

**grafton** |  
Gi Group Holding

# Business Services

**2025** | Wydanie specjalne

# Spis treści

Zakres i metodyka raportu . . . . .	3
Wstęp . . . . .	4
Dane ogólne . . . . .	5
Największe miasta w Polsce . . . . .	18
Kraków . . . . .	19
Warszawa . . . . .	27
Wrocław . . . . .	35
Gdańsk i Trójmiasto . . . . .	43
Katowice i GZM . . . . .	52
Łódź . . . . .	59
Poznań . . . . .	67
Wynagrodzenia . . . . .	75
Polska jako kierunek inwestycji . . . . .	109
Badania do pracowników sektora BSS . . . . .	123

# O raporcie

## Raport powstał z myślą o:



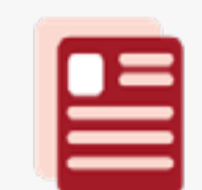
Managerach wysokiego i średniego szczebla zarządzania centrum biznesowym



Nowych inwestorach



Organizacjach wspierających inwestycje oraz zrzeszenia podmiotów biznesowych



Działach HR

## Na zamówienie

Przygotowujemy również płatne raporty na indywidualne zamówienia. Jeśli potrzebują Państwo szczegółowej analizy, danych lub zestawień dla Państwa firmy, zapraszamy do kontaktu.

## Układ raportu

Kolejność prezentacji miast w raporcie wynika z wielkości zatrudnienia w sektorze BSS w danej lokalizacji - rozpoczynając od miasta o największej ilości pracowników i kończąc na tych z najmniejszą liczbą pracujących w branży. Wg danych z raportu ABSL Kraków i Warszawa mają taką samą liczbę zatrudnionych w branży.

## Dane rynkowe

W raporcie wykorzystano dane z Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), a także dane z Banku Danych Lokalnych GUS oraz z raportu „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2024 r.”, wydanego przez ABSL.

## 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 2025 rok. Dodatkowo prezentujemy najczęściej ofertowaną (NO) wartość wynagrodzenia. 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



**Joanna  
Wanatowicz**

Managing Director  
Grafton Recruitment



**Ewa  
Michalska**

Operations Director  
Grafton Recruitment

## Wyzwania BSS. Jak wygrać ten bieg?

Zapraszamy do lektury specjalnej edycji naszego raportu poświęconego rynkowi BSS – w tym jubileuszowym wydaniu podsumujemy ostatnich 10 lat rozwoju sektora. Jakie momenty były dla niego najlepsze? Które okazały się przelomowe?

Pierwsze lata zbudowały mocne fundamenty dla dalszego rozwoju sektora. Polska bardzo szybko stała się jednym z najważniejszych krajów na mapie centrów usług wspólnych dla biznesu, wykorzystując swoje strategiczne atuty: sprzyjającą koniunkturę gospodarczą, korzystne położenie, dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry oraz konkurencyjność kosztową. Pandemiczna rzeczywistość przyniosła zmiany - sprawiła, że także i ten sektor musiał się przeformatować. Z jednej strony stanął on przed wyzwaniami związanymi z szybkim i sprawnym wdrażaniem nowych rozwiązań technologicznych, z drugiej – zarządzaniem zespołami rozproszonymi i rozwijaniem ich kompetencji. Na transformację wpłynęły globalne skutki wojny w Ukrainie – niestabilność gospodarcza, odejście firm i inwestorów od planowania długoterminowego, konieczność optymalizacji kosztów.

Nowe uwarunkowania wpływają zarówno na strukturę obecnie obsługiwanych projektów, jak i wymagane kompetencje. Wzrost kosztów pracy w Polsce jest powodem przenoszenia części usług do lokalizacji poza Europą, do Polski trafia przede wszystkim obsługa bardziej złożonych procesów, wymagających specjalistycznych kompetencji. Innym czynnikiem wpływającym na oczekiwania w obszarze umiejętności i skalę zatrudniania - jest rozwój automatyzacji i upowszechnianie sztucznej inteligencji.

Mimo licznych wyzwań, takich jak rosnące koszty czy niestabilna koniunktura gospodarcza, Polska pozostaje kluczowym graczem na rynku usług BSS. Wśród naszych atutów, przyciągających kapitał zagraniczny, jest mówienie językiem biznesu, wysoka jakość pracy i kompetencje. Utrzymanie konkurencyjności wymaga od sektora nieustannego wyprzedzania trendów, wzmacniania przewag konkurencyjnych oraz poszukiwania nowych. W końcu żyjemy w czasach, w których jedyną stałą jest zmiana.

# Polska



**37 636 508**

Liczba ludności w kraju\*



**21 985 460**

Liczba ludności w wieku produkcyjnym\*



**5,4%**

Bezrobocie  
styczeń 2025



**8 482,47zł**

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie  
w sektorze przedsiębiorstw  
styczeń 2025\*\*

\* Źródło: GUS, stan na 2023 r., data publikacji 24.11.2024 r.

\*\* <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/obwieszczenie-w-sprawie-przecietnego-miesiecznego-wynagrodzenia-w-sektorze-przedsiębiorstw-w-styczniu-2025-roku,56,135.html>

# Centra Usług Wspólnych w Polsce



## 457 100

Zatrudnienie w centrach usług biznesowych\*



## 1 941

Liczba centrów BSS\*



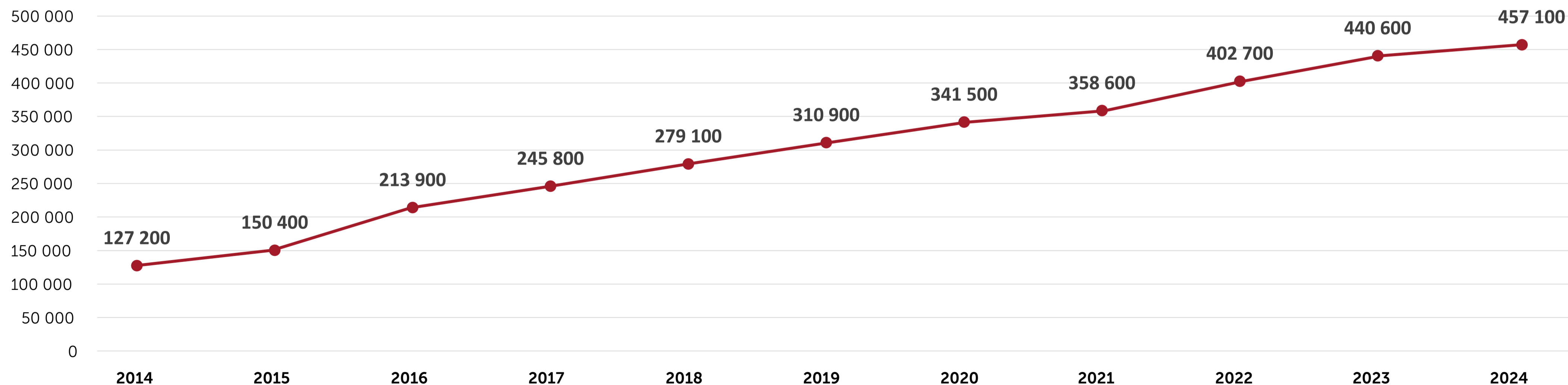
## +16 500 (3,74%)

Wzrost zatrudnienia względem roku 2023

Pomimo niepewnej sytuacji na rynku w 2024 roku, liczba pracowników w sektorze SSC wzrosła o 3,74% w porównaniu z rokiem poprzednim. Wszystko wskazuje na to, że trend ten utrzyma się również w 2025 roku.

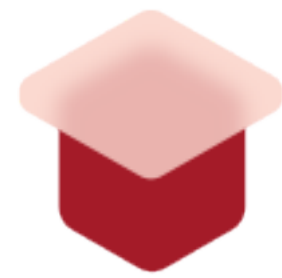
Międzynarodowe firmy, które wstrzymały rekrutacje w ubiegłym roku, zaczynają bardziej optymistycznie patrzeć w przyszłość i ostrożnie planują wzmocnienie kadry. Polska niezmiennie pozostaje jedną z kluczowych lokalizacji inwestycyjnych dla międzynarodowych firm.

### Pracownicy w sektorze BSS



Pracownicy BSS

\* Raport ABSL „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2024”



# Szkolnictwo wyższe

W roku akademickim 2022/2023 odnotowaliśmy wzrost liczby studentów o 0,4% w stosunku do roku poprzedniego, w 2023/2024 już o 1,8% – to największy przyrost od lat i pozytywny sygnał dla polskiego rynku pracy, który coraz częściej poszukuje wykształconych specjalistów.

Kierunki z grupy: biznes, administracja i prawo niezmiennie przyciągają najwięcej studentów, co odzwierciedla wciąż silne zapotrzebowanie na kompetencje w tych obszarach. Warto zwrócić uwagę, że wspomniane kierunki dają szerokie perspektywy zawodowe, przygotowując do wielu ról i pracy w różnych zawodach, a to oznacza, że młodzi ludzie świadomie dostosowują swoje wybory edukacyjne do potrzeb rynku pracy, dążąc do zdobycia kwalifikacji, na które jest popyt. Na drugim miejscu plasują się kierunki z obszaru nauk społecznych, dziennikarstwa i informacji, które wybrało ponad 14% studentów. To awans, ponieważ w poprzednich latach ta grupa kierunków była dopiero na czwartym miejscu pod względem popularności. Niezmiennie dużym zainteresowaniem cieszą się także studia związane ze zdrowiem oraz kierunki techniczne.

Nie wszystkie obszary jednak zyskują. Kierunki przyrodnicze, matematyczne, statystyczne oraz rolnicze od lat notują spadki. W przypadku tych ostatnich malejące zainteresowanie jest odzwierciedleniem długotrwałego procesu urbanizacji i wynikających z niego zmian aspiracji zawodowych młodych ludzi.

## Grupa kierunków kształcenia według ISCED-F 2013



Wykres - źródło danych: GUS Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024



**1 245 153**  
Liczba studiujących w roku akademickim 2023/2024 (GUS)

**292 120**  
Liczba absolwentów w roku akademickim 2023/2024 (GUS)

**+1,8%**  
Zmiana liczby studentów r/r



## Anna Federowicz

Permanent Recruitment Services Manager



# Popyt na role

W 2024 roku zaobserwowaliśmy spadek liczby ofert pracy w porównaniu do roku 2023 w takich obszarach, jak marketing, obsługa klienta, zarządzanie zasobami ludzkimi, finanse, księgowość, logistyka oraz łańcuch dostaw.

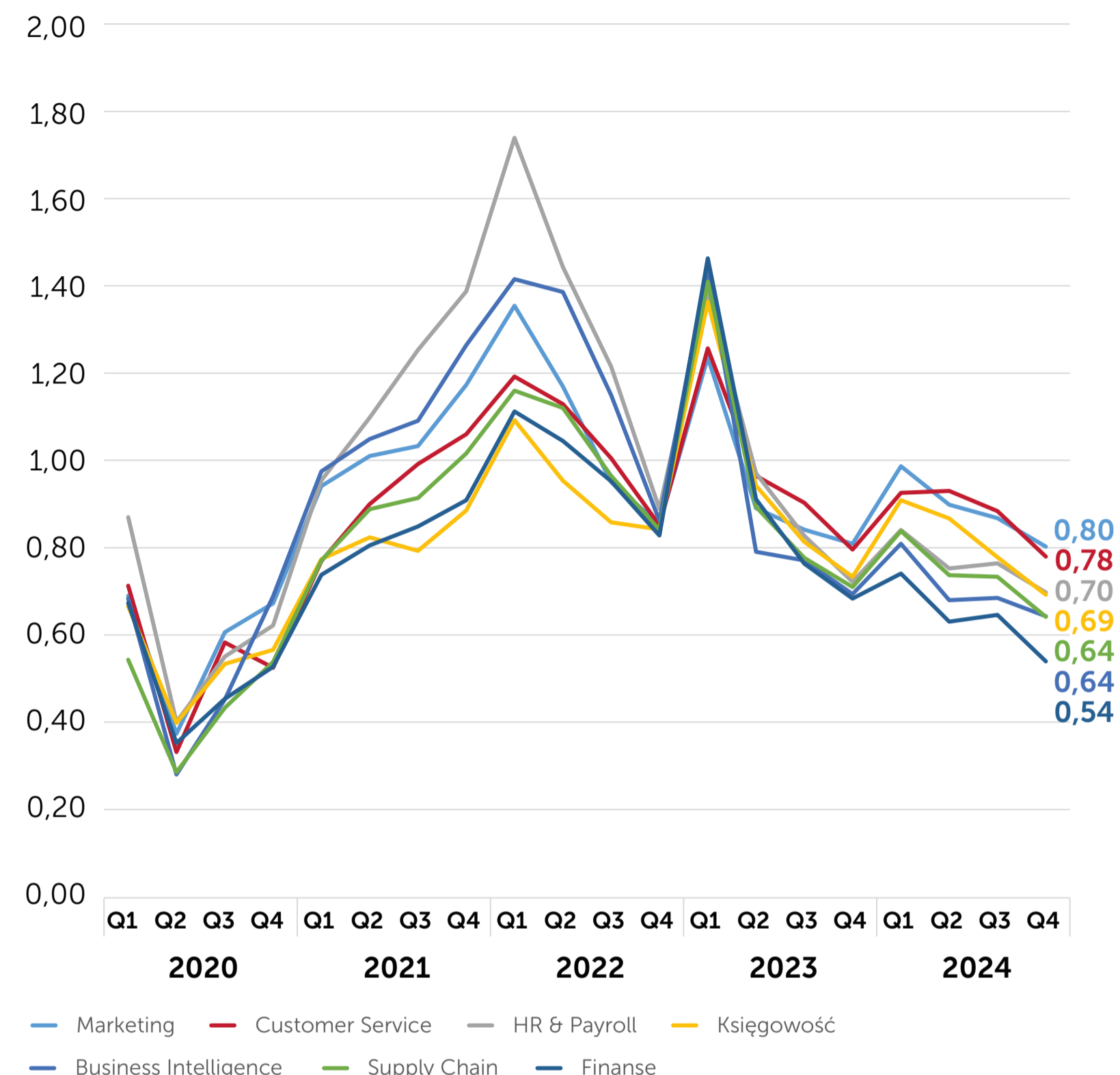
Mniej ofert odnotowaliśmy także w obszarze Business Intelligence – który w tegorocznym raporcie po raz pierwszy wyodrębniliśmy jako osobną kategorię w analizie popytu. Warto jednak zaznaczyć, że skala spadków różniła się w zależności od branży.

Sytuacja ta może wynikać z wielu czynników, z których jednym z najistotniejszych jest ogólne spowolnienie gospodarcze w Polsce oraz w Europie w 2024 roku. W odpowiedzi na sytuację rynkową część organizacji przeprowadziła optymalizację kosztową i ograniczyła planowane migracje nowych projektów do Polski, a niektóre firmy zdecydowały się na realizację swoich operacji w krajach o niższych kosztach pracy. W rezultacie spadła liczba nowych miejsc pracy, a prowadzone rekrutacje były związane w większości z uzupełnieniem istniejących wakatów. Na spadek liczby ofert wpływa także postępujący wzrost automatyzacji procesów biznesowych oraz wprowadzanie nowych technologii, powodujące zmniejszenie zapotrzebowania na powstanie nowych miejsc pracy w sektorze.

Warto też zwrócić uwagę na inny aspekt. Spowolnienie gospodarcze w ostatnich latach i związana z nim niepewność miały istotny wpływ na decyzje zawodowe kandydatów. Zaobserwowaliśmy mniejszą skłonność do aktywnego udziału w procesach rekrutacyjnych, co przełożyło się na ograniczoną gotowość do zmiany miejsca pracy. Kandydaci podejmowali decyzje o odejściu od obecnego pracodawcy z większą ostrożnością, a tendencja do pozostawania w dotychczasowej organizacji – nawet w przypadku otrzymania atrakcyjnej oferty – była wyraźnie wyższa niż w poprzednich latach. Głównym czynnikiem wpływającym na ten trend było poczucie bezpieczeństwa wynikające z pracy w znanych strukturach.

Taka postawa miała bezpośredni wpływ na popyt na różne stanowiska. Wysoka ostrożność kandydatów sprawiła, że obsadzenie stanowisk stało się większym wyzwaniem – szczególnie w przypadku ról wymagających doświadczenia i zaawansowanych kompetencji. Firmy musiały mierzyć się z mniejszą liczbą chętnych do zmiany pracy. W konsekwencji zaczęły dostosowywać swoje strategie rekrutacyjne, kładąc większy nacisk na retencję pracowników i rozwój wewnętrzny zamiast intensywnej rekrutacji z rynku. Z sukcesem. Intensywne działania firm, mające na celu stworzenie przyjaznego środowiska pracy, spełniającego oczekiwania pracowników, przełożyły się na większą lojalność pracowników. Także z tego powodu rzadziej i bardziej świadomie podejmują oni decyzję o zmianie pracodawcy, coraz mniej opierając się jedynie na czynniku finansowym.

Popyt na role





# Dekada rozwoju centrów usług wspólnych - najlepszy rok dla sektora

Q&amp;A



## Olga Garbarska

Manager, HRBP, Poland



Najlepszym, choć jednocześnie najtrudniejszym okresem dla branży SSC były lata 2023-2024. Z jednej strony dzięki wykwalifikowanym pracownikom i rozwojowi powierzchni biurowych, centra usług wspólnych przyciągały wtedy inwestorów (takich jak np. amerykański Primient). Z drugiej strony jednak globalna konkurencja i presja na optymalizację procesów wymusiły na firmach restrukturyzację, co często wiązało się z redukcją stanowisk.

Branża SSC jest obecnie w trakcie transformacji, a firmy, które ograniczyły zatrudnienie zmieniają swoje podejście. Inwestują w automatyzację i zaawansowane technologie, a także dostosowują modele biznesowe do wymogów rynku, poprawiając ich efektywność i tworząc większą wartość dla klientów. Co więcej, SSC otwierają się na pracowników z różnorodnym doświadczeniem zawodowym: coraz częściej znajdują w nich zatrudnienie osoby z doświadczeniem w pracy w fabrykach, które znają realia produkcji, logistyki czy zarządzania operacyjnego. Ich wiedza praktyczna oraz zrozumienie procesów biznesowych, także spoza tradycyjnych obszarów finansowych, okazują się cennymi zasobami dla organizacji poszukujących różnorodnych kompetencji.

Ten trend dowodzi, że centra usług wspólnych nie tylko doskonale radzą sobie z trudnościami, ale adaptują się do zmieniających się realiów, przyciągając talenty z różnych branż. Najbliższe lata będą dla sektora SSC pełne wyzwań, ale też nowych możliwości, które mogą zdefiniować jego przyszłość.



## Marcin Borowski

HR Manager w Wilhelmsen Business Service Center



W zależności od przyjętej perspektywy jako najlepsze lata dla centrów usług wspólnych można wskazać zarówno rok 2015, jak i 2021. Rok 2015 był kluczowy pod względem ilościowego rozwoju sektora. Dał on tak naprawdę początek rozwojowi branży SSC, a Polska stała się w tym czasie jednym z najważniejszych centrów outsourcingowych.

Dotyczyło to w szczególności branży finansowej, IT czy też szeroko rozumianego HR. Nasz kraj, dzięki członkostwu w strukturach europejskich, sprzyjającym warunkom gospodarczym, a także dostępności kompetencji na rynku pracy, stał się pierwszym wyborem dla międzynarodowych firm szukających lokalizacji do rozwoju usług wspólnych. Na lokalnym rynku szczecińskim było to (i jest nadal) szczególnie widoczne w przypadku firm skandynawskich, które poza inwestycjami, wniósł również swój unikalny model pracy, trwale wpływając na rozwój branży.

Z kolei 2021 jako rok pandemicznej rzeczywistości wymógł na nas „przebrojenie” w wielu obszarach, dając tym samym początek istotnemu rozwojowi jakościowemu branży. Kompletna zmiana warunków prowadzenia biznesu wymusiła na centrach usług wspólnych zdobycie nowych kompetencji, związanych z zarządzaniem zespołami rozproszonymi, wdrażaniem nowych technologii czy otwarciem się na elastyczne modele współpracy w zespołach. Gdzieś tam zmieniło się także spojrzenie na priorytety biznesowe: oprócz kosztów działalności na znaczeniu zyskały stabilizacja i przewidywalność, chociażby w zakresie łańcucha dostaw. To, co wówczas było zmianą, dziś już jest normą. Cyfryzacja wpłynęła pozytywnie zarówno na efektywność biznesu, jak i rozwój kompetencji. Obecnie pojawiają się głosy o rezygnacji z części rozwiązań pocovidowych (np. ograniczeniu pracy zdalnej), natomiast nie zmienia to faktu, że rok 2021 postrzegamy jako impuls do zmiany dla centrów usług wspólnych oraz początek wielu pozytywnych zjawisk, do których dziś już wszyscy nieco przywykliśmy.

# Dekada rozwoju centrów usług wspólnych - najlepszy rok dla sektora



## Paweł Fąfara

Managing Director



**Wskazanie jednego roku, który byłby najbardziej atrakcyjny dla branży BSS w ostatnich dziesięciu latach, jest trudne – zależy od przyjętych kryteriów oceny, takich jak liczba nowych centrów, wielkość zatrudnienia czy zmiany technologiczne. Niemniej jednak z moich doświadczeń wynika, że jednym z najciekawszych momentów były lata 2020-2021.**

Pandemia COVID-19 miała ogromny wpływ na organizację pracy na całym świecie, a konieczność adaptacji do nowej rzeczywistości, w tym do lockdownów, upowszechniła model pracy zdalnej. Dla branży BSS, która wcześniej zmagająca się z pewnymi barierami, zwłaszcza związanymi z koniecznością fizycznej obecności pracowników w biurach, otworzyło to nowe możliwości. Dzięki wykorzystaniu narzędzi online bliskość geograficzna przestała być kluczowym czynnikiem sukcesu, a firmy mogły ulokować w Polsce część swoich działań, realizowanych dotychczas w innych częściach świata. Przeniesienie do Polski zadań do tej pory kojarzonych z wysoce wyspecjalizowanymi rynkami (np. cybersecurity, marketing cyfrowy czy analiza danych) stało się realną możliwością i w efekcie znacząco poszerzyło ofertę sektora BSS, zwiększając jego znaczenie.

Kolejnym ważnym dla branży aspektem było przyspieszenie inwestycji nearshoringowych. Okazało się, że szczególnie w dobie kryzysu jakość współpracy i szybkość reakcji na zmiany mają ogromne znaczenie. W latach 2020-2021 Polska wzmocniła swoją pozycję jako jednego z głównych hubów, do których przenoszono usługi BSS, a bliskość geograficzna, brak barier kulturowych oraz efektywność kosztowa sprawiły, że nearshoring umocnił się tutaj w roli najbardziej efektywnej formy organizacji procesów biznesowych.

Ponadto w czasie pandemii sektor BSS okazał się stabilnym i elastycznym miejscem pracy. Podczas gdy inne branże zmagają się z redukcją etatów, firmy BSS zwiększały zatrudnienie i oferowały swoim pracownikom rozwój zawodowy, atrakcyjne benefity oraz możliwość pracy w miejscach o dużym potencjale. To przyciągnęło nowe talenty i przyczyniło się do dalszego wzrostu sektora.

Dziś sektor BSS w Polsce zatrudnia około 450 tysięcy osób i ma bardzo istotny wkład w produkt krajowy brutto (PKB). Jestem przekonany, że zwrot w organizacji pracy, przyspieszenie digitalizacji oraz rozwój nearshoringu w latach 2020-2021 były kluczowe dla zmian w branży, zarówno w Polsce, jak i na całym świecie.

# Dekada rozwoju centrów usług wspólnych - najlepszy rok dla sektora



## Paulina Jabczyńska

HR Manager Sennheiser Global Services



**O ile trudnym byłoby wybranie jednego najlepszego roku dla poznańskiego rynku SSC, o tyle śmiało można pokusić się o tezę, że w ostatniej dekadzie (2014-2024) lata 2015-2017 były tymi bardziej świetlanymi zarówno dla inwestorów, jak i kandydatów, a tym samym przyszłych pracowników SSC.**

Po owocnych otwarciach najstarszych poznańskich SSC coraz więcej inwestorów decydowało się na przenoszenie procesów do Poznania. Poznań stał się rozpoznawalnym miastem europejskim, zapewniającym bardzo dobrych specjalistów z dziedzin finansowo-księgowych, IT oraz customer service, przy zachowaniu konkurencyjności cenowej w stosunku do Europy Zachodniej. Jako miasto uniwersyteckie, Poznań co roku dostarcza absolwentów uczelni technicznych czy ekonomicznych biegle władających językiem angielskim, a także lingwistów ze znajomością języków obcych z niemalże całego świata. Nie bez znaczenia jest również położenie geograficzne miasta oraz rozwinięta infrastruktura komunikacyjna, która po pewnym przesyceniu na warszawskim rynku SSC pomogła dostrzec również mniejsze miasta, w tym rzeczony Poznań.

Lata 2015-2017 stanowiły dla poznańskiej branży SSC okres pewnej stabilizacji, która stała się podstawą dalszego rozwoju sektora. Powstawały nowe centra usług wspólnych, a istniejące decydowały się zarówno na przenoszenie kolejnych nowych procesów, jak i oddawanie tych dotychczas obsługiwanych do innych państw. Zauważalna była rosnąca popularność portalu LinkedIn i przyspieszenie rekrutacji, a tym samym przejścia pracowników pomiędzy SSC. Kompetencje zdobyte wcześniej w innych spółkach

(tak unikatowe dla sektora usług wspólnych, przede wszystkim zrozumienie procesu tranzykcji czy też idei standaryzacji procesów) znacznie wpływały na rozwój kolejnych SSC, przyspieszając zarówno tempo ich strukturyzacji (od założenia do stabilizacji), jak i rozwój poszczególnych działów. Branża rozwijała się o nowe obszary – obok popularnych działów AP, AR i GL wyodrębniły się kolejne pododdziały. Zaczęto przenosić również wsparcie HR, marketingu czy działów prawnych i rozszerzano obsługę o coraz to nowe języki obce.

Na poziomie HR w latach 2015-2017 kluczową rolę odgrywała pozycja in-house rekrutera; na poznańskim rynku w szczególności przetóm 2016/2017 i wejście znaczących brandów na rynku SSC zatrzęsto sektorem. Choć ten dynamiczny rekrutacyjny okres był trudny dla wielu poznańskich centrów usług wspólnych, z uwagi na sprzyjający czas firmy przetrwały, nierzadko dokonując zmian strukturalnych. Był to również moment wzrostu znaczenia benefitów pozapłacowych, które w czasach intensywnej rekrutacji stanowiły ważny motywator do zmiany miejsca pracy w obrębie sektora SSC.

Kolejne lata zwiększyły popularność innych polskich miast wśród inwestorów zagranicznych, a wybuch pandemii w 2020 r. przyniósł pewne spowolnienie na poznańskim rynku SSC. Na szczęście nie zamroził go całkowicie – powstało wtedy kilka kolejnych centrów, włącznie z moim obecnym miejscem pracy, Sennheiser Global Services, otwartym w 2022 roku. W ostatnim czasie intensywność zawiązywania się nowych centrów usług wspólnych jest jednak znacząco niższa niż była jeszcze 8-10 lat temu.

# Dekada rozwoju centrów usług wspólnych - najlepszy rok dla sektora

Q&amp;A



## Kamila Woźniakowska

Dyrektor Zakładu Alorica



Ciężko jest wskazać jeden najlepszy rok, ponieważ w minionym dziesięcioleciu osiągnęliśmy kilka ważnych kamieni milowych. Moim zdaniem dobrym rokiem dla naszej branży był 2014. Rosnące zainteresowanie Europą Środkowo-Wschodnią napędzało rozwój sektora, z czego Polska umiejętnie korzystała. W połączeniu z nowymi inwestycjami przyczyniło się to do znaczącego wzrostu zatrudnienia w sektorze BPO.

