

Kwiecień 2025

Raport

Stan facylitacji w Polsce 2024



Raport przygotowany przez:

Zespół Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, we współpracy z Socjomania i Session Lab

Jaki jest cel naszego raportu?



1

Poznanie społeczności, która zajmuje się zawodowo lub w ramach swojej codziennej pracy projektowaniem i prowadzeniem spotkań oraz warsztatów.

2

Zainspirowanie facylitatorów i projektantów spotkań do rozwoju i doskonalenia swoich kompetencji podczas wspólnej rozmowy.

3

Rzucenie wyzwania polskiej społeczności facylitatorów, aby eksplorować i rozwijać temat lepszego projektowania i zarządzania spotkaniami.

4

Wzmocnienie głosu facylitatorów: naszym celem jest sprawić, aby wszyscy facylitatorzy poczuli się zauważeni i usłyszani.

Jeżeli po przeczytaniu raportu, dostrzeżesz dodatkowe wnioski lub obserwacje, które szczególnie zwróciły Twoją uwagę, podziel się nimi w social media (np. na LinkedIn) i oznacz swoją wypowiedź hashtagem **#StanFacylitacji2024** i oznacz nas **@Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego**.

Kluczowe wnioski



Poniżej przedstawiamy najważniejsze wnioski wynikające z raportu (2024), zestawiając wyniki z poprzednią edycją ([2023](#)).



Wniosek I

Facylitacja w Polsce - między kompetencją a profesją

Facylitacja w Polsce wciąż ukazuje się głównie jako rola komplementarna do innych stanowisk, a nie jako odrębny zawód, co sygnalizuje, że mimo rozwoju tej dziedziny, wciąż dominuje postrzeganie facylitacji jako zbioru kompetencji, a nie samodzielnej profesji. W porównaniu do roku 2023, wzrosła popularności pracy w modelu hybrydowym i zdalnym.



Wniosek II

Edukacja i doświadczenie

W kontekście rozwoju zawodowego facylitatorów dominują formy, takie jak praktyka, obserwacja pracy innych oraz uczestnictwo w różnorodnych warsztatach i kursach. Badani Facylitatorzy preferują uczenie się przez działanie (40%) oraz szkolenia stacjonarne (30%). Co istotne, polscy facylitatorzy rzadziej decydują się na certyfikację w instytucjach międzynarodowych, preferując polskie kursy i szkolenia, co może sugerować specyfikę krajowego rynku facylitacji, który w dużym stopniu opiera się na lokalnych zasobach i standardach. Respondenci w tym roku deklarują wyższy poziom doświadczenia, określając się najczęściej jako doświadczeni lub średniozaawansowani, a średni staż pracy wzrósł o 3 lata, co wskazuje na rosnącą profesjonalizację środowiska facylitatorów.



Wniosek III

Facylitator - wszechstronność i interdyscyplinarność

Facylitatorzy korzystają z szerokiego spektrum źródeł wiedzy, czerpiąc zarówno z zasobów dedykowanych stricte facylitacji, jak i z obszarów pokrewnych, takich jak metody, procesy i narzędzia z innych dziedzin.

Respondenci podkreślają potrzebę wszechstronnego rozwoju, a w porównaniu z rokiem ubiegłym, zwracają większą uwagę na konieczność edukacji w zakresie procesów grupowych, coachingu i relacji z grupą, co odzwierciedla rosnącą złożoność roli facylitatora i potrzebę interdyscyplinarnego podejścia.



Wniosek IV

Stawki i trendy rynkowe

Organizacja spotkań zdalnych wiąże się ze średnio 22% niższymi stawkami w porównaniu do spotkań stacjonarnych, co może odzwierciedlać różnice w kosztach i nakładzie pracy związanych z tymi dwoma formatami. Jednocześnie, średnia stawka za godzinę facylitacji wzrosła o 103% do 481 zł/h, co wskazuje na znaczący wzrost wartości usług facylitacyjnych na rynku.



Wniosek V

Praktyka

W praktyce facylitacyjnej dominują sesje kreatywne, edukacyjne (kursy/szkolenia) i statusowe, co sugeruje, że facylitacja jest najczęściej wykorzystywana w kontekstach związanych z generowaniem pomysłów, rozwojem kompetencji i komunikacją wewnątrz organizacyjną. Większość sesji facylitowanych jest realizowana wewnętrznie, dla zespołów, a źródłem zapytań są najczęściej polecenia, networking i stali klienci, podczas gdy przetargi i oferty stanowią jedynie 4% zleceń. Co ciekawe, pojawia się również wiele inicjatyw oddolnych, gdzie facylitatorzy podejmują się prowadzenia sesji z własnej inicjatywy, a nie na zlecenie. Facylitatorzy najczęściej pracują samodzielnie, a sesje dla dużych grup (powyżej 50 osób) są stosunkowo rzadkie.



Wniosek VI

Narzędzia pracy

W planowaniu spotkań i sesji facylitacyjnych nadal dominują narzędzia analogowe, takie jak kartka papieru i długopis (74%), ciesząc się większą popularnością niż narzędzia digital (54%). To zaś wskazuje na przywiązanie facylitatorów do tradycyjnych metod pracy.

Jednakże, obserwuje się gwałtowny wzrost znaczenia AI, a konkretnie ChatGPT, które awansowało na drugie miejsce wśród najczęściej wybieranych narzędzi do planowania sesji. AI jest wykorzystywane przede wszystkim do generowania pomysłów, tworzenia struktur warsztatów, edycji treści oraz wsparcia w brainstormingu i projektowaniu ćwiczeń. W użyciu AI dominują dwa podejścia: 53% respondentów korzysta z ChatGPT, a 33% nie używa żadnych narzędzi AI. W ewaluacji sesji nadal dominują narzędzia do ankiet (Google Forms, Mentimeter, MS Forms), natomiast ogólnodostępne biblioteki narzędzi i technik facylitacyjnych nie cieszą się dużą popularnością (ponad 40% respondentów nie korzysta z żadnej).



Wniosek VII

Wyzwania

Świadomość rynku na temat facylitacji wciąż pozostaje niska, co stanowi wyzwanie dla facylitatorów, którzy muszą nieustannie edukować interesariuszy, klientów i firmy na temat roli i znaczenia facylitatora. Istnieją rozbieżne przekonania i założenia dotyczące facylitacji, a klienci często mają nierealistyczne oczekiwania, licząc na rozwiązanie wszystkich problemów podczas jednej sesji, co podkreśla potrzebę edukacji rynku i budowania realistycznych oczekiwań wobec procesu facylitacji.



Wniosek VIII

Inkluzja i odpowiedzialność

Facylitatorzy wykazują rosnącą świadomość ekologiczną i społeczną, co przejawia się w podejmowaniu działań na rzecz zrównoważonego rozwoju, takich jak wykorzystywanie materiałów wielokrotnego użytku i wybieranie form online w celu ograniczenia podróży. Ponadto, blisko połowa respondentów edukuje się w temacie inkluzywności, a 44% projektuje sesje w sposób uwzględniający różnorodność uczestników, co wskazuje na rosnącą świadomość znaczenia inkluzji w procesie facylitacji.



Wniosek IX

Rosnące uznanie facylitacji

Facylitacja zyskuje na znaczeniu jako kluczowa kompetencja wspierająca efektywność i rozwój organizacji, co potwierdza wzrost wartości usług facylitacyjnych na rynku, rosnące zainteresowanie facylitacją w kontekście realizacji złożonych procesów zmiany oraz fakt, że kompetencje facylitacyjne są coraz bardziej pożądane, a firmy inwestują w ich rozwój wśród pracowników, postrzegając facylitację jako narzędzie usprawniające komunikację i efektywność działań grupowych, a także kluczową kompetencję wspierającą sukces nowoczesnych organizacji.





Spis treści

Jaki jest cel naszego raportu?.....	8
Kluczowe wnioski.....	9
Profesja oraz zatrudnienie.....	13
Edukacja oraz doświadczenie.....	27
Praktyka facylitatora.....	44
Wyzwania.....	56
Narzędzia.....	65
Facylitacja. Polska i Świat.....	77
Podziękowania.....	81
O badaniu.....	82
O Wszechnicy UJ.....	85
Co dalej?.....	86



Profesja oraz zatrudnienie

Gdzie i w jakiej roli pracują facylitatorzy?

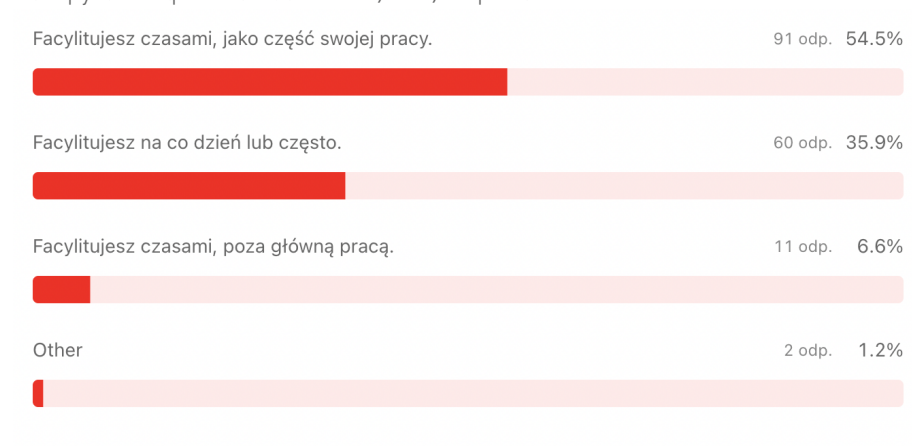
W tej sekcji raportu prezentujemy charakterystykę facylitatorów, obejmującą ich profil zawodowy, w tym miejsca zatrudnienia, zajmowane stanowiska oraz sektory, w których działają, a także formy współpracy.

Facylitacja jako kompetencja

Patrząc na odpowiedzi respondentów, możemy wnioskować, że facylitacja wciąż jest traktowana raczej jako kompetencja niż zawód. Jest to umiejętność, którą czasami, albo na co dzień, pracownicy wykorzystują w swojej pracy lub poza swoim głównym zatrudnieniem.

Pytanie: Które z poniższych stwierdzeń najlepiej opisuje Twoją obecną sytuację?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 167 z 167 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Rola / stanowisko

Najczęstszą formą praktyki facylitatorów jest praca wewnętrzna w ramach organizacji, którą deklaruje około 60% respondentów. Znacząca grupa, stanowiąca około 20%, pracuje dla firm zewnętrznych oferujących usługi facylitacyjne, a 17% działa jako freelancerzy. Jeśli chodzi o tryb pracy, dominuje model hybrydowy, wybrany przez 46.7% respondentów, a tuż za nim plasuje się praca głównie zdalna, na którą wskazało 38.9%. Większość facylitatorów w Polsce (54.5%) facylituje czasami w ramach swojej pracy, a około 36% robi to codziennie lub często.

Pytanie: Które z poniższych stwierdzeń najlepiej opisuje Twoją praktykę?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 141 z 167 respondentów.

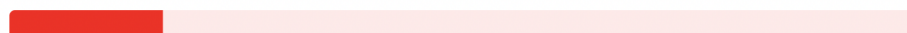
Facylitację wewnątrz, w ramach większej firmy/organizacji 85 odp. 60.3%



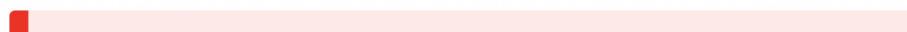
Pełnię rolę facylitatora dla klientów jako część zespołu agencji / firmy konsultingowej oferującej usługi związane z facylitacją 29 odp. 20.6%



Facylituję jako osoba indywidualna (np. freelancer, osoba prowadząca jednoosobową działalność gospodarczą) 24 odp. 17%



Other 3 odp. 2.1%

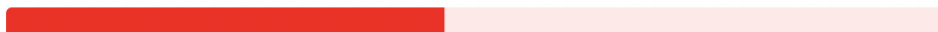


Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

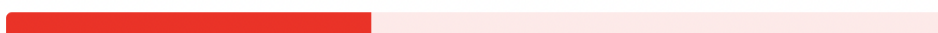
Pytanie: Które z poniższych stwierdzeń najlepiej opisuje Twoją obecną sytuację?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 167 z 167 respondentów..

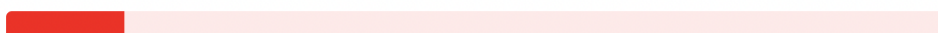
Praca hybrydowa – zarówno w biurze, jak i zdalnie 78 odp. 46.7%



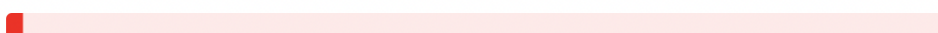
Praca głównie zdalna, rzadziej stacjonarna 65 odp. 38.9%



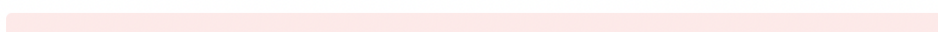
Praca głównie stacjonarna, w biurze, rzadziej zdalna 21 odp. 12.6%



Nie dotyczy (brak zatrudnienia, status studenta, emerytura) 3 odp. 1.8%



Other 0 odp. 0%



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Facylitowanie jest najczęściej wskazywaną rolą (51.5%), co podkreśla jej kluczowe znaczenie. Wielu polskich facylitatorów łączy tę funkcję z innymi obszarami zawodowymi, a konkretnie ze Szkoleniami i trenowaniem (46.8%), Konsultowaniem (44.4%), Nauczaniem, edukowaniem, wykładaniem (28.7%), Zarządzaniem (25.1%), Praktyką Agile / Agile Coach (24.6%), Projektowaniem (24%), Zarządzaniem procesem uczenia się i rozwoju (Learning & Development) (24%),

Prowadzeniem coachingu (22.8%), Zarządzaniem zasobami ludzkimi (HR) (19.9%), Prowadzeniem działań marketingowych (15.8%), Mediacją i rozwiązywaniem konfliktów (11.1%), Zarządzaniem firmą (CEO) (7.6%), Pracą w opiece zdrowotnej (3.5%), Pracą inżynierską (2.9%) oraz Inne (5.8%). Ta szeroka gama powiązań świadczy o wszechstronnym zastosowaniu umiejętności facylitacyjnych w różnych kontekstach zawodowych w polskich organizacjach. Wnioskiem jest, że pomimo dominującej identyfikacji z rolą facylitatora, kompetencje facylitacyjne są cenione i wykorzystywane w wielu różnorodnych dziedzinach.

Pytanie: Które z poniższych najlepiej opisuje pełnioną rolę?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 167 z 167 respondentów.





„Facylitacja staje się coraz bardziej popularna i postrzegana jako cenna kompetencja wspierająca zespoły w różnych wyzwaniach (...), zarówno w ich operacyjnych działaniach, jak i podczas prac nad strategią rozwoju produktu, polityki czy obszaru działalności w firmie.”

Jarosław Jesionowski



Jarosław Jesionowski

Project Manager, Product Owner, Facylitator, Moderator Design Thinking
Digital Transformation MBA w Orange Polska

Facylitacja staje się coraz bardziej popularna i postrzegana jako cenna kompetencja wspierająca zespoły w różnych wyzwaniach, przed jakimi stają. Zarówno w ich operacyjnych działaniach, gdy trafiamy na trudny do rozwiązania problem, ale również podczas prac nad strategią rozwoju produktu, wybranej polityki czy też obszaru działalności w firmie.

Przyczynia się to do tego, że kompetencja ta coraz częściej potrzebna jest wśród osób, które na stałe wspierają zespoły takie jak Scrum Master w przypadku zespołów deweloperskich czy HRBP w przypadku złożonych jednostek organizacyjnych.

Wśród uczestników badania, którzy mają przynajmniej 3 letnie doświadczenie w facylitacji, można zaobserwować, że najczęściej funkcja facylitacji łączona jest z rolami powiązanymi z procesami uczenia się i rozwoju, w których zapewne mieszczą się specjaliści na stanowiskach HRBP lub zbliżonych.

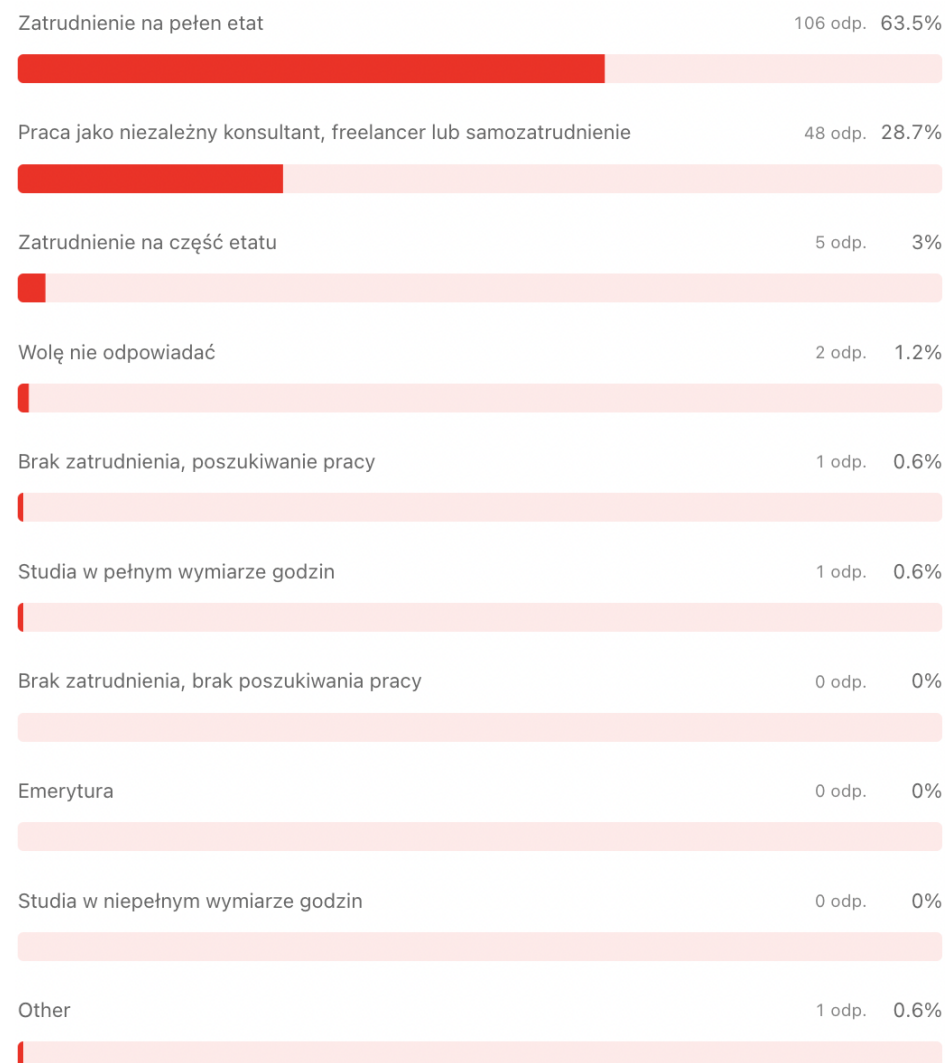
Pomimo rosnącej popularności szkoleń z zakresu facylitacji certyfikowanych przez APMG czy scrum.org zaskakuje, że tylko jedna czwarta wśród badanych wykorzystuje facylitację w roli związanej ze zwinnym zarządzaniem projektami.

Status zatrudnienia

Znaczna część respondentów deklaruje, że jest zatrudniona na pełen etat (63,5%), drugą najpopularniejszą opcją zatrudnienia jest bycie niezależnym konsultantem, freelancerem, samozatrudnionym (28,7%).

Pytanie: Które z poniższych stwierdzeń najlepiej opisuje Twoją obecną sytuację zatrudnienia?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 167 z 167 respondentów.



