

Raport z badania

✦ Od szkolenia do rezultatu

Jak działa L&D w firmach w Polsce
Marzec 2026

Autorki:
Ewa Żukrowska Wilk
Renata Górka Michalska



Website :
www.focsuonresults.pl



Hello! ✨

Badanie przeprowadziliśmy w ramach przygotowania do konferencji Learning Impact 2026. Adresowane było do osób pracujących w działach L&D i HR.

Dziękujemy wszystkim uczestniczkom i uczestnikom badania za podzielenie się swoim doświadczeniem i wkład w stworzenie tego opracowania.

Życzymy ciekawej lektury i inspiracji!





Spis treści



04

Executive Summary

05

Profil uczestników badania

06

Szkolenia a startegia firmy

07/ 08

Mierzenie efektywności szkoleń

09/ 10

Wdrożenie

11

Wyzwania w L&D

12

Budżet L&D

13

Dane jakościowe

14

Rekomendacje

15

Rekomendacje #2

Executive Summary

Kluczowe wnioski

Systematyczne mierzenie efektów rozwoju deklaruje zaledwie 37% firm. Polskie działy L&D mierzą to, co „łatwe” (satysfakcję – 82%), a nie to, co „ważne” (zmianę zachowań – 19% i wpływ na biznes – 16%). Powoduje to, że mimo wysokiej deklarowanej spójności ze strategią (85%), realny transfer wiedzy do pracy jest niski – 60% badanych szacuje go na poziomie poniżej 40%. Podkreślmy, że są to jedynie szacunki, gdyż twarde efekty biznesowe (KPI) mierzy tylko 16% organizacji.

Główne wyzwania

- **Luka mierzalności:** Tylko 16% organizacji zawsze ustala mierzalne cele biznesowe przed startem projektu szkoleniowego. 82% firm systematycznie bada zadowolenie uczestników z udziału w szkoleniu, ale zaledwie 16% mierzy faktyczną zmianę zachowań i wpływ na KPI.
- **Barьеры wdrożenia:** Największymi przeszkodami są: trudność w przypisaniu efektów biznesowych do szkoleń (60%), brak czasu pracowników (48%) oraz niedostateczne zaangażowanie menedżerów w rozwój ludzi (44%).
- **Stabilizacja budżetowa:** 70% firm planuje utrzymać wydatki na obecnym poziomie. Oznacza to, konieczność optymalizacji procesów.

