

Kto zbuduje AI w firmie?

Kompetencje, stanowiska i wyzwania
rekrutacyjne w organizacjach wykorzystujących
sztuczną inteligencję

Dla hiring managerów, właścicieli firm, kadry
zarządzającej i zespołów HR



Spis treści

Praktyczny przewodnik od diagnozy potrzeby do decyzji rekrutacyjnej.

Rynek talentów AI w 10 wnioskach	04
AI zmienia rynek pracy, ale nie zawsze tworzy nowe stanowiska	05
Mapa stanowisk związanych z AI	08
Jedno określenie, różne potrzeby: czego naprawdę szukają firmy?	13
Kompetencje kandydatów: technologia to tylko część układanki	16
Czego nie widać w CV? Weryfikacja kompetencji AI	19
Najczęstsze błędy w rekrutacji do obszaru AI	22
Dostępność kandydatów i konkurencja o kompetencje	25
Wynagrodzenia i oczekiwania kandydatów	28
Rekrutować z rynku czy rozwijać kompetencje wewnętrznie?	31
Jak przygotować organizację do skutecznej rekrutacji?	33
Model skutecznego procesu rekrutacyjnego w obszarze AI	36
Checklista dla hiring managera: zanim uruchomisz rekrutację	39
Źródła i metodologia	41

Jak wykorzystano AI przy tworzeniu e-booka?

ETAP PRACY	ROLA CZŁOWIEKA	WYKORZYSTANIE AI
Faza koncepcyjna	Opracowanie koncepcji, zakresu tematycznego, struktury i głównych założeń publikacji	BEZ WYKORZYSTANIA AI
Tworzenie treści	Samodzielne przygotowanie merytorycznej zawartości e-booka	BEZ WYKORZYSTANIA AI AI nie generowało treści publikacji
Redakcja tekstu	Ocena merytoryczna, redakcja oraz zatwierdzenie ostatecznego brzmienia materiału	CZŁOWIEK + AI Wspieranie korekty językowej tekstu
Opracowanie graficzne	Projekt, skład publikacji oraz ostateczne decyzje dotyczące jej wyglądu	CZŁOWIEK + AI Agent AI wspierał wykrywanie błędów

- Odpowiedzialność za publikację pozostała po stronie człowieka. AI pełniło wyłącznie funkcję wspierającą i kontrolną.



1. Rynek talentów AI w 10 wnioskach

Sztuczna inteligencja przestała być wyłącznie domeną laboratoriów badawczych i zespołów technologicznych. Dziś zmienia sposób pracy w sprzedaży, marketingu, finansach, operacjach, obsłudze klienta, HR i zarządzaniu. Dla firm oznacza to nie tylko potrzebę pozyskania nowych specjalistów, ale przede wszystkim konieczność trafnego zdefiniowania, jakich kompetencji potrzebują i gdzie powinny je ulokować.

W 2025 roku z co najmniej jednej technologii AI korzystało 20% przedsiębiorstw w Unii Europejskiej zatrudniających co najmniej 10 osób. W Polsce odsetek wyniósł 8,36%, jeden z najniższych w UE. Jednocześnie badania PARP wskazują, że dostęp do wykwalifikowanej kadry IT zdolnej wdrażać i utrzymywać rozwiązania AI deklaruje około 25% polskich przedsiębiorstw. To pokazuje skalę przestrzeni do rozwoju, ale również ryzyko: organizacje mogą inwestować w narzędzia szybciej niż budują zdolność do ich bezpiecznego i biznesowo uzasadnionego wykorzystania.

Kluczowe pytanie nie brzmi dziś: „czy zatrudnić kogoś od AI?”, lecz: „jaki problem biznesowy chcemy rozwiązać, jakie zadania ma wykonać człowiek, a jakie technologia i jak rozpoznamy właściwe kompetencje?”.

Dziesięć wniosków dla zarządców, hiring managerów i HR

- Kompetencje technologiczne są ważne, lecz same nie wystarczą. Wartość tworzą osoby, które łączą technologię, rozumienie biznesu, ocenę ryzyka i komunikację.
- Samo deklarowanie znajomości AI w CV ma niską wartość diagnostyczną. Potrzebne są pytania o realne zastosowania, decyzje, ograniczenia, walidację i rezultaty.
- Kandydaci o mocnych kompetencjach AI porównują nie tylko wynagrodzenia, lecz także jakość problemu, dostęp do danych, dojrzałość organizacji i mandat do działania.
- Premia płacowa za kompetencje AI jest realna, ale tytuł stanowiska nie powinien automatycznie uzasadniać wyższej stawki. O wynagrodzeniu decyduje rzadkość połączenia kompetencji i wpływ roli.
- Nie każdą lukę trzeba zamykać rekrutacją zewnętrzną. Część potrzeb lepiej zaspokaja rozwój wewnętrzny, wsparcie eksperckie, interim management albo model hybrydowy.
- Rekrutacja do AI jest testem dojrzałości organizacji. Brak sponsora, danych, priorytetów i właściciela decyzji ograniczy skuteczność nawet najlepszego kandydata.
- Wsparcie zewnętrznego partnera ma największą wartość przed publikacją ogłoszenia: podczas diagnozy potrzeby, kalibracji profilu, mapowania rynku i zaprojektowania oceny.
- AI tworzy nowe role, ale częściej przebudowuje już istniejące stanowiska i zakresy odpowiedzialności.
- Jedna etykieta „AI” może oznaczać zupełnie różne potrzeby: od budowy modeli i platform danych po wdrażanie gotowych narzędzi w procesach.
- Największe ryzyko rekrutacyjne powstaje na etapie briefu. Nieprecyzyjnie zdefiniowana rola uruchamia poszukiwania niewłaściwego profilu.

Badanie HRK „AI już pracuje. Czy firmy nadążają? Wykorzystanie sztucznej inteligencji przez pracowników, gotowość organizacji i znaczenie kompetencji AI na rynku pracy” pokazuje, że 56,0% respondentów uważa osoby umiejące korzystać z AI za mające przewagę na rynku pracy, a 58,9% wysoko ocenia wpływ tej umiejętności na atrakcyjność kandydata. Niemal połowa badanych często widzi AI w ofertach jako atut lub wymaganie. Jednocześnie samo dopisanie „znajomość AI” do opisu stanowiska jest zbyt ogólne. Firma powinna określić zadania, poziom samodzielności, oczekiwany sposób kontroli jakości oraz miernik efektu.

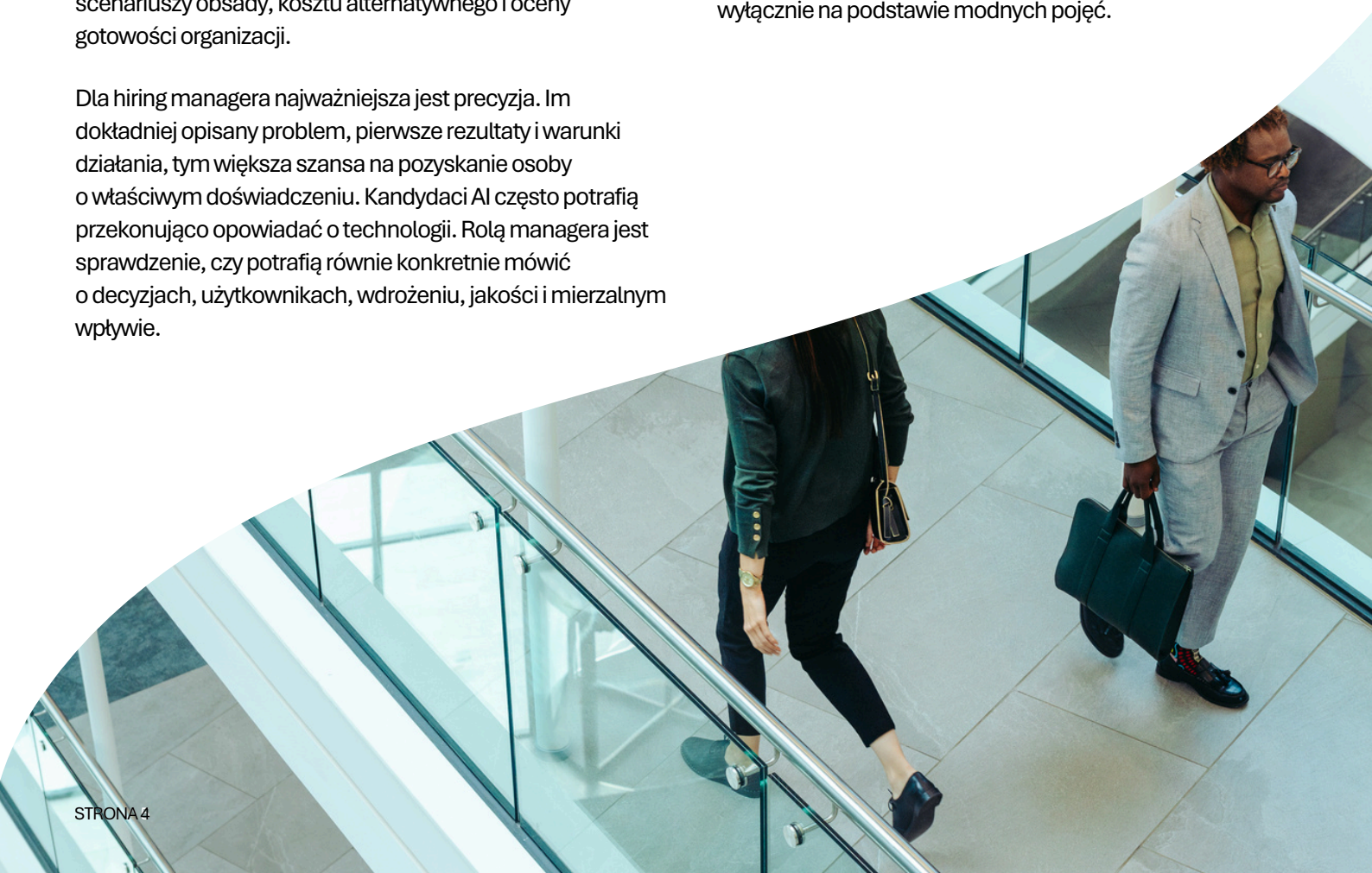
HRK wspiera organizacje w przełożeniu ambicji związanych z AI na realną decyzję talentową. Rolą partnera rekrutacyjnego nie jest wyłącznie dostarczenie kandydatów, lecz pomoc w odpowiedzi na pytania: kogo rzeczywiście potrzebuje firma, czy taki profil istnieje na rynku, jak go ocenić i jakie warunki muszą zostać spełnione, aby zatrudniona osoba osiągnęła wynik.

