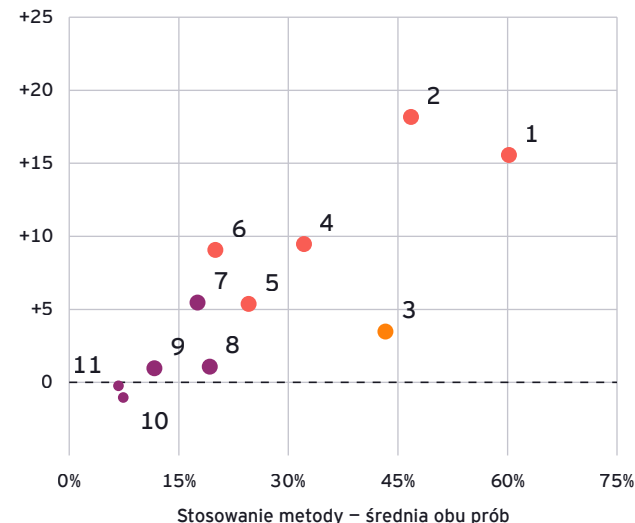
Średnia bezwzględna różnica pomiędzy odpowiedziami obu grup wynosi **4,9 punktu procentowego**.

Rozjazd dotyczy tylko metod, które da się mieć na papierze

Poziom stosowania metody a różnica między optyką HR i optyką liderów

Rozjazd optyk w p.p. (HR minus liderzy)

Linia przerywana: brak rozjazdu



● Metody deklaratywne

● Obserwacja

● Metody dojrzałe

*** $p < 0,001$ · ** $p < 0,01$ · * $p < 0,05$

Im częściej metoda jest raportowana, tym większy rozjazd – z jednym wyjątkiem.

Obserwacja w miejscu pracy jest częsta (45,0%), a rozjazd niemal zerowy. To metoda, którą menedżer wykonuje, a nie dokumentuje.



Jednak niektóre obszary generują znacznie większe rozbieżności.

Największe różnice po stronie HR dotyczą:

- silosów organizacyjnych (+18,4 p.p.)
- wykorzystania samooceny (+18,1 p.p.)

Po stronie liderów biznesowych największe różnice dotyczą natomiast:

- branżowych narzędzi AI (-13,0 p.p.)
- wykorzystania asystentów AI w środowisku pracy (-9,6 p.p.)

Podział jest czytelny. HR widzi więcej problemów ludzkich i procesowych. Liderzy widzą więcej technologii, z którą pracują na co dzień. Każda ze stron ma rację we własnym obszarze obserwacji i myli się co do drugiego.

Co to oznacza dla organizacji?

Badanie pokazuje, że wiele organizacji nie ma problemu z dostępem do metod oceny. Ma natomiast problem z zapewnieniem, żeby ich wyniki były rozumiane w podobny sposób przez wszystkie strony procesu.

Największe ryzyko nie polega dziś na braku narzędzi. Polega na sytuacji, w której:

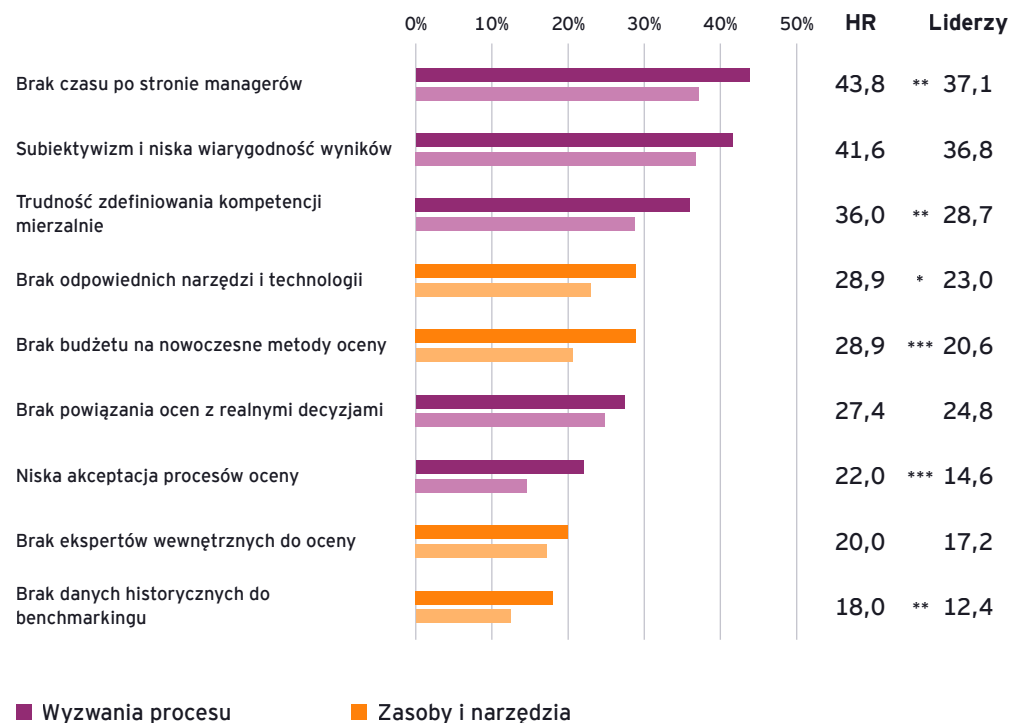
- HR definiuje kompetencje w jeden sposób
- menedżerowie rozumieją je inaczej
- a pracownicy otrzymują jeszcze inny komunikat.

Organizacje, które osiągają najwyższą dojrzałość w obszarze rozwoju kompetencji, zaczynają od budowania wspólnego rozumienia kompetencji zanim zaczną rozwijać kolejne procesy i systemy oceny.

Ocenę psuje proces, nie brak narzędzi

Największe wyzwania w ocenie kompetencji, maks. 3 wskazania

Górny słupek: HR (n=820) · dolny: liderzy (n=652)



Trzy najczęstsze wyzwania to czas, subiektywizm i definiowalność – wszystkie po stronie procesu. Brak narzędzi jest dopiero czwarty. Kolejność jest identyczna w obu próbach.



Wskaźnik Rozjazdu Optyk BGR: 4,9 punktu procentowego

Wszystkie 152 pozycje wielokrotnego wyboru zadane identycznie w obu modułach badania



Średnia bezwzględna różnica wynosi 4,9 p.p. W 102 na 152 pozycjach to HR raportuje wyższe wartości. Rozjazd powyżej 10 p.p. występuje w 16 pozycjach, poniżej 3 p.p. – w 66. Rozkład jest przesunięty w stronę HR.

Jakie kompetencje będą potrzebne

- budowa modeli kompetencyjnych
- prowadzenie rozmów rozwojowych
- feedback i ocena kompetencji
- projektowanie procesów oceny
- analityka HR
- wykorzystanie danych w decyzjach personalnych.

Powiązany obszar rozwoju

Jak odpowiadają na to organizacje bardziej dojrzałe?

- budują wspólny model kompetencyjny dla całej organizacji
- angażują liderów w proces oceny
- wykorzystują więcej niż jedną metodę diagnozy
- regularnie weryfikują jakość procesów oceny.

Gdzie najczęściej zaczynają?

- od uporządkowania definicji kompetencji
- od szkoleń dla menedżerów prowadzących ocenę
- od wdrożenia wspólnych kryteriów oceny
- od powiązania oceny kompetencji z decyzjami rozwojowymi.

EY Academy of Business wspiera organizacje w budowie modeli kompetencyjnych, prowadzeniu diagnozy kompetencji różnymi metodami, projektowaniu procesów oceny, rozwijaniu kompetencji menedżerskich oraz wdrażaniu skutecznych praktyk feedbacku i rozwoju talentów.



05

Zdolność wykonawcza



HR między stołem strategicznym a przepustowością

HR nie jest ograniczony przede wszystkim brakiem kompetencji, lecz brakiem czasu, zasobów i mandatu. Liderzy oceniają go najsurowiej dokładnie tam, gdzie rozwój faktycznie się dzieje – na poziomie zespołu.

Stale miejsce przy stole strategicznym ma 13,5% działów HR. Dominują modele warunkowe: udział „tylko w wybranych tematach” deklaruje 26,1%, a „czasem, w zależności od projektu lub lidera” 28,3%. Poza strategicznymi decyzjami pozostaje 23,1% organizacji. Pozycja HR jest więc w większości firm negocjowana od projektu do projektu.

Widac to również w procesie planowania rozwoju kompetencji. Rozwój kompetencji planowany równoległe ze strategią biznesową, w jednym procesie, wskazuje 17,4% respondentów HR i 19,6% liderów biznesowych. Brak systematycznego planowania deklaruje odpowiednio 13,2% i 24,2%. Biznes ocenia ten stan wyraźnie bardziej krytycznie niż sam HR.