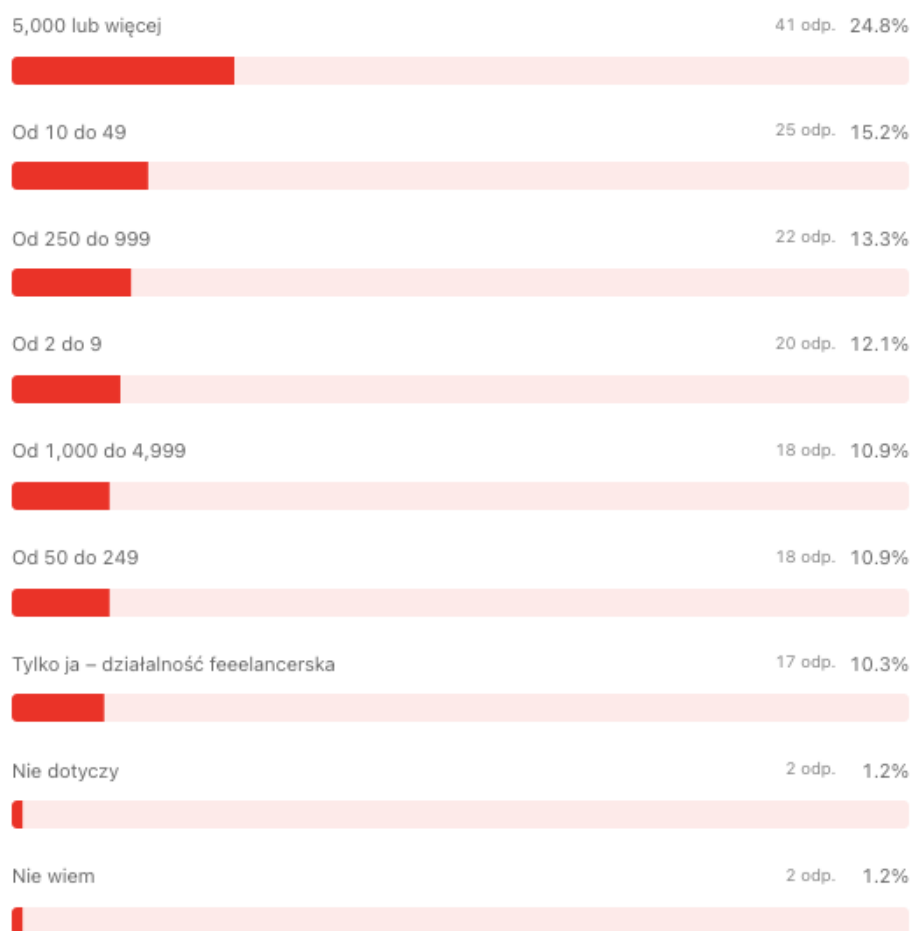
Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Wielkość organizacji

Największą grupę respondentów stanowią osoby pracujące w organizacjach zatrudniających **ponad 5000 osób** (24,8%). Jednakże, jeśli zsumować respondentów pracujących w **małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP)**, czyli zatrudniających do 249 pracowników, stanowią oni **38,2%** wszystkich respondentów, co czyni ich najliczniejszą grupą. Znaczną część respondentów stanowią również **freelancerzy** (około 10%).

Pytanie: Ile osób zatrudnionych jest w Twojej organizacji?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 165 z 167 respondentów.



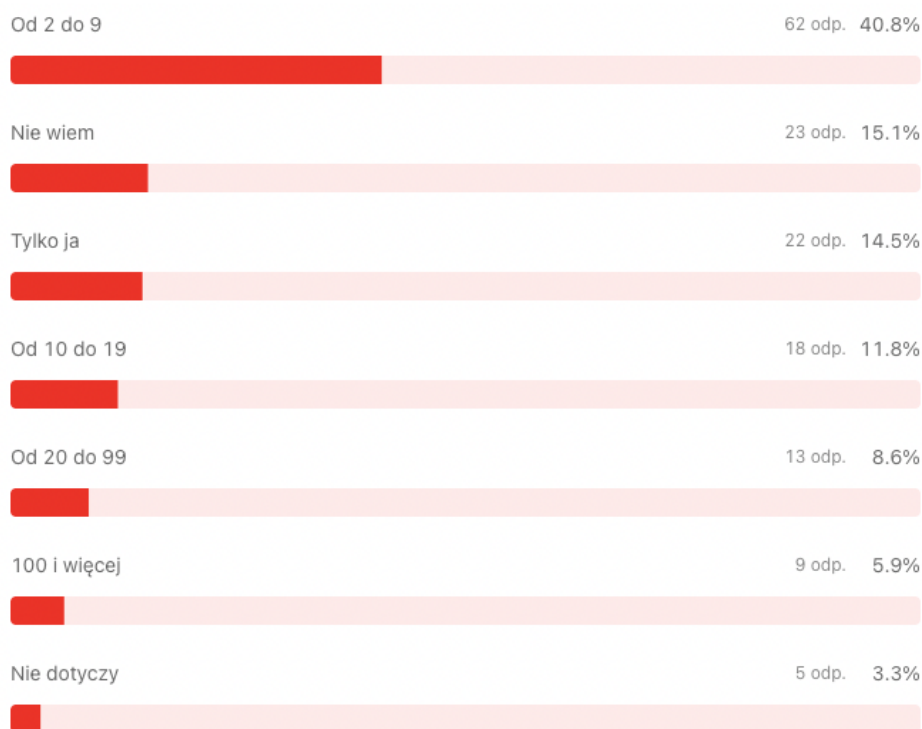
Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Liczba osób facylitujących warsztaty w organizacji

Najczęściej w organizacjach warsztaty facylituje niewielki zespół liczący od 2 do 9 osób. Zaskakująco wysoki odsetek respondentów (15,1%) deklaruje jednak, że nie wie, ile osób zajmuje się facylitacją w ich organizacji. Może to sugerować, że rola ta w wielu polskich przedsiębiorstwach nie jest jeszcze w pełni sformalizowana i rozpoznawalna. Wynikać to może z faktu, że facylitacja często stanowi jedynie część obowiązków na innych stanowiskach, co utrudnia respondentom identyfikację wszystkich osób pełniących tę funkcję. Ponadto, brak centralnej ewidencji lub jasnej definicji roli facylitatora w organizacjach może prowadzić do rozproszenia wiedzy na ten temat wśród pracowników, a różnice w rozumieniu samego pojęcia "facylitator" również mogą przyczyniać się do niepewności respondentów w udzieleniu precyzyjnej odpowiedzi.

Pytanie: Ile osób facylituje warsztaty i spotkania w Twojej organizacji?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 152 z 167 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.



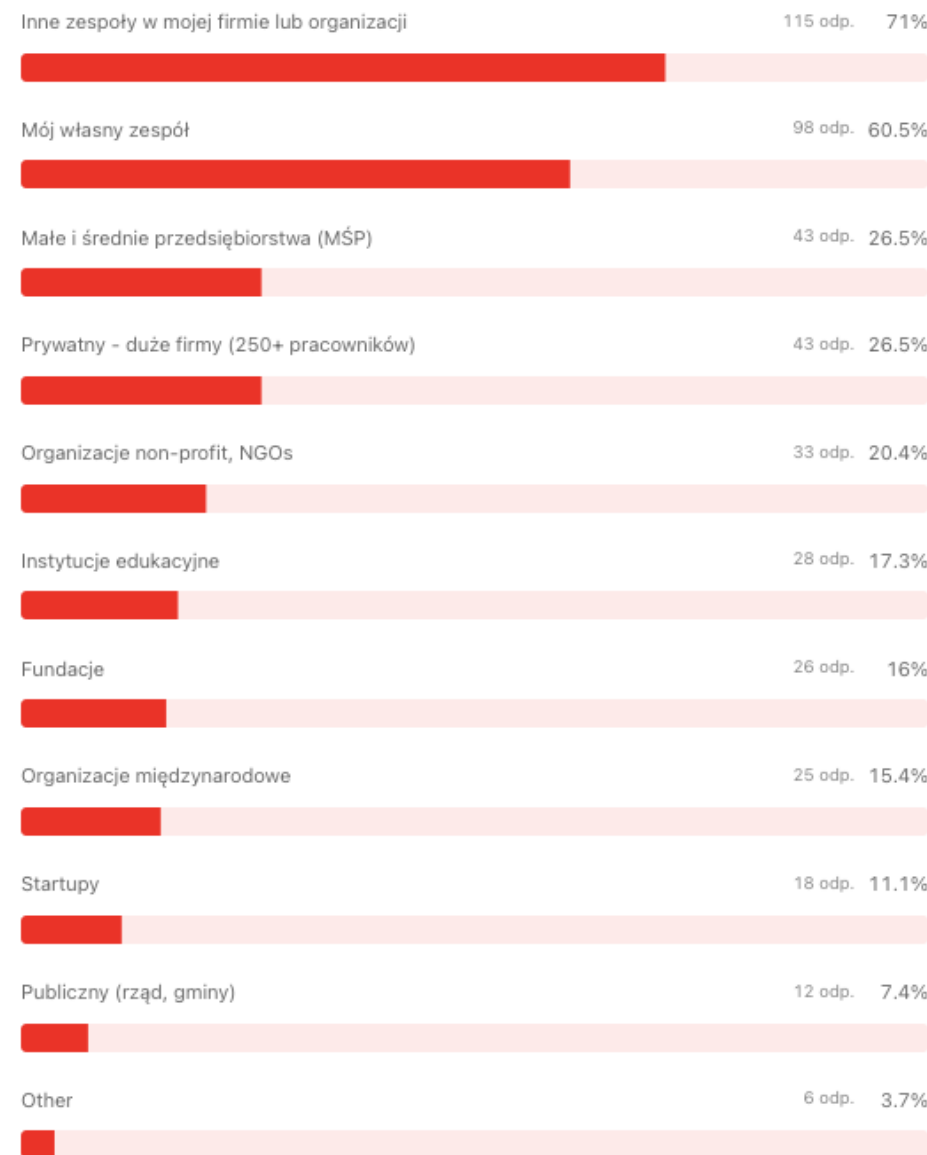
Dla kogo?

Na pytanie, z kim facylitatorzy współpracują najczęściej, to jest, dla kogo przeprowadzali sesje w ciągu ostatnich 12 miesięcy, dominują zespoły wewnątrz organizacji.

Respondenci deklarują, że prowadzili sesje również w MŚP (26,5%), organizacjach NGOs (20,4%) i w sektorze publicznym (7,4%).

Pytanie: Dla kogo były prowadzone sesje facylitacyjne w ciągu ostatnich 12 miesięcy?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 162 z 167 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

„Klienci wskazują znaczącą wartość dodaną w usprawnianiu spotkań poprzez poprawę jakości komunikacji, klarowności decyzji i efektywności działań.”

Artur Krupa



Artur Krupa

Człowiek wielu ról, certyfikowany facylitator IAF

Facylitacja jako narzędzie wspierające pracę grupową i procesy organizacyjne zyskuje na popularności, co znajduje odzwierciedlenie w rosnącym zainteresowaniu tym podejściem. Najczęściej stosowana jest w krótkich formach pracy, takich jak spotkania zespołowe, które dzięki facylitacji stają się bardziej dynamiczne i efektywne. Klienci wskazują znaczącą wartość dodaną w usprawnianiu spotkań poprzez poprawę jakości komunikacji, klarowności decyzji i efektywności działań. Szybkie korzyści wynikające z wdrożenia tej metody przyczyniają się do jej obecnej popularności, szczególnie w środowiskach, gdzie efektywność i czas mają kluczowe znaczenie.

Badania wskazują na rosnącą preferencję zatrudniania facylitatorów wewnętrznych, czyli osób pracujących w organizacji, które pełnią tę funkcję. Tacy facylitatorzy często wywodzą się z działów HR, funkcji HRBP, bądź są to menedżerowie, którzy integrują podejście facylitacyjne w codziennym zarządzaniu zespołami. Ich znajomość specyfiki organizacji oraz relacji wewnętrznych pozwala na lepsze dopasowanie działań do aktualnych potrzeb i wyzwań, z czym zgodne są moje osobiste obserwacje wynikające z pracy z klientami.

W perspektywie przyszłości można oczekiwać dalszego wzrostu zastosowania facylitacji, szczególnie w kontekście realizacji złożonych procesów zmiany, takich jak budowanie strategii, restrukturyzacje czy projekty transformacyjne. W takich

przypadkach wydarzenia facylitacyjne przyjmują formę wieloetapowych procesów, wymagających bardziej zaawansowanego podejścia i wyspecjalizowanych umiejętności. To może wpłynąć na większą popularność angażowania facylitatorów zewnętrznych, których niezależność i perspektywa „spoza organizacji” bywają kluczowe w realizacji strategicznych celów. Widać w ostatnim czasie duży wzrost proponowanych na rynku metod, narzędzi pracy facylitacyjnej. Systematyczny w ostatnich 7 latach rozwój facylitacji jako kompetencji i narzędzia organizacyjnego pozwala przypuszczać, że będzie ona coraz szerzej stosowana nie tylko jako wsparcie w operacyjnych wyzwaniach, ale również w budowaniu długoterminowych sukcesów organizacyjnych.



„Transformacja organizacji to moment, w którym interesy się ze sobą ścierają, pojawia się opór przed wprowadzaniem zmian, a to w efekcie utrudnia efektywną pracę. Dlatego też potrzebna jest osoba, która zadba o interesy każdego, sama nie będąc zaangażowana bezpośrednio w zmianę i poprowadzi grupę do osiągnięcia postawionego celu.”

Tomasz Manugiewicz



Tomasz Manugiewicz

General Manager of polish engineering hub at Evoke, Book Author and Keynote Speaker

Facylitacja ma kluczowe znaczenie podczas prowadzenia transformacji w organizacjach. Dzieje się tak dlatego, że zmiana organizacyjna zawsze niesie za sobą zmianę dla poszczególnych osób pracujących w danej organizacji, które mają różnorodne role, pochodzą z różnych działów firmy, jak również z różnych środowisk życia codziennego. W konsekwencji reprezentują one różne interesy. Transformacja organizacji to moment, w którym te interesy się ze sobą ścierają, pojawia się opór przed wprowadzaniem zmian, a to w efekcie utrudnia efektywną pracę. Dlatego też potrzebna jest osoba, która zadba o interesy każdego, sama nie będąc zaangażowana bezpośrednio w zmianę, i poprowadzi grupę do osiągnięcia postawionego celu (czy to zmiany struktury zespołów, metod pracy, czy też wdrożenia nowego narzędzia). Taką rolę pełni facylitator /facylitorka. Dzięki kompetencjom nabytym w szkołach facylitacji, czyli konkretnym technikom prowadzenia spotkań, moderowania dyskusji, czy wypracowywania konsensusu, a także dzięki znajomości dynamiki procesów zachodzących w grupach, facylitator /facylitorka jest osobą, która zwiększy efektywność transformacji organizacyjnej. Na uwagę zasługuje również aspekt facylitacji, wykorzystywany w tak zwanych zwinnych metodach zarządzania – Agile. Metody te są od lat wdrażane w firmach IT, a w ostatnich latach pojawiają się wdrożeniowe „case studies” z innych branż. Dużo elementów pochodzących z metod Agile, takich jak spotkania planowania, czy też spotkania podsumowujące dany okres (iterację) pracy zwane retrospektywami bazują na technikach zaczerpniętych

z facylitacji. Śmiało można powiedzieć, że dobry specjalista/ specjalistka od metod zarządzania Agile (Agile Coach, Scrum Master) koniecznie musi być dobrym facylitatorem/facylitatorką. Trzeci aspekt facylitacji to zdolność rozumienia różnych punktów widzenia na dany problem w organizacji – od szeregowego pracownika, przez osoby odpowiedzialne za wdrażanie zmiany, do dyrektorów i dyrektorek najwyższego szczebla. Neutralna osoba facylitatora/facylitatorki, która posiada odpowiednią wiedzę na temat tego, jak działa cała organizacja jest w stanie nawigować pomiędzy różniącymi się od siebie celami i wskaźnikami poszczególnych osób (o tym temacie szerzej piszę w książce – Executive Agile - Transforming organizations with Agile leadership). Zważywszy na fakt, że duże organizacje są często posiadają oddziały w różnych krajach, aspekt wielokulturowości oraz różnic kulturowych jest dodatkowym czynnikiem utrudniającym wprowadzanie zmian. Tutaj też odpowiedzią jest dobry facylitator / facylitatorka – która doprowadzi do wzajemnego zrozumienia innych kultur, a tym samym zwiększenia efektywności wspólnej pracy.



Edukacja oraz doświadczenie

Jakie doświadczenie mają facylitatorzy?

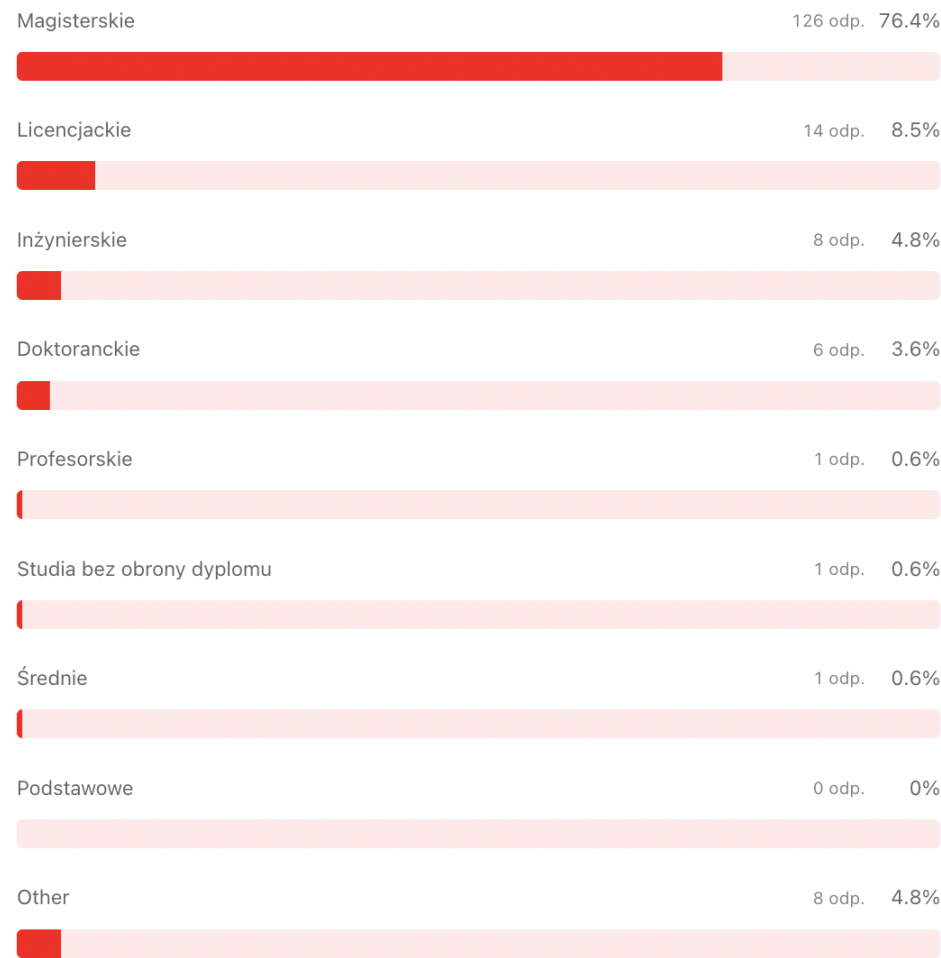
W tej sekcji zbadamy proces stawania się facylitatorem – niezależnie od tego, czy postrzegamy to jako zawód, rolę, czy kompetencję. Przyjrzymy się, jak zdobywają oni wiedzę, rozwijają swoje umiejętności i budują doświadczenie w tej dziedzinie.

Formalna edukacja

Formalne wykształcenie facylitatorów jest na wysokim poziomie, gdyż aż 76,4% respondentów posiada wykształcenie magisterskie. Ponadto, znaczący odsetek pozostałych ankietowanych osób również ukończył studia wyższe, w tym licencjackie (8,5%), inżynierskie (4,8%) i doktoranckie (3,6%). Jedynie niewielka część respondentów (1,8%) ma wykształcenie średnie lub niższe, co sugeruje, że osoby zajmujące się facylitacją w Polsce charakteryzują się przeważnie wyższym poziomem edukacji. Co więcej, 4,8% respondentów wskazało inne formy wykształcenia, w tym studia podyplomowe czy MBA, co może świadczyć o ich dążeniu do dalszego rozwoju i specjalizacji. Raport wskazuje również na potrzebę przyszłych badań, które mogłyby dokładniej zbadać, jakie konkretne kierunki studiów ukończyli facylitatorzy i jak ich formalna edukacja wpłynęła na ich specjalizację w tej dziedzinie.