Co te wnioski oznaczają dla hiring managerów, właścicieli firm, kadry zarządzającej i zespołów HR

Dla zarządu punktem wyjścia powinno być ryzyko biznesowe i zdolność organizacji do realizacji strategii. Rekrutacja do obszaru AI nie jest zakupem pojedynczej kompetencji. Jest decyzją o tym, gdzie firma chce budować przewagę, które zdolności powinny pozostać wewnątrz organizacji i za jakie decyzje będzie odpowiadał człowiek. Zarząd powinien zatem oczekiwać nie tylko profilu stanowiska, lecz również scenariuszy obsady, kosztu alternatywnego i oceny gotowości organizacji.

Dla hiring managera najważniejsza jest precyzja. Im dokładniej opisany problem, pierwsze rezultaty i warunki działania, tym większa szansa na pozyskanie osoby o właściwym doświadczeniu. Kandydaci AI często potrafią przekonująco opowiadać o technologii. Rolą managera jest sprawdzenie, czy potrafią równie konkretnie mówić o decyzjach, użytkownikach, wdrożeniu, jakości i mierzalnym wpływie.

Dla HR wyzwaniem jest stworzenie wspólnego języka między technologią i biznesem. HR powinien zadbać o porównywalność ocen, zgodność procesu, doświadczenie kandydata i realistyczną propozycję wartości. Nie musi samodzielnie rozstrzygać wszystkich kwestii technicznych, ale powinien wiedzieć, które kompetencje wymagają walidacji przez eksperta i jak uniknąć oceniania kandydatów wyłącznie na podstawie modnych pojęć.



Partnerstwo HRK w czterech wymiarach

- Diagnoza: uporządkowanie potrzeby, mandatu, rezultatu i otoczenia roli.
- Dane rynkowe: informacja o dostępności kandydatów, poziomie wynagrodzeń i profilach alternatywnych.
- Jakość decyzji: przygotowanie kryteriów, pytań, case'u i porównywalnej karty oceny.
- Skuteczność procesu: dotarcie do kandydatów pasywnych, zarządzanie komunikacją i szybkie korygowanie założeń.

Takie podejście buduje wartość jeszcze zanim rozpocznie się direct search. Pozwala ograniczyć liczbę nietrafionych rozmów, uniknąć wielokrotnej zmiany profilu oraz lepiej przygotować wewnętrzny zespół do pracy z zatrudnioną osobą.

2. AI zmienia rynek pracy, ale nie zawsze tworzy nowe stanowiska

Dyskusja o AI często koncentruje się na nowych zawodach. W praktyce większa część zmiany zachodzi wewnątrz istniejących ról. Specjalista marketingu wykorzystuje modele generatywne do researchu i wersjonowania treści, analityk finansowy automatyzuje część pracy z danymi, a menedżer operacyjny projektuje przepływ pracy, w którym decyzje człowieka są wspierane przez narzędzia AI.

ILO i NASK szacują, że jedna czwarta pracowników na świecie wykonuje zawód w pewnym stopniu eksponowany na generatywną AI. Najbardziej prawdopodobnym skutkiem jest transformacja zadań, a nie prosta likwidacja stanowisk. OECD również wskazuje, że większość osób pracujących w rolach eksponowanych na AI nie będzie potrzebowała specjalistycznej wiedzy z machine learningu. Zmieniają się jednak zadania, standard jakości i oczekiwane umiejętności.

Trzy rodzaje zmiany

Rodzaj zmiany	Co dzieje się w organizacji	Konsekwencja talentowa
Powstaje nowa rola	Firma buduje własny produkt, platformę lub funkcję AI	Potrzebna jest rekrutacja specjalistyczna i mapowanie ograniczonego rynku
Rozszerza się rola istniejąca	AI staje się narzędziem pracy w danej funkcji	Należy zaktualizować profil, kryteria oceny i plan rozwoju
Zmienia się model współpracy	Człowiek odpowiada za decyzję, AI wspiera analizę lub wykonanie	Rosną wymagania dotyczące oceny jakości, odpowiedzialności i zarządzania ryzykiem

WEF przewiduje, że do 2030 roku zmieni się 39% kluczowych umiejętności pracowników. Najszybciej rosnąć ma znaczenie AI i big data, ale równolegle organizacje będą potrzebować myślenia analitycznego, kreatywności, odporności, przywództwa i współpracy. To ważna wskazówka dla rekrutacji: kompetencji technologicznych nie należy oceniać w oderwaniu od kontekstu społecznego i biznesowego.

Od stanowiska do portfela zadań

Pierwszym krokiem powinno być rozpisanie pracy na zadania:

- które zadania wymagają wiedzy eksperckiej i odpowiedzialności człowieka;
- które można przyspieszyć dzięki AI;
- które można częściowo zautomatyzować;
- gdzie błąd może mieć istotne konsekwencje prawne, finansowe lub reputacyjne;
- kto zatwierdza wynik i odpowiada za jego jakość.

Takie podejście chroni firmę przed dwoma skrajnościami: tworzeniem modnych, ale niepotrzebnych tytułów stanowisk oraz niedoszacowaniem skali zmiany w rolach, które formalnie zachowują dotychczasową nazwę.

Rola HR i hiring managera

HR powinien patrzeć na AI nie jak na osobną kategorię zawodów, lecz jak na warstwę kompetencji przechodzącą przez wiele funkcji. Hiring manager wnosi wiedzę o problemie i wyniku, a HR porządkuje profil, ryzyka i proces oceny. Partner taki jak HRK łączy obie perspektywy z wiedzą o rynku kandydatów. Dzięki temu firma może rozstrzygnąć, czy potrzebuje nowego stanowiska, zmiany zakresu obecnej roli, rozwoju zespołu czy czasowego wsparcia eksperckiego.

Najczęściej spotykane profile

Wpływ technologii będzie różny nawet w obrębie tej samej nazwy stanowiska. Analityk przygotowujący powtarzalne raporty ma inny profil ekspozycji niż analityk, który prowadzi rozmowy z biznesem, formułuje hipotezy i odpowiada za rekomendacje. Prawnik pracujący głównie na standardowych dokumentach może szeroko wykorzystywać automatyzację, podczas gdy w sporach i negocjacjach kluczowe pozostają osąd, strategia i odpowiedzialność.

W każdej roli mogą współistnieć zadania automatyzowane, zadania wspomagane przez AI, zadania oparte na odpowiedzialności człowieka oraz nowe zadania związane z kontrolą, integracją, dokumentowaniem i uczeniem innych. Firma powinna analizować tę strukturę, a nie jedynie liczbę „stanowisk zagrożonych”.

Konsekwencje dla planowania zatrudnienia

Organizacja może potrzebować mniej pracy operacyjnej, ale więcej kompetencji do projektowania procesu i kontroli. Nie zawsze oznacza to redukcję zatrudnienia. Często prowadzi do podniesienia poziomu roli, przesunięcia odpowiedzialności lub powstania nowych ścieżek specjalistycznych.

Przed zmianą opisu stanowiska warto odpowiedzieć:

- Jak zmienił się sposób wykonywania pracy, a nie tylko lista używanych narzędzi?
- Kto kontroluje wynik AI i ponosi odpowiedzialność za decyzję?
- Jakie nowe kompetencje trzeba zbudować, a które zadania tracą znaczenie?

HRK może wspierać przegląd ról i porównanie ich z praktykami rynkowymi. Dzięki temu rekrutacja staje się elementem szerszej strategii workforce, a nie reakcją na pojedynczy trend technologiczny.

3. Mapa stanowisk związanych z AI

Rynek nie ma jednej, stabilnej nomenklatury. Ten sam tytuł może oznaczać inne zadania w startupie produktowym, banku, zakładzie produkcyjnym i firmie usługowej. Dlatego mapę stanowisk warto traktować jako punkt wyjścia do rozmowy, a nie katalog gotowych opisów.