Lustro: ta sama rzecz, dwie oceny

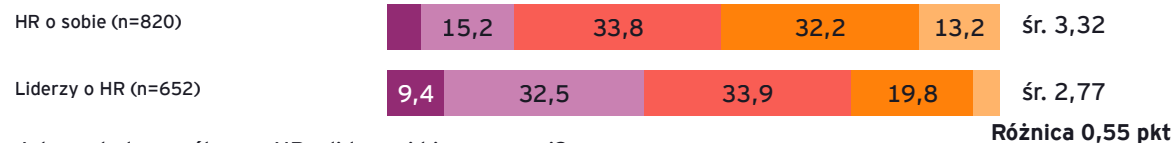
Najciekawsze wyniki w tym rozdziale pojawiają się tam, gdzie obie grupy respondentów oceniają ten sam obszar. Pierwszy dotyczy zdolności HR do przekładania strategii biznesowej na strategię kompetencji. Drugi jakości współpracy pomiędzy HR a liderami biznesowymi.

HR ocenia swoją zdolność przekładania strategii na **3,32** w pięciostopniowej skali, przy 45,4% ocen pozytywnych.

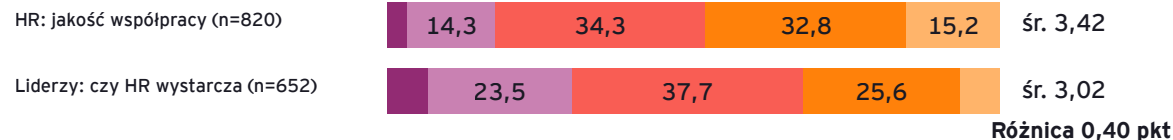
Lustro: HR ocenia się o pół punktu wyżej, niż widzi go biznes

Ten sam konstrukt zmierzony w obu modułach badania. Skala 1-5

Czy HR potrafi przełożyć strategię biznesową na strategię kompetencji?



Jak wygląda współpraca HR z liderami biznesowymi?



■ 1 – zdecydowanie nie ■ 2 – raczej nie ■ 3 – ani tak, ani nie
■ 4 – raczej tak ■ 5 – zdecydowanie tak

Obie różnice są istotne statystycznie ($p < 0,001$). Ocen negatywnych wśród liderów jest 41,9% wobec 20,9% w samoocenie HR. Tylko 7,7% liderów uznaje, że HR w pełni spełnia ich oczekiwania.

Komentarz ekspercki EY Academy of Business

Mandat strategiczny zaczyna się od wartości dla biznesu

Sama różnica pomiędzy oceną HR i biznesu nie jest zaskoczeniem. Takie rozbieżności pojawiają się w wielu organizacjach. Znacznie ważniejsze jest jednak zrozumienie przyczyn, które za nimi stoją.

W praktyce organizacje coraz rzadziej oczekują od HR wyłącznie sprawnej administracji procesami personalnymi. Coraz częściej oczekują partnerstwa w realizacji strategii biznesowej.

Tymczasem wyniki badania pokazują, że funkcja HR nadal w dużym stopniu pozostaje obciążona zadaniami operacyjnymi. To właśnie brak czasu i przepustowości, a nie brak kompetencji, najczęściej ogranicza możliwość pełnienia roli strategicznej. Jednocześnie różnica pomiędzy oceną HR a oceną liderów pokazuje, jak ważne staje się wspólne definiowanie wartości biznesowej działań rozwojowych.

Najbardziej dojrzałe organizacje nie rozmawiają o rozwoju ludzi wyłącznie językiem procesów HR. Rozmawiają o wpływie na realizację strategii, produktywność, gotowość kompetencyjną i wyniki biznesowe.

To właśnie w tym miejscu powstaje rzeczywisty mandat strategiczny HR.



Oktawia Wróblewska

Menedżer, EY Academy of Business

Odpowiedzialna za rozwój oferty szkoleniowej w obszarze Business Excellence



Głos rynku

Odpowiedzi respondentów pokazują, że zarówno HR, jak i biznes dostrzegają potrzebę większego partnerstwa. Różnią się jednak w ocenie, dlaczego funkcja HR nie zawsze jest postrzegana jako strategiczna.

“

Potrzebna jest zmiana myślenia zarządów o rozwoju ludzi jako elemencie strategii. Bez mandatu i danych HR pozostaje wykonawcą cudzych decyzji.

– HR business partner, handel i e-commerce, organizacja z przedziału 250–999 pracowników

“

Ważna jest zmiana roli HR – z administracji na rzeczywiste partnerstwo biznesowe.

– dyrektor / head of, handel i e-commerce, organizacja z przedziału 250–999 pracowników

Liderzy biznesowi tę samą zdolność oceniają na **2,77**, przy 24,2% ocen pozytywnych i 41,9% negatywnych. Różnica wynosi **0,55 punktu** i jest istotna statystycznie.

Podobny kierunek widać przy współpracy HR z biznesem:

- HR: **3,42**
- liderzy biznesowi: **3,02**

Jednocześnie jedynie **7,7% liderów** uważa, że HR w pełni spełnia ich oczekiwania.

Warto pamiętać, że porównujemy tutaj dwie niezależne próby, a nie oceny tych samych organizacji. Mimo to skala i kierunek różnic są na tyle wyraźne, że trudno je uznać za przypadkowe.

Czego HR-owi naprawdę brakuje

Odpowiedź respondentów jest zaskakująco jednoznaczna. Największą przeszkodą w realizacji roli strategicznej jest obciążenie operacyjne wypierające pracę strategiczną – wskazuje je 50,1% respondentów. Zaraz za nim brak zasobów, czyli budżetu i etatów (43,4%).

Braki kompetencyjne we własnym zespole HR wskazuje 30,1%. To o dwadzieścia punktów mniej niż brak czasu. Innymi słowy: HR częściej nie ma kiedy, niż nie potrafi.

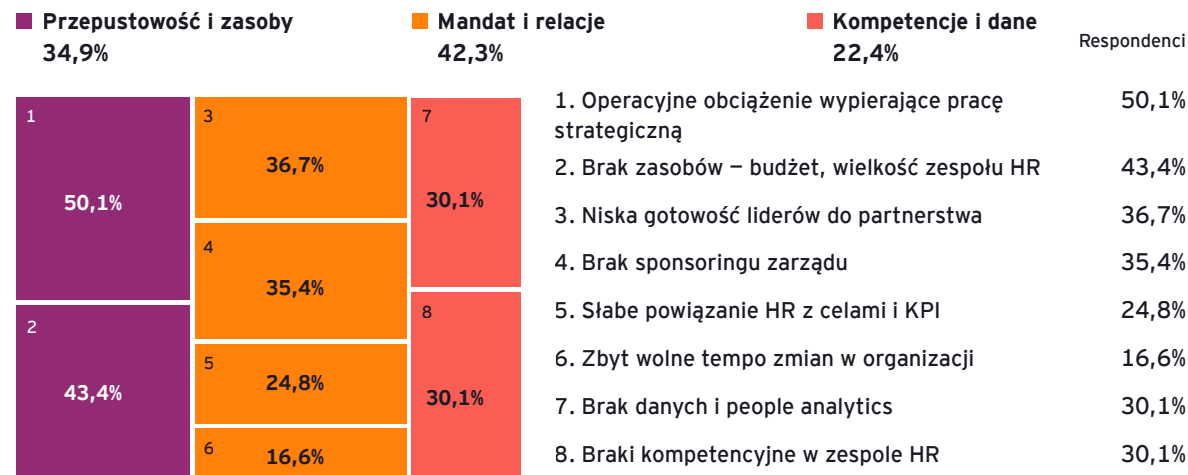
Dochodzi do tego kwestia mandatu. Niską gotowość liderów do partnerstwa wskazuje 36,7%, brak sponsoringu zarządu 35,4%. Osobno warto odnotować dostęp do danych: dobry lub pełny ma tylko 40,4% działów HR, ograniczony lub żaden – 27,6%, przy średniej 3,17.

Kiedy pytamy o kompetencje, których zespołom HR najbardziej brakuje, na czele jest znajomość AI i narzędzi technologicznych (49,5%), dalej zarządzanie zmianą

HR-owi brakuje czasu, nie kompetencji

Co najbardziej utrudnia HR realizację roli strategicznej. Udział w ogóle wskazań, moduł HR (2 200 wskazań)

Udział grup w ogóle wskazań:



Obciążenie operacyjne wskazuje 50,1% respondentów. Braki kompetencyjne we własnym zespole – 30,1%. Pole prostokąta odpowiada udziałowi w ogóle wskazań. Pytanie miało limit trzech odpowiedzi, średnio wskazano 2,7.

(40,5%), znajomość biznesu (38%) i people analytics (37,2%). To konkretne luki i warto je zamykać. Tyle że nie one są wąskim gardłem.

