

AI już pracuje. Czy firmy nadążają?



Wykorzystanie sztucznej inteligencji przez pracowników,
gotowość organizacji i znaczenie kompetencji AI na rynku pracy

RAPORT 2026



PARTNERZY RAPORTU

 **PARP**
Grupa PFR

praca.pl

Spis treści

Wstęp	3
O badaniu	4
Metodologia	5
Grupa badawcza	7
Jak wykorzystano AI przy tworzeniu raportu?	8
Część I - PRACOWNIK	9
AI przestało być eksperymentem	11
Od narzędzia do nowego sposobu pracy	13
AI oddaje czas – ale nie wszystkim w takim samym stopniu	16
Człowiek nadal odpowiada za rezultat	19
Część II - ORGANIZACJA	22
Między oddolną adopcją a firmowym systemem	24
Polityka AI to początek, nie wdrożenie	26
Bez edukacji dostęp nie zmienia się w kompetencję	29
Gotowość AI to system - i nadal przywilej części firm	32
Część III - AI ZMIENIA REGUŁY POSZUKIWANIA PRACY	35
AI staje się narzędziem zmiany pracy	37
Znajomość AI zaczyna działać jak przewaga	43
Wpływ znajomości AI na atrakcyjność kandydatów	44
Pracodawcy dopiero uczą się nazywać kompetencje AI	46
Executive summary	49
Autor i partnerzy badania	51



Wstęp

Monika Witoń

Head of Marketing & PR
HRK S.A.



Sztuczna inteligencja przestała być technologiczną ciekawostką. Dla części pracowników stała się codziennym narzędziem – pomaga przygotowywać treści, analizować informacje, porządkować dane, szukać rozwiązań i oszczędzać czas. Dla innych pozostaje obszarem testów, niepewności albo możliwości, z której jeszcze nie korzystają. Różnice dotyczą jednak nie tylko samych pracowników. Także organizacje znajdują się dziś na bardzo różnych etapach: od pierwszych, oddolnych eksperymentów po formalne polityki, szkolenia i systemowe wdrożenia.

Tempo rozwoju technologii sprawia, że firmy nie mogą już ograniczać rozmowy o AI wyłącznie do wyboru narzędzi. Równie ważne stają się kompetencje pracowników, bezpieczeństwo danych, zasady odpowiedzialnego korzystania z generowanych treści oraz gotowość organizacji do wspierania nowych sposobów pracy. Sam dostęp do technologii nie przesądza jeszcze o jej wartości. Znaczenie ma to, czy pracownicy wiedzą, jak korzystać z niej świadomie, potrafią oceniać jakość odpowiedzi i rozumieją, za jakie decyzje nadal odpowiada człowiek.

AI coraz wyraźniej wpływa również na rynek pracy. Pojawia się w ofertach zatrudnienia, procesach rekrutacyjnych i działaniach podejmowanych przez kandydatów przygotowujących się do zmiany zawodowej. Sztuczna inteligencja pomaga tworzyć CV, prowadzić research o firmie, wyszukiwać oferty czy przećwiczyć pytania i odpowiedzi przed rozmową rekrutacyjną. Jednocześnie rodzi to pytania o autentyczność aplikacji, równość szans oraz to, czy znajomość narzędzi AI staje się nowym elementem przewagi kandydatów.

W raporcie przyglądamy się temu zjawisku z trzech perspektyw. Pierwsza dotyczy pracowników: skali i częstotliwości wykorzystywania AI przez specjalistów i managerów, najpopularniejszych zastosowań, deklarowanej oszczędności czasu oraz sposobu weryfikowania generowanych treści. Druga pokazuje gotowość organizacji – istniejące zasady, działania edukacyjne, dostępne wsparcie i stopień formalizacji podejścia do AI. Trzecia obejmuje rynek pracy i rekrutację: wykorzystanie technologii przez kandydatów oraz postrzegany wpływ kompetencji AI na ich atrakcyjność zawodową.

Aby uporządkować wyniki i spojrzeć na nie szerzej niż przez pryzmat pojedynczych odpowiedzi, stworzyliśmy trzy syntetyczne wskaźniki: Indeks Dojrzałości Użytkownika AI, Indeks Gotowości Organizacji do AI oraz Indeks Znaczenia Kompetencji AI na Rynku Pracy. Pozwalają one uchwycić zarówno intensywność korzystania z technologii, jak i warunki organizacyjne oraz znaczenie kompetencji AI w kontekście kariery.

Raport nie jest opowieścią o technologii, która zastępuje człowieka. Jest próbą pokazania, jak **zmienia się praca**, gdy człowiek otrzymuje nowe narzędzie – i od czego zależy, czy wykorzysta je **świadomie, bezpiecznie i z realną korzyścią**. Wyniki wskazują, że AI jest już obecna w codzienności zawodowej specjalistów i managerów, ale poziom jej wykorzystania i dojrzałość organizacyjna nie zawsze rozwijają się w tym samym tempie. To właśnie w tej luce znajduje się dziś jedno z najważniejszych wyzwań dla pracowników, liderów i działów HR.

O badaniu

Najważniejsze informacje

282 kompletne ankiety	CAWI anonimowa ankieta online	22 pytania w kwestionariuszu
--------------------------	----------------------------------	---------------------------------

Grupa docelowa badania

Badanie było skierowane do osób pracujących na etacie lub kontrakcie B2B, prowadzących działalność lub pracujących freelancersko, aktywnie poszukujących pracy, a także pozostających czasowo poza zatrudnieniem. Kwestionariusz nie był kierowany wyłącznie do użytkowników AI. Dzięki temu w badaniu można było uwzględnić zarówno doświadczenia osób korzystających z narzędzi, jak i postawy osób, które jeszcze po nie nie sięgają.

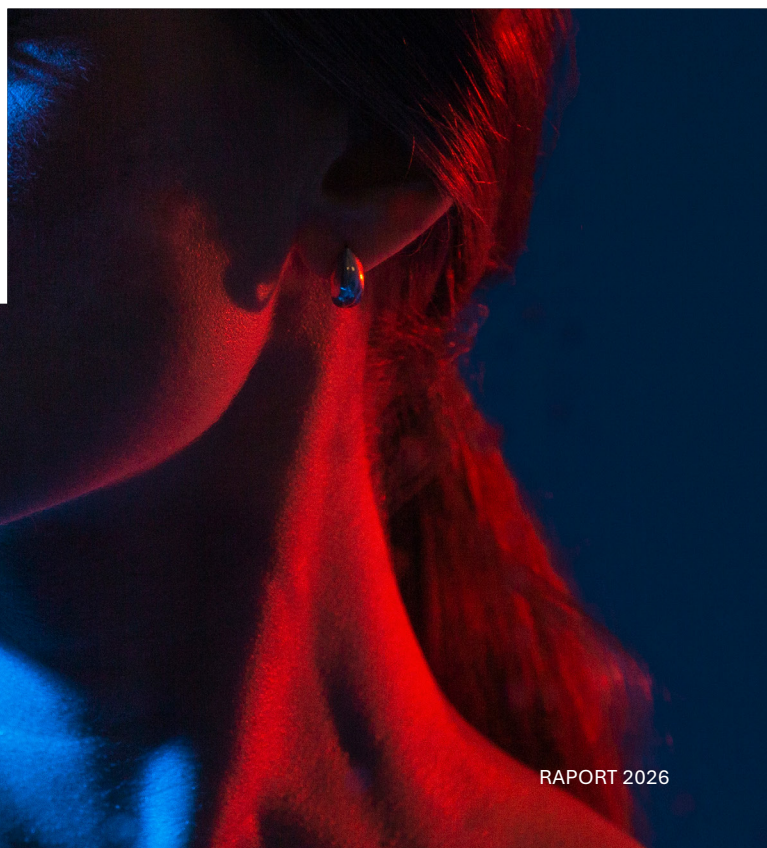
Zakres badania obejmował perspektywę pracownika, organizacji oraz kandydata. Uczestnicy odpowiadali na pytania dotyczące codziennego wykorzystania AI, warunków tworzonych przez firmy oraz znaczenia kompetencji AI na rynku pracy i w rekrutacji.

Ważne zastrzeżenie

Wyniki opisują doświadczenia i opinie uczestników nielosowej, ochotniczej i nieważonej próby N=282, zdominowanej przez specjalistów, ekspertów i kadrę kierowniczą oraz osoby pracujące w średnich i dużych organizacjach. Nie można ich uogólniać na wszystkich pracowników, kandydatów, pracodawców ani cały rynek pracy w Polsce.

Trzy perspektywy badania

- **Pracownik i codzienne wykorzystanie AI** – częstotliwość, zastosowania, poziom zaawansowania, weryfikowanie treści oraz deklarowana oszczędność czasu.
- **Organizacja i gotowość firm do AI** – polityki, zasady, edukacja, dostępne wsparcie oraz ocena przygotowania organizacji.
- **Rynek pracy i rekrutacja** – wykorzystanie AI podczas zmiany pracy, postrzegana przewaga kandydatów i obecność kompetencji AI w ofertach.



Metodologia

Sposób realizacji badania

Badanie „AI w pracy i rekrutacji 2026” przeprowadzono metodą CAWI – za pomocą anonimowej ankiety internetowej – w okresie od 27 maja do 10 sierpnia 2026 roku. Zebrano 282 kompletne kwestionariusze.

Podstawy procentowania
Podstawą większości wyników jest cała próba N=282. W pytaniach kierowanych wyłącznie do określonych grup stosowano odrębne podstawy:

ANALIZOWANA GRUPA	N	ZASTOSOWANIE
Cała próba	282	wyniki ogólne oraz pytania kierowane do wszystkich uczestników
Aktywni użytkownicy AI	216	osoby korzystające z AI regularnie lub od czasu do czasu
Osoby pracujące dla jednej organizacji	192	etat lub kontrakt B2B dla jednej firmy
Osoby objęte pytaniem o zmianę pracy	245	szukały pracy/przygotowywały się do zmiany od czasu pojawienia się narzędzi AI
Ranking zastosowań AI przy zmianie pracy	155	osoby, których odpowiedzi spełniały limit maksymalnie trzech wskazań

Podstawa procentowania jest każdorazowo wskazywana przy wykresie lub tabeli.

Konstrukcja trzech indeksów

Na podstawie odpowiedzi utworzono trzy syntetyczne indeksy o charakterze formacyjnym. Łączą one różne, uzupełniające

się elementy badanego zjawiska. Nie są testem kompetencji, audytem technologicznym ani certyfikatem dojrzałości organizacji.

INDEKS	KOMPONENTY	MAKS. PKT	N
Indeks Dojrzałości Użytkownika AI	Skala korzystania, częstotliwość, szerokość zastosowań, samo-ocena zaawansowania, weryfikowanie treści, oszczędność czasu	25	282
Indeks Gotowości Organizacji do AI	Polityki i zasady; działania organizacji; edukacja; zakres wsparcia; ocena gotowości firmy	20	192
Indeks Znaczenia Kompetencji AI na Rynku Pracy	Wykorzystanie lub otwartość na AI przy zmianie pracy; zakres zastosowań; postrzegana przewaga kandydata; wpływ na atrakcyjność; widoczność kompetencji AI w ofertach.	19	282

Sposób obliczania

Wzór

Indeks = liczba uzyskanych punktów ÷ maksymalna liczba punktów dostępnych dla respondenta × 100

Indeks liczono, jeżeli respondent udzielił odpowiedzi na co najmniej 75% tworzących go komponentów. W przypadku braków danych maksymalną możliwą liczbę punktów odpowiednio pomniejszano. Odpowiedź „trudno powiedzieć” przy oszczędności czasu oraz odpowiedź „nie dotyczy” w pytaniu o zmianę pracy traktowano jako brak danych w danym komponentcie.

Nie stosowano dodatkowych wag. Znaczenie poszczególnych elementów wynikało z maksymalnej liczby punktów przypisanej im w metodologii.

WYNIK	INTERPRETACJA OGÓLNA
0–24	poziom niski
25–49	poziom wschodzący
50–74	poziom rozwijający się
75–100	poziom wysoki



Grupa badawcza

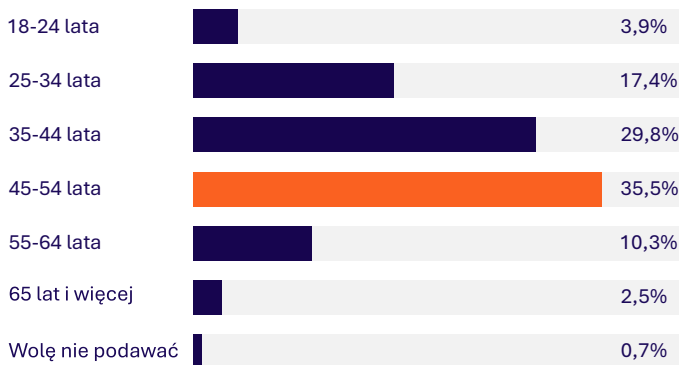
Kim byli uczestnicy badania?

Badanie „AI już pracuje. Czy firmy nadążają?” - struktura grupy badawczej.



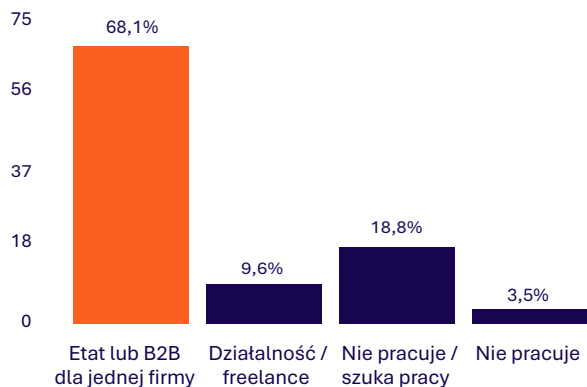
Wiek

65,2% próby stanowią osoby w wieku 35-54 lata



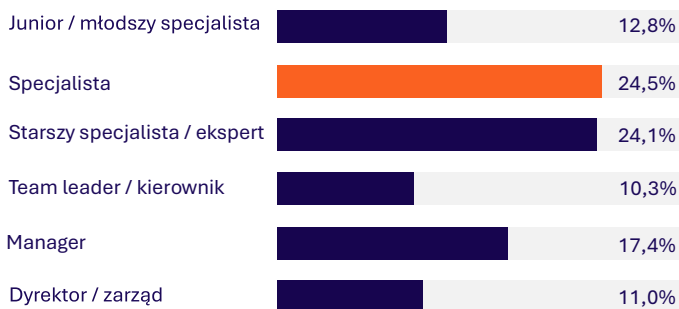
Status zawodowy

77,7% respondentów obecnie pracuje.



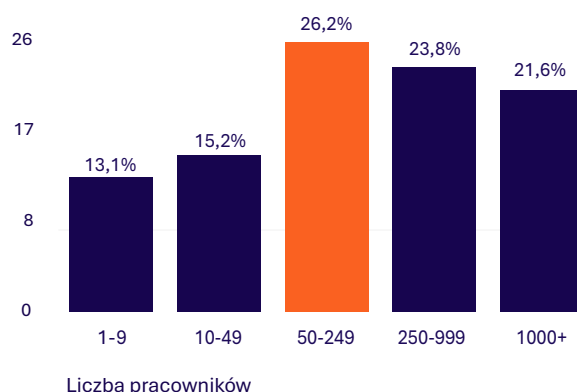
Poziom stanowiska

38,7% zajmuje stanowiska kierownicze.



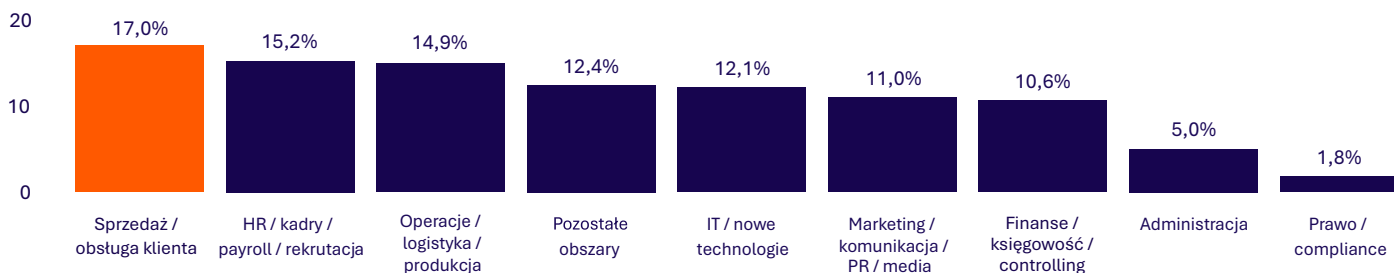
Wielkość organizacji

45,4% pracuje w firmach zatrudniających 250+ osób.



Obszar zawodowy

Najliczniejsze grupy: sprzedaż, HR oraz operacje

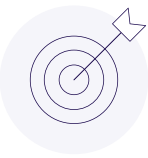


Jak wykorzystano AI przy tworzeniu raportu?

Przygotowując raport, wykorzystaliśmy narzędzia AI jako wsparcie na wybranych etapach pracy – przede wszystkim podczas **wstępnej analizy danych, korekty językowej oraz kontroli jakości składu graficznego**. Technologia pomagała usprawnić proces i wychwycić potencjalne błędy, nie zastępowała jednak wiedzy eksperckiej, oceny wyników ani decyzji podejmowanych przez autorów.

