

grafton | 30 Years Anniversary  
Gi Group Holding



# 2026 Business Services

# Spis treści

Zakres i metodyka raportu . . . . .	3
Wstęp . . . . .	4
Dane ogólne i trendy . . . . .	5
Polska na arenie międzynarodowej . . . . .	21
Największe miasta w Polsce . . . . .	30
Warszawa . . . . .	31
Kraków . . . . .	35
Wrocław . . . . .	39
Gdańsk i Trójmiasto . . . . .	44
Katowice i GZM . . . . .	49
Łódź . . . . .	54
Poznań . . . . .	60
Wynagrodzenia . . . . .	64
Kontakt . . . . .	102

# O raporcie

## Raport został stworzony w szczególności z myślą o:



Menedżerach wysokiego i średniego szczebla zarządzania w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu



Nowych inwestorach



Organizacjach reprezentujących sektor nowoczesnych usług biznesowych



Działach HR

## Układ raportu

Kolejność prezentacji miast w raporcie wynika z wielkości zatrudnienia w sektorze BSS w danej lokalizacji - rozpoczynając od miasta o największej liczbie pracowników do tych z najmniejszą liczbą zatrudnionych w branży.

## Dane rynkowe

W raporcie wykorzystano dane Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), a także dane z Eurostatu oraz z raportu „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”, wydanego przez ABSL.

## Na zamówienie

Przygotujemy również płatne raporty na indywidualne zamówienia.

Jeśli potrzebują Państwo szczegółowej analizy, danych lub zestawień dla Państwa firmy, zapraszamy do kontaktu.

## Tabele wynagrodzeń

Benchmark jest tworzony przez ekspertów Grafton Recruitment. Widełki wynagrodzeń podano w polskich złotych brutto miesięcznie. Wartości przedstawione w badaniu obejmują zarówno rzeczywiste wartości rynkowe, jak i prognozy na 2026 rok. Minimum przedziału oznacza najniższe wynagrodzenie, za jakie można zatrudnić danego specjalistę, natomiast maksimum - najwyższą wartość wynagrodzenia pozwalającą zatrudnić danego specjalistę z najlepszym doświadczeniem, wykształceniem lub umiejętnościami.

Wynagrodzenia w najważniejszych obszarach podzielono według lokalizacji i doświadczenia:

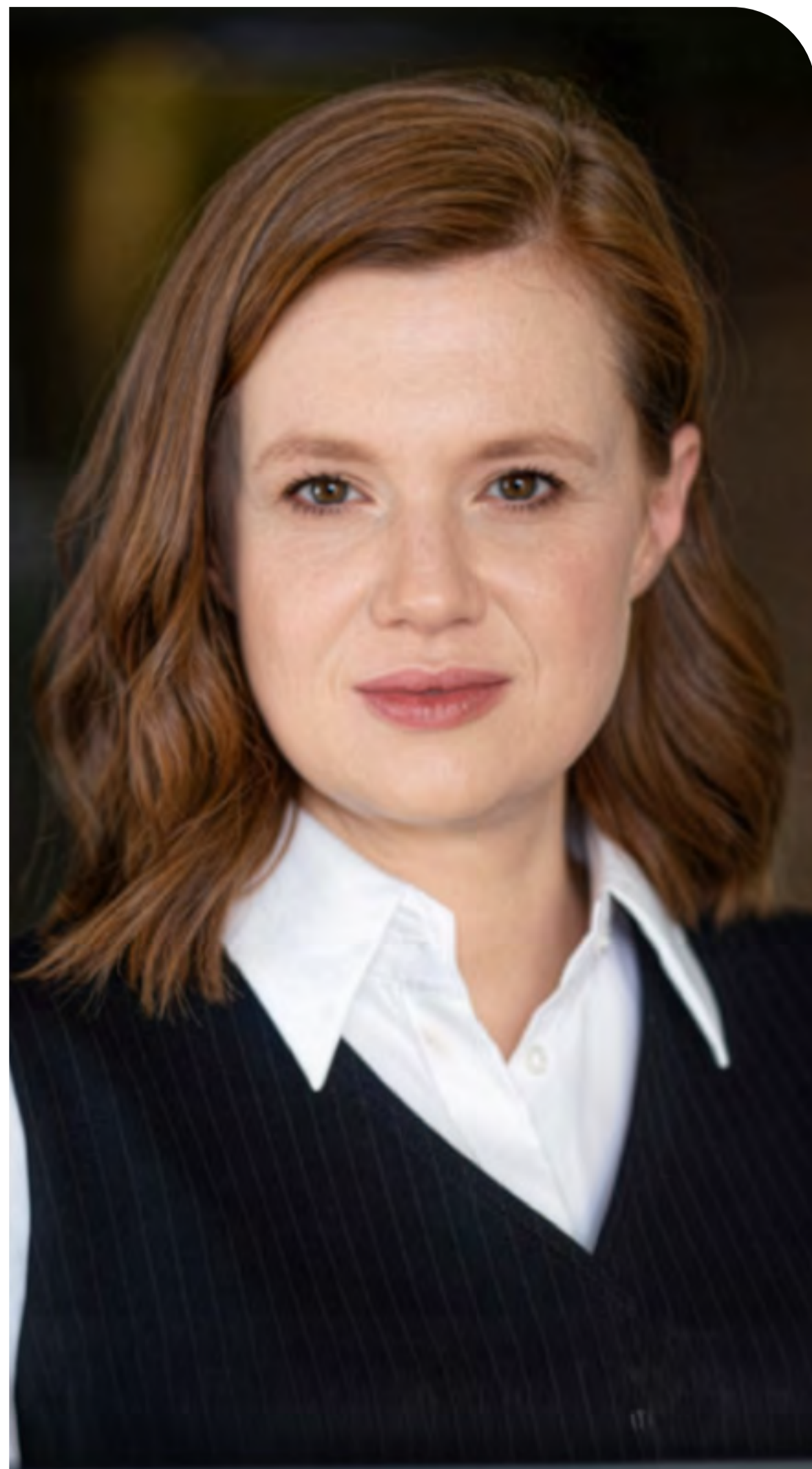
**Entry level:** do roku doświadczenia

**Specjalista:** od 1 do 3 lat doświadczenia

**Starszy specjalista:** od 3 do 5 lat doświadczenia jako specjalista

**Team leader:** przynajmniej rok doświadczenia jako lider

**Manager:** przynajmniej rok doświadczenia jako manager



**Joanna  
Wanatowicz**

Managing Director  
Grafton Recruitment



**Ewa  
Michalska**

Operations Director  
Grafton Recruitment

## Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce dziesiątą edycję raportu poświęconego rynkowi nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Jubileuszowa odłona naszej publikacji powstaje w momencie, w którym sektor BSS wchodzi w kolejny etap transformacji.

Branża usług wspólnych w Polsce od lat rośnie i umacnia swoją pozycję w Europie, jednak jej charakter wyraźnie się zmienia. Modele biznesowe oparte przede wszystkim na efektywności kosztowej ustępują miejsca centrom kompetencyjnym realizującym coraz bardziej zaawansowane i specjalistyczne procesy. Równolegle postępuje automatyzacja, coraz szerzej wykorzystywana jest sztuczna inteligencja, a firmy muszą mierzyć się z nowymi oczekiwaniami pracowników oraz rosnącą presją na efektywność.

W tegorocznej edycji raportu przyglądamy się tym zmianom z bliska. Analizujemy dane dotyczące zatrudnienia, wynagrodzeń i dostępności kompetencji, wskazujemy stanowiska zyskujące na znaczeniu oraz obszary, które ewoluują lub tracą dynamikę. Pokazujemy także, jak rozwój technologii wpływa na strukturę rynku i decyzje podejmowane przez inwestorów.

Rynek usług biznesowych w Polsce pozostaje stabilny i perspektywiczny, choć wymaga uważności, elastyczności i gotowości do szybkiego reagowania na zachodzące zmiany. Mamy nadzieję, że przygotowane przez nas analizy będą dla Państwa praktycznym wsparciem - zarówno w planowaniu dalszego rozwoju organizacji, jak i w codziennych decyzjach operacyjnych.

# Dane ogólne i trendy

# Polska

dane demograficzne i rynkowe



**37 489 000**

Liczba ludności w kraju\*



**21 834 117**

Liczba ludności w wieku produkcyjnym\*\*



**6%**

Bezrobocie  
styczeń 2026 r.\*\*\*



**9 002,47zł**

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie  
w sektorze przedsiębiorstw  
styczeń 2026 r.\*\*\*\*



\* Źródło: GUS, dane na 31.12.2024 r. <https://plwliczbach.stat.gov.pl/EN/population.html>

\*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym w podziale na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.

\*\*\* GUS, dane na 24.02.2026 r. [https://ssgk.stat.gov.pl/Rynek\\_pracy.html](https://ssgk.stat.gov.pl/Rynek_pracy.html)

\*\*\*\* GUS, dane na 24.02.2026 r. [https://ssgk.stat.gov.pl/Wynagrodzenia\\_i\\_swadczenia\\_spoleczne.html](https://ssgk.stat.gov.pl/Wynagrodzenia_i_swadczenia_spoleczne.html)



## Michał Piernik

Division & Business  
Development Manager



## Mateusz Skiba

Client Relationship  
Manager & FDI Country  
Executive

**grafton**  
Gi Group Holding

# BSS – nowa rzeczywistość, w której wartość wypiera ilość

Rok 2025 można opisać jednym słowem: „pomiędzy”. Sektor Business Services w Polsce znajduje się dziś w stanie przejściowym – pomiędzy modelem, który przez lata opierał się na skali, wolumenie i relatywnie prostych procesach a nową rzeczywistością, w której kluczowe znaczenie mają wiedza, technologia i realna wartość dodana dla biznesu. To nie jest czas dynamicznego wzrostu, ale też nie moment załamania. To raczej faza zawieszenia i redefinicji.

Dominują obecnie procesy oparte na ekspertyzie oraz zaawansowanych narzędziach technologicznych. Automatyzacja, analiza danych i AI sprawiają, że organizacje działają sprawniej, szybciej i bardziej świadomie, choć niekoniecznie taniej. W centrum uwagi znajdują się lepsze wyniki biznesowe, mierzalne oszczędności procesowe, jakość współpracy z interesariuszami oraz efektywność operacyjna. Wartość zaczyna wypierać ilość – zarówno w projektowaniu struktur, jak i w oczekiwaniach wobec zespołów.

Rynek pracy odzwierciedla ten stan przejściowy. Obserwujemy większą liczbę freeze'ów rekrutacyjnych, co jednak nie oznacza całkowitego zahamowania aktywności. Odpowiedzią staje się wzrost elastycznych form zatrudnienia – outsourcing, modele hybrydowe i projekty czasowe coraz częściej zastępują rekrutacje stałe. Jednocześnie, mimo mniejszej liczby nowych inwestycji i braku presji płacowej znanej z lat 2021–2023, procesy rekrutacyjne nie stały się prostsze ani szybsze. Przeciwnie – są bardziej wymagające, wieloetapowe i średnio o około 15 dni dłuższe niż w 2024 roku. ▶



# 488 700

Zatrudnienie w centrach  
usług biznesowych\*



# 2 081

Liczba centrów BSS\*\*



# +6,2%

Wzrost zatrudnienia  
względem poprzedniego  
roku\*\*

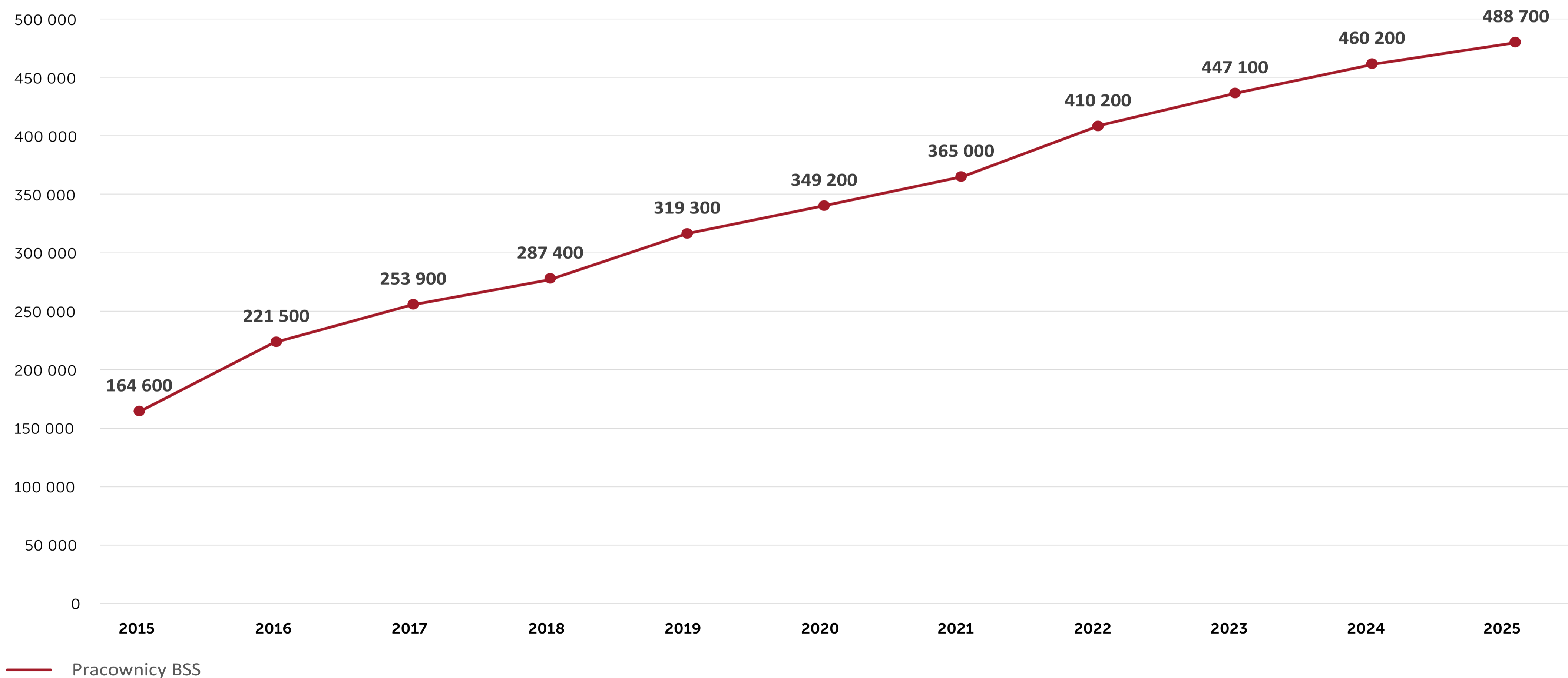
\* World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025 (<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>)

\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”, dane na koniec I kwartału 2025 r.

Coraz wyraźniej rysuje się obraz SSC i GBS nowej generacji. Centra te równolegle redukują proste, powtarzalne procesy i prowadzą rekrutacje na role bardziej zaawansowane – analityczne, eksperckie i strategiczne. Z naszych obserwacji wynika, że decyzje o zmianie pracy podejmowane są dziś z większą ostrożnością. Kontroferty ponownie odgrywają istotną rolę, a około 30% pasywnych kandydatów, mimo otrzymania propozycji, ostatecznie pozostaje w obecnej organizacji. Zwolnienia, choć nie mają charakteru masowego, występują, co znajduje odzwierciedlenie we wzroście zainteresowania usługami outplacementu.

W tej rzeczywistości przewagę zyskują centra wyspecjalizowane – realizujące złożone, zaawansowane operacje i konsekwentnie wzmacniające swoją pozycję w globalnych strukturach. To organizacje, które potrafią udowodnić, że BSS to nie tylko działalność operacyjna, ale także kreatywna i strategiczna funkcja biznesu. Tym bardziej, że długofalowe prognozy są jednoznaczne: do 2030 roku około 40% obecnie wymaganych umiejętności zostanie zastąpionych lub uznanych za nieaktualne, a nawet 59% pracowników globalnej siły roboczej będzie wymagało up-skillingu lub re-skillingu.\*

### Pracownicy w sektorze BSS



Wykres: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”, dane na koniec I kwartału 2025 r.

\* World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025 (<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>)



## Zmienność – kluczowa wartość dla rozwoju branży BSS

O zmianach w sektorze usług dla biznesu mówi się od dawna - w różnych kontekstach i niemal zawsze z nutą obawy o ich konsekwencje dla sektora. Historycznie jednymi z pierwszych były ostrzeżenia o możliwości wyczerpania tzw. puli talentów, czyli, mówiąc kolokwialnie, o braku możliwości zatrudnienia potrzebnej liczby pracowników na eksplodującym w Polsce rynku usług dla biznesu.

W kolejnych latach pojawiały się prognozy spadku konkurencyjności rynku polskiego w związku z systematycznym wzrostem poziomu wynagrodzeń i zamożności społeczeństwa. Miało to skutkować masowym przenoszeniem centrów z Polski do innych, wciąż tańszych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Wskazywano także na ryzyko zaburzeń wzrostu rynku wskutek niedostatecznej podaży powierzchni biurowej. Najnowszym „straszakiem” jest z kolei AI.

Każdy z wymienionych wyżej czynników (i jeszcze kilka innych) rzeczywiście wpłynął na transformację centrów usług dla biznesu – doprowadził do zmian w modelach biznesowych, wykorzystaniu technologii, systemach zarządzania organizacjami i kosztami. Żaden z nich nie doprowadził jednak do realnego ryzyka upadku sektora, który to konsekwentnie wykazywał i wciąż wykazuje znakomitą zdolność adaptacji oraz elastyczność.

Temat zmiany portfolio oferowanych usług – od najprostszych transakcyjnych w kierunku tych o najwyższej wartości dodanej – też nie jest nowy. Był już dyskutowany w kontekście rozwoju pracowników z jednej strony i zarządzania kosztami z drugiej, jak również w aspekcie „ewolucji” centrów usług biznesowych. Dziś impulsem do przemian ma być sztuczna inteligencja i bezlitosne przejmowanie przez nią zadań z poziomu podstawowego do średniego w łańcuchu wartości. W tym kontekście nieunikniona wydaje się być zmiana profilu pracownika. Znajomość języków przestanie być kluczową kompetencją, a znaczenia nabierze przede wszystkim tzw. natywność cyfrowa.

Jednakże konkluzja jest jedna: zmiana w naszym sektorze jest stałym i pewnym elementem jego rozwoju. Dla rekruterów oznacza to niezmiennie pełne ręce roboty, choć nie o masową, wysokowolumenową rekrutację już chodzi.

### Przemysław Siuda

Dyrektor Centrum Usług Wspólnych i Prezes Zarządu TÜV Rheinland Polska

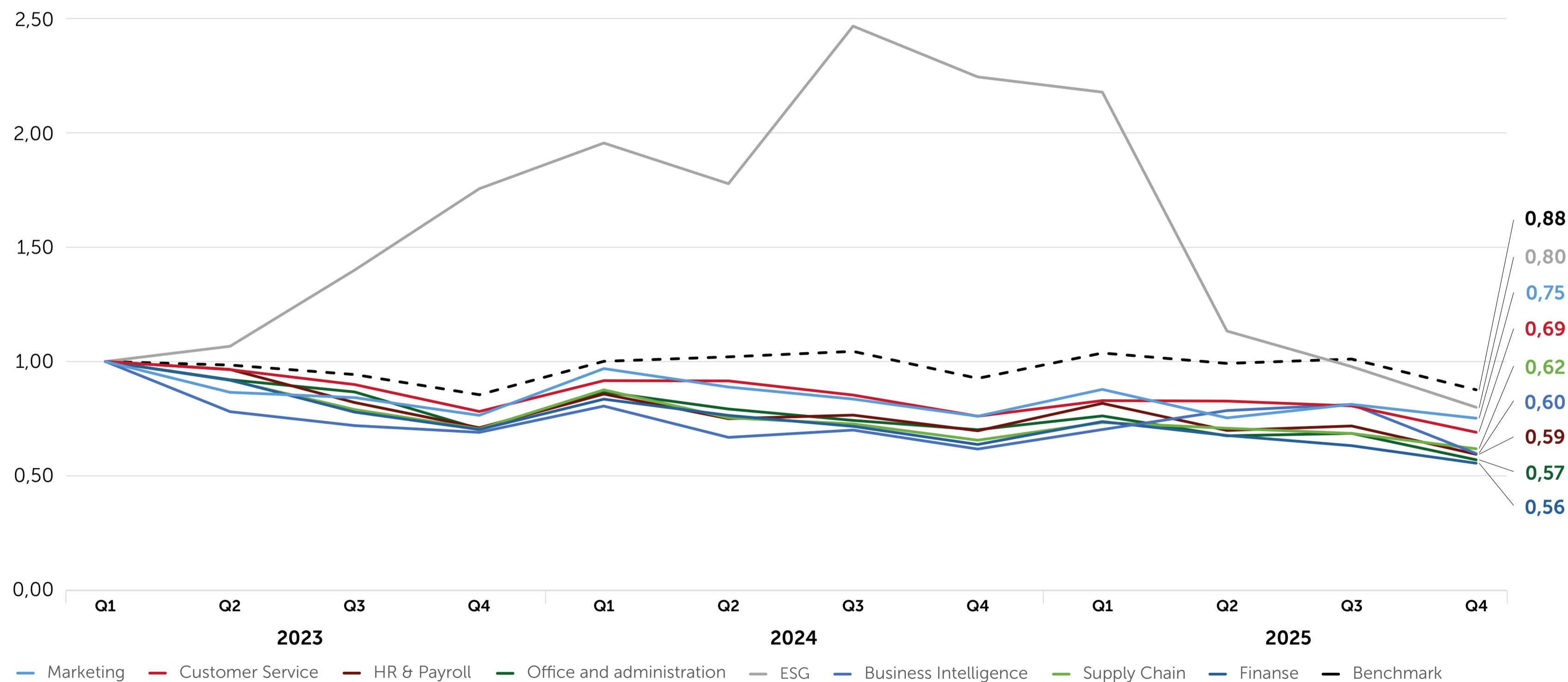


# Popyt na role

Popyt na role w sektorze BSS w ostatnich latach układa się w bardzo czytelną historię: po dynamicznych latach 2021–2022 rynek pracy wyhamował i wszedł w fazę stabilizacji. Zmiany, które dziś obserwujemy, wynikają bardziej z kierunków transformacji organizacji niż z samej koniunktury. Firmy nie zwiększają zatrudnienia gwałtownie, ale też nie ograniczają go radykalnie – raczej dostosowują struktury do nowych potrzeb, automatyzują procesy i przesuwają kompetencje w stronę bardziej zaawansowanych funkcji.

W ostatnich kwartałach popyt na większość ról w sektorze BSS pozostaje stabilny. Customer Service, Supply Chain, Business Intelligence, HR & Payroll, Marketing oraz Office & Administration utrzymują się na zbliżonym poziomie, bez istotnych wahań. Podobnie jest w przypadku Finansów i Księgowości, które w tegorocznej edycji raportu analizujemy łącznie - co lepiej odzwierciedla sposób zarządzania tym obszarem i jego funkcjonowanie jako spójnej struktury. Skala zapotrzebowania w poszczególnych kategoriach wskazuje, że firmy prowadzą rekrutacje w sposób ostrożny i selektywny, koncentrując się na uzupełnianiu kluczowych ról operacyjnych i analitycznych, zamiast na szerokiej rozbudowie zespołów. ▶

## Popyt na role



**Dagmara Jaworecka**

Regional Division Manager



Źródło: Dane pochodzące z najpopularniejszego portalu z ogłoszeniami o pracę w Polsce, opracowane przez Grafton Recruitment. Całkowity zbiór dla badanego okresu wyniósł n = 1 600 381. Spośród nich do analizy popytu na poszczególne typy stanowisk wyodrębniono ogłoszenia na podstawie stanowisk zawartych w raporcie (n = 105 992). Dane zostały zaindeksowane względem okresu Q1 2023. Oznacza to, że np. wartość 1,11 w okresie Q1 2024 wskazuje na 11% wzrost liczby ogłoszeń pomiędzy analizowanymi okresami. Dane zostały zdeduplikowane (ogłoszenie dotyczące tego samego stanowiska, wystawione przez tę samą firmę w tym samym czasie, jest liczone jako jedno, nawet jeśli zostało opublikowane oddzielnie w każdym województwie).

Na tle ogólnej stabilizacji wyróżnia się ESG. W 2024 roku oraz na początku 2025 roku obserwowaliśmy wyraźny wzrost popytu na role w tej dziedzinie. Wynikał on przede wszystkim z presji regulacyjnej związanej z CSRD i ESRS oraz konieczności budowania kompetencji, których wiele firm wcześniej nie posiadało. Po tym intensywnym okresie popyt wrócił jednak do bardziej umiarkowanego poziomu.

Taki obraz rynku wpisuje się w szerszy kontekst gospodarczy. Firmy prowadzą dziś rekrutacje ostrożniej - zamiast zwiększać zatrudnienie, koncentrują się na optymalizacji kosztów, reorganizacji struktur i automatyzacji procesów. Liczba nowych projektów jest ograniczona, a dynamika wynagrodzeń umiarkowana.

Jednocześnie bezrobocie w Polsce pozostaje jednym z najniższych w Europie, co oznacza ograniczoną dostępność kandydatów. Pracodawcy konkurują o tę samą grupę specjalistów, jednak w warunkach większej ostrożności w organizacjach również pracownicy rzadziej decydują się na zmianę pracy. W efekcie rotacja pozostaje umiarkowana, a popyt na role w BSS ma charakter stabilny i selektywny - zmiany wynikają przede wszystkim z transformacji procesów i przesuwania kompetencji, a nie z ekspansji zatrudnienia.

Podobne tendencje widoczne są w większości krajów europejskich, gdzie spowolnienie gospodarcze, wysoka inflacja w poprzednich latach oraz niepewność geopolityczna skłaniają inwestorów do większej ostrożności. Międzynarodowe organizacje działające w Polsce dostosowują swoje strategie do tego klimatu - ograniczają duże projekty wzrostowe, przesuwiają budżety w stronę optymalizacji i koncentrują się na efektywności operacyjnej. W rezultacie rozwój centrów BSS opiera się dziś przede wszystkim na transformacji procesów i podnoszeniu ich dojrzałości, a nie na szybkim zwiększaniu skali zatrudnienia.

” [...] rozwój centrów BSS opiera się dziś przede wszystkim na transformacji procesów i podnoszeniu ich dojrzałości, a nie na szybkim zwiększaniu skali zatrudnienia.



## Katarzyna Rogóż

Director  
SSC Service HUBS

**DÜRR**  
GROUP.  
SERVICES

# Kompetencje hybrydowe jako klucz do skuteczności w biznesie

Rosnące znaczenie łączenia wiedzy procesowej, umiejętności korzystania z nowoczesnych technologii oraz skutecznej współpracy z interesariuszami – zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi – stanowi dziś jeden z najważniejszych czynników budowania przewagi konkurencyjnej. W świecie, w którym rynek zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej, to właśnie te trzy obszary decydują o tym, czy organizacja potrafi sprawnie reagować na zmiany i wykorzystywać pojawiające się szanse. Dynamika rozwoju technologii, rosnące oczekiwania klientów i globalna konkurencja wymuszają na firmach maksymalną elastyczność – zarówno w sposobie działania, jak i w podejściu do budowania zespołów.

Tworząc Dürr Group Services (DGS) w Poznaniu, patrzymy na kandydatów szerzej niż tylko przez pryzmat dotychczas zdobytych kompetencji merytorycznych czy technicznych. Znajomość specjalistycznych narzędzi, doświadczenie w pracy z RPA i AI oraz wiedza branżowa są dla nas istotne, jednak równie ważne pozostaje to, czy dana osoba potrafi samodzielnie rozwiązywać problemy, efektywnie współpracować w międzynarodowym środowisku i przekazywać informacje w sposób jasny, prosty i adekwatny do odbiorcy.

W dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym kluczowe znaczenie ma nie tylko ustawiczne poszerzanie wiedzy, lecz także umiejętność analizowania wpływu podejmowanych decyzji i zachodzących wydarzeń na całą organizację. Równie istotna jest gotowość do otwartego, sprawnego dzielenia się obserwacjami oraz wnioskami z interesariuszami. W DGS świadomie budujemy kulturę organizacyjną opartą na uczeniu się, wyciąganiu trafnych wniosków oraz elastycznym reagowaniu na zmieniające się warunki.

Jednym z fundamentów naszej kultury jest przekonanie, że wiedzę procesową i merytoryczną można skutecznie rozwijać już w trakcie współpracy. Dlatego zapewniamy pracownikom mentoring, szkolenia oraz możliwość uczestnictwa w różnorodnych projektach. Potencjał i chęć nauki są dla nas równie istotne jak dotychczasowe doświadczenie.

Z naszych obserwacji wynika, że umiejętności techniczne muszą iść w parze z kompetencjami miękkimi. Automatyzacja procesów czy wykorzystanie sztucznej inteligencji to bardzo efektywne narzędzia – pod warunkiem, że potrafimy przełożyć je na realne korzyści biznesowe, takie jak usprawnienie procesów, lepsza obsługa klienta czy zwiększenie efektywności zespołów.

Wiedza procesowa to dziś minimalny standard, od którego zaczynamy rozmowy o współpracy. Sama specjalizacja nie wystarcza – poszukujemy osób, które rozumieją po co i jak działa firma, potrafią patrzeć szerzej niż tylko przez pryzmat własnych obowiązków i realnie angażują się w realizację wspólnych celów. Takie osoby są w stanie przełożyć swoją wiedzę na konkretne rezultaty, które wspierają rozwój całej organizacji.

Kompetencje hybrydowe – rozumiane jako połączenie wiedzy procesowej, nowoczesnych technologii oraz skutecznej współpracy – stanowią fundament efektywnego działania przedsiębiorstw. Pozwalają szybko reagować na zmiany, wykorzystywać nowe możliwości i budować trwałe relacje. Dlatego w Dürr Group Services stawiamy na ludzi, którzy rozwijają te umiejętności i potrafią przekładać je na realne osiągnięcia.



## Jarosław Borawski

Vice President,  
Global FP&A

Smith+Nephew

# Więcej niż wolumen – zmiana ról jako fundament konkurencyjności BSS

## BSS na nowym etapie rozwoju

Zanim Polska stała się jednym z kluczowych hubów Business Shared Services (BSS) w Europie, podobne inwestycje rozwijały się wcześniej w innych krajach. W latach 90. XX wieku centra usług wspólnych powstawały m.in. w Irlandii oraz Holandii, a na początku lat 2000. również w Europie Środkowo-Wschodniej – w Czechach czy na Węgrzech. To właśnie tam branża przechodziła kolejne etapy dojrzałości, których dziś doświadcza rynek polski.