Zestawienie tych dwóch kwestii jest sednem artykułu. Rynek szkoleniowy adresuje jedną z dalszych przeszkód, a dwie większe zostawia nietknięte. Kurs z people analytics nie zwolni nikomu grafiku.

Paradoks bliskości

Ocena funkcji HR nie jest jednolita. Co ciekawe, rośnie wraz z odległością od codziennego zarządzania zespołem. Członkowie zarządu oceniają wsparcie HR na 3,48, dyrektorzy funkcji na 2,99, a managerowie liniowi na 2,91. Równie wyraźnie widać różnice w ocenach negatywnych. Ocenę taką wystawia 34,3% managerów liniowych wobec 14,5% członków zarządu.



Podobny wzorec pojawia się przy poziomie osobistego zaangażowania lidera w rozwój pracowników. Liderzy, którzy sami definiują cele i ścieżki rozwoju swojego zespołu, oceniają HR najniżej (2,87). Ci, którzy rozwój zostawiają HR-owi, oceniają go najwyższej (3,26) – choć to grupa licząca 23 osoby, więc traktujemy tę wartość jako sygnał, a nie dowód.

Interpretacja jest niewygodna, ale prosta. Funkcja HR jest widoczna i doceniana tam, gdzie zapadają decyzje o niej samej, a najslabiej oceniana tam, gdzie rozwój faktycznie się dzieje.

Co to oznacza dla organizacji?

Najbardziej interesującym wynikiem tego rozdziału nie jest ocena kompetencji HR, ale różnica pomiędzy postrzeganiem tej samej funkcji przez HR i biznes.

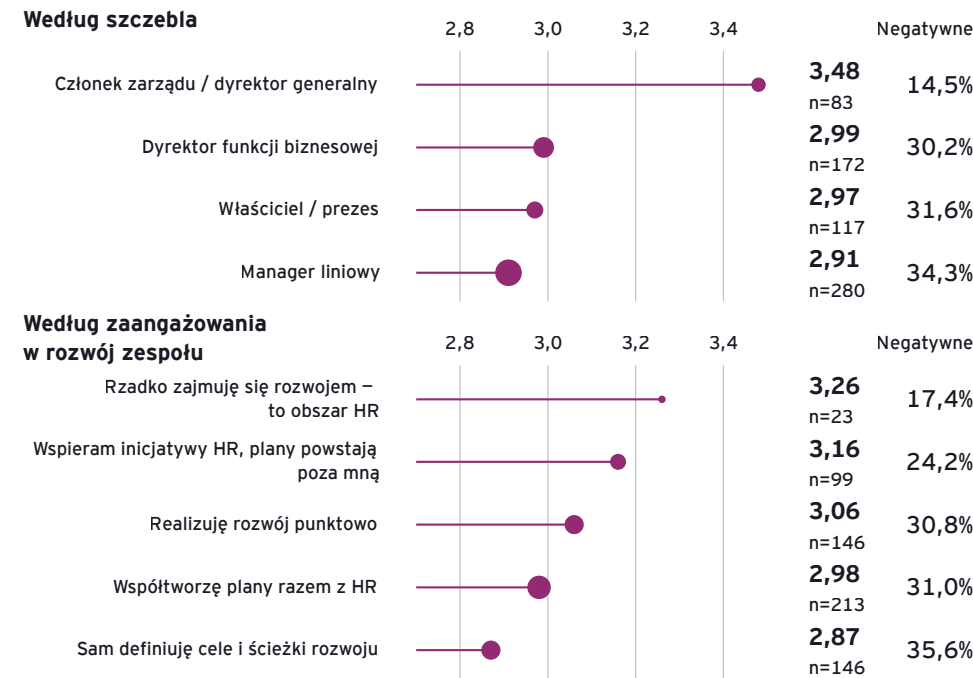
Badanie pokazuje, że organizacje nie mają dziś przede wszystkim problemu z wiedzą o znaczeniu rozwoju kompetencji. Znacznie częściej zmagają się z ograniczoną przepustowością działania, brakiem czasu na działania strategiczne oraz trudnościami w przełożeniu strategii na codzienną współpracę pomiędzy HR i biznesem.

Równie istotny jest paradoks widoczny wśród liderów. Najniższe oceny HR wystawiają menedżerowie najbardziej zaangażowani w rozwój swoich zespołów. To właśnie tam rozstrzyga się skuteczność większości działań rozwojowych.

Najbardziej dojrzałe organizacje nie traktują rozwoju kompetencji wyłącznie jako odpowiedzialności HR. Budują wspólną odpowiedzialność liderów biznesowych i funkcji HR za rozwój ludzi oraz realizację strategii.

Im bliżej zespołu, tym gorsza ocena HR

Średnia ocena wsparcia HR w rozwoju zespołu (skala 1-5), moduł liderów biznesowych. Wielkość kropki odpowiada liczebności grupy



Ocenę negatywną wystawia 34,3% managerów liniowych wobec 14,5% członków zarządu ($p < 0,001$).

Najwyższą ocenę wystawia grupa najmniejsza – 23 osoby, które rozwojem zespołu nie zajmują się osobiście.

Jakie kompetencje będą potrzebne

- partnerstwo biznesowe HR
- zarządzanie zmianą
- analiza danych i people analytics
- znajomość biznesu
- komunikacja z zarządem
- przekładanie strategii na działania rozwojowe.

Powiązany obszar rozwoju

Jak odpowiadają na to organizacje bardziej dojrzałe?

- angażują HR w proces planowania strategicznego
- budują wspólną odpowiedzialność HR i liderów za rozwój ludzi
- wykorzystują dane do podejmowania decyzji rozwojowych
- ograniczają obciążenia administracyjne funkcji HR.

Gdzie najczęściej zaczynają?

- od uporządkowania priorytetów HR
- od rozwoju kompetencji HR Business Partnerów
- od budowy kompetencji analitycznych i biznesowych w HR
- od stworzenia wspólnych wskaźników dla HR i biznesu.

EY Academy of Business wspiera organizacje w rozwoju HR Business Partnerów, budowaniu kompetencji strategicznych funkcji HR, people analytics, zarządzaniu zmianą oraz rozwijaniu współpracy pomiędzy HR i biznesem.



Gdzie trafia budżet, a gdzie powinien

Wzrost budżetów na rozwój kompetencji deklaruje około jedna trzecia respondentów. W około co czwartej organizacji budżet spadł. Jednocześnie największe luki rozwojowe i największe inwestycje nie zawsze dotyczą tych samych obszarów.

Budżet rozwojowy jest jednym z najbardziej praktycznych wskaźników priorytetów organizacji. Pokazuje nie to, co firma deklaruje, lecz to, na co rzeczywiście przeznacza środki.

W ciągu ostatnich 24 miesięcy budżet na rozwój kompetencji:

- wzrósł w **28,7% organizacji** w optyce HR
- pozostał bez zmian w **30,7%**
- spadł w **26,1%**.

Liderzy biznesowi oceniają sytuację nieco bardziej optymistycznie:

- wzrost wskazuje **34,8%**
- spadek **23%** respondentów.

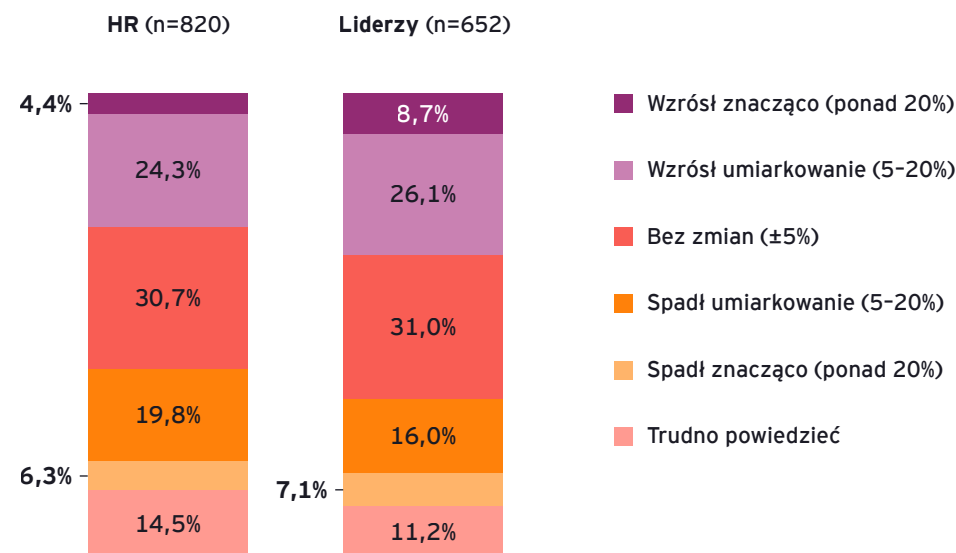
Co ciekawe, skala długu kompetencyjnego nie wpływa istotnie na zmianę budżetu. Regularny dług kompetencyjny raportuje:

- 46,7% organizacji, w których budżet spadł
- 43,4% organizacji, w których budżet wzrósł.