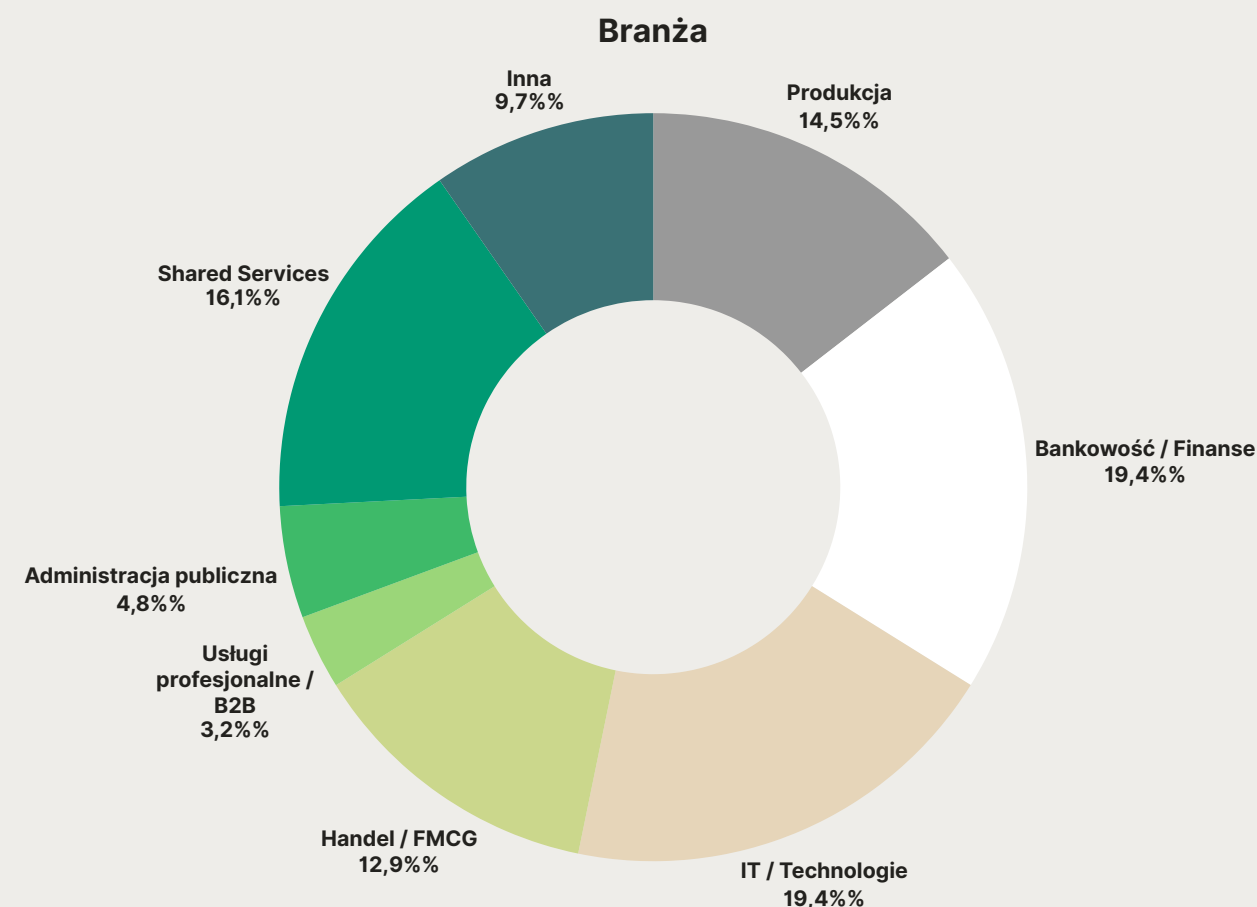
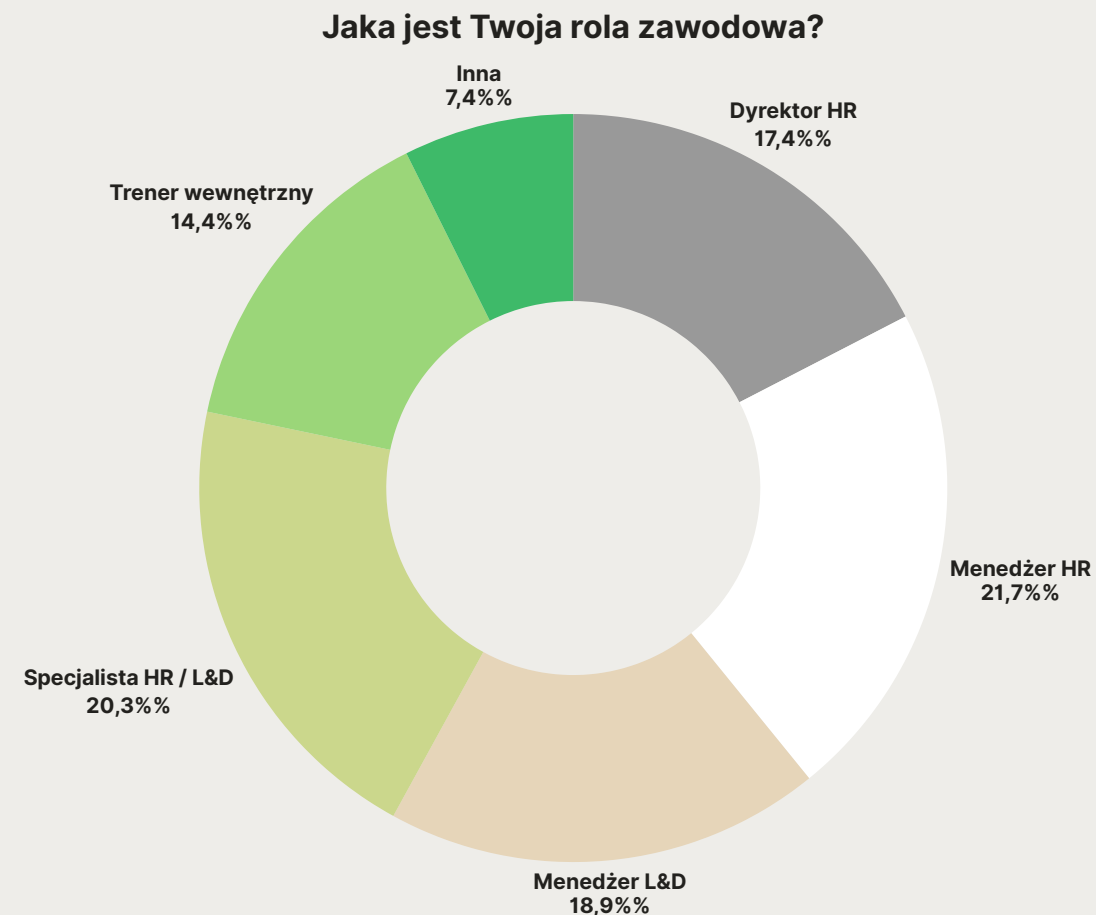
Rekomendacje

Niezbędna jest zmiana roli działu szkoleń z „dostawcy szkoleń” na „partnera biznesowego”. Wymaga to:

- **Biznesowego DNA:** planowania opartego na wyzwaniach biznesowych, a nie koncentracji na programach szkoleń
- **Określenia mierzalnych efektów:** definiowania wskaźników biznesowych oraz zachowań, które mają je poprawić
- **Angażowania menedżerów:** w proces wdrażania i monitorowania zmian po szkoleniu
- **Mierzenia sukcesu efektami,** a nie liczbą godzin – kluczowy jest stopień wdrożenia nowych zachowań i wzrost efektywności pracy