Polski sektor BSS wszedł w fazę, w której struktura ról istotnie różni się od tej sprzed chociażby kilku lat. We wcześniejszym etapie dominowały stanowiska juniorskie i średniego szczebla, skoncentrowane na wolumenowym, transakcyjnym przetwarzaniu procesów. Obecnie w wielu centrach widoczny jest wyraźny wzrost liczby ról eksperckich, menedżerskich i dyrektorskich, a same centra coraz częściej pełnią funkcję właścicieli procesów, a nie jedynie ich wykonawców.

## Od powtarzalności do specjalizacji

Jednocześnie rosnące koszty pracy w Polsce – zbliżające się do poziomów notowanych w Hiszpanii czy Portugalii – skłaniają firmy do ponownej oceny, które zadania mogą być realizowane w innych, tańszych lokalizacjach. Zgodnie z doniesieniami medialnymi o restrukturyzacjach w sektorze BSS na znaczeniu tracą przede wszystkim stanowiska silnie oparte na powtarzalności i wolumenie. Dotyczy to m.in. ról związanych z księgowaniem zobowiązań i należności (AP/AR), pierwszą linią wsparcia IT, obsługą danych podstawowych (master data, data entry) czy standardowych zapytań klientów.

Równolegle obserwujemy wyraźny rozwój ról wysokospecjalistycznych. W polskich oddziałach coraz częściej lokowane są funkcje takie jak zarządzanie kategoriami zakupowymi (procurement category management), zespoły ekspertów podatkowych, role z obszaru tak ważnego cyberbezpieczeństwa, a także centra doskonałości w finansach, analizie danych czy zarządzaniu ryzykiem. W wielu przypadkach to właśnie w Polsce koncentruje się kluczowa wiedza ekspercka i procesowa. Taki trend doskonale pokazuje, że jesteśmy lokalizacją, w którą warto inwestować.

## Wiedza procesowa to nie wszystko

Na zmiany zachodzące w branży dodatkowo nakłada się rewolucja związana z rozwojem AI, która w krótkim czasie zacznie realnie wpływać na sposób funkcjonowania sektora BSS. Co istotne, kluczowe nie będzie samo wdrażanie narzędzi opartych o sztuczną inteligencję, lecz rozwój kompetencji pozwalających aktywnie identyfikować obszary jej zastosowania, przebudowywać procesy i integrować AI z codzienną pracą operacyjną. Umiejętność łączenia wiedzy procesowej z kompetencjami cyfrowymi stanie się jedną z najważniejszych przewag konkurencyjnych.

Aby ten naturalny cykl transformacji przebiegł możliwie łagodnie, kluczowe będą inwestycje w reskilling i upskilling zespołów w Polsce. To właśnie pracownicy centrów usług – znający procesy end-to-end oraz potrzeby biznesu – mogą stać się głównymi architektami wdrożeń AI, a tym samym fundamentem długoterminowej konkurencyjności całego ekosystemu BSS w naszym kraju.



## Joanna Kozłowska

Manager People  
Operations R2

# Jakie kompetencje definiują „talent premium” w sektorze BSS?

## Joanna Kozłowska

„Talent premium” to według mnie kandydat łączący głęboką ekspertyzę merytoryczną z rozwiniętymi kompetencjami cyfrowymi i znajomością narzędzi AI. Powinien mieć przedmiotową wiedzę, która w obszarze HR pozwala lepiej rozumieć procesy, zależności i konsekwencje podejmowanych działań, a także budować silne relacje z interesariuszami.

Środowisko Business Shared Service Centers pozostaje w nieustannej transformacji – dążymy do standaryzacji, automatyzacji i eliminowania nieefektywności w procesach. Wiele z tych usprawnień możemy realizować w modelu citizen development, dlatego potrzebujemy osób, które oprócz wiedzy z zakresu HR posiadają również kompetencje techniczne oraz pasję do pracy z systemami.

## Szymon Pawełka

Jako lider rekrutacji w John Deere, bazując na doświadczeniach naszych managerów w obszarze BSS, obserwuję wyraźną zmianę w sposobie definiowania „talentu premium”. Coraz częściej kluczowe znaczenie mają nie tyle wąskie kompetencje kandydatów, ile postawy i umiejętności miękkie, które pozwalają efektywnie funkcjonować w dynamicznym, globalnym środowisku biznesowym.

Managerowie szczególnie podkreślają rolę komunikatywności oraz umiejętności współpracy. Najbardziej cenieni są przez nich kandydaci, którzy potrafią jasno i adekwatnie komunikować się z różnymi interesariuszami, budować relacje w zespołach międzynarodowych oraz sprawnie poruszać się w środowisku wielokulturowym. Równie istotna jest elastyczność i zdolność adaptacji do zmian – szybkie reagowanie na zmieniające się priorytety, nowe zakresy odpowiedzialności czy transformacje procesów. Managerowie wskazują, że osoby o takim profilu znacznie lepiej odnajdują się w realiach BSS, gdzie zmiana jest stałym elementem codzienności.

Dużą wartością pozostają także samodzielność i bardzo dobra organizacja pracy. Pracodawcy poszukują osób, które potrafią właściwie priorytetyzować zadania i skutecznie realizować cele bez potrzeby mikrozarządzania. Ten profil uzupełniają nastawienie na rozwój oraz zdolność szybkiego uczenia się, dzięki którym kandydaci mogą rosnąć razem z organizacją. W efekcie „talent premium” to dziś osoba adaptacyjna, komunikatywna i gotowa na ciągłą zmianę.



## Szymon Pawełka

Recruitment Team Lead



# Ewolucja ról w centrach usług wspólnych



## Spadające zapotrzebowanie

- Junior/entry level positions
- Customer Service
- Master Data
- Back office specialist
- Order Management Specialist
- Talent Acquisition



## Rosnące zapotrzebowanie

- Controlling
- FP&A
- RtR & Reporting Experts
- Continuous Improvement
- BI specialist & RPA
- Supply chain
- HR analytics



## Bartosz Poździk

Global Business Services  
& Transformation  
Executive,  
Talent Market Expert

# Zmieniająca się mapa ról w BSS – od stanowisk tracących znaczenie po kompetencje kluczowe dla rozwoju

Rok 2025 w sektorze usług dla biznesu upłynął pod znakiem dalszej transformacji. Po 25 latach dynamicznej ekspansji, opartej głównie na usługach transakcyjnych, sektor wchodzi w nową fazę rozwoju. Polska przestaje być rynkiem niskich kosztów pracy, a zachęty inwestycyjne oferowane przez państwo i samorządy nie są już tak konkurencyjne jak kiedyś. W efekcie tempo napływu nowych projektów spowalnia, a regiony coraz częściej koncentrują się na utrzymaniu dotychczasowej skali zatrudnienia i przewagi konkurencyjnej.

Na Pomorzu sektor usług dla biznesu zatrudnia ponad 40 tys. profesjonalistów w 220 projektach. Wstępne dane pokazują, iż poziom ten w 2025 roku nie zmienił się znacząco. Chociaż region mógł pochwalić się piątą najniższą stopą bezrobocia w kraju (na poziomie 5,2%), a władze informują o uruchomieniu sześciu nowych projektów tworzących ok. 1500 miejsc pracy, to dynamika lokalnego sektora BSS wykazuje raczej tendencję do stabilizacji – ewentualnie niewielkiego wzrostu organicznego – niż do ekspansji. Pomorze pozostaje jednak regionem o dużym potencjale, przede wszystkim z uwagi na jedną z najmłodszych populacji w kraju (mediana wieku wynosi 42 lata), 80 tys. studentów w systemie edukacji wyższej i dobrze rozwiniętą infrastrukturę.

## Mniejsze zapotrzebowanie na odtwórcze role

Wyzwanie dla BSS nie wynika z braku dostępu do wykształconych i doświadczonych specjalistów, lecz z charakteru samych centrów usług, które wciąż w dużej mierze realizują procesy o transakcyjnym, odtwórczym charakterze. Ogranicza to możliwości pełnego wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników, a tym samym zasobów wiedzy zgromadzonej w branży. Uściślijmy: procesy transakcyjne i wykonawcze to te o niskiej wartości dodanej lub takie, które nie wymagają zaangażowania pracowników dysponujących zaawansowaną wiedzą ekspercką. Postępująca automatyzacja i digitalizacja dodatkowo ograniczają zapotrzebowanie na takie role. W konsekwencji firmy coraz częściej przeprowadzają restrukturyzacje, spłaszczają struktury organizacyjne, zwiększają rozpiętość zarządzania, promują przesunięcia poziome i skupiają się jedynie na retencji kluczowych kompetencji.

## Nowe kompetencje dla dojrzewającego rynku

W 2025 roku procesy optymalizacyjne dotknęły wiele centrów w Polsce. Redukcje i zmiany struktury zatrudnienia ogłosiły m.in. Nordea, Aptiv, Bayer, Intel, Fujitsu, NatWest, HSBC, Heineken czy Shell. Dla części obserwatorów mógł być to sygnał spowolnienia, w rzeczywistości jednak jest to naturalny etap dojrzewania rynku i poszukiwania większej efektywności.

Niezależnie od profesji, w tak intensywnie zmieniającym się otoczeniu coraz większego znaczenia nabierają umiejętność adaptacji i otwartość na zmiany, a w szczególności gotowość do wykorzystywania nowych narzędzi technologicznych, eksperymentowania z ich zastosowaniem i optymalizacji pracy własnej. Technologia i narzędzia, z którymi pracujemy dzisiaj, już za 2-3 lata nie będą przystawać do nowych potrzeb. Dlatego też zdolność adaptacji, determinacja i koncentracja na ciągłym rozwoju własnych umiejętności to najważniejsze kompetencje kolejnej dekady. ►

## Od zaplecza operacyjnego do strategicznego partnerstwa

Choć inwestorzy nadal ostrożnie podchodzą do lokowania w Polsce procesów o wysokiej złożoności, niedobór talentów na rynkach europejskich wkrótce wymusi zmianę tego podejścia. Wraz z nią wzrośnie popyt na specjalistów w obszarach takich jak inżynieria i automatyzacja, analiza oraz interpretacja danych, projektowanie i doskonalenie procesów i usług, zarządzania zmianą, projektami, a także szeroko rozumiane bezpieczeństwo cyfrowe i operacyjne.

Polska, dzięki dostępowi do wykwalifikowanej, profesjonalnej kadry, ma szansę szybko przekształcić dotychczasowe role transakcyjno-wykonawcze (jak obsługa procesów księgowych, kadrowych czy back-office) w stanowiska o wyższej wartości dodanej, skoncentrowane na tworzeniu, innowacji i budowaniu organizacji.

Warto podkreślić, że zmiana struktury zatrudnienia w BSS nie oznacza jego schyłku, lecz wejście na wyższy poziom dojrzałości. Centra usług przyszłości nie będą już zapleczem operacyjnym, lecz partnerem strategicznym biznesu – miejscem, gdzie dane, automatyzacja i innowacja spotykają się z ludzką kreatywnością.



Warto podkreślić, że zmiana struktury zatrudnienia w BSS nie oznacza jego schyłku, **lecz wejście na wyższy poziom dojrzałości.**



**Adam  
Martyna**

Head of Finance  
Operations EMEA

## Koniec ery powtarzalnych zadań: które stanowiska w BSS tracą, a które zyskują na znaczeniu?

W BSS kończy się era ról opartych wyłącznie na wykonywaniu powtarzalnych zadań procesowych – nawet jeśli są one realizowane solidnie i bez błędów. Automatyzacja oraz AI sprawiają, że operacyjna poprawność staje się standardem, a nie przewagą. Kluczowego znaczenia nabierają dziś role, które łączą wiedzę procesową z umiejętnością projektowania rozwiązań, upraszczania struktur i świadomego wykorzystywania technologii. Organizacje BSS będą rozwijać się nie dzięki liczbie „wykonawców”, lecz dzięki liderom i specjalistom, którzy potrafią zarządzać systemem, rozumieją kontekst biznesowy i istotnie wpływają na kierunek zmian, zamiast jedynie je obsługiwać.

W warunkach ciągłej transformacji samo łączenie wiedzy procesowej i technologicznej przestaje wystarczać. Decydujące staje się zrozumienie wspólnych celów i praca w jednej, spójnej agendzie. Największą wartość wnoszą dziś osoby, które potrafią integrować perspektywę procesu, technologii i biznesu, zarządzać często sprzecznymi oczekiwaniami interesariuszy i przekładać je na realny efekt. W SKF widzimy, że to właśnie takie kompetencje umożliwiają BSS wspieranie strategii polegającej na byciu bliżej klienta – ale nie poprzez zwiększanie skali operacji, lecz poprzez szybsze decyzje, większą przejrzystość i faktyczne zrozumienie potrzeb biznesowych.

W kontekście modelu pracy obserwujemy wyraźny zwrot w stronę elastyczności, ale nie nazwałbym tego początkiem „złotej ery” – raczej fazą dojrzałych zmian po okresie nadmiernych uproszczeń. Freezy zatrudnienia wymuszają większą dyscyplinę, a elastyczne modele pracy stały się już trwałym elementem rynku, na który organizacje muszą umieć odpowiedzieć. Jednocześnie z perspektywy lidera widzę ogromną, często niedoszacowaną wartość pracy zespołowej w biurze. Przejawia się ona w jakości komunikacji, szybkości podejmowania decyzji i budowaniu odpowiedzialności – tym, czego nie da się w pełni osiągnąć podczas pracy zdalnej. Dla mnie więc przyszłość BSS to nie powrót do jednego modelu, lecz świadome łączenie elastyczności z fizyczną obecnością tam, gdzie realnie wzmacnia to efektywność i spójność zespołu.





## Hanna Burzyńska

Senior Recruitment Consultant

**grafton**  
Gi Group Holding

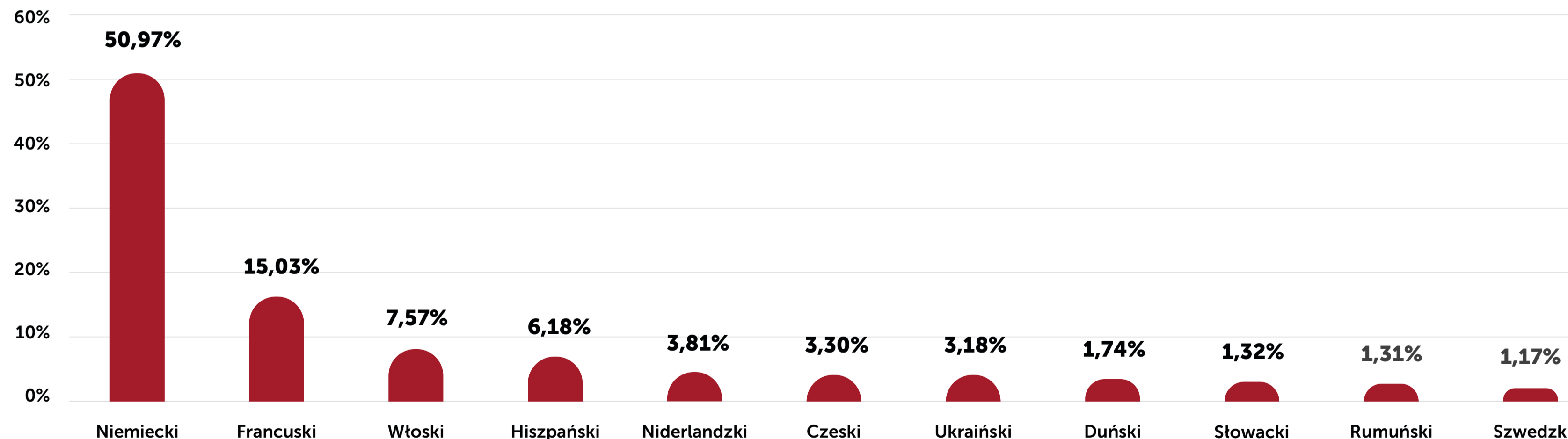
# Popyt na języki obce

W 2026 roku kompetencje językowe pozostają jednym z najważniejszych czynników wyróżniających kandydatów na rynku pracy. Globalizacja, rozwój centrów usług wspólnych oraz rosnąca skala współpracy międzykontynentalnej sprawiają, że zapotrzebowanie na pracowników wielojęzycznych jest większe niż kiedykolwiek. Firmy działające globalnie oczekują dziś nie tylko swobodnej komunikacji w języku angielskim, ale również znajomości dodatkowych języków, wspierających obsługę klientów z konkretnych regionów świata. W rezultacie hierarchia najbardziej pożądanых kompetencji językowych wygląda obecnie inaczej niż jeszcze kilka lat temu.

Najwyższe zapotrzebowanie niezmiennie dotyczy języka niemieckiego – pojawia się on w co drugiej ofercie wymagającej znajomości języka obcego. Jego silna pozycja wynika przede wszystkim z bliskich relacji gospodarczych Polski z Niemcami. Sąsiedztwo geograficzne, wspólne funkcjonowanie w UE, podobieństwa kulturowe i dostęp do wykwalifikowanych specjalistów znających język niemiecki – przy konkurencyjnych kosztach – sprawiają, że Polska pozostaje naturalnym zapleczem operacyjnym dla firm obsługujących rynek niemiecki.

Drugą istotną grupę stanowią języki romańskie. Francuski, włoski oraz hiszpański nadal utrzymują silną pozycję, chociaż skala zapotrzebowania jest wyraźnie niższa niż w przypadku języka niemieckiego. Popyt na te języki odzwierciedla rozwój centrów usług wspólnych oraz firm międzynarodowych, które lokują swoje oddziały w Polsce. ▶

### Popyt na języki obce



Źródło: Dane pochodzące z najpopularniejszego portalu w Polsce, opracowane przez Grafton Recruitment. Analizie popytu na poszczególne języki obce poddano ogłoszenia dotyczące stanowisk wymienionych w raporcie, w których wymagano znajomości języka innego niż angielski n= 10915. Dane zostały poddane procesowi deduplikacji. % oznacza udział danego języka w całkowitej próbie analizowanych ról zawodowych wymagających znajomości języków obcych.

W przypadku języków skandynawskich czy portugalskiego liczba ofert jest bardziej ograniczona, jednak ich znajomość często wiąże się z wyższą specjalizacją stanowisk i atrakcyjnymi warunkami zatrudnienia, co może stanowić niszę, ale wartościową przewagę konkurencyjną dla kandydatów.

Warto przy tym podkreślić, że język angielski stanowi obecnie podstawową kompetencję, wymaganą niemal na każdym stanowisku biurowym, a jego znajomość przestała być postrzegana jako atut na rynku pracy.

## Dodatki językowe

Coraz więcej firm rezygnuje z wypłacania dodatków za znajomość języków obcych. Zamiast tego oferują wyższe wynagrodzenie podstawowe osobom, które spełniają wymagania językowe na danym stanowisku. To wyraźny sygnał, że kompetencje językowe stały się integralną częścią profilu zawodowego, a nie jedynie dodatkowym atutem.

Choć dodatki znikają, różnice płacowe nadal są widoczne. Z obserwacji rynku wynika, że pracodawcy są skłonni oferować wyższe wynagrodzenie za trudniej dostępne kompetencje:

- **język niemiecki i francuski** – zwiększają wynagrodzenie średnio o 20–30%,
- **język hiszpański i włoski** – średnio o około 20-25%,
- **języki skandynawskie** – należą do grupy najlepiej wycenianych, szczególnie w sektorze finansowym i obsłudze klienta B2B.



Firmy działające globalnie oczekują dziś nie tylko swobodnej komunikacji w języku angielskim, ale również znajomości **dodatkowych języków, wspierających obsługę klientów z konkretnych regionów świata.**

# Polska na arenie międzynarodowej

# Przewagi konkurencyjne Polski na arenie międzynarodowej



## Wzrost gospodarczy

PKB +3,6% w 2025 r.\*



## Dostęp do specjalistów

Największy od lat wzrost liczby studentów - o 2,8%.



## Wsparcie inwestycji

Polska Agencja Inwestycji i Handlu zapewnia kompleksowe wsparcie inwestorom i partnerom zagranicznym zainteresowanym prowadzeniem działalności w Polsce.



## Wynagrodzenia

Niższe niż przeciętne wynagrodzenie w Unii Europejskiej.



## #1 w projektach greenfield

Lider CEE w projektach greenfield (wg PAIH).



## Czas pracy

Średnia liczba rzeczywistych tygodniowych godzin pracy w głównym miejscu zatrudnienia jest wyższa niż średnia w Unii Europejskiej.

\* Dane GUS wg wstępnych szacunków za 2025 r. [https://ssgk.stat.gov.pl/Produkt\\_krajowy\\_brutto.html](https://ssgk.stat.gov.pl/Produkt_krajowy_brutto.html)



## Radostaw Pituch

Manager  
Head of BSS & Tech  
Investments  
Direct Investments  
Department

# Polska branża BSS w 2026 roku: przewagi, trendy i kierunki transformacji

Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce potwierdza swoją dojrzałość i strategiczne znaczenie dla gospodarki. Coraz wyraźniej widać w nim migrację funkcji w ramach centrów: od prostych procesów back-office w stronę usług wiedzochłonnych, centrów kompetencji oraz działalności IT i R&D. Polska nie tylko utrzymuje skalę, ale konsekwentnie buduje wartość dodaną, co wzmacnia jej pozycję wśród kluczowych lokalizacji GBS w Europie.

Jednocześnie centra usług przechodzą głęboką transformację technologiczną. Automatyzacja oraz rozwiązania oparte na AI i GenAI stają się standardem, zwiększając produktywność i pozwalając zespołom koncentrować się na bardziej zaawansowanych zadaniach. To tworzy realną szansę na dalszy rozwój kompetencji w obszarach takich jak data, AI czy cyberbezpieczeństwo i umacnia narrację Polski jako rynku tworzącego wartość, a nie tylko oferującego przewagi kosztowe.

Polski rynek nowoczesnych usług biznesowych wchodzi w fazę dojrzałości, co widać zarówno w strukturze zatrudnienia, jak i profilu realizowanych projektów, również w ramach portfela inwestycji obsługiwanych przez PAIH. Firmy coraz mocniej stawiają na rozwój kompetencji, upskilling i rolę eksperckie, a model pracy hybrydowej stał się trwałym elementem funkcjonowania sektora. W warunkach globalnego niedoboru talentów przewagę zyskują lokalizacje oferujące nie tylko skalę, ale też silny ekosystem edukacyjny – i tu Polska pozostaje bardzo konkurencyjna.

Jednocześnie obserwujemy naturalne procesy konsolidacji i specjalizacji inwestycji. Obok zmian w części dojrzałych centrów, powstają nowe, wyspecjalizowane ośrodki, a trend nearshoringu do Polski utrzymuje się. Dodatkowym impulsem są inwestycje w infrastrukturę cyfrową i cyberbezpieczeństwo, napędzane zarówno rozwojem chmury oraz AI, jak i nowymi wymogami regulacyjnymi. Coraz wyraźniej widać też zmianę podejścia do wsparcia publicznego – większy nacisk kładziony jest na jakość projektów, innowacyjność i rozwój kompetencji, a nie wyłącznie na liczbę miejsc pracy.



**Paulina  
Bednarczyk**

Business Director

**GT** GreenbergTraurig

## Od ilości do wartości: Polska jako Center of Excellence

Przez ostatnie 15 lat Polska przeszła fascynującą drogę w rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych (BSS). Początkowo centra usług wspólnych (SSC) w naszym kraju skupiały się głównie na prostych, powtarzalnych procesach, takich jak P2P, z czasem jednak, wraz z rosnącym doświadczeniem i wiedzą, ewoluowaliśmy do roli Center of Excellence.

Fundamentem tego sukcesu jest wykształcona, elastyczna i ambitna kadra. Polski pracownik wyróżnia się nie tylko świetnym przygotowaniem merytorycznym, ale także szerokim spojrzeniem na biznes, umiejętnością rozwiązywania złożonych problemów oraz otwartością na rozwój i innowacje. To właśnie te cechy sprawiają, że tak szybko adaptujemy się do nowych narzędzi i technologii – robotyka czy sztuczna inteligencja nie są dla nas barierą, lecz szansą na dalszy rozwój.

### Koniec ery tanich wykonawców

Obserwujemy obecnie koniec modelu „polskiego oddziału jako taniego wykonawcy”. Presja na wynagrodzenia i rosnące koszty pracy sprawiają, że nadrzędnymi wartościami powinny stać się produktywność, efektywność i innowacyjność. Dziś liczy się nie tylko wiedza techniczna, ale przede wszystkim umiejętność szybkiego uczenia się, elastyczność oraz kompetencje cyfrowe.

Należy przy tym zaznaczyć, że kluczowe stają się nie tylko narzędzia oparte o AI, ale sposób w jaki organizacje wdrażają te rozwiązania. Sama obecność nowoczesnych narzędzi nie gwarantuje sukcesu – niezbędna jest kompleksowa, wielowątkowa zmiana obejmująca zarówno procesy, jak i sposób myślenia. Równie ważne jak dostęp do technologii jest umiejętne uczenie pracowników, jak efektywnie wykorzystywać nowe rozwiązania w codziennej pracy.

### To my możemy kształtować standardy

Wierzę, że polskie centra mogą stać się miejscem, z którego będą wychodzić rekomendacje i dobre praktyki dotyczące zarządzania procesami w skali globalnej. Nie powinniśmy być już tylko wykonawcami prostych procesów, lecz partnerami, którzy kształtują nowe standardy. Widzę polskich liderów BSS przy głównych stołach decyzyjnych w strukturach międzynarodowych, gdzie wpływają realnie na kierunki rozwoju całych organizacji.

Nasze kompetencje i podejście do zmian pozwalają zakładać, że Polska powinna wyznaczać trendy jako hub nowoczesnych usług biznesowych. Wierzę, że w najbliższych latach nasza rola będzie jeszcze bardziej znacząca, a wartość wnoszona do globalnych organizacji stanie się istotnym elementem ich sukcesu.

Pewną barierą na drodze do pełnego wykorzystania naszego potencjału możemy być my sami – liderzy BSS. To od naszej odwagi, determinacji, wiary w siebie i nasze zespoły zależy, czy w pełni wykorzystamy szanse, jakie daje nam nowa rzeczywistość – świat, w którym wartość wypiera ilość, a Polska jako Center of Excellence jest na to doskonale przygotowana.

**Bądźmy więc odważni.**



## Joanna Ciężkowska

Senior Brand Manager

# Rozwój technologiczny Polski ma solidne fundamenty dla dalszego przyspieszenia

Pracownicy o wysokich kwalifikacjach pozostają jednym z kluczowych atutów sektora usług biznesowych w Polsce. Na koniec pierwszego kwartału 2025 r. zatrudnienie w tym obszarze wyniosło 488 700 osób, co oznacza wzrost o 6,2% rok do roku. Skala działalności oraz rosnąca liczba pracowników potwierdzają stabilność i dojrzałość rynku.

Transformacja cyfrowa jest jednym z kluczowych czynników determinujących konkurencyjność współczesnych gospodarek. W ramach programu Digital Decade 2030 Unia Europejska wyznaczyła ambitne cele dla przedsiębiorstw:

- ponad 90% MŚP powinno osiągnąć co najmniej podstawowy poziom intensywności cyfrowej,
- 75% firm powinno korzystać z chmury obliczeniowej, analizy dużych zbiorów danych lub sztucznej inteligencji.

Postępy państw członkowskich są monitorowane przez Komisję Europejską m.in. w ramach raportów Digital Decade (wcześniej DESI). Wskaźnik Intensywności Cyfrowej (DII) mierzy wykorzystanie 12 technologii cyfrowych, w tym AI, e-commerce czy systemów ERP.

Na tle UE Polska nie należy jeszcze do liderów ogólnej innowacyjności. W Europejskim Rankingu Innowacyjności (EIS) klasyfikowana jest jako „wschodzący innowator”, osiągając w 2025 r. poziom 65,9% średniej UE\*. Jednocześnie kraj posiada istotne atuty strukturalne. Według danych Komisji Europejskiej Polska znajduje się w czołówce UE pod względem liczby specjalistów ICT, co stanowi silną bazę dla dalszej cyfrowej transformacji. Do obszarów, w których wyniki Polski przekraczają średnią unijną, należą m.in. poziom wykształcenia wyższego w populacji, wykorzystanie chmury obliczeniowej przez przedsiębiorstwa oraz aktywność w zakresie aplikacji projektowych i działalności rozwojowej. Oznacza to, że choć Polska wciąż nadrabia dystans w obszarze ogólnej innowacyjności systemowej, posiada solidne fundamenty kapitałowe i kompetencyjne, które sprzyjają przyspieszeniu rozwoju technologicznego w kolejnych latach.

## Transformacja technologiczna sektora usług biznesowych

Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce znajduje się w zaawansowanej fazie transformacji cyfrowej. Rozwój technologiczny w ostatnich latach przesunął się od prostej automatyzacji procesów do bardziej złożonych modeli opartych na sztucznej inteligencji i analizie danych. Postępująca automatyzacja oraz inwestycje przedsiębiorstw w nowoczesne technologie przekładają się na wzrost efektywności operacyjnej, poprawę jakości usług oraz zwiększenie skali realizowanych projektów. Polska przestaje być postrzegana wyłącznie jako lokalizacja kosztowa - coraz częściej pełni rolę hubu kompetencyjnego obsługującego procesy o wysokim stopniu złożoności.

### Kluczowe trendy technologiczne w sektorze BSS

- **Rosnąca adopcja AI** - z danych ABSL wynika, że coraz więcej centrów wykorzystuje rozwiązania AI w obszarach takich jak automatyzacja procesów, obsługa klienta (chatboty, wirtualni asystenci), generowanie treści (zarówno w działaniach marketingowych, jak w prostej korespondencji i komunikacji), analiza danych czy wsparcie procesów decyzyjnych.
- **Przesunięcie w stronę procesów eksperckich** - zakres realizowanych w Polsce procesów ewoluuje w kierunku zadań wymagających zaawansowanych kompetencji technologicznych i analitycznych. Centra usług coraz częściej odpowiadają za obszary takie jak data analytics, cyberbezpieczeństwo, controlling finansowy, podatki czy ESG. W efekcie Polska umacnia swoją pozycję jako regionalne centrum kompetencyjne, a nie jedynie operacyjne.
- **Hiperautomatyzacja** - organizacje integrują rozwiązania RPA z narzędziami generatywnej AI (GenAI), automatyzując coraz bardziej złożone procesy decyzyjne i zwiększając skalowalność operacyjną.