Pytanie: Które z poniższych jest najwyższym zdobyтым przez Ciebie wykształceniem?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 165 z 167 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

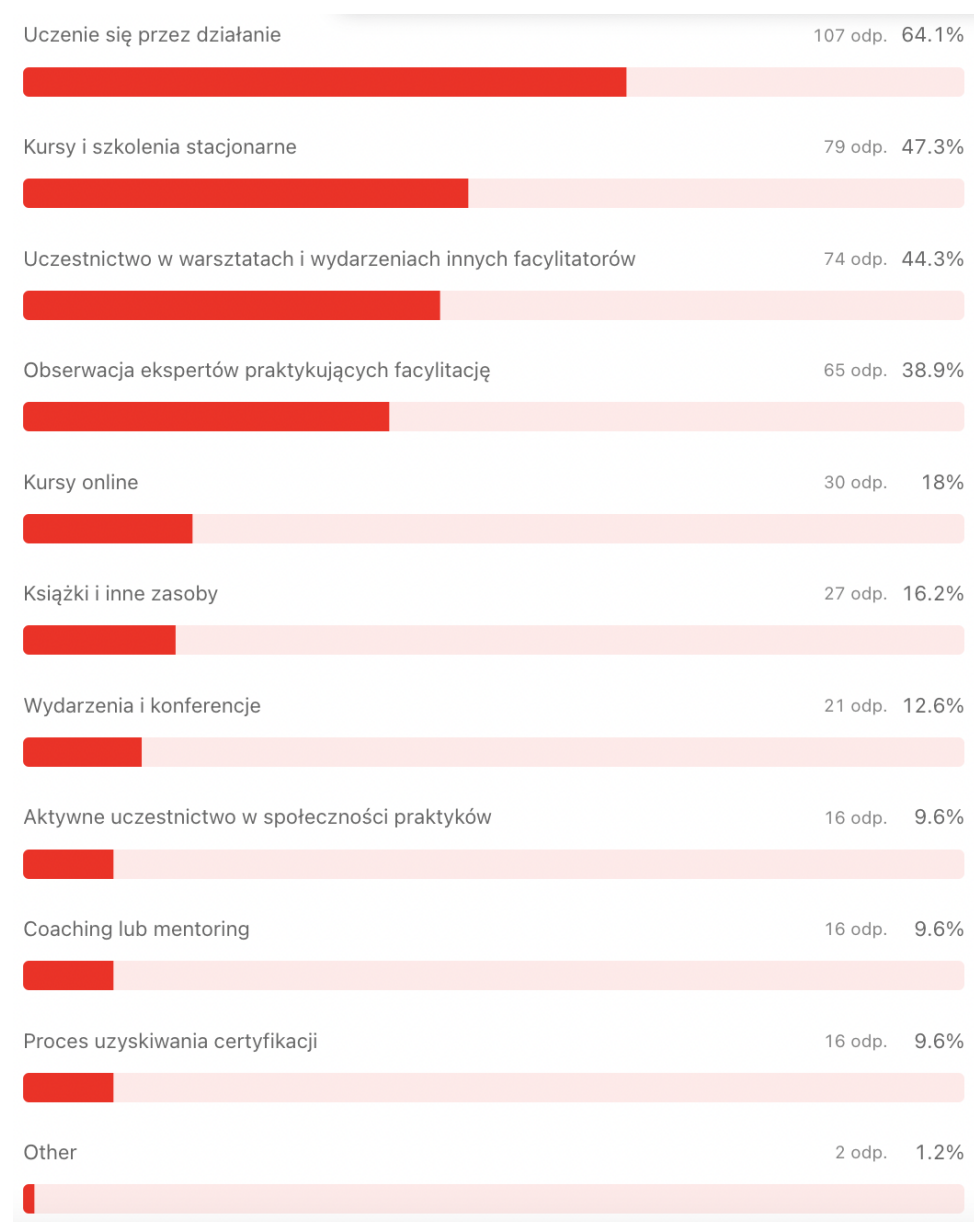


Nauka, kursy i szkolenia

Najpopularniejszym sposobem nauki facylitacji wśród respondentów jest „**uczenie się przez działanie**” (64,1%), co sugeruje, że praktyczne doświadczenie odgrywa kluczową rolę w zdobywaniu umiejętności w tej dziedzinie. Istotne są również „**kursy i szkolenia stacjonarne**” (47,3%), „**uczestnictwo w warsztatach i wydarzeniach innych facylitatorów**” (44,3%) oraz „**obserwacja ekspertów praktykujących facylitację**” (38,9%). Mniej popularne są metody takie jak kursy online, książki, wydarzenia i konferencje, uczestnictwo w społecznościach praktyków, coaching/mentoring oraz proces uzyskiwania certyfikacji.

Pytanie: Jak nauczył się facylitacji?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 167 z 167 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

W kwestii ukończonych kursów i szkoleń, ponad połowa (50,9%) ankietowanych nie brała udziału w żadnym z wymienionych.

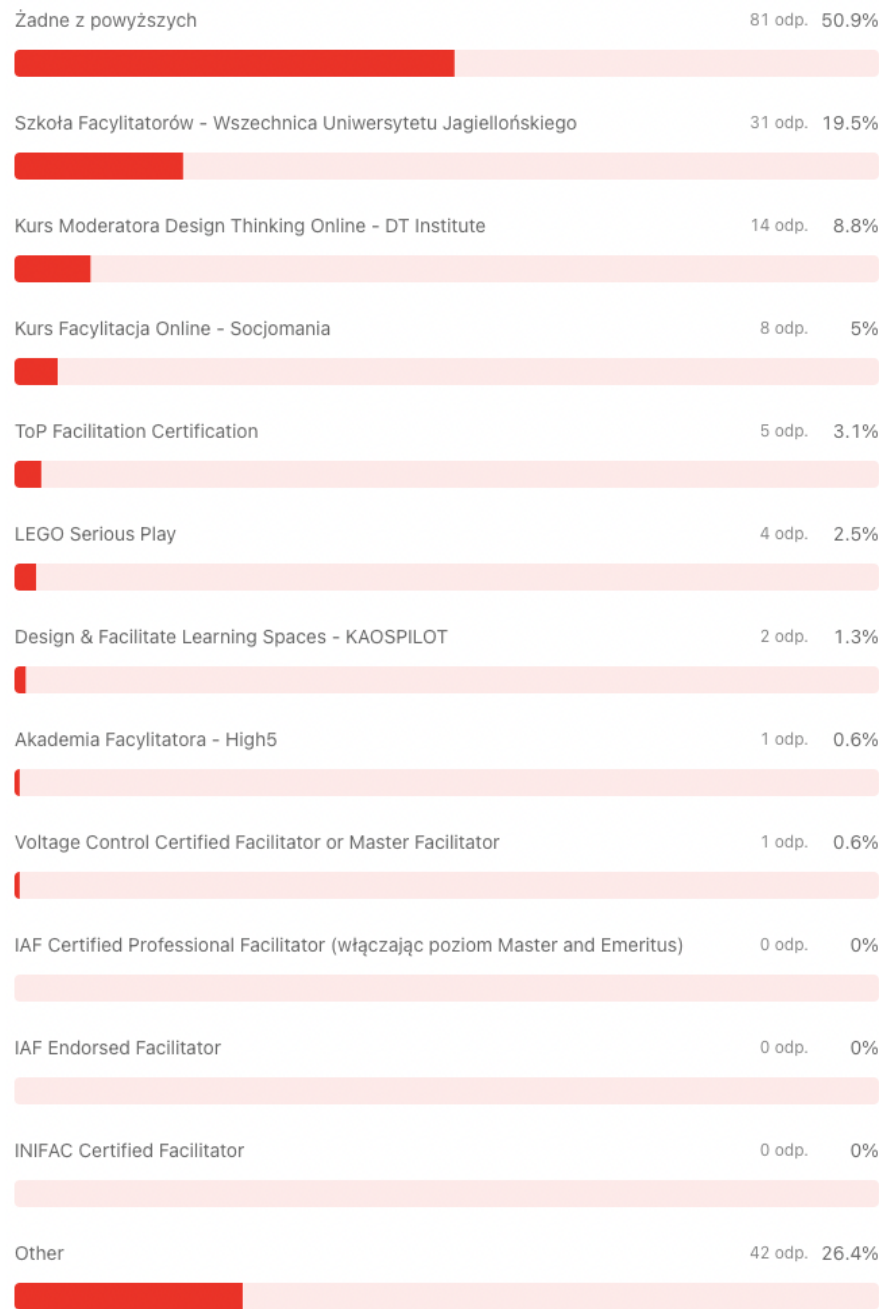
Wśród tych, którzy się szkolili, najpopularniejsze okazały się:



- **Akredytowana Szkoła Facylitatorów - Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego** (19,5%) [\[link\]](#)
- **Kurs Moderatorsa Design Thinking Online - DT Institute** (8,8%) [\[link\]](#)
- **Kurs Facylitacja Online - Socjomania** (5%) [\[link\]](#)

Pytanie: Jakie kursy lub szkolenia z facylitacji zostały przez Ciebie zrealizowane?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 159 z 167 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Co istotne, **znaczny odsetek respondentów (26,4%) wskazał również inne kursy i szkolenia**, które nie były uwzględnione w ankiecie, co świadczy o różnorodności ścieżek edukacyjnych facylitatorów.

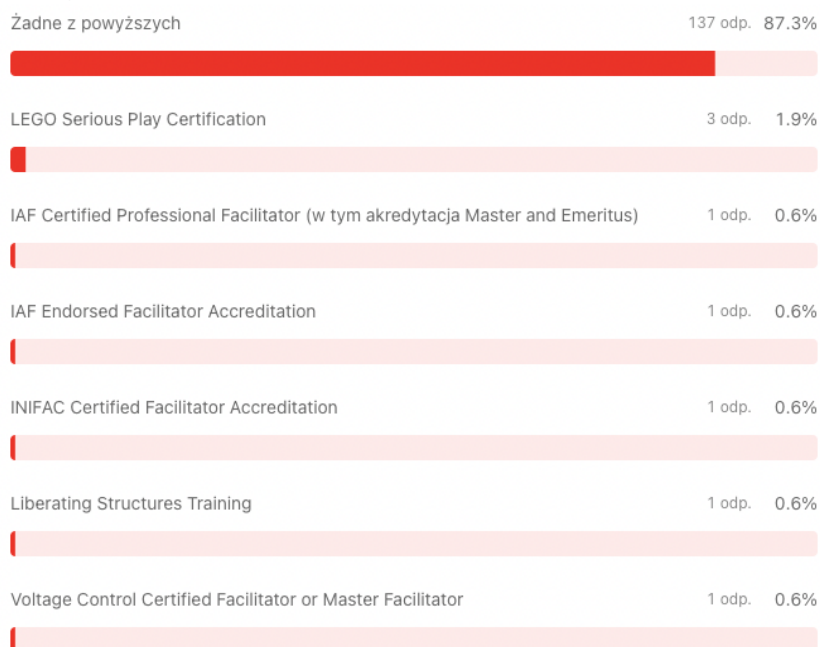
Wiele osób wymieniało zarówno konkretne kursy, jak i dłuższe programy rozwojowe oraz studia podyplomowe, co pokazuje dużą różnorodność ścieżek zdobywania kompetencji facylitacyjnych, ale też wyraźne preferencje wobec kilku najbardziej rozpoznawalnych programów i firm szkoleniowych.

Akredytacje i certyfikacje

Jeśli chodzi o posiadane akredytacje lub certyfikaty związane z facylitacją, zdecydowana większość respondentów (87,3%) nie posiada żadnego z wymienionych. Wśród nielicznych posiadanych certyfikatów, najczęściej pojawia się LEGO Serious Play Certification (1,9%). 11,5% respondentów wskazało inne posiadane akredytacje lub certyfikaty. Posiadania przez facylitatorów indywidualnych certyfikatów nie jest powszechne, może to wynikać ze stosunkowo niedługiej historii profesjonalizacji roli facylitatora w zestawieniu z ugruntowanymi na rynku polskim rolami jak trener czy coach.

Pytanie: Jakie akredytacje lub certyfikaty związane z facylitacją zostały przez Ciebie zdobyte?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 157 z 167 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec – wrzesień 2024.



Doświadczenie w facylitacji

Większość respondentów ocenia swoje doświadczenie w facylitacji jako zaawansowane (46,1%) lub średniozaawansowane (41,3%). Jedynie 12,6% identyfikuje się jako początkujący facylitatorzy. Sugeruje to, że w badaniu wzięła udział grupa osób z pewnym poziomem praktyki w tej dziedzinie.

Pytanie: Które z poniższych stwierdzeń najlepiej opisuje Twoje doświadczenie w facylitacji?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 167 z 167 respondentów.

Doświadczony – prowadzenie wielu różnych projektów, doświadczenie w radzeniu sobie ze złożonością, dynamiką grupy, warsztatami w dużych grupach, itp.

77 odp. 46.1%

Średniozaawansowany – pewność siebie w prowadzeniu zajęć w określonych formatach, znajomość podstaw projektowania procesu, dynamiki grupy, itp.

69 odp. 41.3%

Początkujący – prowadzenie lub współrealizacja kilku warsztatów, wydarzeń i/lub spotkań.

21 odp. 12.6%

Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec – wrzesień 2024.

Zasoby / źródła wiedzy

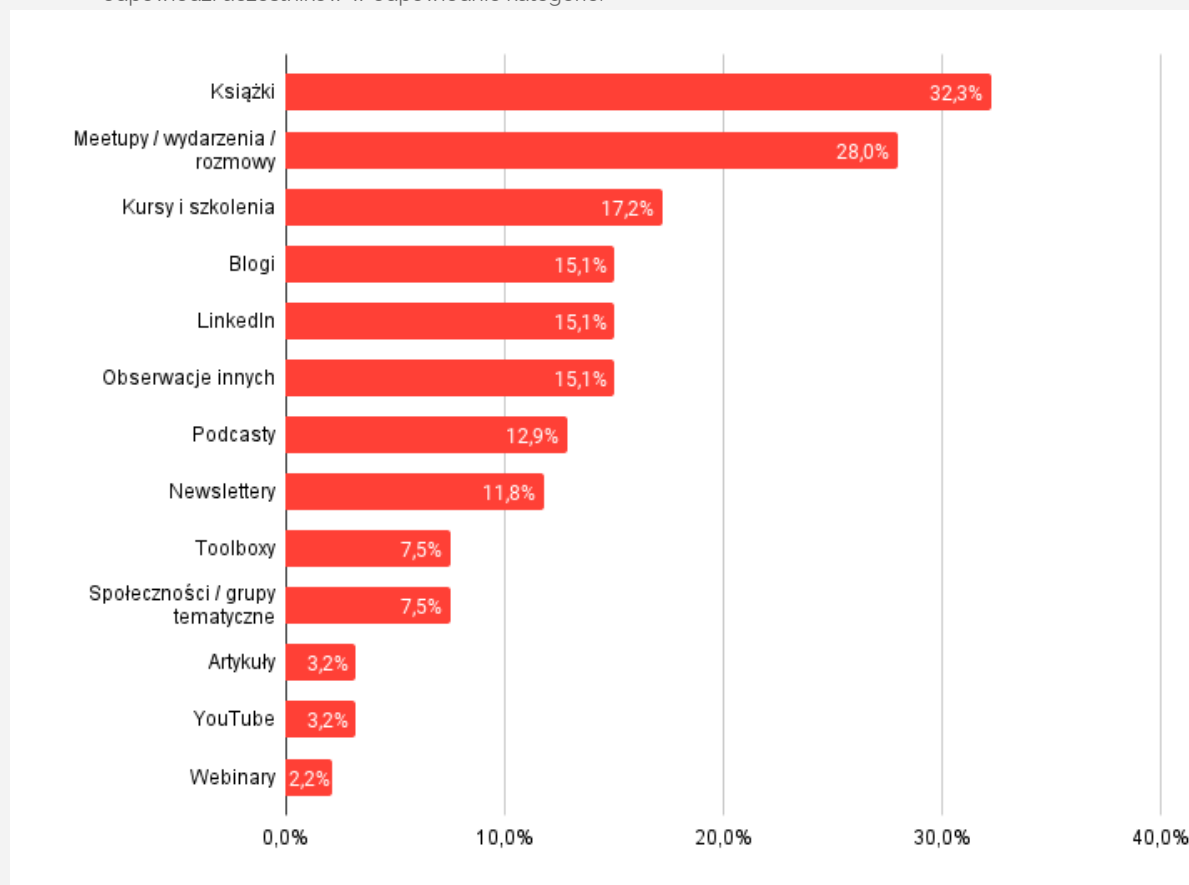
Facylitatorzy najczęściej czerpią wiedzę i inspirację z **książek (32,3%)**, uczestnictwa w **meetupach / wydarzeniach / rozmowach (28,0%)** oraz z **kursów i szkoleń (17,2%)**. Istotne są również **blogi i LinkedIn (po 15,1%)** oraz **obserwacje innych (15,1%)**. Podcasty, newslettery, toolboxy i społeczności tematyczne są mniej popularnymi źródłami. Różnorodność źródeł wiedzy wskazuje na to, że facylitatorzy podchodzą do swojego rozwoju w sposób wielowymiarowy, łącząc lekturę specjalistyczną z wymianą doświadczeń i formalnym kształceniem. Popularność książek i wydarzeń może sugerować preferencję do bardziej pogłębionych i interaktywnych form nauki.

Pytanie: Z jakich zasobów korzystasz, aby doskonalić swoje umiejętności facylitacyjne lub czerpać inspirację?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 93 z 169 respondentów.

Zastrzeżenia:

1. Powyższy wykres powstał przez analizę pytań otwartych i ręczne posegregowanie odpowiedzi uczestników w odpowiednie kategorie.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Analizując odpowiedzi respondentów, postanowiliśmy również wyróżnić konkretne książki, newslettery i narzędziowniki, o których wspominali respondenci, działając zgodnie z naszą ideą dzielenia się wiedzą i budowania społeczności facylitatorów.

Zastrzeżenie:

Lista ta obrazuje jedynie konkretne tytuły i pozycje, o których wspominali respondenci. Pytanie w ankiecie miało formę pytania otwartego, zaznaczamy więc, że większość odpowiedzi była ogólna i ograniczała się do określenia np. „książki”, „podcasty”. Zebrane tutaj dane nie są kompletną listą zasobów czy bibliotek, z których korzystają facylitatorzy. Przedstawiamy tę listę tutaj jedynie po to, by podzielić się z czytającymi raport ciekawymi pozycjami, o których postanowili wspomnieć respondenci.

Książki:

- Priya Parker (2021) – Sztuka spotkania (oryg. The Art of Gathering: How We Meet and Why It Matters)
- Merianne Liteman, Sheila Campbell (2006) - Retreats That Work: Everything You Need to Know About Planning and Leading Great Offsites (brak dostępnego polskiego wydania)
- Tony Mann, Jolanta Marszewska (2018) - Facylitacja - wiedza, umiejętności, sztuka czy magia
- Iga Mościchowska (2020) - Badania jako podstawa projektowania User Experience
- Kevin M. Hoffman (2018) - Meeting Design: For Managers, Makers, and Everyone This is service Design (brak dostępnego polskiego wydania)
- Stickdorn Marc Schneider Jakob (2018) - This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World: a Practitioner's Handbook (brak dostępnego polskiego wydania)
- Kimberly Bain (2020) - The Power of Facilitation (brak dostępnego polskiego wydania)
- Adrienne Maree Brown (2021) - Holding Change: The Way of Emergent Strategy Facilitation and Mediation, (brak dostępnego polskiego wydania)
- R. Schwarz (1998) - The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers (brak dostępnego polskiego wydania)

Newslettery:

- #CheckIn Martyna Tarnawska [\[link\]](#)
- Newsletter IAF [\[link\]](#)
- Newsletter Klientocentryczni [\[link\]](#)

Narzędziowniki:

- Gamestorming [\[link\]](#)
- Liberating Structures [\[link\]](#)
- Hyper Island Toolbox [\[link\]](#)
- GreenHat Innovation [\[link\]](#)
- Session Lab Library [\[link\]](#)
- Gamma.app [\[link\]](#)
- Strategyzer [\[link\]](#)

Spółeczności

Na pytanie o aktywny udział w społecznościach, **34.2% respondentów zadeklarowało, że nie uczestniczy w żadnej z wymienionych w ankiecie społeczności**. Dość dużo głosów zebraliśmy natomiast odpowiedzi „wewnętrznych w mojej firmie” (54.7%) i „lokalna grupa praktyków” (34.2%).

Patrząc na wyniki ankiety, pozostałe pozycje zebraliśmy niewielką liczbę głosów. Może to świadczyć o fakcie, że po pierwsze, opracowana lista nie była dopasowana do polskich odbiorców ankiet, lub po drugie, że polscy facylitatorzy niezbyt dobrze znają zagraniczne społeczności.