W badaniu nie stwierdzono istotnego związku między zmianą budżetu a deklarowanym regularnym długiem kompetencyjnym.

Budżet nie podąża za problemem

Zmiana budżetu na rozwój kompetencji w ciągu ostatnich 24 miesięcy



HR: 28,7% wzrost · 26,1% spadek

W co czwartej organizacji budżet spadł, przy 43,5% raportujących regularny dług kompetencyjny. Te dwie liczby nie są jednak powiązane statystycznie: dług regularny raportuje 46,7% organizacji ze spadkiem budżetu i 43,4% tych ze wzrostem ($p=0,48$). Budżet nie reaguje na skalę problemu – ani w górę, ani w dół.

Komentarz ekspercki EY Academy of Business

Największym wyzwaniem nie jest wielkość budżetu, lecz jego alokacja

W dyskusjach o rozwoju kompetencji najczęściej pojawia się pytanie o wysokość budżetu. Wyniki badania sugerują jednak, że równie ważne jest inne pytanie: W jaki sposób organizacja wykorzystuje środki, które już posiada?

W wielu organizacjach obserwujemy dziś koncentrację inwestycji wokół liderów, ekspertów oraz kompetencji AI. To zrozumiałe, ponieważ są to obszary bezpośrednio związane z realizacją strategii i bieżącymi potrzebami biznesowymi.

Jednocześnie znacznie rzadziej finansowane są działania, które budują zdolność organizacji do długofalowej adaptacji: mobilność wewnętrzna, reskilling, pomiar kompetencji czy planowanie ścieżek rozwoju.

To właśnie te obszary często decydują o tym, czy organizacja będzie potrafiła odpowiedzieć na przyszłe zmiany bez konieczności ciągłego pozyskiwania nowych talentów z rynku. Najbardziej dojrzałe organizacje traktują budżet rozwojowy nie jako zbiór pojedynczych inicjatyw szkoleniowych, ale jako narzędzie realizacji strategii kompetencyjnej.



Katarzyna Babiarz

Dyrektor Zarządzająca
EY Academy of Business



Głos rynku

W odpowiedziach otwartych budżet rozwojowy bardzo często staje się symbolem podejścia organizacji do rozwoju ludzi. Respondenci opisują go jako jeden z pierwszych obszarów podlegających redukcji i jeden z ostatnich wracających po okresie oszczędności.

“

Rynek szkoleń jest przepelniony ofertami niskiej jakości, a te wartościowe są za drogie. Przy pierwszych cięciach kosztów zawsze pada budżet szkoleniowy.

– HR business partner, edukacja, organizacja z przedziału 5000+ pracowników

“

Polskie firmy muszą przestać traktować budżet szkoleniowy jako pierwszy do cięcia.

– manager liniowy, produkcja przemysłowa, organizacja z przedziału do 49 pracowników

Trzy obszary przyciągają większość uwagi

Największe inwestycje organizacje planują dziś w trzech obszarach:

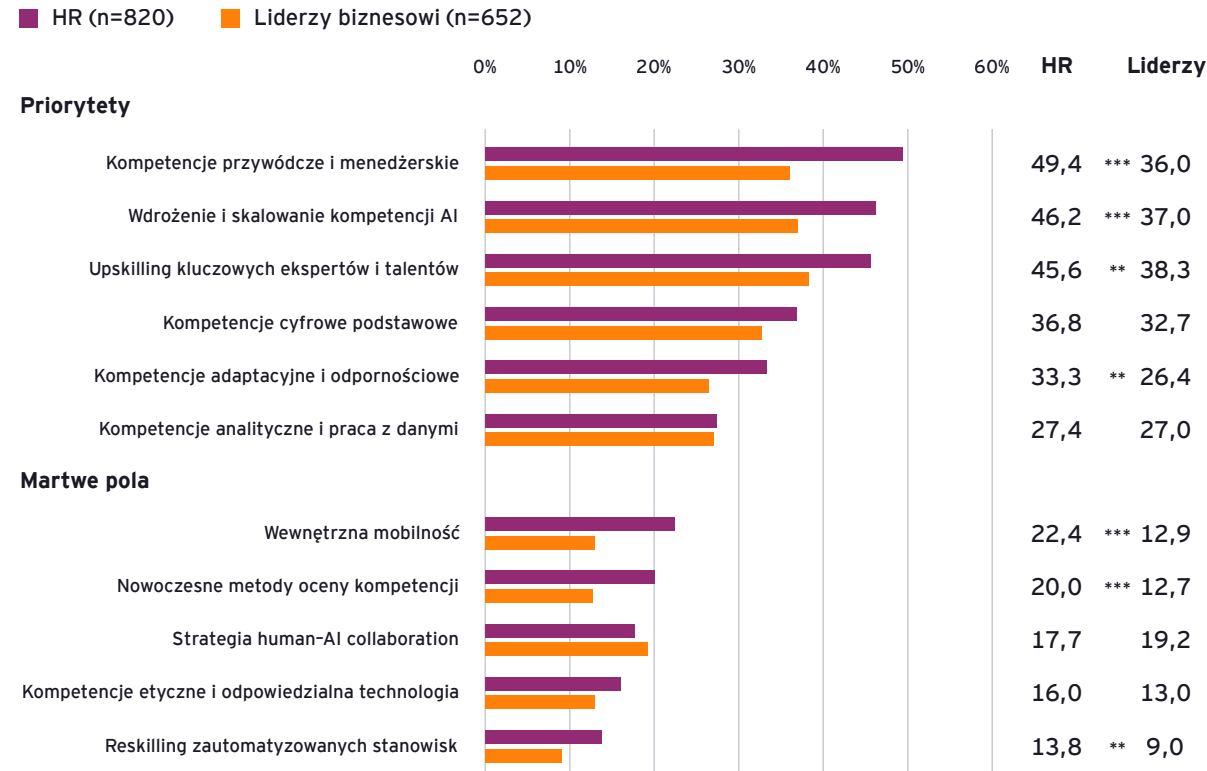
- kompetencje przywódcze i menedżerskie - **49,4% wskazań HR**
 - wdrażanie i rozwój kompetencji związanych z AI - **46,2%**
 - upskilling kluczowych ekspertów i talentów - **45,6%**.
- W optyce liderów biznesowych kolejność jest nieco inna:
- upskilling ekspertów - **38,3%**
 - AI - **37%**
 - kompetencje przywódcze - **36%**.

Ciekawa różnica. HR większą wagę przykładą do jakości przywództwa i zarządzania ludźmi. Biznes koncentruje się przede wszystkim na utrzymaniu i rozwoju kompetencji czołowych ekspertów.

W obszarze kompetencji przywódczych widać jednak spójność pomiędzy diagnozą a alokacją środków. To druga największa luka kompetencyjna wskazana w badaniu (42,3%) i jednocześnie najczęściej finansowany obszar rozwoju (49,4%). To rzadki przypadek zgodności między tym, co boli, a tym, na co idą pieniądze.

Trzy priorytety zbierają uwagę, cztery pozostają martwym polem

Priorytety rozwoju kompetencji na najbliższe 12 miesięcy, maks. 4 wskazania



Reskilling osób, których stanowiska są automatyzowane, jest priorytetem dla jednej organizacji na siedem. W obu próbach zamyka listę – mimo że współpraca z AI to najszybciej rosnąca kompetencja w całym badaniu. *** p<0,001 - ** p<0,01



Największe wyzwania pozostają poza głównym nurtem inwestycji

Znacznie ciekawsza od listy priorytetów jest lista obszarów, które trafiają na koniec kolejki.

Wśród respondentów HR wewnętrzną mobilność jako priorytet wskazuje 22,4% organizacji, nowoczesne metody oceny kompetencji 20%, kompetencje etyczne 16%, a reskilling osób, których stanowiska zostały zautomatyzowane – 13,8%. To jedna organizacja na siedem.

W grupie liderów biznesowych wyniki są jeszcze niższe. Reskilling wskazuje jedynie 9% respondentów, pomiar kompetencji 12,7%, a mobilność wewnętrzną 12,9%.

W obu próbach reskilling zamyka listę. To szczególnie interesujące w kontekście wcześniejszych części raportu.

Świadomość problemu nie zawsze prowadzi do inwestycji

W artykule poświęconym pomiarowi kompetencji aż 76% organizacji uznało tradycyjne wskaźniki rozwoju za niewystarczające. Mimo to jedynie 20% respondentów HR wskazuje nowoczesne metody oceny kompetencji jako istotny priorytet inwestycyjny. Podobny mechanizm widać przy reskillingu.

Organizacje przewidują wzrost znaczenia współpracy człowieka z AI, deklarują wysoką skalę długu kompetencyjnego i dostrzegają potrzebę transformacji kompetencji. Jednocześnie najmniej inwestują właśnie w te działania, które mogłyby pomóc pracownikom przejść przez zmianę.