## Marek Smarkusz

Head of Delivery  
Excellence  
Director L'Oréal  
Business Expertise  
Services & Technology  
Center (BEST)



# Wpływ AI na organizację pracy – zmiany w ścieżkach kariery, rekrutacji i wynagrodzeniach

Sztuczna inteligencja nie jest już technologicznym eksperymentem – stała się integralnym elementem codziennej pracy. Według najnowszych badań prawie 75% specjalistów i menedżerów na świecie wykorzystuje narzędzia AI w swoich obowiązkach zawodowych, a adaptacja tych technologii znacząco rośnie rok do roku<sup>1</sup>. Sztuczna inteligencja automatyzuje rutynowe, transakcyjne zadania, pozwalając pracownikom koncentrować się na decyzjach strategicznych oraz procesach o wyższej wartości dodanej. Szczególnie w centrach usług biznesowych - takich jak nasze w L'Oréal - obserwujemy, jak AI wspiera procesy finansowe i analitykę danych, zachowując jednocześnie kluczową rolę kompetencji ludzkich.

## Synergia technologii z pierwiastkiem ludzkim

Ta transformacja ma realny wpływ na struktury zespołów, które już teraz są projektowane tak, aby łączyć kompetencje ludzkie z możliwościami AI. Systemy wspierają identyfikację wzorców i podejmowanie decyzji, co pozwala budować bardziej efektywne, interdyscyplinarne zespoły projektowe. W rezultacie zmienia się charakter ścieżek kariery – od stanowisk wykonawczych w kierunku ról kreatywnych i nadzorczych nad procesami wspieranymi przez AI. Rośnie przy tym znaczenie kompetencji miękkich oraz technologicznych, takich jak analiza danych czy umiejętność korzystania z narzędzi AI, które coraz częściej decydują o atrakcyjności kandydatów na rynku pracy. Już dziś obserwuje się, że kompetencje związane z AI istotnie zwiększają szanse kandydatów w rozmowach rekrutacyjnych<sup>2</sup>.

## Wzrost wartości nowych kompetencji

Powyższe zmiany ściśle wiążą się z polityką wynagrodzeń. Wraz ze wzrostem zapotrzebowania na kompetencje technologiczne obserwujemy trend premiowania specjalistów posiadających umiejętność pracy z narzędziami AI oraz wzmocnienie ich pozycji negocjacyjnej na rynku pracy<sup>3</sup>. Firmy muszą więc zaktualizować strategię wynagrodzeń tak, aby odzwierciedlały nową wartość kompetencji oraz zachęcały do rozwijania nowych umiejętności.

## Rewolucyjne zmiany w organizacji pracy

Sztuczna inteligencja jest katalizatorem zmian strukturalnych w organizacji pracy. Zespoły stają się bardziej elastyczne i interdyscyplinarne, ścieżki kariery ewoluują w kierunku ról strategicznych, nadzorujących pracę systemów AI, a rekrutacja i polityka wynagrodzeń muszą uwzględniać rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych. Skuteczne wdrożenie AI to nie tylko kwestia technologii, ale przede wszystkim transformacja organizacyjna oraz inwestycja w kapitał ludzki, który jest i pozostanie kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej.

<sup>1</sup> AI zmienia już pracę specjalistów i menedżerów, Rzeczpospolita [online], dostęp: 25.01.2026, <https://www.rp.pl/praca/art43188741-ai-zmienia-juz-prace-specjalistow-i-menedzerow>.

<sup>2</sup> F. Stephany, O. Teutloff, A. Leone, AI Skills Improve Job Prospects: Causal Evidence from a Hiring Experiment, 19 stycznia 2026, <https://arxiv.org/abs/2601.13286v1>

<sup>3</sup> AI Jobs Barometer reveals AI's impact on jobs, wages, skills, and productivity, 3 czerwca 2025, PwC [online], <https://www.pwc.com/gx/en/services/ai/ai-jobs-barometer.html>



## Joanna Wiechowicz

Head of SDC & Site lead,  
Warsaw GN Audio Poland  
Sp z o.o.

# Wpływ sztucznej inteligencji na strukturę zatrudnienia w nowoczesnych organizacjach GBS

Sztuczna inteligencja dynamicznie redefiniuje sposób funkcjonowania organizacji Global Business Services – nie tylko poprzez automatyzację zadań, ale przede wszystkim poprzez fundamentalną zmianę sposobu projektowania pracy, jej realizacji oraz rozwoju kompetencji. Z mojej perspektywy, jako liderki GN Service Delivery Centre, realny wpływ AI polega na konieczności przemyślenia na nowo kompetencji zespołów, modeli świadczenia usług oraz sposobu, w jaki ciągłe doskonalenie jest wbudowane w codzienną operacyjność.

Już dziś obserwujemy ewolucję ról – od stanowisk skoncentrowanych głównie na realizacji zadań transakcyjnych w kierunku funkcji wymagających silniejszego myślenia analitycznego, eksperckiej znajomości procesów oraz świadomości cyfrowej. Wraz z przejmowaniem przez AI czynności powtarzalnych pracownicy coraz częściej koncentrują się na interpretacji danych, zarządzaniu wyjątkami, przeprojektowywaniu procesów oraz zapewnieniu, że technologia jest wykorzystywana w sposób odpowiedzialny i efektywny.

Z mojego doświadczenia wynika, że skuteczne wdrożenie AI w znacznie mniejszym stopniu dotyczy samej technologii, a w dużo większym – zmiany sposobu myślenia i systematycznego rozwoju kompetencji. Organizacje powinny wspierać kulturę ciągłego uczenia się, budować ciekawość wobec nowych rozwiązań oraz tworzyć środowisko, w którym zespoły operacyjne czują się bezpiecznie, eksperymentując i identyfikując obszary usprawnień. To właśnie osoby najbliższe codziennym procesom najczęściej jako pierwsze dostrzegają nieefektywności i ryzyka – zanim staną się one widoczne na poziomie zarządczym.

Jednocześnie sama wiedza operacyjna nie przekłada się automatycznie na trwałą transformację. Realna zmiana następuje wtedy, gdy ekspercka perspektywa „oddolna” jest połączona z jasną odpowiedzialnością i kierunkiem „odgórnym”. Rola liderów polega na właściwym priorytetyzowaniu inicjatyw, zabezpieczeniu inwestycji oraz zapewnieniu spójności działań transformacyjnych z szerszą strategią biznesową. Gdy ta równowaga zostaje osiągnięta, AI przestaje być jedynie narzędziem technologicznym, a staje się praktycznym motorem skalowalnej i trwałej poprawy efektywności organizacyjnej.

# GN

# Analiza wynagrodzeń specjalistów w Europie i potencjał kompetencyjny Polski

Polska od lat pozostaje konkurencyjną lokalizacją dla zagranicznych inwestorów, łącząc relatywnie niższe koszty pracy z dostępem do szerokiej puli wykwalifikowanych specjalistów. Poziom wynagrodzeń w kraju nadal istotnie odbiega od średniej unijnej. Z danych Eurostatu wynika, że średnie roczne wynagrodzenie w UE wynosi 38 808 euro, podczas gdy w Polsce – 21 246 euro. Oznacza to różnicę na poziomie ok. 45,3%. Pasuje to Polskę w grupie państw europejskich o niższych kosztach pracy, obok takich krajów jak Rumunia, Słowacja, Węgry, Grecja czy Bułgaria.

Dysproporcje względem Europy Zachodniej pozostają wyraźne. Dla porównania, średnie roczne wynagrodzenie w Luksemburgu wynosi 82 969 euro, w Danii 71 565 euro, a w Niemczech 53 791 euro. Różnice te stanowią jeden z czynników wpływających na decyzje lokalizacyjne przedsiębiorstw, szczególnie w sektorach wymagających bardziej rozbudowanych zespołów specjalistycznych i operacyjnych.

Na tle państw o relatywnie niższym poziomie wynagrodzeń Polska wyróżnia się strukturą wykształcenia młodej populacji. 45,7% osób w wieku 25–34 lata posiada wykształcenie wyższe, co pasuje kraj powyżej średniej UE (44,1%) oraz najwyżej wśród państw o zbliżonym poziomie płac.

Z perspektywy rynku specjalistów istotne jest jednak nie tylko formalne wykształcenie, ale również jego struktura oraz dopasowanie do potrzeb gospodarki. Silnym atutem polskiego rynku jest dostęp do dobrze wykształconej kadry o szerokich kompetencjach technicznych, analitycznych i językowych, które znajdują zastosowanie w sektorze finansowo-księgowym, IT, obsłudze klienta, analizie danych, controllingu, podatkach, obszarach związanych z AI czy ESG, pozwalając realizować coraz bardziej zaawansowane i wysokowartościowe procesy biznesowe. Postępująca automatyzacja procesów oraz inwestycje przedsiębiorstw w nowoczesne technologie dodatkowo zwiększają efektywność operacyjną i jakość realizowanych usług.

Przewaga Polski nie wynika wyłącznie z niższych kosztów pracy, lecz z relacji poziomu wynagrodzeń do jakości i dostępności pożądaných na rynku kompetencji, co w obecnych warunkach wzmacnia jej atrakcyjność inwestycyjną.

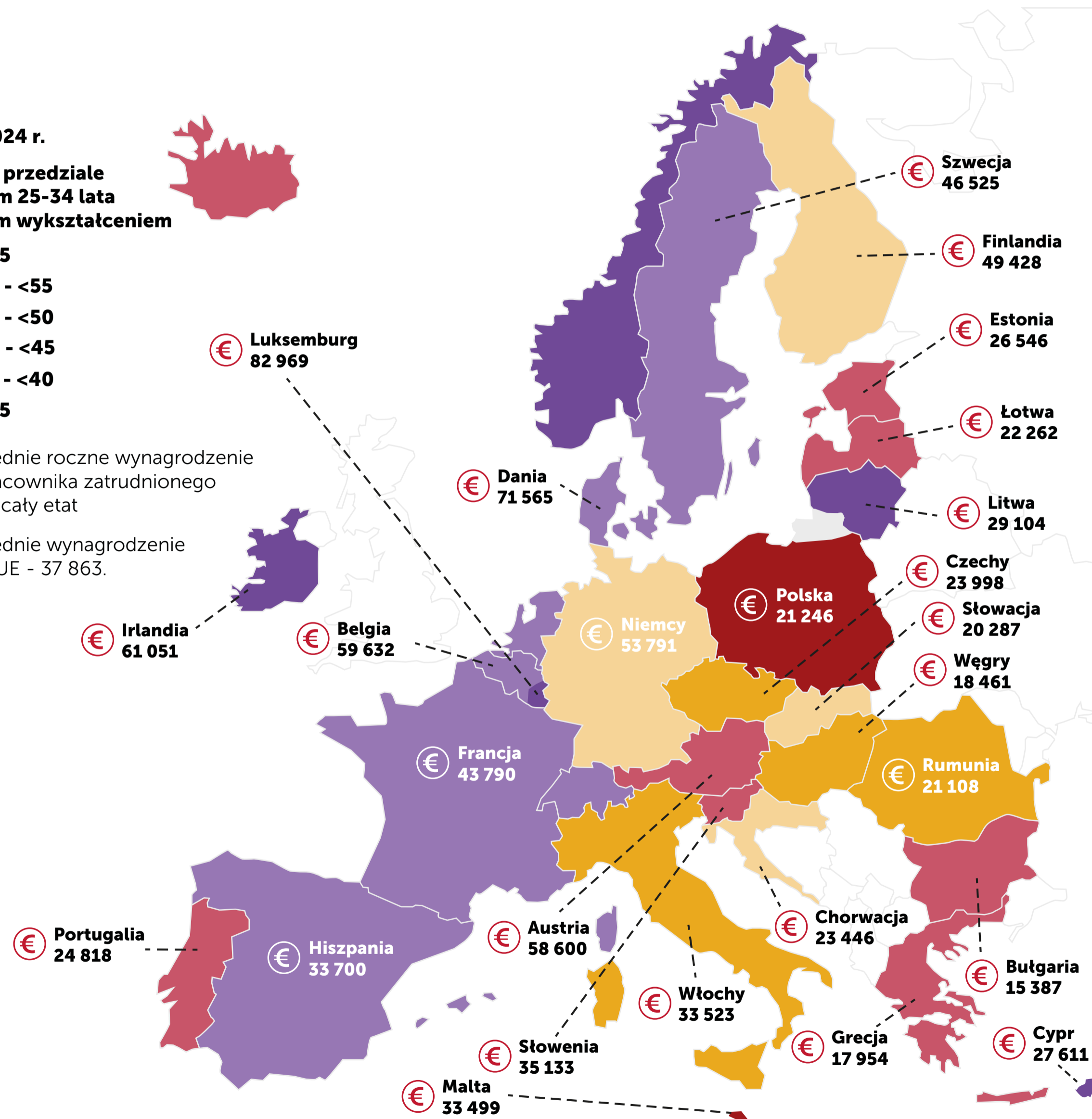
Dane z 2024 r.

% osób w przedziale wiekowym 25-34 lata z wyższym wykształceniem

- >55
- 50 - <55
- 45 - <50
- 40 - <45
- 35 - <40
- <35

Średnie roczne wynagrodzenie pracownika zatrudnionego na cały etat

Średnie wynagrodzenie w UE - 37 863.



# Czas pracy w Polsce na tle Unii Europejskiej

W porównaniu z innymi krajami UE Polska odnotowuje jeden z najwyższych wskaźników tygodniowego czasu pracy, wynoszący ok. 39 godzin (średnia z dwóch kwartałów 2025 r.), podczas gdy średnia unijna to około 36 godzin. Z danych Eurostatu wynika, że przeciętny rzeczywisty czas pracy w głównym miejscu zatrudnienia w Polsce wynosi obecnie 38,9 godziny tygodniowo, przy średniej dla analizowanych krajów na poziomie 36,6 godziny.

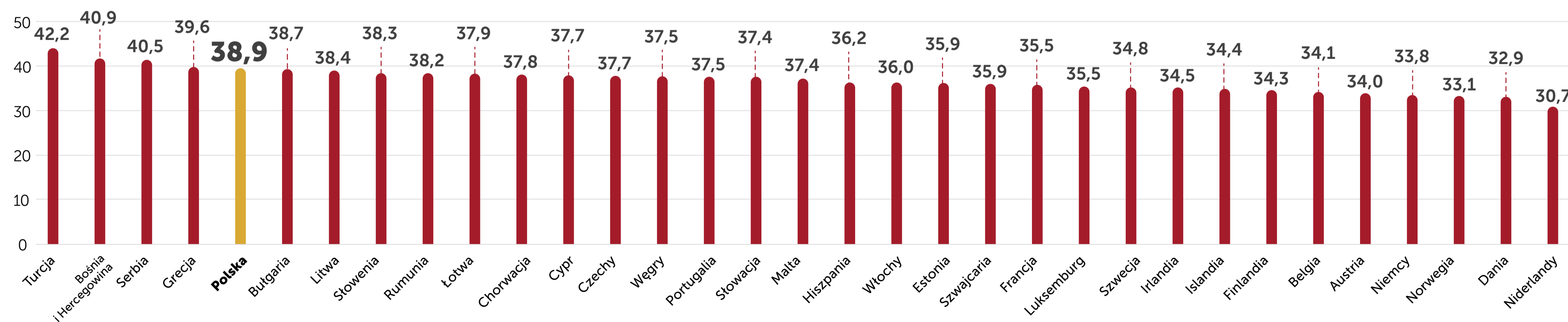
Na tle Europy Polska plasuje się w ścisłej czołówce najbardziej zapracowanych społeczeństw. Dłużej pracują m.in. mieszkańcy Turcji, Bośni i Hercegowiny, Serbii oraz Grecji. Z kolei najkrótszy tydzień pracy odnotowano w Niderlandach (30,7 godz.), a także w Danii (32,9 godz.), Norwegii (33,1 godz.) i Niemczech (33,8 godz.). Różnice te odzwierciedlają odmienne modele organizacji pracy, strukturę zatrudnienia oraz skalę rozpowszechnienia zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu w poszczególnych krajach Europy.

Wysoka liczba przepracowanych godzin w Polsce jest wypadkową kilku czynników. Z jednej strony wynika z kultury pracy opartej na odpowiedzialności i dużym zaangażowaniu, z drugiej – z uwarunkowań ekonomicznych, takich jak dążenie do stabilności finansowej czy potrzeba budowania przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Istotne znaczenie ma również relatywnie niski udział pracy w niepełnym wymiarze godzin w porównaniu z krajami Europy Zachodniej, co bezpośrednio wpływa na wysokość średniego wskaźnika.

Liczba przepracowanych godzin nie jest jednak jedynym miernikiem efektywności gospodarki. W ostatnich latach Polska systematycznie poprawia swoją produktywność. Eurostat podaje, że w 2024 r. tempo wzrostu wydajności pracy w Polsce należało do najwyższych w UE - realna produktywność na godzinę pracy wzrosła w tym czasie o około 4,8%. Najnowsze dane mają zostać opublikowane pod koniec marca 2026 roku.

Rosnąca produktywność wiąże się m.in. z inwestycjami przedsiębiorstw w automatyzację procesów, cyfryzację oraz rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, co przekłada się na lepsze wykorzystanie czasu pracy i wyższą jakość realizowanych projektów. W kolejnych latach kluczowe będzie dalsze podnoszenie efektywności poprzez inwestycje w technologie, rozwój kompetencji cyfrowych oraz optymalizację organizacji pracy. To właśnie wzrost produktywności – przy utrzymaniu wysokiego poziomu zaangażowania pracowników – będzie w coraz większym stopniu decydować o trwałej konkurencyjności polskiej gospodarki w Europie.

## Średnia liczba rzeczywistych tygodniowych godzin pracy w głównym miejscu pracy



Źródło: Eurostat, opublikowane w grudniu 2025 r. - średnia liczba rzeczywistych tygodniowych godzin pracy w głównym miejscu pracy

# Największe miasta w Polsce

# Warszawa



Liczba ludności  
czerwiec 2025 r.

**1 864 035\***



Liczba ludności w wieku produkcyjnym  
2024 r.

**1 117 676\*\***



Liczba zatrudnionych w BSS  
ABSL 2025 r.

**111 500\*\*\***



Liczba centrów BSS  
ABSL 2025 r.

**422\*\*\***



Bezrobocie  
styczeń 2026 r.

**1,5%\***



Średnie wynagrodzenie brutto  
styczeń 2026 r.

**10 847,21 zł\***



Liczba oddanych mieszkań  
styczeń–grudzień 2025 r.

**20 038\***



\* GUS, statystyka miast <https://statystykamiast.stat.gov.pl/> oraz <https://warszawa.stat.gov.pl/>

\*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym w podziale na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”



## Anna Federowicz

Permanent Recruitment  
Services Manager

**grafton**  
Gi Group Holding

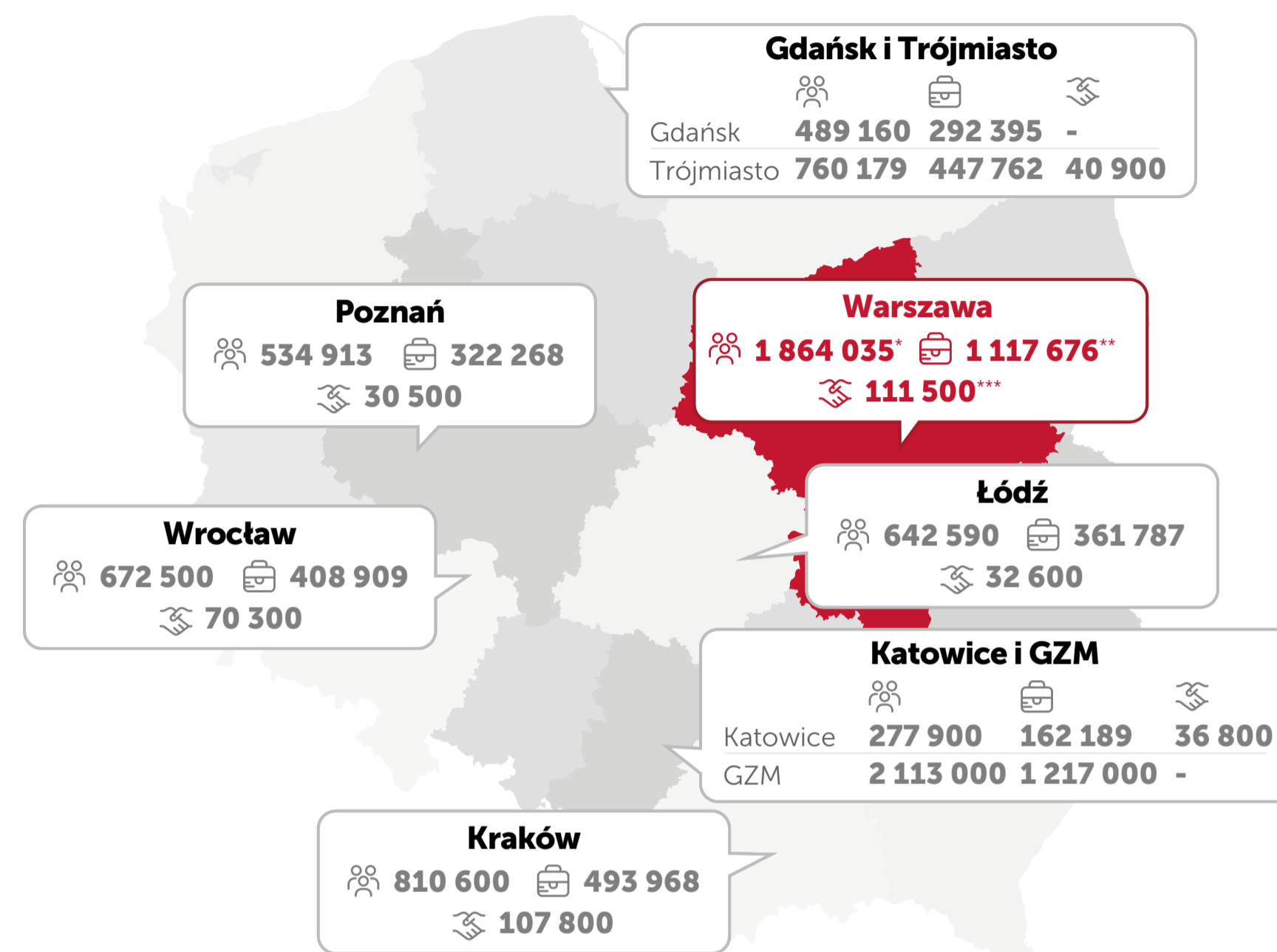
# Warszawa

Warszawa konsekwentnie utrzymuje silną i stabilną pozycję w sektorze centrów usług wspólnych, pozostając jednym z najatrakcyjniejszych miejsc do lokowania nowych inwestycji - szczególnie w branży technologicznej, farmaceutycznej oraz usług profesjonalnych.

Miasto przyciąga globalnych inwestorów dzięki wysokiej podaży ekspertów z różnych obszarów, największej w kraju liczbie absolwentów kierunków biznesowych, technicznych i lingwistycznych, a także szerokiej dostępności nowoczesnej powierzchni biurowej klasy A. Centralna lokalizacja dodatkowo wzmacnia pozycję Warszawy jako naturalnego hubu dla operacji o międzynarodowym zasięgu.

Warszawski sektor SSC tworzy dziś dynamiczny i wysoko konkurencyjny ekosystem, w którym tradycyjne procesy operacyjne ustępują miejsca zaawansowanym funkcjom technologicznym, analitycznym i strategicznym. Jest to trend, który obserwujemy już od dłuższego czasu, zarówno w stolicy, jak i w innych największych ośrodkach usług biznesowych w Polsce.

Wraz z rosnącą specjalizacją sektora rośnie znaczenie kapitału ludzkiego. Jednym z ważniejszych wyzwań dla organizacji pozostaje skuteczne przyciąganie i utrzymywanie talentów. Pracodawcy coraz częściej sięgają po niestandardowe rozwiązania w obszarze employer branding, jednocześnie inwestując w rozwój kompetencji swoich zespołów, nie ulega bowiem wątpliwości, że dostęp do wykwalifikowanych kadr w obecnej rzeczywistości w coraz większym stopniu determinuje decyzje inwestycyjne oraz tempo dalszego rozwoju.



Liczba ludności



Liczba ludności  
w wieku produkcyjnym



Liczba zatrudnionych  
w BSS

\* GUS, statystyka miast <https://statystykamiast.stat.gov.pl/> oraz <https://warszawa.stat.gov.pl/>

\*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg podziału na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”



## Joanna Popielawska

Dyrektor Koordynator  
ds. Strategii i Relacji  
Zewnętrznych  
Urząd m. st. Warszawy



# Metropolia warszawska umacnia pozycję jednego z kluczowych ośrodków usług biznesowych

Warszawa buduje swoją pozycję jako kluczowy ośrodek sektora nowoczesnych usług biznesowych, łącząc dynamiczny rozwój gospodarczy z wysoką jakością życia oraz otwartością na innowacje. To miasto nowoczesne i otwarte, konsekwentnie stawiające na zrównoważony rozwój oraz współpracę między biznesem, środowiskiem akademickim i samorządem. Dzięki temu tworzy warunki sprzyjające powstawaniu zaawansowanych usług, centrów kompetencji oraz projektów opartych na wiedzy.

## Największy rynek usług i procesów opartych na wiedzy

Stolica dysponuje najsilniejszym w kraju zapleczem akademickim - działa tu 67 uczelni, na których kształcą się 262,7 tys. studentów, a każdego roku mury warszawskich szkół wyższych opuszcza ponad 50 tys. absolwentów. Miasto przyciąga kreatywnych mieszkańców i oferuje przyjazne otoczenie dla inwestorów, co przekłada się na największą w Polsce koncentrację centrów usług dla biznesu. Według raportu ABSL Sektor Usług Biznesowych w Warszawie 2025/2026 w granicach miasta w 2025 roku działało 418 centrów, z czego aż 137 to tzw. „pierwsze w Polsce” - czyli jednostki, które jako pierwsze w kraju rozpoczęły działalność w ramach globalnych struktur swoich firm. Zatrudniają one 44 800 osób, co stanowi 40,3% całkowitego zatrudnienia w sektorze w stolicy.

Na tle średniej krajowej warszawskie centra wyróżniają się również wyższym udziałem procesów opartych na wiedzy. Tendencja ta nasila się w ostatnich latach, co wynika z konsekwentnych inwestycji w rozwój kompetencji pracowników oraz podejmowania zadań wymagających specjalistycznej wiedzy i dłuższego szkolenia. W Warszawie procesy wiedzochłonne stanowią 59,8% wszystkich realizowanych działań, podczas gdy procesy transakcyjne odpowiadają za 40,2%.

## Ponad 100 tysięcy specjalistów zatrudnionych w branży BSS

Warszawa pozostaje największym rynkiem pracy sektora BSS w Polsce. W 2025 roku zatrudnienie w centrach usług w stolicy osiągnęło poziom 111 200 osób, co stanowi 22,8% całkowitego zatrudnienia w branży w kraju (488 700 osób). Co istotne, większość miejsc pracy – 87,3%, czyli 97 100 osób – powstała w jednostkach należących do podmiotów zagranicznych, co potwierdza atrakcyjność Warszawy dla globalnych inwestorów.

Struktura zatrudnienia również podkreśla dojrzałość rynku. Na 68 największych centrów, zatrudniających po 500 lub więcej osób, przypada aż 60,3% całkowitego zatrudnienia w sektorze w Warszawie. Przeciętne zatrudnienie w jednej jednostce wynosi 266 osób i jest nieco wyższe niż średnia krajowa. Stolica wyróżnia się także wysokim udziałem pracowników zagranicznych – 23,8% ogółu zatrudnionych, wobec 19,6% w skali kraju – co potwierdza jej międzynarodowy charakter i zdolność do przyciągnięcia talentów z całego świata.

## Wkład w budowę i rozwój gospodarki przyszłości

Stolica wyrosła na jeden z kluczowych rynków usług biznesowych w Europie, łącząc skalę operacji z dojrzałą infrastrukturą i bogatym zapleczem talentów. O jej przewadze decydują konkurencyjność kosztowa, dostęp do wysoko wykwalifikowanych kadr oraz strategiczne położenie w bliskości rynków Europy Zachodniej. Warszawa współtworzy globalne trendy w sektorze usług biznesowych – stając się miejscem, w którym innowacje, talent i biznes spotykają się, by budować przyszłość nowoczesnej gospodarki.



## Wojciech Bartz

Partner  
Head of Business  
Services Practice

# Spadająca rotacja w BSS - sygnał dojrzałości czy ostrzeżenie?

## Spadająca rotacja w BSS to nie problem rynku pracy - to test dojrzałości przywództwa i zarządzania talentami.

Z perspektywy executive search i pracy z liderami sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, obserwujemy wyraźny i trwały spadek rotacji pracowników - w tym także na poziomie managerskim. Dane branżowe pokazują, że dobrowolna rotacja, która jeszcze kilka lat temu oscylowała w granicach kilkunastu-kilkudziesięciu procent, obecnie często osiąga poziom jednocyfrowy, co w realiach tej branży jest istotną zmianą strukturalną, a nie tylko chwilowym wahaniami rynku.

Kluczowy pozostaje fakt, że nie mamy do czynienia wyłącznie z efektem czynników gospodarczych ani z mniejszą liczbą nowych inwestycji w tym sektorze niż w latach ubiegłych. Sektor BSS przeszedł głęboką transformację - od modeli opartych na wolumenowych procesach i centrach kosztowych do centrów kompetencyjnych, realizujących zaawansowane usługi z zakresu IT, danych, finansów czy zarządzania procesami. Automatyzacja, w tym wykorzystanie na coraz szerszą skalę narzędzi AI, i standaryzacja wyeliminowały już pewną część ról o historycznie wysokiej rotacji, a organizacje coraz częściej inwestują w rozwój kompetencji wewnętrznych zamiast masowych rekrutacji zewnętrznych.

Z punktu widzenia rynku talentów oznacza to większą stabilność zespołów i dłuższe cykle kariery w jednej organizacji, również na poziomie managerskim. Dla firm jest to korzystne operacyjnie - obniża koszty fluktuacji, wzmacnia ciągłość wiedzy i ułatwia prowadzenie transformacji. Jednocześnie, jako doradcy strategiczni, coraz częściej zwracamy uwagę na drugą stronę tego zjawiska. Niska rotacja, jeśli nie jest równoważona realną mobilnością wewnętrzną, rozwojem liderów i doświadczeniem świeżych perspektyw, może prowadzić do stagnacji decyzyjnej i utraty dynamiki innowacyjnej.

