

RAPORT HR: L&D 2026

**trendy, decyzje, efektywność
rozwoju**

na podstawie ogólnopolskiego badania praktyków HR

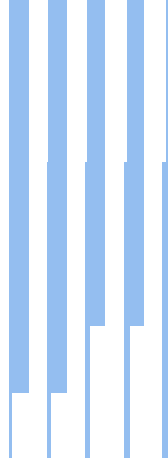




Rozdziały raportu

- | | | | |
|------------|--|-------------|--|
| I | Executive Summary | VII | Kompetencje 2025 vs 2026 |
| II | Komentarz ekspercki wydawcy | VIII | Technologie: adopcja vs realny wpływ |
| III | Metodologia badania | IX | Wyzwania HR |
| IV | Budżety i presja efektywności | X | Rekomendacje strategiczne 2026 |
| V | Kluczowe wnioski z danych (Top Insighty) | XI | Interpretacja i kierunek rynku |
| VI | Co realnie działa | XII | Głos rynku – artykuły eksperckie partnerów |

I. Executive Summary



Rozwój pod presją decyzji i wyniku

Badanie HR & L&D 2026 pokazuje wyraźne przesunięcie w sposobie myślenia o rozwoju kompetencji w organizacjach.

Rozwój przestaje być obszarem „miękkim”.
Staje się obszarem rozliczanym z efektu.

Jednocześnie zmienia się jego punkt ciężkości.

- nie chodzi już o dostęp do szkoleń
- chodzi o jakość decyzji rozwojowych

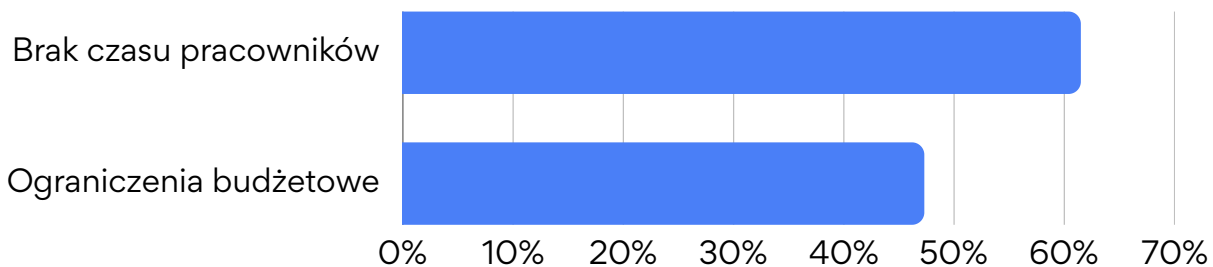
Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: 66% organizacji mierzy rozwój przez cele biznesowe, 58% przez efektywność, ~50% przez wdrożenie.

Wniosek: Rozwój jest rozliczany z wpływu, nie z aktywności.

Decyzja: Projektuj działania jako inwestycje z mierzalnym efektem (KPI/ROI), nie jako wydarzenia.

Co realnie ogranicza rozwój – czas vs budżet



Największym ograniczeniem rozwoju nie jest budżet, lecz czas i przepustowość organizacji.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Czas 61,5% vs budżet 47,3%.

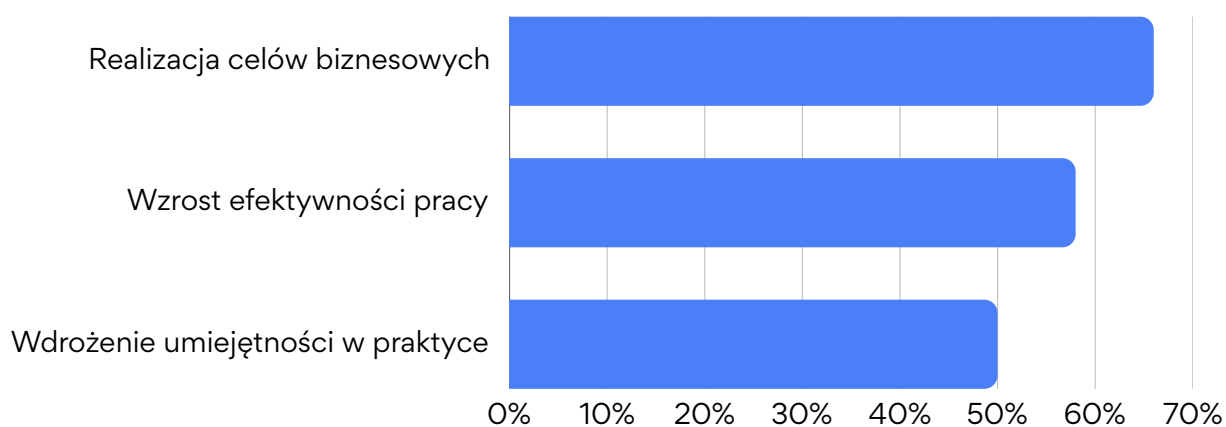
Wniosek: Wąskim gardłem jest przepustowość organizacji.

Decyzja: Ogranicz liczbę inicjatyw i projektuj krótkie cykle wdrożenia (fokus na jakość i efektywność procesu rozwojowego).

1. Efektywność przestała być dodatkiem

66% respondentów wskazuje realizację celów biznesowych jako kluczowy wskaźnik oceny działań rozwojowych,
58% mierzy wzrost efektywności pracy,
około 50% zwraca uwagę na realne wdrożenie umiejętności w praktyce.

Jak organizacje mierzą efektywność rozwoju



HR coraz częściej operuje językiem wpływu i rezultatu.

To oznacza zmianę roli rozwoju:

nie jako działania wspierającego, ale jako elementu odpowiedzialności biznesowej.

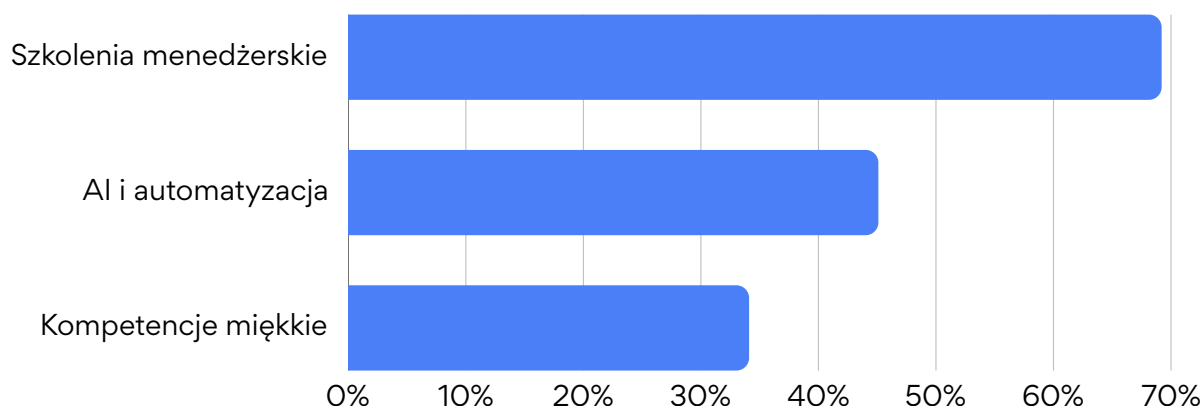
**Rozwój przestał być działaniem wspierającym.
Stał się elementem odpowiedzialności strategicznej.**

2. Co realnie dowozi wartość?

Największe rezultaty biznesowe w 2025 roku przyniosły:

- szkolenia menedżerskie (69,2%),
- AI i automatyzacja (45,1%),
- kompetencje miękkie (34,1%)

Co realnie przynosi efekt biznesowy (TOP obszary)



Największy efekt biznesowy łączy rozwój przywództwa z wykorzystaniem technologii.

Organizacje inwestują równolegle w przywództwo i technologie.

To nie jest wybór „albo-albo”.
To model równoległej transformacji.

AI przyspiesza zmianę organizacji, ale to jakość przywództwa decyduje o jej kierunku i efekcie.

3.

Paradoks rozwoju: co działa vs co rośnie

Dane pokazują wyraźne napięcie:

- największą wartość dają formy pogłębione (stacjonarne, rozwojowe)
- najszybciej rosną formy uproszczone (online, krótsze)

Wzrost form online wynika głównie z:

- elastyczności,
- dostępności,
- kosztu.

Nie z potwierdzonej efektywności.

Największą wartość dają formy pogłębione.
Najszybciej rosną formy uproszczone.

4. HR w punkcie strategicznego wyboru

Dane pokazują napięcie, które będzie definiowało rok 2026:

- presja na wynik,
- ograniczona przepustowość organizacji,
- konieczność integracji AI z rozwojem liderów.

To oznacza przejście:

z modelu szerokich działań

→ do modelu selektywnych inwestycji.

Mniej inicjatyw.

Większy nacisk na trafność decyzji.

Rok 2026 nie będzie rokiem większych budżetów.

Będzie rokiem lepszych decyzji.

5. Problem rynku: brak porównywalności

Najważniejsze kryteria wyboru to:

- kompetencje trenera,
- dopasowanie programu,
- jakość do ceny,
- doświadczenie i referencje.

HR wie, czego szuka.

Jednocześnie:

- oferty są nieporównywalne,
- dane są niespójne,
- decyzje podejmowane są w rozproszonym środowisku.

HR oczekuje wysokiej jakości szkoleń, ale nie ma narzędzi do jej porównania między dostawcami.

6. Kierunki strategiczne na 2026

Na podstawie wyników badania można wskazać kluczowe kierunki działań:

- przejście z logiki dostępności do logiki inwestycji,
- selekcja działań o najwyższym wpływie,
- projektowanie wdrożenia, nie tylko szkolenia,
- mierzenie efektu w języku biznesu,
- integracja technologii z rozwojem ludzi.

W 2026 roku przewagę budują organizacje, które podejmują lepsze decyzje rozwojowe.

II. Komentarz ekspercki wydawcy

Od dostępności do efektywności – niewygodna prawda o rynku rozwoju

Dostępność rozwoju rośnie szybciej niż jego efektywność.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Wzrost krótkich form i online; większa dostępność.

Wniosek: Skala działań rośnie szybciej niż ich efektywność.

Decyzja: Przesuń nacisk z dostępności na selekcję i dopasowanie (quality over volume).

Obserwując rynek szkoleń w ostatnich latach, widać wyraźny trend upraszczania działań rozwojowych.

- szkolenia są coraz krótsze,
- dominują formy kilkugodzinne lub jednodniowe,
- rośnie udział rozwiązań online i pakietów dostępów.

Z perspektywy operacyjnej jest to zrozumiałe.

Organizacje mają ograniczony czas.

Szukają rozwiązań szybkich i łatwych do wdrożenia.

Jednocześnie pojawia się wyraźne napięcie.

Im łatwiejszy dostęp do rozwoju – tym niższa jego selektywność.

Im krótsze formy – tym trudniej o głębokość i trwałość efektu rozwojowego.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Rosną krótkie i online formy (elastyczność/koszt).

