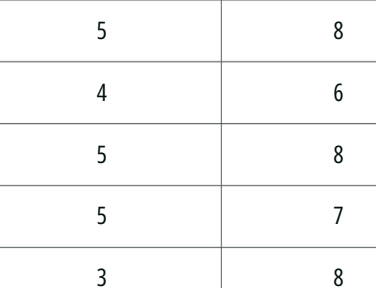
RANKING GŁÓWNY FIRM SZKOLENIOWYCH

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

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

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



Katarzyna Gorhover

Artur Miernik

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

Artur Miernik: Technologia działa jak lupa. Ujawnia niejasne odpowiedzialności, słabe procesy i problemy z podejmowaniem decyzji. To, z czym firma przez lata jakoś nauczyła się funkcjonować, przy transformacji technologicznej zaczyna nagle przeszkadzać.

K.G.: Można powiedzieć, że AI nalicza odsetki od „długu zarządczego". Jeśli proces był chaotyczny, automatyzujemy chaos. Jeśli odpowiedzialność była rozmyta, rozmywa się jeszcze bardziej. Dlatego w BLT™ (Biznes – Ludzie – Technologia) zaczynamy od diagnozy: co chcemy zmienić w biznesie, gdzie organizacja nie jest gotowa i czego ta zmiana wymaga od liderów. Co diagnoza najczęściej pokazuje? A.M.: Często coś innego, niż za- kłada firma. Organizacja mówi: „potrzebujemy liderów bardziej innowacyjnych", a realną barierą okazuje się unikanie decyzji, praca w silosach albo brak przestrzeni na eksperymentowanie.

K.G.: Dlatego diagnoza ma sens tylko wtedy, gdy prowadzi do działania. W Nowych Motywacjach jest ona punktem wyjścia do pracy na realnych sytuacjach biznesowych.

A.M.: Liderzy rozwijają wtedy to, czego wymaga zmiana: podejmowanie decyzji w niepewności, współpracę, zarządzanie sensem oraz zarządzanie błędem, czyli eksperymentowanie bez szukania winnych. Nie muszą znać wszystkich odpowiedzi – muszą umieć prowadzić organizację, gdy te odpowiedzi dopiero powstają.

K.G.: Tu spotykają się nasze perspektywy: Ty patrzysz na transformację od strony biznesu, my przekładamy ją na rozwój ludzi. Kiedyś byłeś klientem Nowych Motywacji, dziś jesteśmy partnerami. Dlaczego?

A.M.: Jako dyrektor HR realizowałem z Nowymi Motywacjami złożone projekty transformacyjne, więc znam ich pracę od strony klienta. Łączy nas przekonanie, że rozwój ma sens tylko wtedy, gdy realnie zmienia sposób działania ludzi w organizacji. W partnerstwie zawsze stawiam na zaufanie i jakość.

ZESTAWIENIE ALFABETYCZNE FIRM SZKOLENIOWYCH

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

Gubimy liderki w połowie drogi

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

EWA TERLIKOWSKA
HRConsulting & Development Partner w HaRis

Badanie McKinsey i LeanIn.Org po raz pierwszy pokazało, że kobiety rzadziej niż mężczyźni chcą awansu: 80 proc. wobec 86 proc. Nie mają ambicji? Ambicje mają, ale nie zawsze mają odpowiednie wsparcie. Wg badań, gdy kobiety dostają takie samo wsparcie jak mężczyźni, ta różnica znika. Przykładowo, kobiety rzadziej mają sponsorów, a osoby ze sponsorem awansują dwa razy częściej.

Mentoring i sponsoring

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

To się powoli zmienia, bo coraz więcej firm świadomie inwestuje w rozwój menedżerek średniego szczebla, a nie tylko tych, które już prawie dotarły na szczyt.

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

She Leads Next

Z myślą o nich stworzyłyśmy w HaRis program She Leads Next. Uczestniczki pracują nad przeko- naniami, planem rozwoju, auto- rytetem i marką osobistą, a każda ma indywidualne sesje z mentor- ką. Uczymy też, czym jest sponsoring biznesowy i jak stworzyć sobie takie możliwości, nawet jeśli firma nie ma formalnego progra- mu sponsoringowego. Stawiamy na praktykę, a nie kolejną dawkę motywacji, bo kobiety są zmoty- wowane, by sięgać po więcej. Bra- kuje im tylko dobrych narzędzi.