Przełomowy był również rok 2020, który zapoczątkował wykorzystanie nowych, bardziej zaawansowanych sposobów pracy. Pandemia wymusiła na nas szybką adaptację i większą elastyczność, sprawiając, że praca zdalna stała się nowym standardem. Równocześnie pojawił się duży nacisk na rozwój i wdrażanie rozwiązań cyfrowych wspierających ciągłość i odporność biznesu. Oznaczało to coraz silniejszy zwrot ku automatyzacji i wykorzystaniu sztucznej inteligencji, by zwiększyć wydajność i zredukować koszty. Zmiany te miały długofalowy wpływ na sektor – dziś przedsiębiorstwa nawigują pośród możliwości technologicznych, dążąc do znalezienia równowagi między człowiekiem a maszyną.



## Wojciech Bartz

Partner  
Head of Business  
Services Practice



# BSS: przywództwo w erze nieustannych zmian

Ostatnie lata charakteryzowały się złożonością i zmiennością – na pierwszy plan wybiła się przyspieszająca transformacja technologiczna, ale też istotna z perspektywy zarządzania zmiana pokoleniowa. Uwagę zwracają przemiany, jakie nastąpiły w wyniku pandemii, niepokojąca sytuacja geopolityczna i obawy o przyszłość. Olbrzymią rolę w sprostaniu tym wyzwaniom odegrało nowoczesne przywództwo. Co ono obecnie oznacza? Jak zmieniła się rola liderów, którzy musieli dostosowywać styl zarządzania do nowych uwarunkowań?

Sektor BSS wykazał się olbrzymią dojrzałością i otwartością na zmiany na to co nowe i niezapowiedziane, czego przykładem może być sprawność w „przełączeniu” pracy stacjonarnej w tryb zdalny, które wielu organizacjom zajęło wręcz kilka godzin lub dni, aby bez większych przeszkód móc świadczyć usługi bez straty jakości, tempa i zaufania klientów. Przejście na tryb pracy zdalnej było możliwe dzięki wdrożonym wcześniej, lub w trakcie, rozwiązaniom technologicznym. Innym – niezwykle istotnym czynnikiem – okazał się styl zarządzania - najlepiej poradziły sobie te firmy, w których model zarządzania opierał się na otwartości i zaufaniu do zespołów, a nie na stałej kontroli i rozliczaniu czasu pracy.

Czy przed 2020 rokiem, ktoś mógł przypuszczać, że również z dnia na dzień rekrutacje do zespołów SSC, a także onboarding nowych pracowników będą odbywać się w formule online? Historia polskiego rynku SSC zna przykłady wielu start-upów, które mimo wielu trudności i ograniczeń rozpoczęły działalność podczas pandemii i działają z powodzeniem do dzisiaj. Dojrzałym podejściem i gotowością na nowe wykazali się wówczas managerowie, dostrzegając szanse w przemodelowaniu procesu rekrutacji i porzuceniu, przynajmniej na jakiś czas, wymaganej wcześniej pracy w biurach. Lider 2025 roku to również manager, który aktywnie szuka nowatorskich rozwiązań, rozwija portfolio usług, zabiegając o obsługę nowych projektów. Jest to kluczowe w kontekście wysokiej konkurencyjności i tworzenia szans na przejmowanie obsługi skomplikowanych, wymagających wysokich kompetencji procesów. Istotną rolę pełni bez wątpienia otwartość na wdrażanie nowych technologii. Era prostych i powtarzalnych czynności się kończy, ustępując miejsca wykorzystaniu algorytmów. Dostrzegając ten trend liderzy już od pewnego czasu przygotowywali zespoły do pracy z wykorzystaniem modeli AI i zaawansowanej

analizy danych. Taka taktyka nie dziwi - przez lata branża wykazywała się sprawną adaptacją do zmieniających się uwarunkowań, kreatywnością i zwyczajnie - pracowitością. Warto także zwrócić uwagę na transformację sektora w wyniku wejścia na rynek pracy pokolenia Z, które chce pracować zgodnie z własnym systemem wartości i oczekuje od managerów partnerstwa i empatii. Potrzeba zachowania równowagi w życiu zawodowym i prywatnym sprawia, że dostosowywanie kultury organizacyjnej i polityk firm w zakresie elastyczności modeli pracy dzisiaj nikogo już nie dziwi.



## Katarzyna Kulik-Kiernoz

Recruitment Expert

**grafton**  
Gi Group Holding

# Popyt na języki obce

W 2024 roku znajomość języków obcych niezmiennie pozostawała kluczową kompetencją na rynku pracy. Analiza ofert pokazuje, że wśród języków najczęściej poszukiwanych przez pracodawców nadal na czele plasuje się niemiecki – jest wymagany na co drugim stanowisku językowym, zwłaszcza w obszarze obsługi klienta i księgowości. Drugie miejsce zajmuje język francuski, choć liczba takich ogłoszeń jest trzykrotnie niższa. Na kolejnych pozycjach, z podobnym zapotrzebowaniem, znajdują się włoski i hiszpański.

Warto zwrócić uwagę na zmieniające się trendy. Mimo dominacji niemieckiego liczba ofert z tym językiem od dwóch lat wyraźnie spada, podobnie jak w przypadku niderlandzkiego. Jest to przede wszystkim efekt spowolnienia na rynku pracy. Rośnie natomiast znaczenie języków azjatyckich. Globalizacja i rozwój współpracy z krajami Azji zwiększają zapotrzebowanie na takie języki jak chiński czy japoński, dlatego z dużym prawdopodobieństwem będziemy obserwować wzrost tego trendu również w kolejnych latach.

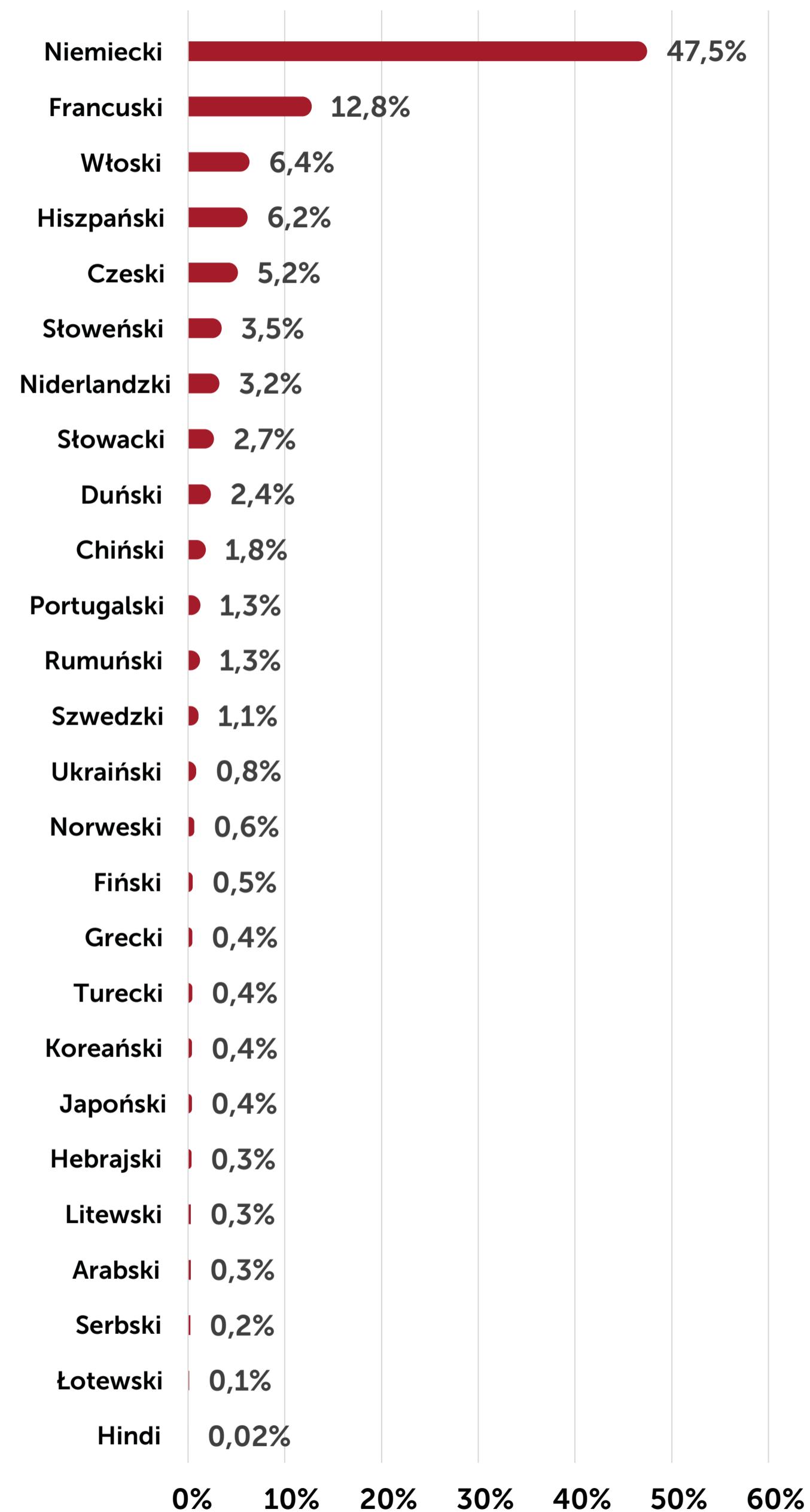
Język angielski natomiast przestał być traktowany jako dodatkowa umiejętność. Dziś to po prostu niezbędne narzędzie służące do sprawnego wykonywania obowiązków, co wynika z niezmiennego zapotrzebowania biznesowego na jego bardzo dobrą znajomość.

## Dodatki językowe

Wiele firm rezygnuje z tradycyjnych dodatków za znajomość języków obcych, zamiast tego oferując wyższe stawki wynagrodzenia podstawowego dla kandydatów. Taki trend świadczy o tym, że umiejętności językowe są coraz częściej postrzegane jako standardowy element kwalifikacji wymaganych na danym stanowisku, a nie jedynie dodatkowy atut.

Różnice w oferowanych wynagrodzeniach na podobnych stanowiskach w zależności od wymaganego języka są jednak zauważalne. Znajomość niderlandzkiego, niemieckiego czy francuskiego podnosi poziom oferowanego wynagrodzenia średnio o 20-30%, a w indywidualnych przypadkach nawet o 40% w porównaniu do analogicznych stanowisk wymagających jedynie znajomości angielskiego. Podobnie jest z grupą języków skandynawskich. W przypadku hiszpańskiego, włoskiego lub czeskiego ta różnica wynosi między 10% a 25%.

## Popyt na języki obce



# Ewolucja zapotrzebowania na języki obce w centrach usług wspólnych

Q&amp;A



## Olga Garbarska

Manager, HRBP, Poland



Moim zdaniem język angielski wciąż jest numerem jeden i trudno wyobrazić sobie, by został zdeklasowany w przyszłości. W świecie korporacji jego znajomość na poziomie komunikatywnym stała się standardem – w ogłoszeniach o pracę angielski nadal jest najczęściej wymaganym językiem, za nim plasują się niemiecki i francuski.

To, co się jednak zmienia, to podejście pracodawców do języków obcych. Liczy się nie tylko ich znajomość potwierdzona certyfikatem, ale przede wszystkim umiejętność ich praktycznego wykorzystania: swoboda w komunikacji, prowadzenie rozmów biznesowych czy angażowanie się w dyskusje są szczególnie cenione, zwłaszcza w SSC.

Potencjalni inwestorzy, którzy planują otwarcie centrów usług wspólnych w Polsce i chcą wykorzystywać angielski w komunikacji między oddziałami, nie mają się czego obawiać. Dziś osoby wchodzące na rynek pracy prezentują wysoki poziom angielskiego i potrafią go swobodnie używać w codziennych sytuacjach, co może odróżniać ich od kandydatów sprzed dekady. Znajomość angielskiego wśród potencjalnych pracowników, w połączeniu z ich otwartością na nowe technologie, sprawia, że Polska pozostaje atrakcyjną lokalizacją dla globalnych firm.

Myślę, że tym, co w kontekście języków zyska na znaczeniu w najbliższym czasie, jest umiejętność precyzyjnego formułowania zapytań w języku angielskim. W dobie rosnącego znaczenia sztucznej inteligencji staje się ona kluczowa, zarówno w pracy z narzędziami AI (chatboty, systemy automatyzacji), jak też w analizie danych w międzynarodowym środowisku. Prawdopodobnie sformułowane zapytania po angielsku pozwalają maksymalnie wykorzystać możliwości sztucznej inteligencji w automatyzacji procesów oraz przy podejmowaniu decyzji na podstawie analiz.



## Marcin Borowski

HR Manager w Wilhelmsen Business Service Center



Kompetencje związane z językami obcymi stanowią jeden z kluczowych czynników, które wpłynęły na rozwój branży usług wspólnych w Polsce. Język angielski był i jest językiem dominującym, istnieją jednak kraje, na współpracę z którymi ogromny wpływ ma komunikacja w ich języku ojczystym. Są to na pewno Niemcy, Francja czy Włochy.

Obserwując ostatnie doświadczenia firm z sektora SSC, można zauważyć, iż zapotrzebowanie na inne języki, poza angielskim, ma szczególne znaczenie w początkowych etapach współpracy (transycji procesów), gdy trzeba zbudować relacje oraz zaufanie. Z czasem komunikacja niejako naturalnie przechodzi na angielski, aczkolwiek warto zaznaczyć, że na zapotrzebowanie na języki obce ma na pewno wpływ branża w jakiej funkcjonuje biznes.

Jeśli chodzi o prognozę na przyszłość, to przede wszystkim może zmienić się charakter wykorzystania kompetencji językowych. AI z pewnością będzie w stanie przejąć wiele aspektów komunikacji w językach obcych (przewiduje się, że zawód tłumacza jest jednym z pierwszych, które w dużej mierze może zastąpić AI). O ile w prostszych procesach kompetencje językowe będą miały mniejsze znaczenie, to w przypadku zapotrzebowania na dany język, mogą wzrosnąć oczekiwania co do poziomu jego znajomości oraz umiejętności komunikacyjnych, szczególnie w obszarach wymagających specjalistycznej wiedzy.

Pozycja języka angielskiego jako dominującego w świecie międzynarodowego biznesu jest z pewnością niezagrożona. Jednocześnie wszyscy widzimy, jak zmienia się świat i jak szybko rośnie chociażby znaczenie Chin. Pomijając wyzwania geopolityczne czy gospodarcze z tym związane, może się zdarzyć, że zapotrzebowanie na język chiński w branży SSC będzie rosło w najbliższych latach. Jednak znów odwołując się do kwestii AI: mam wrażenie, że kluczowym aspektem, bez względu na rodzaj języka, stanie się umiejętność wykorzystania go w bardziej zaawansowanych procesach czy obszarach współpracy.

# Ewolucja zapotrzebowania na języki obce w centrach usług wspólnych



## Paweł Fąfara

Managing Director



**Kwestia języków obcych w sektorze BSS jest mi szczególnie bliska, ponieważ towarzyszy mi od początku kariery zawodowej. Dwadzieścia lat temu znajomość niemieckiego była kluczowym atutem, otwierającym drzwi do nowych możliwości zawodowych: ułatwiała nawiązywanie kontaktów, budowanie zaufania klientów, dawała dostęp do projektów wymagających specyficznej wiedzy językowej. W tamtym czasie nawet systemy IT często operowały w językach lokalnych, co wymagało od specjalistów znajomości tych języków, aby móc skutecznie wspierać procesy operacyjne.**

Obecnie sytuacja zmieniła się diametralnie. Choć pracuję w firmie o niemieckich korzeniach, aż 99% naszej komunikacji odbywa się po angielsku. Angielski stał się uniwersalnym językiem biznesu, a jego znajomość upowszechnia się dzięki systematycznej edukacji, dostępności darmowych materiałów w internecie oraz wszechobecności w IT, gdzie jest on językiem „natywnym”. Dziś trudno wyobrazić sobie dużą międzynarodową organizację, która nie opierałaby swojej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej na języku angielskim.

Jednocześnie biznes zaczął dostrzegać, że utrzymanie wielu języków w obsłudze procesów wiąże się z wysokimi kosztami. W przeszłości zdarzały się przypadki ograniczania transferu procesów wymagających znajomości mniej popularnych języków, ponieważ na rynku brakowało specjalistów o odpowiednich kompetencjach językowych. Przyspieszyło to rozwój technologii wspierających automatyzację oraz redukcję zależności od języków lokalnych, które zmniejszają ryzyko związane z brakiem odpowiednich specjalistów, a także umożliwiają zwiększenie efektywności biznesowej.

W centrach usług wspólnych coraz częściej wprowadza się tzw. „odjęzykowanie” procesów. Uniwersalizacja komunikacji zmniejsza ryzyko operacyjne, ułatwia budowanie struktur backupowych i zapewnia bardziej elastyczne podejście do obsługi klientów. Narzędzia takie jak tłumaczenia maszynowe, OCR z funkcjami językowymi czy zintegrowane systemy komunikacyjne znacząco ograniczają konieczność znajomości wielu języków obcych w codziennej pracy.

W mojej opinii potrzeba znajomości języków lokalnych w BSS nie zniknie całkowicie, lecz ich rola raczej nie będzie rosła. Na pytanie o przyszłość języków w branży odpowiem więc przewrotnie: najważniejsze języki dla sektora BSS to obecnie Python i JavaScript – kluczowe w dobie światowej transformacji technologicznej.



# Ewolucja zapotrzebowania na języki obce w centrach usług wspólnych

Q&amp;A



## Kamila Woźniakowska

Dyrektor Zakładu Alorica



W ciągu ostatniej dekady zapotrzebowanie branży SSC/BPO na języki obce uległo dużym zmianom. Sądzę, że w przyszłości ta dynamika w zakresie popytu na kompetencje językowe będzie jeszcze większa.

Globalizacja i ekspansja przedsiębiorstw na nowe rynki zagraniczne o zróżnicowanych bazach klientów napędzają zapotrzebowanie na wielojęzyczne wsparcie. Największe zmiany dotyczą najbardziej pożądanym języków, takich jak hiszpański czy włoski, lecz również francuski, niemiecki, holenderski czy języki skandynawskie. Moim zdaniem w ciągu kolejnych lat zwiększy się również popyt na języki azjatyckie, zwłaszcza mandaryński i kantoński.

Biorąc pod uwagę ciągłą ewolucję lingwistycznego krajobrazu BPO i wyraźny trend ku większej różnorodności językowej, technologia odgrywać będzie kluczową rolę w kształtowaniu przyszłości sektora. Świetnym przykładem innowacji w tym obszarze jest Alorica ReVoLT. To oparta na AI technologia tłumaczenia głosu w czasie rzeczywistym. Wspierając 75 języków i ponad 200 dialektów, umożliwia obsługę klientów w ich języku ojczystym, co daje im prawdziwą przewagę konkurencyjną.

Choć wierzę, że zapotrzebowanie na ekspertów językowych w naszej branży pozostanie wysokie, zakres ich ról prawdopodobnie ulegnie zmianie. Zamiast polegać na wcześniej nabytych umiejętnościach językowych, skupimy się na bardziej zaawansowanej ekspertyzie, w której AI i ludzie „pracują” razem, by dostarczyć klientom spersonalizowane i intuicyjne usługi.



## Małgorzata Karpińska

Członek Zarządu



Ostatnie dziesięciolecie przyniosło znaczące zmiany w zapotrzebowaniu na umiejętności językowe w polskich centrach usług biznesowych, wynikające przede wszystkim z globalizacji, rosnącej dynamiki rynku oraz ewoluujących priorytetów biznesowych. **Angielski nadal pozostaje głównym językiem komunikacji, pełniąc jednocześnie rolę globalnego języka biznesu i jako taki wciąż jest pożądanym.**

Coraz częściej zauważamy też wzrost zainteresowania językiem niemieckim, spowodowany intensywną współpracą Polski z regionem DACH. Na początku dekady umiarkowanym popytem cieszył się również rosyjski, jednak czynniki geopolityczne przesunęły to zapotrzebowanie w kierunku innych języków z Europy Środkowo-Wschodniej.

Myślę, że intensywna współpraca z rynkami azjatyckimi oraz Bliskim Wschodem może przyczynić się do wzrostu znaczenia i popytu na języki dotychczas niezbyt popularne w SSC, takie jak na przykład mandaryński, koreański, japoński czy turecki. Rozważając przyszłość języków obcych w usługach SSC, należy uwzględnić również wpływ automatyzacji opartej na sztucznej inteligencji, która coraz częściej ogranicza potrzebę używania języków obcych w przypadku niektórych manualnych, powtarzalnych i prostszych zadań. Niemniej jednak uważam, że zapotrzebowanie na wielojęzycznych profesjonalistów utrzymuje się na wysokim poziomie, a nawet wzrasta, szczególnie w odniesieniu do złożonych i strategicznych dla biznesu ról.

# Największe miasta w Polsce

# Kraków



Liczba ludności\*  
30.06.2024 r.

**807,6 tys.**



Liczba ludności w wieku produkcyjnym\*  
BDL 2023 r.

**492 739**



Liczba zatrudnionych w BSS\*\*\*  
ABSL 2024 r.

**101 000**



Liczba centrów BSS\*\*\*  
ABSL 2024 r.

**288**



Bezrobocie\*\*  
styczeń 2025

**2,1%**



Średnie wynagrodzenie brutto\*\*  
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie  
brutto w sektorze przedsiębiorstw  
w styczniu 2025 r.

**10 422,71 zł**



Liczba oddanych mieszkań\*\*  
styczeń 2025

**584**



\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg ptci. GUS BDL.

\*\* <https://statystykamiast.stat.gov.pl/>

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2024”



## Agata Jemioła

Branch Manager

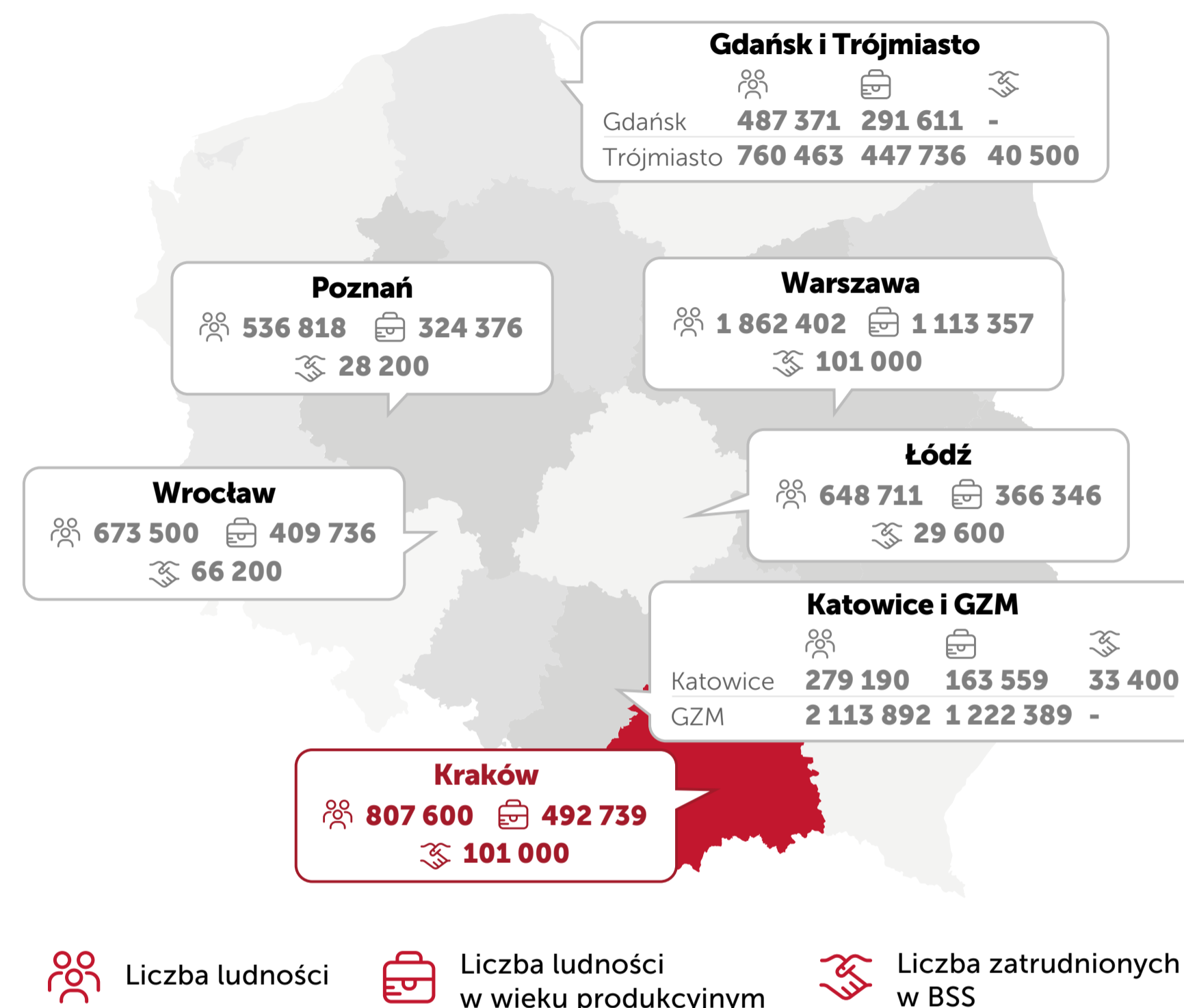


# Kraków

Pomimo niepewnej sytuacji na rynku w 2024 roku, w 2025 Kraków wszedł z optymizmem. Choć wiele firm w ciągu minionych 12 miesięcy ograniczyło rekrutacje, a część zdecydowała się nawet na redukcję etatów, podsumowanie całego roku pokazuje, że liczba pracowników zatrudnionych w sektorze SSC wzrosła.

Obserwujemy również, że już teraz firmy międzynarodowe coraz odważniej podchodzą do nowych inwestycji oraz do zwiększenia poziomu zatrudnienia. W ubiegłym roku liczba nowych inwestycji w Krakowie nie była duża, jednak wiele wskazuje, że w 2025 r. liczba SSC w mieście znacznie się zwiększy – już teraz wiemy o kilku projektach, które mogą zostać zrealizowane w najbliższym czasie.

Firmy międzynarodowe planujące otworzyć nowe centra SSC, bardzo często decydują się na Polskę właśnie z uwagi na tak atrakcyjne inwestycyjnie lokalizacje, jak Kraków. Obok Warszawy jest on obecnie głównym ośrodkiem sektora SSC w kraju, z ponad 100 tys. pracowników zatrudnionych w 288 firmach z branży. Z perspektywy inwestorów Kraków to jedno z najlepszych w Europie miast, jeżeli chodzi o dostęp do doświadczonych specjalistów ze znajomością różnych języków obcych. To właśnie tutaj znajdują się jedne z czołowych polskich uczelni, m.in. Uniwersytet Jagielloński czy Akademia Górniczo-Hutnicza, których absolwenci regularnie powiększają pulę talentów. Warto również zaznaczyć, że choć Kraków nie należy do najtańszych polskich miast, wciąż pozostaje bardziej konkurencyjny kosztowo w porównaniu do stolicy, co jest kolejnym mocnym punktem tej lokalizacji, brany pod uwagę przez inwestorów.