Role technologiczne i produktowe

Rodzina ról	Przykładowe stanowiska	Główny rezultat pracy
Badania i modele	AI Research Scientist, Machine Learning Scientist, Applied Scientist	Nowe metody, modele i eksperymenty o potwierdzonej jakości
Inżynieria ML/AI	Machine Learning Engineer, AI Engineer, NLP/Computer Vision Engineer	Działające rozwiązanie zintegrowane z produktem lub procesem
Dane i platforma	Data Engineer, ML Platform Engineer, MLOps Engineer	Stabilny przepływ danych, wdrożenie, monitoring i skalowanie
Produkt AI	AI Product Manager, Technical Product Manager	Problem klienta przełożony na roadmapę, funkcje i mierzalną wartość
Architektura	AI Solutions Architect, Enterprise AI Architect	Spójna architektura, wybór technologii i integracja z ekosystemem firmy
Bezpieczeństwo AI	AI Security Engineer, AI Security Architect, ML Security Engineer	Odporne na ataki i bezpieczne środowisko AI – od danych i modeli po infrastrukturę, integracje i dostęp

W rekrutacji technologicznej szczególne znaczenie ma rozróżnienie między prototypem a systemem produkcyjnym. Kandydat, który świetnie eksperymentuje z modelem, nie musi mieć doświadczenia w niezawodności, obserwowalności, kosztach, bezpieczeństwie i utrzymaniu. Z kolei dojrzały inżynier produkcyjny nie zawsze będzie właściwą osobą do badań.

Wraz z przenoszeniem rozwiązań AI do środowisk produkcyjnych rośnie również znaczenie wyspecjalizowanych ról z obszaru AI Security. AI Security Engineer czy AI Security Architect łączą kompetencje z zakresu cyberbezpieczeństwa, architektury i cloud security ze znajomością specyfiki systemów AI.

Odpowiadają za techniczne bezpieczeństwo całego rozwiązania – od danych, modeli i infrastruktury po API, integracje i mechanizmy dostępu – oraz jego odporność na zagrożenia charakterystyczne dla AI, takie jak prompt injection, data lub model poisoning czy niekontrolowane działania agentów AI. To przykład specjalizacji, która nie musi powstawać od zera: często rozwija się na bazie istniejących ról Security Engineer, Cloud Security Engineer czy Security Architect, poszerzanych o kompetencje związane z architekturą i bezpieczeństwem AI.

Role biznesowe, wdrożeniowe i zarządcze

Rodzina ról	Przykładowe stanowiska	Główny rezultat pracy
Transformacja	Head of AI, AI Transformation Lead, Director of AI	Portfel inicjatyw, priorytety, model operacyjny i adopcja
Wdrożenia	AI Implementation Manager, Automation Lead, AI Consultant	Przeprojektowany proces i mierzalny efekt biznesowy
Governance i ryzyko	AI Governance Manager, Responsible AI Lead, Model Risk Specialist	Zasady, nadzór, zgodność, dokumentacja i kontrola ryzyka
Analityka biznesowa	AI Business Analyst, Decision Scientist, Analytics Translator	Połączenie danych, potrzeb użytkownika i decyzji biznesowych
Zmiana i rozwój	AI Adoption Lead, AI Learning Manager, Change Manager	Bezpieczne użycie narzędzi, rozwój kompetencji i trwała zmiana zachowań

W przypadku ról biznesowych i zarządczych granica między „nowym stanowiskiem AI” a ewolucją istniejącej roli jest szczególnie płynna. Organizacje potrzebują nie tylko osób, które rozumieją możliwości technologii, ale przede wszystkim potrafią przełożyć je na zmianę procesów, decyzji i sposobu pracy. Dlatego kompetencje związane z AI coraz częściej pojawiają się w rolach transformacyjnych, analitycznych, wdrożeniowych czy change managementowych, niekoniecznie tworząc zupełnie nowe zawody.

Jednocześnie wraz ze skalą wykorzystania AI rośnie znaczenie odpowiedzialności za jego bezpieczne i kontrolowane zastosowanie. Role z obszaru governance i ryzyka budują zasady korzystania z AI, oceniają ryzyka, zapewniają zgodność i tworzą mechanizmy nadzoru, podczas gdy liderzy transformacji i adopcji odpowiadają za to, aby technologia rzeczywiście przekładała się na mierzalną wartość i trwałą zmianę w organizacji. W praktyce oznacza to, że kompetencje AI stają się nie tylko domeną zespołów technologicznych, ale coraz częściej elementem kompetencji menedżerskich i biznesowych.

Role wymagające znajomości narzędzi AI

Największa grupa nie będzie miała „AI” w nazwie stanowiska. Są to między innymi specjaliści sprzedaży, marketingu, HR, finansów, prawa, zakupów, obsługi klienta i operacji. W tych rolach oczekuje się:

- wyboru właściwego narzędzia do zadania;
- formułowania poleceń i kontekstu;
- krytycznej oceny wyniku;
- ochrony danych i przestrzegania zasad organizacji;
- rozpoznania sytuacji, w której konieczna jest konsultacja ekspercka;
- udokumentowania sposobu wykorzystania AI, jeśli wymaga tego proces.

Cztery pytania kalibrujące

- Czy osoba ma budować technologię, wdrażać ją czy wykorzystywać?
- Czy firma kupuje gotowe rozwiązanie, rozwija własne czy łączy oba modele?
- Czy rola odpowiada za pojedynczy use case, platformę czy zmianę całej organizacji?
- Jakie decyzje pozostają po stronie człowieka i jaki jest poziom ryzyka?

HRK wykorzystuje mapę ról jako narzędzie diagnostyczne. Zamiast dopasowywać klienta do gotowej kategorii, zespół kalibruje mandat, poziom seniority, otoczenie organizacyjne i realną dostępność profilu na rynku.

Role, które szczególnie łatwo pomylić

AI Engineer i Machine Learning Engineer bywają traktowani jako synonimy. W praktyce pierwsza rola może koncentrować się na integrowaniu modeli, usług chmurowych i aplikacji generatywnych, podczas gdy druga częściej odpowiada za cykl życia modeli, dane treningowe, wydajność i utrzymanie. Data Scientist może tworzyć analizy i eksperymenty, ale nie zawsze ma doświadczenie potrzebne do wdrożenia rozwiązania w środowisku produkcyjnym.

Konsekwencje dla planowania zatrudnienia

Podobne nieporozumienia dotyczą ról biznesowych. AI Product Manager nie jest wyłącznie product managerem używającym nowych narzędzi. Powinien rozumieć specyfikę produktów probabilistycznych, ograniczenia danych, koszt wnioskowania, sposób ewaluacji oraz ryzyko. AI Transformation Lead nie powinien być natomiast utożsamiany z koordynatorem pilotaży. Jego zadaniem jest wybór portfela inicjatyw, powiązanie go ze strategią, zbudowanie modelu odpowiedzialności i doprowadzenie do zmiany zachowań w organizacji.

Role biznesowe, wdrożeniowe i zarządcze

Sytuacja	Minimalny skład	Kompetencje uzupełniające
Pierwszy pilotaż generatywnej AI	Product/Implementation Lead + ekspert procesu	Bezpieczeństwo, prawo, dane
Produkt AI dla klientów	AI Product Manager + AI/ML Engineer + Data Engineer	UX research, MLOps, governance
Platforma dla wielu jednostek	Enterprise Architect + ML Platform/MLOps + Governance Lead	FinOps, cyberbezpieczeństwo, change
Transformacja funkcji biznesowej	Transformation Lead + właściciel procesu + analityk	L&D, komunikacja, compliance

Publiczne ogłoszenia firm takich jak Google, OpenAI, PwC czy Citi pokazują, że nazwy ról są coraz bardziej zróżnicowane, a zakresy łączą kompetencje techniczne, produktowe i sektorowe. Nie należy jednak kopiować opisów globalnych organizacji bez uwzględnienia skali, dojrzałości i rzeczywistego modelu działania firmy w Polsce.

Tytuł jest narzędziem komunikacji, nie definicją roli

Nazwa stanowiska powinna być zrozumiała dla właściwej grupy kandydatów i adekwatna do poziomu wpływu. Zbyt kreatywna utrudnia wyszukiwanie. Zbyt szeroka przyciąga nieporównywalne profile. Najlepszą praktyką jest najpierw zdefiniowanie odpowiedzialności, a dopiero później dobranie nazwy sprawdzonej w market mappingu.

4. Jedno określenie, różne potrzeby: czego naprawdę szukają firmy?

Hasło „potrzebujemy kogoś od AI” może skrywać co najmniej kilka różnych intencji. Firma może chcieć obniżyć koszty, przyspieszyć obsługę klienta, uporządkować dane, stworzyć produkt, spełnić wymagania regulacyjne albo zbudować kompetencje w zespołach. Każda z tych potrzeb prowadzi do innego profilu.

Od ambicji do konkretnego rezultatu

Dobry brief odpowiada na pytania:

- jaki problem ma zostać rozwiązany i dlaczego teraz;
- kto jest właścicielem problemu i budżetu;
- jaki wynik ma być widoczny po 6 i 12 miesiącach;
- z jakimi danymi, systemami i interesariuszami będzie pracować osoba;
- jakie decyzje może podejmować samodzielnie;
- jakie ograniczenia regulacyjne, bezpieczeństwa lub jakości obowiązują;
- co organizacja ma już dziś: zespół, dane, narzędzia, partnerów i pilotaże.



Typowe potrzeby i właściwe odpowiedzi

Potrzeba organizacji	Prawdopodobna odpowiedź talentowa	Ryzyko błędnej interpretacji
Szybkie pilotaże generatywnej AI	Product/Implementation Lead z mocnym biznesem	Zatrudnienie naukowca bez mandatu wdrożeniowego
Budowa własnego modelu lub algorytmu	Applied Scientist + ML Engineer	Założenie, że jedna osoba pokryje badania i produkcję
Skalowanie wielu use case'ów	AI Platform/MLOps + governance	Skupienie wyłącznie na prototypach
Bezpieczna adopcja narzędzi	Adoption Lead + ekspert prawny/bezpieczeństwa	Szkolenia bez zmiany procesu i zasad
Strategia AI dla całej firmy	Lider transformacji z dostępem do zarządu	Rola bez budżetu, sponsora i wpływu

Profil idealny, profil realny i profil wystarczający

Na wczesnym etapie firmy często tworzą profil obejmujący strategię, architekturę, kodowanie, sprzedaż wewnętrzną, compliance i zarządzanie zmianą. Taki „jednorożec” może nie istnieć lub być nieosiągalny finansowo. Warto rozdzielić:

- kryteria niezbędne do osiągnięcia wyniku;
- kompetencje, których można nauczyć w rozsądnym czasie;
- zadania, które mogą pozostać u innych osób lub partnerów;
- elementy pożądane, ale niekrytyczne.