Profil uczestników badania

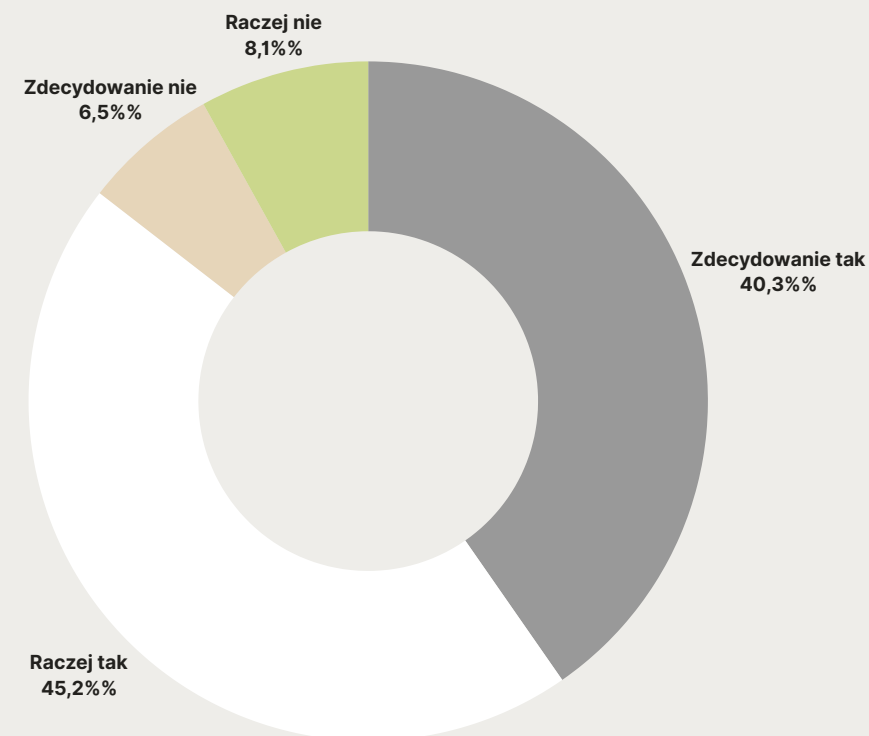


W badaniu wzięły udział 62 osoby pracujące w działach L&D i HR. 65% uczestników badania to menedżerowie. Większość, ponad 58% pracuje w dużych firmach powyżej 1 000 osób.

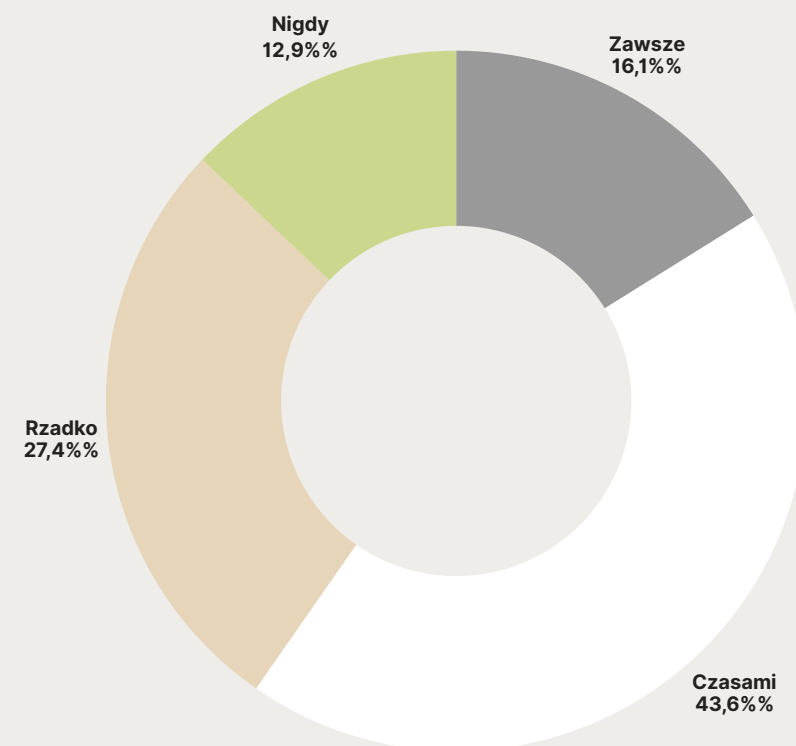
Dominują branże: IT, Finanse, Shared Services, Handel/ FMCG i Produkcja.

Większość firm: 63% ma dedykowane działy szkoleń/ Learning&Development.

W naszej firmie planujemy działania rozwojowe
w oparciu o strategię biznesową firmy



Czy przed rozpoczęciem działań rozwojowych
ustalacie z biznesem mierzalne rezultaty lub
wskaźniki sukcesu?