Koncepcja badania, jego cele, zakres, definicja grup docelowych, pytania badawcze, interpretacja danych oraz ostateczny kształt raportu **zostały opracowane przez ludzi**. Poniższa tabela pokazuje, na których etapach wykorzystano AI, jaki był zakres tego wsparcia oraz gdzie pełna odpowiedzialność pozostawała po stronie zespołu pracującego nad materiałem.

AI pełniła funkcję wspierającą - decyzje merytoryczne pozostawały po stronie zespołu.

 1 Koncepcja i metodologia badania • Zakres badawczy • Definicja grup docelowych • Cele badawcze • Pytania badawcze  100% człowiek Ten etap został opracowany w całości przez zespół badawczy.	 2 Analiza danych • AI: wstępna analiza danych • Człowiek: weryfikacja wyników • Człowiek: interpretacja danych • Człowiek: wnioski końcowe  AI wspierająco
 3 Opracowanie treści raportu • AI: wstępna redakcja gotowego tekstu • Korekta literówek • Usuwanie podwójnych spacji • Wstępna korekta językowa • Człowiek: finalna treść i redakcja merytoryczna  AI technicznie	 4 Skład graficzny raportu • AI: wstępny wygląd części wykresów • Agent AI: wykrywanie błędów ludzkich w składzie • Człowiek: finalny projekt graficzny • Człowiek: akceptacja składu  AI pomocniczo



AI nie było wykorzystywane do definiowania metodologii badania ani samodzielnego formułowania wniosków.



CZĘŚĆ I PRACOWNIK

AI staje się elementem codziennej pracy badanych

Od pierwszych eksperymentów do świadomego i odpowiedzialnego sposobu działania

Sztuczna inteligencja weszła do codziennej pracy szybciej niż wiele organizacji zdążyło opisać tę zmianę procedurami. Pracownicy sięgają po dostępne narzędzia, zaczynają od dobrze znanych zadań i stopniowo włączają AI do własnego sposobu działania. Skala wykorzystania jest już wyraźna. Znacznie mniej oczywiste pozostaje jednak to, czy częste korzystanie oznacza dojrzałość, czy przekłada się na mierzalne efekty i jak wiele odpowiedzialności nadal spoczywa na człowieku.

W tej części raportu omawiamy zagadnienia dotyczące upowszechnienia AI, rozwoju praktyki użytkowników, oraz najważniejszych konsekwencji: odzyskanego czasu oraz konieczności kontroli jakości. Jej osią jest Indeks Dojrzałości Użytkownika AI, który łączy nie tylko fakt korzystania, ale także częstotliwość, zakres zastosowań, poziom zaawansowania, weryfikację rezultatów i deklarowaną oszczędność czasu.

76,6%

badanych korzysta z AI
w pracy regularnie
lub od czasu do czasu

GŁÓWNA TEZA

AI nie jest już eksperymentem, ale sama obecność narzędzia w pracy nie tworzy jeszcze dojrzałego sposobu działania.



AI przestała być wyłącznie eksperymentem

01

W badanej grupie, zdominowanej przez specjalistów i kadrę zarządzającą, AI jest już powszechnie wykorzystywanym narzędziem pracy, choć nie dla wszystkich oznacza to samo.

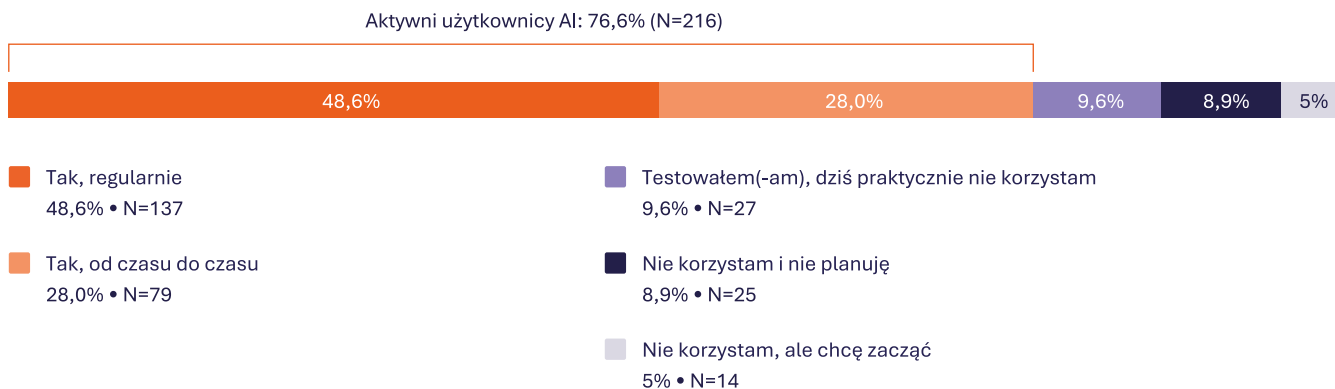
Jeszcze niedawno rozmowa o wykorzystaniu sztucznej inteligencji w firmach skupiała się na pilotażach, pojedynczych wdrożeniach i pytaniu, czy pracownicy w ogóle zaczną sięgać po nowe narzędzia. Wyniki badania HRK pokazują, że przynajmniej w badanej grupie ten etap mamy w dużej mierze za sobą. Z AI regularnie korzysta 48,6% uczestników, a kolejne 28,0% sięga po nie od czasu do czasu. Łącznie aktywni użytkownicy stanowią 76,6% badanych, czyli 216 z 282 osób.

AI nie jest przy tym wyłącznie rozwiązaniem uruchamianym przy wyjątkowym zadaniu. W osobnym pytaniu o częstotliwość korzystania, po ograniczeniu analizy do 216 aktywnych użytkowników, 51,9% zadeklarowało korzystanie z narzędzi AI kilka razy dziennie, a 16,2% – raz dziennie lub prawie codziennie.

Oznacza to, że dla 68,1% aktywnych użytkowników korzystanie z AI jest elementem niemal każdego dnia pracy. W przeliczeniu na całą próbę dotyczy to 52,1% badanych. Technologia przestaje więc być dodatkiem używanym od święta i coraz częściej wchodzi w rytm zwykłych obowiązków.

Sposób korzystania z AI w pracy

Odsetek odpowiedzi • N=282 • pasek skumulowany do 100%



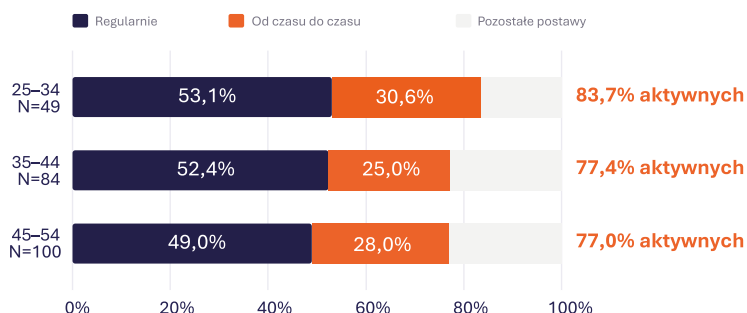
Za wysokim poziomem adopcji kryją się jednak różne historie. Część osób zbudowała już stały nawyk, a część korzysta z AI punktowo, gdy pojawia się konkretna potrzeba. 9,6% badanych przetestowało AI, ale dziś praktycznie z niego nie korzysta. Kolejne 8,9% nie korzysta i nie planuje zacząć, natomiast 5% obecnie nie używa AI, ale chce zacząć. Z perspektywy firmy nie są to warianty tego samego problemu. Pierwsza grupa mogła nie znaleźć zastosowania przynoszącego realną wartość. Druga może nie widzieć potrzeby, obawiać się ryzyka albo nie ufać dostępnym rozwiązaniom. Trzecia może natomiast potrzebować dostępu do odpowiednich narzędzi, podstawowych kompetencji i bezpiecznego punktu startu.

Dlatego sama informacja o odsetku użytkowników nie wystarcza do zaprojektowania działań rozwojowych. Jedno ogólne szkolenie dla wszystkich łatwo minie się z potrzebami zarówno osób początkujących, jak i tych, które codziennie pracują z AI. Bardziej użyteczne będzie przygotowanie kilku ścieżek: wprowadzającej dla osób początkujących, skoncentrowanej na praktycznych zastosowaniach dla użytkowników okazjonalnych oraz poświęconej doskonaleniu procesów dla grupy zaawansowanej.

Wyniki nie wspierają również prostego stereotypu, że AI jest przede wszystkim domeną najmłodszych pracowników. W trzech największych grupach wiekowych: 25-34, 35-44 oraz 45-54 lata, aktywne korzystanie deklaruje odpowiednio 83,7%, 77,4% i 77% badanych. Regularne użycie w każdej z tych grup utrzymuje się na zbliżonym poziomie od 49% do 53,1%. Najmłodsza grupa 18-24 lata jest zbyt mała, aby budować na niej mocne porównania pokoleniowe.

Aktywne korzystanie z AI według wieku

W trzech największych grupach wieku aktywne użycie AI przekracza 77%



Aktywne korzystanie = regularnie + od czasu do czasu. Źródło: badanie HRK, N=282.

Pokazano trzy najliczniejsze grupy wieku. Pozostałe pominięto ze względu na mniejsze podstawy.

Wyraźniejsze różnice przebiegają według poziomu stanowiska. Z AI aktywnie korzysta ponad 90% managerów oraz dyrektorów i członków zarządów, wobec 58,3% juniorów i młodszych specjalistów oraz 68,1% specjalistów, którzy brali udział w badaniu. Regularne użycie deklaruje 65,3% managerów i 67,7% osób na poziomie dyrektorskim, ale 33,3% juniorów i 37,7% specjalistów. Nie musi to oznaczać mniejszej otwartości osób na niższych stanowiskach. Znaczenie mogą mieć rodzaj zadań, zakres samodzielności, dostęp do narzędzi i częstotliwość pracy z informacją.

WNIOSEK

Adopcja AI nie przebiega według prostego podziału pokoleniowego. W badanej próbie silniej różnicują ją rola zawodowa, zakres odpowiedzialności i środowisko pracy.

Od narzędzia do nowego sposobu pracy

Częste użycie jest ważne, ale o dojrzałości decydują także zakres zastosowań, samodzielność i sposób kontroli rezultatu.

Szerokie wykorzystanie AI może sprawiać wrażenie, że zmiana jest bardziej zaawansowana, niż pokazują codzienne praktyki. Można korzystać z jednego narzędzia kilka razy dziennie, a mimo to ograniczać się do prostych poleceń i pojedynczych zadań. Można też sięgać po AI rzadziej, ale świadomie włączać je w proces: dobrać rozwiązanie do celu, zdefiniować kryteria jakości, sprawdzić wynik i wykorzystać go w dalszej pracy. Dlatego badanie nie zatrzymuje się na pytaniu „czy korzystasz?”.

Indeks Dojrzałości Użytkownika AI wynosi 63/100, co zgodnie z metodologią oznacza poziom rozwijający się. AI jest wyraźnie obecne w pracy badanych specjalistów i managerów, lecz poziom praktyk pozostaje nierówny. Wynik nie jest testem kompetencji ani oceną pojedynczej osoby. To syntetyczny obraz grupy zbudowany z sześciu elementów: skali korzystania, częstotliwości, szerokości zastosowań, samooceny zaawansowania, weryfikacji odpowiedzi oraz oszczędności czasu.

Indeks Dojrzałości Użytkownika AI

Wynik główny, rozkład poziomów i profil sześciu komponentów

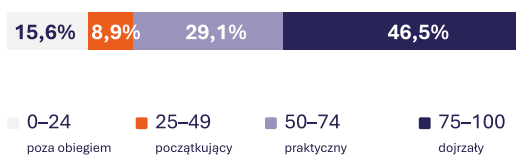
WYNIK INDEKSU



użytkownik praktyczny

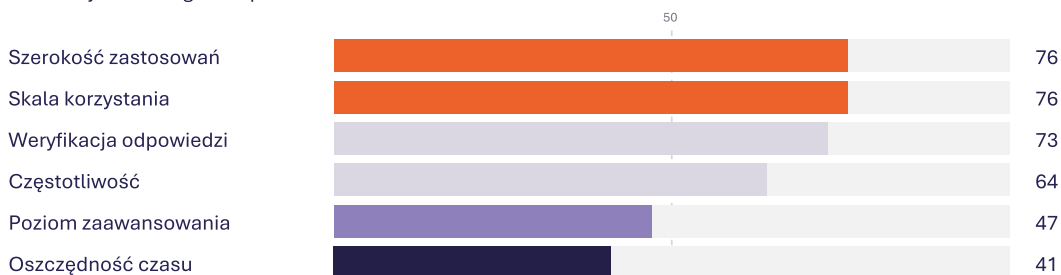
Rozkład czterech poziomów

Odsetek badanych przypisanych do każdego przedziału indeksu



Profil sześciu komponentów

Średni wynik każdego komponentu na skali 0-100



Przedziały: 0-24 poza obiegem • 25-49 początkujący • 50-74 praktyczny • 75-100 dojrzały. Podstawa: N=282; oszczędność czasu N=221.

Trzy czwarte badanych, 75,5%, osiąga co najmniej poziom użytkownika praktycznego, a 46,5% znajduje się w najwyższym przedziale dojrzałości. Jednocześnie 24,5% pozostaje poza regularnym, rozwiniętym obiegiem AI. Tak szeroki rozkład potwierdza, że w jednej organizacji mogą pracować obok siebie osoby o zupełnie różnych doświadczeniach: od braku potrzeby korzystania po świadome projektowanie pracy z AI.

Profil indeksu pokazuje ważny kontrast. Najmocniejsze komponenty to szerokość zastosowań i sama skala korzystania, a następnie weryfikacja odpowiedzi. Stabiej wypadają poziom zaawansowania oraz deklarowana oszczędność czasu. Innymi słowy, badani chętnie sięgają po AI i potrafią znaleźć dla niego wiele zastosowań, ale nie zawsze przekładają tę aktywność na bardziej zaawansowany sposób pracy i jednoznacznie mierzalny efekt.

Widać to również w samoocenie aktywnych użytkowników. Największa grupa, 40,3%, korzysta samodzielnie w kilku obszarach pracy. 23,1% ogranicza się do bardzo prostych zadań. Dwa najwyższe poziomy - dobre dobieranie narzędzi do zadań oraz świadoma optymalizacja pracy - wskazuje łącznie 34,7% aktywnych użytkowników. Częstotliwość i dojrzałość są ze sobą związane, ale nie są tym samym: część osób korzystających bardzo często nadal pozostaje na poziomie prostych zastosowań.

WYNIK

63/100 - poziom rozwijający się. AI jest wyraźnie obecna w pracy badanych, ale dojrzałość praktyk pozostaje nierówna.

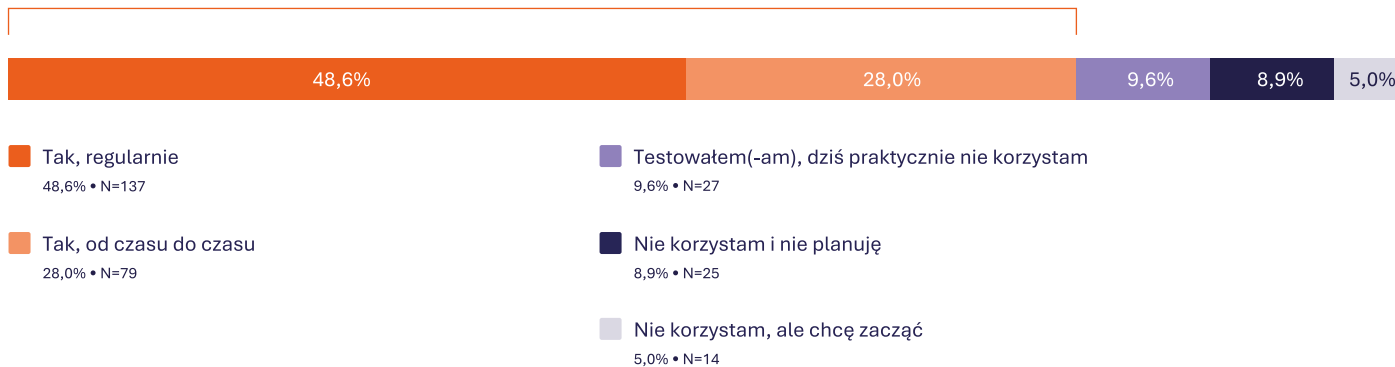
- 75,5% badanych osiąga co najmniej poziom użytkownika praktycznego, a 46,5% poziom użytkownika dojrzałego.
- Najmocniejsze elementy to szerokość zastosowań i sama skala korzystania. Najśłabsze to deklaracja oszczędności czasu oraz poziom zaawansowania.
- Wynik rośnie wraz z poziomem stanowiska: managerowie i osoby na poziomie dyrektorskim osiągają średnio około 75 punktów, a juniorzy 47 punktów.

Najczęstsze zastosowania dobrze pokazują obecny etap adopcji. AI wspiera przede wszystkim pracę z informacją i treścią. Wśród aktywnych użytkowników, którzy zachowali limit maksymalnie trzech odpowiedzi, 63,6% wykorzystuje je do wyszukiwania informacji i researchu, a 59,9% do pisania, redagowania lub streszczania. Analizę danych i wniosków wskazuje 33,3%, tłumaczenia 25,9%, generowanie pomysłów 22,8%, a automatyzację prostych zadań 21%.