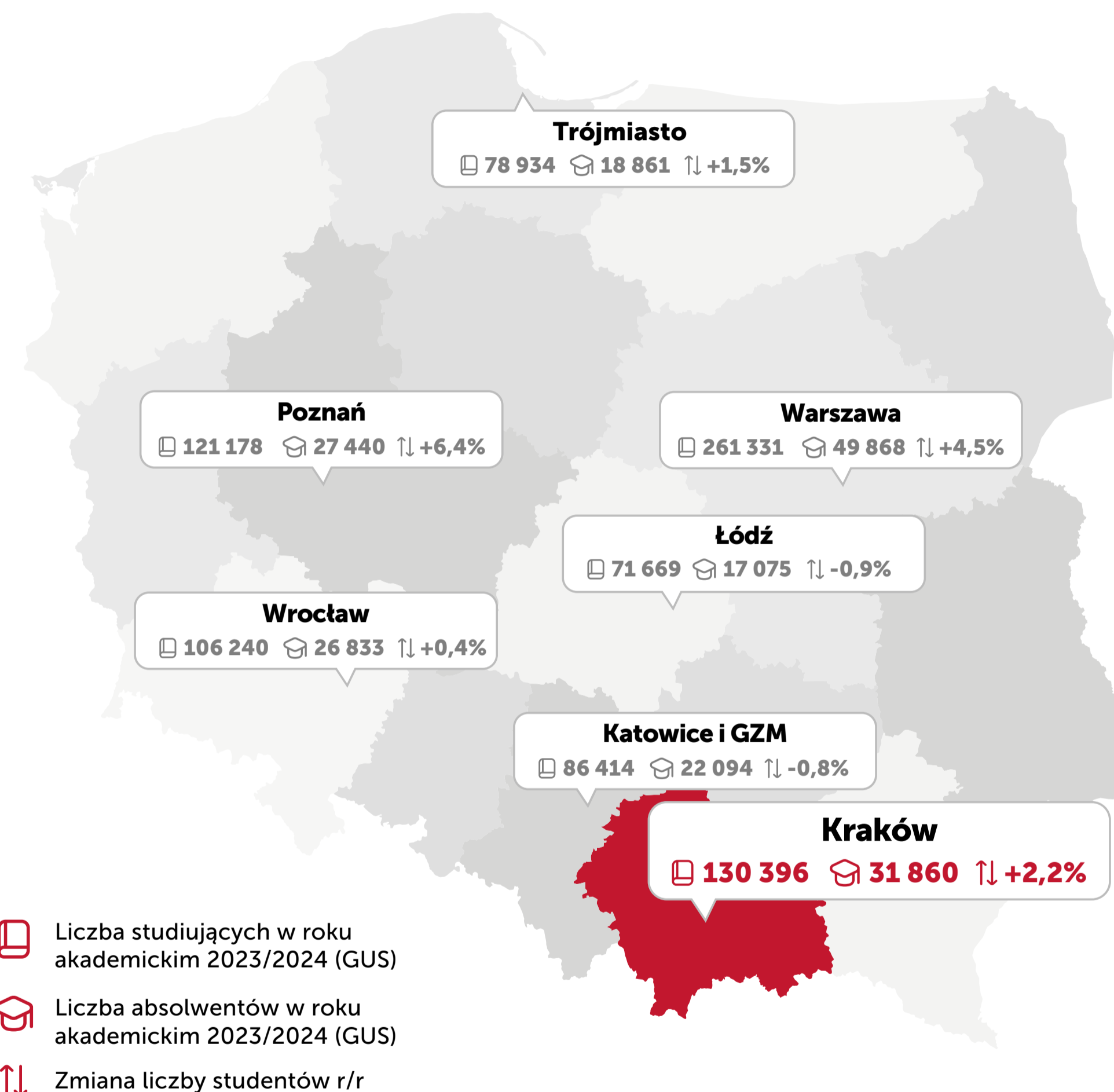
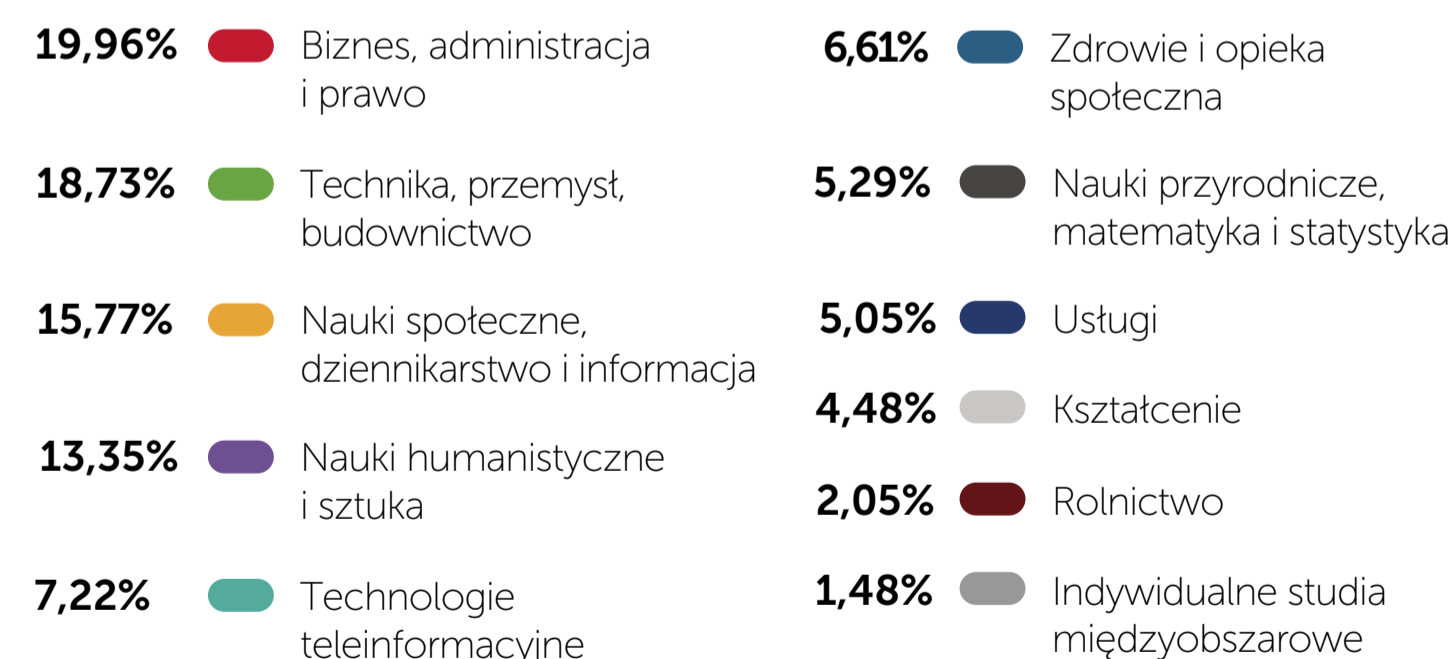
# Szkolnictwo wyższe

W Krakowie, jednym z największych ośrodków akademickich w Polsce, studiuje ponad 130 tys. studentów.

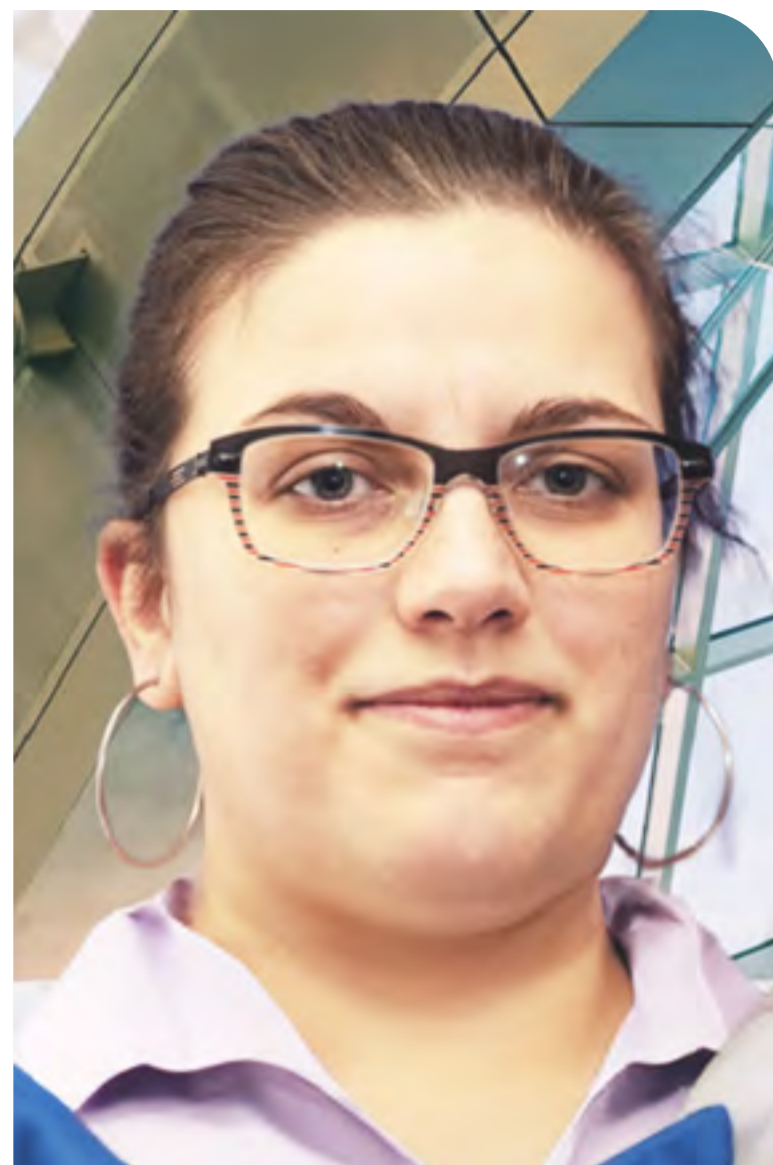
Najpopularniejsze na krakowskich uczelniach są kierunki z grupy technika, przemysł i budownictwo – łącznie studiuje na nich niemal 1/5 wszystkich studentów. Zaraz po nich największym zainteresowaniem cieszą się kierunki z grupy biznes, administracja i prawo.

Studenci najchętniej wybierają te kierunki studiów, które dają możliwość zdobycia umiejętności i wiedzy poszukiwanych na rynku pracy. W porównaniu do roku akademickiego 2022/2023 liczba studentów spadła o 1,2%. Nie zmienia to jednak faktu, że każdego roku krakowskie uczelnie kończy ponad 30 tys. absolwentów. Jest to jeden z ważnych czynników podnoszących atrakcyjność miasta w oczach potencjalnych inwestorów.

## Grupa kierunków kształcenia według ISCED-F 2013

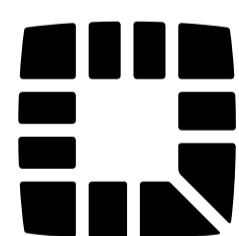


Wykres - źródło danych: GUS Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024



## Katarzyna Wysocka

Dyrektor Wydziału  
ds. Przedsiębiorczości  
i Innowacji Urzędu  
Miasta Krakowa



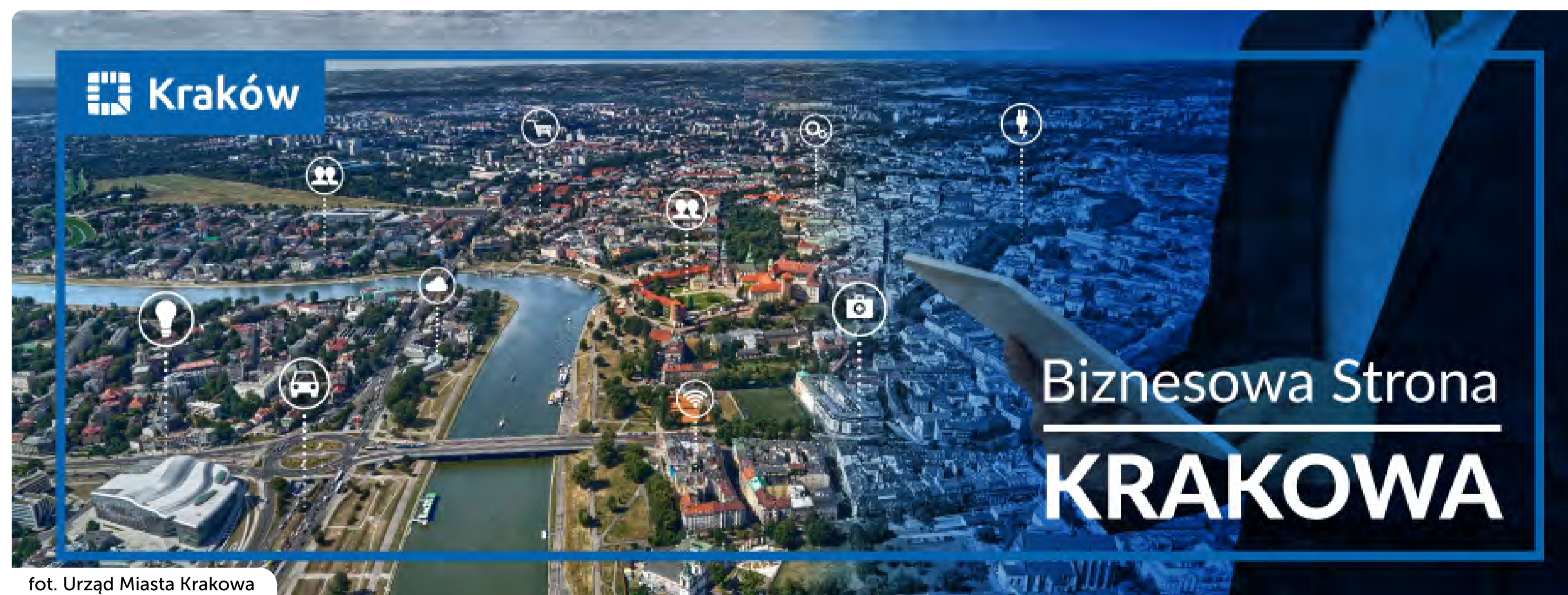
Kraków

# Biznes w Krakowie? Jak najbardziej!

Na bardzo konkurencyjnym, globalnym rynku Kraków wciąż pozostaje atrakcyjny dla specjalistów. Przyciąga osoby, które właśnie tutaj chcą rozwijać talenty – oferuje im szansę na dobry start i możliwość realizowania swoich ambicji. Pod Wawelem stale pojawiają się nowi inwestorzy, a działające tutaj firmy rozszerzają działalność i realizują kolejne projekty biznesowe. Równocześnie miasto dba o wysoką jakość życia mieszkańców, tworząc bogatą ofertę kulturalną, edukacyjną i sportowo-rekreacyjną oraz zapewniając im wysokie poczucie bezpieczeństwa.

## Miasto akademickie

Niezaprzeczalnym walorem Krakowa są ludzie: specjaliści reprezentujący biznes czy naukę, jak i ambitna młodzież, otwarta na zmianę oraz rozwój. Wśród studentów i przedsiębiorców wielu to obcokrajowcy. Największy w Polsce ośrodek akademicki tworzy kadra naukowa oraz blisko 130 tysięcy studentów uczących się na 23 uczelniach, a także rozwinięta infrastruktura naukowo-badawcza. Na kierunkach informatycznych studiuje obecnie 9 tysięcy osób, co istotnie odpowiada na zapotrzebowanie rynku. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że Kraków należy do nielicznej grupy polskich miast, w których liczba ludności wzrasta; według szacunków mieszka tu i pracuje co najmniej milion mieszkańców.

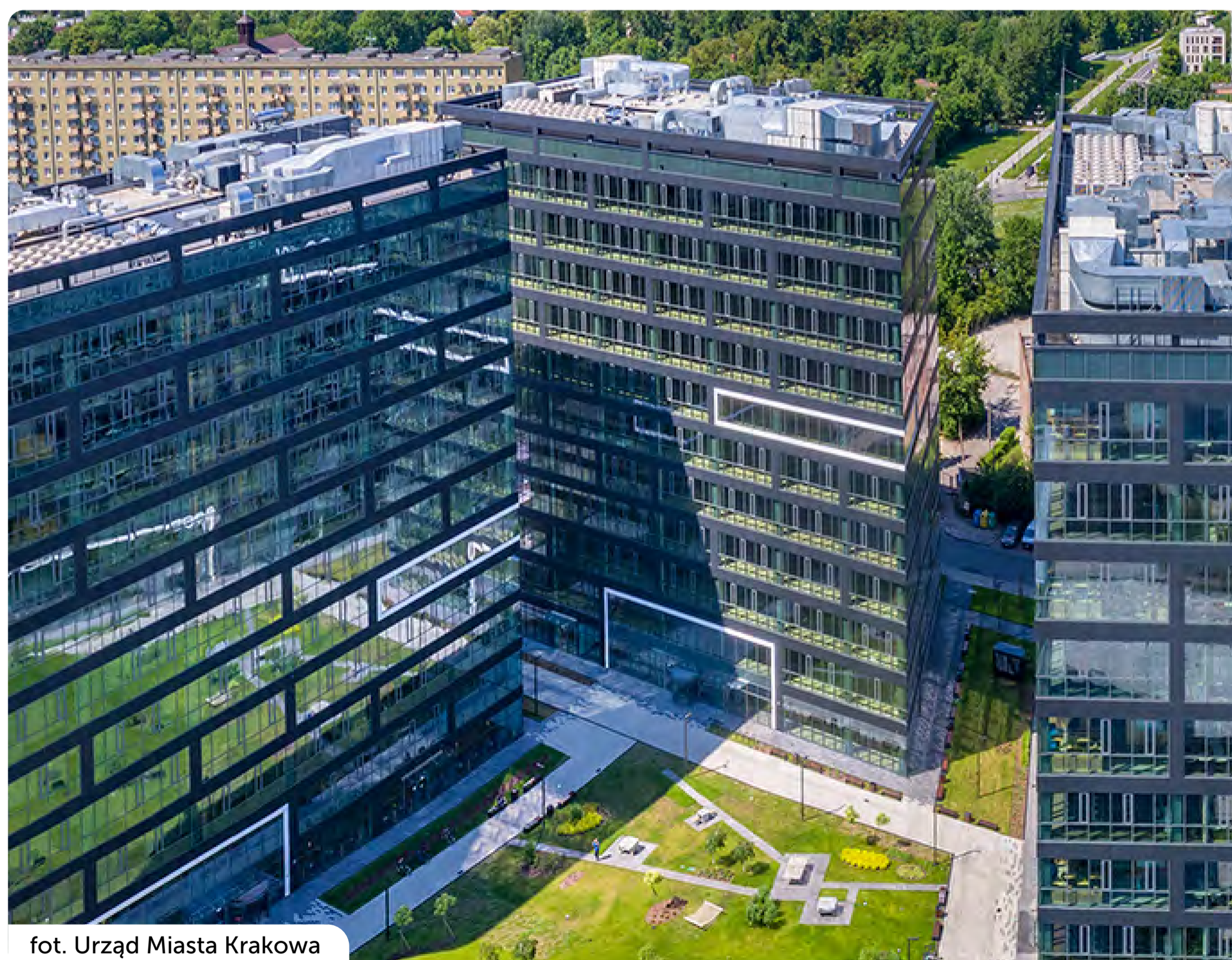


fot. Urząd Miasta Krakowa

## Rozwój technologiczny

Jako europejski lider pod względem atrakcyjności dla branży nowoczesnych usług dla biznesu, Kraków stał się ostatnio również miejscem dynamicznego **rozkwitu centrów badawczo-rozwojowych**. Inwestują u nas instytucje finansowe, firmy z sektora high-tech, świetnie radzą sobie też startupy. Właściwie wszystkie te branże, na każdym poziomie – poczynając od jednoosobowej działalności gospodarczej, a kończąc na globalnych markach – stale się rozwijają i stawiają na innowacyjność.

Dynamicznie rosnący krakowski sektor BSS tworzy obecnie blisko 300 firm, zatrudniających ponad 100 tysięcy osób. Działa u nas również ponad 500 firm technologicznych, z blisko 50 tysiącami pracowników IT.



fot. Urząd Miasta Krakowa



fot. Urząd Miasta Krakowa

## Gospodarka oparta na wiedzy

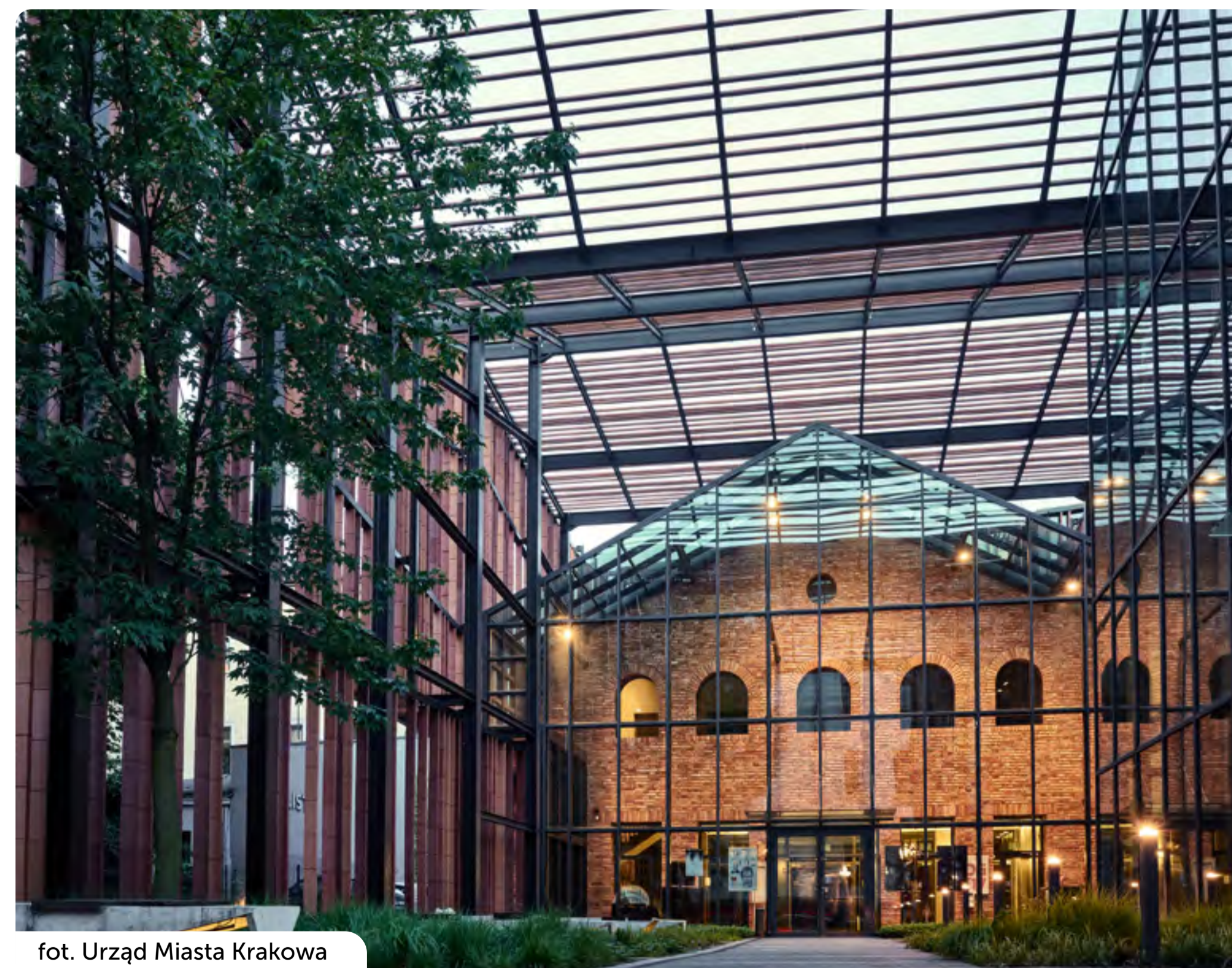
Jednym z istotnych celów miasta, zapisanych w „Strategii Rozwoju Krakowa”, jest rozwijanie gospodarki opartej na wiedzy, dla której główne źródła wzrostu i konkurencyjności stanowią informacja, wiedza, innowacje oraz umiejętności ludzkie. W takiej gospodarce kluczowe znaczenie mają wysoko wykwalifikowani pracownicy i eksperci, a także prowadzenie badań naukowych, dostęp do odpowiedniej infrastruktury oraz kreatywność i odwaga. Mamy to wszystko – zaangażowanie kadr naukowych i biznesowych oraz dostępność nowoczesnego zaplecza badawczego wymaga jedynie odpowiedniej współpracy. Dlatego stawiamy na budowanie międzysektorowych relacji, umożliwiających efektywną współpracę nauki, biznesu oraz samorządu.



fot. Urząd Miasta Krakowa



Promując innowacyjność, Kraków oferuje świetny klimat do rozwoju nowoczesnych rozwiązań biznesowych, a odpowiedni ekosystem technologiczny sprzyja powstawaniu innowacyjnych startupów. Bardzo nas cieszy, że ich liczba rośnie, dynamizując rozwój całego miasta. Produkty krakowskich firm są wykorzystywane na całym świecie, a branża zdobywa coraz większe uznanie. Marki takie jak Brainly, HCM Deck, Airly, Synerise, endrone, CallPage, Upacjenta czy Orbify, należące do grupy 15 odnoszących największe sukcesy startupów powstałych w Krakowie, zebrały od inwestorów łącznie ponad 300 mln dolarów.



fot. Urząd Miasta Krakowa



## Dobra lokalizacja dla biznesu

Liczne atuty Krakowa przekładają się na dynamiczny rozwój gospodarczy, a to przyciąga inwestorów, którym samorząd oferuje wszechstronną pomoc na wszystkich etapach realizowanych projektów. Krakowski sektor BSS oraz IT, posiadający ugruntowaną pozycję jednego z najważniejszych ośrodków technologicznych w Europie Środkowo-Wschodniej, stale się rozwija, zachowując odporność i atrakcyjność nawet w obliczu globalnych wstrząsów gospodarczych i społecznych.



fot. Urząd Miasta Krakowa



fot. Urząd Miasta Krakowa



**W ostatnich latach Kraków okazał się odporny na wyzwania ekonomiczne i społeczne, wywołane m.in. pandemią oraz toczoną w pobliżu polskich granic wojną. Miasto jest dobrze przygotowane do kreowania nowych możliwości rozwoju, których podstawą są współpraca i wielowymiarowe partnerstwo biznesu, nauki, samorządu oraz mieszkańców.**



## Rafał Oprocha

Director, Kraków Region

**CBRE**

# Rynek powierzchni biurowych

W 2024 r. na krakowskim rynku biurowym odnotowaliśmy najwyższy popyt od czterech lat. Miasto nadal przyciąga uwagę, zarówno międzynarodowych, jak i lokalnych firm, w szczególności tych z sektora technologii i usług dla biznesu, co pozytywnie wpłynęło na stabilne obłożenie powierzchni biurowych.

Wśród kluczowych obserwowanych trendów rynkowych wymienić należy wzrost zainteresowania najemców elastycznymi przestrzeniami biurowymi, a także coraz większą popularność pracy w modelu hybrydowym. Zmiany te często prowadziły do optymalizacji wielkości biur i ich funkcji, ale również do wzrostu zapotrzebowania na wszechstronne środowiska biurowe w najlepszych, centralnych lokalizacjach.