Chcąc jednak wyróżnić najczęściej wskazywane przez respondentów zagraniczne społeczności, możemy wskazać na:

→ Miro Community	14 odpowiedzi	8.7% udzielających odpowiedzi na to pytanie
→ IAF - International Association of Facilitators	11 odpowiedzi	6.8% udzielających odpowiedzi na to pytanie
→ ICF - International Coaching Federation	8 odpowiedzi	5% udzielających odpowiedzi na to pytanie
→ Liberating Structures User Group	8 odpowiedzi	5% udzielających odpowiedzi na to pytanie
→ Mural Community	8 odpowiedzi	5% udzielających odpowiedzi na to pytanie

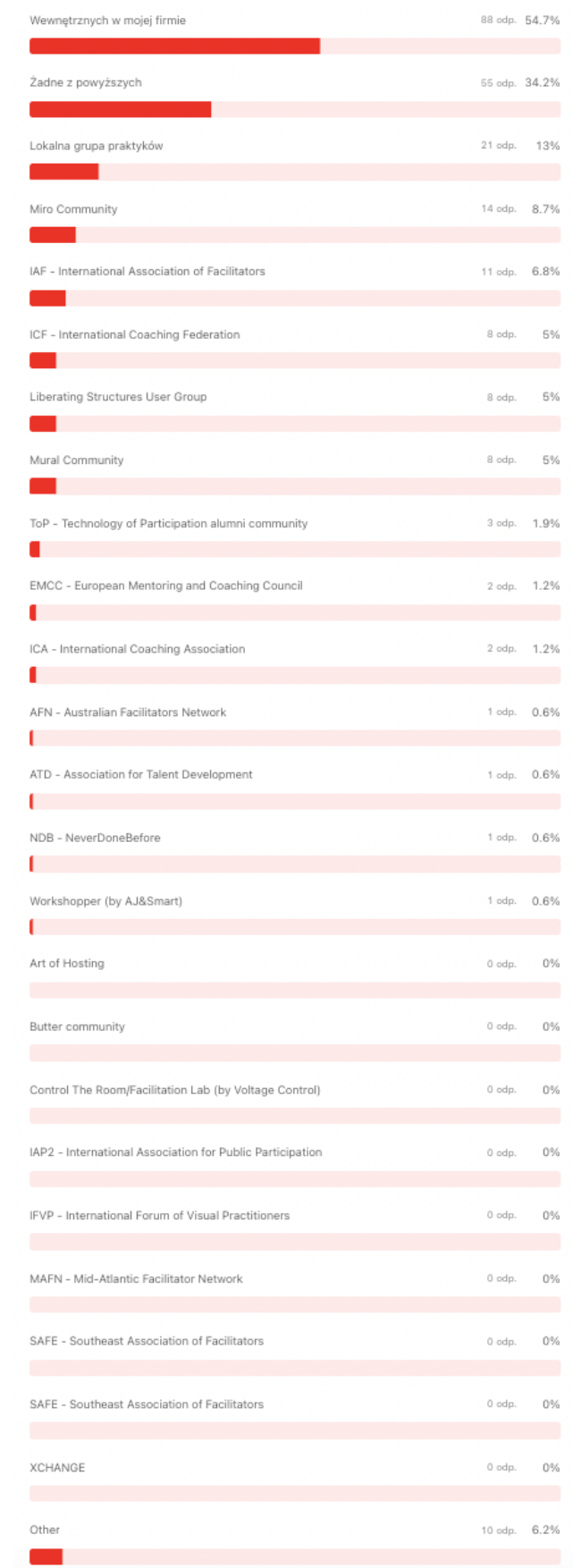
Na pytanie „W jakich społecznościach facylitatorów aktywnie uczestniczysz?” odpowiedzi udzieliło 161 z 167 respondentów.

W odpowiedzi „Inne” respondenci wymienili społeczności, które nie były wylistowane w pytaniu, a w których, według ich deklaracji, biorą czynny udział:

- Społeczność z kursu - Facylitacja Online w Zespołach Zdalnych od Agile Yourself [\[link\]](#)
- Społeczność Agile Warsaw [\[link\]](#)
- Społeczność PonadPrzeciętni [\[link\]](#)
- Grupa na Facebooku - Trener Trenerowi Trenerem [\[link\]](#)
- Centrum Facylitacji [\[link\]](#)
- Platforma EPALE [\[link\]](#)
- Meetupy ALE Kraków [\[link\]](#)

Pytanie: W jakich społecznościach facylitatorów aktywnie uczestniczysz?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 161 z 167 osób.





„Jesteśmy na dobrej drodze do tego, aby
facylitacja stała się jedną z kluczowych
kompetencji wspierających sukces
nowoczesnych organizacji.”

Artur Krupa



Artur Krupa

Człowiek wielu ról, certyfikowany facylitator IAF

W dużych firmach, w projektach z wieloma interesariuszami, liczne spotkania i warsztaty stanowią wyzwanie. Niezbędne staje się wsparcie specjalistów, którzy pomogą zdefiniować i osiągnąć cele spotkania przez dobór odpowiednich narzędzi pracy i moderację dyskusji. Doświadczenie, jak bardzo facylitacja poprawia efektywność zespołów sprawia, że rośnie liczba warsztatów facylitowanych a kompetencje facylitacji stają się coraz bardziej pożądane w dużej organizacji.

W przypadku spotkań i warsztatów o znaczeniu strategicznym najczęściej decydujemy się na współpracę z zewnętrznymi facylitatorami, jednak w operacyjnej pracy, w mniejszych inicjatywach i projektach, wykorzystujemy wewnętrzny potencjał, korzystając z kompetencji osób w naszych zespołach. Organizacje, które dostrzegają te ewoluujące potrzeby, inwestują w rozwijanie kompetencji facylitacji wewnątrz firmy. W rezultacie rola facylitatora łączona jest z innymi zadaniami, co nie zawsze jest odzwierciedlone w nazwie stanowiska.

O rozpoznawalność w dużej organizacji osób o takich kompetencjach trzeba odpowiednio zadbać. Jednym z możliwych rozwiązań jest tworzenie w firmie społeczności facylitatorów, które jednocześnie wspierają dzielenie się wiedzą i rozwój zawodowy. Obserwując aktualne trendy, bez wątpienia jesteśmy na dobrej drodze do tego, aby facylitacja stała się jedną z kluczowych kompetencji wspierających sukces nowoczesnych organizacji.

“Czy w procesie 'uczenia się przez działanie' uwzględniana jest systematyczna refleksja nad dynamiką grupy, analizą interakcji, oceną skuteczności zastosowanych technik i adaptacją do różnorodnych stylów uczenia się?”

Izabela Dołęgiewicz



Izabela Dołęgiewicz

Board Member | Operations Director | Professional Development
Psychologist | Coach | Facilitator

Raport "Stan Facylitacji w Polsce 2024" stanowi cenne źródło wiedzy i punkt wyjścia do dyskusji o dynamicznie rozwijającej się profesji facylitatora w Polsce. Prezentuje obraz dziedziny zyskującej na znaczeniu w organizacjach, ale jednocześnie stojącej przed licznymi wyzwaniami i pytaniami o kierunki dalszego rozwoju.

Z raportu wyłania się obraz facylitacji traktowanej w Polsce częściej jako cenna kompetencja niż odrębny zawód. Choć ponad połowa respondentów identyfikuje się z rolą facylitatora (51,5%), wielu łączy ją z innymi funkcjami, takimi jak szkoleniowiec/trener (46,8%), konsultant (44,4%), coach (22,8%) czy menedżer projektów Agile (24,6%). Świadczy to o wszechstronności umiejętności facylitacyjnych i ich rosnącym znaczeniu w różnorodnych kontekstach biznesowych, od wsparcia operacyjnego po prace strategiczne. Facylitatorzy pracują zarówno w dużych korporacjach (ponad 5000 osób - 24,8%), jak i MŚP (łącznie 38,2%), a także jako freelancerzy (ok. 10%). Najczęstszym źródłem zleceń są potrzeby wewnętrzne organizacji (70%).

Polscy facylitatorzy to w większości osoby z wyższym wykształceniem (76,4% posiada tytuł magistra), co sugeruje postrzeganie tej dziedziny jako wymagającej solidnych podstaw teoretycznych. Dominującą metodą zdobywania umiejętności jest jednak "uczenie się przez działanie" (64,1%), co potwierdza wagę praktyki. Jednocześnie, niski odsetek osób posiadających formalne certyfikaty (87,3% nie ma żadnego z wymienionych, 11,5% inne) oraz relatywnie niewielkie wykorzystanie superwizji czy mentoringu

(wskazane jako mniej popularne metody nauki) rodzi pytania o jakość tego "działania" i stopień jego refleksyjności.

Międzynarodowe standardy, takie jak **IAF Core Competencies**, kładą nacisk na integrację wiedzy, umiejętności i postaw, wykraczając poza wiedzę akademicką. Kluczowe kompetencje według IAF obejmują m.in. budowanie relacji, planowanie procesu, tworzenie środowiska partycypacyjnego, kierowanie grupą ku rezultatom, rozwijanie profesjonalnej wiedzy oraz modelowanie profesjonalnej postawy.

Te kompetencje są nierozdzielnie związane z wartościami facylitacji, które można zaobserwować w efektywnym procesie facylitacyjnym.

- **Neutralność i bezstronność:** Facylitator dba o proces, a nie o narzucanie swoich poglądów.
- **Uczestnictwo i równość głosu:** Każdy uczestnik ma prawo być usłyszany, a różnorodność perspektyw jest ceniona.
- **Otwartość i zaufanie:** Tworzenie bezpiecznej przestrzeni do dzielenia się myślami i obawami.
- **Skupienie na procesie:** Monitorowanie dynamiki grupy i wspieranie efektywnego działania.
- **Stuchanie i empatia:** Aktywne stuchanie oraz zrozumienie perspektyw i potrzeb uczestników.
- **Adaptowanie się i elastyczność:** Gotowość do modyfikacji planu i metod w trakcie sesji.
- **Zrozumienie celów i oczekiwań:** Jasne określenie celów i wtycznych przed sesją oraz utrzymywanie ich w świadomości i dążenie do ich osiągnięcia.



W praktyce oznacza to, że wymienione wartości przekładają się na konkretne umiejętności interpersonalne (tzw. "miękkie") oraz postawy facylitatora, widoczne w jego bezpośredniej pracy z grupą. I tu właśnie pojawia się **potencjalna luka**, gdy konfrontujemy te standardy z danymi z raportu. **Wyższe wykształcenie formalne** polskich facylitatorów (np. magisterskie) jest cenne, ale nie gwarantuje opanowania praktycznych, interpersonalnych oraz umiejętności zarządzania procesem grupowym i wartości podkreślanych przez IAF. Dyplom uniwersytecki nie jest równoznaczny z umiejętnością zarządzania dynamiką grupy, budowania zaufania czy zachowania neutralności w gorącej dyskusji. Dominująca metoda "uczenia się przez działanie", choć niezbędna, bez wsparcia systematycznej refleksji, superwizji, mentoringu czy odniesienia do sprawdzonych modeli (jak IAF), może prowadzić do powielania nieskutecznych nawyków lub niepełnego zrozumienia subtelności procesu grupowego i roli wspomnianych wartości w praktyce. Istnieje ryzyko, że "działanie" staje się rutyną, a nie świadomym procesem doskonalenia opartym na analizie i informacji zwrotnej. Bardzo niski odsetek certyfikacji uznawanych



międzynarodowo (jak IAF CPF) oznacza, że brakuje w Polsce powszechnego, zewnętrznego i obiektywnego potwierdzenia, że dany facylitator rzeczywiście posiada kompetencje zgodne z globalnymi standardami i potrafi stosować w praktyce kluczowe wartości. To może ograniczać wiarygodność w oczach klientów (szczególnie międzynarodowych lub tych bardziej świadomych) i utrudniać im ocenę rzeczywistej jakości usług poza deklaracjami samego facylitatora. Brak certyfikacji nie oznacza braku umiejętności, ale sugeruje **niedostateczne dążenie do ich formalnej walidacji** według uznanych kryteriów, co w profesjonalizującym się świecie usług staje się coraz ważniejsze. Analiza raportu pokazuje, że pomimo wysokiego formalnego wykształcenia wyższego, polscy facylitatorzy mogą nie widzieć bezpośredniej potrzeby lub nie odczuwać silnej motywacji do dalszego potwierdzania swoich kompetencji w dziedzinie facylitacji poprzez certyfikację czy inne formy walidacji.

Raport również wskazuje na konkretne wyzwania stojące przed polskimi facylitatorami, takie jak trudności z facylitacją hybrydową (najmniej popularny format sesji, wskazany jako wyzwanie przez 28,8%), znalezieniem klientów (22,2%) oraz niską świadomością rynku na temat wartości facylitacji. Równocześnie obserwujemy dynamiczny wzrost wykorzystania narzędzi AI, np. ChatGPT (60,9% respondentów), co stawia pytania o wpływ technologii na kreatywność, improwizację i autentyczność pracy facylitatora.

W tym kontekście kluczową rolę mogą odegrać społeczności facylitatorów. Istnienie społeczności wewnętrznych w firmach (54,7%) i lokalnych grup praktyków (34,2%) jest pozytywnym zjawiskiem, tworząc przestrzeń do wymiany doświadczeń. Jednakże, raport sugeruje potencjalnie ograniczoną integrację ze społecznościami międzynarodowymi (np. IAF wskazywane przez 6,8% respondentów). Wzmocnienie więzi i aktywniejsza współpraca w ramach społeczności, w tym z organizacjami międzynarodowymi, wydaje się niezbędne do sprostania wyzwaniom technologicznym i rynkowym oraz do podnoszenia standardów całej profesji w Polsce.

Możliwe kierunki rozwoju polskiej facylitacji:

1. **Przejsie od "uczenia się przez działanie" do "refleksyjnego uczenia się przez działanie".** Wymaga to promowania kultury superwizji, mentoringu i systematycznej wymiany doświadczeń w ramach społeczności, aby zapewnić głębszą analizę praktyki i ciągłe doskonalenie.
2. **Zwiększenie otwartości na międzynarodowe standardy i certyfikacje.** Promowanie certyfikacji (np. IAF CPF) może podnieść jakość usług, zwiększyć wiarygodność facylitatorów i ułatwić dostęp do rynku międzynarodowego.
3. **Krytyczna analiza i adaptacja nowych technologii poprzez**



współpracę. Należy świadomie wykorzystywać potencjał AI, dzieląc się wiedzą i doświadczeniami w ramach społeczności.

4. **Wspólne budowanie świadomości rynku.** Konieczna jest dalsza, skoordynowana edukacja klientów na temat wartości i możliwości facylitacji oraz zarządzanie realistycznymi oczekiwaniami.
5. **Wzmocnienie społeczności i współpracy międzynarodowej.** Inicjowanie wymiany doświadczeń z facylitatorami z innych krajów oraz opracowanie i upowszechnienie kodeksu etycznego może przyczynić się do profesjonalizacji zawodu w Polsce.

Raport "Stan Facylitacji w Polsce 2024" jest ważnym głosem w dyskusji o przyszłości tej profesji. Ukazuje jej rosnące znaczenie, ale także obszary wymagające rozwoju. Poprzez refleksję nad przedstawionymi danymi, zwłaszcza w kontekście międzynarodowych standardów i siły płynącej ze współpracy w ramach społeczności, polscy facylitatorzy mają szansę na dalszy, świadomy rozwój i budowanie silnej pozycji na rynku.



Praktyka facylitatora

Jak to było facylitować w 2024?

Wyniki przedstawione w następnej sekcji koncentrują się na praktykach respondentów w ciągu ostatniego roku. Jaki rodzaj i długość sesji były najbardziej popularne? Dla kogo facylitatorzy prowadzili spotkania? Ale również — czy sami wyceniają swoją pracę, a jeśli tak — jak to robią?



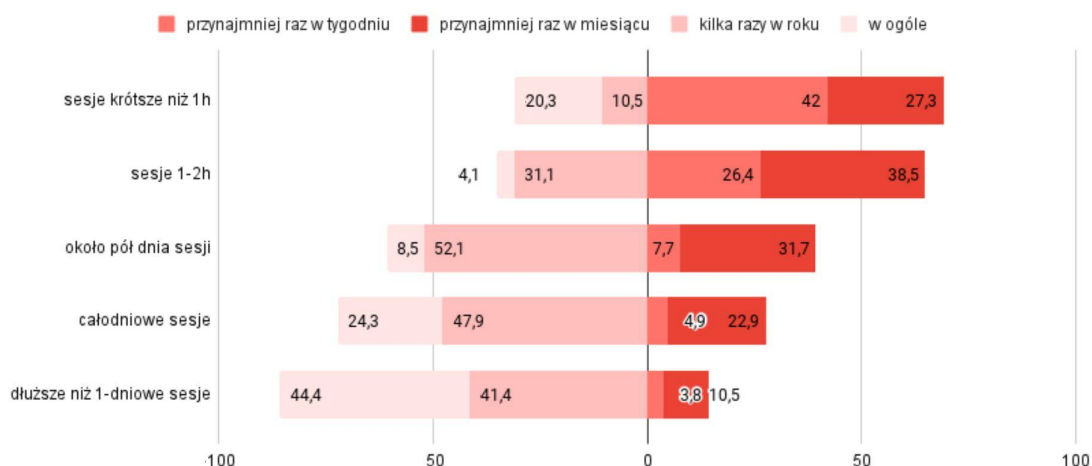
Długość sesji

Z deklaracji respondentów wynika, że najczęściej facylitowali oni sesje krótsze, trwające mniej niż 1h lub trwające 1-2h.

Sesje całodniowe lub sesje dłuższe niż 1-dniowe często były wskazywane przez respondentów jako sesje, które w ogóle nie były facylitowane w ubiegłym roku lub określano, że odbywały się one kilka razy w roku.

Pytanie: Jak często, w przeciągu ostatniego roku, prowadziłeś/aś warsztat lub pracę grupową o poniższym czasie trwania?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 148 z 169 respondentów.
Wynik przedstawiony w procentach.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Typ spotkania

Respondenci deklarują, że największą popularnością cieszą się sesje zdalne, za to najmniej popularny typ spotkania to spotkania hybrydowe.

Pytanie: W przeciągu ostatniego roku, jakiego typu sesje/warsztaty prowadziłeś/aś?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 158 z 167 respondentów.

	Dużo	Niektóre	Żadne
Zdalne	59.3%	33.3%	7.3%
Na żywo	36.7%	54.4%	8.9%
Hybrydowo	12%	39.8%	48.1%

Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Odbiorcy

Badając źródła zleceń, kluczową rolę odgrywa facylitacja wewnętrzna, gdzie **niemal 70% respondentów wskazuje na zlecenia ze strony własnej organizacji**. To świadczy o rosnącym uznaniu wartości facylitacji jako kompetencji wewnątrz przedsiębiorstw.

Dodatkowo, wysoki odsetek zleceń pochodzących z poleceń i networkingu (odpowiednio 40.5% i 34%) podkreśla znaczenie budowania relacji i reputacji w branży. Sugeruje to, iż zaufanie i rekomendacje są istotnym czynnikiem w wyborze facylitatora. Analiza odbiorców sesji pokazuje, że facylitatorzy najczęściej pracują z innymi zespołami w firmie (71%) oraz z własnymi zespołami (60.5%). To potwierdza tezę o silnym osadzeniu facylitacji w strukturach organizacyjnych i jej roli we wspieraniu efektywności zespołowej. Mniejszą popularnością cieszą się sesje dla małych i średnich przedsiębiorstw spoza organizacji respondenta, co może sugerować, że rynek usług facylitacyjnych jest w dużym stopniu skoncentrowany na potrzebach wewnętrznych dużych i średnich firm.



Pytanie: Skąd pochodziły zlecenia związane z facylitacją w ciągu ostatnich 12 miesięcy?

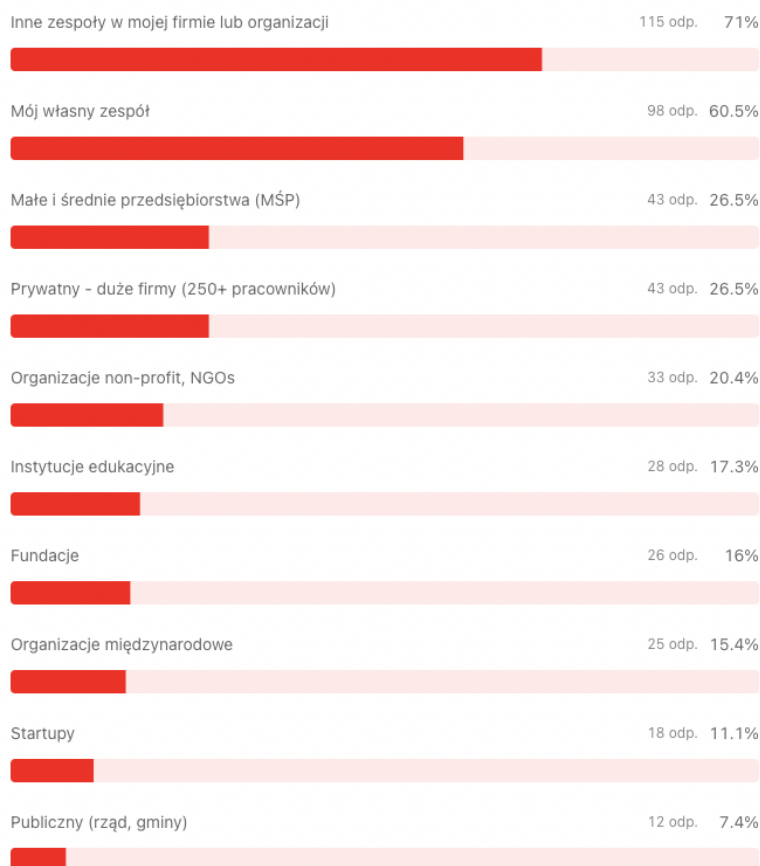
Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 153 z 167 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Pytanie: Dla kogo były prowadzone sesje facylitacyjne w ciągu ostatnich 12 miesięcy?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 162 z 167 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Współfacylitacja

Dane od respondentów wskazują, że facylitowanie warsztatów i spotkań to w większości czasu samodzielna praca. Respondenci deklarują również, że czasami zdarza im się współfacylitować spotkania z jednym dodatkowym facylitatorem. Sesje, gdy prowadzą warsztat w większym zespole facylitatorów (+2 osoby) występują najrzadziej.