Jak sprawdzać efekty działań rozwojowyc

IWONA SKIBA
prezeszarządu,dyrektorObszaru Psychologii Biznesu GRUPY ODITK

Wyobraźmysobie, że firmainwestuje kilkamilionów złotych w nową linię produkcyjną.Po jej uruchomieniusprawdza, czy urządzenia zostały dostarczone i poprawnie zamontowane. Oczywiście na tym nie poprzestaje. Analizuje wydajność, jakość produkcji, koszty eksploatacji i liczbę awarii. Samo zakończenie inwestycji nie jest jeszcze dowodem, że przyniosła ona oczekiwane rezultaty.

W przypadku działań rozwojowych nie zawsze postępujemy podobnie. Szkolenie się odbyło, uczestnicy byli obecni, ankiety zostały wypeł- nione, a dokumentacja zamknięta. Wiemy, jak uczestnicy ocenili orga- nizację, program i osobę prowadzą- cą. Nadal jednak możemy nie wiedzieć, czy zaczęli działać inaczej. Nie oznacza to, że ankiety satysfak- cji są niepotrzebne. Pokazują jakość doświadczenia uczestnika i dostar- czają ważnych informacji, które pozwalają doskonalić program. Trud- ność pojawia się, gdy wynik ankiety traktujemy jako pełną odpowiedź na pytanie o skuteczność działania rozwojowego.

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

Dlaczego rzadko wracamy do efektów?

Dlaczego organizacje rzadko wra- cają do pytania, czy program rze- czywiście zmienił sposób pracy, za- chowania uczestników lub wyniki biznesowe?

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

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

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

Istotna bariera, o której rzadziej potwierdzi oczekiwanej zmiany. Taki rezultat może być trudny dla każdej ze stron. HR może zacząć zastanawiać się nad doborem roz- wiązania, menedżer nad poziomem wsparcia udzielonego uczestnikom, dostawca nad konstrukcją progra- mu, a uczestnicy nad tym, dlaczego tak trudno było utrzymać nowe za- chowania.

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

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

Często obserwuję też, że problem nie wynika z braku zainteresowa- nia rezultatami. Czasami przyczy- na jest banalna – ewaluacja nie ma wyznaczonego właściciela, czasu, budżetu ani miejsca w harmono- gramie projektu.

„Pokażcie ROI szkolenia"

Coraz częściej organizacje oczeku- ją odpowiedzi na pytanie z inwestycji w rozwój. Jest to uza- sadnione, jednak nie zawsze możli- we do wykazania.

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

Jeżeli przed rozpoczęciem progra- mu firma nie mierzy jakości obsługi klienta, czasu wdrożenia nowych pracowników, liczby błędów, ja- kości współpracy między zespoła- mi czy skuteczności menedżerów, trudno później rzetelnie pokazać zmianę.

Nie da się porównać stanu „przed" i „po", jeśli wcześniej nie opisaliśmy punktu wyjścia. Okazuje się, że wy- zwaniem nie jest wyłącznie ewalu- acja działań rozwojowych, lecz tak- że dojrzałość organizacji w zakresie zarządzania danymi.

> Nie da się porównać stanu „przed" i „po", jeśli wcześniej nie opisaliśmy punktu w yjścia.

Co można mierzyć?

Efekty działań rozwojowych można obserwować na kilku poziomach: od zastosowania nowych umie- jętności w praktyce i zmiany kon- kretnych zachowań, przez jakość współpracy i wskaźniki operacyjne, aż po rezultaty finansowe. W zależności od celu programu warto analizować m.in. to, czy uczestnicy:

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

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

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

Metody ewaluacji

Nie każde działanie rozwojowe wymaga rozbudowanego badania. Sposób ewaluacji powinien wy- nikać z celu programu, jego skali, kosztu oraz rodzaju oczekiwanej zmiany. W wielu przypadkach war- to zacząć od prostych metod, jak np. rozmowa z menedżerem po 6-12 tygodniach, by odpowiedzieć na pytania:

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

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

Obserwacja konkretnych zachowań

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

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

W niektórych programach najlep- szym źródłem wiedzy jest obser- wacja, jak uczestnicy wykorzystują nowe umiejętności podczas roz- wiązywania konkretnego problemu biznesowego. Efekt jest widoczny w praktyce, a nie tylko w deklara- cjach uczestników.

Ewaluacja zaczyna się przed rozpoczęciem programu

W planowaniu rozwoju najważniej- sze jest pytanie: „Po czym poznamy za trzy miesiące, że warto było zor- ganizować to działanie?".

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

Dlatego dobra ewaluacja zaczyna się nie po szkoleniu, lecz już na etapie projektowania procesu. To wtedy warto ustalić, jakie zacho- wania, wskaźniki i rezultaty chce- my obserwować, kto będzie zbierał dane oraz kiedy wrócimy do oceny efektów. Dzięki temu działanie roz- wojowe staje się jednym z elemen- tów planowanej zmiany, a nie celem samym w sobie.