W Krakowie wciąż buduje się niewiele – w 2024 r. odnotowaliśmy najmniejszy przyrost powierzchni biurowej od niemal 20 lat. Oznacza to, że średnia liczba pustostanów powinna nadal maleć, zwłaszcza w najlepszych lokalizacjach, o ograniczonej podaży lokali. Spodziewamy się, że w 2025 r. rynek powierzchni biurowej utrzyma tendencję wzrostową, stabilnie wzrośnie też popyt. Rozwój nie osiągnie jednak takiej dynamiki, jak w minionych latach.

Zrównoważony rozwój, efektywność kosztów operacyjnych i elastyczność w użytkowaniu powierzchni pozostaną kluczowymi cechami nowoczesnych budynków, wpływającymi na decyzje inwestycyjne i strategię najemców. W odpowiedzi deweloperzy coraz częściej będą realizować projekty typu mixed-use, łączące biura z przestrzeniami usługowo-mieszkaniowymi, które spełniają wysokie standardy środowiskowe i zapewniają optymalizację kosztów użytkowania.

**1 831 437**

Całkowita powierzchnia biurowa (m kw.)

**24 095**

Nowa podaż powierzchni biurowej (m kw.)

**266 553**

Popyt (m kw.)

**33%**

Różnica popytu w porównaniu do 2023 r.

**347 241**

Powierzchnia pustostanów (m kw.)

**19%**

Stopa pustostanów (%)

# Warszawa



Liczba ludności\*  
30.06.2024 r.

**1 862 402**



Liczba ludności w wieku produkcyjnym\*  
BDL 2023 r.

**1 113 357**



Liczba zatrudnionych w BSS\*\*\*  
ABSL 2024 r.

**101 000**



Liczba centrów BSS\*\*\*  
ABSL 2024 r.

**376**



Bezrobocie\*\*  
styczeń 2025

**1,4%**



Średnie wynagrodzenie brutto\*\*  
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie  
brutto w sektorze przedsiębiorstw  
w styczniu 2025 r.

**10 177,01 zł**



Liczba oddanych mieszkań\*\*  
styczeń 2025

**1 242**



\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg płci. GUS BDL.

\*\* <https://statystykamiast.stat.gov.pl/>

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2024”



## Mateusz Skiba

Client Relationship Manager & Internal Trainer



# Warszawa

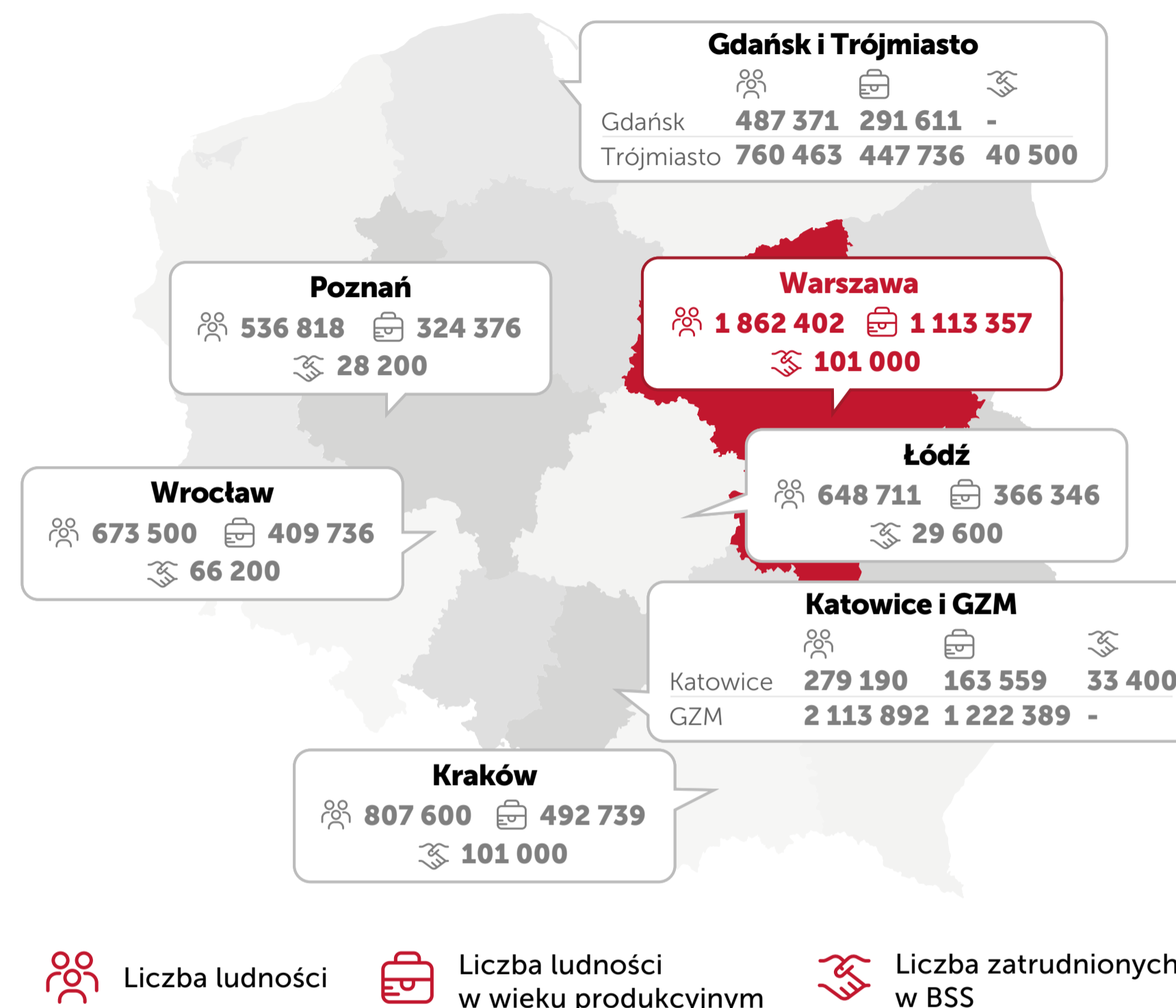
Ponad 370 centrów usług wspólnych oraz przekroczone – wraz z Krakowem – granica 100 tys. zatrudnionych mówią same za siebie. Warszawa to niekwestionowany lider sektora nowoczesnych usług dla biznesu, który w ubiegłym roku umocnił swoją pozycję, potwierdzając jednocześnie wysoką rangę Polski w branży SSC/BPO.

Rok 2025 zapowiada się jako okres transformacji dla wielu firm z tego sektora, które już w minionym roku wykazały się elastycznością, innowacyjnością i zdolnością do adaptacji. W najbliższych miesiącach zmiany te będą jeszcze bardziej widoczne, chociażby w obszarze przeglądów wynagrodzeń i wprowadzania bieżących korekt, mających na celu przyciągnięcie najlepszych specjalistów na rynku.

Warszawa to marka sama w sobie – nie potrzebuje szczególnych zachęt inwestycyjnych. Jednocześnie, jak żadne inne miasto w Polsce, mierzy się z wyzwaniem wysokich kosztów życia i pracy, które są tu najwyższe w kraju. To sprawia, że stolica konkuruje przede wszystkim na polu jakości, a nie „ceny”, w efekcie przyciągając zaawansowane procesy o wysokim stopniu automatyzacji. Dojrzałość warszawskiego rynku, w połączeniu z dynamicznym rozwojem sztucznej inteligencji i rewolucji technologicznej, pozwala zakładać, że sektor nowoczesnych usług dla biznesu wchodzi w nową fazę ewolucji.

Ta ewolucja to nie tylko wyzwanie – to przede wszystkim szansa. Nawet jeśli w pewnym stopniu prowadzi do redukcji zatrudnienia w sektorze, rosnące znaczenie produktywności, innowacyjności oraz automatyzacji otwiera drogę do tworzenia nowych, obiecujących stanowisk, działów i możliwości. Jednocześnie wymusza na pracownikach podnoszenie kwalifikacji i rozwijanie umiejętności, co przekłada się na rozwój zarówno jednostek, jak i całych organizacji.

W centrum tych zmian pozostaje jednak człowiek. Organizacje coraz bardziej dbają o zapewnienie jak najlepszych warunków pracy, koncentrując się na ogólnym dobrostanie, zdrowiu psychicznym oraz elastyczności – np. na pracy hybrydowej, która w Warszawie dominuje jako preferowany model.





# Szkolnictwo wyższe

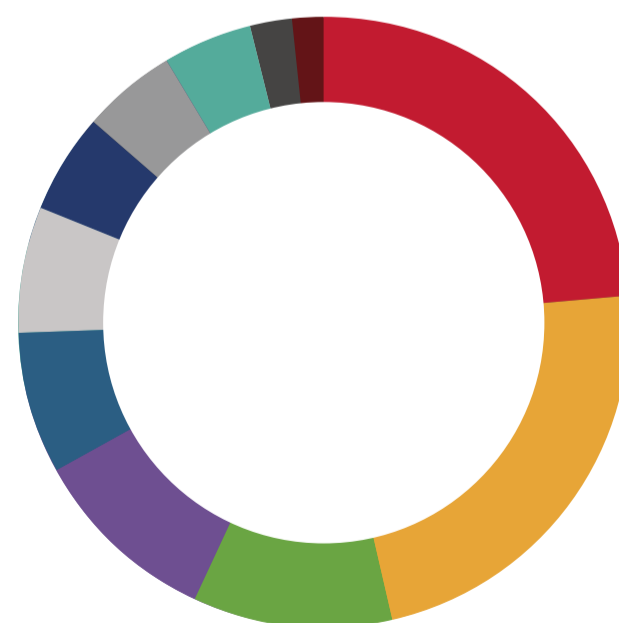
W stolicy Polski studiuje 261 tys. osób. W porównaniu do roku akademickiego 2021/2022 liczba studentów wzrosła o 4,5% - to drugi najwyższy wzrost w Polsce.

Do najczęściej wybieranych należą kierunki z obszaru biznesu, administracji i prawa, na które decyduje się niemal 24% wszystkich studentów. Dają one duże szanse na stabilne zatrudnienie i rozwój kariery w wielu sektorach, nie zaskakuje więc fakt, że ich popularność nie słabnie od lat.

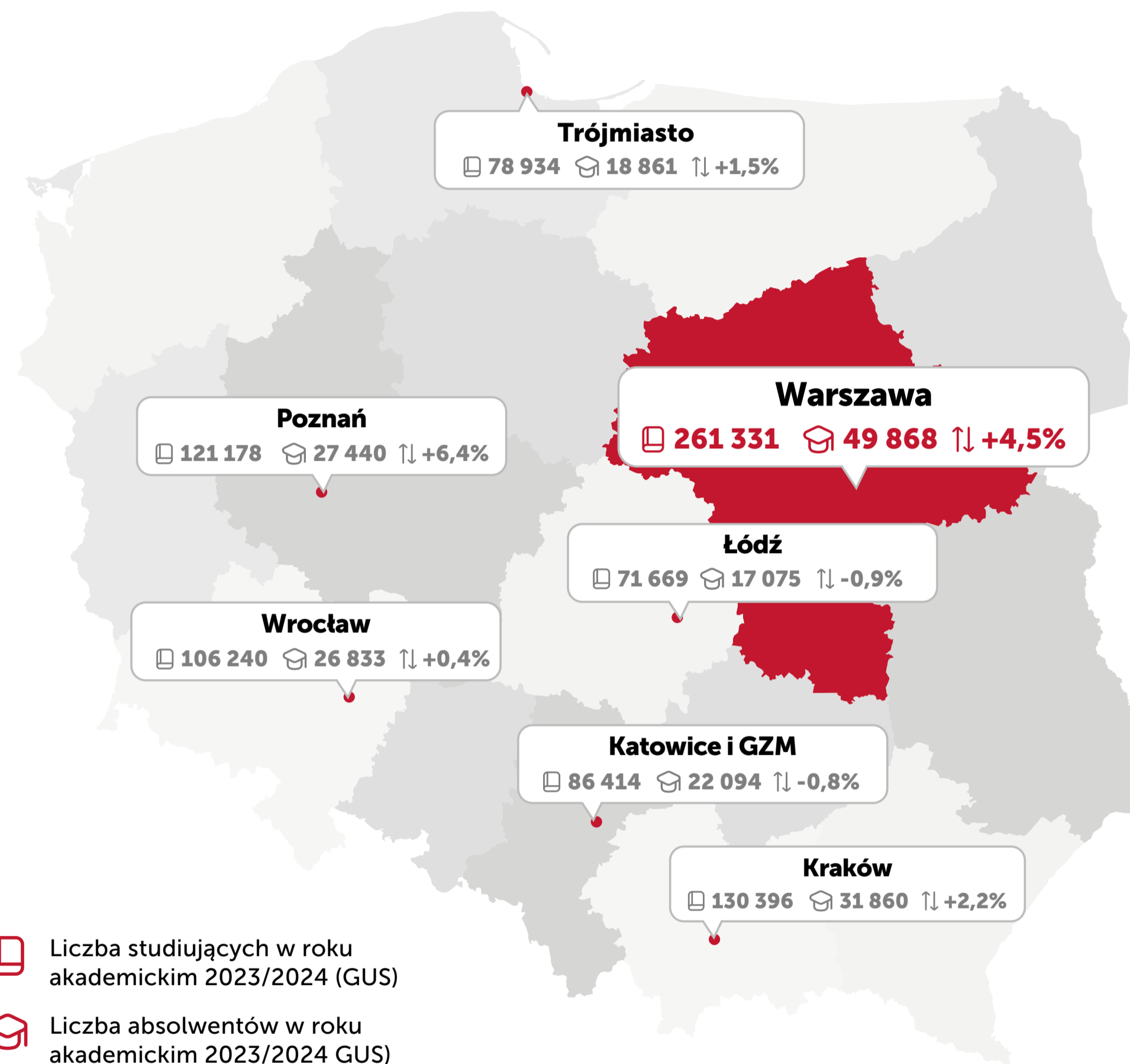
Na wysokiej pozycji utrzymują się także nauki społeczne oraz dziennikarstwo i informacja, wybierane przez ponad 22% studiujących. Warszawa, jako stolica kraju i centrum życia politycznego, gdzie koncentrują się najważniejsze instytucje państwowe, administracyjne oraz organizacje międzynarodowe, jest magnesem przyciągającym osoby zainteresowane polityką, jak również wspomnianymi wcześniej - prawem i administracją.

Trzecią najpopularniejszą grupę stanowią kierunki związane z techniką, przemysłem i budownictwem. Kształcą się na nich 10,48% warszawskich studentów.

## Grupa kierunków kształcenia według ISCED-F 2013



Wykres - źródło danych: GUS Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024



- 📖 Liczba studiujących w roku akademickim 2023/2024 (GUS)
- 🎓 Liczba absolwentów w roku akademickim 2023/2024 GUS)
- ↕ Zmiana liczby studentów r/r



## Maciej Fijałkowski

■ Sekretarz m.st. Warszawy



Warszawa

# Warszawa miastem nieskończonych możliwości

Warszawa to nie tylko główny ośrodek gospodarczy i biznesowy kraju, lecz przede wszystkim miasto przyjazne i otwarte na nowe idee. Wysoka jakość życia, wykwalifikowani pracownicy, wiodące uczelnie wyższe oraz szeroka oferta kulturalna i rekreacyjna to tylko niektóre z atutów polskiej stolicy.

Odzwierciedleniem tego są wysokie lokaty Warszawy w uznanych międzynarodowych rankingach. Doceniane jest m.in. tempo rozwoju stołecznej gospodarki i przedsiębiorczości. Dla przykładu w najnowszym zestawieniu Europejskich Miast i Regionów Przyszłości 2025 (European Cities and Regions of the Future 2025) - opracowanym przez fDi Intelligence - Warszawa znalazła się w pierwszej trójce najatrakcyjniejszych miast europejskich do inwestowania.

## Atrakcyjna lokalizacja dla biznesu

Przyjazność biznesowa Warszawy od wielu lat jest oceniana jako jedna z najlepszych w Europie. Miasto przyciąga liczne międzynarodowe korporacje, które otwierają tu swoje siedziby, centra badawczo-rozwojowe i centra usług wspólnych. Globalni gracze tacy jak Google, JP Morgan czy Moderna, międzynarodowe koncerny, krajowe przedsiębiorstwa, jak i startupy odnajdują tutaj dogodne warunki do prowadzenia swojej działalności.



fot. Miasto st. Warszawa



Warszawa jest krajowym liderem pod względem liczby aktywnych centrów z wynikiem 376, w których pracuje najwięcej pracowników - 101 tysięcy. Centra SSC/GBS (centra usług wspólnych/globalnych usług biznesowych), IT (informatyczne) oraz BPO (centra outsourcingu procesów biznesowych) stanowią główne typy centrów, w których pracuje ponad 85% specjalistów warszawskiego sektora.

## Kluczowe sektory

Wśród wiodących sektorów warszawskiej gospodarki są m.in. sektor kreatywny, nowoczesne usługi biznesowe, a także centrum wsparcia startupów dla Europy Wschodniej. Sektor usług biznesowych charakteryzuje się dynamicznym tempem rozwoju. Warszawa jest krajowym liderem pod względem liczby aktywnych centrów z wynikiem 376, w których pracuje najwięcej pracowników - 101 tysięcy. Centra SSC/GBS (centra usług wspólnych/globalnych usług biznesowych), IT (informatyczne) oraz BPO (centra outsourcingu procesów biznesowych) stanowią główne typy centrów, w których pracuje ponad 85% specjalistów warszawskiego sektora. W rankingu ABSL, bazującym na opiniach menedżerów sektora, stolica została oceniona jako najlepsza w Polsce lokalizacja do prowadzenia działalności gospodarczej.

Warszawa staje się również znaczącym hubem technologicznym w Europie Środkowo-Wschodniej. Branże, w których widoczny jest dynamiczny wzrost to m.in. fintech, IT, gamedev czy AI. Stolica jest obecnie siedzibą blisko połowy wszystkich firm działających w sektorze zarówno fintech, jak i AI w Polsce. W rankingu European Best Destination, opublikowanym w magazynie internetowym Forbes, spośród 10 sfer inwestycyjnych Warszawa jest wskazana jako najlepsze miejsce w Europie do inwestycji IT.



fot. Miasto st. Warszawa



fot. Miasto st. Warszawa



fot. Miasto st. Warszawa

## Miasto talentów

Jako największy ośrodek uniwersytecki w kraju, stolica jest siedzibą dla 68 prestiżowych uczelni wyższych, z najwyższą w kraju liczbą studentów, wynoszącą ponad 260 tysięcy. Ten bogaty krajobraz edukacyjny zapewnia stały roczny dopływ około 50 tys. absolwentów gotowych do wejścia na rynek pracy.

Dzięki liczbie przedsiębiorstw i największemu rynkowi biurowemu (ponad 6,2 mln m<sup>2</sup>) Warszawa niezmiennie zajmuje wysokie miejsce pod względem atrakcyjności bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). W zestawieniu fDi Intelligence kapitał ludzki i jakość życia zostały ocenione jako drugie najbardziej atrakcyjne w Europie.

## Jakość życia

Dzięki coraz lepszym warunkom do życia i rozwoju innowacyjnego biznesu, Warszawa przyciąga nowych mieszkańców i inwestorów. Stolica wykorzystuje technologie cyfrowe i telekomunikacyjne, aby poprawić jakość życia swoich mieszkańców. Starania miasta zostały wyróżnione m.in w konkursie Komisji Europejskiej na Europejską Stolicę Innowacyjności 2023 - iCapital (The European Capital of Innovation Award 2023 - iCapital), w którym Warszawa zajęła 2. miejsce. Jury doceniło konsekwentny rozwój ekosystemu innowacji miejskich.

Doskonale rozwinięta i nowoczesna infrastruktura, w tym komunikacja miejska, jest kolejnym czynnikiem, który ma duży wpływ na wybór Warszawy jako miejsca inwestycji. Rok 2024 był szczególny dla miejskiego transportu publicznego, a dokładnie dla warszawskich tramwajów: uruchomiono trzy nowe trasy tramwajowe o łącznej długości ponad 10 km. Najdłuższy odcinek – o długości ok. 6,5 km do Wilanowa – oddano pod koniec października 2024 roku. To najdłuższa trasa tramwajowa, jaką Warszawa uruchomiła od lat 50. ubiegłego wieku. Dodatkowo, na Annopolu, oddano do użytku największą i najnowocześniejszą w Polsce zajezdnię tramwajową. Stale rozwijana jest także sieć warszawskiego metra. Aktualnie trwają prace nad ukończeniem drugiej linii podziemnej kolejki. W opracowaniu jest również projekt dla pierwszego odcinka trzeciej nitki. Z kolei we wrześniu 2024 roku ruszyły prace przedprojektowe nad czwartą linią metra.



Warszawa jest pełna terenów zielonych. Według magazynu "Forbes" Warszawa znalazła się wśród 10 najbardziej polecanych zielonych stolic europejskich do odwiedzenia w 2025 roku. W mieście znajduje się 80 parków, wśród których warto wyróżnić nowy Park Akcji „Burza” przy Kopcu Powstania Warszawskiego. W 2024 roku został on nagrodzony europejską nagrodą jako najlepsza przestrzeń miejska. Warszawa to miasto z doskonałą atmosferą do życia i prowadzenia biznesu. Gorąco zachęcam do przyjazdu do Warszawy, by przekonać się osobiście jak wspaniale się tutaj żyje. Zapraszam serdecznie!

## Oferta współpracy Urzędu m.st. Warszawy z biznesem

Zachęcamy przedstawicielki i przedstawicieli biznesu do zaangażowania się w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju miasta. Ich realizacja przyczyni się do budowania wizerunku Warszawy jako otwartej i solidarnej stolicy, a lokalnym firmom ułatwi realizację celów zrównoważonego rozwoju. Wspierze je również we współtworzeniu miejsca, w którym na co dzień mieszkamy i pracujemy.

Współpraca miasta z biznesem pozwoli nam osiągnąć istotne cele:

- wsparcie i promowanie różnorodności oraz zwiększenie spójności społecznej,
- przeciwdziałanie nierównościom oraz wsparcie rozwoju społeczności lokalnych,
- lepsza opieka nad miejską zielenią i zwiększanie świadomości ekologicznej,
- promowanie i realizacja działań wolontariackich.

## Oferujemy Państwu współpracę w 3 głównych obszarach:

- **Zielony Fundusz** – umożliwia przedsiębiorcom i innym podmiotom uczestnictwo w rozwoju oraz utrzymaniu terenów zielonych w mieście. Wspierając finansowo Zielony Fundusz dla Warszawy, firma przyczynia się do zapobiegania skutkom zmian klimatycznych i do zwiększania różnorodności biologicznej stolicy. Współpraca może dotyczyć parków i skwerów oraz pasów zieleni przy ulicach, którymi opiekuje się Zarząd Zieleni m.st. Warszawy. Możliwa jest również kooperacja w zakresie edukacji przyrodniczej. Kontakt: [zielonyfundusz@zzw.waw.pl](mailto:zielonyfundusz@zzw.waw.pl).
- **Fundusz Różnorodności Społecznej** – obejmuje projekty skierowane do różnych grup społecznych żyjących w Warszawie. W ramach FRS funkcjonuje katalog projektów, który jest cyklicznie aktualizowany o nowe inicjatywy. Zawarte w nim propozycje działań to jedynie punkt wyjścia – miasto jest otwarte na rozmowę dotyczącą zakresu i formy współpracy. Kontakt: [inicjatywafrs@um.warszawa.pl](mailto:inicjatywafrs@um.warszawa.pl).
- **Miejski Portal Wolontariatu** [www.ochotnicy.waw.pl](http://www.ochotnicy.waw.pl) – strona ułatwiająca znalezienie wolontariatu w Warszawie. Dostępnych jest na niej przeszło 100 różnorodnych propozycji działań wolontariackich, a także wyszukiwarka aktualnych ofert z opcją wyszukiwania działań dla firm. Na portalu firmy znajdą również przydatne materiały na temat organizacji wolontariatu pracowniczego. Kontakt: [ochotnicy@um.warszawa.pl](mailto:ochotnicy@um.warszawa.pl).



fot. Miasto st. Warszawa



## Radostaw Pawlak

Director, Warszawa Region

**CBRE**

# Rynek powierzchni biurowych

W 2024 roku na warszawskim rynku biurowym odnotowaliśmy popyt na poziomie zbliżonym do roku 2023, aktywność najemców pozostaje więc wysoka i możemy mówić o okresie stabilizacji. W ostatnim kwartale 2024 r. w stolicy sfinalizowało się też kilka dużych transakcji, w tym największa w Europie transakcja sprzedaży budynku biurowego, co postrzegamy jako bardzo pozytywny sygnał rynkowy.

Warszawski rynek biurowy jest zdywersyfikowany, a dwie główne dzielnice biznesowe bardzo się od siebie różnią. Bliska Wola to obszar charakteryzujący się bardzo dużym popytem i niskim wskaźnikiem pustostanów, więc firmy poszukujące dużych powierzchni w centrum miasta mają ograniczony wybór. Z kolei położony dalej Służewiec to miejsce, w którym dostrzegamy wyraźny trend konwersji funkcji budynków biurowych w kierunku nowych form użytkowania.

W 2024 r. zaobserwowaliśmy zmianę w podejściu do pracy hybrydowej. Dotychczas standardem były 2 dni w biurze i 3 dni w domu, a teraz sytuacja zmienia się i rośnie ilość czasu spędzanego na pracy stacjonarnej. Według badania CBRE „European Office Occupier Sentiment Survey 2024” odsetek osób wykonujących obowiązki stacjonarnie przez 3 lub więcej dni w tygodniu wzrósł w europejskich firmach z 37 do 43%. Biuro dopasowane do potrzeb organizacji i stylu jej pracy jest więc dla wielu najemców kwestią kluczową, a to z kolei wpływa na długość okresu najmu w umowach, które obecnie zawierane są na okres od 7 do 10 lat.

**6 293 298**

Całkowita powierzchnia biurowa (m kw.)

**104 351**

Nowa podaż powierzchni biurowej (m kw.)

**740 176**

Popyt (m kw.)

**-1%**

Różnica popytu w porównaniu do 2023 r.

**664 354**

Powierzchnia pustostanów (m kw.)

**11%**

Stopa pustostanów (%)

# Wrocław



Liczba ludności\*  
30.06.2024 r.

**673 500**



Liczba ludności w wieku produkcyjnym\*  
BDL 2023 r.

**409 736**



Liczba zatrudnionych w BSS\*\*\*  
ABSL 2024 r.

**66 200**



Liczba centrów BSS\*\*\*  
ABSL 2024 r.

**234**



Bezrobocie\*\*  
styczeń 2025

**1,7%**



Średnie wynagrodzenie brutto\*\*  
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie  
brutto w sektorze przedsiębiorstw  
w styczniu 2025 r.

**9,440.04 zł**



Liczba oddanych mieszkań\*\*  
styczeń 2025

**463**



\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg ptci. GUS BDL.

\*\* <https://statystykamiast.stat.gov.pl/>

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2024”



## Dagmara Jaworecka

Regional Division Manager

**grafton**  
Gi Group Holding

# Wrocław

Wrocław od lat jest jednym z kluczowych ośrodków sektora SSC/BPO w Polsce, przyciągając inwestorów dzięki dobrze wykształczonej kadry oraz rozwiniętej infrastrukturze biznesowej. W 2025 roku miasto kontynuuje rozwój w tej branży, co znajduje odzwierciedlenie w inwestycjach oraz stabilnym zapotrzebowaniu na specjalistów.