Sposób korzystania z AI w pracy

Odsetek odpowiedzi • N=282 • pasek skumulowany do 100%

Aktywni użytkownicy AI: 76,6% (N=216)



Odsetki w tabeli sumują się do 100,1% z powodu zaokrągleń; szerokości segmentów wyliczono na podstawie liczebności.

Układ odpowiedzi sugeruje, że AI pełni dziś głównie rolę poznawczego i komunikacyjnego wsparcia. Pomaga szybciej dotrzeć do informacji, przygotować pierwszą wersję treści, uporządkować materiał i zbudować punkt wyjścia do dalszej pracy. Rzadziej staje się elementem głębszej przebudowy procesu, choć obecność analizy danych i automatyzacji pokazuje kierunek kolejnego etapu.

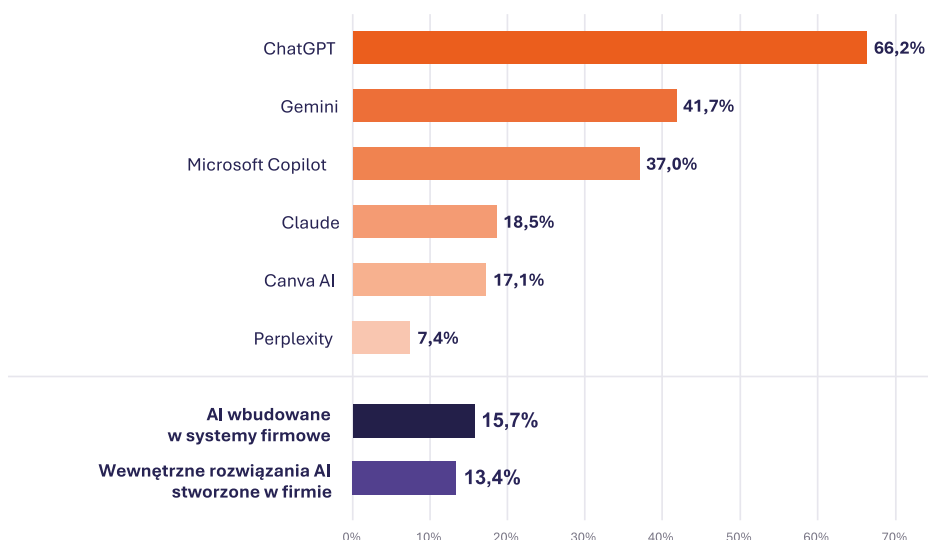
Sposób użycia różni się między funkcjami. W HR szczególnie mocno wyróżnia się praca z tekstem, w IT - programowanie i wsparcie techniczne, w sprzedaży - research, natomiast w marketingu obok treści częściej pojawia się analiza danych. Te przekroje należy traktować kierunkowo, ponieważ liczebności

podgrup są niewielkie. Mimo to pokazują ważną zasadę: dojrzałość AI nie rozwija się poprzez jeden uniwersalny katalog zastosowań, lecz poprzez zadania charakterystyczne dla konkretnej roli.

Ekosystem narzędzi także staje się coraz bardziej zróżnicowany. ChatGPT pozostaje najczęściej używanym rozwiązaniem - wskazuje go 66,2% aktywnych użytkowników. Kolejne miejsca zajmują Gemini (41,7%) i Microsoft Copilot (37%). Mniej powszechne są Claude (18,5%), Canva AI (17,1%) i Perplexity (7,4%). Jednocześnie 15,7% korzysta z funkcji AI wbudowanych w systemy firmowe, a 13,4% z rozwiązań stworzonych wewnątrz firmy.

Narzędzia AI używane w pracy

ChatGPT pozostaje liderem, ale ekosystem narzędzi wyraźnie się różnicuje



Pytanie wielokrotnego wyboru. Podstawa: aktywni użytkownicy AI, N=216. Odsetki nie sumują się do 100%. Źródło: badanie HRK.

Różnorodność narzędzi poszerza możliwości, ale zwiększa też potrzebę świadomego wyboru. Dojrzały użytkownik nie powinien być definiowany przez liczbę aplikacji, które zna. Ważniejsze jest to, czy potrafi rozpoznać zadanie, dobrać właściwy sposób pracy, ocenić jakość odpowiedzi i wiedzieć, kiedy użycie AI nie jest najlepszym rozwiązaniem.

WNIOSEK BIZNESOWY

Kolejny etap adopcji nie polega przede wszystkim na udostępnianiu kolejnych narzędzi. Największy potencjał leży w rozwijaniu konkretnych sposobów pracy z AI, dopasowanych do ról, procesów i kryteriów jakości.

AI oddaje czas - ale nie wszystkim w takim samym stopniu

Najbardziej namacalna korzyść pojawia się wtedy, gdy narzędzie staje się częścią powtarzalnego i dobrze zaprojektowanego procesu.

W debacie o sztucznej inteligencji produktywność jest jednym z najczęściej przywoływanych argumentów. W praktyce samo wdrożenie narzędzia nie gwarantuje jednak oszczędności. Czas może zostać odzyskany dzięki szybszemu researchowi, pierwszej wersji tekstu czy automatyzacji powtarzalnej czynności, ale może też zostać zużyty na dopracowywanie poleceń, poprawianie błędów i sprawdzanie odpowiedzi. Dlatego w badaniu pytaliśmy o subiektywnie odczuwany efekt w skali tygodnia.

Dwie trzecie aktywnych użytkowników - 66,2% - deklaruje, że AI pozwala im oszczędzić przynajmniej trochę czasu. 38,4% mówi o co najmniej trzech godzinach tygodniowo, a 19,9% o sześciu godzinach lub więcej. Dla pojedynczej osoby trzy godziny tygodniowo odpowiadają co najmniej dwunastu godzinom w przybliżonym czterotygodniowym miesiącu. To skala, która może mieć realne znaczenie operacyjne, zwłaszcza w zadaniach wykonywanych często.

Ile czasu oddaje pracownikom AI?

Deklarowana oszczędność czasu • aktywni użytkownicy AI • N=216

66,2%

oszczędza czas
w skali tygodnia

38,4%

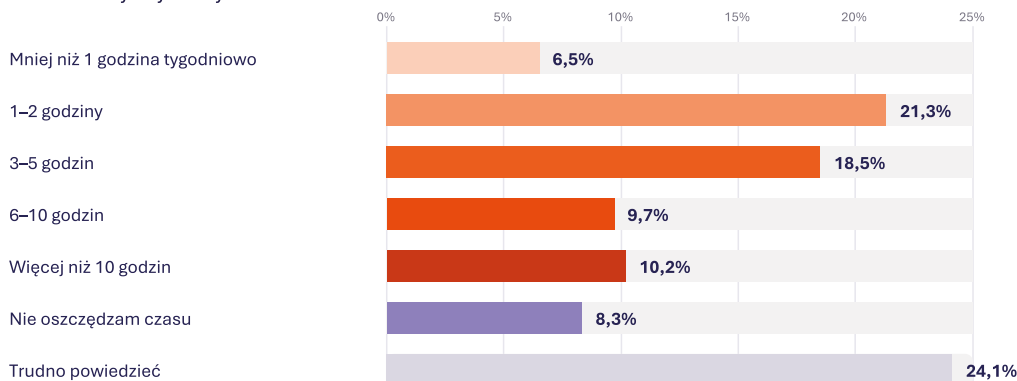
oszczędza co najmniej
3 godziny tygodniowo

19,9%

oszczędza co najmniej
6 godzin tygodniowo

Rozkład deklarowanej oszczędności

Odsetek aktywnych użytkowników AI



Podstawa: aktywni użytkownicy AI, N=216. Trzy osoby (1,4%) nie udzieliły odpowiedzi; dlatego widoczne kategorie sumują się do 98,6%. Wartości 66,2%, 38,4% i 19,9% obliczono względem pełnej podstawy N=216.

Jednocześnie niemal co czwarty aktywny użytkownik - 24,1% - nie potrafi określić, ile czasu odzyskuje. 8,3% deklaruje, że nie oszczędza go wcale. To ważna przeciwwaga dla prostych narracji o automatycznym wzroście produktywności. W wielu firmach korzystanie z AI rozwija się szybciej niż umiejętność mierzenia jego efektów. Użytkownicy mogą odczuwać, że pracują sprawniej, ale organizacja nie zawsze wie, w których zadaniach powstaje wartość, jakiej jest jakości i co dzieje się z odzyskanym czasem.

Wyniki pokazują wyraźny związek między deklarowanym poziomem zaawansowania a skalą korzyści. Co najmniej trzy godziny tygodniowo oszczędza 60,6% osób, które świadomie wykorzystują AI do optymalizowania pracy. Wśród użytkowników ograniczających się do bardzo prostych zadań ten odsetek wynosi 10%. Nie jest to dowód związku przyczynowego - osoby wykonujące inne zadania mogą mieć po prostu większy potencjał oszczędności - ale zależność wspiera tezę, że wartość rośnie wraz z lepszym dopasowaniem narzędzia do procesu.

Z perspektywy właściciela firmy nie należy automatycznie przeliczać deklarowanych godzin na redukcję kosztów. Odzyskany czas może zostać przeznaczony na obsługę większej liczby zadań, głębszą analizę, kontakt z klientem, rozwój kompetencji albo dodatkowe poprawki. Może też pozostać niewykorzystany, jeśli proces i oczekiwania się nie zmieniają. Dlatego produktywność AI powinna być oceniana nie tylko przez prędkość, ale również przez jakość i rezultat biznesowy.

Najprostszy pomiar można zacząć od wybrania jednego powtarzalnego zadania. Warto porównać czas realizacji przed i po włączeniu AI, liczbę poprawek, liczbę błędów, jakość końcowego materiału oraz to, na co pracownik przeznacza odzyskany czas. Dopiero takie zestawienie pozwala odróżnić chwilowe poczucie sprawności od trwałej poprawy procesu.

CO MIERZYĆ W FIRMIE

Czas wykonania zadania, jakość rezultatu, liczbę poprawek, ryzyko błędu oraz sposób wykorzystania odzyskanego czasu. Sama deklaracja „pracujemy szybciej” nie wystarcza do oceny wartości.

Komentarz eksperta

Prof. dr hab. Paweł Korzyński

Prorektor ds. Badań Naukowych i Rozwoju Kadry, Kierownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Akademia Leona Koźmińskiego



AI oddaje czas. Czy firmy zamieniają go w kompetencje?

Najciekawszy wniosek z raportu nie dotyczy już samej popularności sztucznej inteligencji. W badanej grupie 76,6% osób korzysta z AI w pracy. Wśród aktywnych użytkowników 66,2% deklaruje oszczędność czasu, 38,4% mówi o co najmniej 3 godzinach tygodniowo, a niemal co piąta osoba o 6 godzinach lub więcej. To znaczący potencjał, ale jeszcze nie dowód trwałego wzrostu produktywności. Liczą się także jakość rezultatu, liczba poprawek, ryzyko błędu oraz sposób wykorzystania odzyskanych godzin.

Jeżeli każda zaoszczędzona godzina zostanie natychmiast wypełniona kolejnymi zadaniami, organizacja może poprawić krótkoterminowe wskaźniki, a jednocześnie zaciągnąć dług kompetencyjny. Pracownicy będą tworzyć więcej analiz i rekomendacji, lecz mogą mieć mniej czasu na zrozumienie procesu, pogłębienie wiedzy i uczenie się na własnych próbach. Technologia przyspieszy pracę, ale niekoniecznie rozwój osób, które ją wykonują. Choć raport nie mierzy tego zjawiska, warto potraktować je jako realne ryzyko zarządcze.

Kompetencja AI nie polega wyłącznie na umiejętnym formułowaniu poleceń. Zaczyna się od właściwego rozpoznania zadania i oceny czy użycie AI w ogóle ma w nim sens. Następnie wymaga dobrania narzędzia, a coraz częściej także konkretnego modelu, do rodzaju problemu, oczekiwanej jakości, poufności danych, kosztu i ryzyka. Inne rozwiązanie może być właściwe do badania, inne do analizy danych, programowania lub pracy z poufnym dokumentem. Dojrzały użytkownik potrafi też podzielić zadanie, określić kryteria jakości, porównać wyniki i zmienić narzędzie, jeśli pierwsze nie daje wiarygodnej odpowiedzi.

AI tworzy bowiem paradoks weryfikacji. Im sprawniej generuje przekonujące treści, tym większego znaczenia nabiera wiedza potrzebna do ich oceny. Aż 88% aktywnych użytkowników deklaruje, że zawsze lub zazwyczaj sprawdza rezultaty AI. Samo stwierdzenie „sprawdzam” nie mówi jednak, jak głęboka jest ta

kontrola. Można zapytać inne narzędzie, ale można też dotrzeć do źródła, zweryfikować założenia i rozpoznać konsekwencje błędu. AI nie obniża więc znaczenia kompetencji eksperckich. Przesuwa je z tworzenia pierwszej wersji w stronę doboru metody, oceny, interpretacji i odpowiedzialnej decyzji.

Pracownicy rozwijają te praktyki szybciej niż organizacje budują dla nich odpowiednie warunki. W grupie osób pracujących dla jednej organizacji (N=192) Indeks Dojrzałości Użytkownika AI wynosi 64/100, a Indeks Gotowości Organizacji do AI 45/100. Polityki i zasady osiągają 62 punkty, podczas gdy faktyczne działania organizacji 34, a zakres wsparcia 32. Firmy są więc sprawniejsze w określaniu granic niż w tworzeniu środowiska sprzyjającego dobremu wykorzystaniu AI.

Sama polityka nie zastąpi jednak kultury organizacyjnej. Dokument może określić zatwierdzone narzędzia, zasady ochrony danych i odpowiedzialność, ale to kultura decyduje, czy pracownicy będą dzielić się doświadczeniami, zgłaszać błędy i bez obaw testować nowe sposoby pracy. Kultura zdominowana przez kontrolę i formalizację może ograniczać eksperymentowanie, innowacyjność i uczenie się, zwłaszcza gdy polityka AI jest odbierana jako katalog zakazów. Nie oznacza to rezygnacji z reguł. Potrzebna jest równowaga między jasnymi granicami w obszarach ryzyka a autonomią do bezpiecznych eksperymentów. Polityka powinna wyznaczać przestrzeń działania, a nie ją zamykać.

Dojrzała organizacja nie mierzy wyłącznie liczby licencji, częstotliwości użycia czy godzin zaoszczędzonych dzięki AI. Sprawdza również jakość decyzji, liczbę błędów i poprawek, zdolność pracowników do uzasadnienia wyboru narzędzia oraz to, czy powstają nowe sposoby pracy. Co najważniejsze, świadomie przeznacza część odzyskanego czasu na eksperymentowanie, refleksję i rozwój. W dłuższej perspektywie przewagę zyskają nie firmy, które najszybciej wypełnią każdą wolną godzinę kolejnym zadaniem, lecz te, które potrafią zamienić odzyskany czas w lepsze kompetencje, trafniejsze decyzje i trwałą zdolność uczenia się.

Człowiek nadal odpowiada za rezultat

04

Dojrzałe korzystanie z AI nie polega na bezwarunkowym zaufaniu narzędziu, lecz na świadomej kontroli jego odpowiedzi.

AI może przygotować odpowiedź szybko, poprawnie językowo i w przekonującym tonie. Nie oznacza to jednak, że informacja jest prawdziwa, aktualna lub właściwa w danym kontekście. Narzędzie może pominąć ważny wyjątek, połączyć niepasujące do siebie dane, przywołać nieistniejące źródło albo zaproponować rozwiązanie, które wygląda wiarygodnie, ale nie odpowiada realnej sytuacji. Im bardziej profesjonalnie brzmi rezultat, tym łatwiej przeoczyć jego słabości.

W badanej grupie deklarowany poziom ostrożności jest wysoki. 62,5% aktywnych użytkowników zawsze weryfikuje treści wygenerowane przez AI przed wykorzystaniem, a 25,5% robi to zazwyczaj. Łącznie 88% mówi więc o stałej lub częstej kontroli rezultatów. 8,3% sprawdza je tylko czasami, a 2,4% rzadko lub praktycznie nigdy. Pozostałe 1,4% udzieliło odpowiedzi „nie korzystam z AI”, niespójnej z deklaracją aktywnego użycia w pytaniu nadrzędnym.

Czy sprawdzamy treści generowane przez AI?

Deklarowany sposób postępowania • aktywni użytkownicy AI • N=216

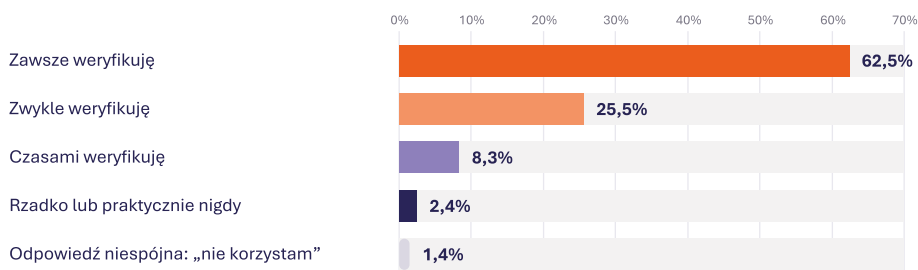
88,0%

zawsze lub zwykle weryfikuje treści AI
62,5% zawsze + 25,5% zwykle

DEKLARACJE
nie obserwacja

Jak często użytkownicy sprawdzają treści AI?