Możliwe, że brak popularności współfacylitacji w większym zespole wynika z ograniczonej skali projektów facylitacyjnych w Polsce, które zazwyczaj nie wymagają tak rozbudowanej struktury wsparcia. Inną przyczyną może być niewystarczająca świadomość korzyści płynących z współfacylitacji w większym gronie, zarówno wśród klientów, jak i samych facylitatorów. Warto jednak zauważyć, że w kontekście przyszłych wyzwań, takich jak praca z dużymi, interdyscyplinarnymi zespołami, a także w obliczu rozwoju sztucznej inteligencji, współpraca w zespole facylitatorów może stać się kluczową wartością. W takim scenariuszu, synergia różnych perspektyw i kompetencji w zespole prowadzących mogłaby znacząco podnieść jakość i efektywność sesji, szczególnie tych o bardziej złożonym charakterze.

Pytanie: Jak często prowadziłeś/aś sesje w następujących konfiguracjach?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 157 z 167 respondentów.

	Większość czasu	Czasami	Nigdy
Samodzielnie	84.7%	13.4%	1.9%
Z jednym dodatkowym facylitatorem	13.8%	69.7%	16.4%
W zespole	5%	36.2%	58.9%

Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

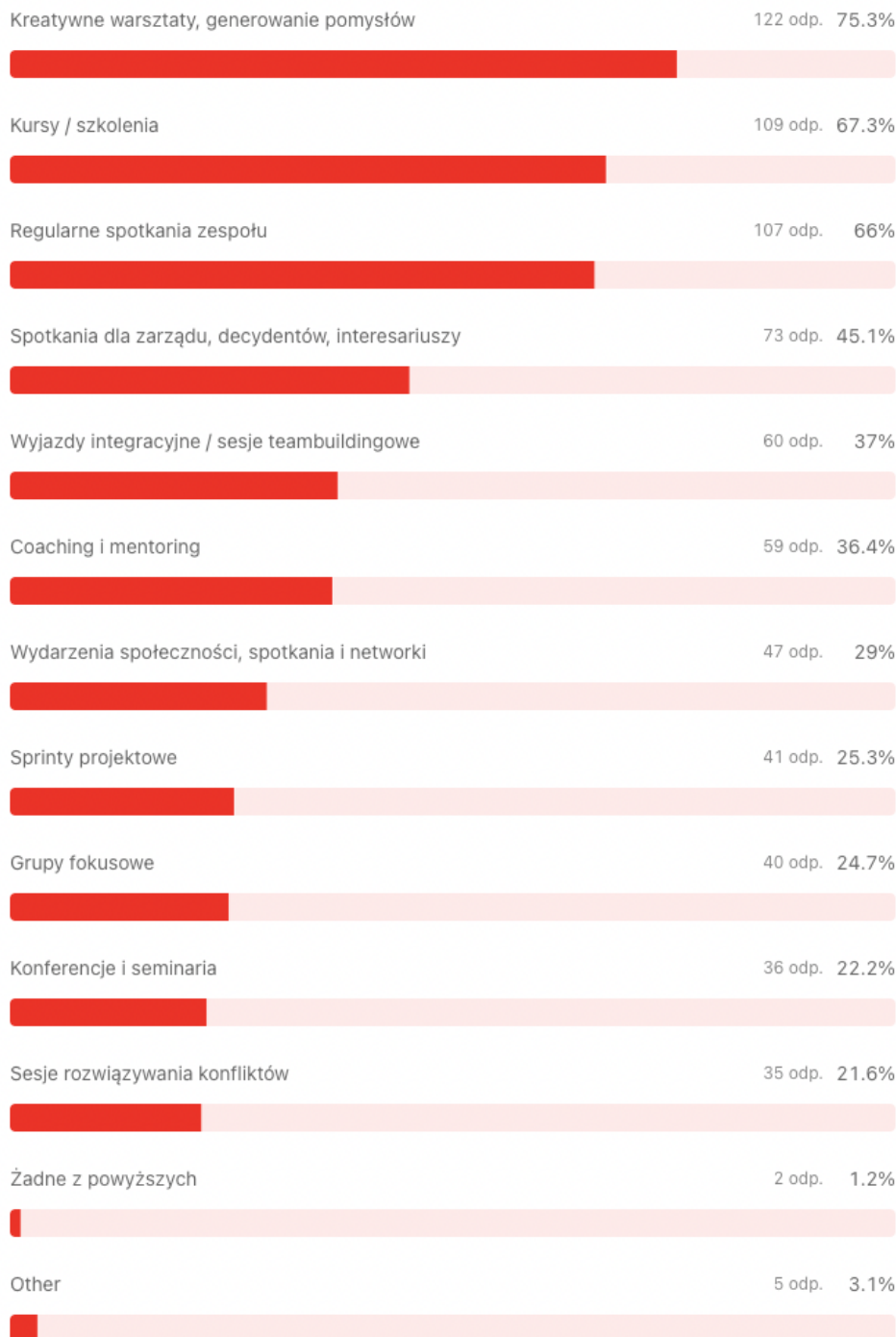
Rodzaje sesji

Z perspektywy rodzajów prowadzonych sesji, raport pokazuje, że polscy **facylitatorzy najczęściej angażują się w kreatywne warsztaty i generowanie pomysłów (75.3%), kursy i szkolenia (67.3%) oraz regularne spotkania zespołu (66%)**. Na tej podstawie można stwierdzić, iż facylitatorzy odgrywają istotną rolę we wspieraniu innowacyjności, rozwoju kompetencji oraz efektywności pracy zespołowej. Wysoka popularność warsztatów kreatywnych może świadczyć o rosnącym zapotrzebowaniu organizacji na generowanie nowych idei i rozwiązań, natomiast częste prowadzenie

szkoleń i regularnych spotkań zespołów podkreśla rolę facylitatorów w budowaniu kultury współpracy i efektywnej komunikacji wewnątrz organizacji.

Pytanie: Jakie rodzaje sesji przeprowadzono w ciągu ostatnich 12 miesięcy?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 162 z 167 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

„Rosnące znaczenie sesji zdalnych (58,9%) otwiera nowe możliwości, ale wymaga zastosowania technik, które podtrzymują zaangażowanie i więzi społeczne.”

Kasia Szczesna



Kasia Szczesna

Responsible AI + Behavioural Science + Experience Design | EU GPAI CoP Member | Harvard Business School

Badanie pokazuje, że facylitacja zyskuje na popularności w organizacjach, z wyraźnym naciskiem na krótsze sesje (do 1 godziny, 42%), co zgodne jest z teorią ograniczonej racjonalności. Uczestnicy preferują intensywne bloki pracy, aby uniknąć przeciążenia poznawczego.

Sesje w mniejszych grupach (0-12 osób, 90,2%) sprzyjają bardziej efektywnym procesom decyzyjnym, choć mogą być podatne na błędy poznawcze, takie jak dominacja silniejszych osobowości czy efekt potwierdzenia.

Większość respondentów wskazała, że sesje, które prowadzą, odbywają się wewnątrz organizacji lub dla własnych zespołów. Może to wynikać z potrzeby komfortu poznawczego – łatwiej pracować w znanym środowisku niż wprowadzać dodatkowe bariery w krótkich, intensywnych procesach.

Rosnące znaczenie sesji zdalnych (58,9%) otwiera nowe możliwości, ale wymaga zastosowania technik, które podtrzymują zaangażowanie i więzi społeczne. Wykorzystanie nudge – subtelnych „szturchnięć” – może pomóc kierować decyzjami uczestników bez ograniczania ich wolności, co sprzyja bardziej refleksyjnym i obiektywnym decyzjom, zwiększając efektywność facylitacji.



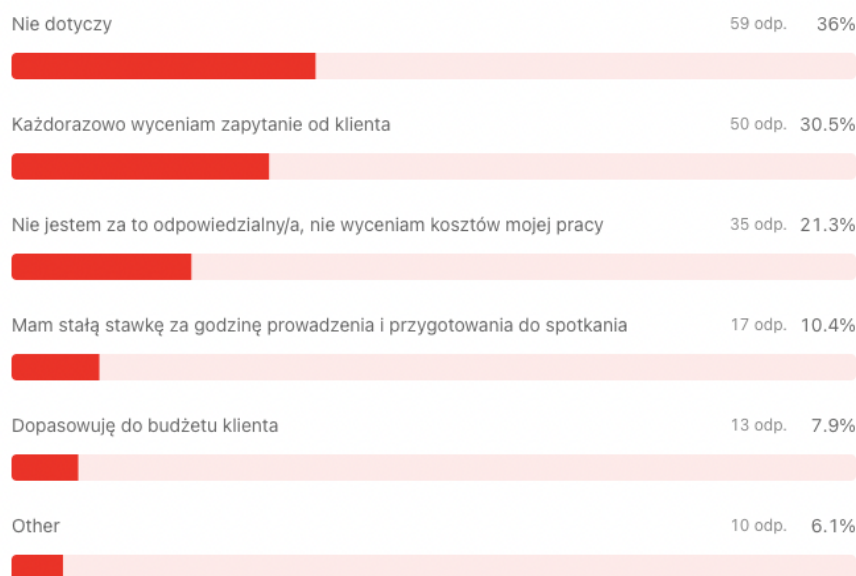
Wycena

Znaczna część respondentów (36%) wskazuje, iż kwestia ta ich nie dotyczy, a 21.3% deklaruje, że nie jest odpowiedzialnych za wycenę. Ten fakt, w powiązaniu z wcześniejszymi danymi o dominacji facylitacji wewnętrznej, sugeruje, że dla wielu osób facylitacja jest częścią szerszych obowiązków zawodowych, a koszty ich pracy są ustalane w ramach struktury organizacyjnej. Jednocześnie, istotna grupa facylitatorów (30.5%) **každorazowo wycenia zapytanie od klienta**, co prawdopodobnie dotyczy freelancerów i osób pracujących w firmach konsultingowych. Model rozliczeń za usługi facylitacyjne w Polsce jest silnie zróżnicowany i zależy od formy zatrudnienia oraz charakteru zlecenia.



Pytanie: Jak wyceniasz swoją pracę w roli osoby facylitującej?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 164 z 167 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Dalsza analiza stawek godzinowych ujawnia, że wśród osób, które wyceniają swoją pracę, najwięcej respondentów podaje stawkę w przedziale 0-200 zł za godzinę facylitacji. Warto jednak zauważyć, że odpowiedzi na to pytanie udzieliła stosunkowo niewielka grupa (45 z 164), co dodatkowo podkreśla, że dla wielu facylitatorów wycena nie jest bezpośrednim elementem ich pracy.

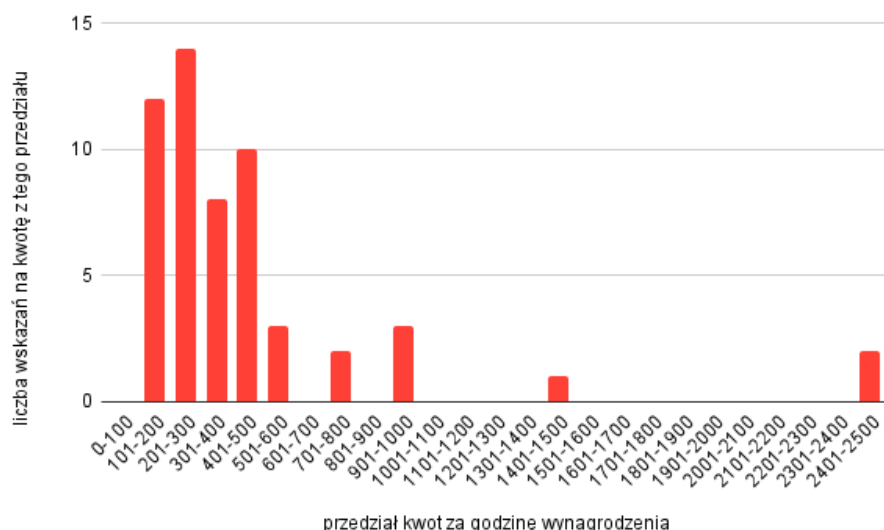
Pytanie: Jaka jest Twoja stawka (PLN netto) za 1 godzinę (60 min) facylitacji spotkania?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 55 z 169 respondentów.

Zastrzeżenie

Na to pytanie udzieliły odpowiedzi tylko te osoby, które w poprzednim pytaniu (Jak wyceniasz swoją pracę facylitatora?) wybrały opcję:

- „Mam stałą stawkę za godzinę prowadzenia i przygotowania do spotkania”
- „Każdorazowo wyceniam zapytanie od klienta”
- „Dopasowuję do budżetu klienta”



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Stawki za 1 godzinę (PLN netto, 60 min) facylitacji spotkania:

→ **Średnia** 487 zł

→ **Mediana** 350 zł

Na podstawie danych z pytania otwartego „Jaka jest Twoja stawka za 1 godzinę (60 min) facylitacji spotkania?”. Odpowiedzi udzieliło 55 z 169 respondentów.

Na to pytanie udzieliły odpowiedzi tylko te osoby, które w poprzednim pytaniu (Jak wyceniasz swoją pracę facylitatora?) wybrały opcję:

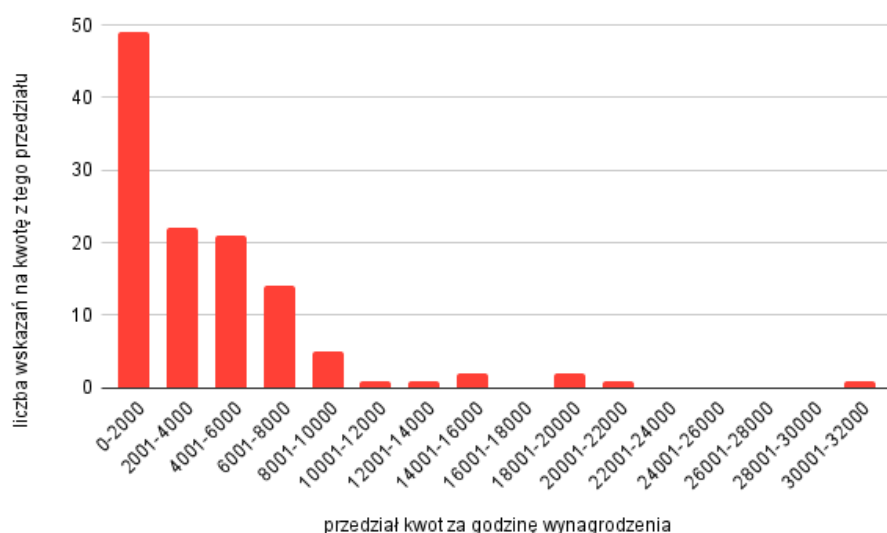
- „Mam stałą stawkę za godzinę prowadzenia i przygotowania do spotkania”
- „Każdorazowo wyceniam zapytanie od klienta”
- „Dopasowuję do budżetu klienta”

Wycena spotkania zdalnego / stacjonarnego

Analiza **wyceny jednodniowych warsztatów stacjonarnych** oraz **spotkań zdalnych** z 15 uczestnikami ujawnia, że najczęściej odpowiedzi koncentruje się w przedziale **0-2000 zł**. Co ciekawe, większość respondentów nie zmieniłaby swojej wyceny w przypadku przejścia na format zdalny, jednak znaczący odsetek inaczej wyceniłby taką sesję. Wniosek: Wycena usług facylitacyjnych jest złożona i niejednoznaczna, a format spotkania (stacjonarny vs. zdalny) jest jednym z czynników branych pod uwagę. Hipoteza: Brak jednoznacznego standardu wyceny spotkań zdalnych może wynikać z ciągłego rozwoju tej formy pracy i braku ugruntowanych praktyk rynkowych w tym zakresie.

Pytanie: Jak wycenisz Twoje średnie wynagrodzenie (włączając przygotowanie i ewaluację) za prowadzenie stacjonarnie jednodniowych (8h) warsztatów z 15 uczestnikami?

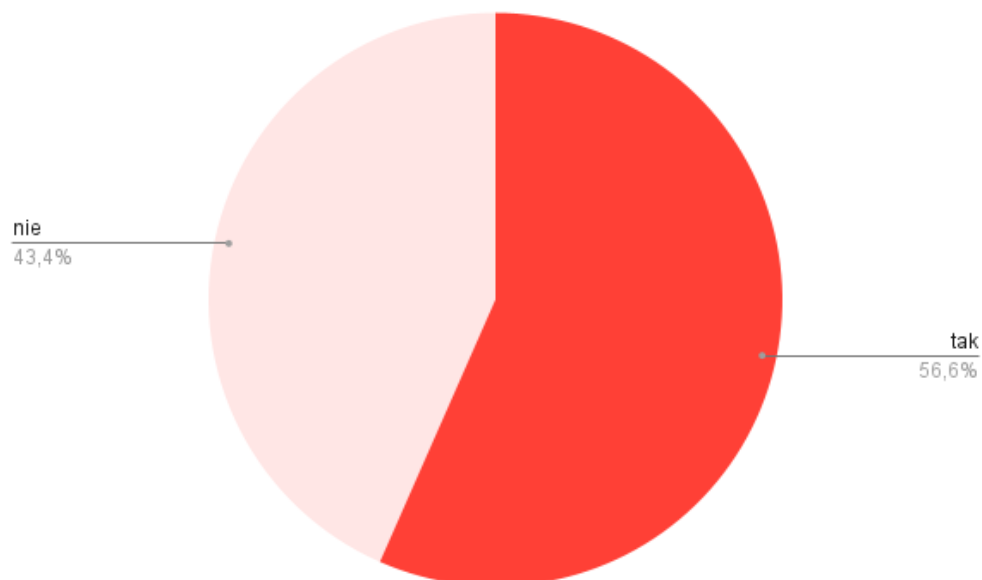
Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 119 z 169 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

**Pytanie: Czy tak samo wycenisz spotkanie, które wymagałoby
facylitacji online?**

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 143 z 164 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.



„Ludzie potrzebują odnaleźć się i zrozumieć złożoność sytuacji, dostrzec nieprawidłowości i dzielić się nimi, zanim wyznaczą i zaakceptują kierunek zmiany. W tych procesach pomocna jest facylitacja.”

Aneta Marek



Aneta Marek

Prezeska, Facylitatorka, Konsultantka Organizacji, Ekspertka L&D

Do końca 2027 roku jedna czwarta zawodów ulegnie zmianie, jak szacuje Światowe Forum Ekonomiczne (World Economic Forum, Future of Jobs 2023). Niektóre znikną, niektórych zmieni się charakter. Przykłady do tego rozwój technologii i rosnąca popularność AI. W najbliższych latach możemy być świadkami silnej transformacji ról zawodowych. Czy w obliczu przemian bycie facylitatorem to profesja przyszłości?

Facylitacja wspiera skuteczność pracy grupy. Efektem, który uzyskuje powołany zespół zadaniowy jest np. rozwiązanie problemu, ulepszony proces, innowacyjny pomysł, strategiczna decyzja. Wydaje się, że już wkrótce (jeśli już tak nie jest) sztuczna inteligencja będzie gotowa do tego, by nas, ludzi, wyręczyć w tworzeniu tego typu rezultatów. Nie zostaniemy jednak zastąpieni w jednym. W nadawaniu sensu. Decyzje o wdrożeniu zmian, rozwiązań, planów, wynikają z tego, że ludzie, którzy je podejmują współdzielą rozumienie rzeczywistości oraz mają zbudowane przekonanie co do ich słuszności. Ludzie chcą inwestować swój wysiłek w coś ważnego oraz pracować na rzecz tego, co ma znaczenie. Taka grupowa, społeczna gotowość, ułatwiająca wdrażanie zmian i wychodzenie poza dotychczasowe paradygmaty działania, może zostać osiągnięta wyłącznie w dialogu. Ludzie potrzebują odnaleźć się i zrozumieć złożoność sytuacji, dostrzec nieprawidłowości i dzielić się nimi, zanim wyznaczą i zaakceptują kierunek zmiany. W tych procesach pomocna jest facylitacja.