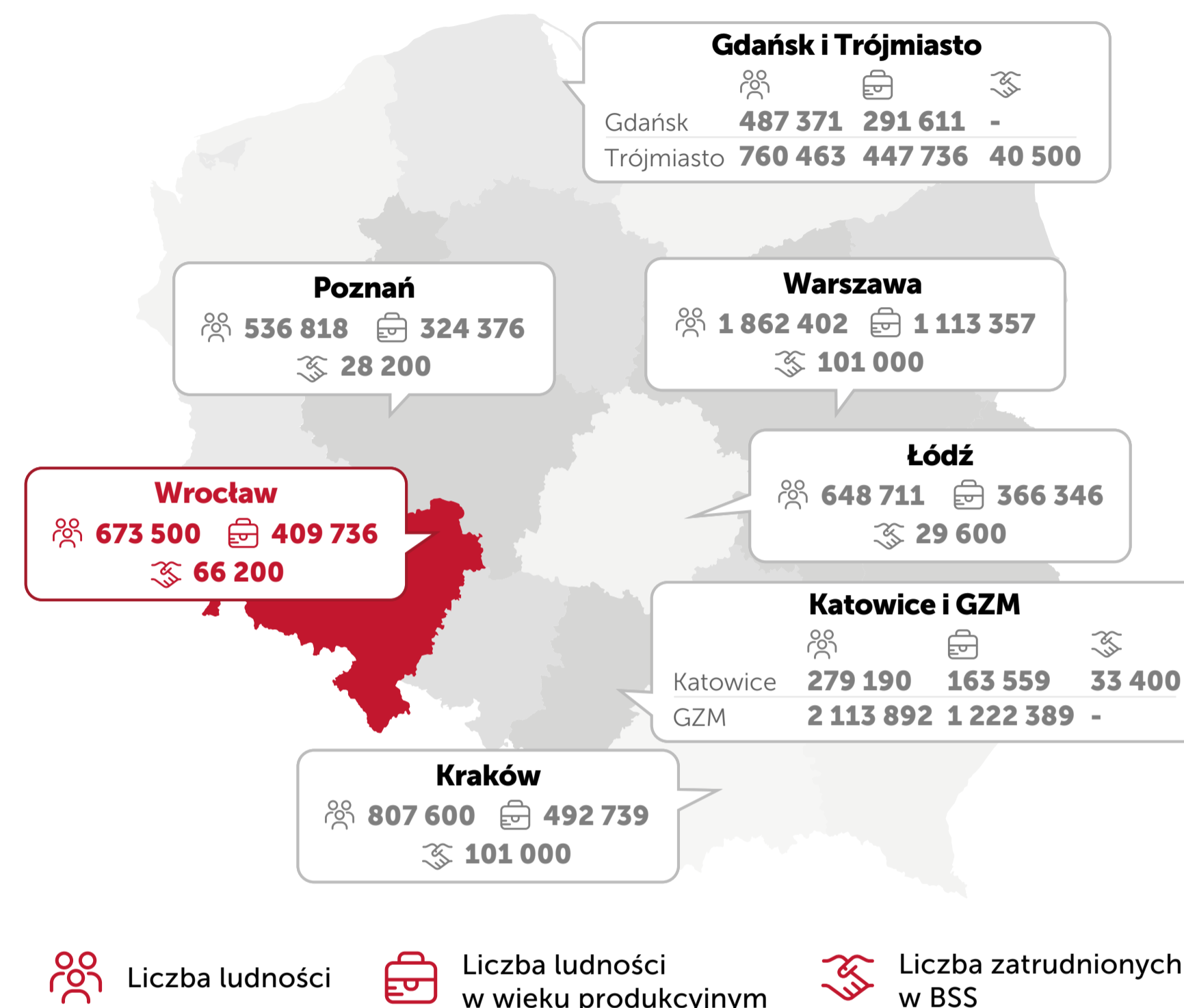
Chociaż w minionym roku sektor nie zanotował dynamicznego wzrostu, a jedynie umocnił swoją pozycję, to na wrocławskim rynku wciąż obserwujemy nowe inwestycje, rozbudowę istniejących centrów biznesowych oraz przenoszenie strategicznych, globalnych ról do Polski.

Zdecydowanie widoczny jest spadek liczby projektów wysokowolumenowych, co oznacza brak znaczących wzrostów zatrudnienia u pojedynczych klientów. Jest to efektem dojrzałości rynku pracy, który z roku na rok umacnia swoją pozycję. Wysoko cenione stają się unikalne kompetencje, a znajomość języków obcych pozostaje kluczowa. Oprócz powszechnie wymaganego języka angielskiego, szczególnie poszukiwani są kandydaci ze znajomością niemieckiego, francuskiego i hiszpańskiego.

Od 1 stycznia 2025 roku płaca minimalna w Polsce ponownie wzrosła, co ma wpływ na kształtowanie budżetów i strategii wynagrodzeń w sektorze SSC/BPO. Pracodawcy, analizując dynamikę rynku pracy, dostosowują stawki oraz oferty finansowe do oczekiwań kandydatów, jednocześnie dbając o obecnych pracowników poprzez podwyżki wynagrodzeń. Rosnące koszty prowadzenia działalności w sektorze skłaniają jednak firmy do transformacji biznesowych, optymalizacji oraz usprawniania procesów. Coraz większą rolę odgrywają również inwestycje w nowe technologie. Zauważalnym trendem jest także tworzenie hybrydowych stanowisk, łączących kompetencje i obowiązki kilku ról.

Wrocław regularnie zajmuje wysokie miejsca w polskich i zagranicznych rankingach najlepszych lokalizacji do życia, pracy i rozwoju, co wyróżnia go na tle innych miast w kraju. Wśród kandydatów z całej Polski zauważamy rosnącą skłonność do zmiany miejsca zamieszkania i właśnie Wrocław często staje się ich preferowanym kierunkiem przeprowadzki.

W 2025 roku miasto będzie umacniało swoją pozycję jednego z kluczowych ośrodków sektora SSC/BPO w Polsce, oferując atrakcyjne warunki dla inwestorów oraz szerokie możliwości rozwoju zawodowego dla specjalistów.





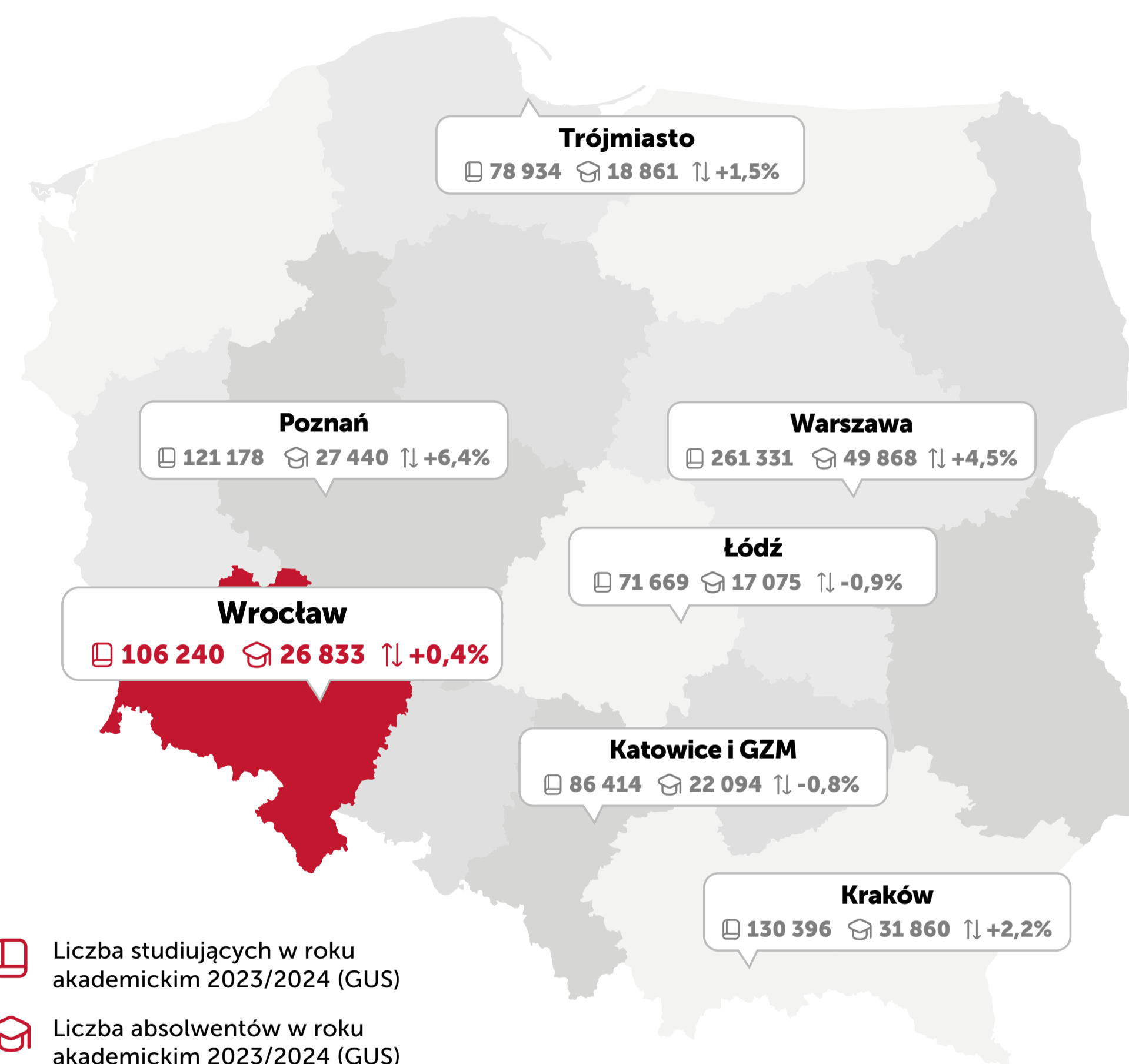
# Szkolnictwo wyższe

W roku akademickim 2023/2024 ponad 106 tys. osób wybrało Wrocław jako miejsce zdobywania wykształcenia wyższego.

Liczba studentów w stolicy Dolnego Śląska wzrosła w porównaniu do roku akademickiego 2022/2023 o zaledwie 0,4%, Wrocław jednak wciąż utrzymuje się w czwórce miast akademickich.

W roku 2023/2024, podobnie jak rok wcześniej, ponad ¼ (27,04%) wrocławskich studentów wybierała kierunki z grupy biznes, administracja i prawo. Na drugim miejscu uplasowały się kierunki związane z techniką, przemysłem i budownictwem – 16,18%.

## Grupa kierunków kształcenia według ISCED-F 2013



- Liczba studiujących w roku akademickim 2023/2024 (GUS)
- Liczba absolwentów w roku akademickim 2023/2024 (GUS)
- Zmiana liczby studentów r/r

Wykres - źródło danych: GUS Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024



## Magdalena Okulowska

Prezes Zarządu ARAW S.A.



# Wrocław – miasto, gdzie biznes ma zielone światło

Stolica Dolnego Śląska konsekwentnie umacnia swoją pozycję na gospodarczej mapie Polski, przyciągając coraz to nowych inwestorów i tworząc sprzyjające warunki dla rozwoju firm – od innowacyjnych startupów po międzynarodowe korporacje.

## Dlaczego inwestorzy wybierają Wrocław?

Wrocław położony jest na skrzyżowaniu kluczowych europejskich szlaków komunikacyjnych, z dogodnym dostępem do międzynarodowego portu lotniczego i nowoczesną infrastrukturą. To niezaprzeczalne atuty, które przyciągają inwestorów z całego świata. Miasto zapewnia im kompleksowe doradztwo i pomoc na każdym etapie – od wyboru lokalizacji, po integrację z lokalnym ekosystemem, między innymi poprzez działania Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej (ARAW), która od 20 lat skutecznie łączy interesy biznesu, nauki i lokalnej społeczności.

Tylko w ubiegłym roku w stolicy Dolnego Śląska zrealizowanych zostało ponad 20 projektów inwestycyjnych w sektorach IT, motoryzacji i produkcji przemysłowej. Na biznesowej mapie Wrocławia pojawiły się nowe, znaczące firmy, takie jak Solventum, Walki, Lapp, Bosch i Mercedes-Benz.



Wrocław to miasto przyjazne dla biznesu, z kapitałem ludzkim na najwyższym poziomie. W ubiegłym roku zajęliśmy czołowe miejsca w rankingu fDi Magazine „European Cities and Regions of the Future 2024”, co tylko potwierdza nasze zaangażowanie w rozwój regionu. Ale rola Wrocławia nie kończy się na przyciąganiu inwestorów. Chcemy być partnerem, który wspiera ich od pierwszego kroku, aż po pełną integrację z lokalnym rynkiem.

**Aneta Herbuś**

Kierowniczka Działu Obsługi Inwestora ARAW



fot. źródło ARAW

## Promocja na szeroką skalę

Władze Wrocławia doskonale rozumieją, że promocja miasta musi wykraczać daleko poza granice regionu. Dlatego aktywnie uczestniczy w międzynarodowych wydarzeniach, takich jak MIPIM w Cannes czy Web Summit w Lizbonie, prezentując potencjał Wrocławia globalnym liderom biznesu.

Na lokalnym rynku flagowym wydarzeniem biznesowym jest Made in Wrocław – coroczna konferencja organizowana przez Agencję Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, która w zeszłym roku odbyła się pod hasłem „Stage of Knowledge”. To wyjątkowe wydarzenie przyciągnęło niemal 2000 uczestników, w tym przedstawicieli biznesu, nauki, samorządu i mieszkańców. Oprócz konferencji i strefy Expo, nowością była inicjatywa VC Demo Day, która dała startupom szansę na networking i prezentację przed inwestorami.



fot. źródło ARAW

## Inwestycja w ludzi i przyszłość

Sukces gospodarczy Wrocławia opiera się na kapitale ludzkim. Kampania „STEM – chart your future”, realizowana z udziałem globalnych firm, takich jak 3M czy Collins Aerospace, inspirowała młodzież – zwłaszcza dziewczęta – do wyboru ścieżek kariery w naukach ścisłych i technicznych.

Dodatkowo, nowe publikacje takie jak raport „Research and Development Potential in the Wrocław Agglomeration” oraz przewodnik „Driven by Knowledge, People & Innovation 2024”, podkreślają wyjątkowe atuty regionu. To kompleksowe materiały, które przyciągają uwagę inwestorów, wskazując Wrocław jako miejsce, gdzie spotykają się talenty, wiedza i innowacyjne rozwiązania, tworząc idealne warunki dla firm planujących inwestycje w przyszłość.

Dolny Śląsk nie bez powodu nazywany jest polską Doliną Krzemową, a Wrocław stoi na czele tego technologicznego zagłębia. Młode firmy i startupy mogą liczyć na wsparcie i doskonałe warunki do rozwoju. Inicjatywy takie jak Startup WRO Meetup czy Evolutions Meetup & Showcase tworzą przestrzeń dla innowatorów, którzy mogą prezentować swoje pomysły, zdobywać feedback i nawiązywać kontakty z inwestorami. To właśnie dzięki takim projektom Wrocław wyrasta na lidera w obszarze technologii i innowacji w Polsce.



fot. źródło ARAW





fot. źródło ARAW



fot. źródło ARAW

## Ekosystem współpracy

Miniony rok pokazał, że Wrocław nie zwalnia tempa. Dzięki przemyślanej strategii miasto tworzy środowisko, w którym globalne korporacje, startupy i lokalne firmy mogą wspólnie odnosić sukcesy.



Naszą ambicją jest budowanie trwałego ekosystemu, w którym wszyscy gracze, od startupów po globalne korporacje, znajdują swoje miejsce i możliwości rozwoju. W tym nadal trudnym gospodarczo czasie współpraca i integracja ekosystemu to sprawa fundamentalna. Dzięki nim udało nam się przyciągnąć do aglomeracji wrocławskiej kolejne projekty, zarówno produkcyjne, jak i te z sektora nowoczesnych usług biznesowych. Rosnące otoczenie technologiczne i czołowy w Polsce ekosystem startupowy umożliwiają nam dobre wejście nie tylko w kolejny rok, ale w całą przyszłą dekadę, w której powalczymy o to, by Wrocław stał się jeszcze bardziej rozpoznawalnym hubem innowacji.

**Magdalena Okulowska**

Prezes Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej



## Paweł Boczar

Director, Wrocław Region

**CBRE**

# Rynek powierzchni biurowych

W 2024 roku popyt na nieruchomości biurowe we Wrocławiu utrzymywał się na poziomie podobnym do lat 2021 i 2023, zaobserwowaliśmy jednak spadek aktywności najemców o 13% w porównaniu do 2023 roku. Większość transakcji na rynku stanowiły przedłużenia obecnych umów najmu, często połączone z negocjacjami warunków najmu, optymalizacją powierzchni oraz uzyskiwaniem środków na wprowadzanie zmian na wynajmowanej przestrzeni.

Nowe umowy, które odpowiadały za niecałe 40% popytu, związane były zarówno z relokacjami, jak i pojawieniem się we Wrocławiu nowych podmiotów. Tę część rynku zdominowały mniejsze transakcje, dotyczące powierzchni o wielkości przeciętnie poniżej 1000 m kw.

W 2025 roku we Wrocławiu planowane jest oddanie do użytku tylko jednego obiektu biurowego, a w kolejnym, 2026 roku, na rynek nie trafi żaden nowy projekt. Przewidujemy, że wielkość dostępnego zasobu powierzchni biurowej w 2025 r. przekroczy 1,4 mln m kw.

W trzecim kwartale 2024 r. współczynnik tutejszych pustostanów osiągnął najwyższy poziom od czasu, kiedy zaczęto monitorować rynek i wyniósł 19,7%. Ze względu na bardzo ograniczoną podaż nowych projektów biurowych we Wrocławiu sądzimy, że w kolejnych latach poziom powierzchni niewynajętej będzie się zmniejszać.

**1 375 863**

Całkowita powierzchnia biurowa (m kw.)

**38 347**

Nowa podaż powierzchni biurowej (m kw.)

**146 303**

Popyt (m kw.)

**-12%**

Różnica popytu w porównaniu do 2023 r.

**265 943**

Powierzchnia pustostanów (m kw.)

**19%**

Stopa pustostanów (%)

# Gdańsk i Trójmiasto



Liczba ludności\*  
30.06.2024 r.

**487 371** Gdańsk  
**760 463** Trójmiasto



Liczba ludności w wieku produkcyjnym\*  
BDL 2023 r.

**291 611** Gdańsk  
**447 736** Trójmiasto



Liczba zatrudnionych w BSS\*\*\*  
ABSL 2024 r.

**40 500**



Liczba centrów BSS\*\*\*  
ABSL 2024 r.

**206**



Bezrobocie\*\*  
styczeń 2025

**2,6%**



Średnie wynagrodzenie brutto\*\*  
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie  
brutto w sektorze przedsiębiorstw  
w styczniu 2025 r.

**9 894,54 zł**



Liczba oddanych mieszkań\*\*  
styczeń 2025

**201**

\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg ptci. GUS BDL.

\*\* <https://statystykamiast.stat.gov.pl/>

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2024”



## Monika Piątko

Regional Manager

**grafton**  
Gi Group Holding

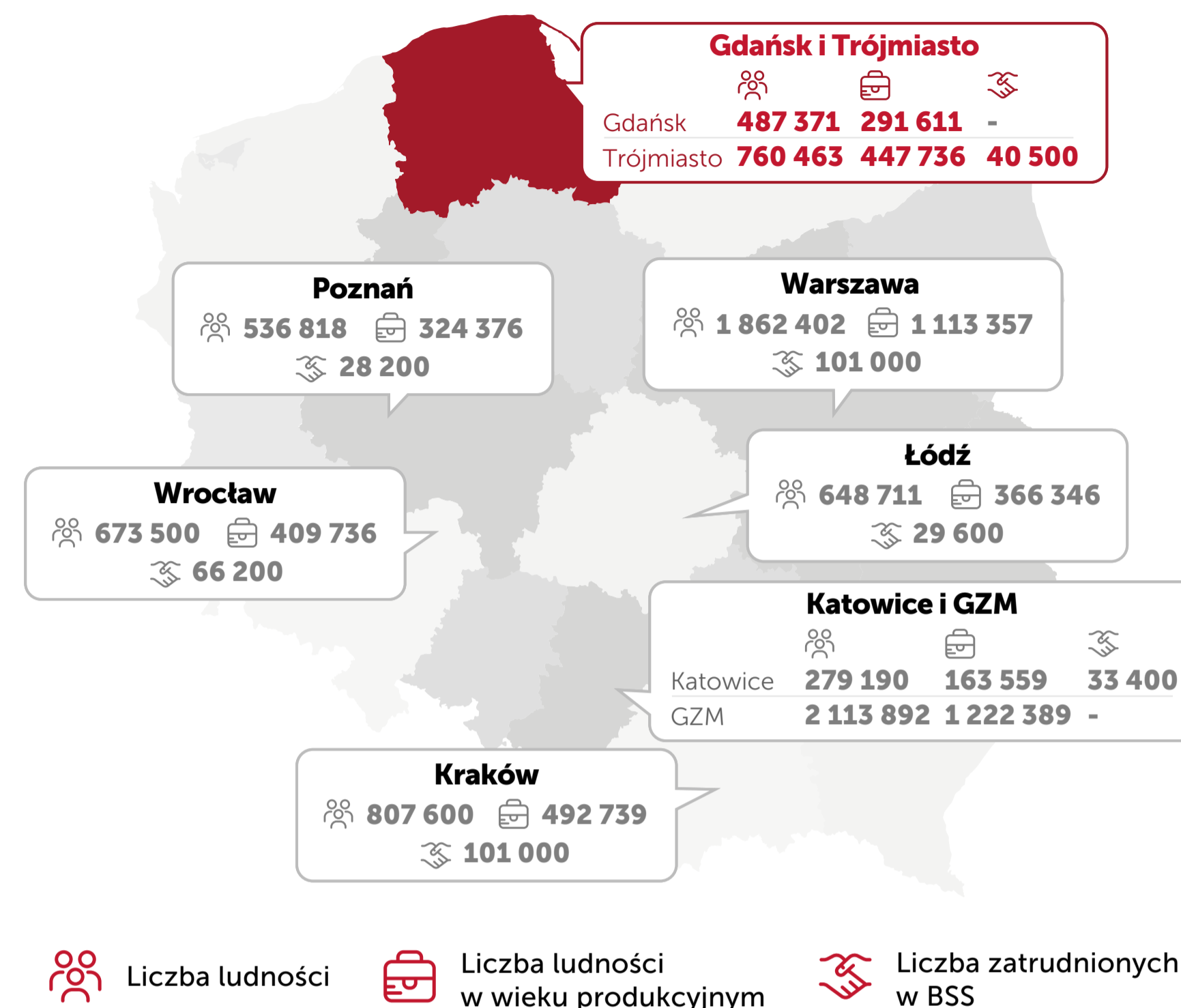
# Trójmiasto

Trójmiasto w ostatnich latach stało się jednym z najbardziej atrakcyjnych regionów w Polsce dla inwestorów z sektora centrów usług wspólnych. Ten sukces wynika z kilku istotnych czynników, które sprawiają, że miasto przyciąga zarówno międzynarodowe korporacje, jak i dynamiczne firmy krajowe. Jednym z głównych atutów regionu jest dostęp do wykwalifikowanej kadry. Trójmiasto to siedziba renomowanych uczelni, takich jak Politechnika Gdańska, Uniwersytet Gdański czy Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni, które co roku dostarczają na rynek pracy absolwentów o wysokich kwalifikacjach. Ponadto rosnąca liczba zagranicznych studentów zwiększa dostępność specjalistów władających językami obcymi.

Nie bez znaczenia dla inwestorów jest również rozwinięta infrastruktura komunikacyjna i biurowa. Dynamiczny rozwój powierzchni biurowych klasy A, stwarza idealne warunki dla nowych inwestycji. Z kolei bliskość lotniska w Gdańsku oraz rozwinięta infrastruktura drogowa, kolejowa oraz morska sprzyjają nawiązywaniu relacji biznesowych, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym.

Równie istotna jest także jakość życia oraz atrakcyjność samego regionu. Trójmiasto oferuje nie tylko możliwości rozwoju zawodowego, ale zapewnia też wysoki standard życia – od dostępu do terenów rekreacyjnych, przez bogatą ofertę kulturalną, aż po dogodny klimat inwestycyjny. Te czynniki przyciągają zarówno inwestorów, jak i młodych specjalistów szukających równowagi między pracą a życiem osobistym.

Trójmiejską mapę sektora SSC/BPO można podzielić na trzy główne branże. IT to bezsprzecznie siła napędowa rynku SSC w Trójmieście. W ostatnich miesiącach obserwujemy rozwój zaawansowanych centrów technologicznych, które zajmują się nie tylko wsparciem operacyjnym, ale także rozwijaniem oprogramowania, sztucznej inteligencji czy analizą danych. Największe zapotrzebowanie w tym obszarze dotyczy specjalistów ds. cyberbezpieczeństwa, analityków danych (Data Scientists, Big Data Analysts), administratorów systemów chmurowych (Azure, AWS) oraz programistów (Java, Python, C++). Warto zwrócić uwagę, że sektor SSC coraz częściej wymaga zaawansowanej automatyzacji procesów, co zwiększa popyt na wyspecjalizowanych programistów i analityków. Wyzwaniem jest jednak globalna konkurencja o talenty – polscy specjaliści IT często wybierają pracę w modelu zdalnym dla zagranicznych firm, które oferują wyższe wynagrodzenie.



Trójmiejski sektor finansowy przyciąga inwestorów z uwagi na stabilność prawną i dostęp do specjalistów z dziedziny rachunkowości, finansów i podatków. W ostatnich miesiącach największy popyt obserwowaliśmy w przypadku takich stanowisk jak samodzielni księgowi, kontrolerzy finansowi, analitycy finansowi, specjaliści ds. raportowania czy specjaliści AP/AR. Rosnące wymagania inwestorów dot. umiejętności technicznych (np. obsługa systemów ERP), zaawansowana analityka danych czy wymogi dot. znajomości języków obcych – szczególnie niemieckiego, francuskiego i języków nordyckich – zawężyły pulę kandydatów.

W obszarze HR odnotowaliśmy widoczny wzrost zapotrzebowania na outsourcing usług HR oraz wsparcie administracyjne. Wśród najczęściej poszukiwanych stanowisk byli specjaliści ds. payroll czy specjaliści ds. rekrutacji na projekty krótkoterminowe. Ogólnokrajowy niedobór specjalistów ds. kadr i płac dał się odczuć także na lokalnym rynku. W połączeniu z rosnącymi oczekiwaniami w zakresie znajomości języka angielskiego oraz obsługi systemów takich jak SAP czy Workday, bardzo ograniczało to pulę dostępnych kandydatów.

Trójmiasto ma wszelkie predyspozycje do dalszego dynamicznego wzrostu w sektorze SSC. Kluczowe trendy kształtujące ten rynek wynikają z globalnych zmian technologicznych, rosnącego zapotrzebowania na zaawansowane usługi oraz czynników lokalnych. Przedsiębiorstwa SSC z sektora technologicznego będą coraz więcej inwestować w automatyzację i nowe technologie, aby zwiększyć efektywność operacyjną i ograniczyć koszty. Rozwój analizy danych stanie się jeszcze bardziej istotny, a firmy będą poszukiwać analityków danych i specjalistów od Big Data. Wysoki popyt będzie dotyczył także ekspertów ds. automatyzacji procesów biznesowych (RPA), cyberbezpieczeństwa i sztucznej inteligencji (AI).