Wyniki pokazują więc, że świadomość nadchodzących wyzwań nie zawsze przekłada się na strukturę wydatków.

Nowe role powstają poza HR

Jedna trzecia organizacji nie planuje tworzenia nowych ról związanych z rozwojem kompetencji i transformacją AI.

Najczęściej wskazywane nowe role to:

- AI Trainer lub AI Coach - **18% HR i 20,7% liderów**
- Digital / AI Transformation Lead
- Prompt Engineer
- Business Owner wdrożeń AI.

Ciekawsze od samych nazw są jednak różnice pomiędzy grupami respondentów.

Liderzy biznesowi znacznie częściej niż HR deklarują powstawanie ról takich jak:

- Prompt Engineer - **17,8% vs 10,2%**
- Business Owner AI - **13,7% vs 6,8%**
- AI Transformation Lead - **14,3% vs 8,7%**.

Może to oznaczać, że część zmian kompetencyjnych i technologicznych planowana jest przede wszystkim po stronie biznesu, a nie w ramach tradycyjnych procesów HR.

Co to oznacza dla organizacji?

Najciekawszym wnioskiem z tego rozdziału nie jest to, na co organizacje wydają najwięcej pieniędzy. Znacznie ciekawsze jest to, czego nie finansują. Badanie pokazuje, że największa część środków trafia dziś do obszarów związanych z przywództwem, AI oraz rozwojem ekspertów. Znacznie mniej uwagi poświęca się natomiast mobilności wewnętrznej, reskillingowi oraz pomiarowi kompetencji.

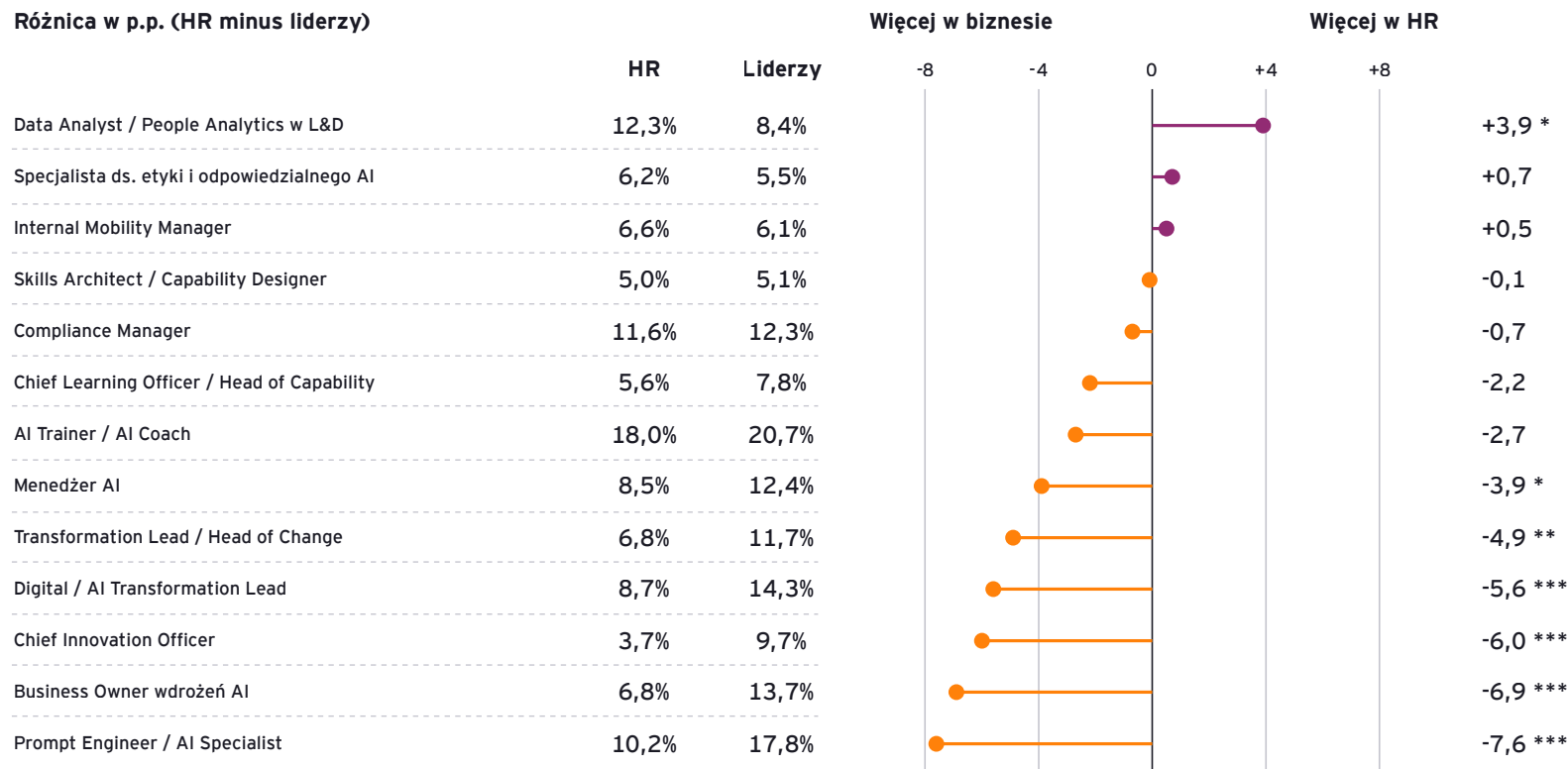
To właśnie te obszary mogą jednak okazać się kluczowe dla utrzymania zdolności organizacji do adaptacji w świecie NAVI.

Najbardziej dojrzałe organizacje nie pytają wyłącznie „Jakie kompetencje rozwijać?”. Pytają również „Jakie kompetencje będą wymagały przebudowy za dwa, trzy lub pięć lat?”



Nowe role powstają w biznesie, nie w HR

Role planowane lub utworzone w ciągu 24 miesięcy – różnica między modułami w punktach procentowych



Wszystkie role technologiczne przechylają się w stronę biznesu. Role wokół uczenia i mobilności – w stronę HR. Żadnej nowej roli nie planuje 33,0% organizacji w optyce HR i 24,2% w optyce liderów.
*** p<0,001 · ** p<0,01 · * p<0,05

Jakie kompetencje będą potrzebne

- planowanie kompetencji w perspektywie kilkuletniej
- reskilling i upskilling
- mobilność wewnętrzna
- projektowanie ścieżek karier
- pomiar efektów rozwoju
- budowanie kompetencji AI i cyfrowych.

Powiązany obszar rozwoju

Jak odpowiadają na to organizacje bardziej dojrzałe?

- łączą decyzje budżetowe z diagnozą kompetencji
- rozwijają kompetencje przyszłości jeszcze przed pojawieniem się krytycznych luk
- inwestują równolegle w liderów, ekspertów i transformację kompetencji
- budują programy reskillingowe i mobilność wewnętrzną.

Gdzie najczęściej zaczynają?

- od analizy strategicznych kompetencji organizacji
- od identyfikacji grup szczególnie narażonych na zmianę technologiczną
- od przeglądu ścieżek kariery i możliwości rozwoju wewnętrznego
- od powiązania budżetu rozwojowego z celami biznesowymi.

EY Academy of Business wspiera organizacje w obszarach reskillingu i upskillingu, projektowania ścieżek kariery, budowy organizacji uczącej się, pozyskiwania dofinansowań rozwojowych oraz strategicznego planowania kompetencji.



NAVI Competency Compass. Pięć ruchów nawiązuje do artykułów w raporcie

Nie da się przewidzieć, jakich kompetencji organizacja będzie potrzebowała w 2030 r. Można jednak wskazać działania, które zwiększają gotowość organizacji niezależnie od tego, jak będzie wyglądało otoczenie biznesowe.

Wszystkie rozdziały raportu pokazują spójny obraz rynku. Organizacje rozumieją kierunek zmian. Dostrzegają wpływ AI na sposób pracy. Coraz lepiej identyfikują luki kompetencyjne. Jednocześnie w wielu obszarach pojawia się ten sam wzorec: świadomość problemu jest wyższa niż zdolność jego rozwiązania.