Jeśli zatem potraktujemy facylitację jako sposób na budowanie zaangażowania, kooperacji i koalicji wokół zmiany, czeka ją dobra przyszłość. Facylitator będzie niezwykle pożądaną rolą w organizacjach, które chcą się rozwijać. Potwierdza to moja obserwacja, że wielu liderów, change oraz transition, people & culture managerów, rozwija facylitacyjne kompetencje, by stosować je na co dzień w organizacjach.

Wyzwania

Z jakimi wyzwaniami borykają się facylitatorzy?

W tej sekcji raportu analizujemy z perspektywy facylitatorów ich codzienne wyzwania i trudności. Interesuje nas, co stanowi dla nich największy problem w praktyce, a które aspekty przychodzą im naturalnie? Za jakie zadania czują się odpowiedzialni, a które z nich delegują do innych członków zespołu ?



Wyzwania

Według odpowiedzi respondentów, **największymi wyzwaniami** w codziennej pracy facylitatora, są dla nich:

- Facylitacja hybrydowa 28,8%
udzielających odpowiedzi
na to pytanie (42 odpowiedzi)
- Znalezienie klientów 22,2%
udzielających odpowiedzi
na to pytanie (34 odpowiedzi)
- Znajomość trendów 20,8%
udzielających odpowiedzi
na to pytanie (31 odpowiedzi)

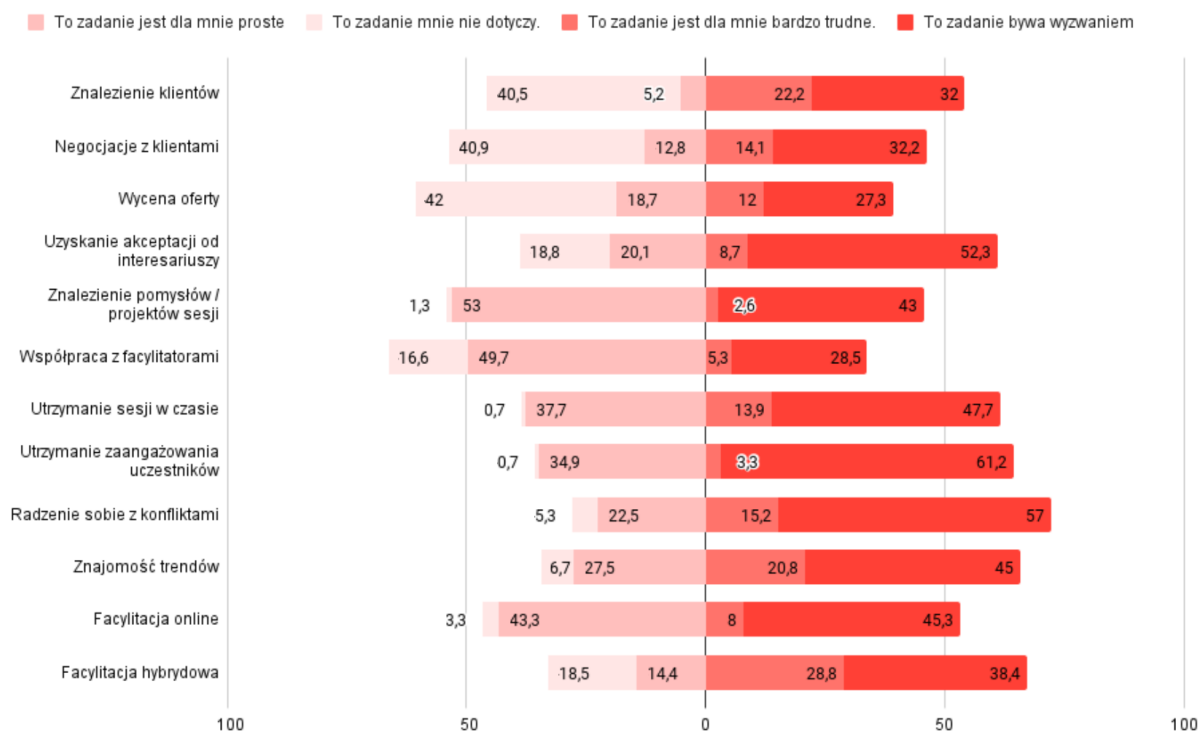
Z kolei jeśli chodzi o **zadania, za które facylitatorzy nie odpowiadają**, respondenci wskazują następujące zadania:

- Wycena oferty 42%
udzielających odpowiedzi
na to pytanie (63 odpowiedzi)
- Negocjacje z klientami 40,9%
udzielających odpowiedzi
na to pytanie (62 odpowiedzi)
- Znalezienie klientów 40,5%
udzielających odpowiedzi
na to pytanie (61 odpowiedzi)

Obserwujemy więc tutaj ciekawą zależność, że znalezienie klientów, stanowi zarówno największe wyzwanie jak i zadanie, za które nie odpowiadają w swojej pracy facylitatorzy.

Pytanie: Jakim wyzwaniem są dla Ciebie następujące elementy w Twojej praktyce facylitacyjnej?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 153 z 169 respondentów.
Wynik przedstawiony w procentach.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec – wrzesień 2024.

Analizując, co sprawia facylitatorom najmniejszą trudność, możemy zauważyć, że jako **proste zadania** określają oni wyzwania takie jak:

- Znalezienie pomysłów/projektowanie sesji
53% udzielających odpowiedzi na to pytanie (76 odpowiedzi)
- Współpraca ze współfacylitatorami
49,7% udzielających odpowiedzi na to pytanie (74 odpowiedzi)
- Facylitacja online
43,3% udzielających odpowiedzi na to pytanie (64 odpowiedzi)

Ciekawe jest więc zestawienie ze sobą danych o trudności w prowadzeniu spotkań hybrydowych w porównaniu do tego, z jaką łatwością przychodzi facylitatorom prowadzenie sesji zdalnych. Wpływ na to miała na pewno pandemia i konieczność niemal całkowitego przeniesienia się do świata wirtualnego. Jednak teraz w czasach, gdy coraz częściej spotykamy się z modelem hybrydowym, widać, że przestawienie się na tryb hybrydowy może sprawiać facylitatorom trudność.



Pozostałe wyzwania

Pytanie: Jakie inne wyzwania masz w swojej pracy facylitatora?

W pytaniu otwartym zapytaliśmy respondentów „Jakie inne wyzwania masz w swojej pracy facylitatora?”, uzyskaliśmy w nim odpowiedzi od 40% respondentów. Wymieniali oni następujące wyzwania.

Wyzwania - kontekst **uczestników**:

- trudności w aktywowaniu wszystkich uczestników
- trudne interakcje z grupą podczas warsztatów online (włączanie kamery, udzielanie się)
- trudności z pracą z uczestnikami z różnego pochodzenia kulturowego
- trudności z pracą z uczestnikami zróżnicowanymi wiekowo i energetycznie

Wyzwania - **kontekst przygotowania i prowadzenia spotkań**:

- trudność w byciu jednocześnie facylitorem i aktywnym uczestnikiem (facylitator też chce wyrazić swoje zdanie w przypadku facylitacji wewnętrznych spotkań)
- ograniczony czas i skracanie spotkań
- brak docenienia pracy włożonej w przygotowanie spotkań (brak zrozumienia, ile pracy jest do zrobienia przed samym warsztatem i odpowiednia zapłata za tą pracę)
- właściwe ustalenie celu z klientem wewnętrznym
- „rozpraszacze” na spotkaniach: laptopy i smartfony
- zatroszczenie się o zdalnych uczestników podczas warsztatu hybrydowego

Wyzwania - **kontekst świadomości, czym jest facylitacja i jakie daje efekty**:

- brak zrozumienia, czym jest facylitacja
- brak przekonania w firmie / klientów / uczestników o wartości facylitacji i czasu poświęconego na przygotowanie warsztatów
- trudności z mówieniem o korzyściach płynących z facylitacji
- oczekiwania, że na jednym spotkaniu zostanie zagospodarowanych wiele różnych tematów, nieraz zupełnie innych od pierwotnego

Wyzwania - **kontekst rozwojowy**:

- brak szerszej platformy do współpracy z innymi facylitatorami w Polsce
- brak możliwości obserwacji prac innych facylitatorów
- chęć współprowadzenia z bardziej doświadczonymi facylitatorami, celem nabrania doświadczenia



„Facylitacja może stać się kluczowym narzędziem wspierającym tworzenie innowacyjnych rozwiązań i wdrażanie pozytywnych zmian zarówno w przestrzeni organizacyjnej, jak i społecznej.”

Iwona Sottysińska



Iwona Sottysińska

Development Director, Consultant of Organizational Development,
Trainer, Facilitator, Coach
Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego

Analiza wyników zawartych w raporcie pozwala zidentyfikować istotne trendy w obszarze facylitacji, które wskazują na jej rosnącą i ewoluującą rolę zarówno w organizacjach jak i w społeczeństwie. Facylitacja staje się coraz częściej świadomie wykorzystywanym narzędziem, które nie tylko wspiera efektywność spotkań, ale również promuje wartości takie jak inkluzywność, dialog i partnerstwo. Poniżej przedstawiam kluczowe wątki, które szczególnie zwróciły moją uwagę w analizowanych rozdziałach.

Raport potwierdza moje obserwacje dotyczące rynku szkoleniowo-doradczego: widoczność facylitacji w firmach wyraźnie rośnie. Klienci Wszechnicy UJ coraz częściej zgłaszają bezpośrednie zapotrzebowanie na usługi facylitacyjne, takie jak prowadzenie sesji strategicznych, spotkań dotyczących kluczowych dla organizacji tematów angażujących zróżnicowane grono interesariuszy, czy też warsztatów ukierunkowanych na definiowanie i rozwiązywanie konkretnych problemów w organizacji. Facylitacja stopniowo zyskuje na znaczeniu jako narzędzie podnoszące efektywność spotkań, wspierające budowanie zaangażowania wokół wspólnych celów i, co najważniejsze, włączające zespoły, pracowników oraz ekspertów w proces wspólnego myślenia. To niezwykle pozytywny trend, ponieważ dobrze poprowadzona facylitacja nie tylko przekłada się na lepszą jakość wypracowanych przez grupę rezultatów, ale również odgrywa istotną rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Promuje wartości takie jak partnerstwo, dialog, szacunek dla różnorodnych opinii oraz dążenie do konsensusu.

Mimo rosnącej popularności facylitacji, nadal istnieje wiele wyzwań w tym obszarze. Facylitatorzy często wskazują na trudności związane z uzgadnianiem różnorodnych potrzeb i perspektyw



interesariuszy, a także z nierealistycznymi oczekiwaniami organizacji, które zakładają, że złożone problemy można rozwiązać podczas jednego spotkania. To wyraźny sygnał, że rynek nadal wymaga edukacji w zakresie rzeczywistej wartości procesów facylitacyjnych, a także zrozumienia ich możliwości i ograniczeń. Wskazuje również na potrzebę większego skupienia na szczególnie wymagającym etapie pracy facylitacyjnej – definiowaniu celów sesji i budowaniu konsensusu co do oczekiwanych rezultatów. Rozwój tych zaawansowanych kompetencji powinien być istotnym elementem programów kształcenia facylitatorów, aby lepiej przygotować ich do radzenia sobie z wyzwaniami na tym etapie pracy.

Interesujący w raporcie wydaje się również obraz facylitacji online – środowisko jest tutaj wyraźnie podzielone. Dla części respondentów facylitacja online jest oczywistym sposobem pracy, który z satysfakcją realizują, wspierając się licznymi narzędziami wizualizacyjnymi. Inna grupa respondentów dostrzega wyraźne różnice w sposobie i możliwości wypracowywania uzgodnionych rezultatów na spotkaniach face to face i online, podkreślając znaczenie fizycznego spotkania w sali dla szczególnie trudnych wyzwań. Jednak niezależnie od osobistych preferencji, wydaje się, że rosnące oczekiwania klientów wymuszają rozwój kompetencji i elastyczność w tym obszarze.

Inspirujący jest również obraz ciągłego rozwoju zawodowego wśród osób zajmujących się facylitacją. Chętnie korzystają one z różnorodnych źródeł wiedzy – od artykułów na LinkedIn, przez podcasty i webinary, aż po tradycyjne książki oraz szkolenia. Co szczególnie interesujące, coraz odważniej eksperymentują z narzędziami opartymi na sztucznej inteligencji, co świadczy o ich otwartości na nowe technologie. Jeszcze bardziej istotne wydaje się jednak to, że osoby facylitujące aktywnie wykorzystują możliwości współpracy – wspólnie pracują nad planami sesji, dzielą się doświadczeniami i uczą od siebie nawzajem. Takie podejście nie tylko sprzyja doskonaleniu umiejętności, ale również buduje silną społeczność praktyków, gotowych wspólnie rozwijać najlepsze praktyki w tej dziedzinie.

Respondenci wskazują na szereg wyzwań związanych z pracą facylitacyjną, takich jak utrzymanie sesji w wyznaczonych ramach czasowych, uzyskanie akceptacji interesariuszy, radzenie sobie z konfliktami czy utrzymanie zaangażowania uczestników. Są to typowe trudności wynikające zarówno z dynamiki grupy, jak i specyfiki samej facylitacji.

Istotnym problemem jest także pełnienie przez facylitatora podwójnej roli w organizacji, np. managera lub aktywnego uczestnika sesji. Taka sytuacja może znacząco utrudniać zachowanie neutralności, kluczowej dla skuteczności procesu facylitacyjnego. Dlatego dla facylitatorów tak ważna jest wiedza i doświadczenie w zakresie dynamiki grupy, kompetencje interpersonalne i co za tym idzie umiejętność zachowania równowagi w relacjach z organizacją i

uczestnikami oraz asertywnego wyznaczania granic swojej roli.

Rozdział "Facylitacja ma znaczenie" podkreśla szczególną rolę facylitacji jako narzędzia wspierającego wartości społeczne oraz zrównoważony rozwój. Zwraca uwagę fakt, że osoby pracujące facylitacyjnie coraz częściej podejmują inicjatywy mające na celu minimalizowanie wpływu na środowisko, a także promowanie równości i inkluzywności w procesach grupowych. Przykładami takich działań są wykorzystywanie materiałów wielokrotnego użytku, ograniczanie podróży służbowych oraz projektowanie sesji, które aktywnie angażują osoby z różnych środowisk i o różnych doświadczeniach.

Warto również zauważyć, że facylitatorzy dostrzegają potrzebę podnoszenia swojej świadomości w zakresie zrównoważonego rozwoju i równości. Świadczy to o tym, że facylitacja przekształca się nie tylko w narzędzie poprawiające efektywność organizacyjną, ale także w sposób promowania wartości takich jak sprawiedliwość społeczna i troska o środowisko. W tym podejściu dostrzegam ogromny potencjał. Facylitacja może stać się kluczowym narzędziem wspierającym tworzenie innowacyjnych rozwiązań i wdrażanie pozytywnych zmian zarówno w przestrzeni organizacyjnej, jak i społecznej.

Podsumowując, w mojej opinii raport dostarcza argumentów na rzecz tezy, że facylitacja w Polsce staje się coraz bardziej złożoną i wielowymiarową profesją, wymagającą zarówno umiejętności technicznych, jak i kompetencji społecznych oraz etycznych. Obecność wykwalifikowanych facylitatorów zwiększa potencjał organizacji w zakresie radzenia sobie ze złożonymi problemami o interdyscyplinarnej naturze. Patrząc w przyszłość, kluczowe wydaje się dalsze budowanie świadomości rynku na temat realnej wartości facylitacji oraz rozwój kompetencji zarządzania złożonymi procesami grupowymi – zarówno w środowisku online, jak i offline.



“Największym wyzwaniem pozostaje przekonanie decydentów, że facylitacja to nie koszt, lecz inwestycja w efektywność organizacji – i to od tej rozmowy zależy, czy potencjał facylitacji zostanie wykorzystany.”

Martyna Tarnawska



Martyna Tarnawska

Facylitatorka, trenerka, konsultantka biznesowa i projektantka doświadczeń | +2000 godzin warsztatów i szkoleń | Ekspert w Digital Management, Design Thinking, Service Design, LinkedIn

Patrząc na codzienne wyzwania związane z facylitacją, widzę, jak bardzo różnią się one w zależności od roli, jaką pełniemy w organizacji, czy od naszych kompetencji. Z mojego doświadczenia wynika, że wyzwania te można podzielić na dwie główne kategorie:

- Pozyskanie tematu, zespołu lub klienta – czyli jak zainteresować facylitacją i przekonać do niej decydentów.
- Realizacja zadania – planowanie, projektowanie spotkań, przygotowanie, prowadzenie i moderowanie, a następnie ewaluacja.

Praca z grupą – energia i satysfakcja

Zaskakujące jest to, że kiedy już dochodzi do realizacji – siadamy do stołu, mamy pomysł i możemy zacząć coś nowego – praca z grupą przebiega niemal wzorowo. Być może dlatego, że większość z respondentów to osoby średniozaawansowane lub zaawansowane, a praca „na żywo” z grupą jest dla nas najbardziej fascynująca, pełna energii i, choć trudna, to niesamowicie satysfakcjonująca.

Największe wyzwanie – sprzedaż facylitacji

W mojej opinii, jednym z najważniejszych i najtrudniejszych wyzwań pozostaje „sprzedaż” facylitacji w organizacji. Chodzi tu o rozmowy z decydentami czy klientami (jeśli pracujemy zewnętrźnie), by:

- zapewnić odpowiedni budżet na zatrudnienie facylitatorów,
- przekonać do inwestycji w projektowanie i prowadzenie spotkań, warsztatów czy szkoleń.

To właśnie ten aspekt – pozyskiwanie klientów i ewaluacja pracy – jest wskazywany jako najtrudniejszy.

Mierzalne efekty i argumenty dla biznesu

Według mnie naszym kluczowym zadaniem jest pokazywanie mierzalnych efektów facylitacji biznesowi i zarządom firm. To właśnie twarde dane – takie jak:

- wzrost efektywności spotkań,
- lepsze wykorzystanie czasu,
- wyższy poziom zaangażowania uczestników,
- wdrożenie wypracowanych rozwiązań,

najlepiej przekonują biznes do inwestowania w facylitację. Warto regularnie zbierać feedback, mierzyć satysfakcję uczestników i analizować, czy efekty pracy grupy faktycznie przekładają się na realne zmiany w organizacji. Tylko wtedy możemy mówić o prawdziwej wartości dodanej.

Rola odpowiednich ludzi

W ciągu minionych 12 miesięcy zauważyłam, że firmy coraz częściej szukają nie tyle firm szkoleniowych, co konkretnych facylitatorów, którzy profesjonalnie przygotowują spotkanie, zadbają o dynamikę grupy, poprowadzą kluczowe warsztaty czy szkolenia. To pokazuje rosnącą świadomość wartości facylitacji, choć wciąż spotykam się z nierealistycznymi oczekiwaniami (idąc za cytatem z raportu - oczekiwania, że na jednym spotkaniu zostanie zagospodarowanych wiele różnych tematów, nieraz zupełnie innych od pierwotnego).

Zaangażowanie – wyzwanie i szansa

Pomimo, że projektowanie sesji jest postrzegane jako proste zadanie (53%), utrzymanie zaangażowania uczestników pozostaje dużym wyzwaniem (61.2%). Patrząc na aktualne wyniki raportu, nieustannie zastanawiam się, jak utrzymać wysoki poziom energii i aktywności uczestników – zwłaszcza, gdy spotkania są krótkie, odbywają się w formie hybrydowej, a uczestnicy mają różne priorytety. To wymaga od nas ciągłego poszukiwania nowych metod angażowania grupy, synchronizowania pracy i podtrzymywania ciekawości. Narzędzia mogą wspierać nas w planowaniu czy wyborze ćwiczeń, ale to od nas – facylitatorów – zależy, czy uda się utrzymać energię i zaangażowanie przez cały proces.