Firmy będą przenosić do Polski bardziej złożone procesy, wykraczające poza standardowe funkcje księgowe, aby obsługiwać globalne operacje o wysokiej wartości dodanej. Rosnące znaczenie ESG (Environmental, Social, Governance) wymusi tworzenie ról związanych z raportowaniem zrównoważonego rozwoju. Widoczny trend rosnącej personalizacji usług zapewne uwypukli deficyt pracowników biegle postępujących się językami nordyckimi, niemieckim czy francuskim, ale i zwiększy popyt na języki mniej typowe, takie jak hiszpański, włoski czy portugalski, w miarę ekspansji firm obsługujących rynek Ameryki Łacińskiej. Trójmiasto to doskonały wybór dla inwestorów poszukujących stabilnego środowiska do rozwoju centrów usług wspólnych. Połączenie rozwiniętej infrastruktury, dostępu do talentów oraz wysokiej jakości życia sprawia, że Trójmiasto pozostaje jednym z liderów sektora SSC w Polsce.



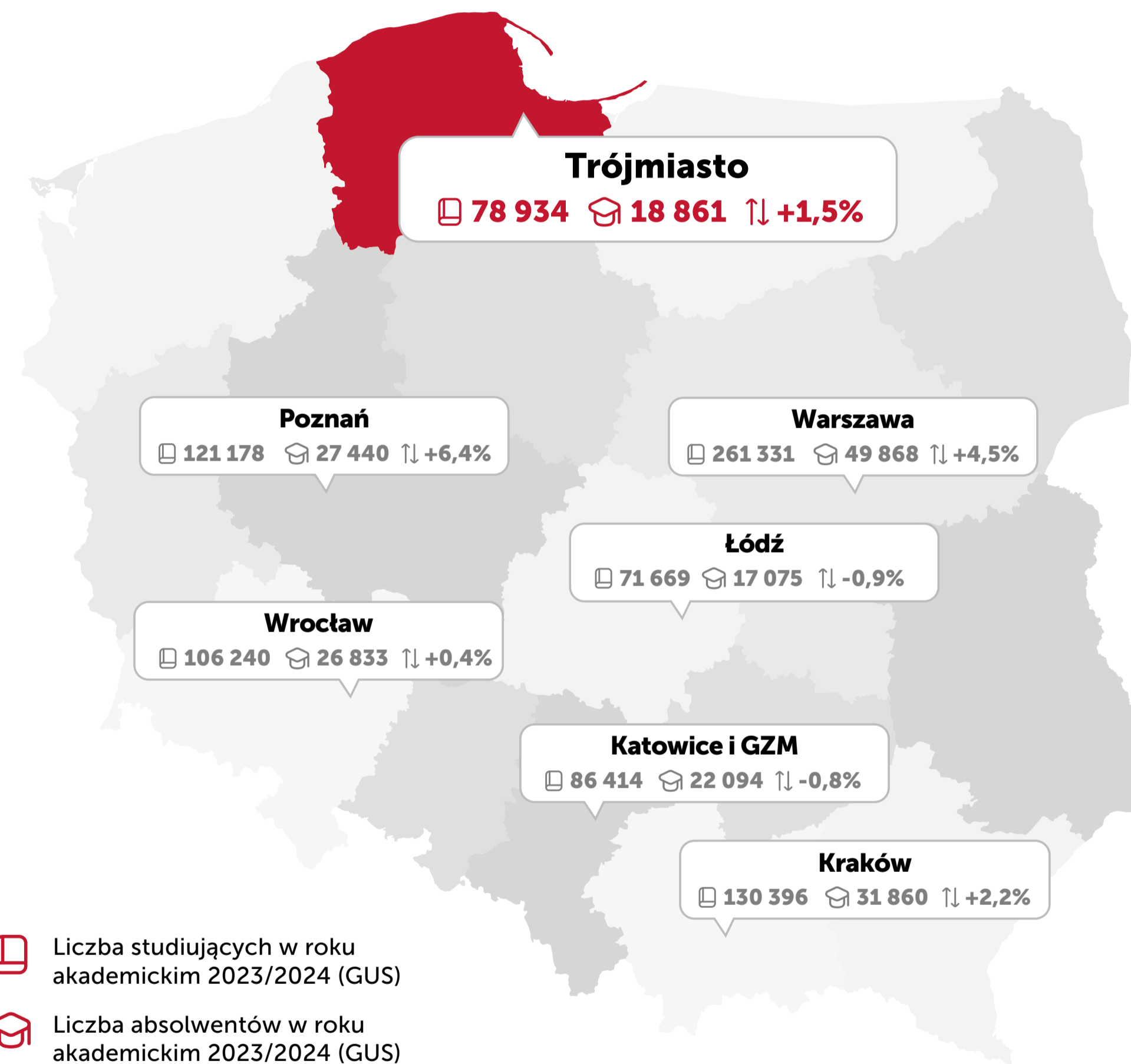
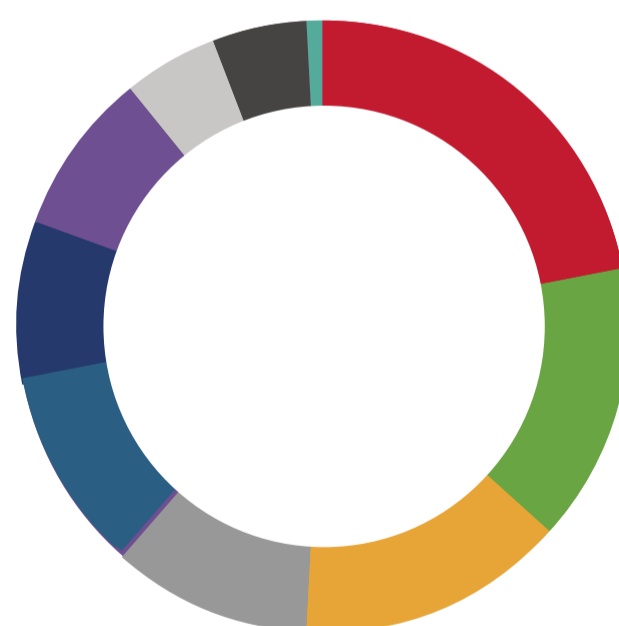
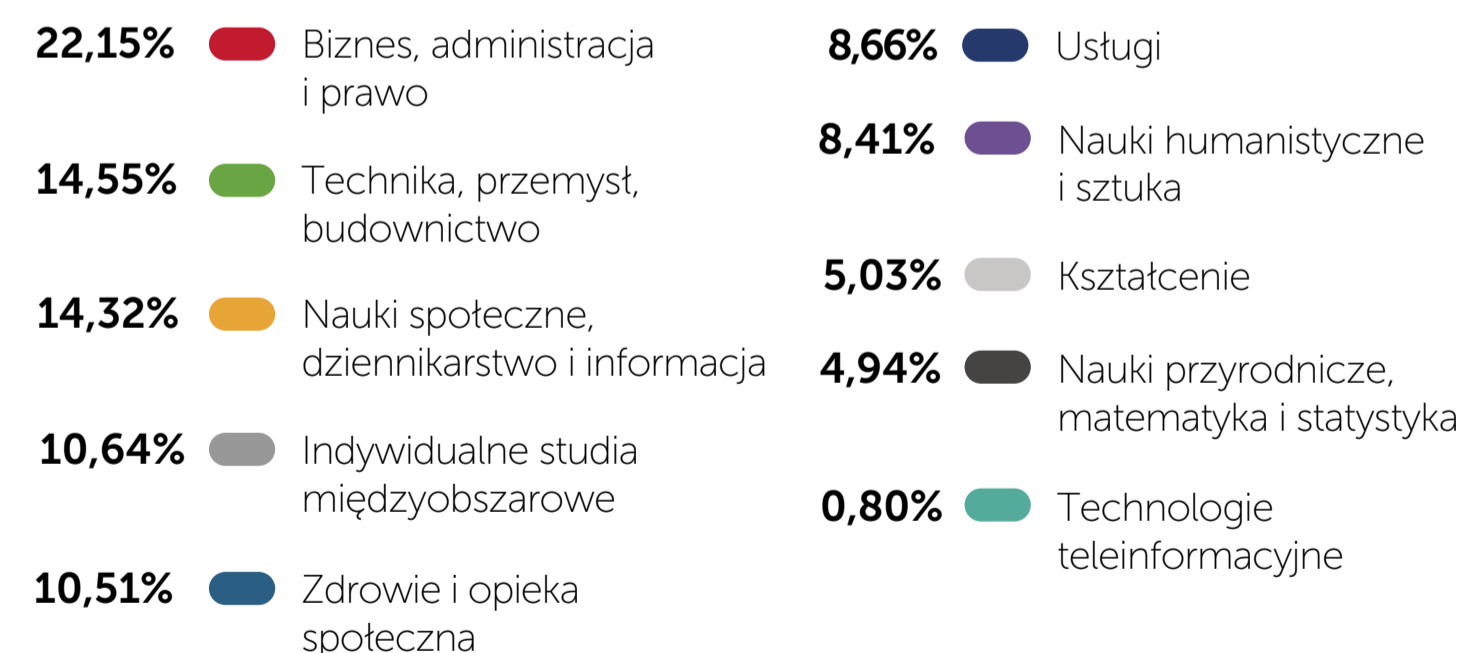
# Szkolnictwo wyższe




Ponad 22% studentów trójmiejskich uczelni wybiera kierunki związane z biznesem, administracją i prawem.

Dużą popularnością cieszą się również studia z zakresu techniki, przemysłu i budownictwa, które wybiera 14,5% studentów.

W roku akademickim 2023/2024 w Trójmieście kształciło się niemal 79 tys. studentów, co oznacza wzrost o 1,5% w porównaniu do poprzedniego roku. To potwierdza znaczenie Trójmiasta jako kluczowego ośrodka akademickiego w północnej Polsce. Każdego roku uczelnie w regionie opuszcza ponad 18 tys. absolwentów, którzy zasilają zarówno lokalny, jak i krajowy rynek pracy.

## Grupa kierunków kształcenia według ISCED-F 2013



-  Liczba studiujących w roku akademickim 2023/2024 (GUS)
-  Liczba absolwentów w roku akademickim 2023/2024 (GUS)
-  Zmiana liczby studentów r/r

Wykres - źródło danych: GUS Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024



## Marcin Grzegory

Deputy Director



# Trójmiasto – brama do Europy

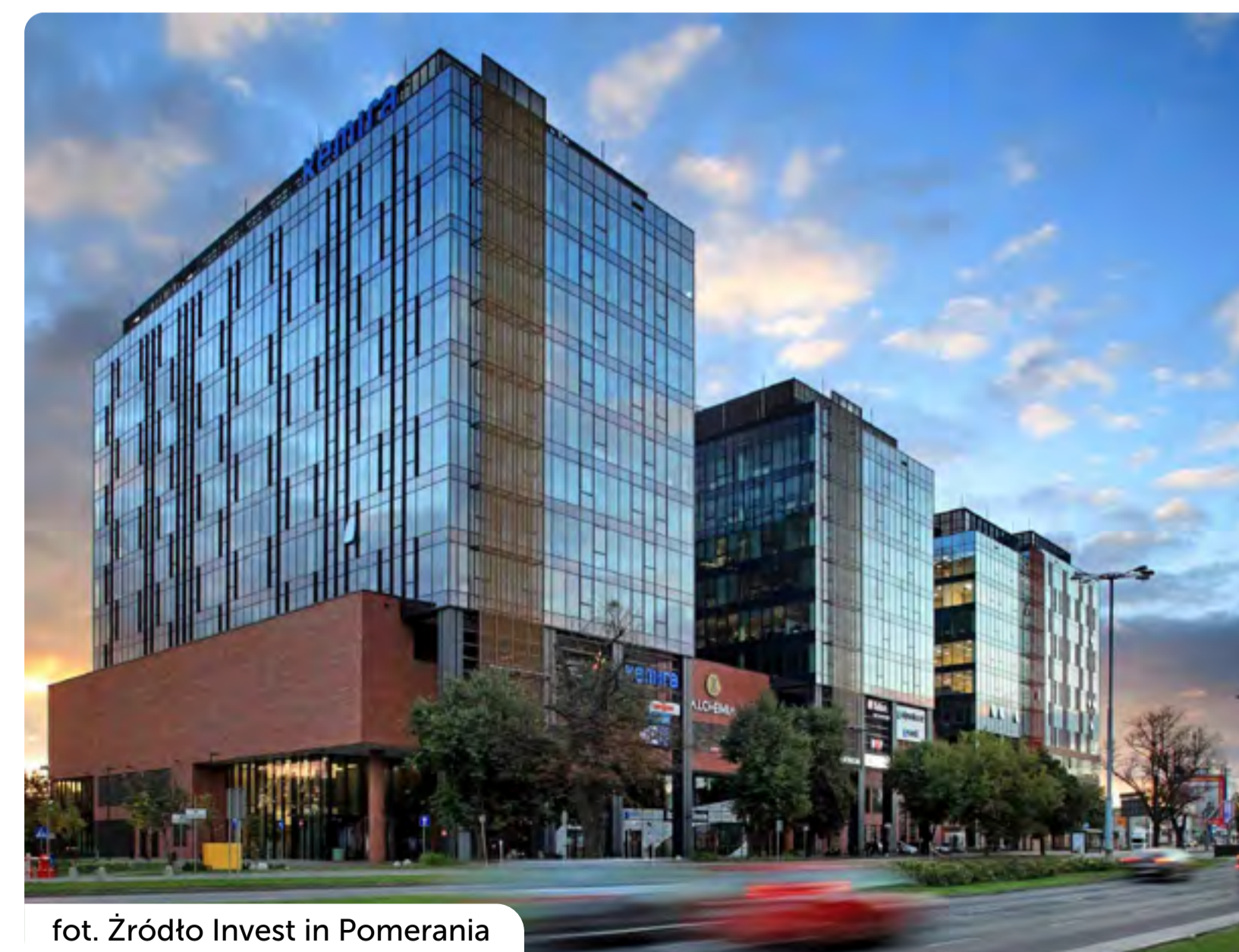
Trójmiasto nieustannie umacnia swoją pozycję jako jednego z najprężniej rozwijających się ośrodków inwestycyjnych i biznesowych w regionie Północnej Europy. Jego wyjątkowe atuty – od strategicznej lokalizacji po wysokiej jakości infrastrukturę i utalentowaną kadre – sprawiają, że staje się nie tylko popularnym kierunkiem relokacji, ale również świetnym miejscem do inwestycji. Region przyciąga zarówno międzynarodowe korporacje, jak i innowacyjne startupy. Rok 2025 zapowiada się dla Trójmiasta jako czas dalszego wzrostu i sukcesów gospodarczych, dzięki nowym inwestycjom oraz rozszerzeniu działalności firm, które już działają na lokalnym rynku.

## Atrakcyjne miejsce do pracy i życia

Trójmiasto to jedno z najbardziej atrakcyjnych miejsc do relokacji w Polsce, łączące wysoką jakość życia z dynamicznie rozwijającym się rynkiem pracy. Aglomeracja, będąca niepowtarzalną strukturą miejską w Polsce, pozwala na osiągnięcie work-life balance dzięki bliskości morza, licznym terenom zielonym oraz rozwiniętej infrastrukturze. Mieszkańcy mogą cieszyć się dostępem do nowoczesnych usług, wysokiej jakości edukacji oraz szerokiej oferty kulturalnej, a jednocześnie korzystać z możliwości zawodowych w jednym z najprężniej rozwijających się obszarów gospodarczych Europy Północnej. Trójmiasto to idealne miejsce dla osób szukających równowagi między pracą a życiem prywatnym, oferujące zarówno możliwość uczestnictwa w dynamicznej społeczności biznesowej oraz dostęp do licznych międzynarodowych wydarzeń branżowych, jak i wyjątkowy komfort codziennego życia.



fot. Źródło Invest in Pomerania



fot. Źródło Invest in Pomerania

## Lider inwestycji i rozwoju gospodarczego w Europie Północnej

Region wciąż przyciąga inwestorów z całego świata. Jednym z najważniejszych wydarzeń 2024 roku było wejście na lokalny rynek południowokoreańskiego giganta SK Hynix, lidera branży półprzewodników. Inwestycja ta stanowi kolejny kamień milowy w rozwoju Trójmiasta jako kluczowego centrum innowacji i technologii w Europie Północnej. Firma rozwija w regionie nowoczesny ośrodek badawczo-rozwojowy, który będzie miał wpływ nie tylko na rozwój lokalnej gospodarki, ale także całego polskiego sektora technologicznego.

Kolejna znacząca inwestycja to otwarcie centrum usług wspólnych przez Royal Greenland – jednego z liderów rynku przetworów rybnych w Europie. Przedsiębiorstwo to doceniło Trójmiasto za jego zdolność do zapewnienia stabilnych i efektywnych warunków dla prowadzenia biznesu, a także dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry.

Nie bez znaczenia są także decyzje europejskich gigantów, takich jak Hapag-Lloyd i Arla Foods, którzy zdecydowali się na dalszą rozbudowę swoich biur i infrastruktury w Trójmieście. Te reinwestycje potwierdzają, że region oferuje unikalne warunki do rozwoju i działalności na długoterminową skalę, stanowiące fundament dla dalszego wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy.



Nowi inwestorzy dostrzegają ogromny potencjał Trójmiasta, a poprzez swoją działalność wzmacniają jego pozycję jako ważnego punktu na mapie globalnych inwestycji. Z kolei firmy już istniejące na lokalnym rynku dynamicznie się rozwijają, co legitymizuje Trójmiasto jako miejsce spełniające oczekiwania i rozumiejące potrzeby biznesu.



fot. ARP S.A.



fot. ARP S.A.



## Centrum wydarzeń branżowych i networkingowych

Równolegle do rosnącego znaczenia regionu w kontekście inwestycji, Trójmiasto staje się również dynamicznym centrum wymiany wiedzy i integracji środowiska biznesowego. W 2024 roku odbyły się tu liczne wydarzenia branżowe promujące rozwój sektora BSS/IT, takie jak Follow the Leaders, Infoshare, IT Manager of Tomorrow czy Scandinavian IT Night. Stanowią one doskonałą okazję do spotkań z liderami branży IT, BSS i nowych technologii, a także do nawiązywania relacji biznesowych.

W regionie odbywają się również liczne spotkania networkingowe. Inicjatywy takie jak IT Club, Providers Meeting i Executive Club, organizowane przez Invest in Pomerania, są platformą do efektywnej wymiany doświadczeń i budowania sieci kontaktów wśród menedżerów, liderów oraz właścicieli firm. Dzięki nim Trójmiasto staje się jednym z najistotniejszych miejsc na mapie Europy Północnej, jeśli chodzi o rozwój sektora BSS, IT, a także współpracę międzynarodową.



fot. ARP S.A.



fot. ARP S.A.

## Trójmiasto na ścieżce dalszego rozwoju

Rok 2025 zapowiada się jako kolejny etap intensywnego rozwoju Trójmiasta. Rosnąca skala wydarzeń, takich jak Infoshare i IT Manager of Tomorrow, świadczy nie tylko o dużym zainteresowaniu regionem na arenie międzynarodowej, a także o jego znaczeniu jako europejskiego hubu biznesowego.

Dodatkowo, działania projektu Invest in Pomerania będą w 2025 r. ukierunkowane na rozwój współpracy pomiędzy sektorem BSS/IT a przemysłami technologicznymi, takimi jak półprzewodniki, energetyka, mobilność i odnawialne źródła energii (OZE).



Trójmiasto, jako kluczowy punkt na mapie inwestycyjnej Europy Północnej, ma przed sobą ekscytującą przyszłość. Dzięki doskonałej infrastrukturze, sprzyjającemu klimatowi inwestycyjnemu oraz nieustannemu dążeniu do innowacji, aglomeracja znalazła się na dobrej drodze do dalszego wzrostu, stając się jednym z najważniejszych ośrodków gospodarczych w Europie.



fot. Źródło Invest in Pomerania



fot. Źródło Invest in Pomerania



## Szymon Renk

Senior Consultant,  
Gdańsk Region

**CBRE**

# Rynek powierzchni biurowych

Rok 2024 był dla trójmiejskiego rynku biurowego bardzo udany. Po rekordowym roku 2023 popyt znów osiągnął zauważalnie wysoki poziom – drugi najwyższy w historii, co potwierdza wyraźne odbicie się tutejszego rynku po pandemii.

Niestety podaż nowej powierzchni biurowej spadła kolejny raz z rzędu, osiągając najniższy poziom od 15 lat. Niska podaż w połączeniu z wysokim popytem oraz spadkiem wskaźnika pustostanów przyczyniły się do delikatnego wzrostu stawek czynszów najmu. Nie zaobserwowaliśmy tu jednak znaczącej korekty cen, na co największy wpływ miała wciąż mocna pozycja negocjacyjna najemców.

Na trójmiejskim rynku dominował hybrydowy model pracy, więc klienci często oczekiwali elastycznych umów najmu. Zaoferowanie ich było możliwe dzięki szerokiej ofercie powierzchni wykończonych, które uzupełniały niską podaż.

Obecnie w Trójmieście w budowie znajduje się najmniej powierzchni od 10 lat. Przekłada się to na wysoki współczynnik renegocjacji we wszystkich transakcjach najmu. Około połowa organizacji decyduje się na pozostanie w swojej dotychczasowej lokalizacji, ale po krótkiej przerwie obserwujemy powrót do zawierania umów najmu w trakcie powstawania nowych budynków, co pozwala nam z optymizmem patrzeć w przyszłość.

**1 067 026**

Całkowita powierzchnia biurowa (m kw.)

**19 492**

Nowa podaż powierzchni biurowej (m kw.)

**116 323**

Popyt (m kw.)

**-19%**

Różnica popytu w porównaniu do 2023 r.

**133 471**

Powierzchnia pustostanów (m kw.)

**13%**

Stopa pustostanów (%)

# Katowice i GZM



Liczba ludności\*  
30.06.2024 r.

**2 113 892** GZM  
**279 190** Katowice



Liczba zatrudnionych w BSS\*\*\*  
ABSL 2024 r.

**33 400**



Bezrobocie\*\*  
styczeń 2025

**1,1%**



Liczba oddanych mieszkań\*\*  
styczeń 2025

**324**



Liczba ludności w wieku produkcyjnym\*  
BDL 2023 r.

**1 222 389** GZM  
**163 559** Katowice



Liczba centrów BSS\*\*\*  
ABSL 2024 r.

**140**



Średnie wynagrodzenie brutto\*\*  
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie  
brutto w sektorze przedsiębiorstw  
w styczniu 2025 r.

**9 323,83 zł**



\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg płci. GUS BDL.

\*\* <https://statystykamiast.stat.gov.pl/>

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2024”



## Natalia Nijak

Division Manager



# Katowice i GZM

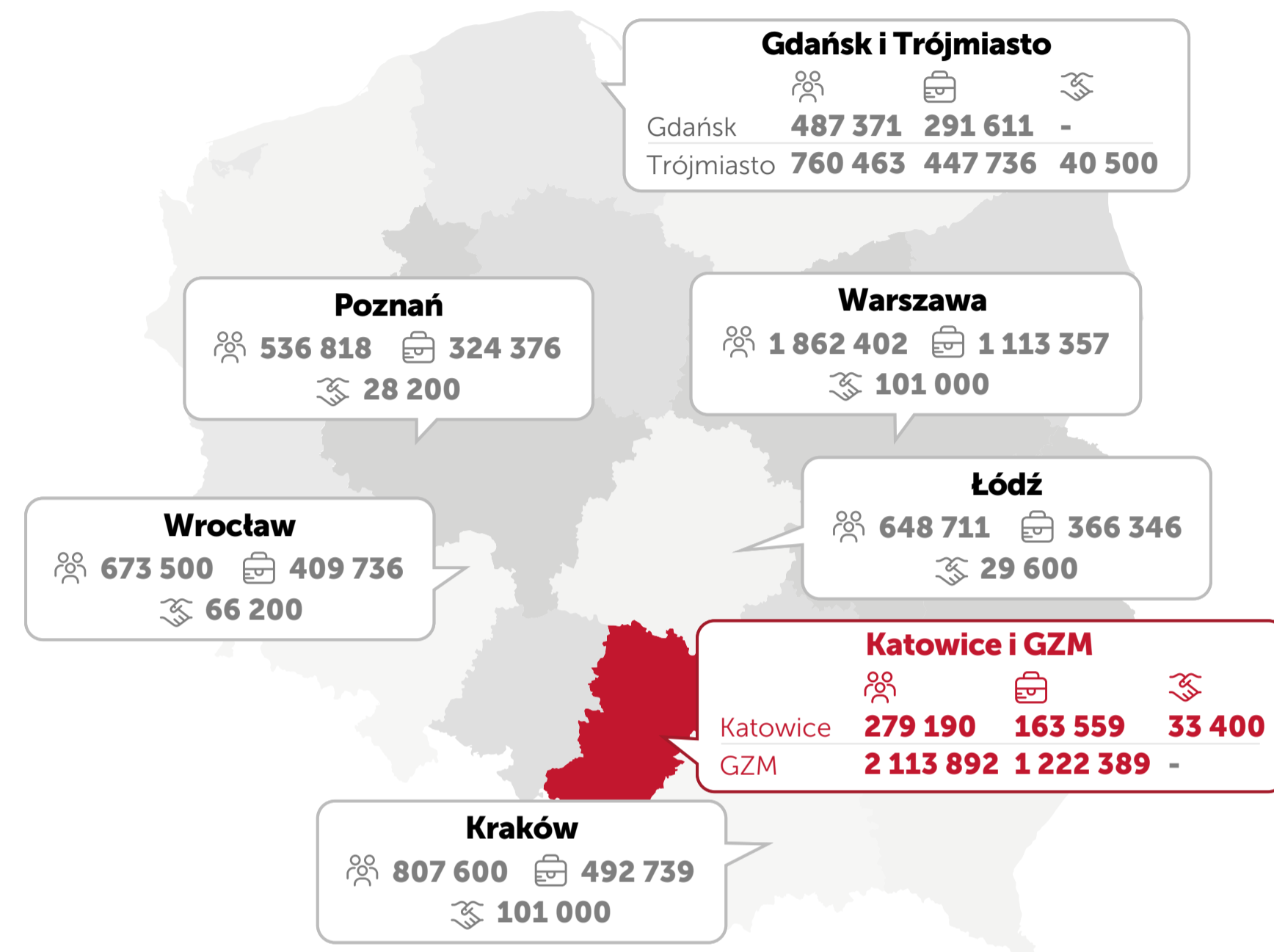
Katowice i Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia (GZM) to nie tylko serce polskiego przemysłu, ale jednocześnie region rozwinięty biznesowo, technologicznie i kulturalnie. Ta wszechstronność stanowi o sile i wyjątkowości Górnego Śląska, a także o jego atrakcyjności jako miejsca sprzyjającego inwestycjom.

Potencjał regionu dostrzegli inwestorzy z sektora nowoczesnych usług dla biznesu, którzy zatrudniają tutaj ponad 33 tys. pracowników.

Polski rynek business services – stabilny i dojrzały – w ostatnich latach przechodzi transformację, zmierzając w kierunku większego zaawansowania technologicznego oraz wyspecjalizowania procesów. Wynika to z wielu czynników, wśród których kluczową rolę odgrywa optymalizacja kosztowa. Mimo rosnących kosztów prowadzenia biznesu, Polska nadal pozostaje atrakcyjną lokalizacją dla inwestycji.

Decyzje inwestorów podejmowane są jednak z dużą rozważą i coraz częściej dotyczą stanowisk o wyższej specjalizacji, której poziom zabezpiecza wykwalifikowana kadra, konkurencyjna wobec specjalistów z Europy Zachodniej.

Sektor nowoczesnych usług dla biznesu, kojarzony przez lata z dynamiczną zmianą rewolucjonizującą rynek, obecnie zwolnił tempo. Można założyć, że minęły czasy gdy Polska była głównym kierunkiem relokacji powtarzalnych, prostych operacji. Struktury inwestycji w sektorze ewoluują w stronę centrów kompetencyjnych. W świetle tego szczególnie istotny staje się dostęp do doświadczonych specjalistów oraz wykształconej kadry. Górny Śląsk, z ponad dwumilionową metropolią i silnym zapleczem akademickim, odpowiada na te potrzeby, oferując przedsiębiorcom stabilne warunki do rozwoju.