Wniosek: Uproszczenie zwiększa dostępność, ale obniża głębokość efektu.

Decyzja: Łącz formy krótkie z elementami wdrożenia (follow-up, praktyka, mentoring).

Więcej działań rozwojowych nie oznacza większego efektu biznesowego.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Większa liczba inicjatyw bez proporcjonalnego wzrostu wyników.

Wniosek: Ilość nie przekłada się na wpływ.

Decyzja: Priorytetyzuj 2-3 inicjatywy o najwyższym wpływie i domykaj ich wdrożenie.

W efekcie:

- rośnie liczba działań rozwojowych,
- ale ich realny wpływ pozostaje ograniczony.

To jeden z kluczowych paradoksów rynku L&D.

Organizacje optymalizują rozwój pod kątem czasu, dostępności i kosztu, a jednocześnie oczekują rosnącego wpływu biznesowego.



Zmiana, która dopiero się zaczyna

Dane z raportu pokazują wyraźnie, że HR zaczyna przesuwać się w stronę myślenia inwestycyjnego.

HR przechodzi z pytania: „co zrobić”
→ do pytania: „co wybrać”.

Jednocześnie wiele decyzji nadal podejmowanych jest w logice:

- szybciej
- taniej
- łatwiej dostępne

To podejście było uzasadnione w czasie pandemii.

W 2026 roku staje się jednym z głównych ograniczeń efektywności.

Największą przewagę budują organizacje, które podejmują trafniejsze decyzje rozwojowe.



Co pokazują dodatkowe dane rynku

Wzrost udziału szkoleń online oraz szkoleń wewnętrznych to jedne z najczęściej obserwowanych zmian.

Jednocześnie warto je odczytać głębiej:

Szkolenia wewnętrzne – między skalą a trafnością

- często obejmują całe zespoły lub działy, niezależnie od indywidualnej potrzeby,
- są organizowane szybciej i taniej, ale kosztem selekcji uczestników,
- rzadziej mają charakter „otwarty wewnętrznie” (dobrowolny wybór vs delegowanie).

Efekt:

- rośnie skala działań, ale spada ich dopasowanie i indywidualna odpowiedzialność za wdrożenie.

Szkolenia online – dostępność vs zaangażowanie

- zwiększają dostępność i elastyczność,
- obniżają koszt jednostkowy,
- ale często prowadzą do niższego poziomu zaangażowania i wdrożenia.

Efekt:

- więcej uczestników, ale słabszy transfer do praktyki.

Skala działań rozwojowych rośnie szybciej niż jakość ich dopasowania do potrzeb biznesowych.



Problem, który HR próbuje rozwiązać

Z aneksu eksperckiego wyraźnie wynika, że kluczowe kryteria wyboru to:

- kompetencje trenera,
- doświadczenie i referencje,
- oceny i rekomendacje.

Jednocześnie rynek dostarcza te informacje w sposób niespójny i trudny do porównania.

Każdy dostawca prezentuje się inaczej.

Każda oferta wygląda inaczej.

Każda obietnica brzmi podobnie.

HR wie, jakiej jakości szuka w szkoleniach.

Rynek nie daje narzędzi, żeby tę jakość porównać między dostawcami.

Główna bariera rynku

To właśnie w tym miejscu pojawia się realna bariera.

Nie jest nią brak budżetu.

Nie jest nią brak rozwiązań.

Jest nią brak porównywalności.

Jeżeli rozwój ma być traktowany jak inwestycja, musi być możliwy do oceny.

Jeżeli ma być możliwy do oceny – musi być możliwy do porównania.

Rzecz przestaje być problemem operacyjnym.

Staje się problemem decyzyjnym.

Z tej potrzeby powstał Ranking Szkoleń.

Nie jako katalog ofert.

Nie jako platforma sprzedażowa.

Ale jako narzędzie do podejmowania decyzji.

W kolejnych latach to właśnie jakość decyzji – nie liczba działań – będzie jednym z kluczowych czynników przewagi organizacyjnej.

A to oznacza, że rola HR będzie polegała coraz mniej na organizowaniu szkoleń, a coraz bardziej na świadomym wyborze inwestycji rozwojowych.

W 2026 roku wygrywają organizacje, które podejmują lepsze decyzje rozwojowe.

Rzecz nie przestaje być ważny.

Zmienia się to, jak o nim decydujemy.

Opracowanie

Mateusz Dąbrowski
CEO Ranking Szkoleń

III. Metodologia badania

Badanie przeprowadzono wśród praktyków HR i L&D.

Struktura próby

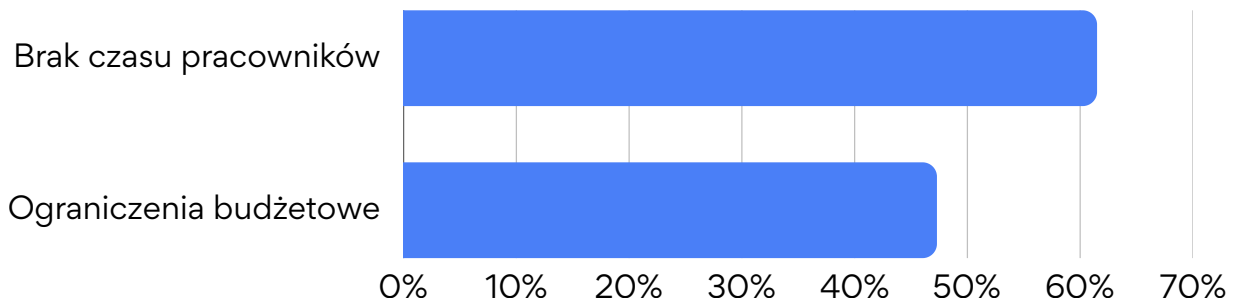
- liczba respondentów: 91
- udział stanowisk:
 - dyrektorzy: 13,2%
 - HR / L&D managerowie: 28,6%
 - HR Business Partnerzy: 34,1%
 - Specjaliści: 19,8%
- wielkość organizacji:
 - powyżej pracowników 1000: 31,9%
 - 251-1000: 22,0%
 - 51-250: 29,7%
 - do 50: 16,5%

Charakter danych

- badanie ilościowe (pytania zamknięte)
- elementy jakościowe (wnioski i interpretacje)

IV. Budżety i presja efektywności

Bariery rozwoju - czas vs budżet



Głównym ograniczeniem rozwoju nie jest budżet, lecz czas i dostępność pracowników.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Czas 61,5% vs budżet 47,3%.

Wniosek: Wąskim gardłem jest przepustowość organizacji.

Decyzja: Ogranicz liczbę inicjatyw niskiej jakości lub o niezweryfikowanej efektywności. Inwestuj w działania o wysokiej jakości i realnym wpływie, nawet jeśli wymagają większego zaangażowania czasu.

1. Budżety nie są dziś głównym problemem

Wbrew obiegowej narracji, największym wyzwaniem dla działań rozwojowych w 2025 roku nie okazały się ograniczenia budżetowe.

Najczęściej wskazywanym ograniczeniem był brak czasu pracowników – ponad 60% odpowiedzi.

Ograniczenia finansowe znalazły się na drugim miejscu.

Organizacje nie tyle rezygnują z rozwoju, ile funkcjonują w warunkach wysokiej presji operacyjnej.

Rozwój musi konkurować z bieżącą pracą.

1a. Budżet vs czas – dwie warstwy tej samej decyzji

- Budżet ogranicza zakres możliwych działań.
- Czas decyduje, które z nich mogą zostać realnie wdrożone.

Ostateczną walutą działań rozwojowych nie jest budżet.
Jest nią czas i przepustowość organizacji.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Wysokie wskazania czasu przy jednoczesnej presji budżetowej.

Wniosek: Nawet dostępny budżet nie gwarantuje wdrożenia.

Decyzja: Filtruj inicjatywy przez stosunek jakości i efektywności do czasu inwestowanego przez organizację. Lepsze jest jedno działanie o wysokim wpływie niż wiele łatwych, ale powierzchownych interwencji.

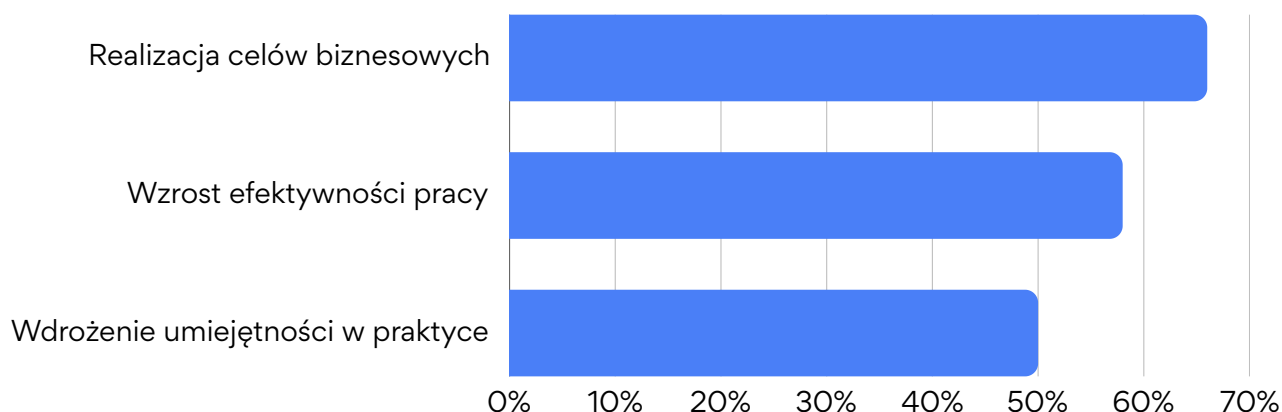
2. Efektywność staje się punktem wyjścia

66% respondentów wskazuje realizację celów biznesowych jako kluczowy wskaźnik oceny działań rozwojowych

58% mierzy wzrost efektywności pracy

około 50% zwraca uwagę na realne wdrożenie umiejętności w praktyce

Jak organizacje mierzą efektywność rozwoju



Efektywność rozwoju jest mierzona przez wpływ, a nie przez aktywność.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: 66%/58%/~50% – dominują miary wpływu.

Wniosek: Rozwój jest rozliczany z wyniku biznesowego.

Decyzja: Definiuj KPI przed startem i projektuj elementy wdrożenia (follow-up, praktyka, wsparcie lidera).

3. Nowa logika inwestowania

Połączenie presji czasu i rozliczalności efektu prowadzi do selektywności.

Nie chodzi o więcej działań.
Chodzi o trafniejsze wybory.

Selekcja staje się głównym mechanizmem efektywności rozwoju.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Stabilne budżety + ograniczony czas + rosnące wymagania efektu.

Wniosek: Skala bez selekcji obniża efektywność.

Decyzja: Wprowadź formalne kryteria wyboru (wpływ, dopasowanie, wdrażalność, jakość dostawcy).

4. Konsekwencje dla rynku rozwojowego

Wchodzimy w etap, w którym nie wystarczy „być dostępny”.