Odsetek aktywnych użytkowników AI



Podstawa: aktywni użytkownicy AI, N=216. Wynik mierzy deklaracje respondentów, a nie obserwowane zachowania. Suma kategorii wynosi 100,1% z powodu zaokrągleń. Odpowiedź „nie korzystam” pozostawiono jako kategorię niespójną.

Ten wynik jest dobrym sygnałem, ale nie powinien prowadzić do nadmiernego uspokojenia. Samo stwierdzenie „sprawdzam” może oznaczać bardzo różne praktyki: pobieżne przeczytanie tekstu, porównanie z własną wiedzą, weryfikację w źródle pierwotnym albo ponowne zapytanie innego narzędzia. Tylko część z tych działań rzeczywiście ogranicza ryzyko. Ponowne wygenerowanie odpowiedzi przez AI nie jest niezależnym potwierdzeniem faktu.

Kontrola jakości wymaga również wiedzy dziedzinowej. Aby rozpoznać błąd w analizie prawnej, finansowej, kadrowej czy technicznej, użytkownik musi rozumieć materiał, który ocenia. AI nie usuwa więc potrzeby kompetencji eksperckich. W wielu zadaniach zwiększa wręcz ich znaczenie: człowiek poświęca mniej czasu na przygotowanie pierwszej wersji, ale więcej uwagi powinien przeznaczyć na ocenę założeń, wyjątków i konsekwencji.

Odpowiedzialne korzystanie obejmuje także ochronę informacji. Nawet poprawny rezultat może powstać w niewłaściwy sposób, jeśli do niezatwierdzonego narzędzia trafiły dane osobowe, informacje o wynagrodzeniach, dane klienta, niepubliczne wyniki finansowe albo fragmenty poufnych dokumentów. Z punktu widzenia pracownika ważne są więc nie tylko umiejętności tworzenia poleceń, ale również rozpoznawanie danych wrażliwych i znajomość granic bezpiecznego użycia.

Dojrzała praktyka zaczyna się od czterech prostych pytań. Czy wynik odpowiada na właściwe pytanie? Na jakich źródłach i założeniach się opiera? Czy informacje są aktualne i możliwe do potwierdzenia? Czy do wykonania zadania użyto danych oraz narzędzia, z których wolno korzystać? Dopiero po przejściu tej kontroli rezultat AI może stać się materiałem do decyzji, komunikacji z klientem albo dalszej pracy.

STANDARD ODPOWIEDZIALNEGO UŻYCIA:

Traktuj rezultat AI jako materiał roboczy.
Sprawdź fakty, źródła, aktualność i kontekst.
Nie przekazuj danych poufnych do niezatwierdzonego narzędzia. Zachowaj odpowiedzialność człowieka za finalną decyzję.

Wyniki części poświęconej pracownikom pokazują zmianę, której nie da się już sprowadzić do zainteresowania nową technologią. W badanej grupie AI jest szeroko używana, dla wielu osób stała się codziennym narzędziem i przynosi odczuwalną oszczędność czasu. Jednocześnie dojrzałość praktyk pozostaje nierówna. Przewaga nie wynika z samego dostępu do aplikacji, lecz z połączenia właściwego zastosowania, samodzielności, kontroli jakości i umiejętności mierzenia efektu.

Pracownik może rozwijać te praktyki indywidualnie, ale nie powinien pozostawać z nimi sam. Bez jasnych zasad, zatwierdzonych narzędzi, edukacji i wsparcia, nawet odpowiedzialny użytkownik działa w niepewnym środowisku. To prowadzi do kolejnego pytania raportu: czy organizacje stworzyły warunki, w których oddolna adopcja AI może przekształcić się w bezpieczny i powtarzalny standard pracy?

Komentarz eksperta

Piotr Mazurkiewicz

Partner Zarządzający, HRK S.A.



Dojrzałość lidera w erze AI to więcej niż znajomość narzędzi

To, że osoby zajmujące wyższe stanowiska relatywnie często korzystają z AI, jest ważnym sygnałem dla rynku. Pokazuje, że technologia przestaje być domeną wyłącznie zespołów IT, analityków czy innowatorów, a staje się narzędziem wykorzystywanym bezpośrednio przez osoby podejmujące decyzje biznesowe. Kadra zarządzająca ma przy tym szczególną rolę: nie tylko sama korzysta z nowych rozwiązań, lecz także decyduje, w jaki sposób wpłyną one na strategię, procesy i organizację pracy całych zespołów.

AI wprowadza do firm zmianę znacznie głębszą niż automatyzacja pojedynczych zadań. Przyspiesza dostęp do informacji, ułatwia analizowanie danych, pozwala szybciej tworzyć scenariusze i przygotowywać rekomendacje. W konsekwencji zmienia również sposób podejmowania decyzji, podział odpowiedzialności oraz oczekiwania wobec pracowników. Część zadań wykonywanych dotychczas manualnie może zostać ograniczona, ale jednocześnie rośnie znaczenie kompetencji wymagających krytycznego myślenia, umiejętności interpretowania wyników, rozumienia kontekstu oraz oceny ryzyka.

Transformacja związana z AI nie może jednak sprowadzać się do udostępnienia pracownikom kolejnego narzędzia. Wymaga przeprojektowania procesów, określenia zasad korzystania z technologii, przygotowania danych i systemów, a przede wszystkim zbudowania odpowiednich kompetencji w organizacji. Firmy, które ograniczą się do punktowych wdrożeń, mogą osiągnąć krótkoterminową poprawę efektywności, ale nie wykorzystają pełnego potencjału zmiany. Przewagę zyskają te organizacje, które potęgą inwestycje technologiczne z rozwojem ludzi i świadomym zarządzaniem transformacją.



Z perspektywy Executive Search widzimy, że zmienia się również profil skutecznego lidera. Nie chodzi o to, aby członek zarządu czy dyrektor znał każde dostępne narzędzie. Ważniejsza jest umiejętność rozpoznania, gdzie AI może przynieść realną wartość biznesową, a gdzie jej zastosowanie wiąże się z nieproporcjonalnym ryzykiem. Lider powinien potrafić połączyć technologię ze strategią firmy, wyznaczyć priorytety, zaangażować zespół i konsekwentnie przeprowadzić organizację przez zmianę. Musi też umieć odróżnić trwałą wartość od chwilowej fascynacji nowym rozwiązaniem.

Wraz z upowszechnianiem się AI rośnie również znaczenie odpowiedzialności kadry zarządzającej. Algorytm może przygotować analizę, wskazać zależności lub zaproponować rozwiązanie, ale nie ponosi konsekwencji podjętej decyzji. Odpowiedzialność za jej zgodność z prawem, wpływ na pracowników, klientów i reputację firmy nadal spoczywa na człowieku. Dlatego dojrzałość technologiczna lidera powinna łączyć otwartość na eksperymentowanie z krytyczną oceną wyników, świadomością ograniczeń narzędzi i gotowością do wyznaczania jasnych granic ich wykorzystania.

Kompetencje związane z AI będą coraz częściej uwzględniane w ocenie kandydatów na stanowiska zarządcze. Przewagę zyskają jednak nie osoby, które deklarują znajomość największej liczby aplikacji, lecz liderzy potrafiący przekładać możliwości technologii na konkretne rezultaty: większą efektywność, lepsze decyzje, nowe źródła przychodów czy sprawniejszą współpracę. AI może zwiększyć skalę i tempo działania organizacji, ale to człowiek nadal odpowiada za jej kierunek, kulturę oraz długofalowe konsekwencje transformacji.



CZĘŚĆ II

ORGANIZACJA

Pracownicy już korzystają. Czy firmy nadążają?

Od zasad i zatwierdzonych narzędzi do bezpiecznego, powtarzalnego sposobu pracy

AI nie czeka na formalne programy transformacji. Pracownicy sięgają po narzędzia wtedy, gdy widzą korzyść z ich zastosowania w konkretnym zadaniu: researchu, pracy z tekstem, analizie czy przygotowaniu materiałów. Organizacja musi jednak odpowiedzieć na inne pytanie. Nie tylko czy AI jest używana, ale czy odbywa się to w środowisku, które jest bezpieczne, zrozumiałe i możliwe do skalowania.

W tej części raportu patrzymy na firmy oczami 192 osób pracujących obecnie na etacie lub kontrakcie B2B dla jednej organizacji. To celowo węższa baza niż w części poświęconej pracownikom. Pozwala odnieść odpowiedzi o politykach, szkoleniach i gotowości do konkretnego miejsca pracy, bez mieszania ich z doświadczeniami freelancerów oraz osób pozostających poza zatrudnieniem.

Osią opowieści jest Indeks Gotowości Organizacji do AI. Łączy pięć elementów: polityki i zasady, działania wdrożeniowe, intensywność edukacji, zakres oferowanego wsparcia oraz ogólną ocenę przygotowania firmy. Wynik 45/100 pokazuje etap wschodzący: pierwsze elementy systemu są widoczne, ale w wielu organizacjach nie tworzą jeszcze spójnej całości.

45/100

Indeks Gotowości Organizacji
do AI - poziom wschodzący

GLÓWNA TEZA

W badanej grupie zasady AI są częściej widoczne niż wdrożenia, edukacja i praktyczne wsparcie.



Między oddolną adopcją a firmowym systemem

W badanej grupie praktyki użytkowników AI są bardziej rozwinięte niż postrzegana gotowość ich organizacji.

Najważniejszy kontrast w tej części raportu widać w dwóch liczbach. Wśród osób pracujących dla jednej organizacji 80,7% korzysta z AI regularnie lub od czasu do czasu. Jednocześnie tylko 34,9% ocenia swoją firmę jako raczej dobrze lub bardzo dobrze przygotowaną do bezpiecznego i efektywnego wykorzystania tej technologii. To różnica między obecnością narzędzia a gotowością systemu.

Sam fakt, że pracownik używa AI, nie oznacza jeszcze, że firma je wdrożyła. Narzędzie może być wykorzystywane prywatnie, bez zatwierdzonego dostępu, jasnych reguł i wspólnych kryteriów jakości. Z perspektywy pracownika oznacza to niepewność: czy wolno wprowadzić określone dane, z jakiego rozwiązania można korzystać i kto odpowiada za rezultat. Z perspektywy firmy powstaje ryzyko rozproszonej, niewidocznej adopcji, nad którą trudno sprawować kontrolę.

Zestawienie dwóch indeksów - dojrzałości użytkownika oraz gotowości organizacji - pozwala zobaczyć tę lukę bardziej precyzyjnie. W podgrupie 192 osób pracujących dla jednej organizacji Indeks Dojrzałości Użytkownika AI wynosi średnio 64/100, a Indeks Gotowości Organizacji do AI 45/100. Różnica 19 punktów nie mówi, że każdy pracownik wyprzedza swoją firmę. Pokazuje jednak, że praktyki indywidualne rozwijają się szybciej niż otoczenie, które powinno je porządkować.

Dojrzałość użytkowników AI a gotowość organizacji

Macierz 2 × 2 • próg podziału: 50 punktów dla obu indeksów



Niemal co trzeci badany znajduje się więc w sytuacji, w której własna praktyka pracy z AI wyprzedza gotowość organizacji. To właśnie tam najłatwiej o nieformalny obieg narzędzi i nierówne standardy. Jedna osoba może weryfikować źródła i chronić dane, inna - kierując się wyłącznie wygodą - może przekazywać do ogólnodostępnego rozwiązania informacje, które nie powinny opuszczać firmowego środowiska.

Jednocześnie 46,4% odpowiedzi przypada na dojrzały ekosystem, w którym zarówno praktyka pracownika, jak i gotowość firmy osiągają co najmniej 50 punktów. To ważny sygnał: część organizacji nie tylko reaguje na oddolną adopcję, ale zaczyna tworzyć warunki, w których AI może stać się wspólnym standardem pracy. Nie oznacza to pełnej dojrzałości. Próg 50 punktów wyznacza etap rozwijający się, a nie zakończoną transformację.

WNIOSEK

Największym wyzwaniem nie jest już samo zainteresowanie AI. Jest nim przejście od rozproszonych praktyk pracowników do widocznego, bezpiecznego i powtarzalnego modelu działania firmy.



Polityka AI to początek, nie wdrożenie

Zasady są najmocniejszym elementem gotowości, lecz ich wartość pojawia się dopiero wtedy, gdy przekładają się na narzędzia i procesy.

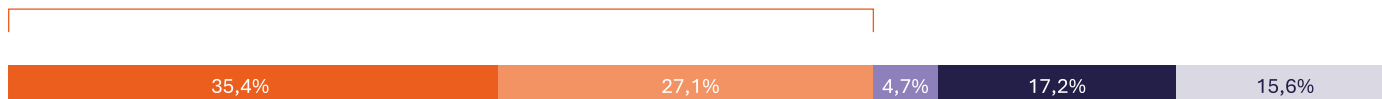
Organizacje najczęściej zaczynają od dokumentu. To zrozumiałe: polityka lub procedura pozwala określić granice korzystania, odpowiedzialność, zasady ochrony danych i katalog akceptowanych zachowań. W badanej grupie 35,4% pracowników wskazuje, że ich firma ma formalną politykę lub procedury dotyczące AI, a 27,1% mówi o nieformalnych wytycznych. Kolejne 4,7% deklaruje, że temat jest przygotowywany.

Po drugiej stronie znajduje się 17,2% osób pracujących w firmach bez żadnych zasad oraz 15,6%, które nie wie, czy takie reguły istnieją. Ta ostatnia odpowiedź jest szczególnie ważna. Polityka, o której pracownik nie wie, nie spełnia swojej funkcji operacyjnej. Może istnieć formalnie, ale nie wpływa na codzienne decyzje: wybór narzędzia, sposób pracy z danymi czy konieczność sprawdzenia rezultatu.

Zasady korzystania z AI w firmie

Odsetek odpowiedzi • pasek skumulowany do 100%

Zasady funkcjonują w jakiejś formie: 62,5%



Formalna polityka lub procedury

Jasno określone, oficjalne zasady korzystania z AI

Temat jest przygotowywany

Firma pracuje nad zasadami

Częściowe, nieformalne wytyczne

Zasady istnieją, ale nie mają jeszcze formalnego charakteru

Brak zasad

Nie obowiązują żadne wytyczne

Pracownik nie wie

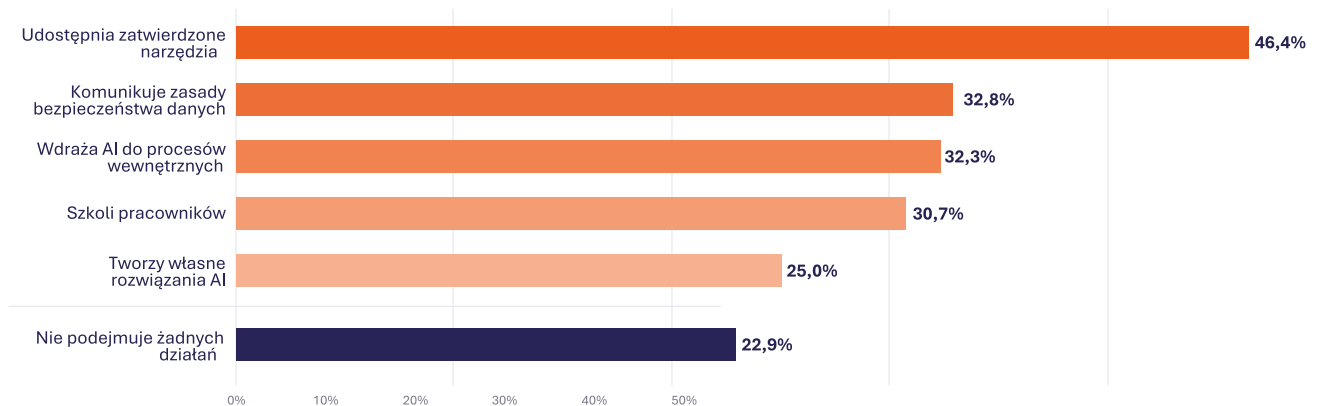
Zasady nie są znane lub nie zostały zakomunikowane

W profilu Indeksu Gotowości Organizacji polityki i zasady osiągają 62/100 - najwyższy wynik spośród pięciu komponentów. Działania organizacji uzyskują jednak 34/100, a zakres wsparcia 32/100. To właśnie ta różnica prowadzi do kluczowego wniosku: w badanej próbie zasady i polityki są widoczne częściej niż praktyczne działania i wsparcie potrzebne do ich stosowania.

Najczęściej wskazywanym działaniem jest udostępnianie oficjalnie zatwierdzonych narzędzi AI - deklaruje je 46,4% badanych. Około jednej trzeciej mówi o komunikowaniu zasad bezpieczeństwa danych (32,8%) oraz wdrażaniu AI do procesów wewnętrznych (32,3%). Szkolenie pracowników wskazuje 30,7%, a tworzenie własnych rozwiązań 25%. Jednocześnie 22,9% ocenia, że firma nie podejmuje żadnych działań, a 12,5% nie potrafi wskazać, co organizacja robi w tym obszarze.

Działania podejmowane przez organizacje

Jak firmy wdrażają i porządkują korzystanie z AI



Pytanie wielokrotnego wyboru, N=192. Odsetki nie sumują się do 100%.

Zatwierdzone narzędzie jest ważnym fundamentem, ponieważ zmniejsza pokusę korzystania z przypadkowych aplikacji. Sam dostęp nie rozwiązuje jednak problemu. Pracownik musi wiedzieć, do jakich zadań narzędzie jest przeznaczone, jakie dane może wprowadzić, jak powinien kontrolować wynik i kiedy potrzebna jest decyzja człowieka. Bez takiego przełożenia polityka pozostaje zbiorem zakazów, a narzędzie - kolejną aplikacją bez wspólnego standardu pracy.