Liczba ludności

Liczba ludności w wieku produkcyjnym

Liczba zatrudnionych w BSS



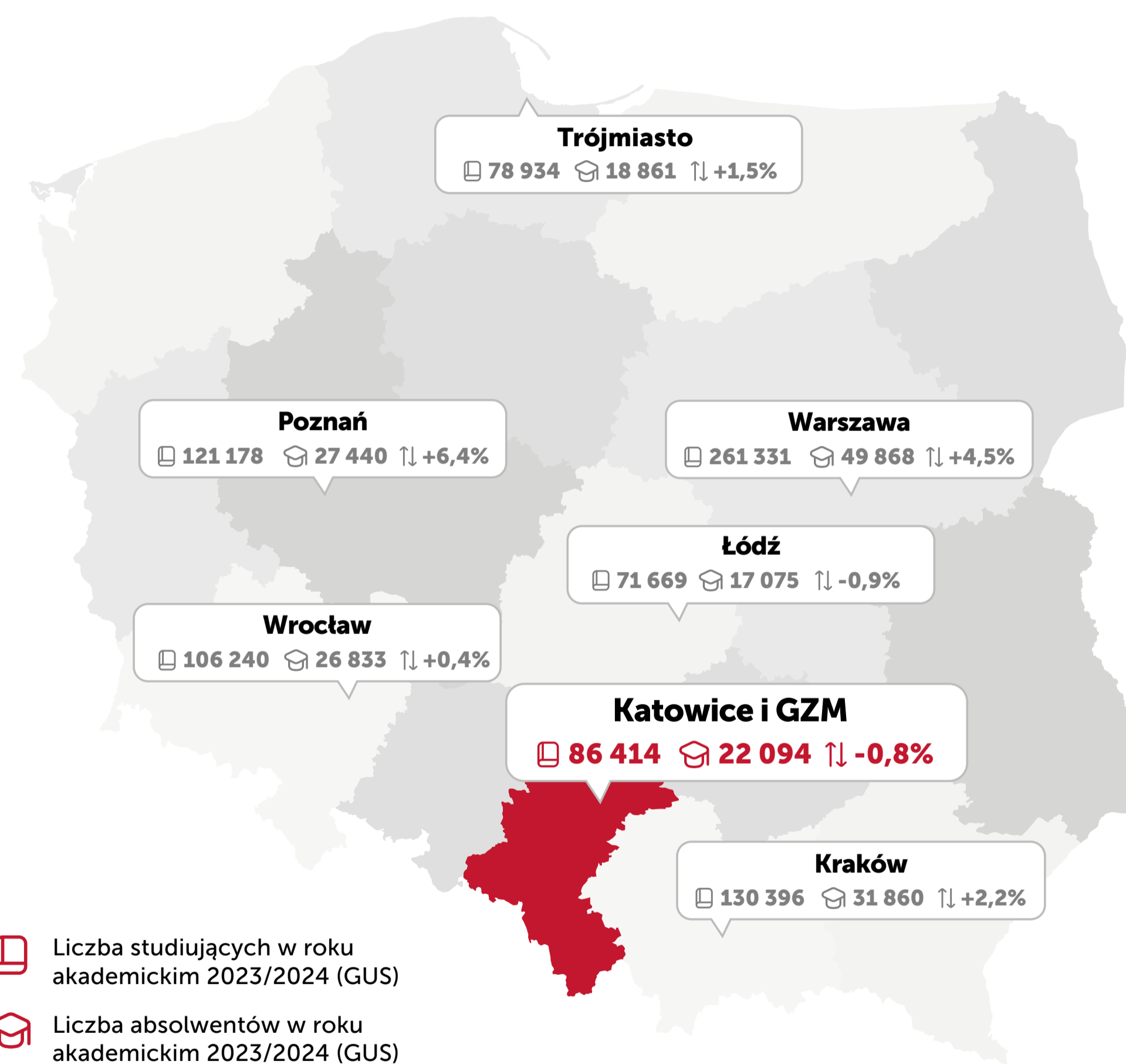
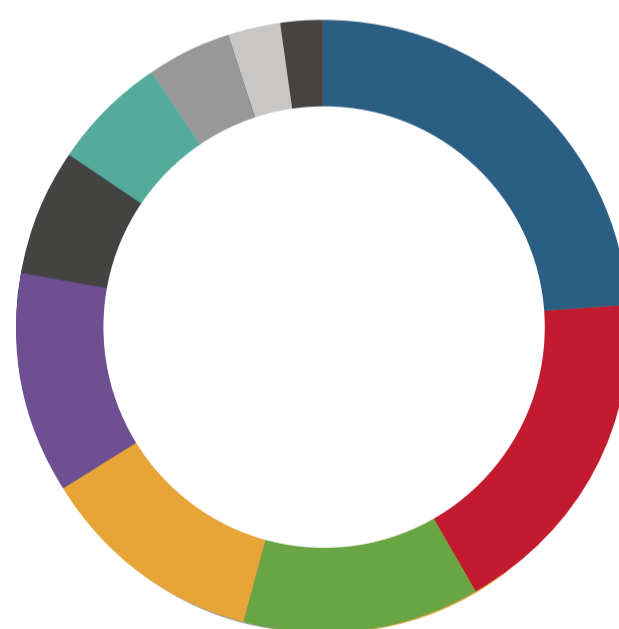
# Szkolnictwo wyższe

W Katowicach i na terenie Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii największą popularnością cieszą się kierunki związane ze zdrowiem i opieką społeczną, na które zdecydowało się ponad 24% studentów – to więcej niż w poprzednim roku.

Nadal dużym zainteresowaniem cieszą się także studia z zakresu biznesu, administracji i prawa, wybierane przez 17,85% studentów.

W roku akademickim 2022/2023 liczba studentów w regionie wyniosła ponad 86 tys., odnotowano jednak niewielki spadek – o 0,8% – zarówno w liczbie studiujących, jak i absolwentów.

## Grupa kierunków kształcenia według ISCED-F 2013



- Liczba studiujących w roku akademickim 2023/2024 (GUS)
- Liczba absolwentów w roku akademickim 2023/2024 (GUS)
- Zmiana liczby studentów r/r

Wykres - źródło danych: GUS Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024



## dr Magdalena Kolka

Zastępca Naczelnika  
Wydziału Obsługi  
Inwestorów,  
Urząd Miasta Katowice



# Miasto, które wyprzedza przyszłość. Katowice.

Polski rynek, dzięki wysokiej jakości pracy oraz znakomitym specjalistom, niezmiennie przyciąga inwestorów, mimo zmieniających się kosztów zatrudnienia. Rok 2025 przyniesie zmiany w podejściu do inwestycji – zamiast spektakularnych przedsięwzięć opartych na dużych wolumenach zatrudnienia, przedsiębiorcy skoncentrują się na adaptacji zespołów do dynamicznie zmieniających się warunków. Przykład Katowic pokazuje, że czekają nas inwestycje mniejsze, ale bardziej zaawansowane technologicznie – miasto jest na nie przygotowane zarówno pod względem merytorycznym, jak i organizacyjnym.

## Trendy w sektorze usług dla biznesu

W najbliższych miesiącach kluczowe znaczenie zyskają migracje procesów, rozwój technologii oraz wdrożenia nowoczesnych modeli operacyjnych, które wyznaczą kierunek rozwoju branży BSS. Inwestorzy postawią na innowacje technologiczne, rozwój kompetencji, a także programy upskillingu i reskillingu, ułatwiające pracownikom dostosowanie się do nowych wymagań rynku.

Minęły już czasy, gdy firmy poszukiwały lokalizacji dla dużych centrów operacyjnych, zatrudniających tysiące pracowników. Zarówno w Katowicach, jak i w całej Polsce, widać zwrot w kierunku wysokospecjalistycznych usług o wyraźnie wyższej wartości. Jest to proces związany z koncentracją inwestorów na czynnikach jakościowych – produktywności, automatyzacji, innowacjach, w tym wykorzystaniu sztucznej inteligencji do coraz bardziej zaawansowanych procesów. Inwestorzy będą dążyć do większej efektywności, bez konieczności zwiększania liczby zatrudnionych.



Rok 2025 stanie się czasem wdrażania nowatorskich strategii i realizacji odważnych, elastycznych działań, które umocnią pozycję polskiego rynku jako atrakcyjnej lokalizacji inwestycyjnej w Europie.



fot. Radosław Kaźmierczak

## Technologie i usługi oparte na wiedzy

Nowe inwestycje na katowickim rynku są mniejsze pod względem tworzonych miejsc pracy, ale za to bardziej zaawansowane technologicznie i wymagające wysokich kompetencji. Jeden z najszybciej rozwijających się sektorów na obszarze metropolitalnym stanowią usługi oparte na wiedzy (KIBS, Knowledge Intensive Business Services), świadczące wsparcie operacyjne dla zaawansowanych procesów biznesowych. Taki profil działalności determinuje strukturę zatrudnienia – to naukowcy, inżynierowie, eksperci i specjaliści są najbardziej poszukiwanymi pracownikami.



**Rynek potrzebuje pracowników zdolnych do zarządzania bardziej złożonymi operacjami, co otwiera nowe szanse dla naszej katowickiej aglomeracji. Jesteśmy atrakcyjnym miejscem dla nowych inwestycji, ponieważ mamy potencjał, aby świadczyć najbardziej zaawansowane usługi globalnym przedsiębiorstwom. Znamy i potrafimy sobie radzić z postępującymi zmianami w gospodarce, choćby z uwagi na nasze doświadczenia transformacyjne.**

Katowice umacniają swoją pozycję lidera transformacji technologicznej w Polsce, odpowiadając na dynamicznie zmieniające się potrzeby współczesnego biznesu. W sercu naszych działań znajduje się Katowicki Hub Gamingowo-Technologiczny, który stanie się centralnym elementem powstającej Dzielnicy Nowych Technologii. Ta innowacyjna platforma współpracy łączy globalne i lokalne firmy technologiczne, startupy oraz sektor edukacyjny, tworząc przestrzeń sprzyjającą rozwojowi i synergii. Hub opiera się na czterech kluczowych filarach: Gaming/e-sport, AI Knowledge Exchange, Digital Bridge oraz Network Acceleration. Dzięki tej inicjatywie Katowice stają się nie tylko bardziej atrakcyjną lokalizacją dla inwestorów i przedsiębiorców, ale również miejscem realizacji ambicji zawodowych, oferującym wysoką jakość życia. Wierzymy, że przyjęty kierunek strategiczny zwiększy jeszcze bardziej konkurencyjność Katowic i regionu, wzmacniając pozycję miasta jako dynamicznego centrum innowacji i nowoczesnych technologii.



fot. Joe Brady



fot. Radosław Kaźmierczak



## Miasto specjalistów

Katowice są sercem ponad dwumilionowej metropolii, posiadającej znakomitą infrastrukturę, co czyni je wymarzone miejsce dla międzynarodowych inwestorów. Na 19 lokalnych uczelni wyższych uczy się ponad 90 tys. studentów, a ich mury co roku opuszcza blisko 23 tys. absolwentów. Uniwersytet Śląski, Uniwersytet Ekonomiczny, Politechnika Śląska oraz wiele innych renomowanych uczelni z regionu dostarczają dobrze przygotowanych specjalistów, którzy odpowiadają na zapotrzebowanie współczesnego rynku pracy. Dzięki temu miasto od kilku lat pozostaje w czołówce regionów o wyspecjalizowanym nastawieniu na usługi biznesowe – w sektorze pracuje obecnie ponad 33 tys. osób. Angażujemy się w poszerzanie wiedzy, wspieranie rozwoju społeczności i oferowanie mieszkańcom inspirującej przestrzeni zarówno do pracy, jak i edukacji.

## Kompleksowe wsparcie dla inwestorów

Nasza długoterminowa strategia przyciągania i obsługi inwestorów jest wynikiem zrównoważenia czynników push (docierania do potencjalnego inwestora i kreowania jego potrzeb) oraz pull (zaspokajania potrzeb firmy, która już ma plany inwestycyjne). Miasto, świadome różnych oczekiwań i wymagań, powołało Wydział Obsługi Inwestorów – zespół dysponujący specjalistyczną wiedzą, który dostarcza firmom szczegółowych informacji na temat lokalnych zachęt i możliwości, jednocześnie przygotowując je do "miękkiego lądowania" na tutejszym rynku. Ze względu na różne potrzeby inwestorów, w wydziale wyodrębniono trzy zespoły, które koncentrują się na kluczowych aspektach: sektorze usług biznesowych, MŚP (w tym startupach) i inwestycjach kubaturowych.

Katowice realizują strategię lokalnego rozwoju poprzez: wzmocnienie regionalnych powiązań (współpracę na poziomie metropolitalnym), współpracę na poziomie regionalnym z KSSE, kooperację na poziomie centralnym z PAIH i rządowym z Centrum Obsługi Podatkowej Inwestora w ramach Ministerstwa Finansów oraz koordynację i promowanie działań w obszarach edukacyjnych (szkolnictwo średnie, zawodowe, wyższe).



fot. KTW, TDJ Estate



**Wydział Obsługi Inwestorów stara się zapewnić inwestorom komfort w nowym miejscu, wspiera ich w każdej sprawie i – co ważne – dożywotnio. Pomagamy firmom na wszystkich etapach rozwoju: dbamy o tych, którzy są z nami od dawna, jak też o naszych „najmłodszych” inwestorów, do których należą m.in. BPiON, Hatch, L3Harris Technologies, Morgan Advanced Materials, Outokumpu czy Danone. Jesteśmy przekonani, że każda z tych firm z dnia na dzień umacnia się w przekonaniu, że inwestycja w Katowice była ich najlepszą decyzją.**

Inwestorzy wiedzą, że zawsze mogą na nas liczyć. Nie bez powodu w 2024 r. uzyskaliśmy 7. miejsce w rankingu „Top 10 Large European Cities of the Future 2024 – fDi Strategy” (ranking fDi Intelligence z grupy Financial Times) za strategię przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych.



## Tomasz Chojnacki

Director, Silesia Region

**CBRE**

# Rynek powierzchni biurowych

Na rynku biurowym w Katowicach dopiero rok 2024 przyniósł pewną stabilizację po trudnym okresie naznaczonym efektami pandemii i adaptacją do modelu zdalnego oraz hybrydowego. W miarę jak firmy stopniowo wracają do stacjonarnej formy pracy, zauważamy wzrost zainteresowania biurami, które stają się nie tylko miejscem wykonywania obowiązków, ale także przestrzenią sprzyjającą integracji i kreatywności. W odpowiedzi na zmieniające się potrzeby pracowników, wiele firm ponownie dostrzega wartość biura jako narzędzia przyciągania talentów. Przestrzenie biurowe są rearanżowane z myślą o komforcie i elastyczności — stają się otwarte, mają wydzielone miejsca do współpracy oraz strefy relaksu.

Choć liczba nowych organizacji na katowickim rynku zaczyna się nieznacznie zwiększać, w porównaniu do poprzednich lat firmy są dużo ostrożniejsze. Swoje pierwsze biura lokują głównie w przestrzeniach serwisowanych, które ze względu na oferowaną elastyczność cieszą się coraz większym zainteresowaniem potencjalnych najemców. Kwestia zrównoważonego rozwoju, wciąż bardzo istotna, coraz częściej staje się kluczowym elementem przy wyborze powierzchni biurowej.

W roku 2024 na rynku biurowym w Katowicach powstało niewiele nowych powierzchni. Problemy z finansowaniem przedsięwzięć, a także ze sprzedażą skomercjalizowanych obiektów powodują, że podaż nowej powierzchni jest niewielka. Ta sytuacja to szansa dla budynków już istniejących, które po modernizacji i odświeżeniu mogą stać się ciekawą alternatywą dla potencjalnych najemców.

Powroty do biur i ich rearanżacja, rosnąca podaż biur serwisowanych, ostrożność nowych inwestorów i znaczenie zrównoważonego rozwoju to trendy, które będą się nadal utrzymywać w 2025 roku. Ze względu na wysoki poziom pustostanów najemcy w Katowicach mogą liczyć na przewagę negocjacyjną, a tym samym również na uzyskanie dobrych warunków najmu oraz podniesienie standardu pracy.

**777 670**

Całkowita powierzchnia biurowa (m kw.)

**26 550**

Nowa podaż powierzchni biurowej (m kw.)

**47 586**

Popyt (m kw.)

**-23%**

Różnica popytu w porównaniu do 2023 r.

**180 645**

Powierzchnia pustostanów (m kw.)

**23%**

Stopa pustostanów (%)

# Łódź



Liczba ludności\*  
30.06.2024 r.

**648 711**



Liczba zatrudnionych w BSS\*\*\*  
ABSL 2024 r.

**29 600**



Bezrobocie\*\*  
styczeń 2025

**4,7%**



Liczba oddanych mieszkań\*\*  
styczeń 2025

**408**



Liczba ludności w wieku produkcyjnym\*  
BDL 2023 r.

**366 346**



Liczba centrów BSS\*\*\*  
ABSL 2024 r.

**120**



Średnie wynagrodzenie brutto\*\*  
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie  
brutto w sektorze przedsiębiorstw  
w styczniu 2025 r.

**8 526,29 zł**



\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg ptci. GUS BDL.

\*\* <https://statystykamiast.stat.gov.pl/>

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2024”



## Agnieszka Dublańska

Team Leader



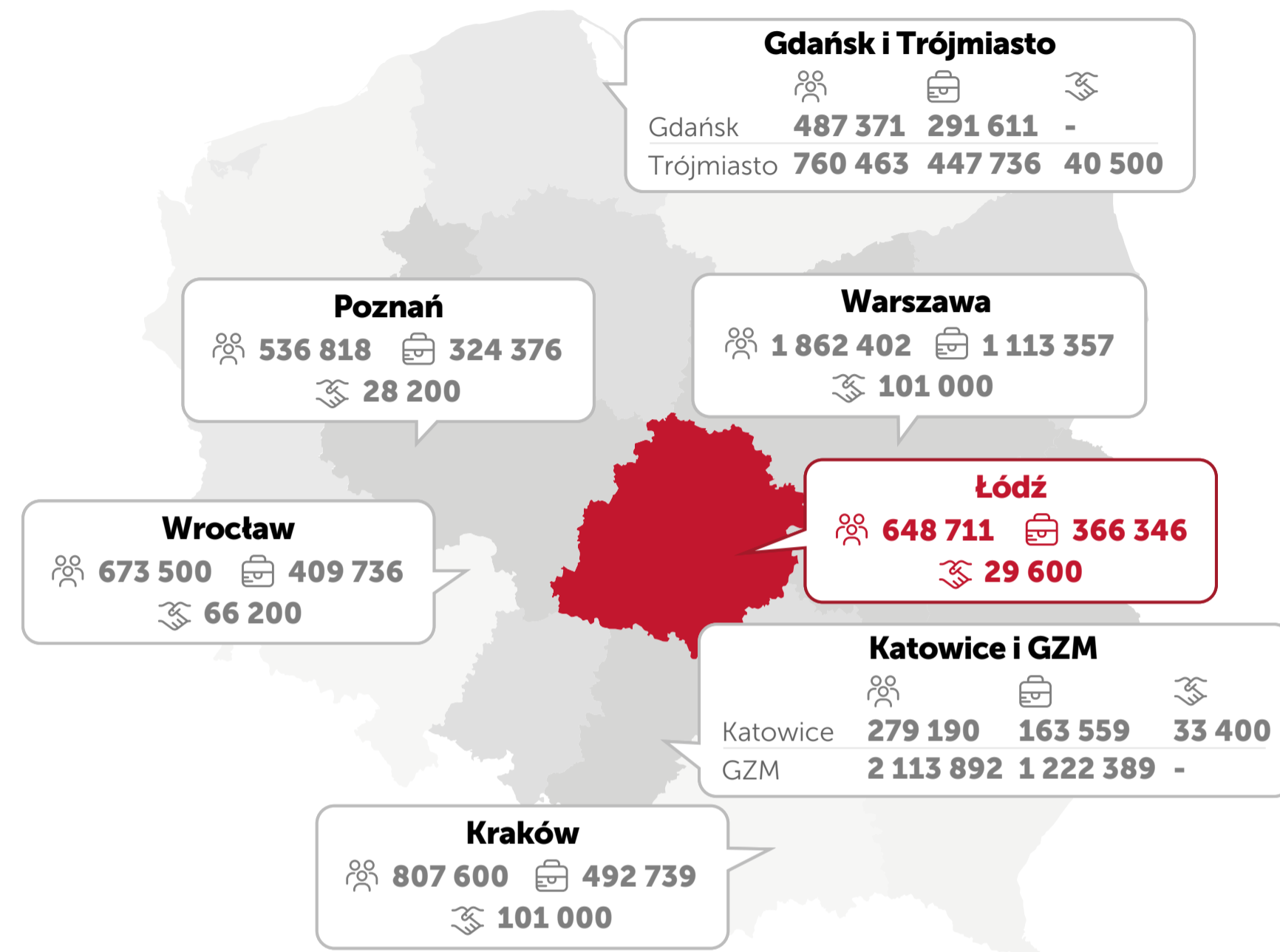
# Łódź

W 2024 roku w województwie łódzkim zaobserwowaliśmy kilka nowych inwestycji w branży BPO/SSC. Liczba otwarć nowych centrów świadczy o umiarkowanym wzroście, zbliżonym do poziomu z ubiegłego roku

Przyczyn należy upatrywać przede wszystkim w globalnych i lokalnych zmianach: w nasilającej się konkurencji ze strony europejskich krajów, takich jak Bułgaria czy Rumunia oraz państw Afryki Środkowej, a także w rosnących wynagrodzeniach specjalistów w branży. Istotnym czynnikiem jest postrzeganie przez inwestorów Europy Środkowo-Wschodniej jako niestabilnej części świata z uwagi na przedłużającą się wojnę w Ukrainie

Charakterystycznym trendem w minionym roku był insourcing, czyli rozwój i rozrost już istniejących w mieście centrów SSC. Kilku znaczących graczy z tego sektora poszerzyło zakres swojej działalności o nowe procesy relokowane do Łodzi z innych państw europejskich oraz przeniosta biura do większych i bardziej prestiżowych lokalizacji. W przeciwieństwie do SSC, centra BPO nie rozwijały się tak znacznie i nie odnotowały w ubiegłym roku większych zmian.

Pomimo nietatwej koniunktury Łódź może pochwalić się coraz lepszym potencjałem inwestycyjnym, m.in. dzięki planom związanym z Centralnym Portem Komunikacyjnym (CPK) oraz ze względu na budowę tunelu średnicowego. Warto również zwrócić uwagę na coraz lepszy PR i rosnącą rozpoznawalność miasta. Na koniec 2024 roku brytyjski "The Independent" wyróżnił Łódź – jako jedyne polskie miasto – na liście ulubionych miast na świecie. Liczne wydarzenia, takie jak Lodz Summer Festival i Light Move Festival oraz atrakcje, jak Orientarium czy Manufaktura, przyciągają coraz więcej turystów i zachęcają do potencjalnej relokacji pracowników.



Liczba ludności    
 Liczba ludności w wieku produkcyjnym    
 Liczba zatrudnionych w BSS



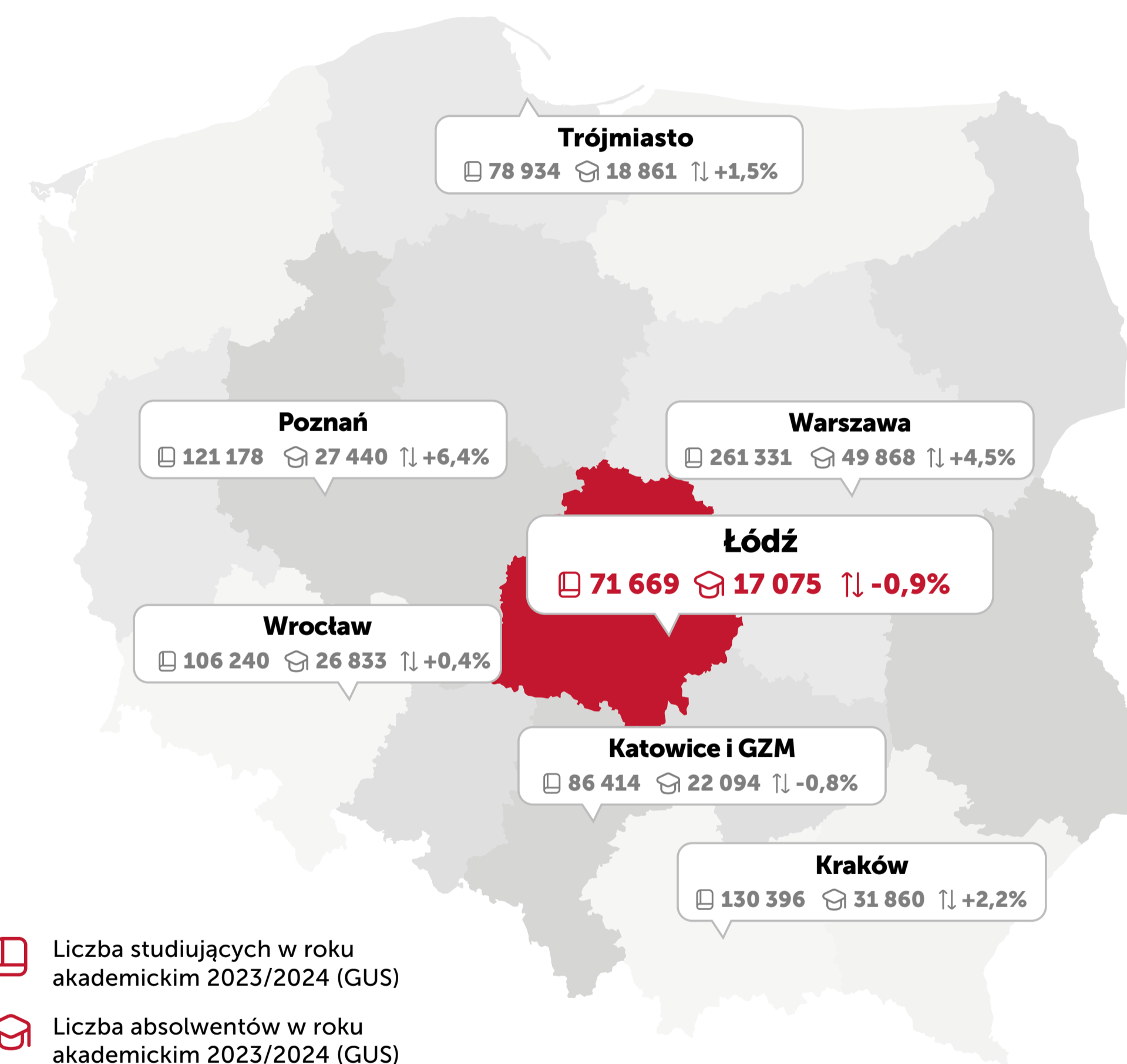
# Szkolnictwo wyższe

Łódź przyciąga studentów zainteresowanych kierunkami takimi jak biznes, administracja i prawo – wybiera je ponad 21% studiujących.

Dużą popularnością cieszą się również studia związane z ochroną zdrowia i opieką społeczną, na które decyduje się 16,5% studentów.

W roku akademickim 2023/2024 na łódzkich uczelniach studiowało niemal 71,7 tys. osób. W porównaniu do poprzedniego roku odnotowano niewielki spadek liczby studentów – o 0,9%. Mimo to co roku studia w Łodzi kończy około 17 tys. absolwentów.