Wspólna kalibracja z HRK pozwala przetestować założenia przed wejściem na rynek. Zespół może wskazać profile porównawcze, dostępność kandydatów, różnice wynagrodzeń oraz alternatywne modele obsady. To ogranicza koszt wielotygodniowego procesu, w którym firma uczy się dopiero na kolejnych odrzuconych kandydatach.

Przykład: firma chce zatrudnić „Head of AI”

Za taką potrzebą mogą stać trzy zupełnie różne scenariusze. W pierwszym firma oczekuje lidera strategicznego, który zbuduje portfel inicjatyw, model governance i relację z zarządem. W drugim potrzebuje technicznego lidera platformy, odpowiedzialnego za architekturę, dane i jakość wdrożeń. W trzecim szuka osoby, która pomoże jednostkom biznesowym używać gotowych narzędzi i osiągać szybkie efekty. Każdy scenariusz wymaga innego doświadczenia, innego miejsca w strukturze i innej propozycji wartości. Próba połączenia ich w jednej roli prowadzi zwykle do profilu, który jest atrakcyjny na papierze, ale trudny do znalezienia i jeszcze trudniejszy do utrzymania.

Brief rekrutacyjny powinien rozstrzygać napięcia

W projektach AI często pojawiają się sprzeczne oczekiwania:

- szybkość pilotaży kontra bezpieczeństwo i kontrola;
- centralny standard kontra autonomia jednostek biznesowych;
- własna technologia kontra gotowe rozwiązania;
- eksperymentowanie kontra przewidywalny zwrot z inwestycji;
- szeroki mandat transformacyjny kontra ograniczony budżet i zespół.

Nie trzeba usuwać wszystkich napięć przed rekrutacją. Trzeba je jednak nazwać i określić, za które z nich będzie odpowiadać nowa osoba. Kandydat powinien wiedzieć, czy ma realizować ustaloną strategię, czy dopiero ją współtworzyć.

Próbka dobrze opisanej roli

Zamiast: „Szukamy Head of AI odpowiedzialnego za wdrożenie sztucznej inteligencji w firmie”.

Lepiej: „W ciągu 12 miesięcy osoba zbuduje portfel 3-5 priorytetowych zastosowań AI, uruchomi dwa wdrożenia produkcyjne oraz zaproponuje model governance. Będzie raportować do członka zarządu, pracować z IT, bezpieczeństwem i właścicielami procesów. Otrzyma budżet na pilotaże, ale nie będzie w pierwszym roku budować dużego zespołu inżynierskiego”.

Taki opis pozwala kandydatowi ocenić skalę zadania, a rekruterowi odróżnić doświadczenie rzeczywiście adekwatne od ogólnej znajomości tematu.

5. Kompetencje kandydatów: technologia to tylko część układanki

Wartość kandydata w obszarze AI wynika najczęściej z połączenia kilku warstw. Ich proporcje zależą od roli, ale żadna dojrzała rekrutacja nie powinna ograniczać się do listy technologii.

Model pięciu warstw kompetencji

Warstwa	Co oceniamy	Przykładowe dowody
Technologia i dane	Narzędzia, architektura, modele, integracje, jakość danych	Produkcyjne wdrożenia, decyzje techniczne, monitoring
Biznes i produkt	Rozumienie problemu, priorytetyzacja, mierzenie wartości	Wpływ na KPI, rezygnacja z nieopłacalnego use case'u
Ocena jakości	Walidacja wyniku, praca z niepewnością, wykrywanie błędów	Kryteria akceptacji, testy, human-in-the-loop
Ryzyko i odpowiedzialność	Prywatność, bezpieczeństwo, bias, zgodność, dokumentacja	Zasady użycia, ocena ryzyka, eskalacja
Współpraca i zmiana	Komunikacja, wpływ, edukacja, praca interdyscyplinarna	Adopcja rozwiązania, praca z oporem, decyzje interesariuszy



AI literacy nie jest jednym poziomem

W organizacji można wyróżnić co najmniej cztery poziomy:

- Świadomy użytkownik rozumie możliwości, ograniczenia i zasady bezpiecznego użycia.
- Zaawansowany użytkownik projektuje powtarzalny sposób pracy i kontroluje jakość.
- Wdrożeniowiec łączy narzędzia z procesem, danymi i systemami organizacji.
- Twórca buduje, trenuje, ocenia lub utrzymuje modele i platformy.

Artykuł 4 unijnego AI Act wymaga, aby dostawcy i podmioty stosujące systemy AI podejmowały działania wspierające odpowiedni poziom AI literacy personelu i innych osób działających w ich imieniu. Obowiązek stosuje się od 2 lutego 2025 roku, a zasady nadzoru i egzekwowania od 3 sierpnia 2026 roku. Dla HR oznacza to, że rozwój kompetencji AI jest nie tylko inicjatywą rozwojową, ale elementem odpowiedzialnego modelu operacyjnego.

Co wynika z badania HRK

W badaniu HRK z 2026 roku 58,9% respondentów wysoko ocenia wpływ umiejętności korzystania z AI na atrakcyjność kandydata. Nie powinno to jednak prowadzić do mechanicznego dopisywania AI do każdego ogłoszenia. Kryterium ma sens dopiero wtedy, gdy firma potrafi wskazać zadania, oczekiwany poziom samodzielności, zasady kontroli jakości i efekt biznesowy.

HRK pomaga budować macierz kompetencji dla konkretnej roli, z wagami i dowodami. Dzięki temu hiring managerowie oceniają tę samą definicję sukcesu, a kandydaci otrzymują spójny obraz oczekiwań.

Jak rozkładają się kompetencje w różnych rolach

Rola	Największy nacisk	Kompetencje, których nie wolno pominąć
AI/ML Engineer	Technologia, dane, niezawodność	Komunikacja kompromisów i odpowiedzialność za jakość
AI Product Manager	Produkt, użytkownik, wartość	Ewaluacja, dane, koszt i ryzyko modeli
AI Transformation Lead	Strategia, wpływ, zmiana	Realizm technologiczny i mierzenie efektu
AI Governance Manager	Ryzyko, proces, dokumentacja	Rozumienie biznesu i zdolność budowania adopcji
Zaawansowany użytkownik biznesowy	Proces, narzędzia, kontrola wyniku	Bezpieczeństwo danych i rozpoznawanie ograniczeń

Kompetencja uczenia się ma wymiar praktyczny

Technologie i standardy zmieniają się tak szybko, że sam aktualny zestaw narzędzi nie wystarczy. Kandydat powinien umieć pokazać, jak aktualizuje wiedzę, odróżnia trwałe zasady od chwilowej mody oraz podejmuje decyzję o testowaniu nowego rozwiązania. Dobrą oznaką jest gotowość do powiedzenia „nie wiem”, zaplanowania eksperymentu i określenia kryteriów, po których zostanie on zakończony.

W rolach seniorskich szczególnie ważna jest umiejętność zarządzania niepewnością. Lider powinien umieć wyjaśnić zarządowi, co jest możliwe, czego nie da się jeszcze wiarygodnie obiecać oraz jakie warunki muszą zostać spełnione, aby przejść od pilotażu do skali.

Kompetencje domenowe jako przewaga

W wielu rekrutacjach większą wartość może mieć ekspert sektora lub procesu, który dobrze rozumie AI, niż technolog bez znajomości kontekstu. Dotyczy to zwłaszcza finansów, zdrowia, farmacji, produkcji, energetyki i obszarów regulowanych. Wiedza domenowa pomaga właściwie zdefiniować problem, rozpoznać koszt błędu i zaprojektować nadzór człowieka.

Nie oznacza to, że każda osoba musi znać domenę od pierwszego dnia. W macierzy warto rozdzielić wiedzę niezbędną od tej, którą można zbudować dzięki pracy z ekspertami wewnętrznymi. HRK pomaga ocenić, czy rynek oferuje pożądane połączenie, czy lepszy będzie profil z mocnym potencjałem transferowym.

6. Czego nie widać w CV? Weryfikacja kompetencji AI

CV pokazuje deklaracje, nazwy projektów i technologie. Nie pokazuje, jak kandydat podejmuje decyzje, reaguje na niepewność, rozpoznaje ryzyko ani czy potrafi przełożyć eksperyment na działający proces. W obszarze AI różnica między „pracowałem z modelem” a „odpowiadałem za rezultat produkcyjny” jest fundamentalna.

Zasada dowodu zamiast deklaracji

W rozmowie warto prosić o rekonstrukcję konkretnej sytuacji:

- jaki był problem i kto był użytkownikiem;
 - jakie były dane wejściowe i ich ograniczenia;
 - jakie opcje rozważano;
 - jak wybrano miernik jakości;
 - co nie zadziałało i dlaczego;
 - jak monitorowano wynik po wdrożeniu;
 - jaki był efekt biznesowy i czego kandydat nauczył się z projektu.
- jakie decyzje może podejmować samodzielnie;
 - jakie ograniczenia regulacyjne, bezpieczeństwa lub jakości obowiązują;
 - co organizacja ma już dziś: zespół, dane, narzędzia, partnerów i pilotaże.