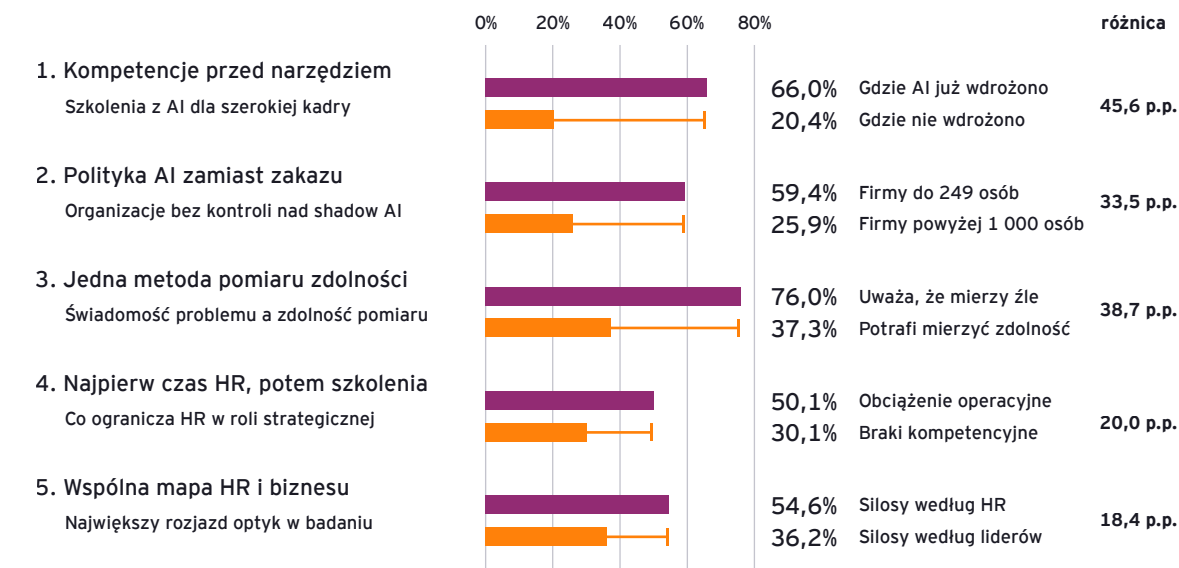
Na tezę raportu, czyli „Diagnoza jest. Systemu nie ma”, odpowiada 5 ruchów:

- **Jest świadomość AI – brakuje kompetencji**
- **Jest AI – brakuje zasad**
- **Jest potrzeba pomiaru – brakuje metod**
- **Jest potrzeba strategicznego HR – brakuje przepustowości**
- **Jest świadomość zmian – brakuje zdolności adaptacji**

Dlatego zamiast kolejnej prognozy kompetencji przyszłości warto skupić się na kilku działaniach, które zwiększają zdolność organizacji do reagowania na zmianę niezależnie od scenariusza rozwoju rynku.

Pięć ruchów, pięć twardych podstaw

Każdy ruch opiera się na konkretnym wyniku badania, nie na przekonaniu autora



Każda z tych różnic jest istotna statystycznie. Żaden z pięciu ruchów nie wymaga nowego narzędzia.

Komentarz zespołu badawczego BGR Quantic

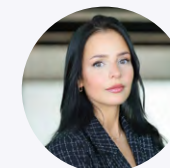
Organizacje mierzą kompetencje. Pomiar nie mówi im tego, co powinny

Trzy czwarte badanych – 76% w HR i 73,9% wśród liderów – uważa, że tradycyjne wskaźniki rozwoju już nie wystarczają. Ale tylko 37,3% HR i 29,4% liderów potrafi ocenić, czy pracownik naprawdę coś potrafi, czy po prostu ukończył szkolenie.

Widać to w wynikach. Firmy, które diagnozują kompetencje regularnie, mają tyle samo braków blokujących projekty co te, które nie robią tego wcale: 44,2% w porównaniu do 43,2%. Sam rytm pomiaru niczego nie zmienia. Chodzi przede wszystkim o jego trafność. Tam, gdzie organizacja odróżnia rzeczywistą zdolność od certyfikatu, braki pojawiają się rzadziej – 38,9% vs 46,3% – a system rozwoju uchodzi za gotowy na zmiany niemal trzy razy częściej.

Ten sam rozjazd widać między HR a biznesem. Zdolność przekładania strategii na kompetencje HR ocenia dwa razy wyżej niż liderzy: 45,4% w porównaniu do 24,2% u liderów.

Pięć kierunków z raportu to nie prognoza, ale miejsca, w których dane faktycznie robiły różnicę.



Dominika Wachnik

Market Research & Insights Executive
Business Growth Review



Głos rynku

W wypowiedziach respondentów wielokrotnie powraca ten sam motyw: organizacje nie potrzebują kolejnych deklaracji. Potrzebują prostych i konsekwentnie realizowanych działań.

“

Potrzebne są proste miary, które da się utrzymać w codziennej pracy. Musimy przestać liczyć godziny szkoleń, a zacząć mierzyć efekt w pracy.

– manager ds. talentów, usługi profesjonalne, organizacja z przedziału 1000-4999 pracowników

“

Potrzebujemy wspólnego języka między biznesem, HR i IT, bo dziś mówimy o czymś innym.

– członek zarządu, handel i e-commerce, organizacja z przedziału do 49 pracowników

Ruch 1. Kompetencje przed narzędziem

W module HR szkolenia z AI dla szerokiej kadry prowadzi **66% organizacji**, które już wykorzystują AI w rozwoju kompetencji, oraz **20,4% organizacji**, które takich rozwiązań jeszcze nie wdrożyły. W praktyce oznacza to, że rozwój kompetencji najczęściej podąża za wdrożeniem narzędzia.

Najbardziej dojrzałe organizacje starają się odwrócić tę kolejność. Zanim wdrożą nowe rozwiązanie technologiczne, budują podstawowe umiejętności potrzebne do jego świadomego wykorzystania.

Nie pytają wyłącznie „Jakie narzędzie wybrać?”. Pytają „Jakie kompetencje muszą posiadać ludzie, aby wykorzystać jego potencjał?”

Ruch 2. Polityka AI zamiast zakazu

Ponad połowa organizacji nie monitoruje wykorzystania AI przez pracowników lub nie posiada zasad dotyczących korzystania z tych narzędzi. Jednocześnie AI jest już obecna w codziennej pracy wielu zespołów.

Największym wyzwaniem nie staje się więc dostęp do technologii, ale określenie zasad jej wykorzystania. Główne pytania dotyczą dziś nie tylko bezpieczeństwa danych czy zgodności z regulacjami.

Od czego zacząć: koszt wobec horyzontu efektu

Pozycjonowanie pięciu ruchów. Wszystkie mieszczą się w dolnej połowie kosztowej

		Horyzont efektu		
		Tygodnie	Kwartał	Rok i dłużej
Koszt	Wysoki			
	Średni		3 Jedna metoda pomiaru zdolności	4 Odzyskanie przepustowości HR
	Niski	2 Polityka AI i monitoring 1 Kompetencje przed narzędziem	5 Wspólna mapa HR i biznesu	

Trzy ruchy o niskim koszcie i efekcie widocznym w ciągu kwartału

Trzy z pięciu ruchów nie wymagają budżetu – wymagają decyzji i jednego spotkania. Ocena kosztu i horyzontu to szacunek redakcji BGR na podstawie wyników badania, nie wynik pomiaru.



Coraz częściej dotyczą odpowiedzialności:

- za jakie decyzje odpowiada człowiek
- kiedy AI wspiera proces decyzyjny
- jakie dane mogą być wykorzystywane
- kto odpowiada za ocenę jakości rekomendacji generowanych przez AI.

Ruch 3. Mierz kompetencje, nie aktywności

76% organizacji uważa tradycyjne wskaźniki rozwoju za niewystarczające, ale jednocześnie znacznie mniej organizacji deklaruje zdolność pomiaru rzeczywistych kompetencji. To oznacza, że wiele decyzji rozwojowych nadal opiera się na danych o aktywności, a nie na danych o rzeczywistej zdolności działania. Organizacje bardziej dojrzałe:

- regularnie diagnozują kompetencje
- wykorzystują więcej niż jedną metodę oceny
- mierzą zachowania i efekty
- wykorzystują dane kompetencyjne do podejmowania decyzji rozwojowych.

Pomiar kompetencji staje się dziś jednym z fundamentów gotowości organizacji.

Ruch 4. Najpierw czas HR, potem szkolenia

Jednym z najbardziej jednoznacznych wyników badania jest odpowiedź na pytanie o to, co ogranicza strategiczną rolę HR. Największą barierą okazuje się nie brak kompetencji, lecz obciążenie operacyjne. Wskazuje je 50,1% respondentów. Braki kompetencyjne we własnych zespołach HR wskazuje 30,1% badanych. To ważna różnica.

W wielu organizacjach pierwszą reakcją na problem jest planowanie kolejnych działań rozwojowych dla zespołu HR. Tymczasem wyniki badania sugerują, że większym ograniczeniem bywa brak czasu na wykorzystanie już posiadanych kompetencji.

Organizacje najbardziej dojrzałe zaczynają więc od pytania „Które działania nie wymagają zaangażowania HR?” oraz „Jak zwiększyć przestrzeń na działania strategiczne?”. Dopiero później inwestują w rozwój nowych kompetencji.

W praktyce oznacza to między innymi ograniczanie obciążeń administracyjnych, automatyzację wybranych procesów, lepszą priorytetyzację działań oraz wzmacnianie współpracy pomiędzy HR i biznesem.