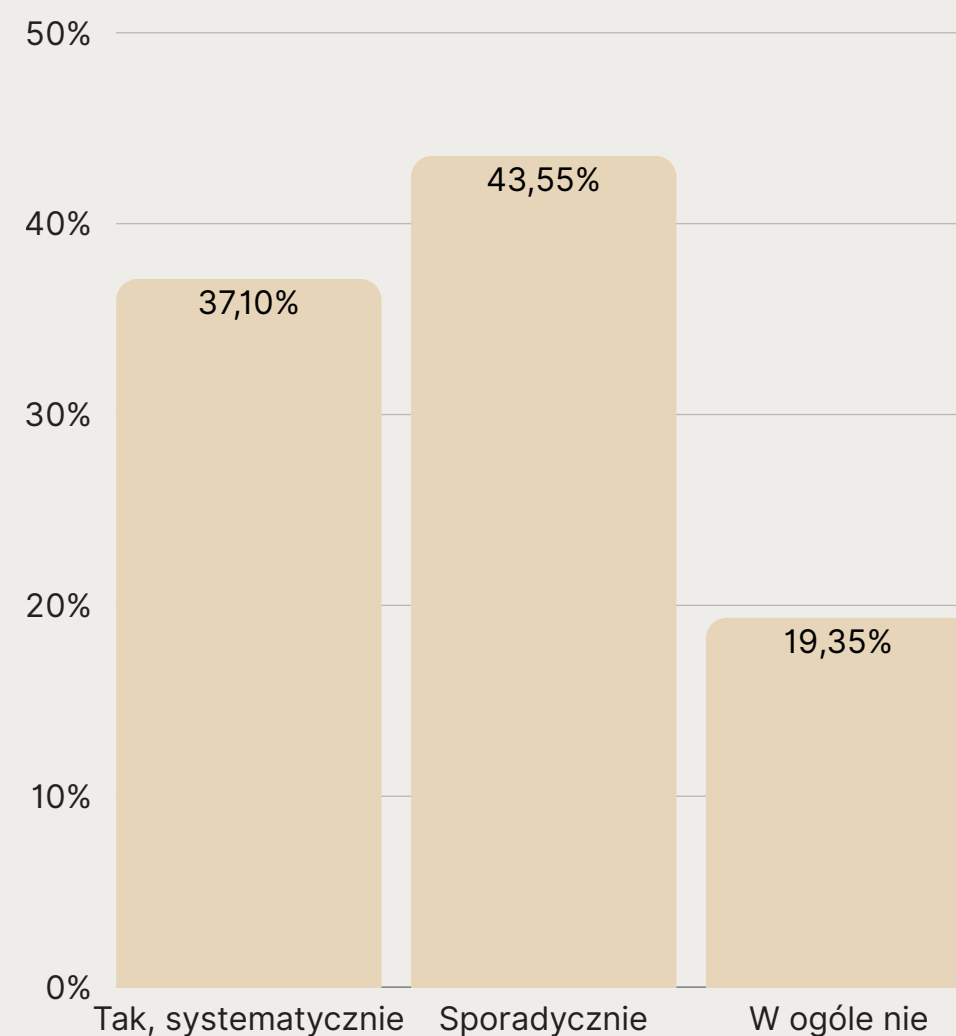


Szkolenia ✨ a strategia firmy

W 85% firm działania rozwojowe planowane są w oparciu o strategię firmy,
a najwyższą ocenianą funkcją rozwoju jest wsparcie celów biznesowych.

Te deklaracje trudno pogodzić z faktem, że jedynie 16% firm przed
rozpoczęciem działań rozwojowych ustala z biznesem mierzalne rezultaty lub
wskaźniki sukcesu. I tylko 16% firm mierzy wpływ szkoleń na wskaźniki
biznesowe a 11% firm mierzy ROI w co najmniej 70% szkoleń.

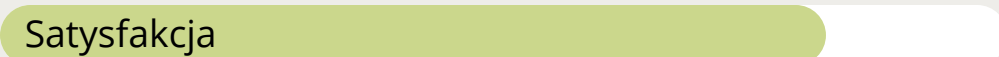
Czy w twojej organizacji mierzy się efektywność działań rozwojowych (np. szkoleń, programów rozwojowych, mentoringu)?