Metody oceny

Metoda	Najlepiej sprawdza	Warunek jakości
Wywiad ustrukturyzowany	Decyzje, odpowiedzialność, współpracę	Te same pytania i skala dla wszystkich kandydatów
Case oparty na realnym problemie	Sposób myślenia i priorytety	Krótki, proporcjonalny, bez wymogu bezpłatnej pracy
Przegląd projektu lub portfolio	Głębokość doświadczenia	Rozdzielenie wkładu kandydata od pracy zespołu
Rozmowa techniczna	Architektura, kompromisy, jakość	Ocena rozumowania, nie konkurs pamięć
Symulacja dla roli biznesowej	Praca z narzędziem i kontrola wyniku	Bezpieczne dane i jasno opisane kryteria
Referencje	Powtarzalność zachowań i wpływ	Pytania o konkretne sytuacje i skalę odpowiedzialności

Przykładowa karta oceny

Kryterium	Waga	Pytanie rozstrzygające
Osiąganie wyniku biznesowego	25%	Czy kandydat potrafi połączyć rozwiązanie z mierzalnym efektem?
Kompetencje właściwe dla roli	25%	Czy ma głębokość techniczną, produktową lub wdrożeniową?
Ocena jakości i ryzyka	20%	Czy rozumie ograniczenia i projektuje kontrolę?
Współpraca i wpływ	15%	Czy potrafi budować decyzje z różnymi interesariuszami?
Uczenie się i adaptacja	15%	Czy aktualizuje wiedzę i zmienia podejście na podstawie dowodów?

Skala powinna opisywać zachowania, nieintuicyjne oceny typu „dobry” czy „słaby”. HRK może przygotować zestaw pytań, case, kryteria i instrukcję dla panelu, a następnie moderować kalibrację. To zwiększa trafność decyzji i ogranicza efekt „najbardziej przekonującej prezentacji”.

Pytania pogłębiające dla ról technologicznych

- Opowiedz o rozwiązaniu AI, które trafiło do produkcji. Co było najtrudniejsze po zakończeniu etapu demonstracyjnego?
- Jak zdefiniowaliście jakość modelu i jakie konsekwencje miał błąd?
- Jak monitorowaliście drift, koszty, opóźnienia i zachowanie użytkowników?
- Kiedy zdecydowałeś się nie budować własnego modelu?
- Jakie kompromisy architektoniczne podjąłeś i co zmieniłbyś dzisiaj?

Pytania dla ról biznesowych i transformacyjnych

- Jak wybierałeś zastosowania AI spośród wielu pomysłów zgłaszanych przez biznes?
- Podaj przykład inicjatywy, którą zatrzymałeś. Jak uzasadniłeś tę decyzję?
- Jak mierzyłeś adopcję i zmianę sposobu pracy, a nie tylko liczbę przeszkolonych osób?
- Jak rozwiązałeś konflikt między szybkością a wymaganiami bezpieczeństwa lub compliance?
- Jak przekładałeś niepewność technologiczną na decyzję zarządu?

Case, który bada sposób myślenia

Dobry case nie wymaga od kandydata odgadnięcia jednego rozwiązania. Może przedstawiać sytuację: „Firma chce zastosować generatywną AI w obsłudze zapytań klientów. Dane są rozproszone, część dokumentów zawiera informacje poufne, a zarząd oczekuje pilotażu w ciągu trzech miesięcy”. Kandydat powinien zadać pytania, uporządkować ryzyka, zaproponować ograniczony zakres, mierniki i warunki przejścia dalej.

Oceniamy nie efektywność prezentacji, lecz jakość diagnozy, priorytety, rozpoznanie niewiadomych, sposób kontroli i komunikację z interesariuszami.

Sygnaly ostrzegawcze

- brak konkretnego wkładu kandydata w opisywany projekt;
- utożsamianie jakości z jednym wskaźnikiem technicznym;
- ignorowanie danych, bezpieczeństwa lub kosztu utrzymania;
- obietnice pełnej automatyzacji bez rozmowy o wyjątkach;
- brak przykładów decyzji o zatrzymaniu lub zmianie projektu;
- przypisywanie niepowodzeń wyłącznie organizacji lub innemu zespołom.

Wywiad ustrukturyzowany nie oznacza rozmowy mechanicznej. Zapewnia wspólny rdzeń pytań i ocen, a jednocześnie pozostawia przestrzeń na pogłębienie doświadczeń. SIOP wskazuje wywiady ustrukturyzowane jako praktykę zwiększającą porównywalność i jakość decyzji. W procesach wykorzystujących narzędzia cyfrowe należy również uwzględnić przejrzystość, prywatność i proporcjonalność zbieranych danych.

7. Najczęstsze błędy w rekrutacji do obszaru AI

1. Rekrutacja na modny tytuł zamiast na rezultat

Ogłoszenie powstaje wokół nazwy „AI Specialist” albo „Head of AI”, ale firma nie definiuje mandatu. Kandydaci interpretują rolę inaczej, a rozmowy porównują osoby o nieporównywalnych profilach.

2. Lista technologii bez kontekstu

Wymienienie wielu modeli, bibliotek i platform nie odpowiada na pytanie, co kandydat ma dzięki nim osiągnąć. Długa lista może odrzucić osoby z właściwym sposobem myślenia i doświadczeniem w technologiach równoważnych.

3. Poszukiwanie jednej osoby do całego ekosystemu

Strategia, dane, architektura, wdrożenie, governance i zmiana organizacyjna rzadko mieszczą się w jednej roli. Łączenie wszystkiego zwiększa koszt, wydłuża proces i często kończy się kompromisem niezgodnym z celem.

4. Mylenie prototypu z produkcją

Demo może powstać w kilka dni. System używany przez klientów lub pracowników wymaga integracji, bezpieczeństwa, monitoringu, zarządzania kosztami i odpowiedzialności. Weryfikacja powinna sprawdzać, na którym etapie kandydat rzeczywiście pracował.

5. Brak kryteriów jakości

Ocena oparta na wrażeniu premiuje osoby najbardziej komunikatywne lub używające najnowszych pojęć. Bez wspólnej karty oceny panel może po rozmowie dyskutować o różnych rolach.

6. Zbyt długi i jednostronny proces

Najlepsi kandydaci uczestniczą równolegle w kilku procesach. Wielotygodniowe przerwy, rozbudowane zadania domowe i brak informacji zwrotnej obniżają konwersję, zwłaszcza gdy organizacja nie potrafi jasno opowiedzieć o projekcie.

7. Sprzedawanie wizji bez warunków realizacji

Kandydaci szybko rozpoznają, czy firma ma dane, sponsora, budżet, infrastrukturę i gotowość do decyzji. Nadmierne obietnice obniżają wiarygodność i zwiększają ryzyko odejścia po zatrudnieniu.

8. Ignorowanie ryzyka i regulacji

W rozwiązaniach wspierających decyzje o zatrudnieniu, ocenie pracowników, kredycie, zdrowiu czy usługach publicznych wymagania dotyczące nadzoru i zgodności są szczególnie istotne. Kompetencje governance powinny pojawić się w profilu odpowiednio wcześniej.

Jak ograniczyć ryzyko

HRK proponuje krótki etap diagnostyczny przed rozpoczęciem searchu: warsztat potrzeby, definicję wyniku, macierz kompetencji, mapę rynku i projekt oceny. Daje to wspólny punkt odniesienia dla zarządu, HR i hiring managera oraz pozwala wcześniej nazwać nierealne oczekiwania.

Błędy mają wspólne źródło

Większość problemów nie zaczyna się na rozmowie z kandydatem, lecz wcześniej: gdy organizacja nie uzgodniła, po co tworzy rolę. Wtedy każda kolejna część procesu staje się próbą naprawienia niejasności. Rekruter poszukuje bardzo szeroko, hiring manager zmienia kryteria po kolejnych spotkaniach, a kandydaci otrzymują niespójne informacje.

Błąd	Konsekwencja	Działanie korygujące
Niejasny rezultat	Profile nieporównywalne, zmiany zakresu	Warsztat i definicja wyniku 6/12 miesięcy
Nadmierna lista wymagań	Mały rynek i wysoka presja płacowa	Must-have, learnable, nice-to-have
Brak wspólnej oceny	Decyzja zależna od wrażenia	Karta oceny i kalibracja panelu
Wolny feedback	Rezygnacje najlepszych kandydatów	SLA decyzyjne 24-48 godzin
Słaba propozycja wartości	Niska konwersja kandydatów pasywnych	Konkretna narracja o mandacie i warunkach
Brak gotowości organizacji	Niska skuteczność po zatrudnieniu	Audyt sponsora, danych, zespołu i governance

Kandydat nie powinien finansować diagnozy firmy swoim czasem

Rozbudowane zadania domowe bywają stosowane wtedy, gdy panel nie potrafi określić, czego szuka. To przenosi koszt niejasności na kandydatów. Zadanie powinno być krótkie i mieć jasno opisany cel. Jeżeli firma potrzebuje pełnego rozwiązania realnego problemu, właściwym formatem może być płatny warsztat ekspercki, a nie etap rekrutacyjny.

Wczesne dane z rynku są ważniejsze niż późna intuicja

Po pierwszych rozmowach HRK może pokazać, które wymagania są rzadkie, jak kandydaci rozumieją mandat oraz co obniża zainteresowanie rolą. Taki feedback powinien prowadzić do świadomej decyzji: utrzymujemy wymagania i akceptujemy dłuższy proces, zwiększamy ofertę, rozwijamy wybrany element wewnętrznie albo zmieniamy model obsady.