Kluczowe staje się:

- udowodnienie wartości,
- transparentność jakości,
- możliwość porównania ofert.

Rozwój przestaje być problemem operacyjnym.

Staje się problemem decyzyjnym.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Wysoka presja czasu + jakościowe kryteria wyboru.

Wniosek: Rynek wymaga porównywalności, nie tylko dostępności.

Decyzja: Korzystaj z ustandaryzowanych zapytań/ofert i narzędzi porównawczych.

V. Kluczowe wnioski z danych (Top Insighty)

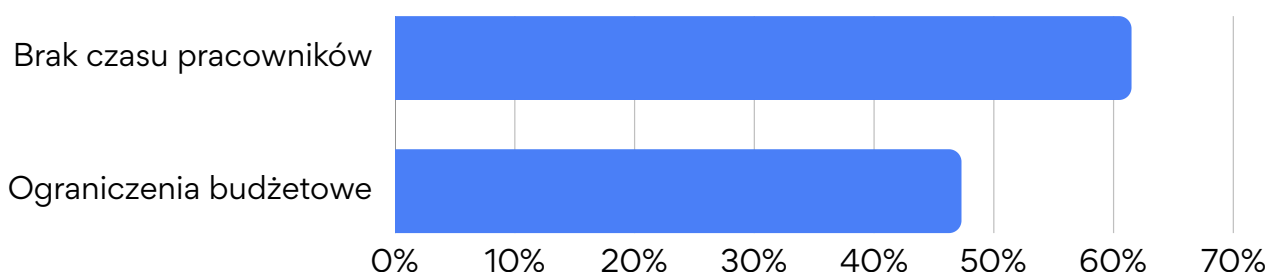
Poniższe wnioski wynikają bezpośrednio z danych i są ułożone w logice:

Dane → Wniosek → Decyzja.

1.

Największe napięcie: czas vs budżet

Bariery rozwoju – czas vs budżet



Czas jest główną walutą rozwoju – nie budżet.

Dane → Wniosek → Decyzja

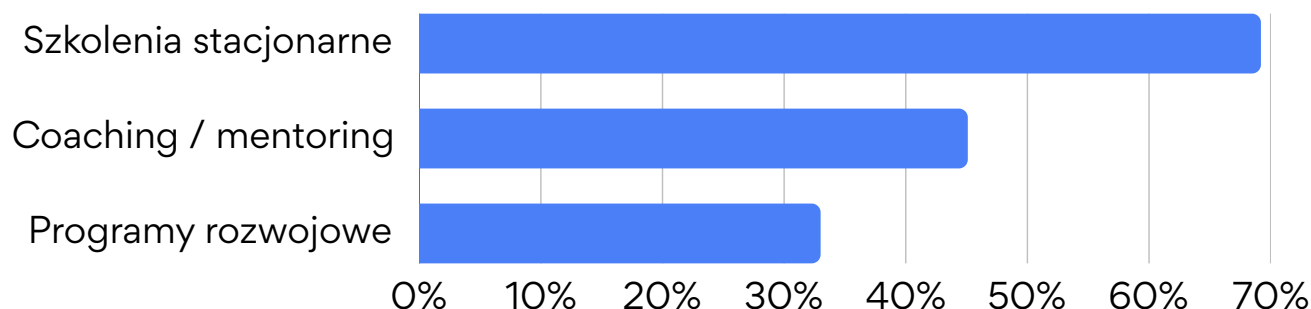
Dane: 61,5% vs 47,3%.

Wniosek: Ograniczeniem jest przepustowość organizacji.

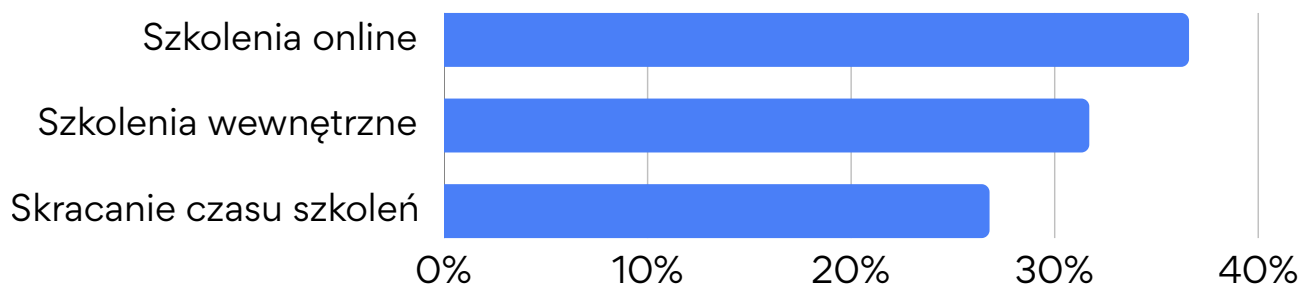
Decyzja: Oceniaj inicjatywy rozwojowe przez stosunek jakości i efektywności do czasu – wybieraj działania, które maksymalizują realny efekt, a nie tylko są łatwe do wdrożenia.

2. Paradoks form rozwojowych

1a. Co działa w organizacjach...



1b. vs co rośnie?



Największą wartość dają formy pogłębione, a najszybciej rosną formy uproszczone.

Dane → Wniosek → Decyzja

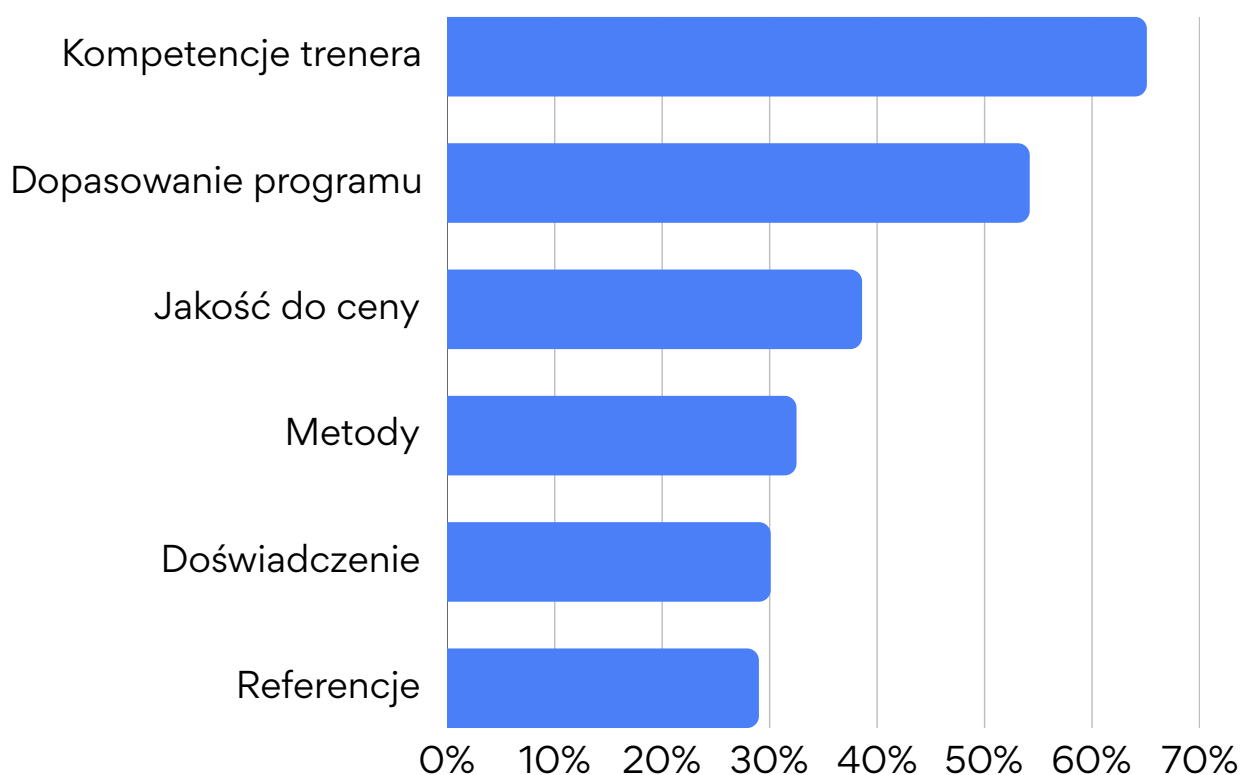
Dane: Wyższe efekty form pogłębionych vs wzrost form krótkich/online.

Wniosek: Wzrost napędzany wygodą, nie efektem.

Decyzja: Zmień paradygmat wyboru działań rozwojowych: oceniaj je przez efekt, jaki generują w czasie (np. oszczędność czasu, wzrost efektywności), a nie przez ich wygodę czy krótką formę. Szukaj równowagi między elastycznością a głębokością procesu.

3. Kryteria wyboru = jakość (bez porównywalności)

Kryteria wyboru dostawcy szkoleniowego



Najważniejsze kryteria są jakościowe i trudne do obiektywnego porównania.

Dane → Wniosek → Decyzja

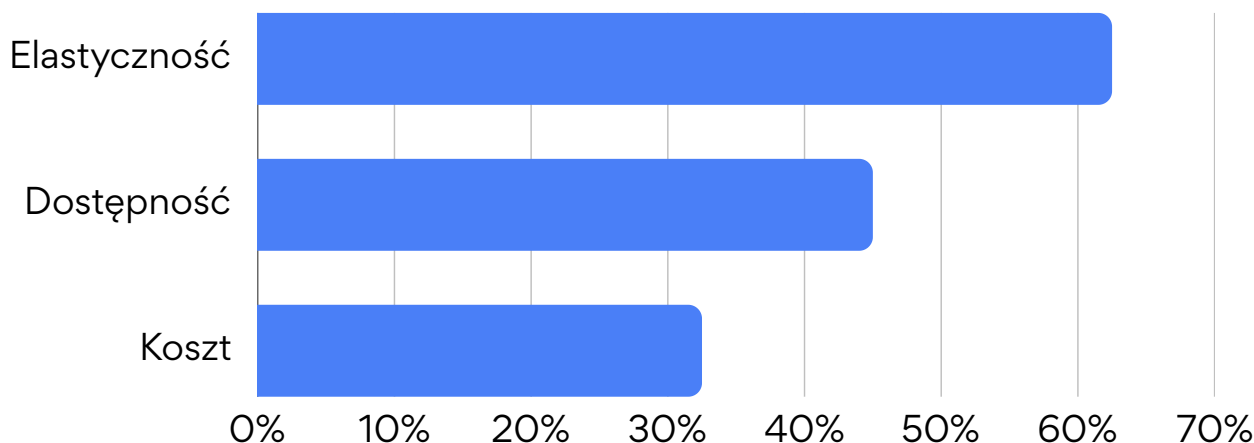
Dane: Dominują kryteria jakościowe (trener, dopasowanie).

Wniosek: Brak porównywalności utrudnia wybór.

Decyzja: Standaryzuj zapytania i porównuj oferty w jednym formacie.

4. Dlaczego rośnie online

Czynniki wzrostu form online



Wzrost online wynika z wygody i kosztu, nie z potwierdzonej efektywności.