Dojrzałe wdrożenie łączy więc cztery warstwy: reguły, dostęp, proces i odpowiedzialność. Reguły wyznaczają granice. Dostęp zapewnia bezpieczne narzędzie. Proces pokazuje, gdzie AI realnie pomaga. Odpowiedzialność określa, kto ocenia rezultat i podejmuje finalną decyzję. Brak choć jednej z tych warstw sprawia, że system staje się kruchy.



Komentarz eksperta

Krzysztof Chrobak
Manager IT, HRK S.A.



Shadow AI: bezpieczeństwo powinno nadążać za sposobem pracy

Zwykle zaczyna się niewinnie. Pracownik ma niewiele czasu na przygotowanie podsumowania, analizę dokumentu albo prezentację. Otwiera znane narzędzie AI, korzysta z prywatnego konta i po kilku minutach otrzymuje materiał, który pozwala mu szybciej przejść do dalszej pracy. Nie chce omijać firmowych zasad – często po prostu ich nie zna albo organizacja nie udostępniła mu jeszcze rozwiązania odpowiadającego na tę potrzebę.

Jedna taka sytuacja może wydawać się nieistotna. Kiedy jednak podobnie postępuje więcej osób, firma zaczyna korzystać z technologii, o których dział IT nie wie i nad którymi nie ma kontroli. To właśnie shadow technology – aplikacje, urządzenia i usługi wykorzystywane poza zatwierdzonym środowiskiem organizacji. Jego coraz ważniejszą odmianą jest shadow AI, czyli korzystanie z narzędzi sztucznej inteligencji bez uzgodnienia z firmą. Może to oznaczać używanie prywatnego konta w publicznym chatbocie, wprowadzanie do niego służbowych informacji albo podłączanie niezaakceptowanego narzędzia do firmowych danych.

Wyniki badania pokazują, że nie jest to wyłącznie hipotetyczny problem. 32,3% respondentów znalazło się w obszarze oddolnej adopcji – aktywnie korzystają z AI, mimo że gotowość ich organizacji pozostaje na niższym poziomie. Jednocześnie tylko 46,4% badanych wskazuje, że ich firmy udostępniają zatwierdzone narzędzia. Powstaje przestrzeń, którą pracownicy wypełniają rozwiązaniami wybieranymi samodzielnie.

Z perspektywy IT największym wyzwaniem nie jest samo korzystanie z AI, lecz brak wiedzy o tym, jak jest ono wykorzystywane. Jeżeli firma nie wie, z jakich rozwiązań korzystają pracownicy, nie może świadomie ocenić, jakie dane do nich trafiają, gdzie są przechowywane ani czy mogą zostać wykorzystane do dalszego trenowania modeli. Trudniej również zadbać o właściwe zarządzanie dostępem, bezpieczeństwo kont



i zgodność z firmowymi standardami. AI jest kolejnym elementem cyfrowego środowiska organizacji i dlatego powinna zostać objęta zasadami cyberbezpieczeństwa.

Nie oznacza to jednak, że odpowiedzią powinien być zakaz. Jeżeli bezpieczna ścieżka jest niedostępna albo zbyt skomplikowana, pracownicy nadal będą szukać narzędzi pozwalających im sprawniej wykonywać obowiązki. Rolą IT jest stworzenie warunków, w których można korzystać z AI w sposób wygodny i jednocześnie kontrolowany. Obejmuje to udostępnienie zatwierdzonych rozwiązań, jasne wskazanie, jakich informacji nie należy wprowadzać do zewnętrznych systemów, odpowiednie zarządzanie dostępami oraz prosty sposób konsultowania nowych zastosowań.

Ważna jest również edukacja. Pracownicy powinni rozumieć, że bezpłatna wersja popularnego narzędzia może przetwarzać dane inaczej niż rozwiązanie udostępnione w środowisku firmowym. Odpowiedzialne korzystanie z AI obejmuje nie tylko ochronę informacji, ale także weryfikację odpowiedzi i świadomość ograniczeń technologii.

Shadow AI może być źródłem ryzyka, ale jest też cenną informacją o potrzebach organizacji. Pokazuje, które procesy pracownicy chcą usprawniać i gdzie technologia może przynieść realną wartość. Dojrzałe podejście nie polega więc na zatrzymywaniu oddolnych inicjatyw, lecz na przekształcaniu ich w bezpieczne, świadome i możliwe do skalowania sposoby pracy. Cyberbezpieczeństwo i innowacja nie muszą się wykluczać – dobrze zaprojektowane zasady pozwalają rozwijać je równolegle.

WNIOSEK BIZNESOWY

Polityka AI powinna odpowiadać nie tylko na pytanie „czego nie wolno?”, ale także „jak pracować dobrze?”. Największą wartość tworzą zasady połączone z zatwierdzonym narzędziem, konkretnym procesem i kryteriami jakości.

Bez edukacji dostęp nie zamienia się w kompetencję

03

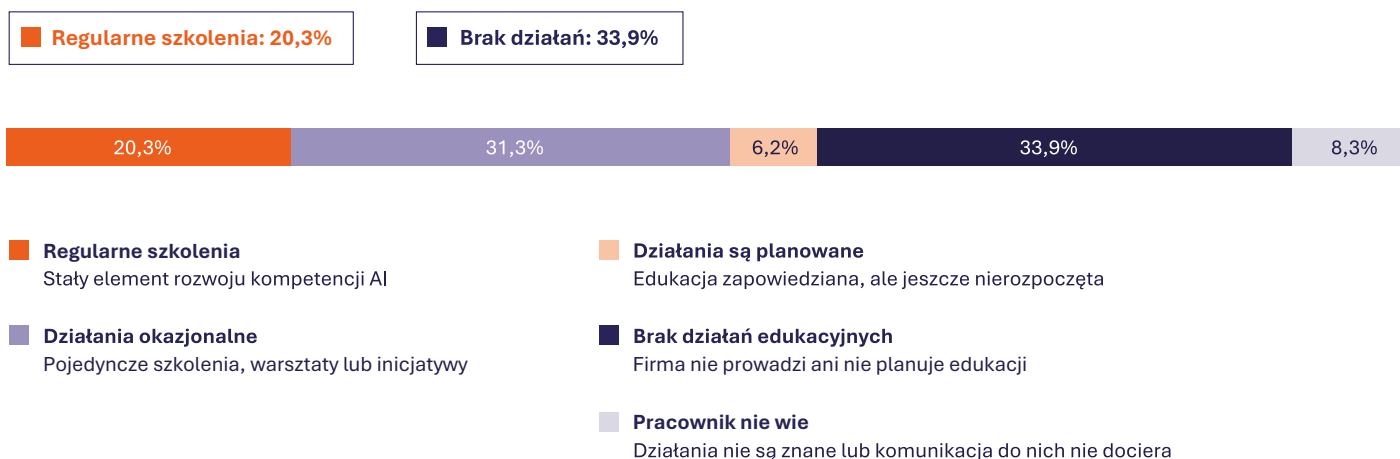
Jednorazowe szkolenie może uruchomić zainteresowanie, ale nie buduje trwałego standardu korzystania z AI.

Nowe narzędzie zmienia sposób pracy dopiero wtedy, gdy pracownicy potrafią wykorzystać je w zadaniach, które naprawdę wykonują. Ogólne wprowadzenie może pomóc zrozumieć możliwości AI, lecz nie odpowie na pytania specjalisty HR, kontrolera finansowego, sprzedawcy czy menedżera operacyjnego. Kompetencja rozwija się poprzez praktykę osadzoną w roli, informację zwrotną i możliwość bezpiecznego eksperymentowania.

Tymczasem regularne szkolenia z AI wskazuje 20,3% badanych pracujących dla jednej organizacji. Dokładnie 31,3% mówi o działaniach okazjonalnych. Co trzecia osoba - 33,9% - deklaruje, że firma nie prowadzi edukacji, kolejne 6,2% pracuje w organizacji, która dopiero ją planuje, a 8,3% nie wie, czy takie działania istnieją. W praktyce ponad połowa badanych ma więc kontakt z edukacją przynajmniej okazjonalnie, ale systematyczność pozostaje udziałem mniejszości.

Działania edukacyjne w firmie

Odsetek odpowiedzi • pięć poziomów intensywności edukacji

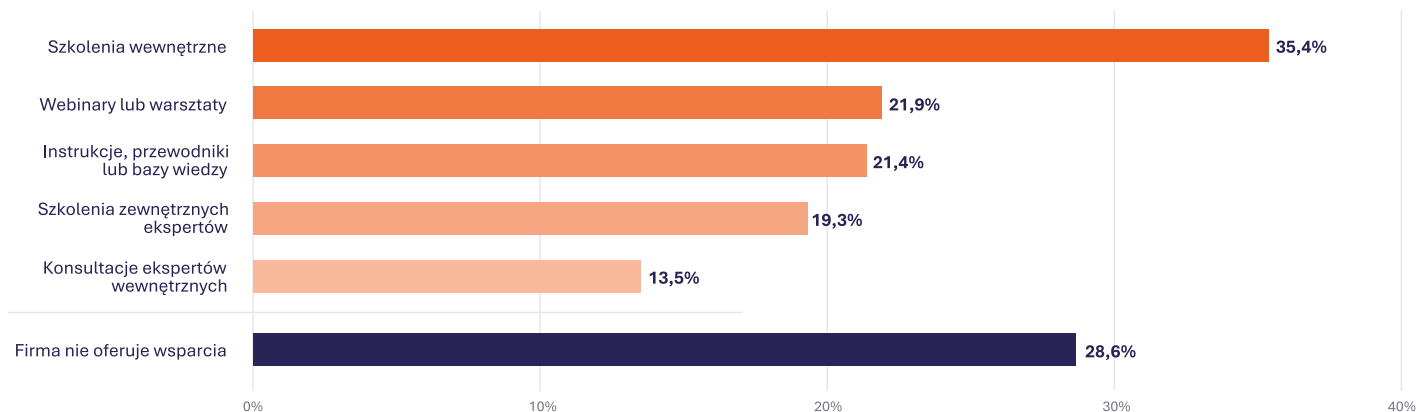


Najczęściej oferowaną formą wsparcia są szkolenia wewnętrzne - wskazuje je 35,4% badanych. Webinary lub warsztaty pojawiają się w odpowiedziach 21,9%, instrukcje, przewodniki i bazy wiedzy 21,4%, a szkolenia prowadzone przez zewnętrznych ekspertów 19,3%. Najrzadziej wskazywane są konsultacje lub wsparcie ekspertów wewnętrznych - 13,5%. Jednocześnie 28,6% mówi wprost, że firma nie oferuje żadnej formy wsparcia, a 16,7% nie wie, czy jakiegokolwiek wsparcie jest dostępne.

Profil odpowiedzi pokazuje przewagę form jednorazowych nad wsparciem dostępnym w momencie wykonywania zadania. Szkolenie może wyjaśnić podstawy, lecz po kilku tygodniach pracownik mierzy się z konkretnym dokumentem, danymi lub decyzją. Wtedy potrzebuje krótkiej instrukcji, przykładu zastosowania, konsultacji albo osoby, która pomoże ocenić ryzyko. Bez tej warstwy wiedza łatwo pozostaje tylko teoretyczna.

Formy wsparcia edukacyjnego

Jak firmy wspierają rozwój kompetencji związanych z AI



Pytanie wielokrotnego wyboru. Odsetki nie sumują się do 100%.

Skuteczny program edukacyjny powinien działać na kilku poziomach. Pierwszy to wspólny standard bezpieczeństwa i odpowiedzialności. Drugi obejmuje zastosowania charakterystyczne dla konkretnych funkcji. Trzeci jest przeznaczony dla osób, które projektują procesy, automatyzacje i zasady kontroli jakości. Czwarty zapewnia stały dostęp do przykładów, bazy wiedzy oraz wsparcia eksperckiego.

Taki model odpowiada również na nierówny poziom doświadczenia pracowników. Osoba, która dopiero zaczyna, potrzebuje bezpiecznego punktu wejścia. Użytkownik praktyczny - przykładów przydatnych w swojej roli. Zaawansowany pracownik - możliwości testowania i mierzenia efektów. Jedno szkolenie dla wszystkich nie jest w stanie spełnić tych trzech potrzeb jednocześnie.



Komentarz ekspercki

Kornelia Puzio,
Manager ds. Analityki Operacyjnej i Transformacji Technologicznych,
HRK Payroll Consulting



Bez świadomych użytkowników nawet najlepsza technologia nie wystarczy

Wdrażając automatyzację u klientów, obserwujemy, że powodzenie projektu zależy nie tylko od jakości technologii. Równie ważne jest przygotowanie pracowników, którzy będą z niej korzystać. Nawet najlepsze rozwiązanie nie przyniesie efektów, jeśli użytkownicy nie rozumieją procesu, nie potrafią ocenić poprawności wyniku albo z obawy przed zmianą, wracają do starych metod pracy.

Uczenie się nowych technologii powinno być stałym elementem rozwoju zawodowego, a nie jednorazowym szkoleniem przy okazji wdrożenia. Nie chodzi o to, by każdy pracownik został specjalistą technicznym - potrzebna jest przede wszystkim umiejętność świadomego korzystania z narzędzi, rozpoznawania ich ograniczeń i weryfikowania rezultatów. To po stronie organizacji leży zapewnienie jasnych zasad, bezpiecznego środowiska do nauki i czasu na zdobycie tych kompetencji. W obszarach HR i payroll ma to szczególne znaczenie, ponieważ pracujemy z danymi osobowymi, informacjami o wynagrodzeniach oraz

procesami, w których błąd może mieć poważne konsekwencje. Automatyzacja może odciążyć pracowników od wielu powtarzalnych czynności, ale nie zwalnia ich z odpowiedzialności za kontrolę procesu. Te same zasady - świadome korzystanie z narzędzi, weryfikacja wyników i utrzymanie nadzoru człowieka - dotyczą jednak każdego procesu operacyjnego opartego na danych, niezależnie od funkcji, w której jest wdrażany. Dojrzałe wykorzystanie technologii zaczyna się tam, gdzie efektywność łączy się z bezpieczeństwem, wiedzą i świadomym nadzorem człowieka.

CO TO OZNACZA DLA HR

Edukacja AI nie powinna być pojedynczym wydarzeniem. Warto połączyć obowiązkowy standard bezpieczeństwa, ścieżki dopasowane do ról, bibliotekę dobrych praktyk i dostęp do konsultacji w realnych przypadkach.

Gotowość AI to system - i nadal przywilej jedynie części firm

Wielkość organizacji pomaga, ale sama nie tworzy dojrzałości. Liczy się spójność zasad, działań, edukacji i odpowiedzialności.

Indeks Gotowości Organizacji do AI wynosi 45/100, co odpowiada poziomowi wschodzącemu. Wynik nie jest audytem technologicznym ani obiektywną oceną firm. Pokazuje doświadczenia pracowników w pięciu obszarach, które razem tworzą warunki korzystania z AI. Każdy komponent może przynieść maksymalnie cztery punkty, dlatego łączna maksymalna suma wynosi 20 punktów i jest przeliczana na skalę 0-100.

Indeks Gotowości Organizacji do AI

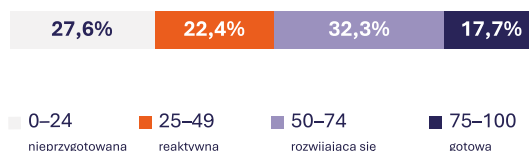
Wynik główny, rozkład poziomów i profil pięciu komponentów

WYNIK INDEKSU



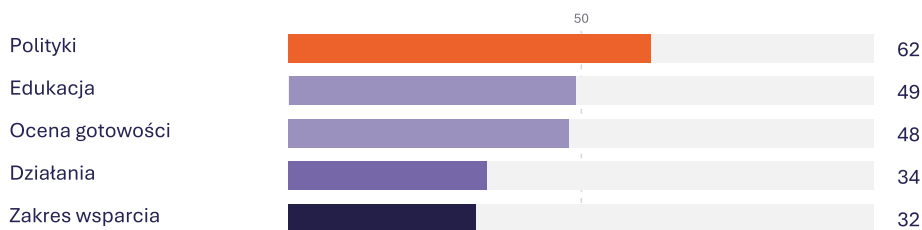
Rozkład czterech poziomów

Odsetek organizacji przypisanych do każdego przedziału indeksu



Profil pięciu komponentów

Średni wynik każdego komponentu na skali 0-100



Przedziały: 0-24 nieprzygotowana • 25-49 reaktywna • 50-74 rozwijająca się • 75-100 gotowa

Półowa badanych pracuje w organizacjach, które osiągają co najmniej 50 punktów. W najwyższym przedziale znajduje się 17,7%. Druga połowa pozostaje na poziomie reaktywnym lub nieprzygotowanym. Ten rozkład jest równie ważny jak średnia: za jednym wynikiem kryją się zarówno firmy z rozwijającym się systemem, jak i organizacje, w których pracownik nie widzi zasad, narzędzi ani edukacji.