Dlatego spadek rotacji w sektorze BSS należy dziś interpretować jako sygnał dojrzałości rynku, ale jednocześnie jako wyzwanie przywódcze. Organizacje, które potrafią połączyć stabilność z aktywnym zarządzaniem talentami i sukcesją, będą beneficjentami tego trendu. Te, które poprzestaną wyłącznie na retencji, mogą w dłuższej perspektywie zapłacić za brak zmiany.

# Kraków



Liczba ludności  
czerwiec 2025 r.

**807,6 tys.\***



Liczba ludności w wieku produkcyjnym  
2024 r.

**493 968\*\***



Liczba zatrudnionych w BSS  
ABSL 2025 r.

**107 800\*\*\***



Liczba centrów BSS  
ABSL 2025 r.

**322\*\*\***



Bezrobocie  
styczeń 2026 r.

**2,6%\***



Średnie wynagrodzenie brutto  
styczeń 2026 r.

**11 085,96 zł\***



Liczba oddanych mieszkań  
styczeń–grudzień 2025 r.

**7 844\***



\* GUS, statystyka miast <https://statystykamiast.stat.gov.pl/> oraz <https://krakow.stat.gov.pl/>

\*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg podziale na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”



## Agata Jemioła

Branch Manager



## Wioleta Tekiela

Division Manager

# Kraków

Rynek pracy w Krakowie pozostaje relatywnie stabilny i nie odnotowuje istotnych zmian strukturalnych. Choć w 2025 r. wzrosła liczba zarejestrowanych bezrobotnych – głównie w wyniku zwolnień grupowych i reorganizacji w części firm – sytuacja nadal jest bardzo dobra. Na koniec września bez pracy pozostawało 12 878 osób, a stopa bezrobocia wynosiła 2,5%, co świadczy o silnej kondycji lokalnego rynku.

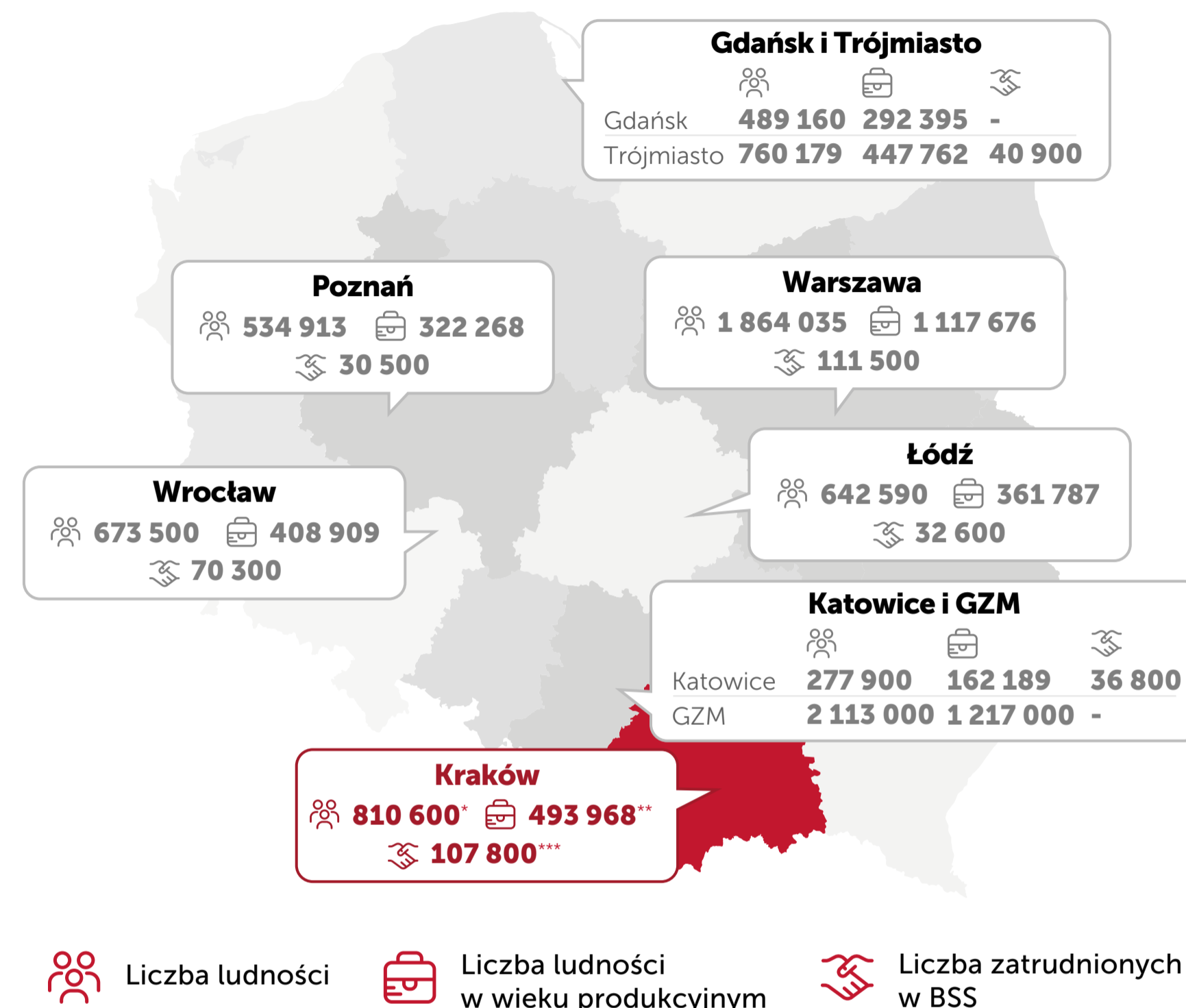
Miniony rok przyniósł jednak wzrost niepewności wśród pracowników. Fala zwolnień grupowych oraz zmiany organizacyjne sprawiły, że firmy rekrutują ostrożniej. Najtrudniejsza sytuacja dotyczy osób rozpoczynających karierę. Pracodawcy częściej oczekują doświadczenia, a liczba ofert na stanowiskach juniorskich rośnie wolniej niż liczba kandydatów.

Sektor SSC/BPO pozostaje jednym z filarów gospodarki miasta. Mimo pojedynczych restrukturyzacji nie widać oznak odptywu inwestycji – wręcz przeciwnie, pojawiają się nowe centra i projekty, co potwierdza utrzymujące się zainteresowanie inwestorów tą lokalizacją. Organizacje coraz częściej koncentrują się jednak na podnoszeniu efektywności operacyjnej i automatyzacji procesów.

Presja płacowa utrzymuje się, choć wzrost wynagrodzeń jest bardziej selektywny niż w poprzednich latach i dotyczy przede wszystkim kluczowych ról specjalistycznych i eksperckich, zwłaszcza tam, gdzie kompetencje są trudne do zastąpienia lub mają bezpośredni wpływ na wyniki biznesowe.

Warto zaznaczyć, że w wielu organizacjach w ubiegłym roku przeprowadzono przeglądy siatek płac i polityk wynagrodzeń oraz dostosowywano procesy wewnętrzne do nowych regulacji wynikających z unijnej dyrektywy o przejrzystości wynagrodzeń.

W odpowiedzi na niepewne otoczenie gospodarcze firmy coraz częściej sięgają po pracowników tymczasowych oraz elastyczne formy zatrudnienia, traktując je jako sposób na ograniczenie ryzyka kosztowego i zachowanie większej elastyczności operacyjnej. Podsumowując, rynek pracy w Krakowie pozostaje silny i stabilny, jest jednak bardziej selektywny i ostrożny niż w poprzednich latach. Sektor SSC/BPO nadal się rozwija, ale funkcjonuje w realiach większej kontroli kosztów, automatyzacji i zmian regulacyjnych.

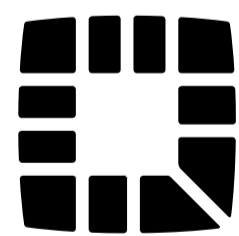


\* GUS, statystyka miast <https://statystykamiast.stat.gov.pl/> oraz <https://krakow.stat.gov.pl/>  
 \*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg podziale na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.  
 \*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”



## Jacek Liguziński

Dyrektor Wydziału ds. Przedsiębiorczości i Innowacji Urzędu Miasta Krakowa



Kraków

# Kraków: miasto z potencjałem dla rozwoju BSS

Kraków w ostatnich dekadach przeszedł znaczącą transformację gospodarczą – od miasta o silnych tradycjach przemysłowych i rzemieślniczych do nowoczesnego ośrodka zaawansowanych usług, technologii oraz turystyki. Obecnie sektor usług dla biznesu stanowi główną siłę napędową lokalnej gospodarki, a miasto należy do wiodących europejskich hubów nowoczesnych usług biznesowych (GBS/SSC/BPO/IT). Funkcjonuje tu ponad 300 centrów, które zatrudniają blisko 110 tys. pracowników, tworząc dojrzałe i stabilne środowisko biznesowe.

## Rosnąca specjalizacja w branży usług wspólnych

W krakowskim sektorze usług dla biznesu obserwujemy wyraźne przejście od realizacji prostych, powtarzalnych procesów do obsługi zaawansowanych operacji w obszarach finansów, IT – zwłaszcza związanych z cyberbezpieczeństwem i AI – oraz badań i rozwoju (R&D). Obniża to dynamikę wzrostu zatrudnienia ilościowego, jednak przy równoległym wzroście jakościowym. W praktyce przekłada się to na większą produktywność i wyższe wynagrodzenia. Dobrym przykładem jest tu konsolidacja i specjalizacja sektora IT, który przestaje być obszarem „wsparcia”, a staje się rdzeniem konkurencyjności miasta. Obecnie Kraków, z około 60 tys. specjalistów w tej dziedzinie i obecnością ponad 250 międzynarodowych firm, jest już jednym z największych hubów IT w Europie Środkowo-Wschodniej.

## Kuźnia kadr i talentów

Mimo zauważalnej konkurencji innych miast i rynków zagranicznych oraz konsekwencji globalnych przemian gospodarczych, właśnie dzięki rosnącemu znaczeniu kompetencji, talentów i edukacji, Kraków może korzystać ze swojego niezaprzeczalnego waloru, jakim są ludzie: specjaliści reprezentujący biznes i naukę oraz dobrze wykształcona młodzież. Krakowski ośrodek akademicki tworzy 18 uczelni, 137 tysięcy studentów, doświadczona kadra oraz rozwinięta infrastruktura naukowo-badawcza. Należymy ponadto do nielicznej grupy polskich miast, w których liczba ludności systematycznie rośnie - krakowska metropolia liczy obecnie 1,14 mln mieszkańców.

## Ekosystem dla innowacji

Promując innowacyjność, nasze miasto oferuje świetny klimat do rozwoju nowoczesnych rozwiązań biznesowych oraz ekosystem sprzyjający powstawaniu licznych startupów. Rozumiemy również kluczowe znaczenie dobrej współpracy biznesu, nauki i samorządu, zwłaszcza wobec wyzwań, jakie niesie współczesność. Dzięki takiemu podejściu i swoim atutom Kraków pozostaje miastem atrakcyjnym dla inwestorów, dbając równocześnie o zapewnienie swoim mieszkańcom odpowiedniej jakości życia i wysokiego poczucia bezpieczeństwa.



## Szymon Kogut

Dyrektor



# BSS – nowa rzeczywistość, w której wartość wypiera ilość

**Krajowy rynek BSS ma już ponad ćwierć wieku. Za wyborem Polski jako lokalizacji zawsze przemawiało wiele czynników: dostępność wykształconych pracowników, stosunkowo niskie koszty pracy, bliskość kulturowa i geograficzna czy bardzo wysoki poziom bezpieczeństwa.**

Wykorzystaliśmy szansę i relatywnie szybko przeszliśmy od prostych, powtarzalnych procesów do zadań wymagających szerokich kompetencji i specjalistycznej wiedzy. Koniec rynku i zahamowanie jego rozwoju wieszczono już jednak kilkakrotnie. Najpierw, gdy zatrudnienie w BSS po raz pierwszy przekroczyło poziom zatrudnienia w górnictwie (dziś pracowników sektora jest więcej niż górnictwo miało w swoim szczytowym momencie), później, gdy rozpoczęła się implementacja rozwiązań RPA. Tymczasem stało się odwrotnie: pojawiły się nowe dedykowane działy, które zaczęły wdrażać rozwiązania w całym organizacjach. Gdy dwa lata temu w świadomości społecznej zaistniał ChatGPT oraz inne duże modele, znów „powiało grozą” i nie brakowało głosów, że nadciąga rewolucja, która zniszczy dotychczasowy porządek. Czy naprawdę zniszczy? Jeszcze nie – i najprawdopodobniej docelowo też nie.

Wiele razy jednak słyszeliśmy, że to już koniec wzrostu i osiągnęliśmy szklany sufit. A jednak tak się nie stało. Rozwoju rynku BSS nie spowolniła ani pandemia, która tylko pokazała, jak szybko jesteśmy w stanie się adaptować i przechodzić na pracę zdalną, ani tocząca się od 2014 roku wojna w Ukrainie. Polska przestała być postrzegana jako tania lokalizacja świadczenia usług. Jesteśmy drożsi niż Indie czy kraje Globalnego Południa, ale dlaczego mielibyśmy nie być? Siłą naszego rynku nie są niskie pensje. Jego siłą jest przekrój i różnorodność procesów oraz ich poziom zaawansowania.

Oczywiście, mamy swoje wyzwania: słyszymy o zwolnieniach grupowych, o kolejnych procesach wycofywanych z Polski i przenoszonych do Indii. Czy to jest jednak ten koniec, którego wszyscy się spodziewali? Moim zdaniem nie, bo w miejsce zlikwidowanych procesów pojawiają się nowe, często bardziej zaawansowane. Nie są to też decyzje, które zapadają z dnia na dzień. To wynik wieloletniej transformacji, automatyzacji i ogólnej zmiany, dzięki której przenoszenie pracy do Azji jest w ogóle możliwe.

W tym miejscu znaczenia nabiera doświadczenie. Musimy przestać myśleć o Polsce jako o rynku tanim. Czas zacząć mówić i myśleć o sobie jako o tych, którzy nie tylko obniżają koszty, ale wnoszą jakość – i to wysoką jakość, w dodatku z bardzo dobrym stosunkiem do ceny. Przenoszenie do Polski procesów czysto transakcyjnych przestało mieć sens lata temu, ale gdy celem jest transfer procesów end-to-end, stworzenie określonych funkcji, naprawienie, przerehabilitowanie od nowa zgodnie z aktualnymi trendami i narzędziami, to jak najbardziej warto.

Rozmawiając o polskim rynku musimy przestać skupiać się wyłącznie na liczbie studentów czy na tym, że w sektorze zatrudniamy więcej ludzi niż wszystkie kraje ościenne łącznie. Skupmy się na latach doświadczenia: na wdrożeniach rozwiązań, które do central szły z Polski; na dostępnych umiejętnościach, nazywanych na świecie „umiejętnościami jutra”, które na naszym rynku dostępne są „od przedwczoraj”. Na przykładach karier, które zaczęły się od AP Clerka, a doszły do SVP. Na zmianie i wartości dodanej, która została tu wygenerowana.

**Nie umiemy ani nie lubimy się chwalić i być dumni ze swoich osiągnięć.**

**Najwyższa pora zacząć.**

# Wrocław



Liczba ludności  
czerwiec 2025 r.

**672 500\***



Liczba ludności w wieku produkcyjnym  
2024 r.

**408 909\*\***



Liczba zatrudnionych w BSS  
ABSL 2025 r.

**70 300\*\*\***



Liczba centrów BSS  
ABSL 2025 r.

**250\*\*\***



Bezrobocie  
styczeń 2026 r.

**2,3%\***



Średnie wynagrodzenie brutto  
styczeń 2026 r.

**9 990,26 zł\***



Liczba oddanych mieszkań  
styczeń–grudzień 2025 r.

**7 720\***



\* GUS, statystyka miast <https://statystykamiast.stat.gov.pl/> oraz <https://wroclaw.stat.gov.pl/>

\*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg podziale na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”



## Monika Piądo

Regional Manager



## Dagmara Jaworecka

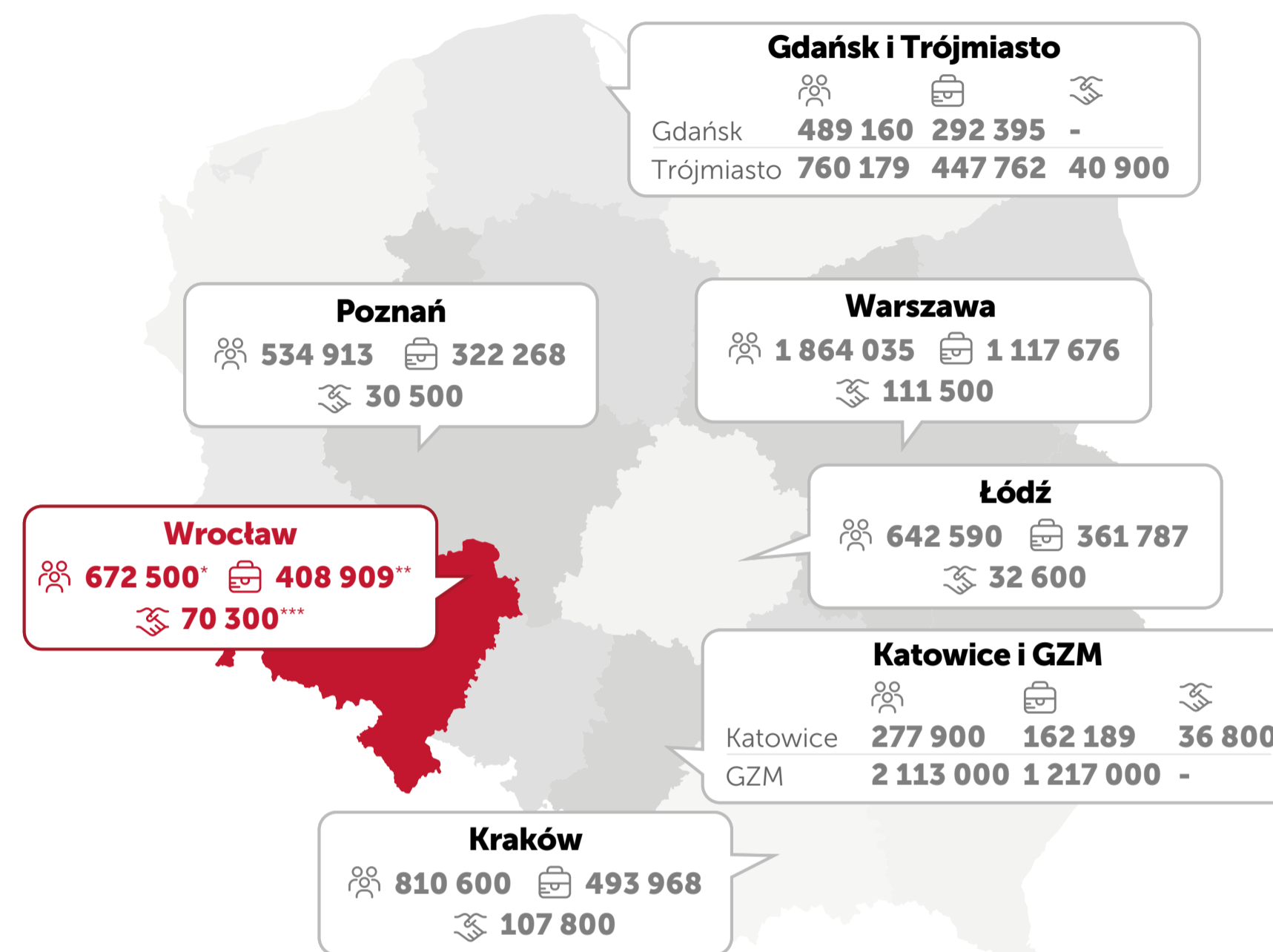
Regional Division Manager

# Wrocław

Wrocławski rynek BSS, trzeci co do wielkości w Polsce (ponad 70 tys. pracowników) i jeden z najbardziej dojrzałych, w ostatnim czasie odczuwa mniejszy napływ nowych inwestycji w sektorze SSC/BPO. Rok 2025 oraz poprzedzające go miesiące pokazują jednak, że rynek nie zatrzymuje się – zmienia jedynie kierunek rozwoju. Obserwujemy transformację istniejących centrów: automatyzację procesów, wdrażanie rozwiązań opartych na AI, porządkowanie i konsolidację funkcji oraz działania optymalizujące. W praktyce oznacza to przede wszystkim rozszerzanie zakresu obsługiwanych procesów, przejmowanie kolejnych rynków, wdrażanie nowych narzędzi oraz rosnące zapotrzebowanie na talenty o bardziej zaawansowanych kompetencjach.

Zatrudnienie w regionie pozostaje stabilne, choć pojawiają się punktowe rekompozycje, które dotyczą głównie ról transakcyjnych (np. AP/AR czy podstawowy customer service). Jednocześnie rośnie zapotrzebowanie na stanowiska bardziej złożone: specjalistyczne, eksperckie, obejmujące szeroki zakres odpowiedzialności i wymagające głębszej specjalizacji. Dynamicznie rozwijają się role analityczne, związane z danymi i BI, a także stanowiska procesowe wymagające szerszego spojrzenia na organizację, a nie tylko na własny wąski wycinek procesu. Jednocześnie wiele firm przechodzi z modelu lokalnych SSC do zintegrowanych struktur GBS, opartych na globalnych standardach, wspólnych platformach i CeO.

Jednym z największych atutów Wrocławia pozostaje różnorodny i wysoko wykwalifikowany talent pool. Region oferuje dostęp do specjalistów z obszarów finansów, analityki, IT, HR, procurementu czy supply chain, a także kandydatów postępujących się wieloma językami obcymi - szczególnie niemieckim, francuskim, włoskim, hiszpańskim i niderlandzkim. To sprawia, że miasto jest naturalnym wyborem dla centrów obsługujących region EMEA. ▶



Liczba ludności    
 Liczba ludności w wieku produkcyjnym    
 Liczba zatrudnionych w BSS

\* GUS, statystyka miast <https://statystykamiast.stat.gov.pl/> oraz <https://wroclaw.stat.gov.pl/>  
 \*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym w podziale na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.  
 \*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”



Konkurencja o talenty wciąż jest wysoka, jednak kandydaci są dziś bardziej ostrożni w swoich decyzjach. Zwracają szczególną uwagę na stabilność zatrudnienia, kulturę organizacyjną oraz możliwość pracy w modelu hybrydowym, który pozostaje preferowaną formą pracy. Istotne są również perspektywy rozwoju, udział w projektach o realnym wpływie na biznes oraz poczucie sensu wykonywanej roli. Rekrutacja staje się bardziej jakościowa. Mniej jest naborów masowych na stanowiska juniorskie, specjalistyczne, a więcej ukierunkowanych procesów na poziomie seniorskim, eksperckim i liderskim.

Najszybciej rozwijają się obecnie obszary Finance & Controlling, FP&A oraz analityka finansowa. Organizacje przesuwają się z prostego modelu F&A w stronę funkcji wspierających biznes: forecasting, planowania i decision support. W obszarze procurement i supply chain rośnie zapotrzebowanie na kompetencje związane z analizą danych, zarządzaniem ryzykiem dostaw czy contract management. Dynamicznie rozwijają się również obszary IT, digital i data, szczególnie tam, gdzie SSC/GBS łączą się z funkcjami technologiczno-analitycznymi, obejmując automatyzację procesów, RPA, data engineering, BI czy globalne platformy. Silnie odczuwalny jest również nacisk na efektywność, optymalizację kosztową oraz czasowe usprawnienia operacyjne, co przekłada się na rosnące zainteresowanie outsourcingiem pracowników oraz elastycznymi formami zatrudnienia.



Warto podkreślić, że zmiana struktury zatrudnienia w BSS nie oznacza jego schyłku, **lecz wejście na wyższy poziom dojrzałości.**



## Magdalena Okulowska

Prezes Zarządu ARAW S.A.



# Wrocławski sektor BSS nie zwalnia tempa

Rok 2025 potwierdził, że Wrocław pozostaje jednym z najważniejszych ośrodków biznesowych w Europie Środkowo-Wschodniej. Miasto utrzymało tempo rozwoju oraz zadowalającą dynamikę zainteresowania inwestorskiego. W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy aglomeracja przyciągnęła liczne projekty – prowadziliśmy prace nad 80 zapytaniami inwestorskimi w sektorach IT, SSC, motoryzacyjnym, spożywczym, energetycznym i produkcyjnym, z czego kilkanaście zakończyło się sukcesem. To pokazuje, że Wrocław niezmiennie przyciąga zarówno rodzime, jak i międzynarodowe firmy, które doceniają jego potencjał biznesowy i wysoki standard życia w regionie.

## Miasto z dynamicznie rosnącym potencjałem

W sercu Dolnego Śląska działa dziś około 156 tysięcy przedsiębiorstw, reprezentujących różnorodne branże – od nowoczesnych usług dla biznesu, przez IT i R&D, po zaawansowaną inżynierię przemysłową. Wrocław łączy w sobie doskonale rozwiniętą infrastrukturę, dostęp do wykwalifikowanych specjalistów oraz dynamiczny rynek nieruchomości biurowych i magazynowych. Powierzchnia biurowa w mieście osiągnęła już 1,36 mln metrów kwadratowych, a centra nowoczesnych usług dla biznesu (BSS) zatrudniają tu ponad 70 tysięcy osób w 250 lokalizacjach. Swoje operacje rozwijają tutaj m.in. takie firmy jak Kyndryl, BNY, Capgemini, HPE, Boehringer Ingelheim, 3M, GlobalLogic czy EY. Wrocław jest także siedzibą firm badawczo-rozwojowych oraz licznych jednostek i zespołów realizujących działania B+R – łącznie funkcjonuje ich tu ponad 400.

Szczególnym atutem miasta pozostaje jego potencjał akademicki. 30 uczelni wyższych co roku zasila rynek pracy dziesiątkami tysięcy wykwalifikowanych specjalistów. To właśnie oni w dużej mierze napędzają rozwój sektora BPO/SSC, IT i R&D, wzmacniając atrakcyjność Wrocławia w oczach inwestorów poszukujących innowacyjnych rozwiązań i kreatywnych kadr.

## Wsparcie dla inwestorów na każdym etapie

W 2025 roku swoją obecność w mieście silnie zaznaczyły firmy takie jak XEOS czy WAMS – Wrocław Aircraft Maintenance Services należący do Ryanaira, a działalność rozpoczęły Tier-DOTT, Stena oraz Qube Research & Technologies. Równolegle miasto zabezpieczyło trzy międzynarodowe projekty w sektorach GBS, R&D i produkcji, które zostaną uruchomione w nadchodzących latach.

Miniony rok był również okresem intensywnej promocji Wrocławia na arenie międzynarodowej. Potencjał miasta prezentowano podczas różnorodnych wydarzeń biznesowych m.in. w Japonii, Korei, Portugalii, Francji czy Niemczech. Wrocław odwiedziły delegacje z Tajwanu, Kolorado oraz Indii, a programy skierowane do inwestorów, w tym inicjatywa Invest in Wrocław, umożliwiły kompleksowe wsparcie na każdym etapie realizacji projektów w aglomeracji.

## Dobre perspektywy na nadchodzące lata

Prognozy na lata 2026-2027 są równie obiecujące. Planowane inwestycje, rozwój projektów technologicznych oraz dalsza ekspansja międzynarodowa lokalnych firm będą wzmacniać pozycję Wrocławia jako jednego z najważniejszych hubów gospodarczych regionu. Szczególnie sektor BSS oraz centra R&D będą nadal odgrywać kluczową rolę w tworzeniu miejsc pracy i przyciąganiu innowacyjnych projektów.

Miasto jest dobrze przygotowane na nowe wyzwania inwestycyjne i projekty, a wsparcie lokalnych instytucji oraz zaangażowanie w rozwój talentów pozwalają z optymizmem patrzeć w przyszłość. Wysoka jakość infrastruktury, dostępność wykwalifikowanej kadry i przyjazne warunki biznesowe czynią Wrocław silnym magnesem dla globalnych inwestorów.



## Dorota Doroszuk

Manager Centrum Usług Wspólnych JustEat Takeaway.com w Polsce



# Jakie kompetencje definiują dziś sukces w branży BSS?

**Największą wartością rynkową pracownika BSS staje się dziś elastyczność – rozumiana jako zdolność do porzucania starych schematów na rzecz ciągłego eksperymentowania, np. z AI i z nowymi modelami współpracy. Współczesne centrum usług to przede wszystkim centrum kompetencyjne, w którym technologia i proces silnie się przenikają.**

Polski sektor nowoczesnych usług biznesowych przypomina dziś mieszankę organizacji znajdujących się na bardzo różnych etapach dojrzałości. Obok centrów będących w fazie dynamicznej migracji procesów, gdzie priorytetem jest stabilizacja i precyzyjne odwzorowanie standardów, funkcjonują organizacje o statusie Global Business Services, które samodzielnie projektują rozwiązania wdrażane w skali międzynarodowej. Ta różnorodność sprawia, że profil kandydata ewoluuje wraz z cyklem życia centrum. Nawet wewnątrz jednej organizacji oczekiwania wobec talentów zmieniają się dynamicznie w czasie. W związku z tym kariera w BSS staje się procesem nieustannego dodawania nowych warstw kompetencyjnych, a nie tylko pogłębiania jednej, konkretnej specjalizacji.

W dobie powszechnej automatyzacji fundamentem sukcesu stają się tzw. kompetencje hybrydowe. Tradycyjna znajomość języków obcych, choć wciąż kluczowa, zyskuje nowy wymiar. Dzięki wsparciu sztucznej inteligencji bariery komunikacyjne powoli się zacierają, co pozwala liderom na większą elastyczność w rekrutacji i skupienie się na innych kompetencjach. Język angielski wciąż utrzymuje swoją pozycję uniwersalnego kodu dla biznesu, podczas gdy AI działa w tle jako narzędzie operacyjne wspierające lokalne języki w obsługiwanych krajach. W tej sytuacji kluczowe jest pozyskiwanie talentów otwartych na pracę w ciągłej zmianie i gotowych do nauki. Dzisiejszy rynek w BSS premiuje tych, którzy nie boją się eksperymentować z nowymi narzędziami, aby dostarczać klientowi kompleksowego doświadczenia, wykraczającego poza proste zamknięcie transakcji.