Dane → Wniosek → Decyzja

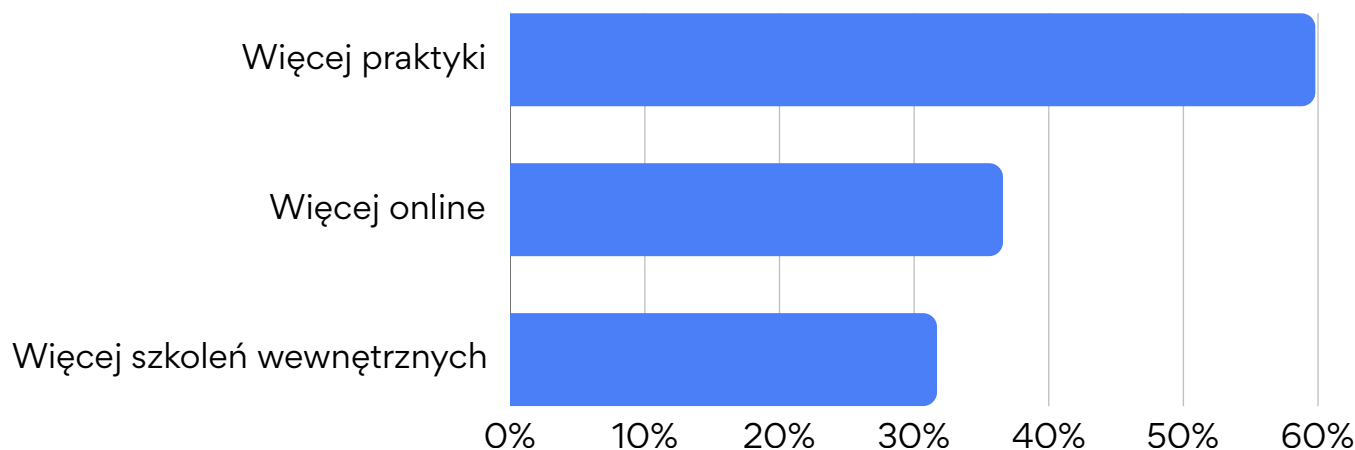
Dane: Najwyższe wskazania: elastyczność i dostępność.

Wniosek: Motorem wzrostu jest operacyjna wygoda.

Decyzja: Traktuj formę online jako narzędzie, a nie cel. Wybieraj ją tam, gdzie rzeczywiście wspiera efekt, a nie tylko wygodę – kluczowe jest dopasowanie formy do rodzaju kompetencji (techniczne vs miękkie).

5. Co zmienia się w praktyce

Kierunki zmian w praktyce L&D



Organizacje chcą więcej praktyki, ale skalują formy, które ją utrudniają.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Wzrost deklaracji „więcej praktyki” przy rosnącym udziale online/ wewnętrznych.

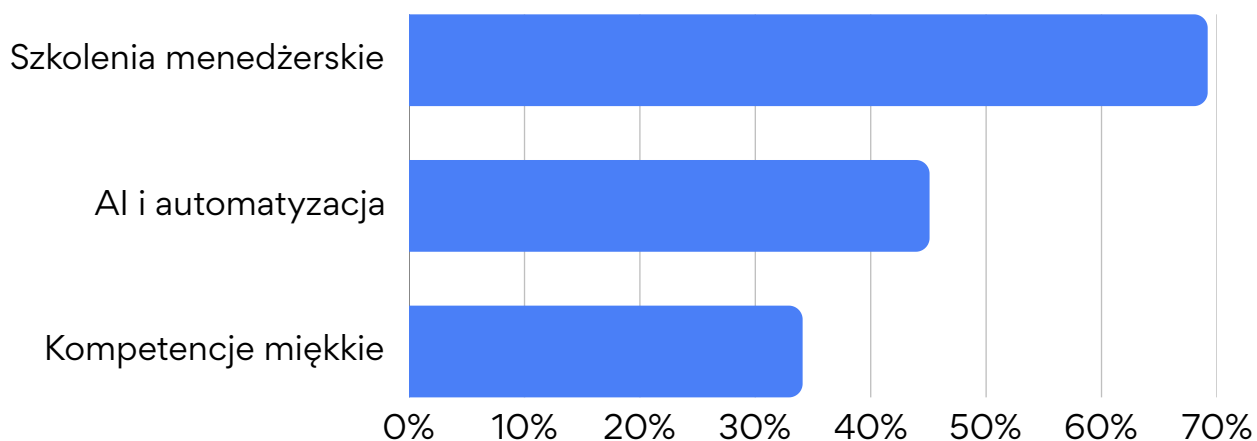
Wniosek: Napięcie między intencją a formą.

Decyzja: Projektuj rozwój w oparciu o realne konteksty pracy. W przypadku szkoleń wewnętrznych rozważ modele otwarte i dopasowane do indywidualnych potrzeb, zamiast zamkniętych programów dla całych zespołów.

Organizacje deklarują potrzebę praktyki, ale jednocześnie zwiększają udział form uproszczonych.

VI. Co realnie działa

1. Gdzie powstaje realny efekt biznesowy Obszary o najwyższym efekcie biznesowym



Największy efekt powstaje na styku przywództwa i technologii.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Najwyższe wskazania dla przywództwa, następnie AI i kompetencji miękkich.

Wniosek: Efekt wynika z połączenia ludzi i technologii, nie z jednego obszaru.

Decyzja: Projektuj inicjatywy łączone (liderzy + AI + praktyka), zamiast pojedynczych interwencji.

2. Efekt nie wynika z „nowości”, tylko z dopasowania

Klasyczne obszary (przywództwo, współpraca) utrzymują najwyższą skuteczność, mimo rosnącej roli technologii.

Organizacje nie porzucają fundamentów – rozszerzają je o nowe kompetencje.

Nowe narzędzia nie zastępują fundamentów.
Wzmacniają ich znaczenie.

Transformacja technologiczna nie zastępuje przywództwa – wymaga jego wzmocnienia.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Wysoka skuteczność przywództwa przy rosnącym znaczeniu AI.

Wniosek: „Nowość” bez fundamentu nie dowozi efektu.

Decyzja: Wzmacniaj liderów jako warunek powodzenia inicjatyw technologicznych.

3.

Model hybrydowy jako nowy standard

Skuteczne organizacje łączą:

- rozwój liderów,
- kompetencje interpersonalne,
- elementy technologiczne i cyfrowe.

Najwyższy efekt powstaje w modelu łączonym:
Liderzy + Kompetencje + Technologia.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Wysokie wyniki w kilku obszarach jednocześnie.

Wniosek: Pojedyncze działania mają ograniczony wpływ.

Decyzja: Buduj programy wieloetapowe (warsztat + praktyka + wsparcie + narzędzia).

4. Jakość i dopasowanie > skala

W warunkach ograniczonego czasu i presji wyniku, znaczenia nabiera jakość dopasowania.

Nie chodzi o liczbę projektów – chodzi o ich trafność.

Więcej inicjatyw nie zwiększa efektu.
Lepsze dopasowanie – tak.

W 2026 roku nie wygrywają organizacje, które realizują więcej działań rozwojowych – tylko te, które trafniej wybierają, w co inwestują swój czas i budżet.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Presja czasu + rozliczalność efektu.

Wniosek: Skala bez selekcji obniża ROI rozwoju.

Decyzja: Wprowadź kryteria wyboru: wpływ, dopasowanie, wdrażalność, jakość trenera.

5. Konsekwencje dla decyzji HR

Rok 2026 to etap bardziej świadomych wyborów:

- większa selekcja dostawców i tematów,
- silniejsze powiązanie ze strategią,
- koncentracja na wdrożeniu.

Rozwój przestaje być aktywnością.
Staje się decyzją inwestycyjną.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Wysokie znaczenie efektu + ograniczony czas.

Wniosek: Każde działanie ma koszt alternatywny.

Decyzja: Traktuj wybór szkolenia jako decyzję inwestycyjną – porównuj dostępne opcje pod kątem potencjalnego efektu, ryzyka niepowodzenia oraz oczekiwanego zwrotu z inwestycji (np. w czasie, efektywności, wynikach biznesowych).

VII. Kompetencje 2025 vs 2026

1. Kompetencje przyszłości są już jasno zdefiniowane

Kluczowe kompetencje przyszłości (3–5 lat)

| Kompetencja | % wskazań |
|--------------------------------|-----------|
| Kompetencje cyfrowe (AI, dane) | 80% |
| Uczenie się i adaptacja | 72% |
| Kompetencje interpersonalne | 68% |
| Przywództwo | 65% |

Transformacja technologiczna rozszerza, a nie zastępuje dotychczasowe kompetencje.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Bardzo wysokie wskazania dla AI oraz utrzymująca się rola kompetencji miękkich i przywództwa.

Wniosek: Przyszłość nie oznacza zmiany kierunku – oznacza jego rozszerzenie.

Decyzja: Projektuj rozwój jako połączenie kompetencji technologicznych i interpersonalnych.

2. Spójność: co działa dziś vs co będzie kluczowe jutro

Efekt dziś vs znaczenie w przyszłości

| Obszar | Efekt dziś | Znaczenie na przyszłość |
|---------------------|-----------------|-------------------------|
| Przywództwo | wysokie | wysokie |
| AI i technologie | średnio-wysokie | bardzo wysokie |
| Kompetencje miękkie | średnie | wysokie |

To, co działa dziś, w dużej mierze pokrywa się z tym, co będzie kluczowe jutro – przy czym rola kompetencji miękkich i przywódczych rośnie wraz z rozwojem technologii.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Zbieżność między efektem dziś a kierunkiem przyszłości.

Wniosek: Organizacje nie zmieniają kierunku – pogłębiają go, rozwijając jednocześnie kompetencje technologiczne (AI) i jeszcze silniej wzmacniając kompetencje miękkie i przywódcze.

Decyzja: Skaluj sprawdzone obszary zamiast ciągle szukać nowych trendów.

3.

Napięcie strategiczne: stabilność vs transformacja

Organizacje funkcjonują dziś w dwóch równoległych ruchach:

- utrzymują fundamenty (przywództwo, współpraca)
- rozwijają nowe kompetencje (AI, dane)

Największym wyzwaniem nie jest wybór kierunku.
Jest nim połączenie wielu kierunków jednocześnie.

AI przyspiesza zmianę, ale to jakość przywództwa decyduje o jej kierunku.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Równoległe inwestycje w różne obszary kompetencji.

Wniosek: Jednowymiarowy rozwój nie odpowiada rzeczywistości organizacji.

Decyzja: Buduj ścieżki rozwojowe łączące kompetencje (np. lider + AI + komunikacja).

4.

Profil organizacji o najwyższej dojrzałości

Organizacje o najwyższej efektywności rozwoju:

- łączą strategię z rozwojem,
- mierzą efekt w języku biznesowym,
- inwestują równolegle w ludzi i technologię,
- myślą długofalowo.