8. Dostępność kandydatów i konkurencja o kompetencje

Rynek kandydatów AI nie jest jednorodny. Specjalistów od badań, infrastruktury ML, bezpieczeństwa modeli czy zarządzania ryzykiem szuka się w innych środowiskach niż liderów wdrożeń lub zaawansowanych użytkowników biznesowych. Klasyczne wyszukiwanie po tytule stanowiska daje więc niepełny obraz.

Co ogranicza dostępność

- niewielka liczba osób z doświadczeniem w systemach produkcyjnych o podobnej skali;
- koncentracja talentu w wybranych firmach i ośrodkach;
- międzynarodowa konkurencja oraz praca zdalna;
- szybka zmiana technologii, która skraca okres aktualności doświadczenia;
- poufność projektów, utrudniająca kandydatom publiczne pokazanie rezultatów;
- rzadkie połączenia, na przykład technologia plus znajomość regulowanego sektora i zdolność wpływu na zarząd.

Rynek aktywny i ukryty

W rolach specjalistycznych duża część wartościowych kandydatów nie odpowiada regularnie na ogłoszenia. Direct search wymaga wiarygodnej narracji o problemie, zespole, danych, decyzjach i wpływie. Pierwsza rozmowa nie może być wyłącznie selekcją. Powinna dostarczyć kandydatowi informacji pozwalających ocenić czy warto wejść w proces.

Jak zwiększyć atrakcyjność oferty

Obszar	Co chce zrozumieć kandydat
Sens	Jaki realny problem rozwiązuje i kto korzysta z efektu?
Mandat	Jakie decyzje może podjąć i kto sponsoruje zmianę?
Warunki	Jaka jest jakość danych, infrastruktura i dostęp do ekspertów?
Rozwój	Czy rola daje kontakt z trudnymi problemami i silnym zespołem?
Odpowiedzialność	Jak firma podchodzi do bezpieczeństwa, jakości i etyki?
Proces	Czy decyzje rekrutacyjne są szybkie, spójne i transparentne?

HRK buduje mapę talentów nie tylko według tytułów, ale również sąsiednich kompetencji, typów projektów i sektorów. Dzięki temu może proponować profile transferowalne oraz jasno pokazać kompromisy między gotowością „od pierwszego dnia”, potencjałem rozwojowym, dostępnością i kosztem.

Gdzie szukać poszczególnych grup kandydatów

Specjaliści techniczni mogą wywodzić się z firm produktowych, centrów technologicznych, konsultingu, fintechów, banków, telekomunikacji, e-commerce, ośrodków badawczych i startupów. Liderzy transformacji częściej mają doświadczenie w konsultingu strategicznym, zmianie cyfrowej, analityce, automatyzacji lub programach międzyfunkcyjnych.

Osoby odpowiedzialne za governance mogą pochodzić z model risk, compliance, privacy, cyberbezpieczeństwa albo audytu.

Nie wszystkie przejścia są oczywiste. MLOps Engineer może wcześniej pracować w DevOps lub platform engineering. AI Adoption Lead może mieć doświadczenie w change management i L&D, jeżeli rozumie technologię i potrafi zbudować praktyczny model użycia. Analytics Translator może wywodzić się z analityki biznesowej albo controllingu, gdy łączy pracę z danymi z wpływem na decyzje.

Kandydat pasywny potrzebuje konkretnego

Pierwszy kontakt powinien odpowiadać na trzy pytania: dlaczego zwracamy się właśnie do tej osoby, jaki problem będzie rozwiązywać i dlaczego rola ma realne znaczenie. Ogólne komunikaty o „przełomowym projekcie AI” są mało wiarygodne. Lepsze są informacje o sponsorze, etapie projektu, zespole, danych, rezultacie i najważniejszym wyzwaniu.

Market mapping przed procesem może objąć wielkość puli, firmy źródłowe, doświadczenia transferowalne, typowe poziomy stanowisk, gotowość do pracy zdalnej lub relokacji, główne motywatory, bariery oraz alternatywne profile możliwe do rozwoju.



9. Wynagrodzenia i oczekiwania kandydatów

Nie istnieje jedna „stawka za AI”. Wynagrodzenia różnią się zależnie od rodziny roli, poziomu odpowiedzialności, dojrzałości produkcyjnej, sektora, lokalizacji i modelu współpracy.

Czynniki wpływające na poziom oferty

- odpowiedzialność za przychód, koszt, ryzyko lub kluczowy produkt;
- doświadczenie w budowie systemów produkcyjnych, nie tylko prototypów;
- umiejętność pracy z danymi i architekturą organizacji;
- znajomość domeny regulowanej lub szczególnie złożonej;
- zdolność pozyskania poparcia biznesu i prowadzenia zmiany;
- skala zespołu, budżetu i decyzji;
- forma zatrudnienia, elastyczność miejsca pracy i udział w długoterminowej wartości.

Całkowita propozycja wartości

Kandydaci oceniają łącznie:

- wynagrodzenie podstawowe i zmienne;
- udział w firmie lub program długoterminowy;
- jakość problemu i realność wdrożenia;
- siłę zespołu i przełożonego;
- dostęp do danych, narzędzi i czasu na eksperyment;
- możliwość publikacji, wystąpień lub rozwoju eksperckiego;
- elastyczność i stabilność;
- dojrzałość podejścia do jakości i odpowiedzialnej AI.

Market check HRK pozwala kalibrować ofertę na podstawie faktycznie dostępnych profili, nie szerokich widełek z przypadkowych ogłoszeń. Warto rozpatrywać kilka scenariuszy: profil docelowy, profil rozwojowy, wariant kontraktowy oraz podział odpowiedzialności między dwie role.

Jak benchmarkować nowe role

Gdy stanowisko nie ma stabilnego benchmarku, należy porównać je z najbliższymi rodzinami ról. Dla Head of AI punktami odniesienia mogą być liderzy data, technologii, produktu lub transformacji. Dla AI Governance Managera - model risk, compliance i data governance. Dla AI Adoption Lead - change management, digital workplace oraz learning.

Analiza powinna uwzględniać poziom raportowania, skalę budżetu i zespołu, etap budowy funkcji, osobistą odpowiedzialność za ryzyko, rzadkość wymaganego połączenia kompetencji oraz konkurencję międzynarodową.

Kandydat wycenia również ryzyko kariery

Nowa funkcja AI może być atrakcyjna, ale kandydat ocenia, czy organizacja rzeczywiście jest gotowa. Niejasny mandat, brak budżetu lub zależność od jednego sponsora mogą zwiększać oczekiwania finansowe. Stabilność projektu, widoczność w organizacji i możliwość zbudowania zespołu mogą natomiast częściowo kompensować różnice płacowe.

Wynagrodzenie warto omawiać odpowiednio wcześniej, ale po wyjaśnieniu zakresu roli. HRK pomaga prowadzić tę rozmowę w sposób spójny, oparty na danych i obejmujący całą propozycję wartości.

10. Rekrutować z rynku czy rozwijać kompetencje wewnętrznie?

Dylemat „hire or build” rzadko ma odpowiedź zero-jedynkową. Organizacja może zatrudnić lidera zewnętrznego, rozwinąć ekspertów domenowych, czasowo skorzystać z konsultanta i jednocześnie budować szerszą AI literacy.

Kiedy rekrutacja zewnętrzna ma przewagę

- potrzebne jest doświadczenie, którego firma jeszcze nie ma;
- czas do osiągnięcia efektu jest krótki;
- rola ma zmienić dotychczasowy model działania;
- potrzebna jest niezależność lub wiarygodność wobec zarządu;
- błędy mają wysokie konsekwencje, a uczenie się wyłącznie metodą prób byłoby kosztowne.

Kiedy warto rozwijać osoby wewnętrzne

- kluczowa jest głęboka znajomość procesów i danych firmy;
- organizacja ma silnego pracownika o wysokim potencjale;
- kompetencja będzie potrzebna szeroko, nie tylko w jednym stanowisku;
- technologia jest dostępna jako gotowe narzędzie, a głównym wyzwaniem jest adopcja;
- można bezpiecznie uczyć się etapami.

Pilność / dostęp wewnętrzny	Niski dostęp kompetencji	Wysoki dostęp kompetencji
Wysoka pilność	Rekrutacja, interim lub ekspert zewnętrzny	Rozwój przy wsparciu mentora i czasowym odciążeniu
Umiarkowana pilność	Program rozwojowy + selektywna rekrutacja	Mobilność wewnętrzna i formalizacja roli

Najczęściej skuteczny model hybrydowy

Lider lub ekspert z rynku wnosi wzorce, doświadczenie i tempo. Osoby wewnętrzne wnoszą kontekst, relacje i wiedzę o danych. Partner zewnętrzny uzupełnia kompetencje w okresie przejściowym. Warunkiem jest plan transferu wiedzy oraz jasna odpowiedzialność po zakończeniu projektu.

HRK może przeprowadzić Talent Risk Review: zidentyfikować role krytyczne, ocenić siłę sukcesji, porównać rynek, przygotować market check wynagrodzeń i zaproponować model obsady. Rozmowa przesuwana wtedy z poziomu „zamknijmy wakat” na poziom ryzyka biznesowego i zdolności organizacji do realizacji strategii.

Cztery odpowiedzi zamiast dwóch

Organizacja może wybrać:

- Hire - zatrudnienie osoby z rynku do stałej roli.
- Build - rozwój i przesunięcie osoby wewnętrznej.
- Borrow - czasowe pozyskanie kompetencji w modelu interim, consulting lub kontraktowym.
- Blend - połączenie lidera zewnętrznego, zespołu wewnętrznego i partnerów.