Kluczem do skutecznego dostarczania wartości jest przelamywanie silosów organizacyjnych – a dokładniej: rozumienie całego procesu, nie tylko jego wycinka. Takie przekrojowe spojrzenie pozwala na efektywne wykorzystanie technologii do rozwiązywania realnych problemów biznesowych. Nie można przy tym zapomnieć o roli komunikacji jako kluczowego spoiwa. W dobie transformacji wywołanej przez AI umiejętność przejrzystego dialogu z interesariuszami staje się jedynym sposobem na bezpieczne przeprowadzenie organizacji przez proces zmian. To właśnie połączenie pewnego rodzaju empatii, zrozumienia procesowego i technicznej biegłości definiuje dzisiaj sukces w sektorze BSS.

# Gdańsk i Trójmiasto



Liczba ludności  
Gdańsk, czerwiec 2025 r., Trójmiasto, 2024 r.

**489 160** Gdańsk\*  
**760 179** Trójmiasto\*\*



Liczba ludności w wieku produkcyjnym  
Gdańsk, 2024 r., Trójmiasto, 2024 r.

**292 395** Gdańsk\*\*  
**447 762** Trójmiasto\*\*



Liczba zatrudnionych w BSS  
Trójmiasto, ABSL 2025 r.

**40 900**\*\*\*



Liczba centrów BSS  
Trójmiasto, ABSL 2025 r.

**219**\*\*\*



Bezrobocie  
Gdańsk, styczeń 2026 r.

**3,2%**\*



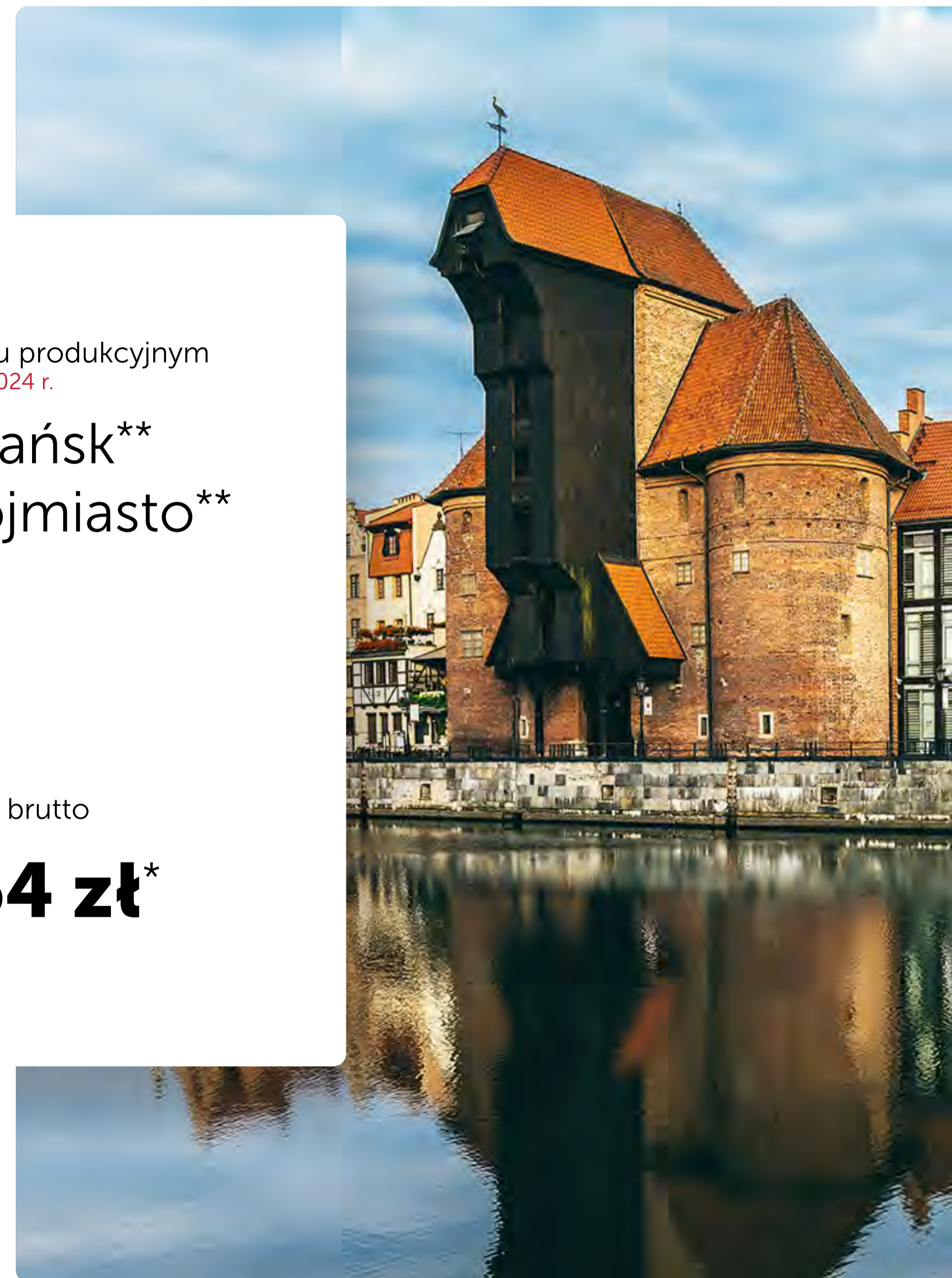
Średnie wynagrodzenie brutto  
Gdańsk, styczeń 2026 r.

**10 482,54 zł**\*



Liczba oddanych mieszkań  
Gdańsk, styczeń–grudzień 2025 r.

**5 750**\*



\* GUS, statystyka miast <https://statystykamiast.stat.gov.pl/> oraz <https://www.gdansk.pl/gdansk-w-liczbach/mieszkancy,a,108046>

\*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg podziale na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”



## Monika Piątko

Regional Manager



## Dagmara Jaworecka

Regional Division Manager

**grafton**  
Gi Group Holding

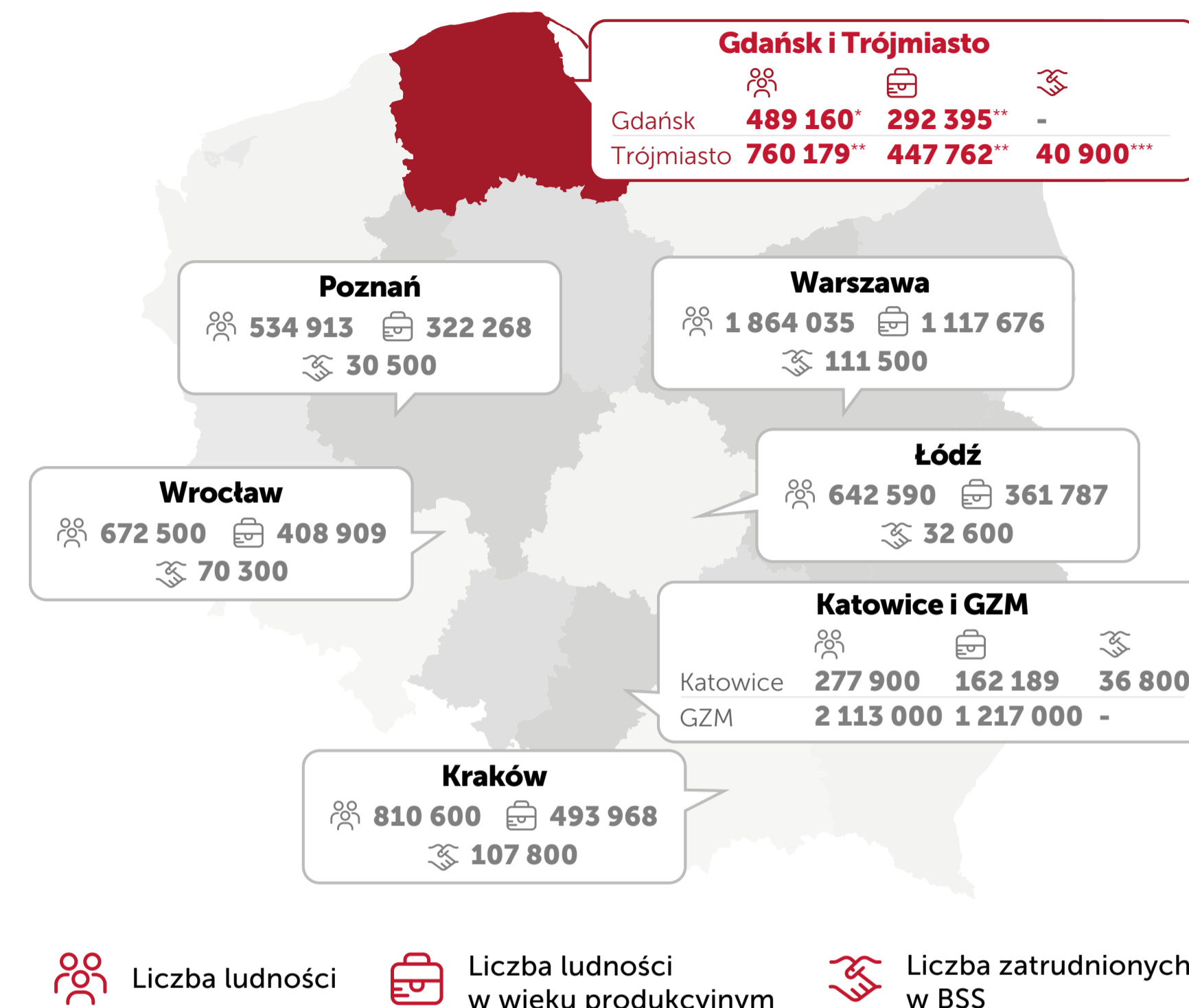
# Trójmiasto

Trójmiasto z roku na rok umacnia swoją pozycję jednego z kluczowych ośrodków nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Rok 2025 był wyjątkowo intensywny. Wzrosła zarówno liczba zapytań ze strony inwestorów rozważających lokowanie tu nowych projektów, jak i skala przedsięwzięć, które faktycznie weszły w fazę realizacji. Największy popyt rekrutacyjny obserwujemy obecnie w obszarach analizy danych oraz cyberbezpieczeństwa. Równoległe prowadzone procesy dotyczą często specjalizacji wymagających zaawansowanych kompetencji – takich jak planowanie łańcucha dostaw, księgowość, controlling finansowy, compliance w sektorze bankowo-finansowym czy wyspecjalizowane role techniczne w IT.

Miniony rok przyniósł wyraźny zwrot w kierunku zatrudniania specjalistów posiadających kompetencje wykraczające poza podstawowe procesy operacyjne. Firmy ograniczały proste zadania typu back office na rzecz usług o wysokiej wartości dodanej, wymagających wiedzy eksperckiej. Pracodawcy poszukiwali kandydatów z zaawansowaną znajomością narzędzi analitycznych, doświadczeniem w pracy z danymi i automatyzacją procesów, a także z rozwiniętymi kompetencjami w zakresie rozwiązywania problemów, zarządzania zmianą i szybkiej adaptacji. Równoległe zauważalnie zmniejszyła się liczba ofert kierowanych do osób wchodzących na rynek pracy. Organizacje stawiały przede wszystkim na doświadczonych specjalistów, posiadających konkretne umiejętności.

W perspektywie kolejnych lat kluczowe znaczenie będą miały kompetencje związane z zaawansowaną analizą danych, wykorzystaniem modeli AI, umiejętnościami cyfrowymi, szybkim uczeniem się i adaptacją. Jedną z najważniejszych strategii wypełniania luk kompetencyjnych pozostanie reskilling i upskilling, które już teraz są szeroko stosowane przez organizacje działające w regionie.

Trójmiasto pozostaje jednym z najważniejszych centrów SSC Polsce. O jego atrakcyjności decyduje dojrzały ekosystem biznesowy, silne zaplecze akademickie, dostęp do wysoko wykwalifikowanych i wielojęzycznych specjalistów, a także rozwinięta infrastruktura oraz przyjazne środowisko dla inwestorów. Zapytania inwestorskie, które pojawiły się w drugiej połowie 2025 roku, są bardzo obiecujące - wiele z nich ma realną szansę na finalizację w latach 2026–2027, co potwierdzają nie tylko nasze obserwacje, ale także bezpośrednie sygnały płynące od samych inwestorów.



\* GUS, statystyka miast <https://statystykamiast.stat.gov.pl/> oraz <https://www.gdansk.pl/gdansk-w-liczbach/mieszkanicy,a,108046>

\*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg podziału na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”



## Marcin Grzegory

Deputy Director



# Trójmiasto i Pomorze odporne na turbulencje

W 2025 roku trójmiejski rynek BSS, podobnie jak rynki w innych regionach kraju, reagował na globalne trendy gospodarcze i sytuację geopolityczną. Obecnie dominują u nas projekty pochodzące z konsolidującej się Europy - Trójmiasto to tradycyjnie ulubiony kierunek inwestorów z krajów nordyckich oraz DACH, choć zawsze cieszyło się też dużym zainteresowaniem ze strony firm brytyjskich, irlandzkich czy francuskich. Po zmianie na stanowisku prezydenta USA aktywność inwestorów z tego rejonu (zatrudniających ponad jedną czwartą z ok. 42 tys. osób pracujących w trójmiejskich centrach) stała się mniej przewidywalna. Wpływ na nastroje inwestycyjne mają również wciąż trwające działania wojenne w Ukrainie, a incydent naruszenia polskiej przestrzeni powietrznej przez drony Federacji Rosyjskiej, szeroko komentowany zarówno w mediach lokalnych, jak i amerykańskich, wystraszył niektórych inwestorów rozważających rozwój działalności w rejonie Pomorza.

## Sukcesy inwestycyjne wbrew globalnym trendom

Jednak pomimo wszelkich turbulencji i zmian ubiegły rok przyniósł wyraźne sygnały ożywienia gospodarczego i stopniowego wychodzenia z globalnego spowolnienia. Dla Invest in Pomerania zaowocował pozytywnym zamknięciem kolejnych 14 projektów inwestycyjnych, z czego 5 to rozwojowe reinwestycje istniejących graczy, a pozostałe 9 – zupełnie nowe marki. Dojrzałe w swoich procesach firmy lokują u nas coraz bardziej zaawansowane operacje, również te o wysokim znaczeniu dla organizacji. Tworzy to naturalną dynamikę na rynku pracy i zwiększa dostępność talentów – przede wszystkim młodszych specjalistów – dla nowo otwieranych centrów, którym zależy na sprawnym zbudowaniu podstawowego zespołu operacyjnego w nowej lokalizacji.

Wieloletni, intensywny dialog prowadzony z obecnymi inwestorami, ukierunkowany na poszukiwanie synergii i budowanie inwestycji komplementarnych, przynosi efekty również w sektorach wnoszących nową wartość do gospodarki Pomorza i Polski – energetyce (jądrowej i offshore'owej), sektorze mobility i półprzewodnikach.

## Przed nami bardzo pracowity czas

W najbliższych miesiącach będziemy przygotowywać ogłoszenia kolejnych inwestycji w obszarze BSS i innych branż, które wybrały Trójmiasto i Pomorze, by wspomóc ich płynny start w nowych lokalizacjach. Warto podkreślić, że świadomość korzyści wynikających z posiadania sprawnie funkcjonujących operacji BSS dociera do coraz szerszego grona firm. Model ten wdrażają już dziesiątki organizacji (wkrótce będą to setki) znacznie mniejszych niż dotychczas, co sygnalizuje otwieranie się nowej puli leadów inwestycyjnych.

Między innymi w odpowiedzi na ten trend intensywnie kontynuujemy promocję atutów inwestycyjnych regionu wśród stale ewoluujących klientów w Europie i na świecie - poprzez kampanie medialne oraz obecność na kluczowych wydarzeniach branżowych. Oprócz przygotowywania gruntu pod kolejne projekty, nieustannie realizujemy również działania mające na celu konsolidację i promocję pomorskiego ekosystemu innowacji, których rosnące znaczenie dla rozwoju technologii wszyscy odczuwamy. Wraz z partnerami biznesowymi i instytucjonalnymi stale doskonalimy metody docierania do nowych grup inwestorów i interesariuszy, a także rozwijamy zakres oferowanego im wsparcia. Przed nami bez wątpienia pracowity, ale, jak wierzymy, także bardzo owocny czas.



## Paweł Olbryś

Finance Manager



## Magdalena Lipka-Baran

Head of HRIS Europe,  
Senior HR Manager

**FUJIFILM Europe Business  
Service Sp. z o.o.**

# Kompetencje hybrydowe, które warto rozwijać w SSC

Centra usług wspólnych (SSC – Shared Service Centers) przechodzą w ostatnich latach wyraźną transformację – od zaplecza administracyjnego do pełnienia strategicznych funkcji, wspierających kluczowe obszary biznesu. Wraz z tą zmianą rośnie znaczenie kompetencji hybrydowych, które wykraczają poza sprawne przetwarzanie transakcji. Ich wartość polega na łączeniu wiedzy procesowej i technologicznej z umiejętnościami komunikacyjno-interpersonalnymi, szczególnie w kontekście współpracy z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Które kompetencje hybrydowe są dziś szczególnie cenne w branży SSC?

## 1. Wiedza procesowa i zrozumienie biznesu

Wiedza na temat procesów oraz zrozumienie biznesu stanowią fundament kompetencji hybrydowych. Przekładają się one nie tylko na właściwe wykonywanie zadań, ale pomagają również zrozumieć ich wagę oraz wpływ na realizację celów firmy. W tym obszarze liczy się nie tylko dogłębna znajomość procesów operacyjnych (np. finansów, HR, zakupów, IT), ale też umiejętność identyfikowania nieefektywnych obszarów i proponowania usprawnień oraz całościowe rozumienie modelu biznesowego organizacji, jej celów strategicznych i kluczowych wskaźników wydajności (KPI).

## 2. Biegłość technologiczna i automatyzacja

W czasach szybkiego postępu technicznego znajomość narzędzi oraz technologii takich jak: RPA (Robotic Process Automation), AI/ML, Power BI, Tableau, ERP / BPM / workflow tools, to podstawa na wielu stanowiskach w SSC. Warto jednak nadmienić, iż obecnie samo „korzystanie z narzędzi” już nie wystarcza – znaczenia nabiera ich strategiczne zastosowanie: umiejętność oceny celowości automatyzacji procesów i dobór narzędzi w kontekście podejmowania decyzji.

## 3. Zarządzanie zmianą i odporność na niestabilność

Dzisiejsze otoczenie biznesowe charakteryzuje brak stabilności, dlatego budowanie odporności na wahania rynkowe i umiejętność zarządzania zmianą to kolejne kwestie istotne dla sektora SSC. Sprawne zarządzanie zmianą polega zarówno na planowaniu, prowadzeniu szkoleń oraz komunikacji zmian, jak też na rozumieniu ludzkiego aspektu tego procesu – oporu, adaptacji, motywacji. To kluczowe, by nie tylko projektować rozwiązania, ale wdrażać je skutecznie i z akceptacją interesariuszy. ▶

## 4. Współpraca z interesariuszami (stakeholder management)

Na tle innych kompetencji hybrydowych szczególną rolę odgrywa umiejętność współpracy z interesariuszami. Obejmuje ona właściwe rozumienie potrzeb klienta, oparte na relacjach i zaufaniu, efektywną komunikację w środowisku wielokulturowym oraz umiejętność uzgadniania priorytetów i zakresów zmian. Kompetencje te bezpośrednio wpływają na organizację – sprawiają, że działania SSC nie są postrzegane jako „zamknięte zlecenia”, lecz stają się elementem strategicznego partnerstwa z biznesem.

## 5. Analityczne myślenie i podejmowanie decyzji oparte na danych

Z perspektywy branży SSC analiza danych w celu identyfikacji trendów, anomalii i optymalizacji jest równie cenna jak umiejętność prezentowania wniosków w zrozumiałej formie (np. dashboardy, storytelling danych). W tym punkcie wiedza procesowa łączy się z technologiczną, gdzie analiza nie stanowi celu, a narzędzie do jego osiągnięcia. Rzetelna obserwacja wraz z interpretacją danych ułatwia wpływanie na decyzje zarządcze przez uzasadnione rekomendacje.

## 6. Kompetencje miękkie – komunikacja, empatia i współpraca

Na koniec warto wspomnieć o kompetencjach miękkich, bez których nawet z bogatym doświadczeniem i szeroką wiedzą procesową trudno funkcjonować w realiach naszej branży. Jasne i empatyczne formułowanie idei oraz potrzeb, umiejętność słuchania, zadawania pytań, rozwiązywania konfliktów oraz pracy w zróżnicowanych zespołach to platforma efektywnej pracy z interesariuszami. Budowanie kompetencji miękkich, równoległe z wdrażaniem pozostałych wyżej wymienionych, stanowi fundament globalnego, wielokulturowego i zrównoważonego rozwoju SSC.



Podczas gdy AI jest doskonała w analizie, to w pracy z głęboką transformacją **przewaga człowieka pozostaje niezachwiana.**

# Katowice i GZM



Liczba ludności  
Katowice, czerwiec 2025 r., GZM, 2024 r.

**277 900** Katowice\*  
**2 113 000** GZM\*\*\*



Liczba zatrudnionych w BSS  
Katowice i GZM, ABSL 2025 r.

**36 800**\*\*\*\*



Bezrobocie  
Katowice, styczeń 2026 r.

**1,6%**\*



Liczba oddanych mieszkań  
Katowice, styczeń–grudzień 2025 r.

**2 334**\*



Liczba ludności w wieku produkcyjnym  
Katowice, 2024 r., GZM, 2024 r.

**162 189** Katowice\*\*  
**1 217 000** GZM\*\*\*



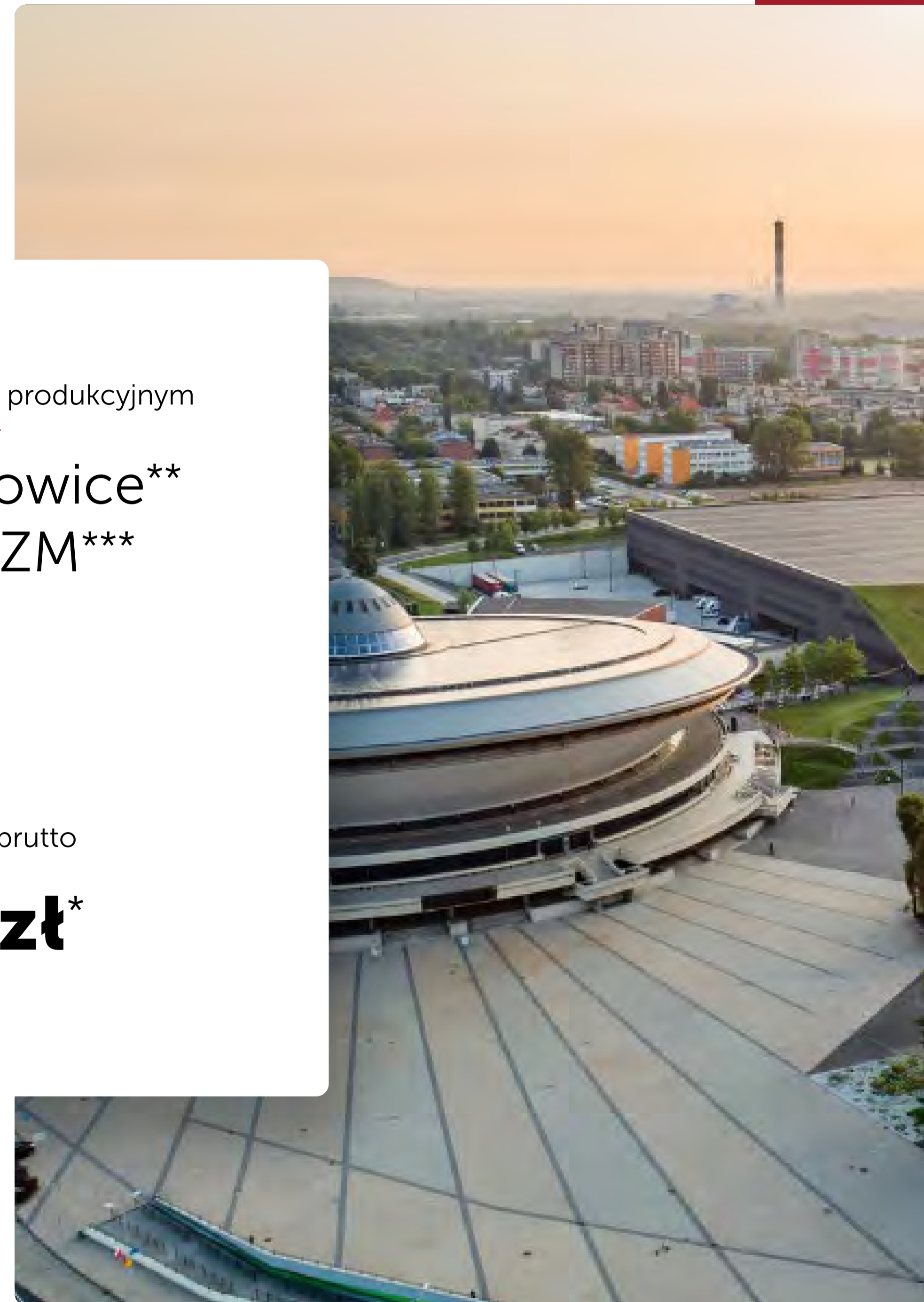
Liczba centrów BSS  
Katowice i GZM, ABSL 2025 r.

**156**\*\*\*\*



Średnie wynagrodzenie brutto  
Katowice, styczeń 2026 r.

**9 711,53 zł**\*



\* GUS, statystyka miast <https://statystykamiast.stat.gov.pl/> oraz <https://katowice.stat.gov.pl/>

\*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg podziału na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.

\*\*\* Źródło: Info GZM <https://infogzm.metropoliagzm.pl/statystyki/grupy-wiekowe-ludnosci/>

\*\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”



## Natalia Nijak

Division Manager



# Katowice i GZM

Katowice są sercem ponad dwumilionowej metropolii i jednym z kluczowych ośrodków biznesowych w regionie. Dobrze rozwinięta infrastruktura oraz skala lokalnego rynku sprawiają, że miasto jest atrakcyjną lokalizacją dla międzynarodowych inwestorów. Od lat znajduje się również w czołówce ośrodków wyspecjalizowanych w usługach biznesowych – w 156 centrach pracuje obecnie ponad 36 tys. osób.

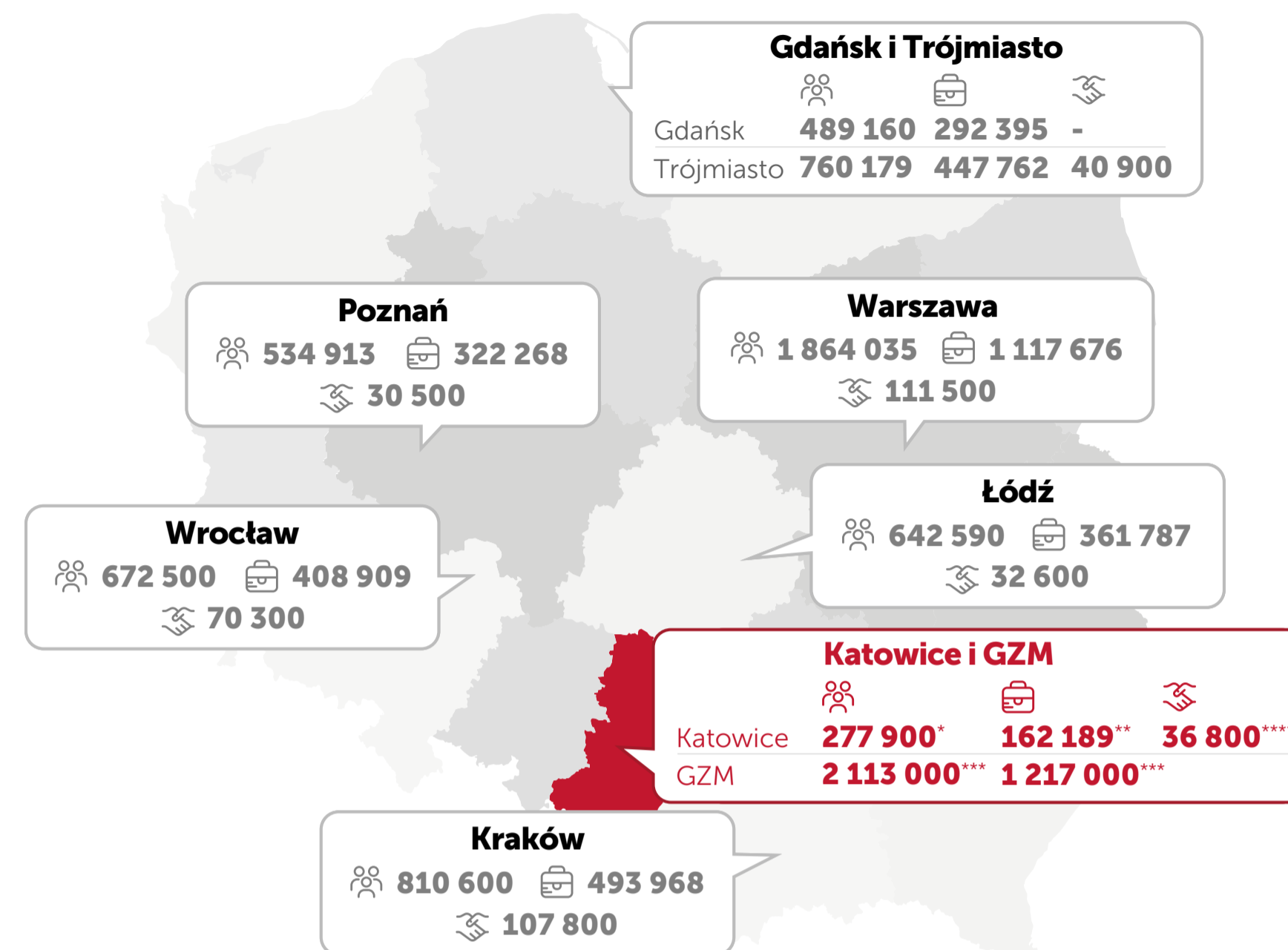
Sektor BSS przechodzi obecnie wyraźną transformację. Struktury coraz częściej ewoluują w stronę centrów kompetencyjnych, realizowane są bardziej złożone i specjalistyczne procesy. Zmiana ta znajduje odzwierciedlenie w podejściu do inwestycji - w miejsce projektów opartych na dużych wolumenach zatrudnienia i operacjach transakcyjnych pojawiają się mniejsze, wyspecjalizowane zespoły, często stanowiące część globalnych struktur.