W ostatnim czasie coraz uważniej przyglądam się wyzwaniom związanym z neuroróżnorodnością oraz szeroko rozumianą różnorodnością w grupach – czy to kulturową czy wiekową. Z raportu jasno wynika, że to właśnie po stronie facylitatora leży odpowiedzialność za tworzenie takich warunków, w których każdy uczestnik czuje się komfortowo, bezpiecznie i może realnie wnieść swoją perspektywę do procesu. Mam nadzieję, że coraz więcej organizacji będzie dostrzegać realną wartość facylitacji – nie tylko w teorii, ale przede wszystkim w praktyce, mierząc efekty i inwestując w rozwój tych kompetencji. To właśnie my, facylitatorzy, jesteśmy kluczowym elementem tej zmiany.

Narzędzia

Z jakich narzędzi korzystają facylitatorzy?

Niezależnie od typu spotkań (zdalne, stacjonarne czy hybrydowe) narzędzia interaktywne mogą pomóc facylitatorom w prowadzeniu angażujących i skutecznych spotkań. Które narzędzia są najczęściej wybierane? Z jakich narzędzi do projektowania i planowania spotkań korzystają facylitatorzy, a z jakich do podsumowywania sesji?



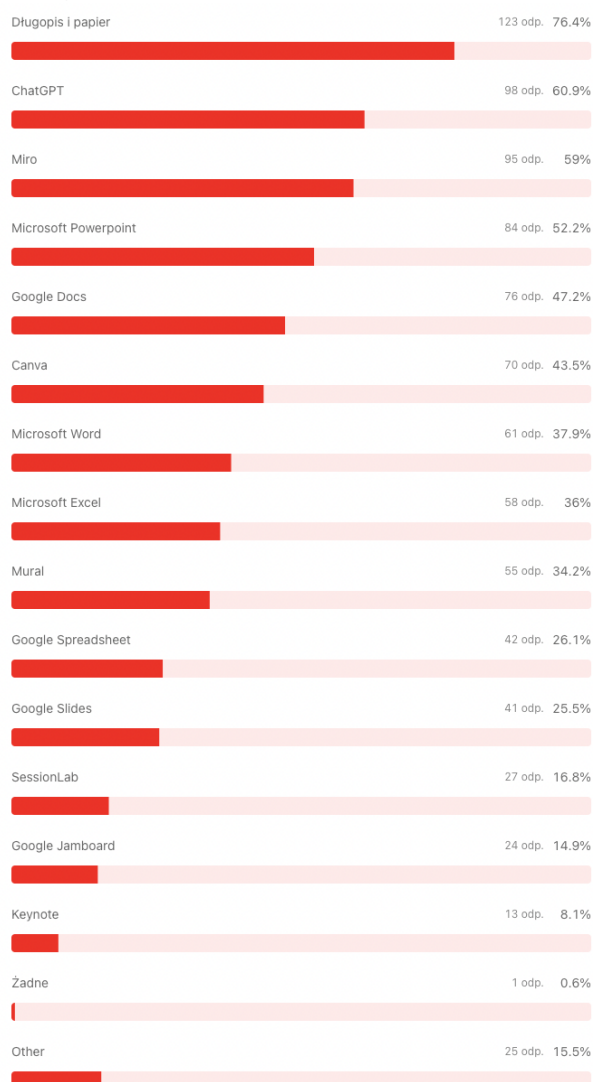
Narzędzia do projektowania / planowania sesji facylitacyjnych

Według odpowiedzi respondentów, wśród narzędzi do planowania, projektowania sesji, największą popularnością cieszy się **długopis i papier** (76,4%), **ChatGPT** (60,9%) oraz **Miro** (59%). Ciekawe jest więc, że mimo szerokiej gamy różnorodnych narzędzi online, facylitatorzy wciąż sięgają po tradycyjne rozwiązania analogowe.

Zeszłoroczna edycja raportu nie uwzględniała wykorzystywania narzędzi AI przez facylitatorów, a dodatkowo respondenci nie wskazywali ich w pytaniach otwartych. Po tegorocznych wynikach widać jednak, jak rośnie popularność i świadomość wykorzystania narzędzi wspieranych AI w codziennej pracy facylitatorów.

Pytanie: Z jakich narzędzi do projektowania / planowania sesji facylitacyjnych korzystałeś/aś regularnie w ciągu ostatnich 12 miesięcy?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 161 z 167 respondentów.



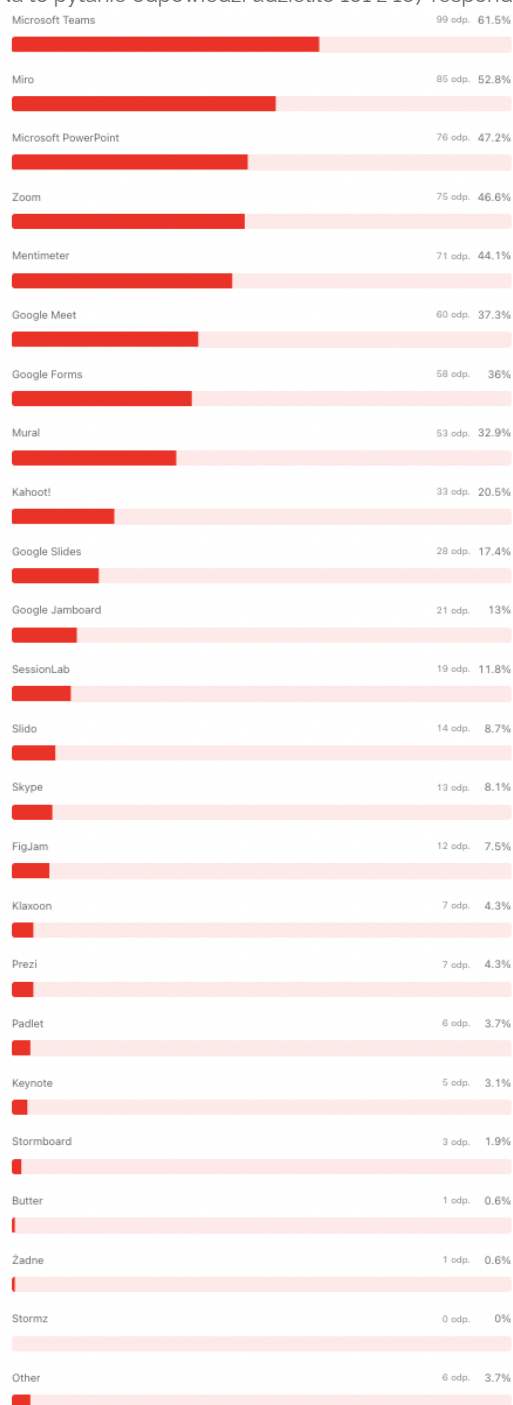
Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Narzędzia, z których korzysta się podczas sesji facylitacyjnych

Analizując wypowiedzi respondentów, najczęściej stosowanym przez nich narzędziem podczas sesji facylitacyjnych jest Microsoft Teams (61,5%) oraz Miro (52,8%). Wynik może mieć związek z dużą ilością osób biorących udział w badaniu pracujących w firmach powyżej 5000 osób, gdzie często popularnym systemem jest system Microsoft 365.

Pytanie: Jakich narzędzi cyfrowych regularnie użył_ś podczas realizacji sesji w ciągu ostatnich 12 miesięcy?

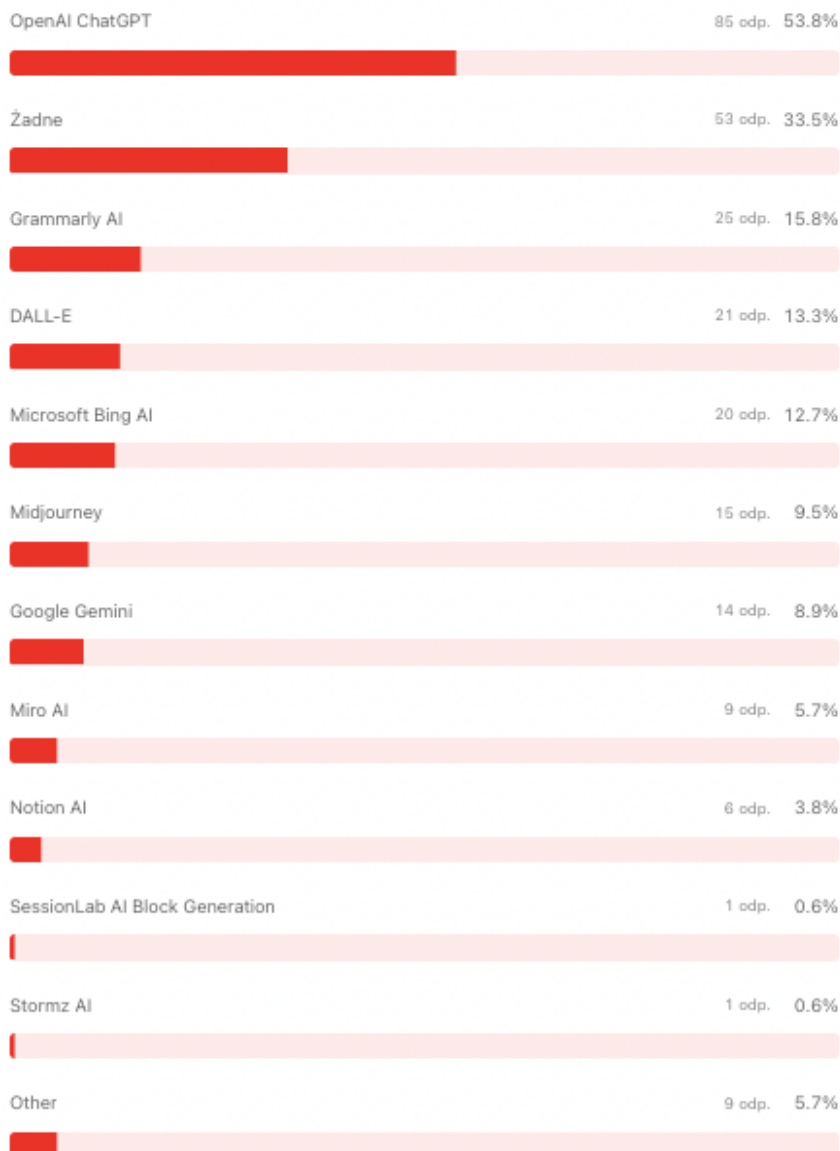
Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 161 z 167 respondentów.



Wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI)

Pytanie: Jakich narzędzi AI używał_ś w praktyce facylitacyjnej?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 158 z 167 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Na pytanie „Do czego wykorzystywał_ś generatywne narzędzia AI (sztucznej inteligencji) w praktyce facylitacyjnej?” respondenci odpowiadali, że wykorzystują je głównie do **inspiracji, szukania pomysłów na aktywności, generowania grafik na warsztaty, edycji treści** (w tym przygotowania zaproszenia dla uczestników czy podsumowań), **pomocy w tworzeniu struktury/scenariusza warsztatów, generowaniu case study**, czy, by **spojrzeć na planowany warsztat z różnej perspektywy / w celu „odbicia myśli”**.

Narzędzia do ewaluacji sesji facylitacyjnych

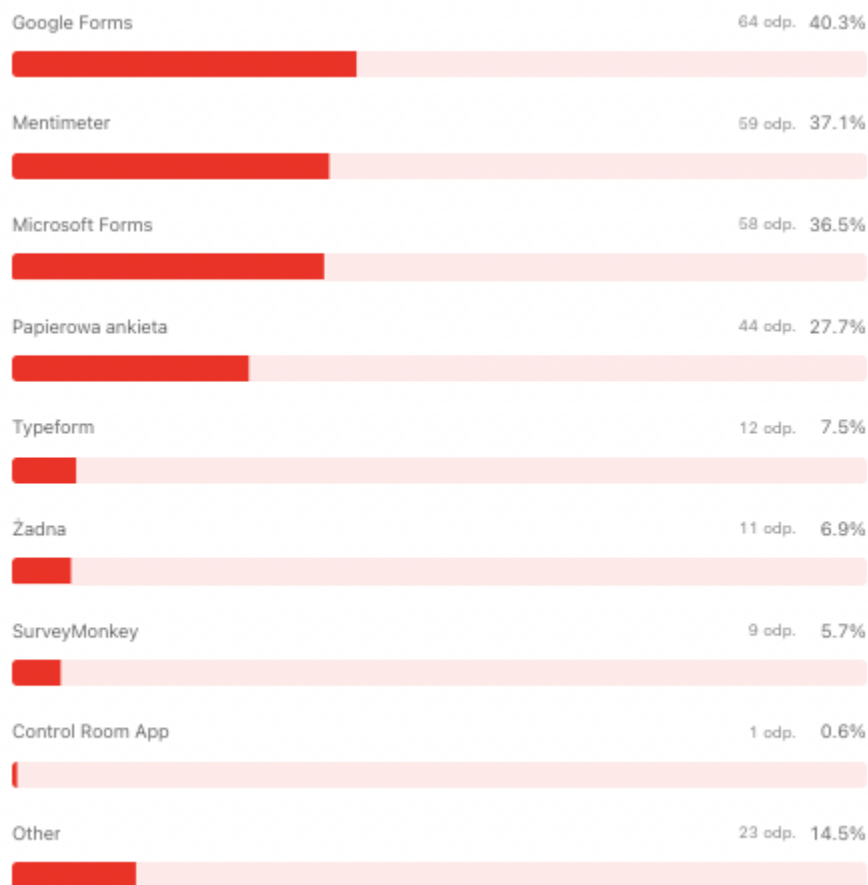
Respondenci deklarują, że do ewaluacji sesji facylitacji najczęściej wykorzystują Google Forms (aż 40,3% respondentów wskazało na to narzędzie).

Co ciekawe, mimo deklaracji respondentów o dużej popularności spotkań zdalnych i wskazania ich jako najczęstszej formy spotkań, wciąż wysoko jako narzędzie do ewaluacji pozycjonuje się papierowa ankieta (27,7%).

W odpowiedziach „Inne” respondenci wymieniali m.in. następujące narzędzia: Miro, Notion, Mural, Chat GPT, Webankieta, Survey Monkey, Slido, Monday.

Pytanie: Z jakich narzędzi regularnie korzystają przy podsumowywaniu sesji (efektów spotkania, zbieranie feedbacku od uczestników) w ciągu ostatnich 12 miesięcy?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 159 z 167 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec – wrzesień 2024.

Metodyki i techniki

W kolejnym pytaniu zapytaliśmy respondentów o to, jakich metod i technik używali regularnie na swoich sesjach w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Na pytanie to odpowiedziało 151 z 167 respondentów.

Pomijając pojedyncze odpowiedzi wskazujące na daną metodykę i technikę, najczęściej pojawiającą się odpowiedzią wśród respondentów były:

→ Design Thinking	51,7% udzielających odpowiedzi wskazało tę metodykę lub technikę (78 odpowiedzi)
→ Creative-problem solving	42,4% udzielających odpowiedzi wskazało tę metodykę lub technikę (64 odpowiedzi)
→ Word Cafe	32,5% udzielających odpowiedzi wskazało tę metodykę lub technikę (49 odpowiedzi)
→ Liberating Structures	27,8% udzielających odpowiedzi wskazało tę metodykę lub technikę (42 odpowiedzi)
→ Open Space Technology	16,6% udzielających odpowiedzi wskazało tę metodykę lub technikę (25 odpowiedzi)
→ Design sprint	15,2% udzielających odpowiedzi wskazało tę metodykę lub technikę (23 odpowiedzi)

Zestawy narzędzi / biblioteki

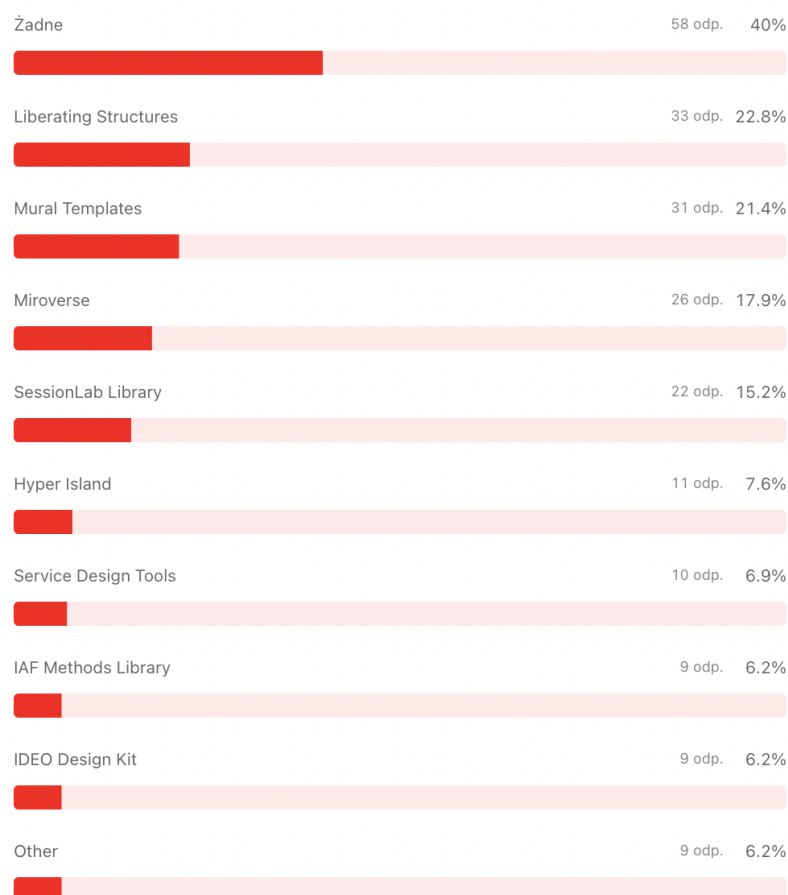
Obserwujemy, że nie każdy facylitator korzysta z narzędzi, bibliotek ćwiczeń i templatek. Aż 40% respondentów deklaruje, że nie korzysta z żadnych z tego typu rozwiązań.

Łącząc te dane z poziomem doświadczenia w facylitacji, widzimy, że aż 40% początkujących facylitatorów zaznaczyło odpowiedź „żadne”. Pomimo to, wciąż pozostaje dosyć spora grupa osób deklarujących się jako średniozaawansowane i doświadczone, która nie korzysta z żadnego zestawu narzędzi i bibliotek.

Poza tymi osobami pojawiają się również respondenci, którzy deklarują korzystanie z niektórych bibliotek. Jako najpopularniejsze plasują się Liberating Structures [\[link\]](#), Mural Templates [\[link\]](#), Miroverse [\[link\]](#), SessionLab Library [\[link\]](#) czy Hyper Island Toolbox [\[link\]](#).

Pytanie: Z jakich zestawów narzędzi / bibliotek regularnie korzystał_ś w ciągu ostatnich 12 miesięcy?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 145 z 167 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.



“Patrzę w przyszłość z dużym optymizmem. Wydaje mi się, że nasza ciekawość i chęć zrozumienia dynamiki grupy zawsze będą większe niż możliwości AI.”

Martyna Tarnawska



Martyna Tarnawska

Facylitorka, trenerka, konsultantka biznesowa i projektantka doświadczeń
+2000 godzin warsztatów i szkoleń | Ekspert w Digital Management, Design Thinking, Service Design, LinkedIn

Jednym z najważniejszych pytań, które pojawia się w kontekście narzędzi wykorzystywanych w pracy facylitorki, jest to, czy narzędzia – a zwłaszcza te oparte na sztucznej inteligencji – są w stanie realnie zastąpić człowieka w tej roli. To pytanie nie pojawia się wprost w oficjalnych raportach ani w ankietach, ale bardzo często wraca w rozmowach między praktyczkami i praktykami.

Narzędzia – wsparcie czy zagrożenie?

Jestem przekonana, że większość z nas, facylitatorów, podchodzi do narzędzi z pewną dozą optymizmu, ale i pokory. Z jednej strony cieszy mnie dostępność rozbudowanych platform, takich jak Figma, Miro czy Mural, które intensywnie rozwijają funkcje wspierające prowadzenie warsztatów. Z drugiej strony – widzę, jak łatwo jest popaść w pułapkę gotowych szablonów i automatyzacji, które odbiorą prowadzeniu spotkań i szkoleń sens facylitacji – elastyczność, adaptację, obserwowanie grupy.

Oczywiście, że warto i należy sobie regularnie zadać pytanie, czy te narzędzia mogą nas zastąpić. Bo mogą, przynajmniej w pewnym zakresie. Na razie nie mamy jeszcze narzędzi, które byłyby w pełni wirtualnymi moderatorami spotkań (jeszcze!). Mamy raczej asystentów, narzędzia do notowania, nagrywania, transkrypcji. W dużych firmach coraz częściej pojawia się szerokie korzystanie z Copilota, który słucha, robi notatki, opisuje elementy spotkania. To wciąż rola asystenta, ale mam poczucie, że nie wykorzystujemy jeszcze tego potencjału w pełni.