Jeżeli firma dopiero zaczyna pilotaże, zatrudnienie dużego zespołu może być przedwczesne. Doświadczony implementation lead lub ekspert czasowy może przeprowadzić diagnozę, zbudować pierwsze zastosowania i przygotować model docelowy. Gdy firma skaluje udane pilotaże, potrzebne bywają kompetencje platformowe, MLOps i governance, których nie da się szybko zbudować szkoleniami.

W transformacji obejmującej wiele funkcji niezbędny jest silny sponsor, lider zdolny pracować z zarządem, sieć właścicieli procesów i program rozwojowy. Rekrutacja jednej osoby nie zastąpi całego ekosystemu. Decyzję należy powiązać z horyzontem czasu. Kompetencja potrzebna na trzy miesiące do diagnozy nie musi od razu tworzyć stałego stanowiska. Kompetencja krytyczna dla przewagi firmy powinna zostać zakotwiczona wewnątrz organizacji.

11. Jak przygotować organizację do skutecznej rekrutacji?

Dobry kandydat nie naprawi samodzielnie braku priorytetów, dostępu do danych czy odpowiedzialności. Przed uruchomieniem procesu warto sprawdzić gotowość organizacji.

Minimalne warunki powodzenia

Obszar	Pytanie kontrolne
Sponsor	Kto podejmuje decyzje i usuwa bariery?
Cel	Jaki wynik ma być widoczny w ciągu 6-12 miesięcy?
Zakres	Za co rola odpowiada, a za co nie?
Dane i technologia	Do czego osoba otrzyma dostęp i w jakim stanie?
Zespół	Z kim będzie pracować i jakich kompetencji brakuje?
Governance	Jakie zasady dotyczą danych, bezpieczeństwa i akceptacji wyników?
Budżet	Czy obejmuje ludzi, narzędzia, integracje i rozwój?
Decyzja	Kto ocenia kandydatów i według jakich kryteriów?

Warsztat startowy

W 60-90 minut można ustalić większość elementów, które później decydują o powodzeniu procesu:

- nazwać problem i oczekiwany rezultat;
- rozrysować interesariuszy i zależności;
- określić pierwsze trzy priorytety roli;
- zdefiniować kryteria niezbędne i rozwojowe;
- ustalić dowody kompetencji oraz panel oceniający;
- uzgodnić propozycję wartości i warunki brzegowe;
- określić rytm decyzji i właściciela informacji zwrotnej.

Dojrzałość procesu jest częścią oferty

Kandydat ocenia firmę od pierwszego kontaktu. Spójność komunikatów, przygotowanie hiring managera, tempo decyzji i jakość pytań są dowodem na to, jak organizacja będzie działać po zatrudnieniu. Dobrze zaprojektowany proces wzmacnia markę pracodawcy bez dodatkowych deklaracji.

HRK może przejąć rolę moderatora między biznesem i HR. Zespół porządkuje sprzeczne oczekiwania, dostarcza dane z rynku i dba, aby proces był wymagający merytorycznie, ale proporcjonalny oraz szanujący czas kandydata.



Cztery poziomy gotowości

Poziom	Charakterystyka	Rekomendowane działanie
Eksperymentalny	Pojedyncze testy, brak właściciela i zasad	Diagnoza zastosowań, sponsor i podstawowe reguły
Projektowy	Pilotaże w kilku jednostkach, rozproszone decyzje	Priorytety, właściciele i wspólna ewaluacja
Skalujący	Udane wdrożenia, potrzeba platformy i governance	Rekrutacja kompetencji produkcyjnych i zarządczych
Strategiczny	AI powiązana ze strategią i modelem operacyjnym	Zarządzanie portfelem, sukcesja i ciągły rozwój

Nie należy rekrutować profilu typowego dla poziomu strategicznego, jeśli organizacja pozostaje eksperymentalna i nie daje mandatu do zmiany. Można natomiast zatrudnić osobę, której zadaniem będzie przeprowadzenie firmy między poziomami, jeśli sponsor i zasoby są realne.

Pakiet informacji dla kandydata

Firma powinna przygotować opis problemu i mierników, schemat zespołu, stan danych i pilotaży, model decyzji, zasady bezpieczeństwa, budżet i możliwości budowy zespołu. Doświadczeni kandydaci nie oczekują idealnej gotowości. Oczekują szczerości dotyczącej braków oraz zdolności do podejmowania decyzji.

Pierwsze 90 dni może obejmować diagnozę interesariuszy i danych, wybór priorytetów, przygotowanie modelu oceny, uruchomienie pierwszych decyzji i roadmapę. Taki plan warto ustalić już w briefie.

12. Model skutecznego procesu rekrutacyjnego w obszarze AI

Skuteczny proces powinien być krótki, ustrukturyzowany i oparty na dowodach.
Liczba etapów nie jest celem samym w sobie. Każdy etap powinien odpowiadać na konkretne pytanie decyzyjne.

Etapy procesu

Etap	Kluczowy rezultat	Odpowiedzialność
1. Diagnoza	Zdefiniowany problem, mandat i mierniki sukcesu	Sponsor, hiring manager, HR, HRK
2. Kalibracja rynku	Realny profil, warianty i warunki oferty	HRK + hiring manager
3. Search i komunikacja	Lista właściwych środowisk i spójna narracja	HRK
4. Preselekcja	Dowody spełnienia kryteriów niezbędnych	HRK
5. Ocena pogłębiona	Porównywalne wyniki rozmowy i case'u	Panel rekrutacyjny
6. Decyzja i oferta	Szybka decyzja, uzasadnienie i warunki	Hiring manager + HR
7. Preboarding	Podtrzymanie relacji i gotowość pierwszych 90 dni	Firma + HRK

Przykładowy proces w trzech spotkaniach

- Rozmowa z HRK: motywacja, kontekst, dowody kluczowych kompetencji, warunki.
- Panel merytoryczny: ustrukturyzowana rozmowa i krótki case omawiany na żywo.
- Spotkanie ze sponsorem: mandat, współpraca, wzajemne oczekiwania i decyzja.

Zadanie domowe należy stosować tylko wtedy, gdy wnosi informację, której nie można uzyskać inaczej.

Powinno mieć ograniczony czas, wykorzystywać fikcyjne lub zanonimizowane dane i być oceniane według wcześniej uzgodnionej skali.

Rytm zarządzania procesem

- kalibracja po pierwszych 3-5 rozmowach rynkowych;
- informacja zwrotna do 24-48 godzin po etapie;
- jeden właściciel decyzji i jasno opisane prawa weta;
- wspólna karta oceny wypełniana przed dyskusją panelu;
- cotygodniowy przegląd lejka, ryzyk i danych z rynku;
- szybkie korygowanie profilu, jeśli dowody podważają pierwotne założenia.

Wskaźniki jakości

Warto mierzyć nie tylko czas i liczbę kandydatów, ale także:

- odsetek profili zaakceptowanych po pierwszej prezentacji;
- konwersję między etapami i przyczyny rezygnacji;
- czas od rozmowy do informacji zwrotnej;
- spójność ocen panelu;
- akceptację ofert;
- realizację celów po 3, 6 i 12 miesiącach;
- doświadczenie kandydata i hiring managera.

HRK działa jako partner zarządzający jakością decyzji.

Dostarcza nie tylko kandydatów, lecz także hipotezy rynkowe, dane, alternatywy i jasne rekomendacje.

Jeżeli rynek nie potwierdza założeń, zadaniem partnera jest powiedzieć to wcześniej i zaproponować rozwiązanie.

Podział odpowiedzialności

Obszar	Sponsor	Hiring manager	HR	HRK	Ekspert
Cel i mandat	Zatwierdza	Definiuje	Moderuje	Kalibruje	Konsultuje
Profil i rynek	Konsultuje	Współtworzy	Współtworzy	Prowadzi	Weryfikuje
Ocena	Finalna rozmowa	Odpowiada	Pilnuje standardu	Preselekcja	Ocena specjalistyczna
Oferta	Zatwierdza	Buduje relację	Prowadzi formalnie	Dostarcza dane	
Preboarding	Wzmacnia mandat	Odpowiada	Koordynuje	Podtrzymuje kontakt	

Kalibracja po pierwszych profilach

Pierwsi kandydaci są testem założeń. Panel powinien ustalić, które kryteria naprawdę różnicują profile czy budżet odpowiada poziomowi, które doświadczenia są rzadsze, jak kandydaci rozumieją mandat i co w propozycji wartości budzi obawy.

Zmiana profilu nie jest porażką, jeżeli wynika z danych i zostaje świadomie zatwierdzona. Problemem jest nieformalna zmiana oczekiwań po każdej rozmowie.

Proces trwa także po podpisaniu oferty

HRK może wspierać preboarding, uzgodnienie oczekiwań na 90 dni i rozmowę kontrolną po rozpoczęciu pracy. W nowych rolach szczególnie ważne jest sprawdzenie czy mandat przedstawiony podczas rekrutacji znajduje odzwierciedlenie w rzeczywistości.



13. Checklista dla hiring managera: zanim uruchomisz rekrutację

Poniższa checklista może być wykorzystana na spotkaniu z HR, zarządem lub partnerem rekrutacyjnym. Jeśli na kilka pytań odpowiedź brzmi „nie wiem”, warto najpierw przeprowadzić kalibrację.

Cel i mandat

- Czy potrafimy opisać problem bez używania nazwy stanowiska?
- Czy mamy mierzalny rezultat na pierwsze 6 i 12 miesięcy?
- Czy wiadomo, kto jest sponsorem roli?
- Czy osoba otrzyma mandat do decyzji potrzebnych do osiągnięcia celu?
- Czy zakres odpowiedzialności i granice roli są jednoznaczne?