Transformacja ta bezpośrednio wpływa na profil poszukiwanych kompetencji. Coraz większego znaczenia nabierają umiejętności analityczne oraz znajomość narzędzi automatyzujących procesy, jednak równie istotne pozostają rozwinięte kompetencje miękkie - takie jak efektywna komunikacja, umiejętność pracy w zespole, zdolność adaptacji do zmian. To właśnie ich połączenie pozwala pracownikom skutecznie funkcjonować w dynamicznym, cyfrowym środowisku pracy.

Wobec tych zmian kluczowe znaczenie ma dostęp do doświadczonych specjalistów oraz wykształconych kadr, zdolnych odpowiedzieć na rosnące zapotrzebowanie na wiedzę i kompetencje. Metropolia Górnośląsko-Zagłębiowska, licząca ponad 2,1 mln mieszkańców oraz 90 tys. studentów uczących się na 25 uczelniach wyższych, zapewnia stabilny napływ talentów, gwarantujący adekwatną odpowiedź na zapotrzebowanie rynku.

Śląsk od dekad udowadnia, że potrafi skutecznie adaptować się do zmieniających się realiów gospodarczych i konsekwentnie realizować przyjętą strategię rozwoju. Region, który przez lata opierał swoją tożsamość na przemyśle, dziś jest wszechstronnie rozwinięty, zarówno biznesowo, jak i technologicznie. Jednym z przykładów nowoczesnego podejścia jest budowa Katowickiego Hubu Gamingowo-Technologicznego – projektu łączącego rewitalizację terenów przemysłowych z tworzeniem przestrzeni dla firm technologicznych. Takie inicjatywy pokazują, że Śląsk nie tylko adekwatnie reaguje na globalne trendy, ale aktywnie je współtworzy.

Umiejętność dostosowywania się do zmieniających się warunków oraz konsekwentna modernizacja sprawiają, że region płynnie przechodzi transformację, utrzymując wiodącą pozycję jako kierunku atrakcyjnego dla inwestycji.



Liczba ludności



Liczba ludności w wieku produkcyjnym



Liczba zatrudnionych w BSS

\* GUS, statystyka miast <https://statystykamiast.stat.gov.pl/> oraz <https://katowice.stat.gov.pl/>

\*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg podziale na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.

\*\*\* Źródło: Info GZM <https://infogzm.metropoliagzm.pl/statystyki/grupy-wiekowe-ludnosci/>

\*\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”



## dr Magdalena Kolka

Zastępca Naczelnika  
Wydziału Obsługi  
Inwestorów,  
Urząd Miasta Katowice



# Katowice 2026–2027: stabilny wzrost oparty na kompetencjach przyszłości

Rok 2025 był dla Katowic czasem utrwalania pozycji jednego z najważniejszych ośrodków nowoczesnych usług biznesowych i technologii w Polsce, a zarazem okresem wyraźnego przyspieszenia procesów transformacji gospodarczej. Miasto potwierdziło swoją rolę jako dojrzały, stabilny i zdolny do dalszego rozwoju hub usług wiedzochłonnych, IT oraz sektorów wykorzystujących zaawansowane technologie. Jednocześnie ubiegły rok przyniósł wzmocnienie współpracy regionalnej i międzynarodowej, która w nadchodzących latach będzie odgrywać kluczową rolę w kształtowaniu struktury lokalnej gospodarki.

## Katowice 2025 – miasto o ugruntowanej pozycji w sektorze usług zaawansowanych

W 2025 r. Katowice wraz z Metropolią GZM potwierdziły status jednego z pięciu najważniejszych ośrodków nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Blisko 160 centrów usług, wysoki poziom specjalizacji technologicznej oraz rosnący udział procesów wiedzochłonnych sprawiają, że struktura lokalnej gospodarki jest relatywnie dobrze przygotowana na automatyzację i transformację wywołaną przez sztuczną inteligencję. Sektor IT i stanowiska o wysokiej złożoności konsekwentnie zwiększają swój udział, podczas gdy procesy transakcyjne od lat stanowią w regionie stosunkowo niewielką część rynku, co w pewnym stopniu ogranicza ryzyko związane z gwałtownymi zmianami technologicznymi obserwowanymi w innych ośrodkach.

Miniony rok był także okresem dalszego wzmocnienia znaczenia kapitału ludzkiego. Katowice i GZM pozostają jednym z największych zapleczy talentowych w kraju, łącząc zasoby 19 uczelni, stabilny strumień absolwentów kierunków technologicznych, analitycznych i biznesowych, a także dojrzałą współpracę szkół średnich czy uczelni z biznesem. Przykładem tego są projekty edukacyjne: Kyndryl Future Achievers, Fujitsu-Tech, Technologiczny Kompas Kariery – Sopra Steria czy Corporate Readiness Certificate, prowadzony przez Accenture, ING Hubs Poland i Kyndryl. Ponadto na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach ABSL wraz z firmami członkowskimi utworzył nowy kierunek studiów magisterskich: Global Business Services, ze specjalnościami Customer Service Manager i Product Development Manager. Został on zaprojektowany bezpośrednio przez przedstawicieli biznesu, m.in. ING Hubs Poland, PwC, Koch Business Solutions i TÜV Rheinland, tak aby odpowiadał rzeczywistym potrzebom rynku pracy.

## Wspólna strategia instytucjonalna – silne fundamenty rozwoju

W 2025 r. Katowice intensywnie wzmocniły regionalny ekosystem współpracy na rzecz przyciągania inwestorów i rozwoju gospodarczego. Utworzenie regionalnego partnerstwa dla ustrukturyzowanego rozwoju Śląska – obejmującego Katowice, GZM, Województwo Śląskie, Katowicką Specjalną Strefę Ekonomiczną oraz Regionalną Izbę Gospodarczą w Katowicach – potwierdziło, że kluczowe instytucje publiczne mówią jednym głosem w zakresie promocji gospodarczej i wspólnej strategii inwestycyjnej. Jest to szczególnie istotne w czasie, gdy globalne łańcuchy dostaw ulegają rewizji, a inwestorzy poszukują lokalizacji zdolnych do zapewnienia stabilnego ekosystemu kompetencji, infrastruktury i współpracy. ►

2025 rok przyniósł również wyraźne wzmocnienie relacji międzynarodowych. Podpisanie listów intencyjnych z udziałem Katowic – zarówno w ramach Polskiego Trójkąta ICT (Katowice, Łódź, Wrocław), jak i z Polsko-Tajwańską Izbą Przemysłowo-Handlową – otworzyło drogę do współpracy z jednym z najbardziej zaawansowanych technologicznie regionów świata. Zainteresowanie tajwańskich partnerów polskim rynkiem ICT, kompetencjami inżynieryjnymi i zapleczem akademickim, stwarza dla Katowic szansę na budowę silniejszych powiązań w obszarze technologii, produkcji zaawansowanej, produkcji półprzewodników oraz AI.

## **Katowice jako ośrodek AI – rosnąca synergia ekosystemu**

Kolejnym kluczowym działaniem była współpraca miasta, Metropolii, uczelni, firm technologicznych oraz licznych instytucji publicznych, której efektem - w ramach „Polityki rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce do 2030 roku” – było uznanie Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii za wiodący ośrodek rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce. Takie działania budują kompetencje i infrastrukturę dla branż przyszłości. Przyznanie GZM statusu ośrodka wiodącego w krajowym systemie AI potwierdza, że Katowice stają się naturalną przestrzenią rozwoju jednostek B+R, centrów kompetencji, laboratoriów technologicznych i inicjatyw związanych z przetwarzaniem danych, zaawansowaną analityką czy cyberbezpieczeństwem. Może to również przełożyć się na większą konkurencyjność w pozyskiwaniu nowych inwestycji oraz otworzyć mieszkańcom nowe możliwości rozwoju kompetencji poprzez reskilling i upskilling.

## **Strategiczna inwestycja – Katowicki Hub Gamingowo-Technologiczny**

W zeszłym roku Katowice rozpoczęły także realizację jednego z najważniejszych projektów rozwojowych ostatniej dekady – Katowickiego Hubu Gamingowo-Technologicznego. To przedsięwzięcie strategiczne, którego celem jest przekształcenie terenów poprzemysłowych w tzw. „Dzielnice Nowych Technologii”. Projekt opiera się na czterech filarach: gamingu i e-sporcie, platformie wymiany wiedzy AI, technologiach cyfrowych oraz szerokiej współpracy w formule złotego trójkąta – nauki, biznesu oraz samorządu. Jest on współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Funduszy Europejskich dla Śląskiego 2021-2027, co podkreśla jego znaczenie dla transformacji regionu. Hub ma potencjał stać się jednym z kluczowych ośrodków technologicznych Europy Środkowo-Wschodniej, działać jako akcelerator nowoczesnych firm, talentów i innowacji, oraz wzmocnić markę Katowic jako miasta nowych technologii.

## **Perspektywy na lata 2026-2027 – stabilny wzrost, większa wartość dodana**

W ciągu najbliższych dwóch lat Katowice wejdą w fazę stabilnego, jakościowego wzrostu. Możemy oczekiwać umacniania się usług o wysokiej wartości, w szczególności w obszarach AI, data science, cyberbezpieczeństwa oraz software engineering. Ponadto spodziewamy się dalszej konsolidacji sektora usług biznesowych (ale bez ryzyka nagłego spadku zatrudnienia), wzrostu znaczenia inicjatyw związanych z transformacją przemysłową, digitalizacją i automatyzacją, a także rozbudowy infrastruktury kompetencji – zwłaszcza tych dotyczących rozwiązań AI, inżynierii oraz technologii przemysłowych. Mamy nadzieję przyciągnąć kolejne projekty specjalistyczne o wysokiej wartości dodanej; będziemy również rozwijać te wynikające ze współpracy z Tajwanem.

W latach 2026-2027 miasto nadal będzie korzystać ze swojej strukturalnej odporności na skutki automatyzacji oraz ze wzrostu zapotrzebowania na kompetencje zaawansowane. W odróżnieniu od ośrodków o wysokim udziale procesów transakcyjnych, Katowice dysponują szczególnym potencjałem dla rozwoju usług opartych na sztucznej inteligencji i złożonych procesach operacyjnych oraz inżynieryjnych.



## Beata Jaworska -Stolorz

Recruitment, Employer  
Branding & CSR Manager



# Tworzenie wartości w BSS na przykładzie rozwiązań wdrożonych w PwC Service Delivery Center

Rynek usług biznesowych znajduje się dziś w fazie świadomej transformacji. Zmienia się sposób, w jaki organizacje budują przewagę – coraz mocniej liczą się jakość, specjalizacja i zdolność dostarczania realnej wartości, a nie wyłącznie skala działania. Firmy poszukują rozwiązań umożliwiających bardziej efektywną współpracę, lepsze wykorzystanie kompetencji i pełniejsze wsparcie procesów globalnych. W PwC Service Delivery Center dostrzegamy tę zmianę bardzo wyraźnie – bo dzieje się tu i teraz – i staramy się wyjść jej naprzeciw, wdrażając nowe rozwiązania.

## Nowy model współpracy end-to-end

Jednym z najlepszych przykładów jest nasz model pracy Direct Audit Support. To nie outsourcing ani model „task based”, ale forma współpracy, w której stanowimy część zespołu audytowego – przechodzimy z back-office do front-office. Choć pracujemy z innej lokalizacji, to uczestniczymy w spotkaniach z klientami zewnętrznymi, badamy, dokumentujemy, zajmujemy się wszystkimi elementami procesu end-to-end. Dzięki temu możemy jeszcze pełniej wykorzystać naszą wiedzę i umiejętności, czyli wnieść wartość.

Model Direct Audit Support powstał, by zwiększyć dostępność wyspecjalizowanych talentów i zapewnić spójność standardów działania w różnych krajach. Efekt? Wyższa jakość usług, większa skuteczność, lepsza dostępność zasobów oraz doświadczenie (zarówno klientów, jak i zespołów), przedłużona ścieżka rozwoju i kariery, a także odczuwalny wzrost kompetencji.

## Wsparcie w budowaniu eksperckiego doświadczenia

Redefinicja sposobu działania sektora BSS wpływa również na rekrutację i rozwój. W warunkach, w których oczekiwania wobec jakości pracy rosną, kluczowe stają się kompetencje finansowo-księgowo, analityczne i specjalistyczne. Dlatego tak istotną rolę pełni u nas program rozwojowy wspierający zdobywanie certyfikacji ACCA, który przygotowuje do pełnienia ról eksperckich, w szczególności w modelach wymagających profesjonalnego osądu.

W PwC Service Delivery Center oferujemy osobom korzystającym z programu ACCA kompleksowe wsparcie: dofinansowanie egzaminów i materiałów, dostęp do platform edukacyjnych, wewnętrzne sesje przygotowawcze prowadzone przez naszych ekspertów\_ki oraz możliwość skorzystania z elastycznych rozwiązań pozwalających na łączenie pracy z nauką. Dzięki takiemu podejściu rozwój kompetencji nie jest tylko dodatkiem, a integralną częścią roli pełnionej w zespole audytowym. To realnie wzmacnia jakość wykonywanych zadań i buduje eksperckie doświadczenie.

## Wartość, a nie ilość

Jako osoba odpowiedzialna za rekrutację mogę jednoznacznie stwierdzić, że przyszłość sektora BSS to nie liczba zatrudnionych osób, lecz talentów zdolnych tworzyć wartość i wspierać globalną współpracę. Nasze nowe modele pracy doskonale to odzwierciedlają – łączą kompetencje, odpowiedzialność i codzienną kooperację niezależnie od lokalizacji, w której się znajdujemy. Dzięki inwestycjom w rozwój, w PwC Service Delivery Center budujemy zespoły, które tę wartość dostarczają każdego dnia.

# Łódź



Liczba ludności  
czerwiec 2025 r.

**642 590\***



Liczba zatrudnionych w BSS  
ABSL 2025 r.

**32 600\*\*\***



Bezrobocie  
styczeń 2026 r.

**5,7%\***



Liczba oddanych mieszkań  
styczeń–grudzień 2025 r.

**5 793\***



Liczba ludności w wieku produkcyjnym  
2024 r.

**361 787\*\***



Liczba centrów BSS  
ABSL 2025 r.

**134\*\*\***



Średnie wynagrodzenie brutto  
styczeń 2026 r.

**9073,67 zł\***



\* GUS, statystyka miast <https://statystykamiast.stat.gov.pl/> oraz <https://lodz.stat.gov.pl/>

\*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg podziale na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”



## Katarzyna Kulik-Kiernoz

Recruitment Expert

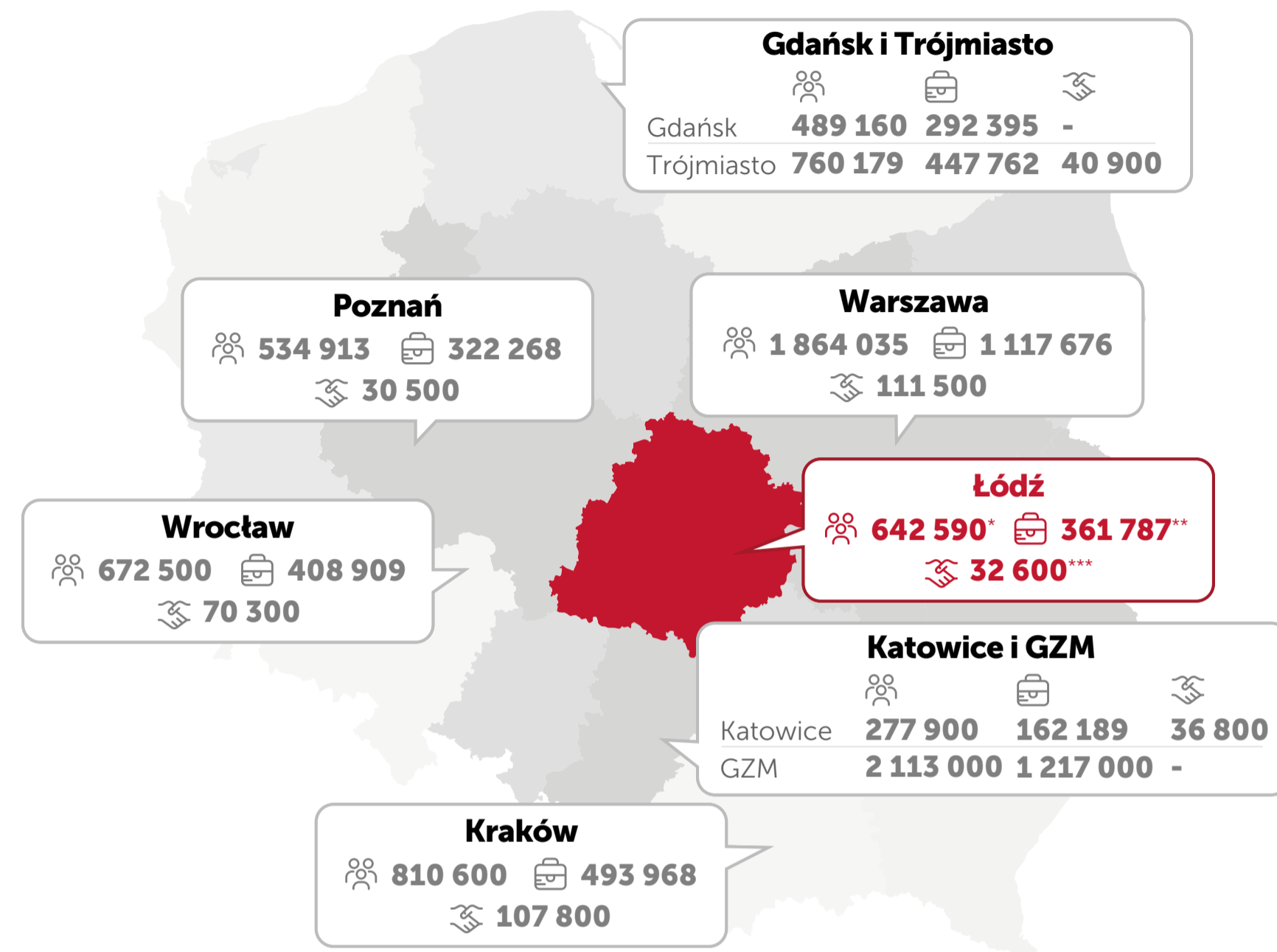


# Łódź

W 2025 roku sektor nowoczesnych usług biznesowych w województwie łódzkim utrzymał stabilny rozwój, mimo zmian w globalnym modelu operacyjnym. Część prostych funkcji została przeniesiona do Azji, a automatyzacja i narzędzia AI ograniczyły tempo wzrostu zatrudnienia w podstawowych procesach. W tym okresie rynek charakteryzował się przede wszystkim umacnianiem i rozwojem już działających w Łodzi centrów, które poszerzały zakres procesów i wzmacniały kompetencje technologiczne. Miasto pozostaje jednak atrakcyjną lokalizacją także dla nowych inwestorów, co potwierdzają trzy nowe projekty BSS uruchomione na początku 2026 roku.

Sektor wyraźnie przesuwa się w kierunku procesów zaawansowanych – już 86% łódzkich centrów świadczy usługi wymagające wysokich kwalifikacji specjalistycznych<sup>1</sup>. Firmy coraz rzadziej poszukują pracowników na stanowiska juniorskie, a popyt koncentruje się na rolach specjalistycznych i eksperckich, łączących kompetencje technologiczne z wiedzą procesową. Część powtarzalnych obowiązków, realizowanych dotąd w ramach stanowisk juniorskich, przejmują narzędzia oparte na sztucznej inteligencji, a pozostałe zadania są rozdzielane w zespołach specjalistycznych.

Według danych branżowych w okresie od I kwartału 2024 roku do I kwartału 2025 roku zatrudnienie w Łodzi wzrosło o około 10%, co stanowi wynik wyraźnie powyżej średniej krajowej. Rotacja pracowników utrzymuje się na niskim poziomie, ok. 6,6%, co sprzyja stabilnemu skalowaniu operacji oraz lokowaniu nowych kompetencji<sup>2</sup>. Sektor BSS ma znaczący wpływ na gospodarkę Łodzi, generując rocznie około 5,7 mld zł wynagrodzeń, 2,3–2,5 mld zł w lokalnej konsumpcji, około 700 mln zł w podatku PIT oraz wspierając pośrednio blisko 24 tys. miejsc pracy w sektorach powiązanych z działalnością BSS<sup>3</sup>. ▶



Liczba ludności    
 Liczba ludności w wieku produkcyjnym    
 Liczba zatrudnionych w BSS

\* GUS, statystyka miast <https://statystykamiast.stat.gov.pl/> oraz <https://lodz.stat.gov.pl/>  
 \*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg podziału na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.  
 \*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”

<sup>1</sup> Źródło: KPMG  
<sup>2</sup> Źródło: ABSL/Mercer  
<sup>3</sup> Źródło: Urząd Miasta Łodzi / Invest in Łódź, dane prezentowane publicznie

Łódź konsekwentnie wzmacnia swoją atrakcyjność inwestycyjną. Kluczowe znaczenie mają planowane inwestycje związane z Centralnym Portem Komunikacyjnym, który ma połączyć miasto m.in. z Warszawą, Poznaniem, Wrocławiem i Trójmiastem za pomocą szybkich połączeń kolejowych. Pełny ring autostradowy (A1, A2, S8 i S14), domknięty w 2023 roku, sprawił, że Łódź stała się pierwszym miastem w Polsce z tak kompletną infrastrukturą drogową.

Równolegle miasto intensyfikuje działania w obszarze współpracy międzynarodowej. W 2025 roku Łódź nawiązała współpracę z Tajwanem w obszarze nowych technologii. Wizyta jednej z największych tajwańskich misji biznesowych w Polsce potwierdziła rosnące znaczenie miasta, a zbieżność priorytetów obu stron tworzy realny potencjał dla kolejnych inwestycji.

Pomimo niepewnej sytuacji geopolitycznej i presji konkurencyjnej ze strony rynków pozaeuropejskich, Łódź pozostaje jednym z kluczowych ośrodków sektora usług biznesowych w Polsce, wkraczając w kolejny etap rozwoju – oparty na kompetencjach eksperckich, innowacjach oraz rosnącym wykorzystaniu narzędzi AI, które stają się integralną częścią procesów operacyjnych i transformacji centrów SSC/BPO.

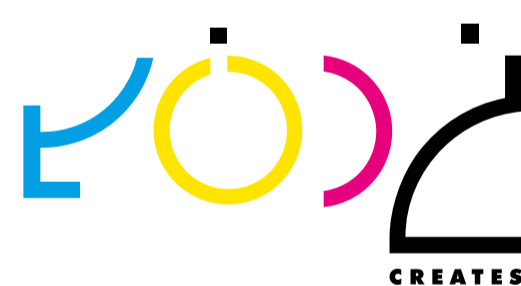


Pomimo niepewnej sytuacji geopolitycznej i presji konkurencyjnej ze strony rynków pozaeuropejskich, Łódź pozostaje jednym z **kluczowych ośrodków sektora usług biznesowych w Polsce**[...]



## Adam Pustelnik

Pierwszy Wiceprezydent  
Miasta Łodzi



# Łódź 2025-2026: stabilne warunki dla rozwoju branży BSS

Rok 2025 był dla łódzkiego sektora Business Services okresem stabilizacji i dalszego jakościowego rozwoju. Z perspektywy miasta widzimy wyraźnie, że Łódź umacnia swoją pozycję jednego z kluczowych ośrodków BSS w Polsce – nie tylko pod względem skali zatrudnienia, ale przede wszystkim kompetencji i złożoności realizowanych procesów. Znajdujemy się w momencie, w którym rynek usług dla biznesu przestaje być definiowany wyłącznie przez koszty, a zaczyna przez efektywność, specjalizację i odporność organizacyjną. Jesteśmy gotowi na tę zmianę.

Łódzki rynek BSS ma już ponad 20 lat. Pierwsze centra usług wspólnych lokowane w mieście koncentrowały się głównie na procesach transakcyjnych, a dziś struktura sektora wygląda zupełnie inaczej. W Łodzi funkcjonują rozbudowane centra GBS, realizujące kompleksowe procesy end-to-end, centra doskonałości (CoE) w obszarze finansów, HR czy transformacji cyfrowej, a także wyspecjalizowane huby analityczne i technologiczne. Coraz częściej są to jednostki odpowiedzialne nie tylko za operacje, ale również za standaryzację procesów w skali globalnej, wdrożenia narzędzi, automatyzację czy zarządzanie projektami transformacyjnymi.

## Zrównoważony rynek pracy ze stałym dopływem kadr

Jednym z kluczowych atutów Łodzi pozostaje stabilność rynku pracy. Rotacja w tutejszym sektorze BSS wynosi 6,6%, przy średniej krajowej na poziomie 8,3%. Z perspektywy inwestora oznacza to większą przewidywalność kosztów, mniejszą presję płacową i możliwość budowania długofalowych, stabilnych zespołów. Jednocześnie średnie wynagrodzenie brutto w Łodzi na początku 2025 roku wynosiło 8 126 zł i rośnie w tempie 7,1% rok do roku. Wzrost jest dynamiczny, ale nadal racjonalny w porównaniu z największymi ośrodkami biznesowymi w kraju.

Fundamentem naszego rozwoju są kompetencje. Każdego roku łódzkie uczelnie dostarczają ponad 5 tysięcy absolwentów kierunków powiązanych z sektorem BSS: finansów, rachunkowości, analityki danych, IT, zarządzania czy filologii. Dzięki temu firmy mogą nie tylko skalować operacje transakcyjne, ale również rozwijać zaawansowane funkcje z obszaru controllingu, data & analytics, zarządzania projektami czy HR. Coraz wyraźniej obserwujemy przesunięcie rynku w stronę ról eksperckich i hybrydowych, łączących kompetencje operacyjne z technologicznymi.

## Atuty wynikające z lokalizacji i infrastruktury

Patrząc na perspektywę najbliższych lat, można wskazać kilka czynników, które będą miały wpływ na dalszy rozwój sektora w naszym mieście. Inwestycje infrastrukturalne związane z Koleją Dużych Prędkości i Portem Polska wzmocnią pozycję Łodzi jako centralnego węzła komunikacyjnego kraju. Skrócenie czasu dojazdu do największych ośrodków miejskich zwiększy mobilność pracowników, dostępność rynku pracy oraz atrakcyjność miasta dla nowych inwestycji: nie tylko z obszaru usług, ale także produkcji czy logistyki. ►

Jednocześnie rozwój sektora półprzewodników i zaawansowanych technologii w Polsce wpisuje się w proces dywersyfikacji gospodarki regionu. Łódź, dzięki swojemu położeniu, zapleczu akademickiemu i przemysłowym tradycjom, ma potencjał, aby stać się częścią szerszego ekosystemu nowoczesnych technologii. Wzmacnia to odporność lokalnej gospodarki i buduje efekt synergii pomiędzy przemysłem, logistyką, IT i usługami biznesowymi.

## Kompetencyjna dojrzałość i gotowość do wzrostu

Łódź wchodzi w kolejne lata jako rynek stabilny, kompetencyjnie dojrzały i przygotowany na dalszą specjalizację. Wyzwania związane z transformacją technologiczną czy presją płacową są elementem naturalnej ewolucji sektora, jednak fundamenty, dostępność talentu, umiarkowana rotacja, rozwinięta infrastruktura oraz centralne położenie pozostają tu silne. Z perspektywy miasta kluczowe jest wspieranie tego jakościowego wzrostu: tworzenie warunków, w których centra usług wspólnych i GBS mogą nie tylko efektywnie funkcjonować, ale też rozwijać się w kierunku coraz bardziej zaawansowanych, strategicznych funkcji w strukturach globalnych organizacji.



Jednym z kluczowych atutów Łodzi pozostaje **stabilność rynku pracy**. Rotacja w tutejszym sektorze BSS wynosi **6,6%**, przy średniej krajowej na poziomie **8,3%**.



## Mikołaj Ługowski

Head of Solar SSC  
w Solar Polska sp. z o.o.

solar

# Kompetencje hybrydowe w BSS – połączenie wiedzy procesowej, technologicznej oraz umiejętności współpracy z interesariuszami

Sektor nowoczesnych usług biznesowych (BSS) znajduje się w fazie intensywnej transformacji, ewoluując od modelu prostej realizacji transakcji ku roli inteligentnych centrów wartości. Ta zmiana redefiniuje profil idealnego eksperta, promując tzw. kompetencje hybrydowe. To już nie tylko zestaw umiejętności, ale nowy mindset, łączący dogłębną wiedzę merytoryczną z biegłością technologiczną i sprawnością projektową.

## Proces, technologia i zarządzanie projektami

Sercem hybrydowości pozostaje wiedza procesowa, jednak w nowoczesnym ujęciu traci ona swój statyczny charakter. Dzisiejszy ekspert musi rozumieć architekturę procesu end-to-end, ale też, wykorzystując umiejętności z zakresu zarządzania projektami, potrafić przeprowadzić proces przez zmianę – od fazy koncepcyjnej, przez mitygację ryzyk, aż po stabilizację.

Drugim filarem jest biegłość technologiczna. Idealny pracownik hybrydowy to dziś „citizen developer”, który potrafi wykorzystać narzędzia low-code, rozumie potencjał sztucznej inteligencji i potrafi przekuć surowe dane w konkretne rekomendacje. Mówimy tu o umiejętnościach pracy z narzędziami takimi jak VBA czy Power BI, ale też o gotowości do sięgania po nowe możliwości. Rozwój narzędzi AI tak naprawdę zwiększa dostępność i możliwości wprowadzania usprawnień, demokratyzując umiejętności zarezerwowane dotychczas dla nielicznych ekspertów, a technologia przestaje być tylko zewnętrznym wsparciem.

## Nowe oblicze przywództwa

Kluczowym wyróżnikiem nowoczesnych kadr BSS staje się rozwój kompetencji liderek, które wykraczają daleko poza formalne zarządzanie ludźmi. W płaskich strukturach każdy pracownik staje się liderem swojego obszaru. To tutaj kluczową rolę odgrywa poczucie pełnej odpowiedzialności i sprawstwa – postawa utożsamiania się z powierzonymi zadaniami. Osoba wykazująca taką postawę nie jest jedynie wykonawcą procedur, ale czuje się rzeczywistym gospodarzem efektu końcowego, aktywnie szuka usprawnień i wykazuje się proaktywnością w rozwiązywaniu problemów.