**Najbardziej dojrzałe organizacje nie inwestują więcej
– inwestują trafniej.**

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Wysokie wyniki w obszarach powiązania ze strategią i mierzenia efektu.

Wniosek: Dojrzałość wynika z jakości decyzji, nie z wielkości budżetu.

Decyzja: Wprowadź spójny system decyzji: strategia → wybór → wdrożenie → pomiar.

5. Wniosek strategiczny

Przyszłość rozwoju nie polega na wyborze jednego kierunku.
Polega na umiejętności łączenia wielu kierunków jednocześnie.

**Przewagę budują organizacje, które potrafią łączyć kompetencje,
a nie wybierać między nimi.**

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Wzrost znaczenia AI przy jednoczesnym wzroście znaczenia kompetencji miękkich i przywódczych.

Wniosek: Kompetencje się kumulują – rozwój technologii zwiększa znaczenie kompetencji miękkich, a nie je zastępuje.

Decyzja: Projektuj rozwój kompetencji przyszłości jako połączenie AI i pogłębionych kompetencji miękkich – rozwój technologiczny musi iść w parze z rozwojem ludzi.

VIII. Technologie: adopcja vs realny wpływ

1. Technologie są obecne – ale ich wpływ jest nierówny

Technologia jest już obecna w większości organizacji.
Jej wpływ na efektywność – nie.

Organizacje są na różnych etapach:

- eksperymenty i pilotaże,
- punktowe wdrożenia,
- częściowo zintegrowane rozwiązania.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Wysoka obecność technologii przy zróżnicowanym poziomie wykorzystania.

Wniosek: Sama adopcja nie oznacza efektu.

Decyzja: Oceniaj inicjatywy technologiczne przez realny wpływ, nie przez wdrożenie narzędzia.

2. AI jako kierunek, nie rozwiązanie

AI nie jest rozwiązaniem.
Jest kierunkiem, który wymaga integracji.

Największy wpływ technologii pojawia się wtedy, gdy:

- wspiera konkretne cele biznesowe,
- jest zintegrowana z procesami pracy,
- rozwija kompetencje użytkowników.

Technologia nie tworzy wartości sama w sobie – wartość powstaje w sposobie jej wykorzystania.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Wysoka świadomość AI + brak jednolitego efektu.

Wniosek: Technologia bez kontekstu biznesowego nie dowozi wartości.

Decyzja: Projektuj wdrożenia jako kombinację: narzędzie + proces + kompetencje.

3.

Luka między adopcją a efektem

Tempo wdrażania technologii przewyższa tempo budowania kompetencji jej wykorzystania.

Część organizacji:

- wdraża narzędzia szybciej niż rozwija ludzi,
- eksperymentuje bez integracji,
- nie mierzy jeszcze realnego wpływu.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Szybkie wdrożenia przy ograniczonym wdrożeniu kompetencyjnym.

Wniosek: Luka między technologią a zdolnością jej użycia.

Decyzja: Inwestuj równolegle w kompetencje użytkowników i zmianę sposobu pracy.

4. Rola HR – od wdrożeń do integracji

HR nie tylko wdraża technologie.

Coraz częściej:

- integruje je ze strategią,
- łączy z rozwojem ludzi,
- odpowiada za ich wdrożenie w praktyce.

HR przechodzi z roli wdrożeniowej

→ do roli integratora technologii, ludzi i procesów.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Rosnące znaczenie technologii w rozwoju.

Wniosek: Rola HR się rozszerza.

Decyzja: Buduj kompetencje HR w integracji technologii z biznesem.

5. Wniosek strategiczny

Nie wygrywają organizacje, które wdrażają technologię najszybciej.
Wygrywają te, które najlepiej ją integrują.

Technologia daje przewagę tylko wtedy, gdy jest połączona z ludźmi, procesami i celami biznesowymi.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Zróżnicowany wpływ technologii mimo jej obecności.

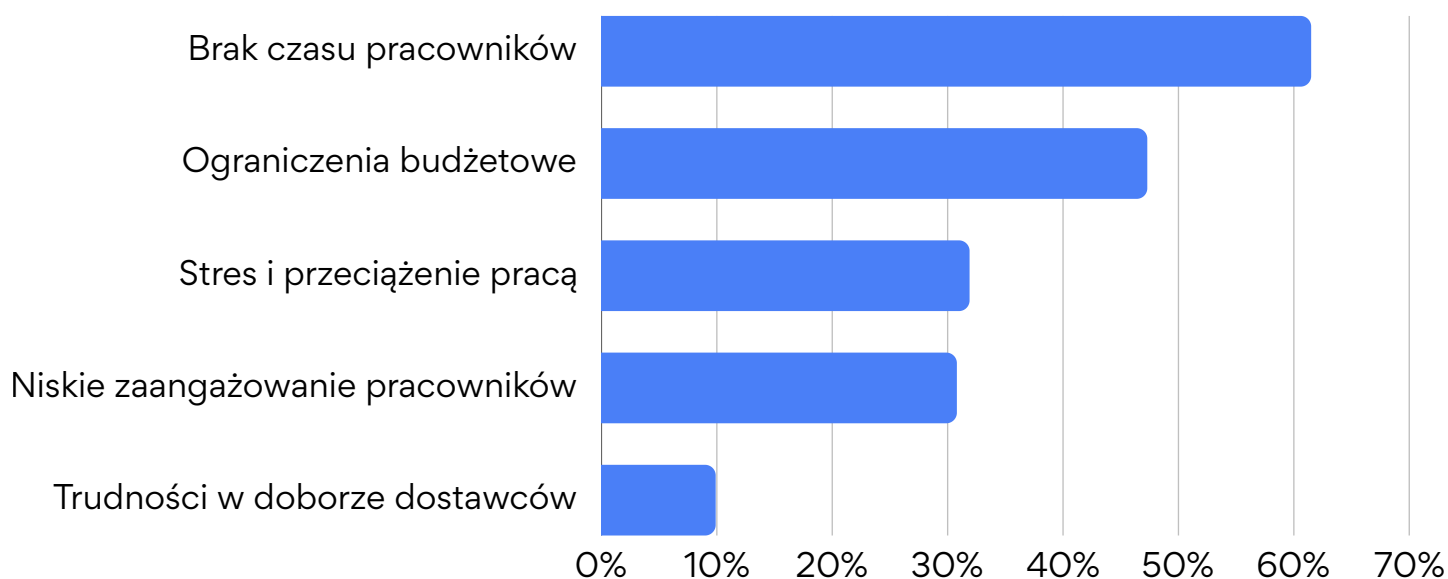
Wniosek: Przewaga wynika z integracji, nie z wdrożenia.

Decyzja: Traktuj technologię jako element systemu, nie jako osobną inicjatywę.


IX. Wyzwania HR

1. Największym ograniczeniem jest przepustowość organizacji

Główne bariery działań rozwojowych



Największym ograniczeniem rozwoju nie jest dziś budżet, lecz czas i przepustowość organizacji.



Dane z badania jednoznacznie pokazują, że kluczowym wyzwaniem dla działań rozwojowych nie jest brak budżetu, lecz brak czasu.

56 respondentów wskazuje ograniczoną dostępność pracowników jako główną barierę.

Oznacza to, że rozwój kompetencji musi konkurować z bieżącą operacją.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: 61,5% wskazań dotyczy braku czasu pracowników, a 47,3% ograniczeń budżetowych.

Wniosek: Ograniczeniem działań rozwojowych jest przede wszystkim pojemność organizacji do wdrażania rozwoju w realiach codziennej pracy.

Decyzja: Oceniaj działania rozwojowe nie tylko przez koszt, ale przede wszystkim przez jakość i efektywność względem czasu, jaki organizacja w nie inwestuje.

2. Presja operacyjna redefiniuje rolę HR

HR funkcjonuje dziś w środowisku, w którym:

- cele biznesowe są krótkoterminowe i mierzalne,
- organizacje działają w trybie ciągłej zmiany,
- zespoły są przeciążone zadaniowo.

To powoduje, że działania rozwojowe muszą być nie tylko wartościowe, ale też realne do wdrożenia w organizacji.

Nie oznacza to jednak, że powinny być po prostu krótsze, łatwiejsze lub lżejsze operacyjnie.

Przeciwnie: jeśli organizacja ma mało czasu, tym bardziej nie stać jej na działania niskiej jakości lub o niezweryfikowanej efektywności.

Im mniej czasu ma organizacja, tym bardziej potrzebuje działań rozwojowych o wysokiej jakości i realnym wpływie.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Brak czasu, przeciążenie i stres należą do najczęściej wskazywanych barier.

Wniosek: Presja operacyjna nie obniża znaczenia rozwoju – podnosi znaczenie jego jakości i trafności.

Decyzja: Przesuń ocenę działań rozwojowych z logiki „jakość do ceny” na logikę „jakość i efektywność do czasu inwestowanego i odzyskiwanego przez organizację”.

3.

Napięcie między ambicją a możliwościami

Organizacje deklarują wysokie ambicje w obszarze rozwoju:

- chcą rozwijać kompetencje przyszłości,
- chcą integrować AI,
- chcą budować przywództwo.

Jednocześnie mierzą się z ograniczeniami:

- czasowymi,
- operacyjnymi,
- zasobowymi po stronie zespołów HR.

To tworzy napięcie między tym, co organizacje chcą robić, a tym, co realnie są w stanie wdrożyć.

Największe napięcie w HR nie dotyczy dziś kierunku rozwoju. Dotyczy zdolności organizacji do jego udźwignięcia.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Organizacje równolegle wskazują potrzebę rozwoju AI, przywództwa i kompetencji miękkich, ale jako główną barierę podają czas.

Wniosek: Ambicje rozwojowe są większe niż zdolność organizacji do ich absorpcji.

Decyzja: Priorytetyzuj działania rozwojowe według ich wpływu biznesowego i jakości efektu, a nie według łatwości organizacyjnej.