Praktyczne zastosowania AI w pracy facylitatora

Z mojej perspektywy, AI i nowoczesne narzędzia cyfrowe najlepiej sprawdzają się w kilku obszarach:

- **Przygotowanie sesji:** automatyczne generowanie agend, propozycji ćwiczeń, materiałów wizualnych.
- **Współpraca:** inteligentne szablony, automatyczne



podsumowania, wsparcie w moderowaniu dyskusji.

- **Archiwizacja i analiza:** transkrypcje, raporty z warsztatów, analiza sentymentu i zaangażowania uczestników.
- **Refleksja i rozwój:** AI jako „wirtualny asystent”, z którym można odbić własne pomysły, przeanalizować przebieg spotkania czy poszukać inspiracji.

Sama chętnie korzystam z takich rozwiązań – mam własnego wirtualnego asystenta, do którego wrzucam moje materiały, agendy, notatki, ulubione ćwiczenia i refleksje. Potem mogę z nim rozmawiać i szukać nowych pomysłów na sesje, odbijać myśli i projektować nowe spotkania. Co więcej, w kontekście rozwoju – wciąż przeraża mnie, jak wiele jest materiałów, książek, podcastów, analiz do zapoznania się, by być jeszcze lepszy w naszym fachu. Wiecie co mi w tym pomaga? Wrzucenie ich do narzędzia AI (np. najpopularniejszego w raporcie ChataGPT lub do asystenta nauki – NotebookLM) i rozmowa z nimi – zadawanie pytań, wyłapywanie wniosków, analiza. Polecam Wam te długie godziny konwersowania z Waszymi ulubionymi autorami i autorytetami.

Tradycja króluje, ale digital ciekawi

Nie dziwi mnie, że większość osób w badaniu nadal wskazuje papier i długopis jako główne narzędzie. Sama mam taki odruch – planując spotkanie, odcinam się od bodźców i zostaję sama ze swoimi myślami. Jednak na etapie badań, planowania i podsumowania spotkania, im więcej rzeczy zarchiwizujemy i będziemy mogli do nich wracać, tym lepiej.

Ważne jest, by pamiętać, że:

- AI nie wychwyci niuansów relacji w grupie, nie zinterpretuje mikroekspresji czy napięć emocjonalnych, Adaptacja procesu to nadal (i mam nadzieję jak najdłużej!) nasze zadanie jako facylitatora.
- narzędzia nie zastąpią umiejętności budowania zaufania i zaangażowania, Nasza empatia, energia i bycie częścią grupy jest nieocenione.
- nadal największą wartość ma feedback od uczestników i uczestniczek. Nie zatraćmy się w szukaniu inspiracji i planowaniu tylko z AI – słuchajmy przede wszystkim potrzeb i oczekiwań naszych uczestników.

A czemu się przyglądam? Lubię narzędzia, które specjalizują się w jednej funkcji, ale widzę też potencjał w rozwiązaniach łączących różne funkcje, jak PILOT, Google Workspaces czy Zoom. To może być najciekawszy, choć powolny kierunek rozwoju.

Patrzę w przyszłość z dużym optymizmem. Wydaje mi się, że nasza ciekawość i chęć zrozumienia dynamiki grupy zawsze będą większe niż możliwości AI. **Przyszłość to mądre łączenie narzędzi cyfrowych z analogowymi, naszego doświadczenia i ciekawości oraz świadomego korzystania z obu światów.**

Facylitacja ma znaczenie

Środowisko i włączające metody pracy - jakie działania podejmują facylitatorzy?

Sekcja ta przedstawia wyniki mające na celu zidentyfikowanie najczęściej stosowanych praktyk w obszarze wpływu na środowisko i włączającego sposobu pracy.



Działania, które podejmują facylitatorzy, aby zminimalizować wpływ pracy na środowisko i klimat

Z badania wynika, że facylitatorzy podejmują różnorodne działania w celu minimalizowania negatywnego wpływu swojej pracy na środowisko i klimat. Najczęściej wskazywanymi działaniami są korzystanie z materiałów wielokrotnego użytku oraz ograniczanie podróży i wybieranie przyjaznych dla środowiska środków transportu.

Pytanie: Jakie działania podejmujesz, aby zminimalizować wpływ pracy na środowisko i klimat?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 155 z 169 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.



Działania, które podejmują facylitatorzy, aby promować sprawiedliwość społeczną, równość i inkluzywność w swojej pracy

Najczęściej wskazywaną odpowiedzią przez respondentów jest edukowanie się w tych tematach (47.8%) oraz projektowanie sesji, aby były bardziej inkluzywne dla uczestników z różnych środowisk (np. płeć, pochodzenie etniczne, klasa społeczna, orientacja seksualna) (44.1%). Wyniki przedstawione w tej sekcji wskazują na rosnącą świadomość facylitatorów w zakresie zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej.

Pytanie: Jakie działania podejmujesz, aby promować sprawiedliwość społeczną, równość i inkluzywność w swojej pracy?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 136 z 169 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec – wrzesień 2024.

Facylitacja. Polska i Świat



Jak polskie realia facylitacyjne wypadają na tle globalnych trendów?

Ta sekcja raportu stanowi istotne rozszerzenie perspektywy, dotychczas skupionej na analizie polskiego rynku facylitacji. Jej celem jest umiejscowienie krajowych trendów i praktyk w szerszym, międzynarodowym kontekście, co pozwala na głębsze zrozumienie specyfiki polskiego środowiska i identyfikację potencjalnych obszarów do rozwoju.



Podsumowanie tej sekcji raportu, analizującej podobieństwa i różnice między polskim a światowym rynkiem facylitacji, przygotowała [Aneta Marek](#).

Kto facylituje w Polsce?

W Polsce prowadzenie warsztatów facylitowanych jest domeną profesjonalistów z wewnątrz organizacyjnych, pracujących w dużych firmach (59,7%), podczas gdy na arenie międzynarodowej dominują osoby niezależne - freelancerzy (41,7%). Odsetek takich osób w Polsce wynosi jedynie 18,1%, przy czym kolejne 20,1% pracuje w firmach szkoleniowych i agencjach. Duże organizacje w Polsce zapewniają sobie dostęp do osób o umiejętnościach facylitacyjnych. Potwierdzają to dalsze wyniki. W Polsce 62,9% facylitatorów jest zatrudnionych na etat (41,4% - wynik światowy), podczas gdy na świecie największy odsetek (49,7%) deklaruje niezależność i samozatrudnienie. Być może w sytuacji kraju wynika to z uznawania kompetencji facylitacyjnych za cenne przy zatrudnianiu osób do pracy z grupami i zespołami.

Kim są facylitatorzy?

Osoby uczące się facylitacji to głównie konsultanci, trenerzy, coachowie i mentorzy. Facylitacja jest komplementarną usługą w tych zawodach. Facylitator często pełni też rolę specjalisty agile, managera, projektanta czy eksperta L&D. W Polsce facylitacja jest mniej rozpowszechniona wśród przedsiębiorców niż na świecie. Tylko 7,6% osób to CEO lub właściciele firm, gdy deklaruje to 26,4% respondentów światowego badania. Czy zaobserwujemy wzrost zainteresowania tej grupy facylitacją? W obliczu złożonej sytuacji rynkowej menedżerowie najwyższego szczebla mogą zacząć szukać metod, które pozwolą im lepiej wykorzystać potencjał zespołów.

Profesjonalizacja roli facylitatora w Polsce

Mniej niż połowa facylitatorów w Polsce (47,6%) ukończyła kurs facylitacji, a na świecie jeszcze mniej: 36,4%. Profesjonalizacji roli w Polsce mogą sprzyjać obecne tu akredytowane programy i tworzone formalne kwalifikacje. Podobnie rozwijał się coaching, zyskując na znaczeniu dzięki certyfikowanym programom i indywidualnym certyfikacjom coachów. Co ciekawe, częstym sposobem uczenia się facylitacji jest obserwacja ekspertów i uczenie się poprzez doświadczenie. W opowieściach osób, które wybierają kurs facylitacji pojawia się stwierdzenie, że facylitują, lecz intuicyjnie i dlatego potrzebują uporządkowania metodyki oraz oparcia się na sprawdzonych modelach pracy z grupami.



Trudności

W Polsce największe wyzwanie dla facylitatorów to utrzymanie zaangażowania, radzenie sobie z konfliktami oraz uwzględnienie potrzeb interesariuszy w procesie facylitacji. Dwa pierwsze zjawiska mogą wynikać z faktu, że praca z procesami grupowymi jest bardzo złożoną materią, wymagającą doświadczenia, elastyczności i świadomości relacji interpersonalnych. Struktura sesji i dobór metod nie stanowi dla prowadzących spotkania kłopotu.

Mniej oczywistym zagadnieniem jest brak zrozumienia po stronie interesariuszy. Jakościowe odpowiedzi z polskiego raportu dostarczają wskazówek do interpretacji. Wyzwaniem jest brak wiary w skuteczność facylitacji po stronie zamawiających lub z drugiej strony ich nadmierne oczekiwania co do rezultatów warsztatów - jedno spotkanie ma rozwiązać wszystkie problemy organizacji. Potrzebna jest edukacja rynku na temat facylitacji, jej zasad i korzyści dla organizacji.

GLOBALNE TRENDY, KTÓRE ZAUWAŻALNE SĄ RÓWNIEŻ W POLSCE

Do czego wykorzystuje się facylitację?

Zarówno w Polsce i świecie, facylitacja jest najczęściej używana w warsztatach kreatywnych, procesach decyzyjnych oraz regularnych spotkaniach, głównie w biznesie. Sektor publiczny rzadziej stosuje tę metodę, co może wskazywać na jej wolniejszą adaptację. Brakuje jednak danych z Polski, co mogłoby być interesującym tematem do porównań.

Jak się facylituje?

Czas sesji facylitacyjnych skraca się, a jednocześnie dostrzegamy powrót do spotkań stacjonarnych. 44,8% w Polsce i 28,7% na świecie facylitatorów nie prowadziło sesji dłuższych niż jednodniowe. Dominują spotkania trwające 1 - 2 godziny. Możliwe, że praca z zespołami układana jest w sekwencję krótszych cyklicznych spotkań. Inspiracją są agilowe i projektowe metodyki, które odpowiadają na potrzebę szybkich, sprintowych spotkań dających konkretne rezultaty. W 2023r. 31,5% facylitatorów deklarowało że nie organizowało żadnych spotkań stacjonarnych, w 2024 ta deklaracja wynosi jedynie 8,7%. Spotkania online i hybrydowe nadal są popularne, natomiast sytuacja na świecie i Polsce pokazuje, że wracamy do spotkań stacjonarnych. Koreluje to z sygnałami decyzyjnych w firmach i powrotach pracowników do biur.

Narzędzia i technologie

Pomimo dostępu do zaawansowanych technologii, długopis i papier pozostają najczęściej używanymi narzędziami facylitatora. Coraz więcej profesjonalistów (ponad 60,4% w Polsce i 61,9% na świecie) korzysta z narzędzi AI, takich jak ChatGPT, np. podczas burz mózgów, podsumowania wyników i prowadzenia badań. AI stanie się asystentem facylitatora. Czy w przyszłości będzie i aktywnym uczestnikiem sesji? Z pewnością w branży rozwojowej doświadczamy intensywnego eksperymentowania z użyciem narzędzi AI. Jednym ze zjawisk hamujących ten proces są procedury organizacyjne dbające o poufność danych oraz potrzeba zapewnienia poczucia bezpieczeństwa uczestnikom sesji.

Przyszłość facylitacji

Wraz z postępem technologii i coraz szerszym zastosowaniem AI w różnych dziedzinach, sposób pracy facylitatorów ulegnie zmianie. Jednocześnie w cyfrowej erze kompetencje facylitacyjne mogą zyskać na znaczeniu, przy zapotrzebowaniu na wyjątkowe wartości płynące z pracy zespołowej i międzyludzkiej.

Mimo rosnącego zainteresowania narzędziami technologicznymi, kluczowe umiejętności facylitatorów pozostają niezmiennie: aktywne słuchanie, elastyczność, zadawanie pytań i zarządzane dynamiką grupy. Wydaje się, że i w Polsce, i na świecie wciąż istnieje przestrzeń na wspieranie istoty spotkań z udziałem ludzi, które budują porozumienie oraz nadają sens wspólnej pracy.



Podziękowania

Współpraca napędza rozwój

Dziękujemy wszystkim, którzy współtworzyli ten raport i pomogli nam w jego dystrybucji!

Szczególne podziękowania dla:

- wszystkich respondentów za ich udział w ankiecie,
- ekspertów merytorycznych za cenne spostrzeżenia, uwagi i opinie.

Tegoroczną edycję raportu przygotowaliśmy we współpracy z:

- Wszechnica UJ - Izabela Dołęgiewicz, Anna Pupek i Aneta Marek
- Martyna Tarnawska
- Socjomania - Monika Drabczyńska i Maria Blecharz
- SessionLab

Jesteśmy gotowi do pogłębienia tych danych przy kolejnej edycji raportu. Liczymy na to, że uda nam się dotrzeć do jeszcze większego grona respondentów, a co ważniejsze - szerzyć świadomość na temat facylitacji.

[Izabela Dołęgiewicz](#) i [Anna Pupek](#) z zespołu Wszechnicy UJ
[Martyna Tarnawska](#) - inicjatorka powstania raportu

O badaniu

Kto brał udział w naszej ankiecie?

Poniżej znajdziesz najważniejsze informacje o respondentach, którzy wzięli udział w ankiecie przeprowadzonej od 01.06.2024 do 08.09.2024 roku.

Znajdziesz tam informacje o:

- Województwie, z którego pochodzą;
- Dane dotyczące wieku respondentów;
- Informacje o płci respondentów.



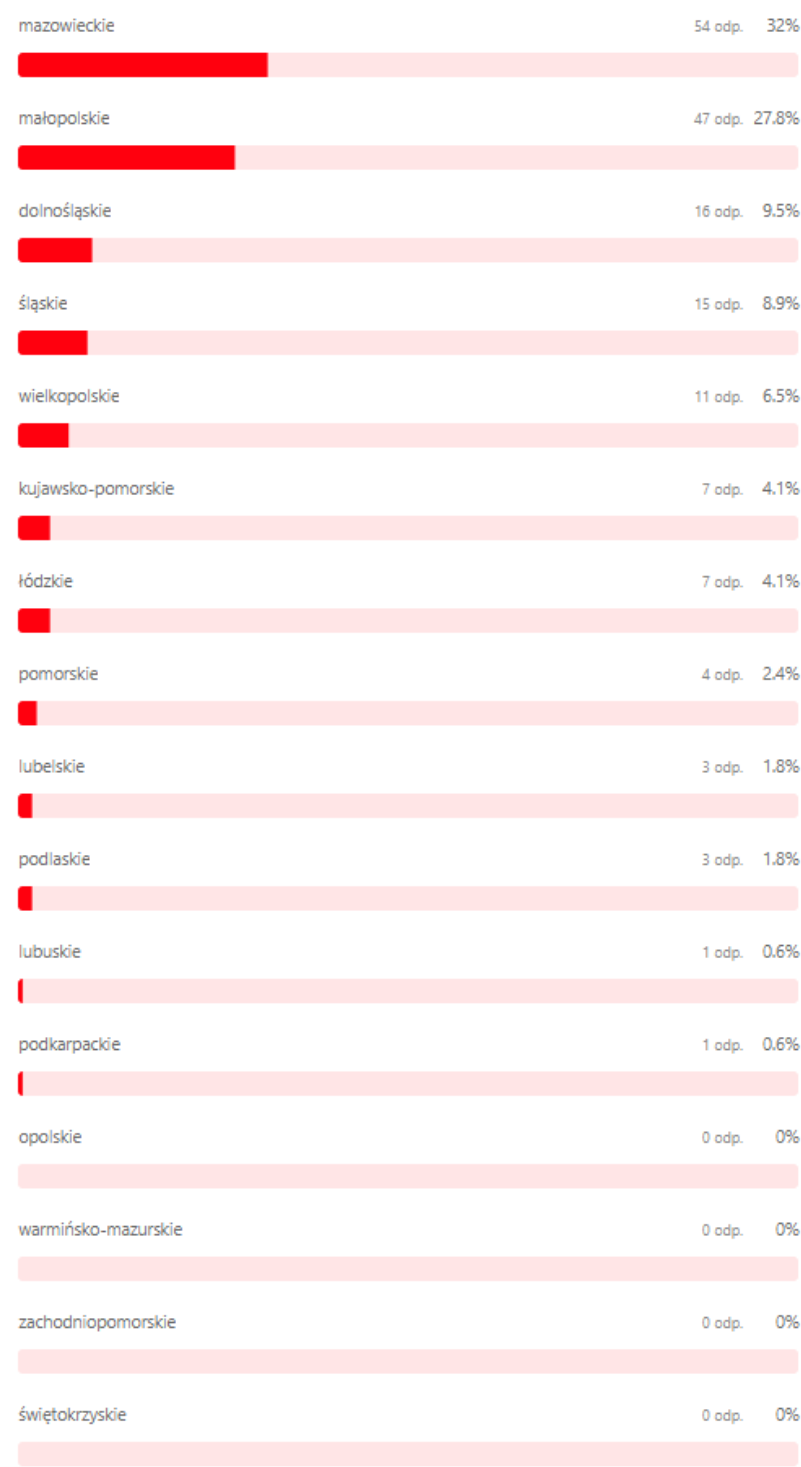
Województwo

Pytanie: Gdzie obecnie mieszkasz?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 169 z 169 respondentów.

Zastrzeżenie:

Zdajemy sobie sprawę, że wielu respondentów dotarło do ankiety z kanałów Wszechnicy UJ i Socjomanii czy przez udział w lokalnych wydarzeniach, więc z pewnością jest to jedna z przyczyn, dla których zauważamy nadreprezentację osób z województwa małopolskiego i mazowieckiego. Mamy nadzieję, że kolejne edycje raportu pozwolą nam dotrzeć do jeszcze szerszego grona respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024..



Wiek

Pytanie: Ile masz lat?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 169 z 169 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.

Płeć

Pytanie: Które z poniższych opisują Cię najlepiej?

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 169 z 169 respondentów.



Wyniki w ramach raportu „Stan Facylitacji w Polsce 2024”. Realizacja badania: czerwiec - wrzesień 2024.



WSZECHNICA

UNIWERSYTETU
JAGIELLOŃSKIEGO

O Wszechnicy UJ

Partner uczących się ludzi, zespołów i organizacji.

Jesteśmy firmą szkoleniową zakorzenioną w Uniwersytecie Jagiellońskim. Uczymy jak tworzyć środowisko pracy rozwijające profesjonalistów, budujące kapitał społeczny i wspierające rozwój organizacji.

Kształcimy profesjonalistów: trenerów, coachów, facylitatorów, specjalistów L&D i menedżerów.

Wykorzystujemy osiągnięcia nauk stosowanych i wartościowe podejścia różnych tradycji i nurtów psychologicznych, aby dostarczać najwyższej jakości usługi rozwojowe.

Nasza oferta obejmuje indywidualne programy rozwojowe: uczymy jak pracować z ludźmi, prowadzić angażujące spotkania, efektywnie zarządzać zespołem i przekazywać wiedzę, a także organizować procesy uczenia się w firmach.

Pracujemy w oparciu o międzynarodowe standardy. W uczeniu innych opieramy się na współpracy, w której stawiamy na wymianę doświadczeń i pogłębioną dyskusję.

Co dalej?



Ten raport podsumowuje stan facylitacji w Polsce w 2024 roku. Dziękujemy wszystkim za jego współtworzenie!

W kolejnym kroku - warto skorzystać z wiedzy, którą kryje [globalna wersja tego raportu przygotowana przez Session Lab](#).

Zapraszamy do zapoznania się z zeszłoroczną edycją raportu [Stan Facylitacji w Polsce 2023](#) przygotowany przez zespół Socjomanii.

Kolejna edycja raportu

jest dla nas testem, jak temat facylitacji jest ważny dla biznesu i nie tylko. Chcemy dotrzeć do jak najszerszej grupy docelowej, dlatego jeśli chcesz nam pomóc, zrób dwie rzeczy:

- **udostępnij ten raport dalej** - do swoich współpracowników, przełożonych, klientów i partnerów,
- [zapisz się do naszego newslettera](#), by być powiadomionym o kolejnej edycji raportu (prawdopodobnie przeprowadzimy go w wakacje 2025 roku).

Dzielimy się wiedzą

zainspiruj się.

1. [Akredytowana Szkoła Facylitatorów](#)
2. [Kurs o facylitacji](#)
3. [Przewodnik](#)
4. [Darmowa baza wiedzy](#)
5. [Newsletter](#)