Budowanie kompetencji pozostaje ważne. Jednak bez odpowiedniej przepustowości nawet najlepiej przygotowany zespół HR będzie miał ograniczoną możliwość wpływania na realizację strategii organizacji.

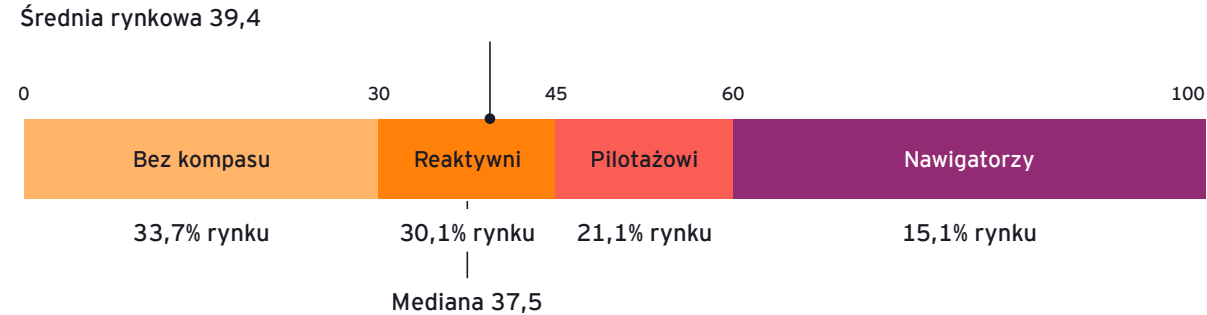
Ruch 5. Buduj zdolność adaptacji, nie tylko kompetencje

Najważniejszy wniosek płynący z całego raportu dotyczy nie pojedynczych kompetencji, ale zdolności organizacji do ciągłego uczenia się. Tempo zmian sprawia, że nawet najlepiej zdefiniowane kompetencje wymagają regularnej aktualizacji. Dlatego coraz większego znaczenia nabierają:

- zdolność identyfikowania nowych potrzeb
- mobilność wewnętrzna
- reskilling i upskilling
- rozwój kompetencji przyszłości
- zdolność szybkiej adaptacji do nowych warunków.

Policz własny wynik: Indeks Gotowości Kompetencyjnej NAVI

Osiem równoważnych składowych, każda przeskalowana do 0-100 punktów



Osiem składowych indeksu – wartości rynkowe (moduł HR):

34,2 pkt	50,5 pkt	52,5 pkt	36,4 pkt
Strategia scenariuszowa	Samooceana gotowości systemu	Odróżnienie zdolności od szkoleń	Systematyczność diagnozy
41,5 pkt	29,9 pkt	34,4 pkt	35,8 pkt
Wykorzystanie AI w rozwoju	Zasięg szkoleń z AI	Dojrzałość governance AI	Liczba metod oceny

Wynik poniżej 30 punktów oznacza brak strategii, brak systematycznej diagnozy i brak zasad korzystania z AI.



Największą przewagę uzyskują dziś organizacje, które potrafią szybciej dostosowywać się do zmian niż konkurenci.

Warto zauważyć, czego na tej liście nie ma. Nie ma zakupu platformy, nie ma reorganizacji działu i nie ma nowego stanowiska. Trzy z pięciu ruchów nie wymagają znaczących inwestycji finansowych. Wszystkie wymagają natomiast konsekwencji i świadomego zarządzania kompetencjami.

Co to oznacza dla organizacji?

Wszystkie pięć ruchów łączy jedno – żaden nie wymaga przewidywania przyszłości. Każdy buduje zdolność szybszej reakcji, która opłaca się w każdym scenariuszu. To jest różnica między prognozowaniem a przygotowaniem.

Punktem wyjścia jest własny wynik. Indeks Gotowości Kompetencyjnej NAVI składa się z ośmiu równoważnych składowych przeskalowanych od 0 do 100 punktów. Średnia rynkowa to 39,4 punktu, mediana 37,5.

W module HR powyżej 60 punktów, w grupie Nawigatorów, znajduje się **15,1% organizacji**. Poniżej 30 punktów, w segmencie Bez kompasu, znajduje się **33,7% organizacji**.

Rynek zgłasza tę potrzebę w sposób bezpośredni. Pytanie otwarte przyniosło 645 wypowiedzi w module HR i 577 w module liderów. Jeden z respondentów napisał: „Potrzebujemy porównywalnych, branżowych benchmarków kompetencyjnych”. Inny dodał: „Brakuje wspólnego standardu oceny kompetencji – każda firma mierzy je po swojemu”. Ostatnie zdanie zostawiamy respondentowi, bo streszcza cały raport lepiej niż jakikolwiek wniosek redakcji: „Godzina tygodniowo na naukę zmieniłaby więcej niż kolejna platforma”.

Jakie kompetencje będą potrzebne

- współpraca człowieka z AI
- zarządzanie zmianą
- krytyczne myślenie
- analiza danych
- planowanie rozwoju kompetencji
- przywództwo w warunkach niepewności
- organizacyjne uczenie się i adaptacja.

Powiązany obszar rozwoju

Jak odpowiadają na to organizacje bardziej dojrzałe?

- regularnie diagnozują kompetencje i monitorują gotowość organizacji,
- łączą rozwój ludzi z realizacją strategii biznesowej,
- rozwijają kulturę uczenia się i dzielenia wiedzą,
- inwestują równolegle w kompetencje technologiczne i przywódcze,
- podejmują decyzje rozwojowe w oparciu o dane.

Gdzie najczęściej zaczynają?

- od diagnozy kompetencji i gotowości organizacji,
- od identyfikacji kompetencji krytycznych dla strategii,
- od uporządkowania pomiaru efektów rozwojowych,
- od budowy wspólnego języka pomiędzy HR, biznesem i liderami,
- od wyznaczenia właścicieli odpowiedzialnych za rozwój kompetencji.

EY Academy of Business kompleksowo wspiera organizacje w rozwoju kompetencji i budowaniu zdolności organizacyjnej: od inspiracji i diagnozy, przez rozwój kompetencji indywidualnych i zespołowych, po projektowanie systemów wspierających długoterminową gotowość organizacji do uczenia się, adaptacji i funkcjonowania w świecie człowiek + AI.

**Sprawdź swoją gotowość**

Co dalej?

Sprawdź gotowość swojej organizacji

Średni wynik organizacji w module HR wynosi 39,4 punktu w Indeksie Gotowości Kompetencyjnej NAVI. Jedynie 15,1% badanych organizacji w tym module znajduje się w grupie najbardziej dojrzałych pod względem gotowości kompetencyjnej.

Zobacz, gdzie Twoja organizacja traci zdolność przełożenia świadomości na działanie i od czego powinna zacząć zmianę.

Wypełnij Indeks Gotowości Kompetencyjnej NAVI

Dowiedz się, co oznacza Twój wynik:

- gdzie znajduje się Twoja organizacja na tle rynku, jakie ryzyko biznesowe może się z nim wiązać
- jakie 2-3 działania możesz podjąć
- które elementy systemu rozwoju kompetencji są najmocniejsze
- gdzie znajdują się największe luki
- od którego z pięciu ruchów warto rozpocząć działania
- jakich power skills potrzebują liderzy

Skontaktuj się z nami:

EY Academy of Business,
academyofbusiness@pl.ey.com,
tel. +48 22 260 80 00

www.academyofbusiness.pl

Chcesz omówić wyniki?

Eksperti EY Academy of Business mogą pomóc:

- zinterpretować wynik diagnozy
- porównać go z benchmarkiem rynkowym
- wskazać obszary wymagające największej uwagi
- zaprojektować działania rozwojowe wspierające realizację strategii organizacji.

Diagnoza nie jest werdyktem ani końcem procesu. Jej wartość polega na uruchomieniu właściwej rozmowy między HR, biznesem i liderami oraz wskazaniu pierwszego obszaru, w którym organizacja powinna przejść od świadomości do działania.

Sprawdź gotowość swojej organizacji

Wypełnij Indeks Gotowości Kompetencyjnej NAVI





O raporcie

Raport powstał na podstawie badania BGR Quantic „Kompetencje w NAVI World”, zrealizowanego techniką CAWI w czerwcu 2026 r. w dwóch równoległych modułach: wśród specjalistów HR, L&D i Talent Management (n=820) oraz wśród liderów biznesowych i decydentów spoza HR (n=652). Wyniki modułu HR ważono analitycznie według płci, regionu i struktury kapitału.

Zadano 35 pytań merytorycznych, z czego 27 identycznie w obu próbach. Dzięki temu możliwe było nie tylko zbadanie stanu organizacji, lecz również porównanie perspektywy HR i biznesu oraz identyfikacja obszarów, w których obie grupy postrzegają tę samą rzeczywistość w odmienny sposób.