4. Wyzwanie dla HR: selekcja i priorytetyzacja

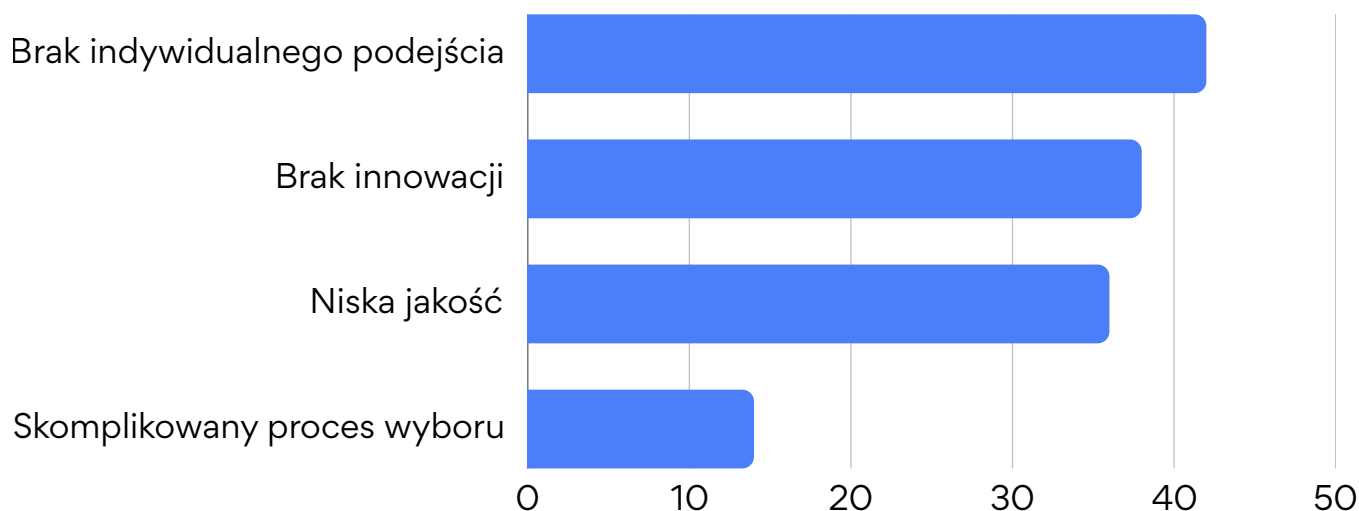
W tych warunkach jednym z kluczowych wyzwań HR staje się nie tylko projektowanie działań rozwojowych, ale ich selekcja.


Oznacza to konieczność:

- wybierania działań o najwyższym wpływie,
- rezygnowania z inicjatyw o niskiej wartości biznesowej,
- podejmowania decyzji w warunkach ograniczonego czasu.

Jednocześnie dane dotyczące problemów z dostawcami pokazują, że większym wyzwaniem niż sam proces wyboru jest jakość i dopasowanie.

Najczęściej wskazywane problemy we współpracy z dostawcami rozwoju





Więszym problemem rynku rozwoowego jest jakość i dopasowanie niż sam proces wyboru dostawcy.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Najczęściej wskazywane problemy dotyczą braku indywidualnego podejścia, niskiej jakości i braku innowacji; sam proces wyboru pojawia się znacznie rzadziej.

Wniosek: Kluczowym wyzwaniem HR nie jest liczba ofert, lecz znalezienie rozwiązań o potwierdzonej jakości i trafnym dopasowaniu.

Decyzja: Weryfikuj działania rozwoowe i dostawców nie tylko przez satysfakcję uczestników, ale przez potwierdzoną efektywność, transfer do pracy i jakość dopasowania do potrzeb organizacji.

5. Wniosek strategiczny

Wyzwania HR w 2025 roku nie wynikają z braku narzędzi czy rozwiązań. Wynikają z ograniczonej zdolności organizacji do ich absorpcji oraz z potrzeby lepszego wykorzystania czasu przeznaczanego na rozwój.

To oznacza, że przewagę będą budować organizacje, które potrafią zarządzać nie tylko rozwojem kompetencji, ale także jakością decyzji o tym, w co warto inwestować czas, uwagę i budżet.

Jeśli czasu jest mało, nie stać organizacji na słabą jakość rozwoju.

Nie wystarczy wiedzieć, co rozwijać. Kluczowe jest, czy dane działanie rozwojowe jest warte czasu, który organizacja w nie inwestuje.

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Czas jest głównym ograniczeniem, a jakość i dopasowanie dostawców częstszym problemem niż sam wybór.

Wniosek: HR musi przejść z logiki kosztowej do logiki inwestycyjnej – oceniać rozwój przez efekt, nie tylko przez cenę lub wygodę.

Decyzja: Projektuj i wybieraj działania rozwojowe w oparciu o pytanie: jaki efekt i jaki zwrot przyniesie czas, który organizacja dziś inwestuje.

6. Dodatkowa implikacja: od ankiety satysfakcji do ankiety transformacji

Dane pokazują rosnące znaczenie wdrożenia i efektu biznesowego. To sugeruje potrzebę zmiany także w sposobie oceny działań rozwojowych.

W praktyce oznacza to odejście od dominującej dziś logiki ankiety satysfakcji uczestników i sposobu oceniania rozwoju przez samych uczestników z:

- „czy szkolenie się podobało?”,
- „czy trener był charyzmatyczny?”,
- „czy forma była atrakcyjna?”.

Na rzecz pytań o realną zmianę:

- co uczestnik wdrożył po szkoleniu,
- co zmieniło się w jego sposobie działania,
- jaki efekt przyniosło to zespołowi lub organizacji.

Satysfakcja nie oznacza efektu.

Mierz zmianę, nie tylko wrażenie.

**Przyszłość oceny rozwoju należy nie do ankiety satysfakcji,
lecz do ankiety transformacji.**

Dane → Wniosek → Decyzja

Dane: Organizacje coraz częściej mierzą rozwój przez wpływ na cele biznesowe, efektywność i wdrożenie.

Wniosek: Samo zadowolenie uczestników przestaje być wystarczającą miarą jakości rozwoju.

Decyzja: Projektuj ankiety poszkoleniowe i procesy referencyjne tak, by weryfikowały zmianę, transfer i trwałą efekt – nie tylko satysfakcję.

X.

Rekomendacje strategiczne 2026

Ten rozdział zawiera rekomendacje wynikające z danych oraz ich interpretacji. Każda z nich wskazuje konkretne kierunki działania dla HR i L&D.

1. Wprowadź formalny proces selekcji działań rozwojowych

Dane pokazują przejście w stronę selektywności.

Jednocześnie rynek wciąż działa w logice dostępności:

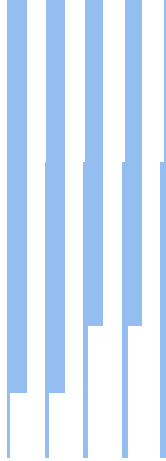
- krócej,
- taniej,
- online.

To podejście zwiększa skalę działań, ale często obniża ich efektywność.

Rekomendacja:

- wprowadź kryteria oceny działań rozwojowych (np. jakość i efektywność rozwojowa, wpływ biznesowy, możliwość wdrożenia, dopasowanie do strategii),
- ogranicz liczbę inicjatyw do tych o najwyższym potencjale wpływu,
- przejdź z modelu „dostępność” do modelu „inwestycja”,
- unikaj uproszczonej logiki: „krócej / online / taniej = lepiej”.

Przewagę budują organizacje, które inwestują lepiej – nie szybciej.



2. Projektuj rozwój jako proces wdrożenia, nie wydarzenie

Największym ograniczeniem jest brak czasu.

Rekomendacja:

- projektuj działania możliwe do wdrożenia w pracy,
- wprowadzaj elementy follow-up, praktyki i utrwalania,
- skracaj dystans między szkoleniem a zastosowaniem.

3. Wprowadź mierzenie efektu w formie liczbowej

66% organizacji mierzy cele biznesowe, ale nie zawsze robi to systemowo.

Rekomendacja:

- definiuj wskaźniki przed działaniem (np. efektywność, KPI zespołu),
- mierz zmianę po działaniach rozwojowych,
- komunikuj wyniki w języku zarządczym (liczby, wpływ, ROI).

4. Łącz rozwój ludzi z wdrożeniem technologii

Technologia bez integracji nie daje efektu.

Rekomendacja:

- łącz wdrożenia AI z rozwojem kompetencji użytkowników,
- projektuj zmiany jako kombinację: narzędzia + ludzie + procesy,
- unikaj wdrożeń technologii bez kontekstu biznesowego.

5. Zarządzaj „pojemnością zmiany” w organizacji

Ponad 60% wskazuje brak czasu – to ograniczenie systemowe.

Rekomendacja:

- ogranicz liczbę równoległych inicjatyw,
- planuj tempo wdrożeń,
- świadomie rezygnuj z działań o niskim wpływie.

**Największym ograniczeniem rozwoju nie jest budżet.
Jest nim zdolność organizacji do absorpcji zmiany.**

6. Przesuń rolę HR w stronę decyzji inwestycyjnych

Rola HR ewoluuje z funkcji wspierającej do partnera inwestycyjnego w kontekście L&D – ale wymaga świadomego wzmocnienia.

Rekomendacja:

- traktuj działania rozwojowe nie koszty, ale jako inwestycje, z których zwrot potrafisz udowodnić,
- rozwijaj kompetencje HR w podstawowej analizie finansowej i myśleniu inwestycyjnym,
- komunikuj decyzje w języku biznesowym (zysk, efektywność, ryzyko).

Rozwój w 2026 roku staje się obszarem decyzji inwestycyjnych.

XI. Interpretacja i kierunek rynku 2026

Co to oznacza dla decyzji szkoleniowych?

Kierunek ten jest spójny z obserwacjami globalnych raportów (m.in. Deloitte, EY), które wskazują, że 41% firm stawia na upskilling/reskilling oraz rosnące znaczenie powiązania rozwoju z wynikami biznesowymi.

Ten raport pokazuje, co dzieje się w HR:

- gdzie są największe wyzwania,
- w co organizacje inwestują,
- jakie kierunki zyskują na znaczeniu.

Ale sama wiedza nie wystarcza.

Kluczowe wyzwanie leży gdzie indziej.

**Problemem nie jest dostęp do szkoleń.
Problemem jest wybór właściwego rozwiązania.**

1. Więcej inwestycji = większe ryzyko błędnych decyzji

Organizacje inwestują w:

- upskilling i reskilling,
- kompetencje cyfrowe i AI,
- rozwój liderów.

To oznacza:

- więcej ofert na rynku,
- większe różnice jakości,
- trudniejsze porównanie.

Wniosek:

Decyzja szkoleniowa staje się decyzją biznesową.

2. Rozwój staje się narzędziem wpływu na wyniki

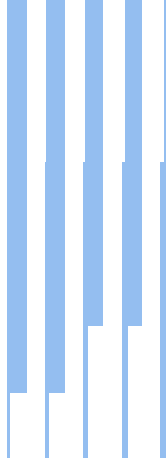
Szkolenia przestają być benefitem.

Wpływają na:

- retencję pracowników,
- efektywność zespołów,
- realizację celów biznesowych.

Wniosek:

Nietrafione działanie rozwojowe generuje realny koszt biznesowy.



3. Personalizacja utrudnia porównywanie ofert

Rynek odchodzi od standardowych rozwiązań.

To oznacza:

- więcej ofert „szytych na miarę”,
- mniej bezpośredniej porównywalności.

Wniosek:

Ocena jakości „na oko” przestaje być wystarczająca.

4. Tempo zmian przewyższa zdolność decyzyjną

HR musi podejmować decyzje szybciej.

Jednocześnie:

- działa w rozproszonym środowisku (maile, PDF-y),
- porównuje niejednorodne oferty,
- działa pod presją czasu.

Wniosek:

Największym ograniczeniem nie jest budżet.

Jest nim brak uporządkowanego procesu decyzyjnego.

Podsumowanie

Kluczowa zmiana w 2026 roku:

Nie chodzi o to, jakie szkolenie wybrać.

Chodzi o to, jak podejmować lepsze decyzje rozwojowe.

XII.