Mierzenie efektywności szkoleń

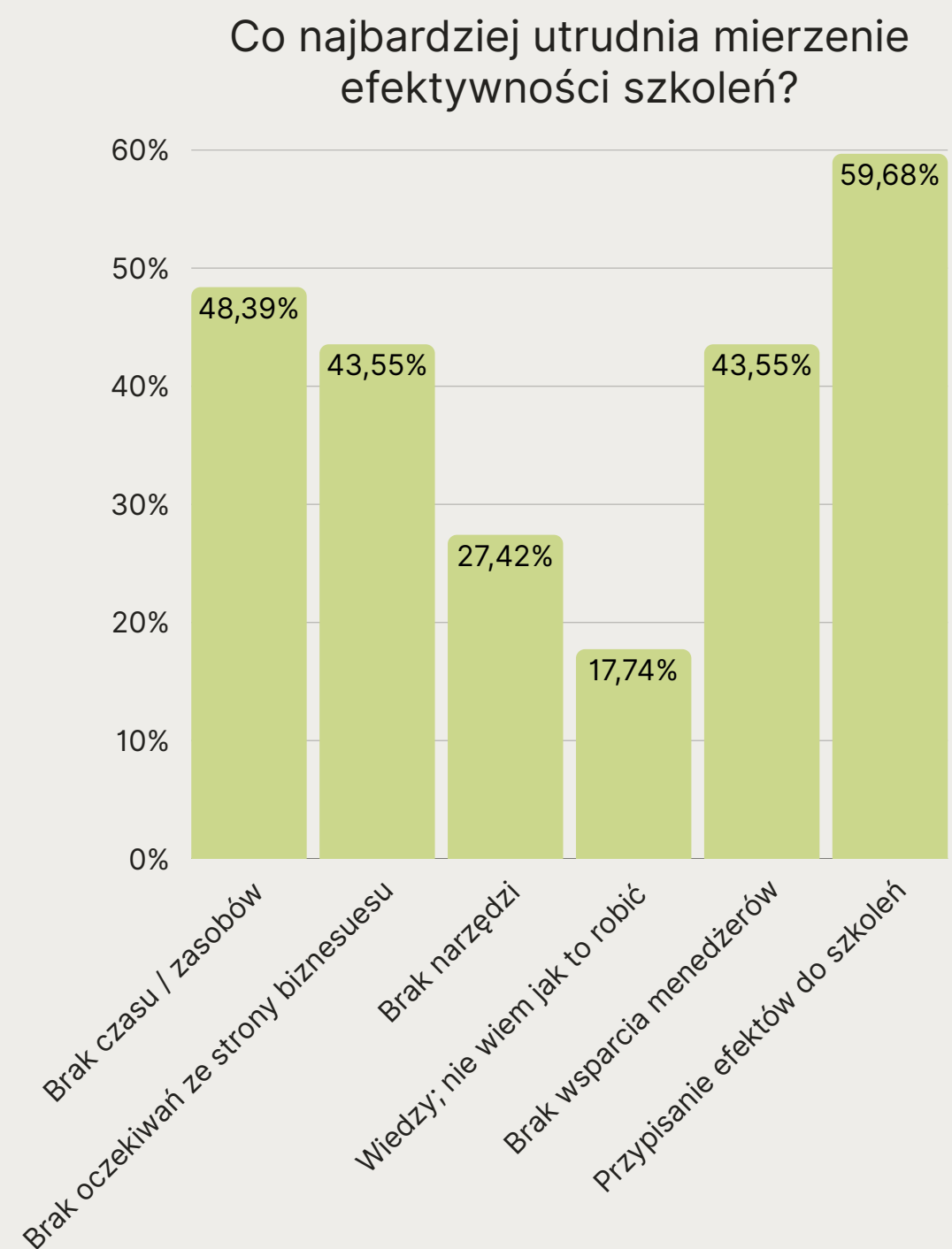


Pomiar efektywności szkoleń pozostaje istotnym wyzwaniem – systematycznie prowadzi go jedynie 37% firm, podczas gdy 19% nie robi tego nigdy. Wśród organizacji monitorujących wyniki dominuje badanie satysfakcji uczestników (82%). Znacznie rzadziej weryfikowana jest realna zmiana zachowań (19%), a wpływ na wskaźniki biznesowe w co najmniej 70% realizowanych szkoleń mierzy zaledwie 16% firm.