Hybrydowość objawia się także w skutecznym zarządzaniu interesariuszami. Ekspert BSS ma szansę zostać partnerem strategicznym dla biznesu, co wymaga wysokiej inteligencji emocjonalnej. Umiejętność budowania relacji opartych na zaufaniu oraz zdolność tłumaczenia złożonych kwestii operacyjnych na język korzyści strategicznych to kompetencje, które dziś budują autorytet skuteczniej niż wąska specjalizacja.

Przyszłość BSS należy do liderów zmiany, którzy potrafią połączyć kropki między technologią a biznesem, nie tracąc przy tym z oczu ludzkiego wymiaru współpracy. Budowanie relacji, umiejętność prowadzenia projektów oraz postawa pełnego zaangażowania to obecnie najsilniejsza waluta na rynku pracy. To one determinują przewagę konkurencyjną organizacji.

# Poznań



Liczba ludności  
czerwiec 2025 r.

**534 913\***



Liczba ludności w wieku produkcyjnym  
2024 r.

**322 268\*\***



Liczba zatrudnionych w BSS  
ABSL 2025 r.

**30 500\*\*\***



Liczba centrów BSS  
ABSL 2025 r.

**167\*\*\***



Bezrobocie  
styczeń 2026 r.

**1,4%\***



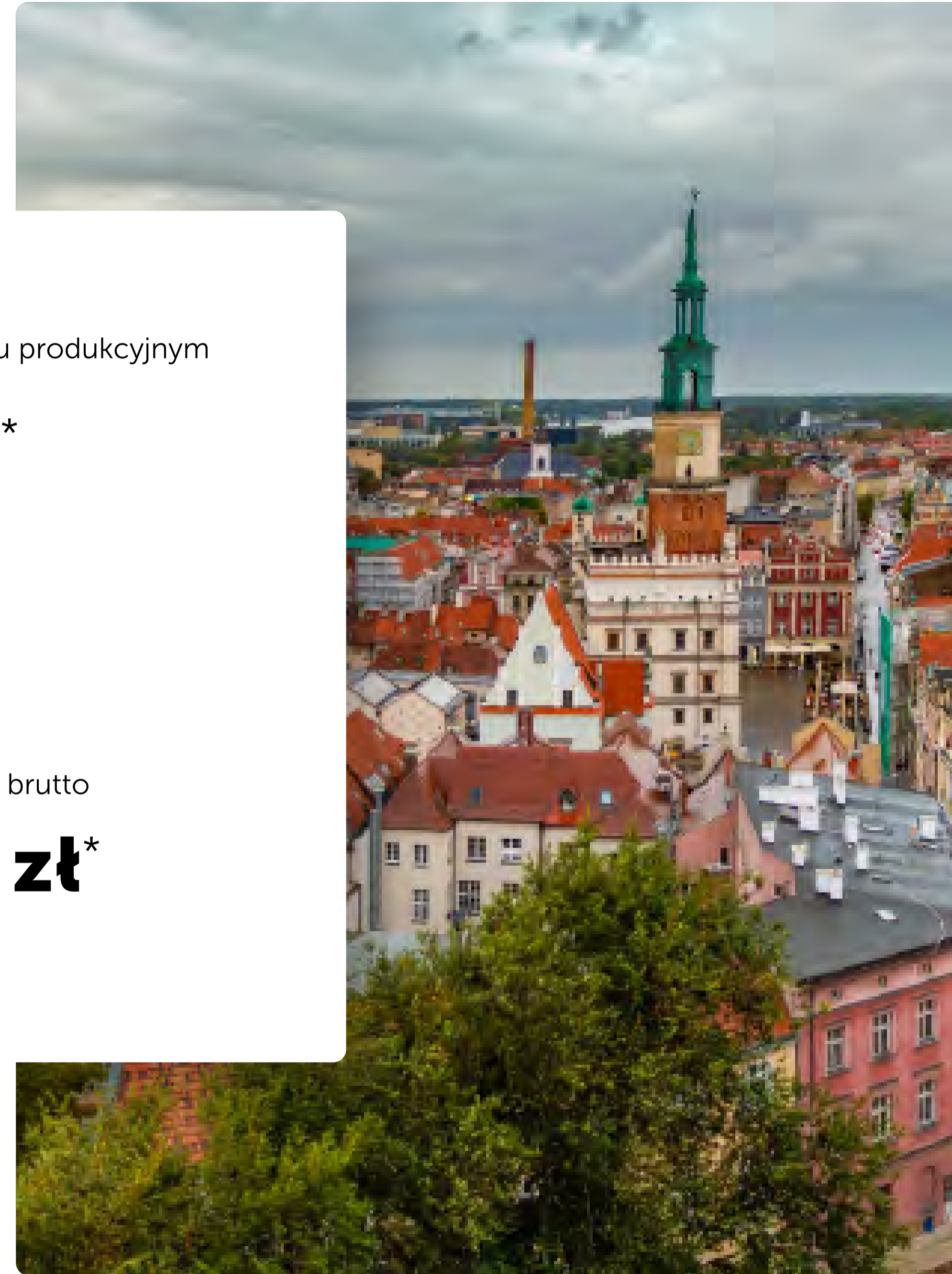
Średnie wynagrodzenie brutto  
styczeń 2026 r.

**9 957,16 zł\***



Liczba oddanych mieszkań  
styczeń–grudzień 2025 r.

**5 905\***



\* GUS, statystyka miast <https://statystykamiast.stat.gov.pl/> oraz <https://poznan.stat.gov.pl/>

\*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg podziale na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”



## Olimpia Welenc

Project Manager

**grafon**  
Gi Group Holding

## Poznań

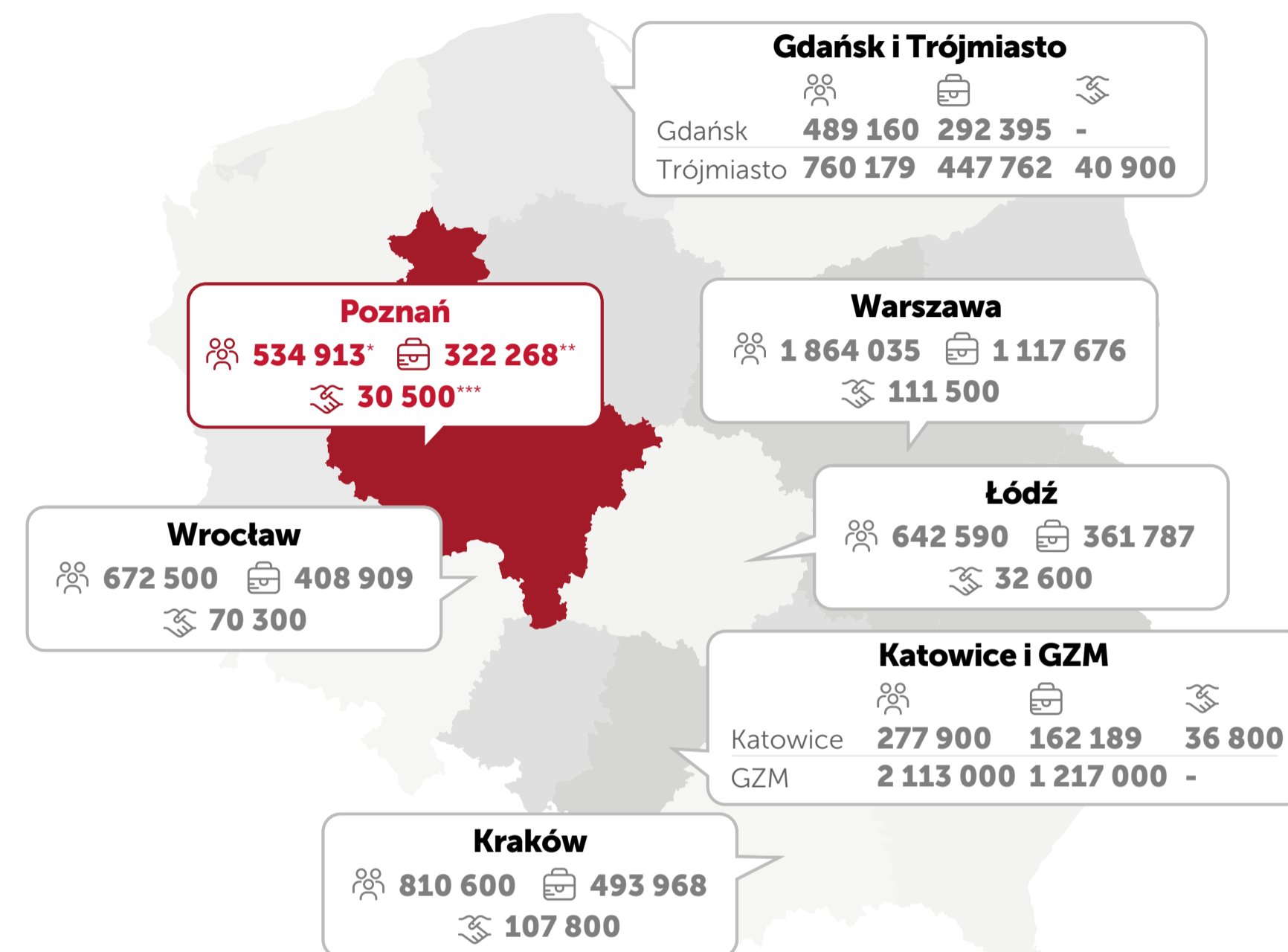
Rok 2025 w sektorze SSC/BPO w Poznaniu i Wielkopolsce upłynął pod znakiem stabilizacji w obszarze zatrudnienia. Organizacje już obecne na rynku koncentrowały się przede wszystkim na projektach reinwestycyjnych, obejmujących dalszą rozbudowę istniejących struktur i umacnianie pozycji w regionie. Na rynku pojawiło się także kilku nowych inwestorów, potwierdzając, że Poznań nadal pozostaje atrakcyjną lokalizacją dla sektora nowoczesnych usług dla biznesu.

Nowo tworzone struktury były mniejsze, ale wyraźnie bardziej wyspecjalizowane. Odnotowaliśmy niższą niż w poprzednich latach liczbę procesów rekrutacyjnych, ale ich charakter stał się bardziej jakościowy i ekspercki. Największe zapotrzebowanie na specjalistów w sektorze SSC/BPO nadal dotyczyło obszarów finansowych, w szczególności raportowania i księgowości, controllingu oraz analizy danych. Dużą wartość miały role wysoko wyspecjalizowane, łącznie zaawansowaną wiedzę merytoryczną i umiejętność wykorzystania nowoczesnych technologii. W zakresie kompetencji językowych najwyżej cenione pozostawały język niemiecki i francuski.

Poznański sektor nowoczesnych usług dla biznesu kontynuował rozwój technologiczny, w tym wdrożenia rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, które istotnie wpływają na efektywność i jakość realizowanych procesów. W efekcie lokalne centra stały się bardziej wyspecjalizowane i skoncentrowane na dostarczaniu usług o wysokiej wartości.

Najpopularniejszym modelem pracy organizacji pozostaje model hybrydowy, uznawany za optymalne rozwiązanie dla pracowników i pracodawców, umożliwiające skuteczne pozyskiwanie i utrzymywanie talentów także z pobliskich lokalizacji. Dało się również zauważyć mniejszą presję płacową, a wzrosty wynagrodzeń utrzymywały się na poziomie 5%-10%.

Poznań utrzymuje swoją pozycję jako jednego z najbardziej atrakcyjnych i nowoczesnych miast, oferując stabilne otoczenie biznesowe, dostęp do wyspecjalizowanej kadry i sprzyjające warunki do dalszego rozwoju.



Liczba ludności

Liczba ludności w wieku produkcyjnym

Liczba zatrudnionych w BSS

\* GUS, statystyka miast <https://statystykamiast.stat.gov.pl/> oraz <https://poznan.stat.gov.pl/>

\*\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg podziału na miasto i wieś. GUS BDL, 22.05.2025 r.

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”



## Jacek Jaśkowiak

Prezydent Poznania



## Katja Ložina

Dyrektor Biura  
Obsługi Inwestorów,  
Miasto Poznań

# Poznań – stabilność i długofalowa współpraca z inwestorami to priorytet

## Jacek Jaśkowiak

Ostatni rok był dla Miasta okresem transformacji i konsekwentnego rozwoju. Uważnie śledzimy dynamikę globalnej geopolityki oraz postęp w dziedzinie AI i z satysfakcją zauważamy, że poznański rynek pracy potwierdził swoją stabilność i dojrzałość, pomimo zaciętej konkurencji oraz komplikacji na arenie międzynarodowej.

Poznań po raz kolejny pokazał, że jest miejscem, w którym tradycyjny biznes skutecznie łączy się z sektorami przyszłości. Taka współpraca możliwa jest przede wszystkim dzięki prężnie działającym ośrodkom naukowo-badawczym, jak Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe, w którym znajduje się pierwszy w Polsce uruchomiony komputer kwantowy, oraz poznańskim uczelniom – w tym Politechnice Poznańskiej czy Uniwersytetowi Medycznemu, z jego nowoczesnymi laboratoriami i wykwalifikowaną kadrą pracującą nad przetomowymi badaniami.

W czasie tak intensywnych zmian na świecie moim priorytetem – jako przedstawiciela Miasta – jest to, by wdrażane rozwiązania wpływały pozytywnie na rynek biznesowy i sprzyjały długofalowej współpracy między Miastem a inwestorami. Jestem gotowy udzielić szerokiego wsparcia firmom, również w rozmowach na szczeblu rządowym, tak aby inwestowanie w naszym regionie było nie tylko bezpieczne, ale też stabilne i korzystne ekonomicznie.

## Katja Ložina

Jako Miasto uważnie obserwujemy sytuację geopolityczną na świecie, a także rozwój sztucznej inteligencji oraz ich wpływ na sferę zatrudnienia. Mamy świadomość, że ubiegły rok był dla rynku pracy czasem transformacji.

Z satysfakcją możemy jednak stwierdzić, że poznański rynek pozostaje stabilny i – w dobie silnej konkurencji ze strony innych miast oraz państw – niezmiennie oferuje dobre warunki do prowadzenia biznesu. W sektorze SSC rozwijają się kolejne projekty, jak Rockwool czy SKF, realizujące zaawansowane procesy i przynoszące nowe miejsca pracy. Obserwujemy też otwarcie na nowe branże, takie jak R&D, obronność czy sztuczna inteligencja.

Poznań to również silny ośrodek akademicki oraz naukowo-badawczy. Możemy poszczycić się pierwszym w Polsce uruchomionym komputerem kwantowym PIAST-Q, który znajduje się w Poznańskim Centrum Superkomputerowo-Sieciowym, a także znaczącym rozwojem w obszarze fizyki i chemii – nasze miasto jest ważnym ośrodkiem w kontekście pracy nad półprzewodnikami. Dzięki dynamicznemu rozwojowi nowych gałęzi gospodarki, firmy działające w Poznaniu mogą korzystać z narzędzi i rozwiązań oferowanych przez bogate lokalne zaplecze naukowe.

Naszym priorytetem jest wsparcie obecnych inwestorów i zapewnienie im stabilnych warunków dla rozwoju biznesu. Z entuzjazmem obserwujemy budowę nowych powierzchni biurowych, które zapewnią będą nowoczesne standardy i zaawansowane rozwiązania w dziedzinie zrównoważonego rozwoju. Inwestycje te ugruntowują miejsce Poznania na mapie innowacyjnych miast europejskich.

Invest in  
**POZnań\***



## Łukasz Stulpa

Interim Manager  
Poland Shared Services  
Center People B&I



# Freeze zatrudnienia w sektorze BSS a rosnąca rola elastycznych modeli pracy

Polski sektor BSS znajduje się dziś w fazie wyraźnych przeobrażeń, które skłaniają do refleksji się nad jego kształtem w najbliższej przyszłości. Jednym z trendów obserwowanych w wielu organizacjach jest czasowe zamrażanie rekrutacji – nie tylko w kontekście zwiększania ilości FTE, ale także w zakresie uzupełniania wakatów w przypadku odchodzenia pracowników. Przekłada się to na rosnącą rolę elastycznych modeli pracy, zasadnym jest więc pytanie, czy nie mamy do czynienia z początkiem nowego etapu, w którym niestandardowe formy zatrudnienia staną się dominującym rozwiązaniem.

## Sposób na budowanie przewagi konkurencyjnej

Decyzje o wstrzymaniu procesów rekrutacyjnych są w dużej mierze odpowiedzią na niestabilność otoczenia gospodarczego w ujęciu makroekonomicznym, ciągłą konieczność kontrolowania kosztów oraz coraz powszechniejsze wykorzystanie automatyzacji i technologii, w tym AI. Organizacje działające w sektorze BSS rzadziej zwiększają dziś liczbę etatów, skupiają się na maksymalnym wykorzystaniu potencjału istniejących zespołów oraz optymalnym dopasowaniu ich kompetencji do bieżących potrzeb biznesowych. W takim układzie elastyczne formy współpracy mogą zyskiwać na znaczeniu.

Modele oparte na kontraktach czasowych, pracy projektowej, współpracy z freelancerami, firmami outsourcingowymi czy rozwiązaniach typu „on-demand” wspierają firmy w efektywnym reagowaniu na zmienność otoczenia biznesowego, bez konieczności długoterminowych zobowiązań. Zdolność do adaptacji staje się więc kluczową cechą wpływającą na budowanie przewagi konkurencyjnej firm obsługujących procesy o globalnym zasięgu.

## Nowe szanse, choć nie bez wątpliwości

Warto spojrzeć na te zmiany również z perspektywy pracowników, ponieważ ich podejście do tego rodzaju rozwiązań także zmienia się wraz z trendami rekrutacyjnymi. Coraz więcej specjalistów postrzega elastyczne formy zatrudnienia jako szansę na większą niezależność, swobodę wyboru projektów, możliwość częstszej pracy zdalnej oraz szybszego zdobywania doświadczenia w różnych organizacjach. Trend ten jest szczególnie zauważalny w obszarach technologii, finansów, analizy danych oraz transformacji operacyjnej, głównie ze względu na okresowy charakter zapotrzebowania na wyspecjalizowane kompetencje.

Zmiany, w których jedni dostrzegają nowe możliwości, dla innych jednak stanowią wyzwanie. Przed organizacjami pojawia się szereg istotnych pytań. W jaki sposób efektywnie zarządzać takimi zespołami? Jak utrzymać satysfakcjonującą, a może nawet oczekiwaną wyższą jakość pracy? Jak budować zaangażowanie wśród osób funkcjonujących poza standardową strukturą etatową?

Z punktu widzenia pracownika obawy mogą dotyczyć z kolei stabilności zatrudnienia, trudniejszego ponownego wejścia na rynek po utracie pracy, ograniczenia możliwości budowania kariery zawodowej w tradycyjny sposób lub konieczności samodzielnego jej planowania, bez wsparcia narzędzi oferowanych przez firmę.

## Krok w stronę nowoczesności

Zamrażanie zatrudnienia w sektorze BSS zdecydowanie sprzyja częstszemu sięganiu po elastyczne modele pracy, a także wzmacnia ich znaczenie strategiczne. Zdecydowanie nie jest to jeszcze ich „złota era”, niemniej zmiana podejścia do zatrudniania w całej branży jest już wyraźna. Zastępowanie stabilnych, etatowych struktur rozwiązaniami hybrydowymi, opartymi na jasno zdefiniowanych kompetencjach, świadczy o elastyczności, która dzisiaj coraz wyraźniej określa sposób funkcjonowania nowoczesnych organizacji BSS.

# Wynagrodzenia

Benchmark jest tworzony przez ekspertów Grafton Recruitment. Widetki wynagrodzeń podano w polskich złotych brutto miesięcznie. Wartości przedstawione w badaniu obejmują zarówno rzeczywiste wartości rynkowe, jak i prognozy na 2026 rok. Minimum przedziału oznacza najniższe wynagrodzenie, za jakie można zatrudnić danego specjalistę, natomiast maksimum - najwyższą wartość wynagrodzenia, pozwalającą zatrudnić danego specjalistę z najlepszym doświadczeniem, wykształceniem lub umiejętnościami.

Wynagrodzenia w najważniejszych obszarach podzielono według lokalizacji i doświadczenia:

<b>Entry level</b>	do roku doświadczenia
<b>Specjalista</b>	od 1 do 3 lat doświadczenia
<b>Starszy specjalista</b>	od 3 do 5 lat doświadczenia jako specjalista
<b>Team leader</b>	przynajmniej rok doświadczenia jako lider
<b>Manager</b>	przynajmniej rok doświadczenia jako manager

# Kadra kierownicza najwyższego i średniego szczebla



## Kadra kierownicza najwyższego i średniego szczebla

	Kraków		Warszawa		Wrocław		Gdańsk	
	2026							
	min	max	min	max	min	max	min	max
<b>Head of SSC</b>								
<300 FTE	33 000	47 000	36 000	55 000	30 000	40 000	30 000	40 000
300 – 1 000 FTE	37 000	60 000	50 000	68 000	38 000	48 000	38 000	48 000
+ 1000 FTE	40 000	70 000	65 000	90 000	45 000	60 000	45 000	60 000
<b>Head of Finance</b>	25 000	40 000	30 000	40 000	28 000	40 000	28 000	40 000
<b>(Senior) Operations Manager</b>	18 000	34 000	30 000	48 000	18 000	30 000	18 000	30 000
<b>Service Delivery Manager</b>	18 000	32 000	23 000	33 000	18 000	30 000	18 000	30 000
<b>Improvement Process Manager</b>	19 000	30 000	20 000	32 000	20 000	28 000	20 000	28 000

	Katowice		Łódź		Poznań	
	2026					
	min	max	min	max	min	max
<b>Head of SSC</b>						
<300 FTE	28 000	40 000	29 000	40 000	30 000	40 000
300 – 1 000 FTE	36 000	46 000	38 000	47 000	40 000	50 000
+ 1000 FTE	42 000	58 000	43 000	58 000	47 000	60 000
<b>Head of Finance</b>	28 000	42 000	29 000	44 000	28 000	40 000
<b>(Senior) Operations Manager</b>	18 000	30 000	23 000	35 000	20 000	30 000
<b>Service Delivery Manager</b>	19 000	28 000	23 000	28 000	19 000	25 000
<b>Improvement Process Manager</b>	20 000	29 000	20 000	30 000	20 000	30 000

# Finanse i rachunkowość

## Top 3 najczęściej poszukiwane stanowiska w 2026 r.:

- RtR Specialist/Senior
- Reporting Specialist
- Financial Controller



## Finanse i rachunkowość

	Kraków		Warszawa		Wrocław		Gdańsk	
	2026							
	min	max	min	max	min	max	min	max
<b>P2P</b>								
junior specialist	5 500	6 800	6 500	7 500	6 000	7 000	6 000	7 000
specialist	6 800	8 700	9 000	10 000	7 000	8 500	7 000	8 500
senior specialist	8 500	12 000	11 000	12 500	8 500	11 500	8 500	11 500
team leader	12 000	16 000	15 000	18 000	12 000	17 000	12 000	17 000
manager	15 500	19 000	19 000	25 000	16 000	20 000	16 000	20 000
<b>R2R</b>								
junior specialist	6 000	8 000	8 000	9 500	7 000	8 000	7 000	8 000
specialist	7 500	10 000	10 500	13 000	8 000	12 000	8 000	12 000
senior specialist	10 000	14 000	13 000	16 000	11 000	16 000	11 000	16 000
team leader	13 500	18 500	18 000	23 000	15 000	20 000	15 000	20 000
manager	17 000	23 000	20 000	28 000	20 000	26 000	20 000	26 000
<b>OTC</b>								
junior specialist	5 800	6 800	7 000	8 000	6 000	7 000	6 000	7 000
specialist	6 800	9 000	9 000	10 000	7 000	8 500	7 000	8 500
senior specialist	8 500	12 000	11 000	13 000	8 500	11 500	8 500	11 500
team leader	12 000	16 000	14 000	18 000	12 000	17 000	12 000	17 000
manager	15 500	19 000	19 000	25 000	16 000	22 000	16 000	22 000
<b>Master Data Management</b>								
junior specialist	5 600	7 000	6 500	7 500	6 500	7 000	6 500	7 000
specialist	7 000	9 500	7 500	9 000	7 000	9 000	7 000	9 000
senior specialist	8 500	12 500	10 000	14 000	9 000	13 000	9 000	13 000
team leader	12 000	16 500	14 000	18 000	13 000	16 000	13 000	16 000
manager	15 500	20 000	17 000	22 000	16 000	20 000	16 000	20 000

## Finanse i rachunkowość

	Katowice		Łódź		Poznań	
	2026					
	min	max	min	max	min	max
<b>P2P</b>						
junior specialist	5 800	6 800	6 000	7 000	6 500	7 500
specialist	6 800	8 500	7 000	8 500	8 000	9 000
senior specialist	8 500	12 000	8 500	12 000	9 500	11 500
team leader	12 000	15 500	12 500	15 000	13 000	15 000
manager	15 500	19 000	15 000	19 000	16 000	19 000
<b>R2R</b>						
junior specialist	6 000	7 500	6 000	7 500	7 000	8 000
specialist	7 500	10 500	7 500	11 500	8 500	11 000
senior specialist	10 500	14 000	11 000	14 000	11 000	13 500
team leader	13 500	17 000	14 500	17 500	15 000	17 500
manager	17 000	22 000	18 000	23 000	19 000	23 000
<b>OTC</b>						
junior specialist	5 800	6 800	6 000	7 000	6 500	7 500
specialist	6 800	8 500	7 000	8 500	8 000	9 000
senior specialist	8 500	12 000	8 500	12 000	9 500	11 500
team leader	12 000	15 500	12 500	15 000	13 000	15 000
manager	15 500	19 000	15 000	19 000	16 000	19 000
<b>Master Data Management</b>						
junior specialist	5 800	7 000	6 000	7 000	6 500	7 000
specialist	7 000	9 500	7 000	10 000	7 500	9 000
senior specialist	9 500	12 500	10 000	13 000	9 500	12 000
team leader	12 500	15 500	13 000	15 000	12 500	15 000
manager	15 500	18 500	15 000	18 500	15 500	18 500

# Finanse i rachunkowość

	Kraków		Warszawa		Wrocław		Gdańsk	
	2026							
	min	max	min	max	min	max	min	max
<b>Financial Planning &amp; Analysis</b>								
junior specialist	6 000	8 000	8 500	10 500	6 500	7 500	6 500	7 500
specialist	8 000	10 500	11 000	14 000	7 500	11 000	7 500	11 000
senior specialist	10 500	14 000	15 000	19 000	11 000	15 000	11 000	15 000
team leader	13 500	18 000	20 000	24 000	15 000	18 000	15 000	18 000
manager	17 000	22 000	25 000	32 000	17 000	21 000	17 000	21 000
<b>Billing</b>								
junior specialist	5 800	7 000	7 500	9 500	6 000	7 000	6 000	7 000
specialist	7 000	9 500	9 000	11 500	7 000	8 500	7 000	8 500
senior specialist	9 000	12 500	12 000	13 500	9 000	11 000	9 000	11 000
team leader	12 000	18 000	15 000	20 000	11 500	15 500	11 500	15 500
manager	15 500	21 000	19 000	25 000	16 000	19 000	16 000	19 000
<b>Independent Accountant</b>								
Independent Accountant	9 000	16 000	12 000	18 000	10 000	16 000	10 000	16 000
<b>Chief Accountant</b>								
Chief Accountant	15 000	28 000	20 000	30 000	15 000	28 000	15 000	28 000
<b>Accounting Manager</b>								
Accounting Manager	15 000	29 000	23 000	32 000	17 000	28 000	17 000	28 000
<b>Statutory Accountant</b>								
Statutory Accountant	14 000	19 000	15 000	19 000	16 000	22 000	16 000	22 000
<b>Statutory Manager</b>								
Statutory Manager	18 000	27 000	22 000	30 000	20 000	30 000	20 000	30 000
<b>Accounting Controller</b>								
Accounting Controller	16 000	23 000	18 000	23 000	19 000	23 000	19 000	23 000

## Finanse i rachunkowość

	Katowice		Łódź		Poznań	
	2026					
	min	max	min	max	min	max
<b>Financial Planning &amp; Analysis</b>						
junior specialist	6 000	7 000	6 000	7 000	6 500	7 500
specialist	7 000	10 500	7 000	10 000	8 000	10 000
senior specialist	10 500	14 500	10 500	14 000	12 000	16 000
team leader	14 500	16 500	14 000	16 000	16 000	18 000
manager	16 500	21 000	16 000	19 000	18 000	20 000
<b>Billing</b>						
junior specialist	5 800	6 500	5 800	6 500	6 000	6 500
specialist	6 500	8 500	6 800	8 500	7 000	8 500
senior specialist	8 500	10 500	9 000	10 000	9 500	10 500
team leader	11 000	15 500	11 000	14 500	12 000	15 000
manager	15 500	18 500	14 500	18 500	15 000	19 000
<b>Independent Accountant</b>						
Independent Accountant	10 000	13 500	10 000	14 000	11 500	15 000
<b>Chief Accountant</b>						
Chief Accountant	15 000	24 000	17 000	23 000	18 000	25 000
<b>Accounting Manager</b>						
Accounting Manager	16 000	25 000	17 000	23 000	18 000	25 000
<b>Statutory Accountant</b>						
Statutory Accountant	15 000	20 000	15 000	18 000	16 000	18 000
<b>Statutory Manager</b>						
Statutory Manager	19 000	28 000	21 000	27 000	24 000	28 000
<b>Accounting Controller</b>						
Accounting Controller	18 000	21 000	17 000	20 000	18 000	22 000

## Finanse i rachunkowość

	Cała Polska	
	min	max
<b>Audit &amp; Risk Management</b>		
junior specialist	8 500	10 000
specialist	10 000	15 000
senior specialist	15 000	20 000
team leader	18 000	25 000
manager	20 000	30 000
<b>Tax</b>		
junior specialist	8 500	11 000
specialist	10 000	15 000
senior specialist	13 000	18 000
team leader	16 000	20 000
manager	20 000	30 000