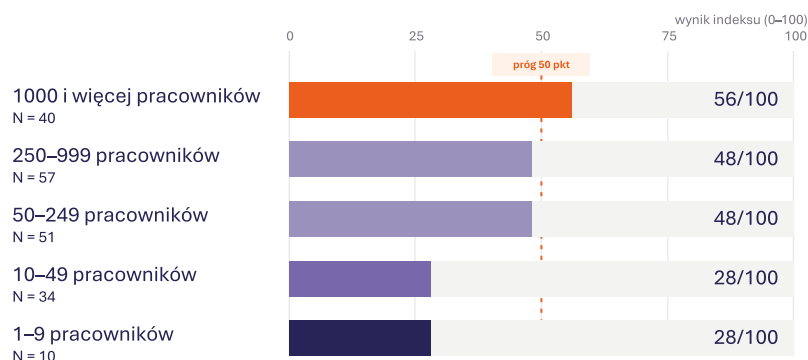
Profil komponentów pokazuje, gdzie powstaje luka. Polityki i zasady osiągają 62/100. Działania edukacyjne oraz ogólna ocena gotowości znajdują się w pobliżu połowy skali - odpowiednio 49 i 48 punktów. Najstabilniej wypadają faktyczne działania organizacji

- 34 punkty - oraz zakres wsparcia - 32 punkty. Organizacje częściej określają ramy niż zapewniają pracownikom pełne zaplecze do działania.

Wielkość firmy wyraźnie różnicuje wyniki w badanej próbie. Respondenci z organizacji zatrudniających co najmniej 1000 osób uzyskują średni wynik indeksu 56/100. Wśród respondentów z organizacji liczących 250–999 oraz 50–249 pracowników średni wynik wynosi 48/100. W grupach poniżej 50 pracowników wynik wynosi około 28 punktów. Dla najmniejszych organizacji, zatrudniających 1-9 osób, baza liczy jednak tylko 10 respondentów, dlatego porównanie należy traktować kierunkowo.

Gotowość do AI rośnie wraz z wielkością organizacji

Indeks Gotowości Organizacji do AI według liczby pracowników



Jak czytać wykres?

Wyniki pokazują różnice w badanej próbie. Ze względu na liczebności podgrup nie stanowią reprezentatywnego rankingu całego rynku.

Większe organizacje zwykle mają więcej zasobów: działy bezpieczeństwa, budżety szkoleniowe, zespoły prawne i możliwość testowania rozwiązań w kontrolowanym środowisku. Mniejsza firma nie musi jednak kopiować ich infrastruktury. Jej minimalny standard może być prostszy: krótka i zrozumiała polityka, lista zatwierdzonych narzędzi, zasady ochrony danych, cykliczne omawianie dobrych praktyk oraz osoba odpowiedzialna za trudne przypadki.

Wynik różni się także w zależności od poziomu stanowiska. Dyrektorzy i członkowie zarządów oceniają gotowość organizacji średnio na 59 punktów, managerowie na 49, a specjaliści na 35. Może to sygnalizować problem widoczności: rozwiązania znane osobom decyzyjnym nie zawsze są równie wyraźne dla pracowników, którzy mają stosować je w codziennej pracy.

Gotowość wymaga więc nie tylko decyzji na poziomie zarządu, lecz także przełożenia jej na doświadczenie pracownika. Jeśli firma ma politykę, ale zespół o niej nie wie, standard nie działa. Jeśli kupiła narzędzie, ale nie wskazała zastosowań, dostęp nie tworzy wartości. Jeśli przeprowadziła szkolenie, ale nie zapewniła

MINIMALNY STANDARD ORGANIZACJI

Jasne zasady, zatwierdzone narzędzia, praktyczne zastosowania, regularna edukacja, wsparcie w trudnych przypadkach oraz mierzenie jakości i efektów - sześć elementów, które powinny rozwijać się równolegle.

dalszego wsparcia, wiedza szybko traci aktualność. Część poświęcona organizacjom pokazuje, że AI nie jest już wyłącznie tematem technologicznym. To kwestia zarządzania pracą, ryzykiem i kompetencjami. Firmy, które ograniczą się do zakazu albo jednorazowego zakupu licencji, nie wykorzystają pełnego potencjału narzędzi. Te, które potoczą reguły z procesami, edukacją i odpowiedzialnością, mogą przekształcić oddolne eksperymenty w bezpieczny standard działania.

AI Act: gotowość organizacji to już nie tylko efektywność

Regulacja zmienia minimalny standard odpowiedzialnego korzystania z AI.

2 LUTEGO 2025

obowiązek wspierania kompetencji AI

2 SIERPNIA 2026

nadzór i egzekwowanie przez właściwe organy

CO WIDZĄ PRACOWNICY?

Działania organizacji związane z odpowiedzialnym korzystaniem z AI nie są jeszcze powszechnie widoczne.

30,7%	32,8%	35,4%	15,6%	32/100
dostrzega szkolenia z AI	widzi komunikację zasad bezpieczeństwa	wskazuje formalne polityki lub procedury	nie wie, czy zasady w ogóle istnieją	wynik obszaru dostępnego wsparcia

Podstawa danych organizacyjnych: N=192 osoby pracujące na etacie lub kontrakcie B2B. Wyniki opisują perspektywę respondentów.

WAŻNA GRANICA INTERPRETACJI

Badanie nie ocenia zgodności organizacji z AI Act. Pokazuje, czy zasady, edukacja i wsparcie są widoczne oraz dostępne dla pracowników w codziennej pracy.

Kompetencje AI

To więcej niż instrukcja tworzenia promptów.

- Dopuszczone zadania i narzędzia
- Ochrona danych i informacji poufnych
- Ograniczenia i typowe błędy AI
- Weryfikacja rezultatów
- Eskalacja wątpliwych zastosowań
- Odpowiedzialność za finalny efekt

Szczególnie ważne dla HR

Do zastosowań wysokiego ryzyka mogą należeć niektóre systemy wspierające:

- rekrutację i selekcję kandydatów,
- decyzje o warunkach zatrudnienia,
- przydzielanie zadań,
- monitorowanie i ocenę pracy.

Nie każde użycie generatywnej AI w HR jest zastosowaniem wysokiego ryzyka.

Co organizacja powinna zrobić teraz?

1. Zidentyfikować narzędzia i zastosowania AI – także te wprowadzane oddolnie.
2. Wskazać zatwierdzone rozwiązania i zasady przetwarzania informacji.
3. Ocenić ryzyko zastosowań wpływających na ludzi i podejmowane wobec nich decyzje.
4. Dopasować edukację do roli, wiedzy oraz kontekstu użycia AI.
5. Ustalić nadzór człowieka, sposób weryfikacji oraz odpowiedzialność za decyzje.
6. Zapewnić wsparcie oraz dokumentować i regularnie aktualizować działania.

PODSUMOWANIE

AI Act nie jest wyłącznie projektem prawnym lub compliance.
Wymaga współpracy biznesu, HR, IT, bezpieczeństwa, prawników i użytkowników AI.

Stan prawny: 11 sierpnia 2026 r. Zasady dla systemów wysokiego ryzyka z załącznika III, w tym wybranych zastosowań w zatrudnieniu, od 2 grudnia 2027 r.
Materiał informacyjny – nie stanowi porady prawnej. Źródła: Komisja Europejska, AI Act – harmonogram i AI literacy Q&A; EUR-Lex, rozporządzenie (UE) 2024/1689.



CZĘŚĆ III

AI W REKRUTACJI

AI zmienia reguły poszukiwania pracy

Od wsparcia kandydata do nowej kompetencji rynkowej

AI towarzyszy pracownikom nie tylko podczas wykonywania codziennych obowiązków. Coraz częściej pojawia się również wtedy, gdy zaczynają myśleć o zmianie: porządkują doświadczenie, przygotowują dokumenty, analizują ofertę, poznają firmę i ćwiczą rozmowę rekrutacyjną. Technologia wchodzi więc w proces, który dotąd był traktowany jako wyłącznie osobisty – budowanie własnej historii zawodowej.

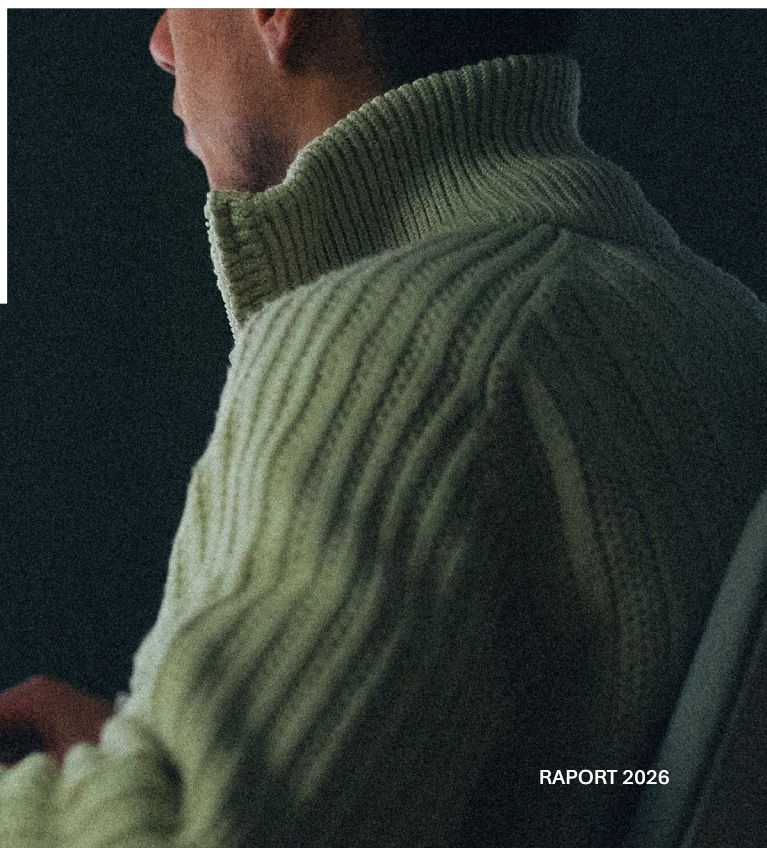
Ta zmiana ma dwie strony. Kandydat zyskuje łatwiejszy dostęp do wsparcia, które może pomóc mu lepiej przygotować się do rekrutacji. Pracodawca otrzymuje materiały bardziej dopracowane językowo, ale musi uważniej odróżniać jakość prezentacji od realnych kompetencji. Sama obecność AI w procesie nie przesądza ani o przewadze kandydata, ani o jakości decyzji rekrutacyjnej. Znaczenie ma sposób użycia, samodzielność oraz odpowiedzialność za efekt.

61/100

Indeks Znaczenia Kompetencji
AI na Rynku Pracy –
poziom rozwijający się

GŁÓWNA TEZA

Znajomość AI zaczyna działać jak kompetencja przekrojowa: jeszcze nie zawsze pojawia się w ogłoszeniu, ale coraz częściej wpływa na sposób przygotowania kandydata i ocenę jego potencjału.



AI staje się narzędziem zmiany pracy

01

Wśród badanych AI pojawia się w procesie zmiany pracy także wtedy, gdy nie jest wprost wymagana w ofertach.

Proces poszukiwania pracy składa się z wielu zadań, które dobrze odpowiadają możliwościom generatywnej AI: wymagają zebrania informacji, uporządkowania doświadczenia, dopasowania komunikatu i przećwiczenia możliwych scenariuszy. Nie dziwi więc, że narzędzia zaczęły pojawiać się w tym obszarze szybko – często bez formalnych instrukcji, po prostu jako dostępna pomoc w ważnym momencie zawodowym.

Po wyłączeniu 35 osób, których pytanie nie dotyczyło, analizą objęto 247 badanych. 51,8% korzystało z AI przy poszukiwaniu pracy lub przygotowaniu do zmiany: 22,7% regularnie, a 29,1% kilka razy. Kolejne 13,0% nie skorzystało z AI, ale rozważało takie wsparcie, natomiast 35,2% nie korzystało z niego w tym procesie. Oznacza to, że technologia jest już obecna w doświadczeniu większości osób, które realnie zetknęły się z procesem zmiany pracy w nowym otoczeniu technologicznym.

Wykorzystanie AI przy zmianie pracy

Odsetek odpowiedzi • N=245

Wykorzystali AI przy zmianie pracy: 52,7% (N=129)



Podstawa: N=245 osób, które szukały pracy lub przygotowywały się do zmiany od czasu pojawienia się narzędzi AI. Z podstawy wyłączono 37 osób, których pytanie nie dotyczyło. Odsetki po zaokrągleniu sumują się do 100%.

Jeszcze mocniejszy sygnał widać w grupie 53 osób, które w chwili badania pozostawały bez pracy i jej szukały. 64,2% z nich deklaruje, że korzystało z AI przy poszukiwaniu pracy. To wynik kierunkowy – podgrupa jest niewielka i nie reprezentuje wszystkich kandydatów na rynku – ale dobrze pokazuje, że wraz z aktualnością potrzeby rośnie gotowość do sięgania po nowe narzędzia.

Korzystanie z AI może zmniejszyć nierówność dostępu do podstawowego wsparcia rekrutacyjnego. Kandydat otrzymuje możliwość uporządkowania CV, lepszego zrozumienia oferty czy przećwiczenia pytań bez względu na miejsce zamieszkania, sieć kontaktów i budżet. Jednocześnie jakość tej pomocy zależy od jakości danych wejściowych i umiejętności oceny odpowiedzi. Narzędzie nie zna całego kontekstu kariery, nie rozumie automatycznie motywacji i może podpowiadać rozwiązania pozornie skuteczne, ale niezgodne z doświadczeniem osoby.

Dojrzały kandydat wykorzystuje więc AI jako partnera roboczego, a nie autora swojej historii zawodowej. Może poprosić o uporządkowanie argumentów, wskazanie luk czy symulację rozmowy, ale powinien zachować własny język, sprawdzić fakty i umieć samodzielnie obronić każdą informację przekazaną pracodawcy. Im bardziej narzędzie poprawia prezentację, tym ważniejsze staje się pytanie, czy za dopracowaną formą stoi rzeczywiste doświadczenie.

WNIOSEK

AI obniża próg dostępu do wsparcia w zmianie pracy, lecz nie przenosi odpowiedzialności z kandydata. Dokumenty i odpowiedzi muszą pozostać prawdziwe, spójne z doświadczeniem oraz możliwe do obrony w rozmowie.



Komentarz ekspercki

Ewa Paprocka,
Senior Executive Manager, HRK S.A.



AI w rekrutacji: jasne zasady zamiast pochopnych ocen

AI zmienia nie tylko sposób prowadzenia rekrutacji przez pracodawców, ale także sposób, w jaki kandydaci przygotowują się do udziału w procesie. Wykorzystanie narzędzi AI do uporządkowania CV, researchu na temat organizacji, przygotowania się do rozmowy czy przeciwiczenia odpowiedzi nie powinno być automatycznie traktowane jako nadużycie. Problem pojawia się wtedy, gdy technologia przestaje wspierać kandydata, a zaczyna go zastępować – generuje odpowiedzi podczas rozmowy, wykonuje za niego zadanie sprawdzające kompetencje, tworzy nieprawdziwe informacje albo służy do podszywania się pod inną osobę.

Punktem wyjścia nie powinno być jednak poszukiwanie sposobów na „przytapanie” kandydata, lecz ustalenie jasnych reguł. Organizacja powinna określić, na których etapach procesu AI może być wykorzystywana, w jakim zakresie należy ujawnić jej udział, a które działania będą uznawane za naruszenie zasad. Informację tę należy przekazać przed rozmową lub zadaniem rekrutacyjnym. Kandydat nie powinien ponosić konsekwencji za złamanie reguły, o której nie został wcześniej poinformowany.

Szczególą ostrożność należy zachować przy interpretowaniu zachowania kandydatów podczas rozmów online. W jednym z prowadzonych przeze mnie procesów klient uznał, że kandydat korzysta z podpowiedzi AI, ponieważ podczas udzielania odpowiedzi często patrzył poza ekran. Dokładna obserwacja pokazała jednak, że kierunek jego spojrzenia zmieniał się przede wszystkim wtedy, gdy intensywnie się koncentrował. Po rozmowie okazało się, że kandydat ma ADHD oraz niedostuch, a ustawianie się bokiem do monitora pomagało mu lepiej słyszeć rozmówców. Otrzymał możliwość ponownego spotkania w formule stacjonarnej i w pełni potwierdził swoje kompetencje. Ostatecznie nie został zatrudniony, ponieważ inny kandydat okazał się lepiej dopasowany, ale dotarł do finału i został oceniony na równych zasadach.



Ten przykład pokazuje, jak łatwo zachowanie wynikające ze sposobu koncentracji, neuroróżnorodności, niepełnosprawności, stresu albo problemów technicznych uznać za dowód nieuczciwości. Opóźnienia obrazu, nietypowe pauzy, ograniczony kontakt wzrokowy czy nienaturalnie brzmiąca odpowiedź mogą być sygnałem wymagającym wyjaśnienia, ale nie stanowią dowodu korzystania z AI. W razie wątpliwości warto zadać pytania pogłębiające, poprosić o przedstawienie konkretnych przykładów i wyjaśnienie toku rozumowania albo zaproponować dodatkowy, proporcjonalny etap weryfikacji.