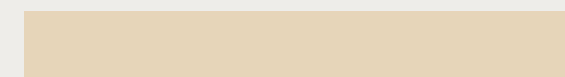
Satysfakcja  **82%**

Zachowania  **19%**

KPI  **16%**

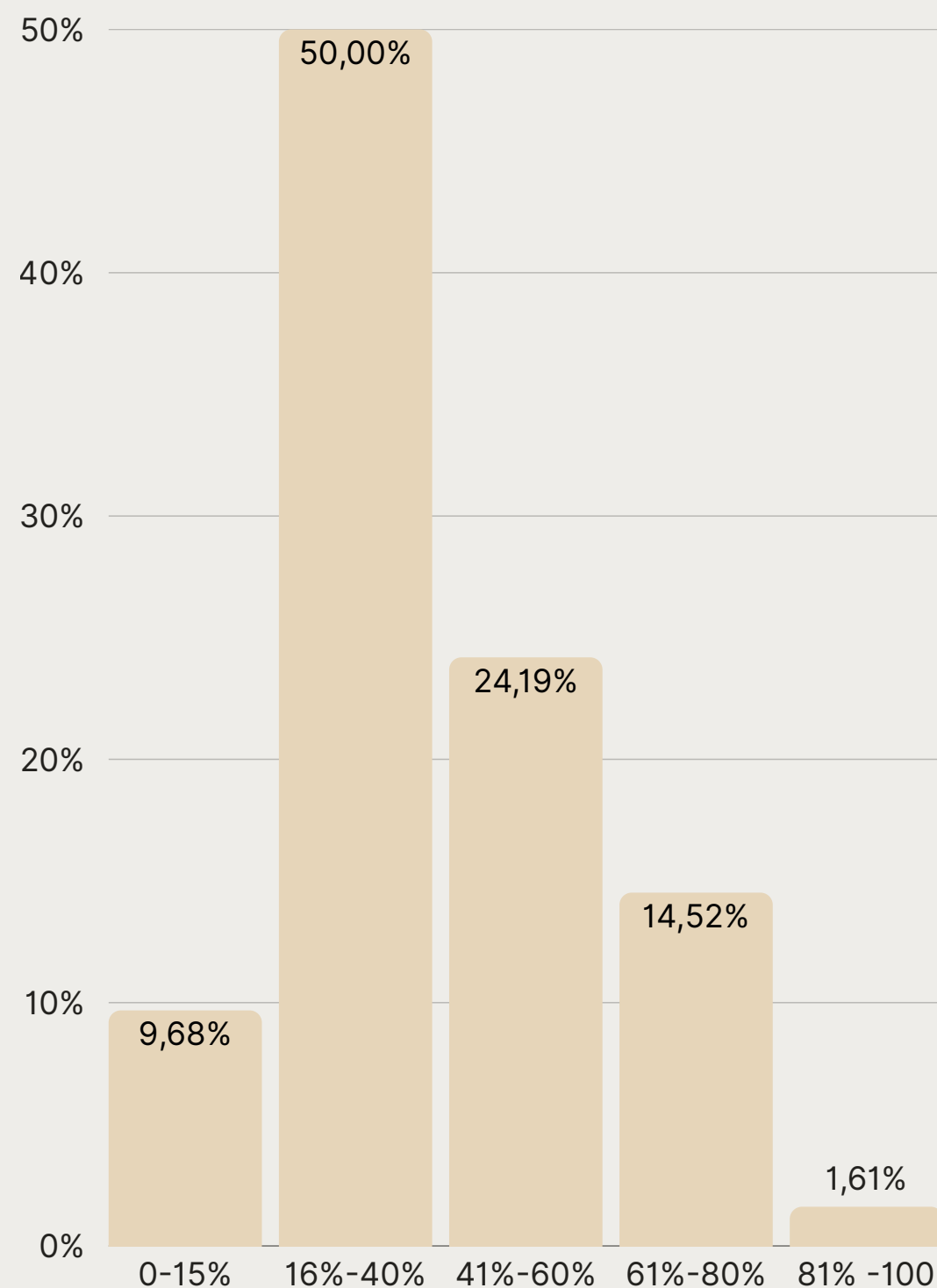


Co utrudnia mierzenie efektywności szkoleń?



Główną trudnością w obszarze mierzenia efektywności szkoleń jest brak metodologii łączącej rezultaty biznesowe z działaniami edukacyjnymi, co deklaruje niemal 60% badanych. Kolejne przeszkody to niewystarczające zasoby (48%) oraz specyficzna rola menedżerów (44%), których postawa jest określana jako pasywna. Menedżerowie rzadko wymagają weryfikacji skuteczności szkoleń, a jednocześnie wykazują niskie zaangażowanie w proces wdrażania i monitorowania postępów pracowników po szkoleniach. Potwierdzają to dane dotyczące ogólnych wyzwań działów L&D: dla 55% respondentów największym problemem jest brak zaangażowania kadry menedżerskiej w rozwój zespołów, a dla 31% – sceptycyzm biznesu wobec zwrotu z inwestycji w szkolenia.

Jaki procent uczestników szkoleń,
wdraża w pracy to czego się
nauczyli na szkoleniu?