# Business Intelligence

## Top 3 najczęściej poszukiwane stanowiska w 2026 r.:

- Data Engineer
- BI Specialist
- Data Analyst



# Business Intelligence

Cała Polska

	min	max
BI Specialist	12 000	18 000
BI Manager	26 000	31 000
DWH Engineer	17 000	23 000
Data Analyst	14 000	18 000
Data Engineer	18 000	24 000
Database Administrator	13 000	18 000
Database Developer	15 000	20 000
Data Manager	28 000	35 000
AI Developer	20 000	30 000
RPA Developer	10 000	15 000

# Procesy IT

## Top 3 najczęściej poszukiwane stanowiska w 2026 r.:

- Python Developer
- DevOps Engineera
- Machine Learning Engineer



# Procesy IT

	Kraków		Warszawa		Wrocław		Gdańsk	
	2026							
	min	max	min	max	min	max	min	max
<b>Service Desk</b>								
Technical Support 1st Line	6 500	9 500	7 000	9 500	6 500	8 500	6 500	8 500
Technical Support 2nd Line	7 500	13 000	8 500	14 500	8 000	11 000	8 000	11 000
Technical Support 3rd Line	12 000	16 500	12 500	17 500	12 000	14 500	11 500	14 500
Service Desk Leader	14 000	18 500	15 000	18 000	14 000	18 000	14 000	17 000
Service Desk Manager	15 500	20 000	17 000	23 000	16 000	22 000	16 000	20 000
<b>Network</b>								
Network Analyst	8 500	14 000	8 000	12 000	8 500	11 500	8 500	11 500
Network Engineer	15 000	22 000	16 000	24 000	14 000	20 000	14 000	20 000
Network Architect	24 000	30 000	24 000	29 000	24 000	28 000	24 000	28 000
<b>Project Management</b>								
PMO	11 000	17 000	10 000	16 000	13 000	16 000	13 000	16 000
Project Manager	18 000	27 000	18 000	25 000	18 000	25 000	18 000	25 000
Program Manager	24 000	30 000	25 000	32 000	23 000	30 000	24 000	30 000
<b>SAP</b>								
SAP Funtional Consultant (FI/CO, HCM, PP, MM, SD)	17 000	30 000	20 000	28 000	18 000	28 000	18 000	28 000
SAP Support Consultant/Analyst	12 500	20 000	12 000	17 000	14 000	22 000	14 000	22 000
SAP Basis Consultant	19 000	28 000	22 000	27 000	18 000	27 000	18 000	27 000
Integration Consultant (PI)	20 000	30 000	25 000	31 000	22 000	28 000	22 000	28 000
SAP Team Leader	21 000	28 000	26 000	32 000	21 000	26 000	21 000	26 000
SAP Manager	25 000	34 000	26 000	32 000	25 000	33 000	25 000	33 000
SAP BW HANA	30 000	40 000	25 000	31 000	20 000	25 000	20 000	25 000
SAP Center Head	30 000	40 000	35 000	40 000	30 000	40 000	30 000	40 000
<b>Application Management</b>								
Application Support Specialist (support)	9 700	15 000	9 000	16 000	10 000	15 000	10 000	15 000
Application Support Specialist (support development)	13 000	18 000	14 000	19 000	12 000	18 000	12 000	18 000
SharePoint Engineer	14 000	19 000	15 000	20 000	14 000	19 000	14 000	19 000
Application Management Lead	16 000	24 000	17 000	22 000	16 500	21 000	16 500	21 000
Application Support Manager	18 000	26 000	20 000	25 000	18 000	22 000	18 000	22 000

# Procesy IT

	Katowice		Łódź		Poznań	
	2026					
	min	max	min	max	min	max
<b>Service Desk</b>						
Technical Support 1st Line	5 800	9 000	6 500	8 200	6 500	8 500
Technical Support 2nd Line	8 000	12 000	8 000	11 000	8 000	11 000
Technical Support 3rd Line	12 000	16 000	11 500	14 000	11 500	14 500
Service Desk Leader	14 000	18 000	14 000	16 000	14 000	16 000
Service Desk Manager	16 000	20 000	16 500	20 000	17 000	18 000
<b>Network</b>						
Network Analyst	8 000	12 000	8 000	11 500	8 500	11 500
Network Engineer	14 000	20 000	14 000	20 000	14 000	21 000
Network Architect	24 000	30 000	21 000	29 000	19 000	29 000
<b>Project Management</b>						
PMO	14 000	19 000	13 000	19 000	13 000	19 000
Project Manager	15 000	26 000	16 000	24 000	16 000	24 000
Program Manager	25 000	32 000	23 000	26 000	24 000	27 000
<b>SAP</b>						
SAP Funtional Consultant (FI/CO, HCM, PP, MM, SD)	20 000	30 000	16 000	28 000	16 000	28 000
SAP Support Consultant/Analyst	14 000	22 000	14 000	22 000	14 000	22 000
SAP Basis Consultant	20 000	27 000	18 000	26 000	18 000	25 000
Integration Consultant (PI)	24 000	30 000	22 000	26 000	22 000	26 000
SAP Team Leader	22 000	28 000	20 000	25 000	21 000	26 000
SAP Manager	25 000	32 000	23 000	32 000	23 000	30 000
SAP BW HANA	20 000	26 000	23 000	25 000	23 000	25 000
SAP Center Head	30 000	40 000	30 000	40 000	31 000	41 000
<b>Application Management</b>						
Application Support Specialist (support)	10 000	15 000	11 000	14 000	11 000	14 000
Application Support Specialist (support development)	13 000	18 000	12 000	17 000	12 000	17 000
SharePoint Engineer	15 000	19 000	12 000	15 000	12 000	15 000
Application Management Lead	16 000	20 000	16 000	20 000	16 500	19 500
Application Support Manager	17 000	22 000	18 000	22 000	18 000	22 000

# Human Resources

## Top 3 najczęściej poszukiwane stanowiska w 2026 r.:

- HR Analyst
- Payroll Specialist
- HR Controlling & Reporting Specialist



# Human Resources

	Kraków		Warszawa		Wrocław		Gdańsk	
	2026							
	min	max	min	max	min	max	min	max
<b>Compensation &amp; Benefits</b>								
junior specialist	5 500	7 000	6 500	8 000	6 000	6 500	6 000	6 500
specialist	6 500	8 500	8 500	9 500	6 500	9 000	6 500	9 000
senior specialist	8 500	11 000	10 000	14 000	9 000	11 000	9 000	11 000
team leader	11 000	16 000	14 000	17 000	12 000	14 000	12 000	14 000
manager	15 000	18 000	15 000	20 000	14 000	18 000	14 000	18 000
<b>HR Administration &amp; Reporting</b>								
junior specialist	5 500	7 000	6 000	7 000	6 000	7 000	6 000	7 000
specialist	6 500	8 500	7 500	9 000	7 000	9 000	7 000	9 000
senior specialist	8 500	11 000	9 500	12 000	9 000	12 000	9 000	12 000
team leader	11 000	16 000	12 000	15 000	12 000	16 000	12 000	16 000
manager	14 000	18 000	15 000	20 000	15 000	18 000	15 000	18 000
<b>Talent Acquisition, Employer Branding</b>								
junior specialist	5 500	7 000	5 500	7 500	6 000	7 000	6 000	7 000
specialist	6 500	8 500	7 000	11 000	7 500	10 000	7 500	10 000
senior specialist	8 500	12 000	11 000	14 000	10 000	14 000	1 000	14 000
team leader	12 000	17 000	14 000	18 000	13 000	18 000	13 000	18 000
manager	16 000	20 000	17 000	23 000	18 000	22 000	18 000	22 000

# Human Resources

	Katowice		Łódź		Poznań	
	2026					
	min	max	min	max	min	max
<b>Compensation &amp; Benefits</b>						
junior specialist	5 800	6 500	6 000	6 500	6 000	6 500
specialist	6 500	9 000	6 800	9 000	7 000	9 000
senior specialist	9 000	11 000	9 000	11 000	9 000	11 000
team leader	11 000	14 000	12 000	14 000	12 000	14 000
manager	14 000	17 000	15 000	16 500	15 000	17 000
<b>HR Administration &amp; Reporting</b>						
junior specialist	5 800	6 500	6 000	6 500	6 000	6 500
specialist	6 500	9 000	6 800	9 000	7 000	9 000
senior specialist	9 000	11 500	9 000	11 000	9 000	11 000
team leader	11 500	14 500	12 000	14 000	12 000	14 000
manager	14 500	17 000	15 000	16 500	15 000	17 000
<b>Talent Acquisition, Employer Branding</b>						
junior specialist	5 800	6 800	6 000	6 500	6 500	7 000
specialist	6 500	9 000	6 800	9 000	7 500	9 500
senior specialist	9 000	13 000	9 500	12 500	10 000	13 000
team leader	12 000	16 000	12 000	15 000	13 000	16 000
manager	16 000	21 000	15 000	18 000	17 000	20 000

# Human Resources

	Kraków		Warszawa		Wrocław		Gdańsk	
	2026							
	min	max	min	max	min	max	min	max
<b>Payroll</b>								
junior specialist	5 500	7 000	6 000	7 000	6 000	7 000	6 000	7 000
specialist	6 500	8 500	7 500	11 000	7 000	10 000	7 000	10 000
senior specialist	8 500	13 000	12 000	15 000	10 000	12 000	10 000	12 000
team leader	12 000	17 000	14 000	19 000	12 000	16 000	12 000	16 000
manager	16 000	20 000	17 000	22 000	15 000	21 000	15 000	21 000
<b>HR Business Partner</b>								
junior specialist	9 000	11 000	9 000	12 000	10 000	12 000	10 000	12 000
specialist	11 000	15 000	12 000	17 000	12 000	16 000	12 000	16 000
senior specialist	15 000	20 000	17 000	25 000	16 000	20 000	16 000	20 000
HR Manager	16 000	27 000	18 000	25 000	17 000	26 000	17 000	26 000
HR Director	22 000	30 000	25 000	35 000	23 000	36 000	23 000	38 000

# Human Resources

	Katowice		Łódź		Poznań	
	2026					
	min	max	min	max	min	max
<b>Payroll</b>						
junior specialist	5 800	6 500	5 500	6 500	6 000	6 500
specialist	6 500	9 000	6 500	8 500	7 000	9 000
senior specialist	9 000	12 500	8 500	11 500	10 000	11 500
team leader	12 500	16 000	11 500	14 500	12 000	15 000
manager	16 000	20 000	15 000	19 000	15 000	19 000
<b>HR Business Partner</b>						
junior specialist	10 000	12 000	9 500	12 000	10 000	12 000
specialist	12 000	15 000	11 500	15 000	12 500	16 000
senior specialist	15 000	19 000	14 500	18 000	16 000	18 000
HR Manager	17 000	25 000	18 000	25 000	18 000	25 000
HR Director	25 000	35 000	25 000	35 000	25 000	35 000

	Cała Polska	
	min	max
<b>Mobility &amp; Immigration</b>		
junior specialist	6 500	7 500
specialist	7 500	9 000
senior specialist	9 000	12 000
team leader	12 000	14 000
manager	14 000	17 000
<b>Talent Management, Learning and Development</b>		
junior specialist	6 500	8 000
specialist	8 500	9 500
senior specialist	10 000	14 000
team leader	14 000	17 000
manager	16 000	22 000

# Marketing



# Marketing

	Kraków		Warszawa		Wrocław		Gdańsk	
	2026							
	min	max	min	max	min	max	min	max
<b>Visual graphic</b>								
junior specialist	5 500	7 000	6 500	7 500	5 500	7 000	5 500	7 000
specialist	6 500	8 500	7 500	9 000	6 500	8 000	6 500	8 000
senior specialist	8 500	11 500	9 000	12 000	7 500	9 500	7 500	9 500
team leader	11 000	15 000	12 000	15 000	10 000	14 000	10 000	14 000
manager	14 000	19 000	14 000	19 000	14 000	18 000	14 000	18 000
<b>Marketing Bids (proposals, content, language)</b>								
junior specialist	5 500	7 500	7 500	8 500	6 000	7 500	6 000	7 500
specialist	7 000	9 500	8 500	11 000	7 000	9 000	7 000	9 000
senior specialist	9 000	12 500	11 000	13 000	8 500	10 500	8 500	10 500
team leader	12 000	15 000	14 000	18 000	11 000	14 000	11 000	14 000
manager	14 000	20 000	16 000	23 000	14 000	18 000	14 000	18 000
<b>Brand Marketing</b>								
junior specialist	5 500	7 000	7 500	8 500	6 500	7 000	6 500	7 000
specialist	7 000	9 500	9 000	11 500	7 500	9 000	7 500	9 000
senior specialist	9 500	15 000	12 500	15 000	9 000	11 000	9 000	11 000
team leader	13 000	16 000	14 000	16 000	12 000	15 000	12 000	15 000
manager	15 000	20 000	15 000	20 000	15 000	18 000	15 000	18 000

# Marketing

	Katowice		Łódź		Poznań	
	2026					
	min	max	min	max	min	max
<b>Visual graphic</b>						
junior specialist	5 500	6 500	5 500	6 500	5 500	6 500
specialist	6 500	8 000	6 500	8 000	6 500	8 000
senior specialist	8 000	10 000	8 000	9 500	8 000	10 000
team leader	10 000	14 000	10 000	13 500	11 000	14 000
manager	14 000	17 000	13 000	17 000	14 000	18 000
<b>Marketing Bids (proposals, content, language)</b>						
junior specialist	5 800	7 000	6 000	7 000	6 500	7 500
specialist	7 000	8 500	7 000	8 500	7 500	9 000
senior specialist	8 500	11 000	8 500	10 500	9 000	11 000
team leader	11 000	14 000	10 500	13 500	11 000	14 000
manager	14 000	18 000	13 500	17 000	14 000	18 000
<b>Brand Marketing</b>						
junior specialist	6 000	7 000	5 500	6 500	6 500	7 000
specialist	7 000	8 500	6 500	8 500	7 500	9 000
senior specialist	8 500	12 000	8 000	10 500	9 000	11 000
team leader	12 000	15 500	11 000	14 500	12 000	15 000
manager	15 500	18 000	13 500	17 000	15 000	18 000

# Marketing

	Kraków		Warszawa		Wrocław		Gdańsk	
	2026							
	min	max	min	max	min	max	min	max
<b>Digital Marketing (e-commerce, SEO, SEM, online marketing, social media, data analysis)</b>								
junior specialist	5 500	7 000	7 000	8 000	6 000	7 500	6 000	7 500
specialist	6 800	8 500	8 000	10 000	8 000	9 500	8 000	9 500
senior specialist	8 500	13 000	11 000	13 000	10 000	12 500	10 000	12 500
team leader	13 000	16 000	13 000	16 000	13 500	15 000	13 500	15 000
manager	15 000	20 000	15 000	19 000	16 000	18 000	16 000	18 000

	Katowice		Łódź		Poznań	
	2026					
	min	max	min	max	min	max
<b>Digital Marketing (e-commerce, SEO, SEM, online marketing, social media, data analysis)</b>						
junior specialist	6 000	7 000	6 000	7 500	6 500	7 500
specialist	7 000	9 000	7 000	9 000	8 000	9 500
senior specialist	9 000	12 500	9 000	12 000	10 000	12 500
team leader	12 500	15 500	12 000	14 500	13 500	15 000
manager	15 500	18 000	15 000	18 000	16 000	18 000

# Obsługa klienta

## Top 3 najczęściej poszukiwane stanowiska w 2026 r.:

- Customer Service Representative with German
- Customer Service Representative with French
- Customer Service Representative with Nordic languages



# Obsługa klienta

	Kraków		Warszawa		Wrocław		Gdańsk	
	2026							
	min	max	min	max	min	max	min	max
<b>Customer Service</b>								
junior specialist	5 500	7 000	6 000	7 000	6 500	7 000	6 500	7 000
specialist	7 000	8 500	7 500	8 500	7 000	8 500	7 000	8 500
senior specialist	8 500	11 000	8 500	11 000	8 500	12 000	8 500	12 000
team leader	11 500	15 000	12 000	16 000	13 000	18 000	13 000	18 000
manager	15 000	19 000	16 000	22 000	16 000	20 000	16 000	20 000
<b>Order Management</b>								
junior specialist	5 500	7 000	6 500	7 500	6 500	7 000	6 500	7 000
specialist	7 000	9 000	8 000	9 000	7 000	9 000	7 000	9 000
senior specialist	9 000	12 000	10 000	13 500	8 500	12 000	8 500	12 000
team leader	11 500	15 000	13 000	17 000	12 000	16 000	12 000	16 000
manager	15 000	18 000	16 000	22 000	16 000	22 000	16 000	22 000

	Katowice		Łódź		Poznań	
	2026					
	min	max	min	max	min	max
<b>Customer Service</b>						
junior specialist	5 800	6 800	6 000	7 000	6 500	7 000
specialist	6 800	8 500	6 500	8 500	7 000	8 000
senior specialist	8 500	10 500	8 000	10 000	8 500	10 500
team leader	10 500	15 500	11 000	14 500	12 000	15 000
manager	15 000	20 000	14 500	18 000	15 000	18 000
<b>Order Management</b>						
junior specialist	6 000	7 000	6 000	7 000	6 500	7 000
specialist	7 000	8 500	6 500	8 500	7 000	8 000
senior specialist	8 500	11 000	8 500	11 000	9 000	11 000
team leader	11 000	15 500	11 000	14 500	11 500	15 000
manager	15 500	20 000	14 500	19 000	15 000	18 000

# Biuro i administracja





# Zarządzanie łańcuchem dostaw i zamówienia

## Top 3 najczęściej poszukiwane stanowiska w 2026 r.:

- Supply Chain Specialist/Analyst
- Buyer/Senior Buyer
- Demand Planning Specialist



## Zarządzanie łańcuchem dostaw i zamówienia

	Kraków		Warszawa		Wrocław		Gdańsk	
	2026							
	min	max	min	max	min	max	min	max
<b>Demand Planning</b>								
junior specialist	5 500	7 500	8 500	11 000	6 000	7 500	6 000	7 500
specialist	7 500	9 000	11 000	14 000	7 000	10 000	7 000	10 000
senior specialist	9 000	12 000	13 000	18 000	10 000	12 000	10 000	12 000
team leader	12 000	16 000	18 000	20 000	12 000	17 000	12 000	17 000
manager	16 000	20 000	20 000	27 000	17 000	22 000	17 000	22 000
<b>Warehouse &amp; Inventory Management</b>								
junior specialist	5 500	7 000	5 500	6 500	5 500	6 500	5 500	6 500
specialist	7 000	9 000	7 500	8 500	6 500	8 000	6 500	8 000
senior specialist	9 000	12 000	9 000	11 000	8 000	11 000	8 000	11 000
team leader	12 000	15 000	10 000	15 000	10 000	14 000	10 000	14 000
manager	14 000	18 000	16 000	20 000	13 000	17 000	13 000	17 000
<b>Supply Planning</b>								
junior specialist	5 500	6 700	6 500	8 000	5 500	7 000	5 500	7 000
specialist	6 700	8 000	8 000	11 000	6 500	8 500	6 500	8 500
senior specialist	8 000	11 500	11 000	15 000	8 500	11 000	8 500	11 000
team leader	12 000	15 000	15 000	18 000	11 000	15 000	11 000	15 000
manager	15 000	18 500	19 000	25 000	15 000	18 000	15 000	20 000

## Zarządzanie łańcuchem dostaw i zamówienia

	Katowice		Łódź		Poznań	
	2026					
	min	max	min	max	min	max
<b>Demand Planning</b>						
junior specialist	6 000	7 000	6 000	7 000	7 500	8 500
specialist	7 000	9 000	7 000	9 000	9 000	11 000
senior specialist	9 000	12 000	9 000	12 000	11 000	15 000
team leader	12 000	15 500	12 000	15 000	15 000	18 000
manager	15 500	19 000	15 000	19 000	17 000	22 000
<b>Warehouse &amp; Inventory Management</b>						
junior specialist	5 800	7 000	6 000	7 000	6 000	7 000
specialist	7 000	8 500	6 500	8 000	6 500	8 000
senior specialist	8 500	11 000	8 000	9 000	7 500	9 000
team leader	11 000	14 500	10 000	13 000	9 000	14 000
manager	14 500	17 500	13 000	17 000	13 000	17 000
<b>Supply Planning</b>						
junior specialist	6 000	7 000	6 000	7 000	6 000	7 000
specialist	7 000	9 000	7 000	9 000	7 000	9 000
senior specialist	9 000	12 000	9 000	11 500	9 000	12 000
team leader	12 000	15 500	11 000	13 000	12 000	15 000
manager	15 500	19 000	13 500	16 500	14 000	17 000

# Zarządzanie łańcuchem dostaw i zamówienia

	Kraków		Warszawa		Wrocław		Gdańsk	
	2026							
	min	max	min	max	min	max	min	max
<b>Transport Planning</b>								
junior specialist	5 500	6 700	6 500	7 500	5 500	6 500	5 500	6 500
specialist	6 000	8 500	8 000	11 000	6 500	8 000	6 500	8 000
senior specialist	8 000	11 000	11 000	14 000	8 000	11 000	8 000	11 000
team leader	11 000	15 000	15 000	17 000	11 000	15 000	11 000	15 000
manager	15 000	18 000	18 000	23 000	15 000	18 000	15 000	17 000
<b>Operational Buyer</b>								
junior specialist	5 500	7 000	6 000	7 500	5 500	7 000	5 500	7 000
specialist	7 000	9 000	7 500	9 500	7 000	9 000	7 000	9 000
senior specialist	9 000	13 000	9 500	12 500	9 000	12 000	9 000	12 000
team leader	13 000	18 000	12 000	16 000	12 000	15 000	12 000	15 000
manager	16 000	20 000	15 000	20 000	15 000	18 000	15 000	18 000
<b>Strategic Purchasing &amp; Category Management</b>								
junior specialist	6 500	8 000	8 500	10 000	7 000	8 000	7 000	8 000
specialist	8 000	10 500	11 000	14 000	8 000	11 000	8 000	11 000
senior specialist	10 000	14 000	13 000	18 000	11 000	15 000	11 000	15 000
team leader	14 000	17 000	17 000	19 000	14 000	18 000	14 000	18 000
manager	17 000	24 000	20 000	27 000	17 000	23 000	17 000	23 000

# Zarządzanie łańcuchem dostaw i zamówienia

	Katowice		Łódź		Poznań	
	2026					
	min	max	min	max	min	max
<b>Transport Planning</b>						
junior specialist	5 800	7 000	6 000	7 000	6 000	7 000
specialist	7 000	8 500	6 500	8 500	6 500	8 500
senior specialist	8 500	11 000	8 500	10 500	8 000	11 000
team leader	11 000	15 000	11 000	13 500	11 000	15 000
manager	15 000	18 000	14 000	17 000	15 000	19 000
<b>Operational Buyer</b>						
junior specialist	6 000	7 000	6 000	7 000	6 000	7 000
specialist	7 000	9 000	7 000	9 000	7 000	9 000
senior specialist	9 000	12 000	9 000	11 000	9 000	12 000
team leader	12 000	15 000	12 000	15 000	12 000	15 000
manager	15 000	19 000	14 000	18 000	15 000	18 000
<b>Strategic Purchasing &amp; Category Management</b>						
junior specialist	7 000	8 500	7 500	9 000	7 500	8 500
specialist	8 500	11 500	9 000	11 000	8 000	11 000
senior specialist	11 500	15 500	13 000	15 000	11 000	15 000
team leader	15 500	17 000	16 000	19 000	14 000	18 000
manager	17 000	25 000	19 000	24 000	17 000	23 000

# Usługi bankowe i finansowe

## Top 3 najczęściej poszukiwane stanowiska w 2026 r.:

- Anti-Money Laundering Senior/Specialist
- Credit Risk Analysts/Senior
- Compliance Specialist



# Usługi bankowe i finansowe

**Cała Polska**

2026

**min**

**max**

	min	max
<b>Risk Control</b>		
junior specialist	6 500	8 000
specialist	8 500	12 000
senior specialist	9 500	13 000
team leader	12 000	16 000
manager	14 000	20 000
Model Validation Manager	25 000	40 000
Risk Reporting Team Manager	16 000	30 000
<b>Regulatory &amp; Compliance (incl. AML, KYC, CDD)</b>		
junior specialist	6 000	8 000
specialist	8 000	10 000
senior specialist	9 500	14 000
team leader	14 000	18 000
manager	17 000	25 000
<b>Investment Reporting and Controlling</b>		
junior specialist	8 000	9 500
specialist	10 000	13 000
senior specialist	13 000	15 000
team leader	16 000	20 000
manager	20 000	27 000

**Cała Polska**

2026

**min**

**max**

	min	max
<b>Middle Office (incl. settlements, custody, corporate actions, collateral management, transfer agency)</b>		
junior specialist	6 500	8 500
specialist	8 000	10 000
senior specialist	10 000	15 000
team leader	14 000	18 000
manager	17 000	25 000
<b>Fund Accounting</b>		
junior specialist	7 500	9 000
specialist	9 500	13 000
senior specialist	13 000	16 000
team leader	15 000	18 000
manager	19 000	25 000

# ESG



	Cała Polska	
	min	max
ESG Specialist	10 000	18 000
ESG Manager	18 000	25 000

# grafton | 30 Years Anniversary

Gi Group Holding

**Od 30 lat** wspieramy polskie i międzynarodowe organizacje w budowaniu skutecznych zespołów. Dostarczamy kompleksowe rozwiązania HR, dopasowane do realnych potrzeb rynku i tempa rozwoju firm.



## 25 850

zatrudnionych kandydatów u naszych klientów



## 1 mln

kandydatów w bazie



## 159

nowych inwestycji skorzystało z naszego wsparcia przy budowaniu zespołów



## 10 lat

wynosi średni staż konsultanta Grafton, bo nasz zespół to doświadczeni eksperci



## 3 dni

średnio potrzebujemy, aby dostarczyć pierwsze rekomendacje kandydatów standardowych specjalizacji



## 600

kontraktorów IT obsługujemy każdego roku

**Rekrutacje stałe · Rekrutacje IT i IT contracting · Interim Professionals · Recruitment Process Outsourcing (RPO) · Praca tymczasowa  
Outsourcing usług · Outplacement · Doradztwo inwestycyjne · Analizy i raporty biznesowe · Narzędzia rekrutacyjne i rozwojowe · Szkolenia  
Doradztwo HR**

# Zaprojektujemy najbardziej efektywny model zatrudnienia!

Znajdziemy najlepsze talenty, dobierzemy modele współpracy, przejmujemy obsługę kadrowo-płacową.

## Interim Professionals

Wiele możliwości,  
jedna faktura

Oferujemy wszystkie dostępne formy współpracy w ramach jednego rozwiązania Interim Professionals.

Interim Professionals łączy w sobie wszystkie modele zatrudnienia zewnętrznego. Dzięki naszej ekspertyzie i wieloletniemu doświadczeniu doradzimy i dopasujemy do Państwa zapotrzebowania najbardziej efektywny rodzaj współpracy.

W ramach usługi Interim Professionals oferujemy wsparcie w następujących obszarach:

- Rekrutacja
- RPO
- Obsługa kadrowo-płacowa (pracowników zatrudnionych przez Grafton lub przez Państwa)
- Doradztwo w zakresie prawa pracy
- Doradztwo w zakresie procesów HR
- Legalizacja zatrudnienia
- Narzędzia psychometryczne

Rekrutacja pracownika zewnętrznego w rękach ekspertów Grafton to proces, który przebiega sprawnie i efektywnie. Dzięki dużej bazie kandydatów jesteśmy w stanie dostarczyć pracowników biurowych w ciągu 3–5 dni roboczych. W sytuacji zapotrzebowania na profile specjalistyczne czas ten może ulec wydłużeniu do 7–10 dni.



**Skontaktuj się  
z nami!**



Wyser to firma rekrutacyjna specjalizująca się w usługach Executive Search oraz rekrutacjach managerskich. Podstawą naszego podejścia jest metodologia Executive Search, która wspiera rozwój biznesu poprzez strategiczne zarządzanie relacjami na poziomie C-Level oraz rozbudowę profesjonalnej sieci kontaktów.

Oferujemy jakość i standardy typowe dla butikowych agencji Executive Search, połączone z szybkością, efektywnością i dynamicznym tempem rozwiązań dostosowanych do Twoich potrzeb.

## Nasze specjalizacje

- C-Level & General Management
- Finance & Accounting
- Private Equity & Capital Markets
- Professional Services (Consulting & Advisory)
- Business Services (SSC, BPO, CoE)
- Human Resources
- Sales & Marketing
- Digital & E-commerce
- Information Technology
- Manufacturing & Supply Chain
- Real Estate
- Construction & Energy

## Rekrutujemy kwartalnie

- 1** CEO
- 1** Dyrektora Zarządzającego
- 10** Członków Zarządu/Dyrektorów
- 11** Managerów

## BSS od Wyser

Zlecenie rekrutacji liderów Wyser Executive Search gwarantuje profesjonalne podejście, dostęp do najlepszych talentów oraz optymalizację całego procesu, co przekłada się na wybór managerów, którzy będą w stanie efektywnie zarządzać i rozwijać organizację w perspektywie długookresowej.

## Stanowiska, na które rekrutujemy:

- Head of SSC/GBS/CoE
- Operations Director/Manager
- Head of Finance (SSC/GBS/CoE)
- Global Process Owner (np. PTP, OTC, RTR)
- Transformation Manager

# Zapraszamy do kontaktu

## Nowe inwestycje

### Mateusz Skiba

mateusz.skiba@grafton.pl

## Kraków

### Agata Jemiola

agata.jemiola@grafton.pl

## Kraków

### Wioleta Tekiela

wioleta.tekiela@grafton.pl

## Zatrudnienie zewnętrzne

### Natalia Janusiak

natalia.janusiak@grafton.pl

## Warszawa

### Anna Federowicz

anna.federowicz@grafton.pl

## Wrocław

### Dagmara Jaworecka

dagmara.jaworecka@grafton.pl

## Raporty i analizy rynku

### Joanna Ciężkowska

joanna.ciezowska@gigroupholding.com

## Gdańsk i Trójmiasto

### Monika Piądło

monika.piadlo@grafton.pl

## Katowice i GZM

### Natalia Nijak

natalia.nijak@grafton.pl

## Social Media & Content

### Joanna Fitek-Chybziska

joanna.fitek-chybzinska@gigroupholding.com

## Łódź

### Ozanna Grausch

ozanna.grausch@grafton.pl

## Poznań

### Michał Piernik

michal.piernik@grafton.pl



**grafton** |  
Gi Group Holding

**[pl.grafton.com](http://pl.grafton.com)**