Podobnej refleksji wymaga projektowanie zadań rekrutacyjnych. Jeżeli organizacja korzysta z AI, aby stworzyć rozbudowane zadanie, którego samodzielne wykonanie zajęłoby kandydatowi dwa dni, trudno uznać za uczciwe oczekiwanie, że kandydat poświęci tyle prywatnego czasu i całkowicie zrezygnuje ze wsparcia technologii. Zamiast sprawdzać, czy kandydat użył AI, lepiej ocenić, czy zrobił to świadomie: czy zweryfikował rezultat, wychwycił błędy, potrafi uzasadnić decyzje oraz obronić przedstawione rekomendacje. Krótsze zadanie, omówienie rozwiązania podczas spotkania, zmiana jednego z założeń albo prośba o wskazanie słabych stron własnej propozycji powiedzą o kompetencjach więcej niż rozbudowana praca domowa. Transparentność powinna działać w obie strony. Jeżeli pracodawca wykorzystuje AI do tworzenia lub oceny zadań, analizy aplikacji czy wspierania decyzji rekrutacyjnych, kandydat powinien otrzymać jasną informację o jej roli. Także narzędzia służące do kontroli tożsamości oraz analizy obrazu, głosu czy zachowania nie powinny zastępować rozmowy i oceny rekrutera. Zespół HR musi wiedzieć, jakie dane są zbierane, w jakim celu i jak długo będą przechowywane.

Uczciwy proces rekrutacyjny nie polega na wyeliminowaniu AI. Polega na wyznaczeniu czytelnych granic, stosowaniu jednakowych zasad wobec wszystkich oraz sprawdzaniu rzeczywistych kompetencji zamiast powierzchownych sygnałów. Technologia może wspierać obie strony procesu, ale odpowiedzialność za ocenę i ostateczną decyzję powinna pozostać po stronie człowieka.

CV to dopiero początek

02

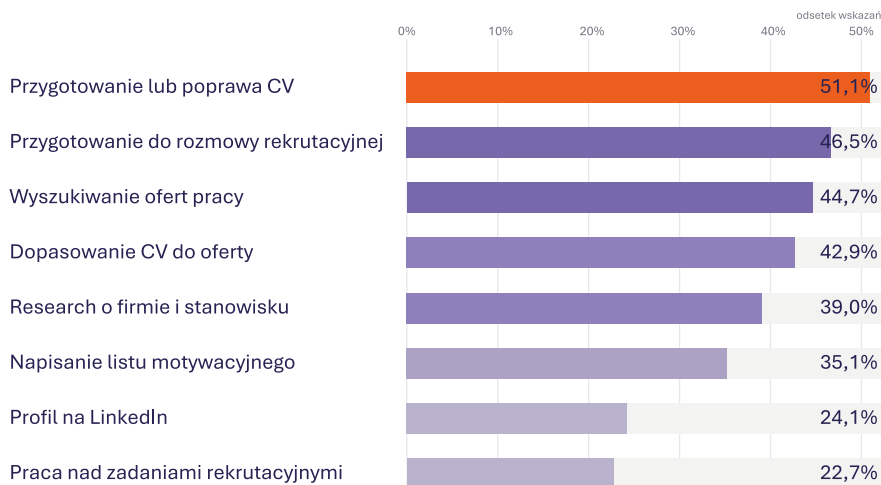
AI wspiera cały proces przygotowania do rekrutacji – od opisania doświadczenia po analizę firmy i ćwiczenie rozmowy.

CV jest najbardziej oczywistym miejscem wykorzystania AI, ponieważ łączy pracę z tekstem, selekcję informacji i dopasowanie komunikatu do odbiorcy. Kandydaci mogą szybciej uporządkować obowiązki, wydobyć osiągnięcia, skrócić opis i dopasować słownictwo do ogłoszenia. Na tym jednak zastosowania się nie kończą. AI może pomóc przygotować pytania do pracodawcy, przeanalizować stanowisko, zaplanować research i przećwiczyć odpowiedzi przed rozmową.

Po uwzględnieniu odpowiedzi wszystkich 282 uczestników najczęściej wskazywanym zastosowaniem AI przy zmianie pracy jest przygotowanie lub poprawa CV – 51,1%. Kolejne miejsca zajmują dopasowanie CV do oferty – 46,5%, przygotowanie do rozmowy rekrutacyjnej – 44,7% oraz research o firmie i stanowisku – 42,9%. Napisanie listu motywacyjnego wskazało 39,0% badanych, a wyszukiwanie ofert pracy – 35,1%. Odpowiedź „nie korzystałem(-am) z AI w tym obszarze” zaznaczyło 22,0% uczestników.

Zastosowanie AI przy zmianie pracy

Odsetek wszystkich badanych, którzy wskazali dany obszar • N=282



22% badanych zaznaczyło odpowiedź „nie korzystałem(-am) z AI w tym obszarze”.



Jak czytać wykres?

Podstawa: N=282. Formularz nie egzekwował limitu maksymalnie trzech odpowiedzi. Dlatego zestawienie obejmuje wszystkie wskazania wszystkich uczestników. Wyniki pokazują odsetek respondentów, którzy zaznaczyli poszczególne obszary; nie stanowią rankingu trzech najważniejszych zastosowań. Pytanie wielokrotnego wyboru – odsetki nie sumują się do 100%.

Tak szeroki zakres deklarowanych zastosowań pokazuje, że w badanej grupie AI może wspierać wiele etapów przygotowania do rekrutacji: od uporządkowania CV i dopasowania go do oferty po research o firmie i przygotowanie do rozmowy.

Językowa jakość CV, listu motywacyjnego czy odpowiedzi powinna być traktowana jako punkt wejścia do rozmowy, a nie samodzielny dowód kompetencji. Weryfikacja powinna obejmować konkretne doświadczenia, sposób myślenia i rzeczywisty wkład kandydata.

W zadaniu rekrutacyjnym warto jasno określić, czy korzystanie z narzędzi AI jest dozwolone, a następnie poprosić kandydata o opisanie sposobu ich wykorzystania. Dzięki temu rekruter może ocenić nie tylko końcowy rezultat, lecz także samodzielność, tok rozumowania i umiejętność kontroli jakości.



Komentarz ekspercki

Ewa Śmietańska,
Executive Consultant, HRK S.A.



AI może pomóc opisać doświadczenie, ale nie powinna go tworzyć

AI może być wartościowym wsparciem dla kandydatów na wielu etapach poszukiwania pracy – od analizy ogłoszenia i uporządkowania doświadczenia, przez przygotowanie CV, aż po trening przed rozmową rekrutacyjną. Samo korzystanie z nowych narzędzi nie powinno być oceniane negatywnie. Przeciwnie, może świadczyć o otwartości na technologię i umiejętności wykorzystywania jej do bardziej efektywnej pracy. Kluczowe pozostaje jednak to, w jaki sposób kandydat korzysta z otrzymanych odpowiedzi.

Dobre przygotowane CV powinno przedstawiać rzeczywiste doświadczenie konkretnej osoby. AI może pomóc nadać mu bardziej przejrzystą strukturę, poprawić język czy wskazać informacje, które warto szerzej opisać. Nie powinna jednak dopisywać kompetencji, projektów ani osiągnięć, których kandydat nie jest w stanie potwierdzić. Nawet najlepiej sformułowany dokument traci wartość, jeżeli podczas rozmowy okazuje się, że zawarte w nim deklaracje nie mają pokrycia w praktyce.

Z perspektywy rekruterki widzę też, że treści wygenerowane przez AI bywają poprawne, ale bardzo ogólne. Kandydaci posługują się podobnymi sformułowaniami, opisują siebie za pomocą tych samych zestawów cech i przedstawiają odpowiedzi, które brzmią profesjonalnie, lecz niewiele mówią o ich rzeczywistym sposobie działania. Tymczasem w rekrutacji największą wartość mają konkretne przykłady: opis sytuacji, podjętej decyzji, własnej roli i osiągniętego rezultatu. To one pozwalają ocenić kompetencje oraz zrozumieć, w jaki sposób dana osoba pracuje.

AI może również dobrze wspierać przygotowanie do rozmowy. Pomaga przewidzieć pytania, uporządkować argumenty czy przeanalizować wymagania stanowiska. Powinna jednak służyć

do refleksji, a nie do zapamiętywania gotowych odpowiedzi. Rozmowa rekrutacyjna jest dialogiem, w którym pojawiają się pytania pogłębiające i odwołania do konkretnych doświadczeń. Kandydat, który zna jedynie przygotowany wcześniej skrypt, może mieć trudność z naturalnym rozwinięciem wypowiedzi i pokazaniem własnego sposobu myślenia.

Odpowiedzialność obejmuje także ochronę informacji. Korzystając z ogólnodostępnych narzędzi, kandydaci nie powinni wprowadzać do nich poufnych danych obecnego lub poprzedniego pracodawcy, nazw klientów, szczegółów projektów ani innych informacji objętych tajemnicą zawodową. Umiejętność korzystania z AI coraz częściej oznacza nie tylko sprawne tworzenie treści, lecz również świadomość ryzyka i rozumienie, jakich danych nie należy udostępniać zewnętrznym systemom.

Dobra zasada jest więc prosta: AI może pomóc kandydatowi lepiej opowiedzieć własną historię zawodową, ale nie powinna pisać jej od nowa. Każdą wygenerowaną treść trzeba zweryfikować, dopasować do rzeczywistego doświadczenia i sformułować we własnym stylu. W rekrutacji nadal liczą się autentyczność, wiarygodność i umiejętność wzięcia odpowiedzialności za przedstawiane informacje. Technologia może je wzmocnić, ale nie jest w stanie ich zastąpić.

WSKAZÓWKI DLA REKRUTERA

Pytaj nie tylko „co powstało?”, ale także: jaki był wkład kandydata, do czego użył AI, jak sprawdził odpowiedź i co zmienił po własnej ocenie. To pozwala odróżnić wsparcie narzędzia od zastąpienia kompetencji.

Znajomość AI zaczyna działać jak przewaga

03

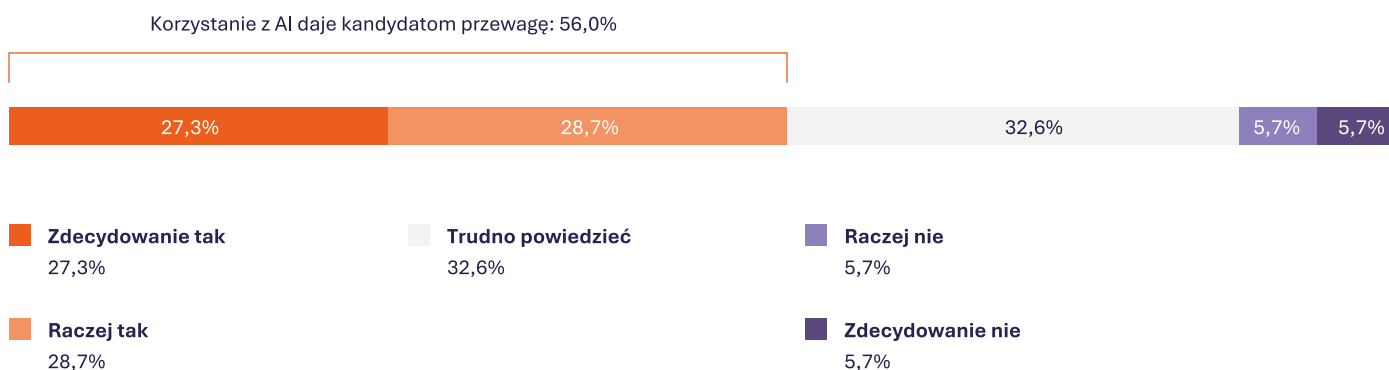
Rynek coraz częściej ocenia nie sam dostęp do narzędzia, lecz zdolność wykorzystania go do poprawy jakości, tempa i samodzielności pracy.

Przewaga zawodowa rzadko wynika dziś z samej znajomości nazwy narzędzia. Dostęp do popularnych rozwiązań jest powszechny, a podstawową instrukcję można opanować szybko. Znaczenie zaczyna mieć coś innego: czy kandydat potrafi dobrać AI do konkretnego zadania, stworzyć użyteczny sposób pracy, kontrolować jakość i połączyć rezultat z wiedzą branżową. W tym sensie AI upodabnia się do innych kompetencji przekrojowych – pracy z danymi, narzędzi cyfrowych czy komunikacji.

W badaniu 56% uczestników uważa, że osoby potrafiące korzystać z AI mają przewagę podczas poszukiwania pracy. 11,4% nie zgadza się z tym stwierdzeniem, a 32,6% nie potrafi jeszcze zająć stanowiska. Tak duża grupa odpowiedzi 'trudno powiedzieć' pokazuje, że opinie uczestników są niejednoznaczne, a znaczenie kompetencji AI nie jest jednakowo postrzegane we wszystkich rolach i branżach.

Czy korzystanie z AI daje kandydatom przewagę?

Odsetek odpowiedzi • cała próba, N=282



Podstawa: cała próba, N=282. Wynik 56,0% łączy odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”.

Ocena wyraźnie różni się w zależności od własnego doświadczenia z technologią. Wśród aktywnych użytkowników AI 65,3% dostrzega przewagę kandydatów, natomiast wśród osób, które nie korzystają regularnie ani okazjonalnie – 25,8%. Różnica nie dowodzi, że AI rzeczywiście przesądza o wyniku rekrutacji. Pokazuje raczej, że praktyczne doświadczenie zwiększa przekonanie o wartości tej kompetencji.

Postrzegany wpływ znajomości AI na atrakcyjność kandydatów

Podobny obraz daje pytanie o atrakcyjność kandydata w oczach pracodawcy. Średnia ocena wynosi 3,58 w skali od 1 do 5. Ponad połowa, bo 58,9% badanych wybiera dwie najwyższe odpowiedzi, 23% środkową, a 18,1% dwie najniższe. Znajomość AI jest więc postrzegana przez kandydatów częściej jako atut niż jako obojętna umiejętność, choć nie osiągnęła jeszcze statusu uniwersalnego warunku zatrudnienia.

Wpływ znajomości AI na atrakcyjność kandydata

Ocena wpływu kompetencji AI w skali 1–5



Średnia 3,58 wskazuje na umiarkowanie pozytywną ocenę wpływu znajomości AI na atrakcyjność kandydata.

Syntetycznym podsumowaniem tej części jest Indeks Znaczenia Kompetencji AI na Rynku Pracy: 61/100, czyli poziom rozwijający się. Indeks łączy wykorzystanie lub otwartość na AI przy zmianie pracy, zakres zastosowań, postrzeganą przewagę, wpływ na atrakcyjność oraz widoczność w ofertach. Nie mierzy faktycznych decyzji pracodawców ani skuteczności kandydatów. Pokazuje, jak silnie kompetencje AI są już obecne w doświadczeniach i ocenach badanej grupy.



Indeks Znaczenia Kompetencji AI na Rynku Pracy

Wynik główny, rozkład poziomów i profil pięciu komponentów

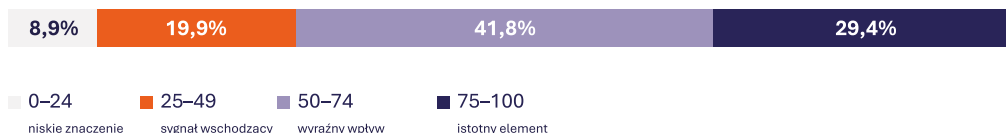
WYNIK INDEKSU



wyraźny wpływ

Rozkład czterech poziomów

Odsetek badanych przypisanych do każdego przedziału indeksu



Profil pięciu komponentów

Średni wynik każdego komponentu na skali 0-100



Przedziały: 0-24 niskie znaczenie • 25-49 sygnał wschodzący • 50-74 wyraźny wpływ • 75-100 istotny element. Podstawa: N=282; użycie lub otwartość N=245.

Łącznie 71,3% badanych osiąga w indeksie co najmniej poziom wyraźnego wpływu, a 29,4% znajduje się w najwyższym przedziale. Najmocniejszym elementem jest zakres możliwych zastosowań AI przy zmianie pracy, naj słabszym – faktyczne użycie lub otwartość w tym procesie. To różnica między rozpoznaniem potencjału a utrwaloną praktyką. Kandydaci widzą, gdzie AI może pomóc, ale nie wszyscy jeszcze z tej możliwości korzystają.

WNIOSEK

Przewaga nie polega na wpisaniu „AI” do CV. Powstaje wtedy, gdy kandydat potrafi pokazać konkretny efekt pracy z narzędziem, własny wkład, sposób weryfikacji oraz znaczenie rezultatu dla biznesu.

Pracodawcy dopiero uczą się nazywać kompetencje AI

04

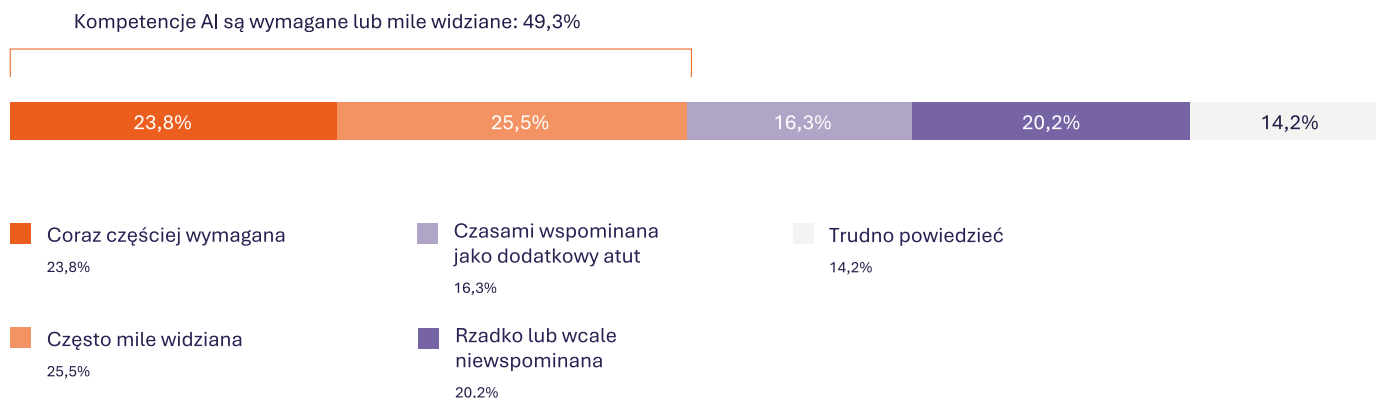
Znaczenie AI jest już odczuwane przez kandydatów, ale język ofert pracy nie zawsze opisuje je wprost i precyzyjnie.