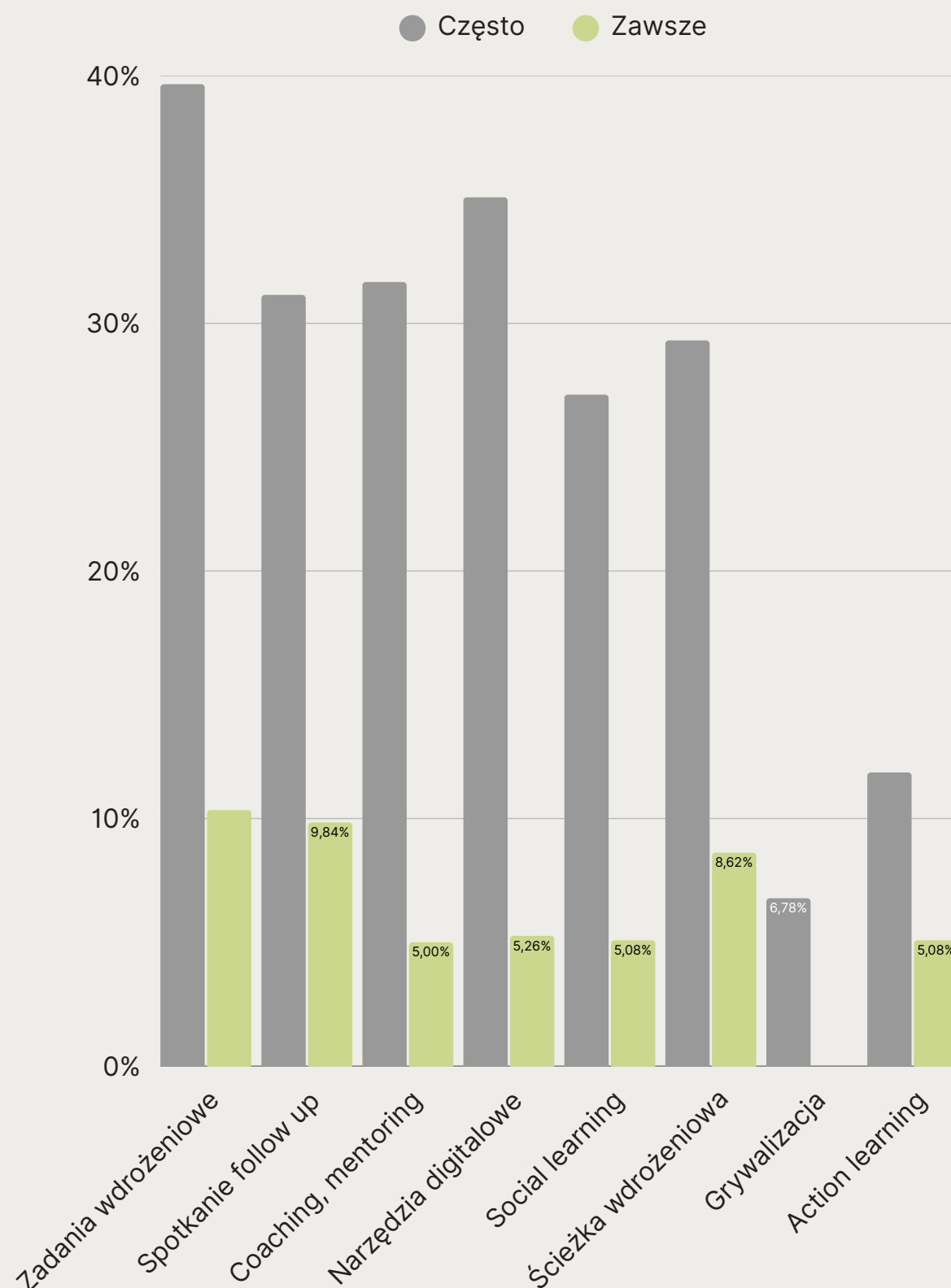
Wdrożenie

60% uczestników badania uważa, że mniej niż 40% uczestników szkoleń wdraża w pracy to, czego nauczyli się na szkoleniu. Oznacza to, że z grupy szkoleniowej liczącej 15 osób co najwyżej 6 osób stosuje w pracy wiedzę i umiejętności ze szkoleń, a 9 osób nic nie zmienia w swoim sposobie działania.

Choć 39% badanych szacuje poziom wdrożenia wysoko (w przedziale 41-80%), są to głównie subiektywne opinie. Realną weryfikację zmian zachowań po szkoleniu prowadzi jedynie 35% firm (w odniesieniu do co najmniej połowy realizowanych projektów).



Jakie działania wspierające uczestników
we wdrożeniu po szkoleniu są
realizowane w twojej organizacji?



Działanie wdrożeńiowe



Dane wskazują na dominację metod tradycyjnych oraz relatywnie niskie wykorzystanie narzędzi społecznościowych, cyfrowych i długofalowych ścieżek wdrożeniowych w procesie transferu wiedzy do praktyki.

- **Najczęstsze praktyki:** Głównymi narzędziami są zadania wdrożeniowe oraz spotkania follow-up – ich regularne stosowanie („często” i „zawsze”) deklaruje odpowiednio 50% oraz 41% organizacji.
- **Wsparcie indywidualne:** Coaching i mentoring są wykorzystywane systematycznie przez 37% badanych, podczas gdy 63% firm stosuje te metody jedynie okazjonalnie lub nie stosuje w ogóle.
- **Social Learning i technologia:** Wykorzystanie platform i forów dyskusyjnych deklaruje regularnie co trzecia firma (32%), jednak aż 37% organizacji nie korzysta z nich w ogóle. Narzędzia cyfrowe są stałym elementem wdrożenia tylko w 5% przypadków.
- **Proces wdrożeniowy:** 38% firm projektuje długofalowe ścieżki wdrożeniowe z wykorzystaniem pigułek wiedzy, zadań, microlearningu, ale 21% firm nigdy nie planuje długofalowego procesu.
- **Metody aktywizujące:** Najniższą częstotliwość odnotowano w przypadku Action Learningu (34% wskazań „nigdy”) oraz grywalizacji, której jako stałego elementu procesu nie wskazała żadna z badanych firm.

Wyzwania w L&D ✨

Uczestnicy badania poproszeni zostali o wybranie trzech największych wyzwań w obszarze rozwoju ludzi w ich organizacji.

01

Brak czasu pracowników

Dla 56% firm największym wyzwaniem jest brak czasu pracowników, co pokazuje, że szkolenia nie są traktowane jako “must have”, a raczej “nice to have”. Z drugiej strony wiąże się to z dużym tempem pracy i ilością zadań.

02

Menedżerowie

Ponad połowa firm (55%) zmaga się z niskim zaangażowaniem menedżerów w rozwój pracowników, co często wynika z braku dostrzegania biznesowych korzyści ze szkoleń (31% wskazań).

03

Mierzenie efektów

Mierzenie efektów rozwoju stanowi wyzwanie dla połowy badanych firm. Główną barierą jest trudność w łączeniu wyników biznesowych z konkretnymi działaniami (60%), a 18% organizacji przyznaje wprost, że brakuje jej wiedzy, jak takie badanie przeprowadzić.



Budżet ✨

- **Długofalowa stagnacja:** aż **71% firm** planuje utrzymać budżety na niezmiennym poziomie w ciągu najbliższych 2-3 lat. To kontynuacja trendu z ostatnich lat (gdzie 39% firm nie wprowadziło zmian).
- **Wzmocnienie trendu zachowawczego:** Chociaż w przeszłości 29% firm zwiększyło wydatki, plany na przyszłość są bardziej ostrożne – tylko **13,5%** organizacji zakłada wzrost inwestycji.
- **Ryzyko dalszych cięć:** Odsetek firm planujących ograniczenie budżetu (**15%**) jest wyższy niż tych planujących wzrosty, co sugeruje, że rynek szkoleniowy pozostaje w fazie oszczędnościowej.
- **Skala zmian:** Większość historycznych korekt (70% przypadków) mieściła się w przedziale **do 25%**, co potwierdza brak gwałtownych ruchów kapitałowych w obszarze L&D.