Głos rynku – artykuły ekspertów

1. HR Business Partner w 2026: rola w projektowaniu modeli rozwoju organizacji

Rola HR Business Partnera nigdy nie była tak przeciążona – i jednocześnie tak niedookreślona jak dziś.

Praca z HR Business Partnerami oraz towarzyszenie im w codziennym funkcjonowaniu w organizacjach ujawnia powtarzalny zestaw pytań, które pojawiają się niezależnie od branży czy wielkości firmy.

Najczęściej dotyczą one istoty roli: na czym tak naprawdę polega rola HR BP, jak funkcjonuje w innych organizacjach oraz jakie są realne granice zaangażowania w sprawy pracowników. Czy brać udział w wyborze szkoleń? Czy to moja odpowiedzialność, a nie menedżera?

Szczególnie często pojawia się pytanie o skalę wsparcia: czy w innych organizacjach HR BP również w tak dużym stopniu angażują się w rozmowy z pracownikami i odpowiadają na bieżące wyzwania menedżerów.

Pytania te nie są jedynie próbą porównania się z rynkiem. Stanowią raczej przejaw powtarzalnych napięć systemowych, wpisanych w tę rolę – wynikających ze sposobu funkcjonowania organizacji, definiowania roli HR oraz poziomu włączenia HR BP w procesy decyzyjne.

Nadmiarowa dostępność jako punkt wyjścia do przeciążenia

W wielu organizacjach HR BP funkcjonuje jako pierwsza osoba kontaktu w sytuacjach wymagających wsparcia – zarówno dla pracowników, jak i dla menedżerów. Rola ta jest silnie powiązana z dostępnością, uważnością oraz gotowością do reagowania na pojawiające się potrzeby.

W praktyce nadmierna dostępność prowadzi do:

- przejmowania odpowiedzialności, która powinna pozostać po stronie menedżerów,
- dominacji działań reaktywnych nad strategicznymi,
- narastającego obciążenia psychologicznego.

W konsekwencji pojawia się frustracja, poczucie ograniczonego wpływu oraz spadek efektywności – zarówno po stronie HR BP, jak i osób współpracujących.

Wyniki badania HR & L&D 2026 pokazują, że ponad 60% organizacji wskazuje brak czasu jako główne ograniczenie działań rozwojowych. W praktyce oznacza to, że przeciążenie operacyjne nie dotyczy wyłącznie pracowników, ale również samych HR Business Partnerów.

Analiza tego zjawiska prowadzi do jednego wniosku: kluczowym wyzwaniem nie jest sama gotowość do wspierania, lecz brak systemowych mechanizmów równoważących odpowiedzialność w organizacji.

Od reaktywności do wpływu

Aby tę odpowiedzialność równoważyć, konieczne jest stworzenie przestrzeni do realnego wpływu HR BP na decyzje rozwojowe.

Oznacza to włączenie ich nie tylko w proces współtworzenia modelu rozwoju organizacji, ale przede wszystkim w proces jego wdrażania.

W wielu organizacjach obserwujemy rosnące oczekiwanie wobec HR Business Partnerów, aby pełnili rolę nie tylko wspierającą, ale współdecydującą – szczególnie w obszarze rozwoju i efektywności.

Brak udziału HR BP w decyzjach strategicznych – szczególnie tych dotyczących rozwoju – prowadzi do utrwalenia trybu reaktywnego. W efekcie działania HR koncentrują się na „łataniu” bieżących problemów, zamiast na budowaniu spójnych, dopasowanych rozwiązań systemowych.

Trzy filary skutecznego modelu rozwoju

Z obserwacji organizacyjnych wynika, że skuteczny model rozwoju – który jednocześnie odciąża HR BP i wzmacnia organizację – opiera się na trzech wzajemnie powiązanych filarach:

- adekwatnym wykorzystaniu technologii,
- świadomym kształtowaniu jakości komunikacji,
- systemowym rozwoju liderów – zorientowanym na realne efekty działań rozwojowych.

To właśnie w tym obszarze szczególnie wyraźnie uwidacznia się rola HR BP w zamykaniu luki rozwojowej.

Funkcjonując na styku strategii, biznesu i rozwoju ludzi, HR BP uczestniczą w doborze działań rozwojowych, rozmowach o efektywności oraz kierunkach inwestycji.

Wyniki badania HR & L&D 2026 pokazują również, że 66% organizacji ocenia działania rozwojowe przez pryzmat realizacji celów biznesowych, a 58% przez wzrost efektywności pracy. To dodatkowo wzmacnia potrzebę przesunięcia roli HR BP z poziomu wsparcia na poziom realnego wpływu.

Jednocześnie to w tej roli najczęściej pojawia się napięcie pomiędzy oczekiwanym wpływem a realną możliwością wdrażania zmian w codziennej pracy.

Z doświadczeń pracy rozwojowej wynika, że kluczowym wyzwaniem nie jest brak wiedzy, lecz jej przełożenie na działanie – w warunkach presji czasu i złożoności organizacyjnej.

**Skuteczność HR BP nie wynika dziś z dostępności.
Wynika z wpływu na decyzje.**

Przesunięcie roli: od wsparcia do współtworzenia

Obserwacje wynikające z pracy z HR BP wskazują jednoznacznie, że ograniczenie kosztów przeciążenia oraz zwiększenie efektywności działań rozwojowych wymaga wzmocnienia kompetencji wpływu.

W praktyce oznacza to zmianę sposobu działania:

- z reagowania na bieżące potrzeby w kierunku współkształtowania decyzji,
- z koncentracji na pomaganiu w stronę wzmocnienia odpowiedzialności menedżerów,
- z budowania relacji dla samej relacji w kierunku relacji osadzonych w kontekście wyników biznesowych.

Jest to zmiana wykraczająca poza rozwój pojedynczych kompetencji.

Dotyczy ona redefinicji roli HR BP w organizacji – przejścia od funkcji wspierającej do funkcji mającej realny wpływ na kierunek działań.

Rozwój jako odpowiedź na złożoność roli

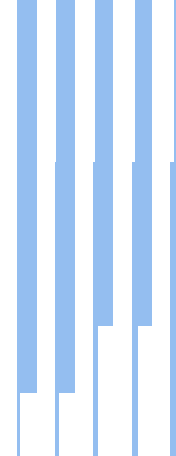
Rosnąca złożoność roli HR BP sprawia, że rozwój przestaje być elementem wspierającym, a staje się jednym z kluczowych obszarów strategicznych. HR BP widzą to bardzo wyraźnie i coraz częściej podejmują świadome działania w tym kierunku, poszukując:

- narzędzi wpływu,
- metod pracy z menedżerami,
- sposobów wspierania organizacji w procesach zmiany.

Jednocześnie obserwujemy istotny zwrot w rozumieniu rozwoju.

Rozwój kompetencji w 2026 roku nie polega już na dostarczaniu wiedzy. Jego istotą staje się tworzenie warunków do trwałej zmiany zachowań.

W konsekwencji zmienia się również sposób oceny działań rozwojowych: z pytania: „czy szkolenie było wartościowe?” w kierunku pytania: „co realnie zmieniło się w sposobie działania uczestników?”



Implikacje dla organizacji

Odpowiedzialność HR BP za działania rozwojowe wyraźnie przesuwają się z poziomu ich zakresu na poziom ich skuteczności.

Nie chodzi już o to, ile inicjatyw zostało zrealizowanych, lecz o to, na ile przekładają się one na realną zmianę w organizacji.

Oznacza to konieczność:

- projektowania rozwoju jako procesu,
- tworzenia przestrzeni do wdrożenia nowych zachowań,
- integracji działań rozwojowych z codzienną praktyką biznesową,
- świadomego wyboru interwencji o najwyższym wpływie.

W tym ujęciu skuteczność rozwoju nie wynika z samego udziału w procesie, lecz z tego, na ile organizacja – przy aktywnym udziale HR BP – potrafi tę zmianę utrzymać i wzmocnić.

**Rola HR Business Partnera nie polega już na wspieraniu organizacji.
Polega na współtworzeniu sposobu, w jaki organizacja podejmuje decyzje.**

Agnieszka Wąsik-Walczak

Dyrektor zarządzająca, trener, coach

4grow.pl

2. Rozwój bez diagnozy to dziś za mało

Jak przekładać ocenę potencjału na konkretne działania

W wielu organizacjach działania rozwojowe nadal uruchamiane są szybciej niż proces diagnozy realnych potrzeb. Nierzadko są efektem doraźnych decyzji, dostępnego budżetu lub wyboru uniwersalnych rozwiązań, które mają odpowiadać szerokiej grupie odbiorców. Problem polega na tym, że takie inicjatywy nie zawsze wspierają rzeczywiste cele organizacji, jej wzrost, zmianę czy rozwój kluczowych kompetencji.

Dlaczego działania rozwojowe nie przynoszą efektów?

Jedną z głównych przyczyn ograniczonej skuteczności działań rozwojowych jest ich zbyt słabe powiązanie z realnym kontekstem pracy. Z perspektywy L&D problem nie kończy się bowiem na jakości programu szkoleniowego. O tym, czy nowa wiedza i umiejętności zostaną wykorzystane, decydują także warunki wdrożenia. CIPD zwraca uwagę, że choć 68% badanych deklarowało, iż menedżerowie zachęcają pracowników do udziału w rozwoju, tylko 37% potwierdziło, że wspierają oni transfer uczenia się do codziennej pracy. To pokazuje, że wiele inicjatyw rozwojowych zatrzymuje się na etapie uczestnictwa, nie dochodząc do etapu realnej zmiany. Tym bardziej że organizacje coraz częściej próbują już nie tylko uruchamiać działania rozwojowe, ale także mierzyć ich efektywność. Wyniki badania HR & L&D 2026 pokazują, że 66% firm analizuje skuteczność działań rozwojowych oraz ich wpływ biznesowy, co dodatkowo wzmacnia potrzebę trafnej diagnozy jako punktu wyjścia do decyzji rozwojowych.

Drugim czynnikiem jest narastająca luka kompetencyjna i rosnąca zmienność potrzeb biznesowych. Gartner wskazuje, że **41% organizacji przyznaje, że ich pracownikom brakuje wymaganych kompetencji, 50% nie wykorzystuje umiejętności już obecnych w organizacji w sposób efektywny, a 62% postrzega niepewność dotyczącą przyszłych kompetencji jako istotne ryzyko biznesowe.** W takim otoczeniu rozwój planowany „hurtowo”, bez rozpoznania różnic między rolami, zespołami i poziomami gotowości, staje się kosztowny i mało precyzyjny. Co więcej, pracownik, który angażuje swój czas i energię w źle zaplanowany rozwój, może z czasem tracić zaufanie do podobnych inicjatyw, zwłaszcza gdy nie dostrzega związku między nowo nabytymi umiejętnościami a jakością, sprawnością czy skutecznością swojej codziennej pracy.