Kompetencje często pojawiają się w praktyce wcześniej niż zostaną zapisane w formalnym profilu stanowiska. Pracownicy zaczynają używać narzędzia, managerowie widzą zmianę sposobu realizacji zadań, a dopiero później organizacja aktualizuje opisy ról i kryteria rekrutacyjne. Wyniki badania sugerują, że właśnie z takim etapem mamy do czynienia w przypadku AI.

Równo 23,8% badanych uważa, że znajomość AI jest w ofertach pracy w ich branży coraz częściej wymagana, a 25,5% – że często jest mile widziana. Kolejne 16,3% widzi ją czasami jako dodatkowy atut. Z drugiej strony 20,2% ocenia, że jest rzadko lub wcale niewspominana. Łącznie 49,3% obserwuje więc AI często jako atut lub rosnące wymaganie, ale obraz rynku pozostaje niejednorodny.

Znajomość AI w ofertach pracy

Odsetek odpowiedzi • cała próba, N=282



Podstawa: cała próba, N=282. Wynik 49,3% łączy odpowiedzi „coraz częściej wymagana” i „często mile widziana”.

Różnica między 58,9% wysoko oceniających wpływ AI na atrakcyjność kandydata a 49,3% często widzących tę kompetencję w ofertach może oznaczać, że rynek rozpoznaje wartość szybciej, niż potrafi ją nazwać. To również sygnał, że część organizacji poszukuje efektu – większej samodzielności, tempa pracy czy sprawniejszej analizy – bez wskazania, że jednym ze sposobów jego osiągnięcia może być umiejętne korzystanie z AI.

Samo dopisanie „znajomość AI” do listy wymagań nie rozwiązuje problemu. Taki zapis jest zbyt ogólny: nie wiadomo, czy chodzi o podstawowe korzystanie z asystenta, automatyzację procesu, pracę z danymi, tworzenie rozwiązań technicznych czy ocenę ryzyka. Wymaganie powinno wynikać z roli. W ogłoszeniu lepiej opisać zadanie i oczekiwany poziom samodzielności niż wskazać przypadkową nazwę narzędzia, która może szybko stracić aktualność.

Dla HR oznacza to konieczność zbudowania spójnego standardu oceny. Jeżeli AI jest istotne na stanowisku, warto ustalić, czego organizacja naprawdę oczekuje: znajomości zasad bezpiecznego użycia, umiejętności tworzenia powtarzalnych sposobów pracy, kontroli jakości, mierzenia efektu czy kompetencji technicznych. Następnie trzeba przełożyć te oczekiwania na pytania i zadania, które nie premiąją wyłącznie najbardziej efektywnej prezentacji.

AI nie unieważnia podstaw dobrej rekrutacji. Nadal liczą się doświadczenie, wiedza, motywacja, zdolność uczenia się i dopasowanie do roli. Zmienia się natomiast sposób, w jaki te elementy są prezentowane i sprawdzane. Materiały przygotowane przez kandydatów mogą być lepsze niż kiedykolwiek, dlatego rozmowa musi sięgać głębiej: do rozumowania, decyzji, przykładów i odpowiedzialności.

DLA KOGO	NAJWAŻNIEJSZE DZIAŁANIE
Kandydat	pokaż konkretny efekt, własny wkład i sposób weryfikacji
Rekruter	pytaj o proces, decyzje, źródła i odpowiedzialność za rezultat
Manager zatrudniający	zdefiniuj zadania, w których AI rzeczywiście tworzy wartość
HR	opisz poziomy kompetencji i ujednolść kryteria oceny



Komentarz ekspercki

Monika Łęska Ph.D.,
Marketing Manager, Praca.pl, Wykładowczyni akademicka, Akademia Bialska



Kompetencje AI zyskują znaczenie szybciej niż rynek uczy się je nazywać

Indeks znaczenia kompetencji AI na rynku pracy na poziomie 61/100 pokazuje niezwykle ciekawy moment zmian zachodzących w rekrutacji. Z uwagi na połączenie kilku wymiarów (wykorzystanie lub otwartość na AI podczas zmiany pracy, zakres możliwych zastosowań, postrzeganą przewagę kandydata, wpływ tej kompetencji na jego atrakcyjność oraz jej widoczność w ofertach pracy) pozwala zobaczyć, jak AI zaczyna wpisywać się w całą ścieżkę kandydata w procesie rekrutacyjnym.

Z perspektywy Praca.pl szczególnie interesujące jest jednak nie samo potwierdzenie rosnącego znaczenia AI, ale różnica pomiędzy wartością, jaką kandydaci już przypisują tej kompetencji, a sposobem, w jaki rynek rekrutacyjny potrafi ją dziś nazwać, umiejscowić w wymaganiach stanowiska i zakomunikować. Jest to o tyle istotne, że 58,9% badanych wysoko ocenia wpływ znajomości AI na atrakcyjność kandydata, podczas gdy 49,3% często spotyka ją w ofertach jako rosnące wymaganie lub atut. Ta różnica może wskazywać, że rynek szybciej dostrzegł wartość kompetencji AI, niż nauczył się ją precyzyjnie przekładać na język ofert pracy.

Widać to również w sposobie obecności AI w ofertach pracy. Dla części respondentów AI jest już kompetencją coraz częściej wymaganą, dla innych mile widzianą (dodatkowym atutem), a dla części pozostaje właściwie niewidoczna. Podobne zróżnicowanie widzę, przyglądając się ofertom publikowanym na Praca.pl. AI nie występuje w nich wyłącznie jako jednoznaczne, samodzielne wymaganie kompetencyjne. Pojawia się również w sposób pośredni - jako kompetencja mile widziana czy element obowiązków / sposobu wykonywania pracy. Osobną kategorią są pracodawcy, którzy komunikują AI jako część środowiska technologicznego, choć nie stanowi ono kryterium rekrutacyjnego. Dlatego z punktu widzenia rynku rekrutacyjnego

coraz ważniejsze staje się nie tylko pytanie, czy AI pojawia się w ogłoszeniu, lecz w jakiej roli.

To rozróżnienie ma znaczenie także dla kandydatów. Sam zapis „znajomość AI” mówi dziś niewiele. Kandydat powinien móc zrozumieć, czego właściwie oczekuje pracodawca. Czy jest to wcześniejsze doświadczenie, gotowość do korzystania z technologii czy może określony sposób realizacji zadań, który organizacja zamierza rozwijać przy wsparciu AI. Dopiero wtedy można precyzyjnie określać również oczekiwany poziom samodzielności kandydata, zakres zadań wykonywanych przy wsparciu technologii i miejsce odpowiedzialności człowieka.

Jako akademiczka patrzę na ten proces także przez pryzmat samego pojęcia kompetencji. Bo przecież znajomość samego narzędzia nie jest jeszcze kompetencją. Kompetencja ujawnia się wtedy, gdy człowiek potrafi wykorzystać określone rozwiązanie w realnym zadaniu, połączyć je z wiedzą i kontekstem, ocenić rezultat i przełożyć go na konkretną wartość zawodową. Dlatego wraz z dojrzewaniem rynku powinien zmieniać się nie tylko język ofert, ale również sposób, w jaki pracodawcy opisują i później weryfikują oczekiwany sposób pracy z AI.

Dlatego wynik indeksu interpretuję jako obraz rynku znajdującego się w fazie przejścia. Kompetencje AI są już na tyle widoczne, że wpływają na sposób myślenia o atrakcyjności kandydatów i ich pozycji zawodowej, ale nie zostały jeszcze w pełni przełożone na jasny język komunikacji między pracodawcą a kandydatem. Kolejnym etapem nie musi być więc po prostu większa liczba ogłoszeń zawierających słowo „AI”. Znacznie ważniejsze będzie to, czy pracodawcy nauczą się precyzyjnie mówić, jakich kompetencji związanych z wykorzystaniem AI potrzebują na konkretnym stanowisku i czego rzeczywiście oczekują od osoby, którą chcą zatrudnić. Bo dobra rekrutacja zaczyna się tam, gdzie oferta pracy nie zostawia miejsca na domysły.

Executive summary

Wyniki badania pokazują, że sztuczna inteligencja nie jest już dla specjalistów i managerów wyłącznie technologiczną nowinką. Stała się elementem codziennej pracy, narzędziem zwiększającym efektywność oraz coraz bardziej widoczną kompetencją na rynku zatrudnienia. Najważniejsze wyzwanie nie dotyczy już samej gotowości do korzystania z AI, lecz stworzenia warunków, w których będzie ono bezpieczne, świadome i powiązane z celami biznesowymi.

Trzy indeksy opracowane na podstawie wyników badania pokazują wyraźną nierównowagę:

- Indeks Dojrzałości Użytkownika AI: 63/100 – poziom rozwijający się;
- Indeks Gotowości Organizacji do AI: 45/100 – poziom wschodzący;
- Indeks Znaczenia Kompetencji AI na Rynku Pracy: 61/100 – poziom rozwijający się.

Organizacje pozostają zatem o 18 punktów za użytkownikami AI. Pracownicy uczą się technologii poprzez praktykę, rynek zaczyna premiować te umiejętności, natomiast firmowe zasady, narzędzia, szkolenia i systemy wsparcia nie zawsze nadążają za tempem tej zmiany.

AI jest już częścią codziennej pracy

Z AI regularnie lub od czasu do czasu korzysta 76,6% badanych specjalistów i managerów. Wśród aktywnych użytkowników ponad połowa sięga po nią kilka razy dziennie, a kolejne 16,2% codziennie lub prawie codziennie. Najczęściej wspiera ona research, wyszukiwanie informacji oraz tworzenie, redagowanie i streszczanie treści.

Jednocześnie wykorzystanie AI nadal koncentruje się głównie na stosunkowo prostych zadaniach. Rzadziej technologia służy automatyzacji procesów, programowaniu czy budowaniu bardziej zaawansowanych sposobów pracy. Pokazuje to różnicę między powszechnością korzystania z AI a rzeczywistą dojrzałością użytkowników.

Korzyści są już jednak zauważalne. 66,2% aktywnych użytkowników deklaruje, że AI pozwala im oszczędzać czas, 38,4% wskazuje co najmniej trzy godziny tygodniowo, a 19,9% – sześć godzin lub więcej. Są to deklaracje respondentów, a nie pomiar rzeczywistej produktywności, ale skala wyników pokazuje istotny potencjał biznesowy.

Pozytywnym sygnałem jest również podejście do jakości: 88% aktywnych użytkowników deklaruje, że zawsze lub zwykle weryfikuje treści generowane przez AI. Sama deklaracja nie eliminuje ryzyka błędów, wskazuje jednak na rosnącą świadomość, że odpowiedzialność za rezultat pozostaje po stronie człowieka.

Firmy tworzą zasady, ale wolniej budują system wsparcia

Gotowość organizacji jest najniższym z trzech badanych obszarów. Formalną politykę lub procedury korzystania z AI ma 35,4% firm, a w kolejnych 27,1% funkcjonują nieformalne wytyczne. Jednocześnie tylko 46,4% organizacji udostępnia zatwierdzone narzędzia, 30,7% szkoli pracowników, a regularne działania edukacyjne prowadzi 20,3%.

Najmocniejszym elementem Indeksu Gotowości Organizacji są polityki i zasady – 62/100. Znacznie słabiej wypadają faktyczne działania – 34/100 – oraz zakres oferowanego wsparcia – 32/100. Firmy częściej określają więc, czego pracownikom nie wolno, niż pokazują, jak korzystać z AI dobrze, bezpiecznie i efektywnie. Wśród osób pracujących dla jednej organizacji 32,3% znajduje się w obszarze oddolnej adopcji: pracownicy aktywnie korzystają z AI, mimo że ich firmy nie osiągnęły jeszcze podobnego poziomu gotowości. To potencjalne źródło innowacji, ale także ryzyka związanego z ochroną danych, jakością wyników, niekontrolowanym doborem narzędzi i brakiem wspólnych standardów.

Kompetencje AI stają się elementem atrakcyjności zawodowej

AI zmienia również sposób przygotowania kandydatów do rekrutacji. Spośród osób, które szukały pracy lub przygotowywały się do zmiany zawodowej od czasu upowszechnienia narzędzi AI, 52,7% wykorzystało je w tym procesie. Technologia wspiera m.in. przygotowanie CV, research o firmie, analizę ofert oraz trening przed rozmową.

Ponad połowa badanych – 56% – uważa, że umiejętność korzystania z AI daje kandydatom przewagę. 58,9% wysoko ocenia jej wpływ na atrakcyjność kandydata, natomiast 49,3% obserwuje, że znajomość AI jest coraz częściej wymagana lub mile widziana w ofertach pracy.

Kompetencje AI mają więc już znaczenie, choć nie stały się jeszcze uniwersalnym i jednoznacznie opisanym wymaganiem. Przewaga nie wynika z samego wpisania narzędzia do CV.

Powstaje wtedy, gdy kandydat potrafi pokazać konkretne zastosowanie, efekt biznesowy, własny wkład oraz sposób kontroli jakości.

Priorytetem jest przejście od eksperymentów do systemu

Wyniki prowadzą do jednego zasadniczego wniosku: największym ryzykiem nie jest dziś brak zainteresowania AI, lecz jego rozproszone i nierówne wykorzystanie. Pracownicy eksperymentują, ale nie zawsze mają zatwierdzone narzędzia, odpowiednie kompetencje i jasne zasady działania.

Dlatego organizacje powinny skoncentrować się na pięciu priorytetach:

- określić, gdzie i w jaki sposób pracownicy już korzystają z AI;
- wprowadzić jasne zasady bezpieczeństwa oraz listę zatwierdzonych narzędzi;
- rozwijać kompetencje dopasowane do konkretnych ról i procesów;
- mierzyć nie tylko skalę użycia, lecz także jakość, oszczędność czasu i wpływ na wyniki;
- zaktualizować sposób opisywania oraz oceniania kompetencji AI w rekrutacji.

AI nie zastępuje wiedzy, doświadczenia ani odpowiedzialności. Zmienia jednak sposób wykonywania pracy, rozwijania kompetencji i oceny kandydatów. Organizacje, które połączą technologię z edukacją, procesami i odpowiedzialnością, będą mogły przekształcić indywidualne eksperymenty pracowników w trwałą przewagę biznesową.



Autor i partnerzy badania

Autor badania

HRK S.A. to polska firma doradcza specjalizująca się w kompleksowym wsparciu organizacji w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Od ponad 25 lat realizuje projekty z zakresu rekrutacji specjalistów i kadry menedżerskiej, executive search, doradztwa HR, outsourcingu kadr i płac oraz digitalizacji procesów HR. Zespół HRK łączy ekspercką znajomość rynku pracy z doświadczeniem branżowym, wspierając zarówno polskie, jak i międzynarodowe organizacje na różnych etapach ich rozwoju.

Firma aktywnie analizuje zmiany zachodzące na rynku pracy, prowadzi badania i przygotowuje raporty dotyczące m.in. kompetencji, technologii w HR, doświadczeń pracowników oraz nowych modeli pracy. Dzięki temu HRK łączy praktykę doradczą z aktualną wiedzą o trendach, które wpływają na decyzje pracodawców i kandydatów.

Więcej: <https://www.hrk.pl/>

Partnerzy badania



Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) to państwowa instytucja wspierająca rozwój przedsiębiorczości, innowacyjności i konkurencyjności polskich firm. Realizuje programy finansowane ze środków krajowych i unijnych, wspiera rozwój kompetencji, cyfryzację i internacjonalizację przedsiębiorstw oraz prowadzi analizy i badania dotyczące gospodarki, rynku pracy i potrzeb biznesu.

Więcej: <https://www.parp.gov.pl/>



Praca.pl to jeden z największych portali pracy w Polsce, działający od 2004 roku. Serwis łączy pracodawców z kandydatami, wspierając firmy w prowadzeniu rekrutacji online oraz osoby poszukujące pracy w podejmowaniu kolejnych kroków zawodowych. Każdego miesiąca serwis publikuje kilkadziesiąt tysięcy nowych ofert pracy i dociera do szerokiej grupy użytkowników zainteresowanych rozwojem kariery.

Praca.pl prowadzi również badania rynku pracy, publikuje raporty, analizy i materiały eksperckie dotyczące rekrutacji, zatrudnienia oraz zmian zachodzących na rynku pracy.

Więcej: <https://www.praca.pl/>

Kontakt:



Monika Witoń

Head of Marketing & PR
HRK S.A.

Mob.: +48 516 156 128

Mail: monika.witon@hrk.pl



Paula Kowalcze

Media Relations & Content Expert
HRK S.A.

Mob.: +48 532 433 645

Mail: paula.kowalcze@hrk.pl