Profil kompetencji

- Czy wiemy, czy rola ma budować, wdrażać czy wykorzystywać AI?
- Czy rozdzieliśmy kryteria niezbędne, rozwojowe i pożądane?
- Czy wymagania technologiczne wynikają z realnych zadań?
- Czy uwzględniliśmy biznes, jakość, ryzyko i współpracę?
- Czy profil jest możliwy do pozyskania w zakładanym budżecie?

Gotowość organizacji

- Czy dostępne są dane, systemy, narzędzia i eksperci domenowi?
- Czy określono zasady bezpieczeństwa, prywatności i użycia AI?
- Czy budżet obejmuje nie tylko wynagrodzenie, ale też wdrożenie?
- Czy zespół jest gotowy współpracować z nową rolą?
- Czy istnieje plan pierwszych 90 dni?

Ocena kandydatów

- Czy każdy etap odpowiada na konkretne pytanie?
- Czy panel używa wspólnej karty oceny?
- Czy pytania wymagają dowodów, nie deklaracji?
- Czy case jest proporcjonalny i oparty na realnym kontekście?
- Czy wiemy, kto podejmuje finalną decyzję?

Propozycja wartości i proces

- Czy potrafimy wiarygodnie opowiedzieć o projekcie, mandacie i danych?
- Czy oferta finansowa została sprawdzona względem rynku?
- Czy harmonogram pozwala przekazywać feedback w 24-48 godzin?
- Czy proces jest konkurencyjny wobec innych ofert kandydatów?
- Czy wszystkie osoby po stronie firmy komunikują spójne priorytety?

Jak HRK wspiera organizację

HRK może wejść w proces jeszcze przed uruchomieniem rekrutacji i przeprowadzić cztery kroki:

- Diagnoza potrzeby i Talent Risk Review - role krytyczne, luka kompetencyjna, warianty obsady.
- Market intelligence - dostępność profili, mapa źródeł, market check wynagrodzeń i rekomendowany poziom roli.
- Projekt oceny - macierz kompetencji, pytania, case, skala i przygotowanie panelu.
- Search oraz zarządzanie decyzją - dotarcie do rynku ukrytego, spójna narracja, dane z procesu i rekomendacja.

Tak rozumiane partnerstwo odciąża HR i hiring managerów, ale nie odbiera im odpowiedzialności. Przeciwnie: porządkuje decyzje, dostarcza języka do rozmowy z zarządem i pozwala lepiej zarządzać ryzykiem. Sukcesem nie jest samo podpisanie oferty. Jest nim zatrudnienie osoby, która ma właściwy mandat, kompetencje i warunki do dowiezienia wyniku.

Jak interpretować checklistę

- 18-25 odpowiedzi „tak”: organizacja jest dobrze przygotowana do uruchomienia procesu.
- 12-17 odpowiedzi „tak”: proces można rozpocząć po krótkiej kalibracji.
- 6-11 odpowiedzi „tak”: istnieje wysokie ryzyko zmiany profilu lub nieskutecznego wdrożenia.
- 0-5 odpowiedzi „tak”: warto najpierw przeprowadzić warsztat potrzeby i gotowości.

Wynik nie jest formalnym audytem. Ma uruchomić rozmowę między zarządem, hiring managerem i HR. Szczególną uwagę należy zwrócić na sponsora, mandat, dane i kryteria oceny.

Dziesięć pytań na spotkanie otwierające z HRK

- Jaki problem biznesowy uzasadnia tę rolę?
- Co ma się zmienić po 6 i 12 miesiącach?
- Dlaczego nie osiągniemy tego obecnym zespołem lub partnerami?
- Jakie doświadczenie jest absolutnie niezbędne?
- Czego kandydat może nauczyć się po zatrudnieniu?
- Jaki mandat, budżet i dostęp do danych otrzyma?
- Kto oceni kompetencje techniczne lub specjalistyczne?
- Co jest najmocniejszym elementem propozycji dla kandydata?
- Jakie kompromisy zaakceptujemy, jeśli rynek nie potwierdzi profilu?
- W jakim terminie jesteśmy gotowi podjąć decyzję?

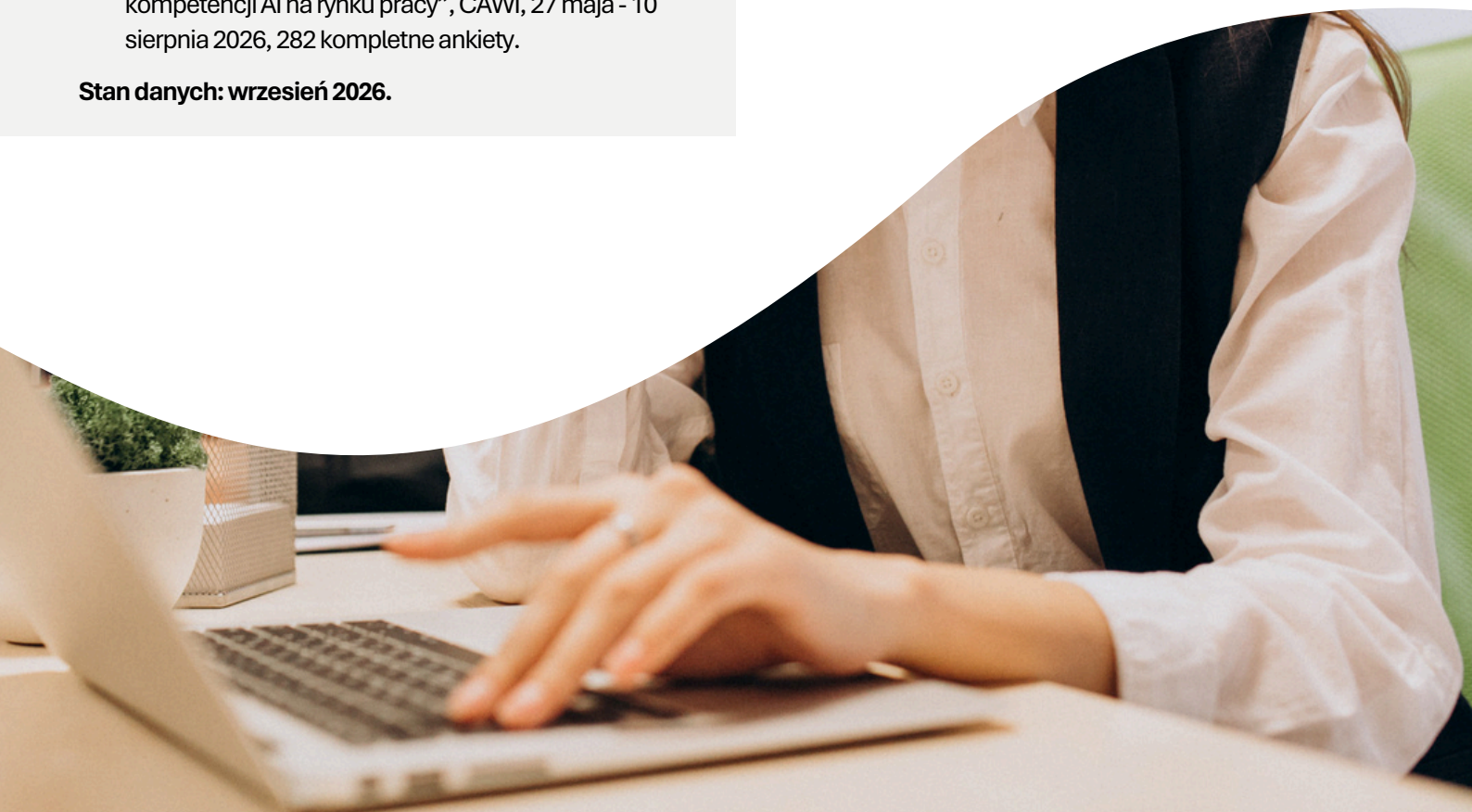
Dobrze zaprojektowana rekrutacja przynosi więcej niż zatrudnienie. Uzgadnia odpowiedzialność, porządkuje oczekiwania wobec AI i ujawnia luki w danych oraz governance. W tym miejscu partner rekrutacyjny łączy wiedzę o rynku talentów z rozumieniem organizacji i przekształca ogólną ambicję w wykonalną decyzję.

Źródła i metodologia

Raport łączy analizę aktualnych źródeł instytucjonalnych i rynkowych z praktyczną perspektywą rekrutacyjną HRK. Dane należy interpretować w kontekście metodologii danego badania, rynku oraz momentu publikacji.

14. [Eurostat: Use of artificial intelligence in enterprises](#)
15. [World Economic Forum: Future of Jobs Report 2025](#)
16. [ILO i NASK: Generative AI and Jobs - 2025 update](#)
17. [OECD: Artificial intelligence and the changing demand for skills](#)
18. [OECD: Skills in the AI age, 2026](#)
19. [Komisja Europejska: AI literacy - Questions & Answers](#)
20. [Komisja Europejska: AI Act](#)
21. [PARP: AI w firmach hamowane przez braki kompetencyjne](#)
22. [PwC: 2026 Global AI Jobs Barometer](#)
23. Badanie HRK „AI już pracuje. Czy firmy nadążają? Wykorzystanie sztucznej inteligencji przez pracowników, gotowość organizacji i znaczenie kompetencji AI na rynku pracy”, CAWI, 27 maja - 10 sierpnia 2026, 282 kompletne ankiety.

Stan danych: wrzesień 2026.



Kontakt



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

ewa.paprocka@hrk.pl
+ 48 532 757 455