W badaniu wykorzystano dwa autorskie wskaźniki opracowane przez BGR Quantic:

- **Indeks Gotowości Kompetencyjnej NAVI (BGR)**, który pozwala ocenić poziom przygotowania organizacji do funkcjonowania w warunkach nieliniowej, przyspieszonej i wzajemnie powiązanej zmiany oraz
- **Wskaźnik Rozjazdu Optyk**, mierzący różnice pomiędzy obrazem organizacji widzianym przez przedstawicieli HR i liderów biznesowych.

Indeks Gotowości Kompetencyjnej NAVI składa się z ośmiu równoważnych składowych przeskalowanych do wartości od 0 do 100 punktów: strategii scenariuszowej, samooceny gotowości systemu rozwoju kompetencji, zdolności odróżnienia rzeczywistej kompetencji od ukończonego szkolenia, systematyczności diagnozy

kompetencji, wykorzystania AI w rozwoju, zasięgu szkoleń z AI, dojrzałości AI governance oraz liczby stosowanych metod oceny kompetencji.

Indeks został zaprojektowany jako narzędzie porównawcze dla pojedynczej organizacji, a nie jako syntetyczna miara całego rynku. Rozrzut wyników jest znaczący: poza przedziałem 30-60 punktów, w którym mieści się średnia rynkowa, znajduje się niemal połowa badanych organizacji. Dlatego wynik ogólny należy interpretować przede wszystkim jako punkt odniesienia, a rozkład segmentów jako właściwy obraz rynku.

Raport łączy perspektywę badawczą BGR Quantic z doświadczeniami praktycznymi EY Academy of Business. Poszczególne rozdziały prezentują wyniki badania, komentarze ekspertów oraz rekomendacje dotyczące rozwoju kompetencji i budowania gotowości organizacyjnej. Końcowy rozdział raportu „NAVI Competency Compass”, ma charakter syntetycznego podsumowania wyników całego badania i łączy perspektywę badawczą BGR Quantic z rekomendacjami rozwojowymi EY Academy of Business.

Obie próby badawcze są niezależne. Oznacza to, że porównania pomiędzy modułem HR a modułem liderów biznesowych odnoszą się do rozkładów odpowiedzi, a nie do tych samych organizacji. Wszystkie wyniki mają charakter deklaracyjny. W raporcie wykorzystano analizy statystyczne przeprowadzone przez BGR Quantic.

W miejscach, w których miało to znaczenie dla interpretacji wyników, wskazano poziom istotności statystycznej lub brak istotnych zależności.

Istotnym elementem badania były również odpowiedzi na pytanie otwarte. Łącznie zebrano 645 wypowiedzi respondentów z obszaru HR oraz 577 wypowiedzi liderów biznesowych. Cytaty wykorzystane w sekcjach „Głos rynku” pochodzą właśnie z tych odpowiedzi. Zostały skrócone i zredagowane językowo wyłącznie w zakresie niezbędnym do poprawy czytelności, bez zmiany ich znaczenia. Przy każdym cytacie podano stanowisko respondenta, sektor oraz wielkość organizacji, bez informacji umożliwiających identyfikację osoby lub firmy.

Bloki „Powiązany obszar rozwoju” wskazują obszary kompetencyjne i rozwiązania rozwojowe związane z tematyką danego rozdziału, bazujące na doświadczeniach EY Academy of Business w pracy z organizacjami. Mają one charakter inspiracyjny i praktyczny, stanowiąc rozwinięcie tematów poruszanych w raporcie.

Raport został przygotowany przez EY Academy of Business we współpracy badawczej z BGR Quantic, jednostką badawczą Business Growth Review, jako punkt wyjścia do dyskusji o kompetencjach, sztucznej inteligencji i gotowości organizacji do funkcjonowania w świecie człowiek + AI.

**Business
Growth
Review**

BGR Quantic

EY | Building a better working world

Celem działalności EY jest budowanie lepiej funkcjonującego świata poprzez wspieranie klientów, pracowników, społeczeństwa i planety w tworzeniu trwałych wartości oraz budowanie zaufania na rynkach kapitałowych. Korzystając z danych, sztucznej inteligencji oraz zaawansowanych technologii, zespoły EY pomagają klientom odważnie kształtować przyszłość i znajdować odpowiedzi na obecne i przyszłe wyzwania.

EY świadczy kompleksowe usługi w zakresie audytu, doradztwa, podatków, strategii i transakcji. Dzięki wiedzy sektorowej, globalnie połączonym, multidyscyplinarnym zespołom i różnorodnym partnerstwom EY może świadczyć usługi w ponad 150 krajach.

EY w Polsce to prawie 4000 specjalistów pracujących w 8 miastach: Warszawie, Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Łodzi, Poznaniu, Wrocławiu i Rzeszowie. Działając na polskim rynku, co roku EY doradza tysiącom firm, zarówno małym i średnim przedsiębiorstwom, jak i największym korporacjom. Tworzy unikatowe analizy, dzieli się wiedzą, integruje środowisko przedsiębiorców oraz angażuje się społecznie.

Wszystko po to, aby z odwagą kształtować przyszłość.

Nazwa EY odnosi się do firm członkowskich Ernst & Young Global Limited, z których każda stanowi osobny podmiot prawny. Ernst & Young Global Limited, brytyjska spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości sumy gwarancyjnej (company limited by guarantee), nie świadczy usług na rzecz klientów. Informacje na temat sposobu gromadzenia przez EY i przetwarzania danych osobowych oraz praw przysługujących osobom fizycznym w świetle przepisów o ochronie danych osobowych są dostępne na stronie [ey.com/pl/pl/home/privacy](https://www.ey.com/pl/pl/home/privacy). Firmy członkowskie EY nie prowadzą praktyki prawniczej, jeśli jest to zabronione przez prawo lokalne.

Aby uzyskać więcej informacji, wejdź na www.ey.com/pl.

Niniejsza publikacja została sporządzona z należytą starannością, jednak z konieczności pewne informacje zostały podane w skróconej formie. W związku z tym publikacja ma charakter wyłącznie orientacyjny, a zawarte w niej dane nie powinny zastąpić szczegółowej analizy problemu lub profesjonalnego osądu. EY nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek straty powstałe w wyniku czynności podjętych lub zaniechanych na podstawie niniejszej publikacji. Zalecamy, by wszelkie przedmiotowe kwestie były konsultowane z właściwym doradcą.

EY Academy of Business

Rozwijamy kompetencje, które pomagają kształtować przyszłość.

EY Academy of Business jest integralną częścią EY. Od ponad 30 lat wspiera rozwój kompetencji specjalistów, liderów, zespołów oraz organizacji w Polsce, pomagając im skutecznie odpowiadać na wyzwania zmieniającego się świata biznesu.

Firma szkoleniowa oferuje nowoczesne, autorskie programy rozwojowe, praktyczne warsztaty dostępne w formie szkoleń otwartych, studiów, e-learningów i konferencji. Podejście do klienta obejmuje cały proces rozwoju – od diagnozy potrzeb, przez projektowanie i realizację programów, po wsparcie poszkoleniowe i utrwalanie efektów uczenia się. Dodatkowo EY Academy tworzy dedykowane programy szkoleniowe oraz spersonalizowane kursy e-learningowe, które mają nie tylko edukować, lecz także inspirować i zachęcać do działania.

Portfolio EY Academy of Business obejmuje jedną z najszerzych tematycznie ofert szkoleniowych na rynku, w wielu obszarach m.in.: Power Skills, w tym przywództwa, kompetencji menedżerskich i osobistych, finansów i rachunkowości, zarządzania projektami, procesami i transformacją, Tech Skills, w tym AI i cyberbezpieczeństwa, audytu wewnętrznego, compliance i bezpieczeństwa 360° oraz zarządzania ryzykiem, HR, People & Culture, coachingu i mentoringu, sprzedaży, negocjacji i marketingu, ESG i zrównoważonego rozwoju. Każdego roku EY Academy of Business szkoli ponad 30 000 profesjonalistów, realizując programy dla kilkuset organizacji – firm prywatnych, korporacji międzynarodowych, instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych.

Współpracuje z czołowymi uczelniami i szkołami biznesu w Polsce, m.in. ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie, Akademią Leona Koźmińskiego, Akademią WSB, Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu czy Uniwersytetem WSB Merito we Wrocławiu, współtworząc studia magisterskie, podyplomowe i MBA.

Zespół EY Academy of Business tworzą doświadczeni eksperci i praktycy biznesu. Zaplecze globalnej organizacji EY zapewnia najwyższe standardy jakości, bezpieczeństwo współpracy oraz dostęp do międzynarodowych perspektyw i najlepszych praktyk rynkowych.

EY Academy of Business

Warszawa: al. Armii Ludowej 26

+48 22 260 80 00



www.academyofbusiness.pl

© EY. Wszystkie prawa zastrzeżone

EY jest zarejestrowanym znakiem handlowym