Ocena potencjału jako punkt wyjścia do trafniejszych decyzji

Jeżeli rozwój ma wspierać realizację celów organizacji, powinien zaczynać się od pytania nie o to, jakie szkolenie uruchomić, lecz o to, co dana osoba lub zespół są w stanie rozwinąć, w jakim tempie i pod jakimi warunkami. **Ocena potencjału porządkuje ten proces, ponieważ pozwala odróżnić bieżącą efektywność od gotowości do pełnienia bardziej złożonych ról, uczenia się w nowych warunkach czy działania w sytuacji niepewności.**

To rozróżnienie ma dziś szczególne znaczenie. Harvard Business Review podkreśla, że wysoka efektywność nie jest automatycznie tożsama z wysokim potencjałem, a organizacje, które utożsamiają jedno z drugim, zwiększają ryzyko błędnych decyzji rozwojowych i sukcesyjnych. Z kolei SHRM wskazuje, że jedną z najczęściej stosowanych kategorii w pomiarze potencjału przywódczego jest **learning agility, czyli zdolność do szybkiego uczenia się i adaptacji w nowych sytuacjach**; w badaniach przywoływanym przez tę organizację kryterium to pojawia się częściej niż wiele tradycyjnych wskaźników osobowościowych.

W praktyce oznacza to, że dobra diagnoza **nie powinna służyć wyłącznie klasyfikacji pracowników, lecz poprawie jakości decyzji HR**. To dzięki niej organizacja może trafniej określić, kto potrzebuje rozwoju eksperckiego, kto wsparcia menedżerskiego, kto większej ekspozycji na zadania rozciągające, a kto raczej stabilizacji i lepszego wykorzystania obecnych kompetencji.

Co na pewno warto mierzyć?

Współczesna diagnoza potencjału nie powinna opierać się wyłącznie na przeszłych wynikach ani ogólnej opinii przełożonego. Jeśli ma prowadzić do trafnych decyzji, musi uwzględniać kilka kluczowych wymiarów jednocześnie.

Po pierwsze, warto sprawdzać aktualne kompetencje w odniesieniu do wymagań roli i przyszłych potrzeb biznesu. Nie każda luka oznacza konieczność szkolenia — czasem problemem jest raczej niewłaściwe dopasowanie człowieka do zadań albo niewykorzystany potencjał wewnątrz organizacji.

Po drugie, coraz większe znaczenie ma zdolność do uczenia się i adaptacji. W zmiennym środowisku liczy się już nie tylko to, co pracownik potrafi dziś, ale też jak szybko potrafi odnaleźć się w nowych warunkach.

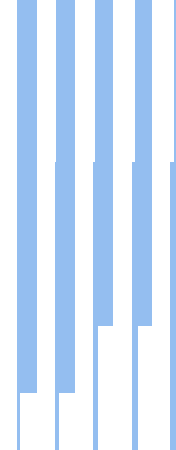
Po trzecie, warto brać pod uwagę motywację rozwojową i kierunek aspiracji. Gdy rozwój nie łączy się z realną ścieżką zawodową, spada zaangażowanie, a organizacja traci zarówno energię pracowników, jak i ich lojalność.

Od raportu do działania: przekazywanie diagnozy w decyzje

Największym błędem organizacji nie jest dziś brak narzędzi diagnostycznych, lecz brak przełożenia diagnozy na konkretne decyzje. Nawet trafny raport nie ma większej wartości, jeśli nie prowadzi do ustalenia priorytetów: kto powinien wejść do programu sukcesyjnego, kto potrzebuje zmiany zakresu zadań, a gdzie potrzebny jest coaching lub lepsze wykorzystanie już istniejących kompetencji. W praktyce oznacza to połączenie trzech poziomów: danych o osobie, roli i kierunku biznesowym. Dopiero wtedy diagnoza przestaje być jednorazowym pomiarem, a staje się realnym narzędziem decyzyjnym. Taki model ułatwia też uzasadnienie inwestycji rozwojowych przed zarządem, bo przenosi rozmowę z pytania „jakie szkolenie kupić?” na pytanie „jakie zdolności chcemy zbudować w organizacji i u kogo?”.

„Sama diagnoza jest dziś jednym z najważniejszych punktów wyjścia do trafnych decyzji rozwojowych, ale równie istotne jest to, by miała charakter kompleksowy. Organizacja potrzebuje nie tylko informacji o tym, jakie kompetencje pracownik prezentuje obecnie, lecz także szerszego obrazu jego potencjału, naturalnych predyspozycji, stylu działania, motywatorów i obszarów, które mogą wspierać lub ograniczać jego skuteczność w przyszłości. W praktyce oznacza to potrzebę korzystania z narzędzi, które nie upraszczają człowieka do jednej cechy czy jednego wyniku, ale pozwalają spojrzeć na niego szerzej - w kontekście roli, zespołu i kierunku rozwoju organizacji. To właśnie takie podejście sprawia, że diagnoza przestaje być jedynie raportem, a staje się realnym wsparciem dla decyzji HR i L&D.”

- mówi Anna Piasecka, Prezes Talent Exact



W 2026 roku skuteczny rozwój pracowników coraz rzadziej zaczyna się od wyboru szkolenia, a coraz częściej od trafnej diagnozy. Organizacje, które chcą lepiej odpowiadać na zmieniające się potrzeby kompetencyjne, nie mogą opierać decyzji wyłącznie na intuicji, historii wyników czy gotowych programach. Potrzebują diagnozy, która pozwala odróżnić aktualne kompetencje od przyszłego potencjału oraz udział w rozwoju od realnej gotowości do zmiany. Dopiero wtedy działania rozwojowe stają się nie tylko atrakcyjne, ale przede wszystkim trafne, możliwe do wdrożenia i biznesowo uzasadnione.

Bartosz Tuszyński

talentexact.pl

Przypisy:

LinkedIn, 2025 Workplace Learning Report: Why Being a Career Champion Helps You Win, 2025.

Gartner, HR Research Finds Organizations' Current Talent Management Efforts Inhibit Optimal Employee and Organizational Performance, 2024.

Gartner, Survey Finds Leader and Manager Development Tops HR Leaders' List of 2025 Priorities, 2024.

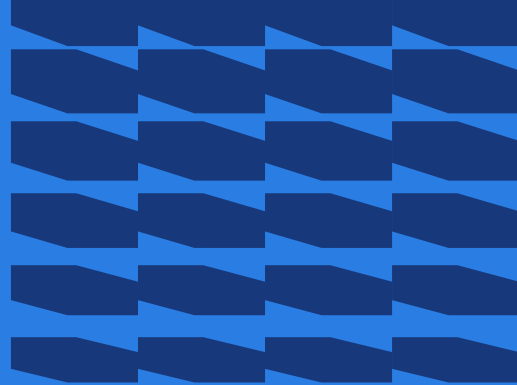
World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025 – Digest, 2025.

CIPD, How L&D can create value: Role of the line manager in supporting skills development, 2025.

CIPD, Learning at Work 2023 survey report, 2023.

SHRM / Harvard Business Review, materiały dotyczące identyfikacji high potentials i learning agility.

Deloitte, Human performance / Skills-based organizations, 2024–2025.



Dziękujemy!

Dziękujemy za poświęcony czas – zarówno na udział w badaniu, jak i zapoznanie się z raportem.

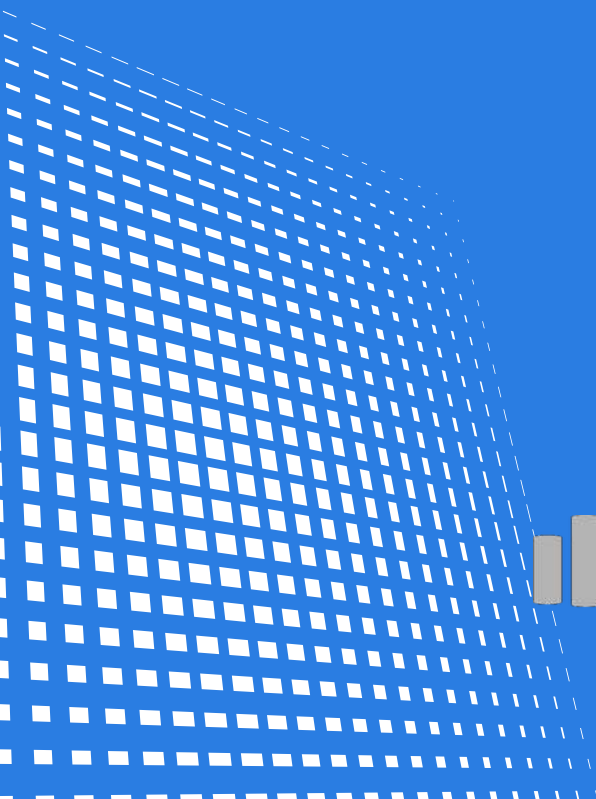
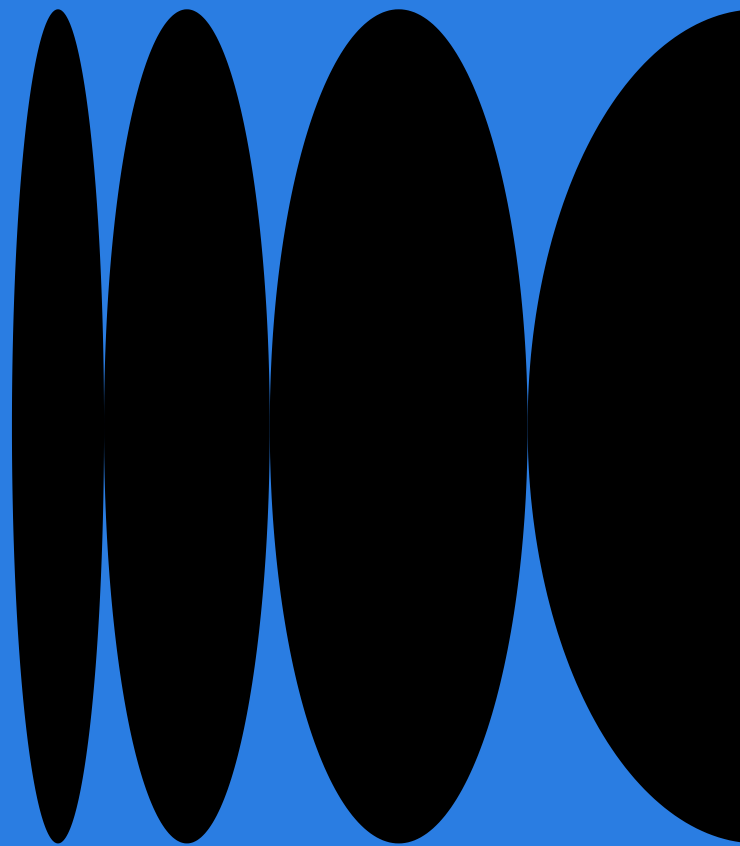
Państwa zaangażowanie pozwoliło na opracowanie rzetelnych wniosków dotyczących rynku HR i L&D

W przypadku pytań lub chęci pogłębienia wniosków przedstawionych w raporcie, zapraszamy do kontaktu.

 516 779 976

 info@ranking-szkolen.pl

 <https://ranking-szkolen.pl/pl>



RANKING

S Z K O L E Ń