71%

71% firm nie przewiduje wzrostu wydatków na rozwój w ciągu najbliższych 2-3 lat. Przed działami HR stoi wyzwanie **optymalizacji wydatków i „nisko kosztowego rozwoju”**

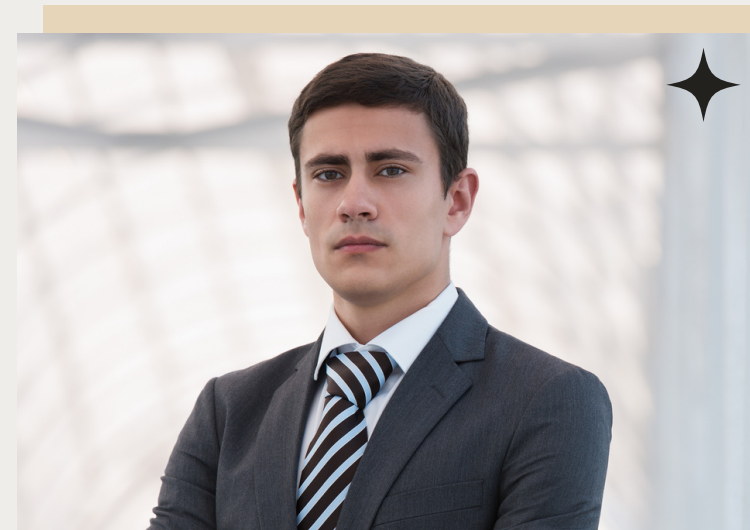
Dane jakościowe

Co najbardziej poprawiłoby skuteczność działań rozwojowych w twojej organizacji?

"Większe zrozumienie wpływu działań rozwojowych na wyniki firmy i większe zaangażowanie kadry dyrektorskiej"

"Zmiana mentalności - szkolenie to nie benefit czy wycieczka"

"Mierzalność i dzielenie się takimi wskaźnikami"



"Wsparcie kierowników, dyrektorów, zarządu"

"Gdyby kompetencje rozwijane wynikały z realnych potrzeb biznesu/ze strategii"

"Mierniki efektywności szkoleń"

Najważniejsze czynniki zmiany:

1. Zmiana postawy menedżerów; zaangażowanie w procesy rozwojowe i zrozumienie, że kompetencje wpływają na biznes
2. Silniejsze powiązanie działań rozwojowych z celami biznesowymi
3. Mierzenie efektów szkoleń

Rekomendacje



Partnerstwo zamiast dostarczania (Business DNA)



Przestań planować „katalogi szkoleń”.
Zacznij od analizy wyzwań biznesowych
i definiowania mierzalnych wskaźników sukcesu
procesu rozwojowego (KPI) przed startem
projektu.

Zaangażowanie Menedżerów w procesie wdrożenia



Menedżer nie może być tylko „zlecającym”.
Należy włączyć go w proces wdrożenia
i monitorowania postępów pracownika po
szkoleniu. Sukces szkolenia powinien być
wspólnym celem L&D i biznesu.

Wdrożenie standardu „Learning Journey”



Zrezygnuj z jednorazowych eventów na rzecz
procesu, na który składa się szkolenie i
długofalowa ścieżka wdrożeniowa (pigułki
wiedzy, follow-up, coachingi, zadania, feedbacki
microlearning)

Wzmocnienie kompetencji analitycznych w L&D

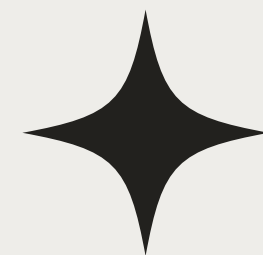


Konieczne jest opanowanie metodologii łączącej
działania rozwojowe z wynikami (np. Model
Kirkpatricka). Pozwoli to działom L&D/ HR
rozmawiać z Zarządem językiem twardych
danych, a nie „satisfakcji z cateringu”.

Mierzenie efektywności szkoleń



Odejdź od opierania ewaluacji wyłącznie na
ankietach satysfakcji, na których wciąż skupia się
większość organizacji. Wdróż systematyczny pomiar
zmiany zachowań oraz realnego wpływu szkoleń na
wyniki biznesowe. Tylko dostarczając twarde dane o
wzroście efektywności pracy, staniesz się dla
biznesu realnym partnerem.



Dziękujemy

Dziękujemy za zapoznanie się z raportem!

Mamy nadzieję, że zebrane dane pomogą Ci spojrzeć na procesy L&D w sposób holistyczny i będą solidnym wsparciem w budowaniu strategii, która wpływa na rezultaty firmy.

Chcesz przenieść efektywność swoich szkoleń na wyższy poziom?

Jeśli szukasz sprawdzonej metodologii, która pozwoli Ci udowodnić wartość biznesową działań rozwojowych, zapraszamy Cię do udziału w **Programie Certyfikacyjnym Kirkpatricka**.

To jedyny na świecie program, który nauczy Cię, jak w praktyce wykorzystać Model Kirkpatricka®, aby:

- **Planować szkolenia z myślą o wynikach biznesowych**
 - **Skutecznie wdrażać zmianę postaw i zachowań**
 - **Budować wiarygodność działu HR/L&D w oczach Zarządu dzięki twardym danym**
- [Sprawdź najbliższe terminy i program certyfikacji]



Ewa Żukrowska Wilk
Renata Górka Michalska



www.focusonresults.pl
biuro@focusonresults.pl
502 427 410