## Grupa kierunków kształcenia według ISCED-F 2013



- Liczba studiujących w roku akademickim 2023/2024 (GUS)
- Liczba absolwentów w roku akademickim 2023/2024 (GUS)
- Zmiana liczby studentów r/r

Wykres - źródło danych: GUS Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024



## Adam Pustelnik

Pierwszy Wiceprezydent  
Miasta Łodzi



# Łódź – miasto szans, możliwości i dynamicznego rozwoju

Łódź, jedno z największych miast w Polsce, na przestrzeni ostatnich lat przechodzi intensywną transformację z przemysłowego centrum tekstylnego w nowoczesne miasto usługowe, technologiczne i kulturalne. Obecnie jest krajowym liderem w czterech sektorach biznesowych: Biotech/Healthcare, Hi Tech/IT, Advanced Manufacturing/R&D oraz BPO/SSC. Międzynarodowe firmy inwestują w Łodzi, wykorzystując jej strategiczne położenie, konkurencyjne koszty operacyjne, dostęp do szeroko rozumianego talent pool oraz nowoczesnej infrastruktury biznesowej.

## Strategiczne położenie i infrastruktura

Łódź, dzięki swojemu centralnemu położeniu i bliskości stolicy, stała się logistycznym centrum oraz magnesem dla inwestycji w sektorze nieruchomości magazynowych. Otwarcie drogi S14 sprawiło, że miasto może poszczycić się pierwszym w Polsce pełnym ringiem autostradowym, co czyni je atrakcyjną lokalizacją dla branży logistycznej.

Łódź intensywnie inwestuje w rozwój infrastruktury, zrównoważony transport i technologie przyszłości, takie jak zielona energia czy inteligentne rozwiązania miejskie. Przykładem jest tu m.in. realizacja tunelu średnicowego – podziemnego tunelu komunikacyjnego, mającego poprawić infrastrukturę komunikacyjną i zredukować korki w centrum miasta.



fot. źródło lodz.pl

## Sektor BSS i rynek pracy

Łódź dynamicznie rozwija się również w obszarze BSS, stanowiąc pod tym względem atrakcyjną lokalizację dla inwestorów.



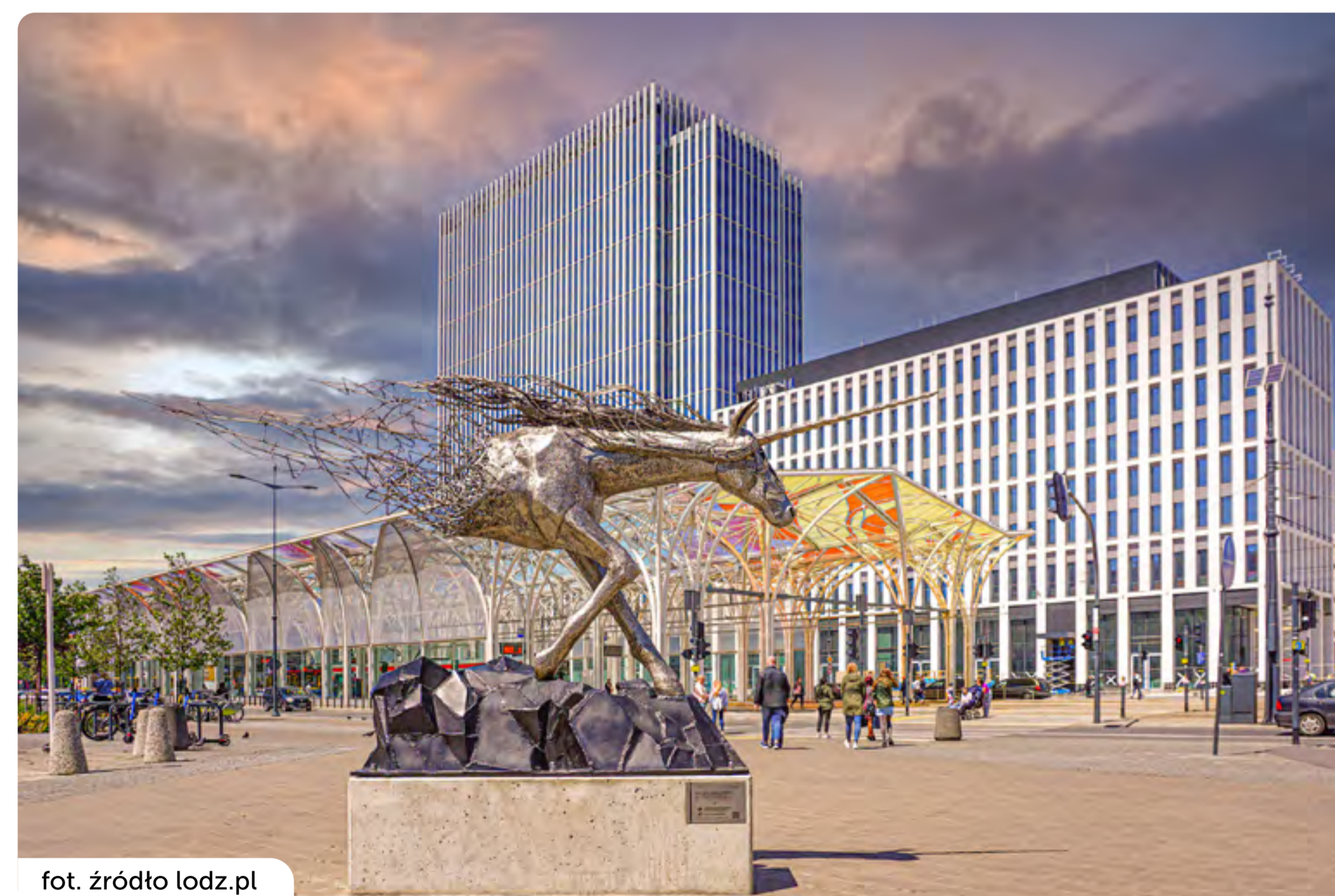
W mieście działa ponad 120 centrów BPO/SSC/IT, zatrudniających około 70 tysięcy osób. W ostatnich latach otwarto w Łodzi 12 nowych centrów usług biznesowych, a wiele firm już działających na lokalnym rynku dokonało reinwestycji, zwiększając swoją obecność w regionie. Wskaźnik wzrostu inwestycji oraz reinwestycji ma związek z rosnącą specjalizacją procesów biznesowych w centrach usług, a tym samym ze zwiększeniem zapotrzebowania na wysoce wykwalifikowanych pracowników.

## Współpraca z uczelniami i kapitał ludzki

Łódź to ważny ośrodek akademicki, w którym działa 19 uczelni wyższych. Dostęp do szerokiego grona absolwentów znacząco ułatwia rekrutację i rozwój lokalnych przedsiębiorstw. Współpraca z uczelniami jest fundamentem, na którym opiera się przyszłość Łodzi. Kształcenie wysoko wykwalifikowanej kadry, dostosowane do potrzeb współczesnego rynku pracy, stanowi kluczowy element procesu transformacji miasta.



fot. źródło lodz.pl



fot. źródło lodz.pl

## Wsparcie dla inwestorów

Ze strony Urzędu Miasta Łodzi strategiczne partnerstwo zapewnia przedsiębiorcom Invest in Lodz. Współpraca z tym podmiotem gwarantuje inwestorom kompleksowe wsparcie w rozwoju i osiągnięciu celów biznesowych. Invest in Lodz oferuje pełną opiekę pre- i post-inwestycyjną, w tym doradztwo strategiczne i wsparcie administracyjne, pomaga też w wyborze optymalnej lokalizacji dla biznesu. Invest in Lodz wspiera przedsiębiorców w nawiązywaniu współpracy z lokalnymi uczelniami, ośrodkami badawczo-rozwojowymi i klastrami technologicznymi. W ramach swojej działalności regularnie organizuje wydarzenia biznesowe, które umożliwiają nawiązanie kontaktów z liderami branżowymi, przedstawicielami lokalnych władz i instytucji finansowych. Udział w nich pozwala przedsiębiorcom zwiększyć widoczność marki, wymienić doświadczenia i odkrywać nowe możliwości współpracy.

Invest in Lodz to również program „Młodzi w Łodzi”, który łączy potencjał akademicki miasta z potrzebami biznesu, oferując inwestorom dostęp do talentów, innowacji i budowanie pozytywnego wizerunku oraz przewagi konkurencyjnej. Jako centrum edukacyjne i technologiczne, Łódź wspiera przedsiębiorstwa w realizacji celów także za pomocą unikalnych narzędzi, takich jak m.in.: program akcelacyjny Startups Powered by Invest in Lodz, największy technologiczny sandbox w Polsce i największy program stypendialny w kraju.

W mieście działa również Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna (ŁSSE) – jeden z kluczowych partnerów dla przedsiębiorców. Jako innowacyjna platforma inwestycyjna, ŁSSE oferuje wsparcie na każdym etapie realizacji projektów biznesowych, dostosowane do potrzeb firm z różnych sektorów. Oprócz indywidualnego doradztwa inwestycyjnego umożliwia m.in. korzystanie z atrakcyjnych ulg podatkowych w ramach Polskiej Strefy Inwestycji (PSI).



fot. źródło lodz.pl



## Inwestycje i rozwój

Łódź na naszych oczach przeobraża się w prężny ośrodek inwestycyjny. Miasto stawia m.in. na inwestycje w sektorach technologii, innowacji oraz usług, co sprzyja poszukiwaniu partnerów biznesowych, ale też przeloży się na znaczący wzrost zatrudnienia.

Poważnym impulsem dla rozwoju miasta jest już rozpoczęta, największa inwestycja infrastrukturalna w tej części Europy (Centralny Port Komunikacyjny). CPK otworzy jeszcze większe możliwości dla globalnych partnerstw. Międzynarodowy hub lotniczy (pasażerski oraz cargo), wraz z siecią szybkiej kolei, łączący Łódź z innymi dużymi miastami Polski oraz resztą świata, przyciągnie nowych inwestorów, stworzy nowe miejsca pracy i umocni pozycję miasta jako ważnego centrum w międzynarodowej logistyce.

## Jakość życia i atrakcyjność dla pracowników

Łódź to również wysoka jakość życia. Przystępne ceny mieszkań, bogata oferta kulturalna oraz bliskość natury czynią ją idealnym miejscem do zamieszkania. Korzystne ceny najmu przyciągają do miasta studentów i młodych profesjonalistów, a duża liczba imprez, festiwali i innych atrakcji – wielu turystów.

W 2024 roku Łódź odwiedziło ponad 4,7 miliona osób. W trzydniowym Łódź Summer Festival wzięło udział około pół miliona osób. Tłumy miłośników muzyki z całego świata przyciągnęły festiwale Audioriver i Parada Wolności, dużym zainteresowaniem cieszył się również Light Move Festival, będący od lat wizytówką miasta. Goście chętnie odwiedzają również lokalne atrakcje, jak Aquapark Fala (1,5 mln osób), Orientarium ZOO Łódź (1 mln), stadion Atlas Arena (800 tys.) oraz EC1 Łódź. Pod koniec 2024 roku angielski magazyn „The Independent” zaliczył Łódź do grona najlepszych na świecie miast, które koniecznie trzeba zobaczyć.



fot. źródło lodz.pl



Potencjał inwestycyjny Łodzi wynika z jej dynamicznej transformacji gospodarczej, atrakcyjnej lokalizacji, wsparcia ze strony miasta dla innowacyjnych przedsięwzięć oraz rozwiniętej infrastruktury. W długoterminowej perspektywie Łódź stanowi jedno z najbardziej obiecujących miejsc do lokowania kapitału w Polsce. Inwestowanie tutaj to szansa na udział w dynamicznej transformacji miasta i wykorzystanie jego ogromnych możliwości.



## Anna Trębicka

Director, Łódź Region

**CBRE**

# Rynek powierzchni biurowych

Pomimo wielu wyzwań, druga połowa 2024 roku przyniosła odbicie na rynku biurowym w Łodzi, dając początek pozytywnym trendom. W ostatnich latach tutejszy rynek charakteryzował się wysoką dostępnością nowoczesnej powierzchni: do użytku oddano duże inwestycje, których budowę rozpoczęto jeszcze przed pandemią. Choć w II kwartale 2024 r. wskaźnik pustostanów osiągnął wysoki poziom 23%, spowodowany m.in. redefinicją modelu pracy w kierunku hybrydowego, od III kwartału 2024 r. obserwujemy jego niewielki spadek.

W 2024 r. firmy wykazywały większą rozwagę w decyzjach o redukcji metrażu. Analizując przeprowadzone transakcje oraz zasoby firm z biurami w Łodzi (z wykluczeniem nowego popytu), po raz pierwszy od pandemii zaobserwowaliśmy wzrost zajmowanych powierzchni biurowych o 4,5%. To bardzo pozytywny sygnał dla rynku.

Rozwijająca się Łódź stanowi interesujący kierunek dla wielu międzynarodowych firm. Znajduje to odzwierciedlenie w wysokiej jakości nowych inwestycjach biurowych, które spełniają najwyższe wymagania i standardy techniczne. Obecnie 60% zasobów biurowych w Łodzi stanowią budynki klasy A. Ze względu na standardy ESG, a także wymogi legislacyjne, rośnie zapotrzebowanie na nowoczesne, certyfikowane powierzchnie biurowe, co z kolei skłania najemców budynków klasy B do relokacji do obiektów klasy A.

Źródłem popytu na powierzchnię biurową są w dużym stopniu negocjacje umów zawartych w okresie 5–10 ostatnich lat – cykliczność generuje relatywnie stabilne zapotrzebowanie na biura. Tempo zmiany rocznego popytu stabilizuje się i przewidujemy, że wyniesie około 3–4%. Poziom całkowitego rocznego popytu przekroczył w 2024 roku wartości sprzed pandemii, zaś w najbliższych latach spodziewamy się również powolnego wzrostu czynszu bazowego i efektywnego.

**645 658**

Całkowita powierzchnia biurowa (m kw.)

**10 876**

Nowa podaż powierzchni biurowej (m kw.)

**59 684**

Popyt (m kw.)

**9%**

Różnica popytu w porównaniu do 2023 r.

**146 853**

Powierzchnia pustostanów (m kw.)

**23%**

Stopa pustostanów (%)

# Poznań



Liczba ludności\*  
30.06.2024 r.

**536 818**



Liczba zatrudnionych w BSS\*\*\*  
ABSL 2024 r.

**28 200**



Bezrobocie\*\*  
styczeń 2025

**1,1%**



Liczba oddanych mieszkań\*\*  
styczeń 2025

**472**



Liczba ludności w wieku produkcyjnym\*  
BDL 2023 r.

**324 376**



Liczba centrów BSS\*\*\*  
ABSL 2024 r.

**152**



Średnie wynagrodzenie brutto\*\*  
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie  
brutto w sektorze przedsiębiorstw  
w styczniu 2025 r.

**9 284,98 zł**



\* Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym wg płci. GUS BDL.

\*\* <https://statystykamiast.stat.gov.pl/>

\*\*\* Źródło danych: raport ABSL „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2024”



## Michał Piernik

Division & Business Development Manager



# Poznań

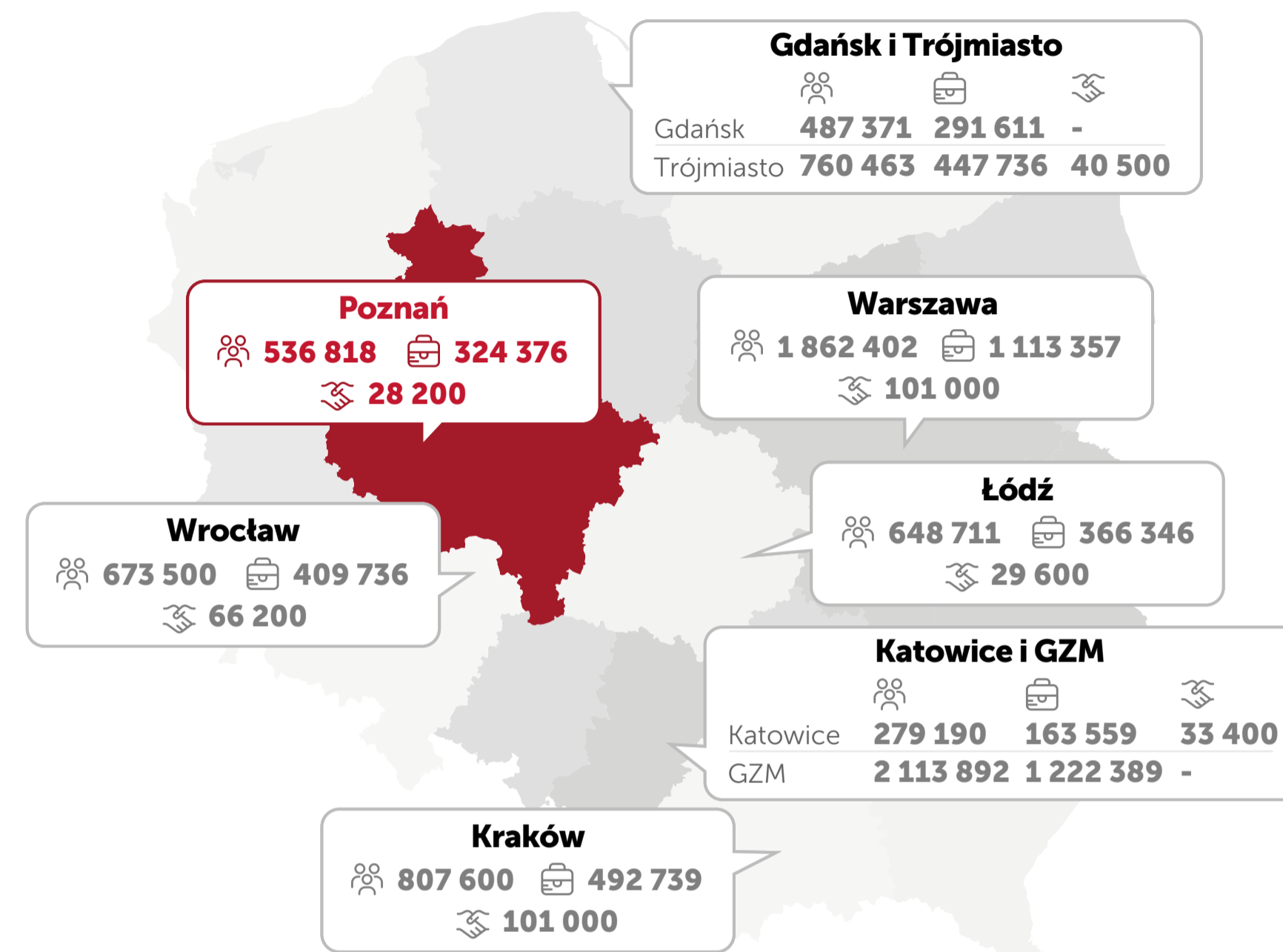
Miniony rok to czas, w którym firmy z sektora SSC/BPO w Poznaniu i Wielkopolsce wykazywały większą niż w latach poprzednich ostrożność w stosunku do nowych projektów rekrutacyjnych. Pomimo tego sektor zwiększył liczbę pracowników, osiągając poziom około 30 tys. osób zatrudnionych w ponad 150 centrach.

Było to możliwe dzięki nowym inwestycjom, które na przestrzeni dwóch ostatnich lat przyczyniły się do wzrostu zatrudnienia w nowoczesnych usługach dla biznesu, a także dzięki rozwojowi już istniejących jednostek, które przeniósł do Poznania zaawansowane procesy, uatrakcyjniając tym samym ofertę na rynku. Poznań to jeden z najstabilniejszych regionów w polskiej branży shared service. Duża w tym zasługa istniejących brandów, które w minionym roku rosną, rozbudowując swoje struktury i wiele wskazuje na to, że ten trend utrzyma się również w roku 2025.

Poznański sektor SSC/BPO jest wciąż bardzo atrakcyjnym miejscem pracy. Musimy jednak pamiętać, że z uwagi na spowolnienie gospodarcze wynagrodzenia rosną w nim wolniej niż w latach ubiegłych. W najbliższym czasie w branży spodziewamy się wzrostów płac na poziomie 5-15%.

Jeśli chodzi o wakaty, w Wielkopolsce do najbardziej poszukiwanych należą specjaliści z obszaru księgi głównej, controllingu, procurementu oraz specjaliści z zakresu analizy biznesowej i zarządzania danymi. Rośnie też zainteresowanie nowymi stanowiskami związanymi z ESG. AI, choć na razie bez zwiększonego popytu na rekrutacje, odegra w tym roku kluczową rolę w transformacjach zachodzących w SSC. Wśród poszukiwanych na rynku języków obcych dominuje niemiecki, choć już bez dużej przewagi nad pozostałymi. Najpopularniejszym modelem pracy w branży nowoczesnych usług dla biznesu pozostaje model hybrydowy, z naciskiem na 2-3 dni pracy z biura. Zdecydowaną mniejszość stanowią firmy, które decydują się na 100% pracę zdalną lub dominującą pracę stacjonarną.

W minionym roku w Poznaniu dało się zauważyć rosnącą liczbę stanowisk globalnych, co podnosi prestiż miasta na arenie międzynarodowej oraz dowodzi dojrzałości całego sektora. Procesy wiedzochłonne stają się nie tylko domeną Poznania, ale także Polski jako regionu, który pretenduje do miana lidera sektora nowoczesnych usług dla biznesu, osiągając „bardzo dobrą jakość we wciąż niezłej cenie”. Poznań – miasto, które podąża za aktualnymi trendami, nie raz udowodnił, że jest wart poznania. Jego ewolucji towarzyszy stabilizacja, tak potrzebna w biznesie w dynamicznych i niepewnych czasach.



Liczba ludności    
 Liczba ludności w wieku produkcyjnym    
 Liczba zatrudnionych w BSS



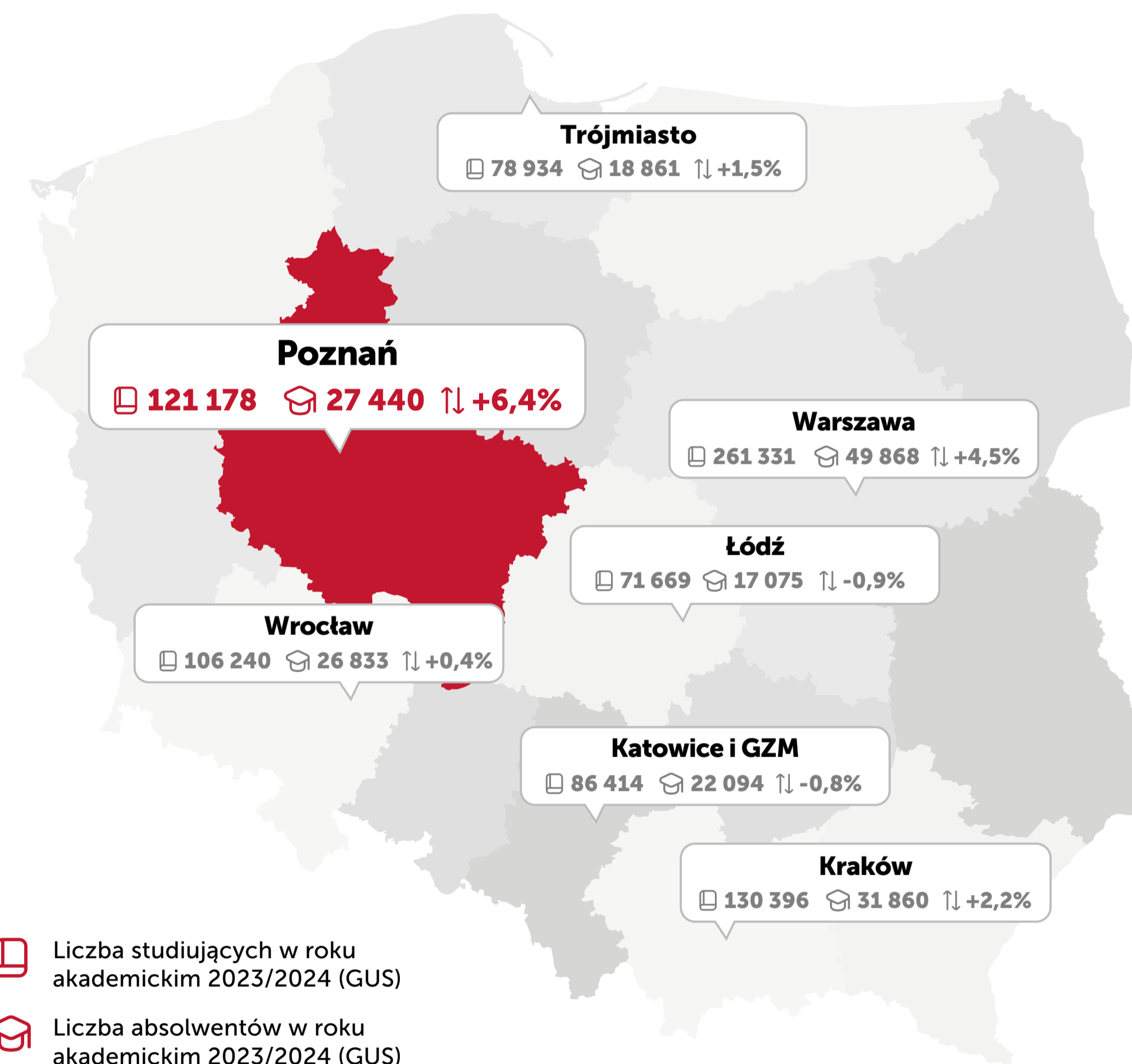
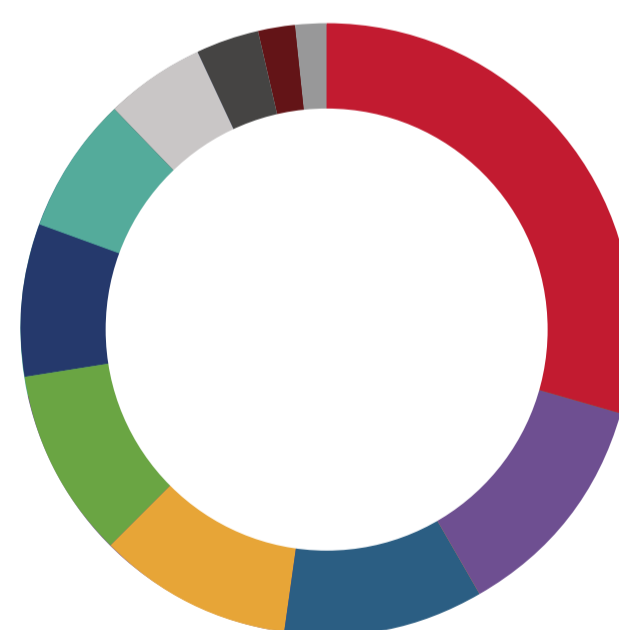
# Szkolnictwo wyższe

Poznańskie uczelnie odnotowały w ostatnim roku akademickim najwyższy wzrost liczby studentów spośród badanych miast – wyniósł on 6,4%. Obecnie w Poznaniu studiuje ponad 121 tys. osób, z czego niemal 30% wybrało kierunki związane z biznesem, administracją i prawem.

Drugą pod względem popularności grupą kierunków są nauki humanistyczne i sztuka, które wybrało 12,22% studentów. W minionym roku akademickim studia na poznańskich uczelniach ukończyło ponad 27 tys. absolwentów.

Szkoły wyższe w Poznaniu oferują wysoki poziom kształcenia, a samo miasto stanowi tańszą alternatywę do życia w porównaniu z Krakowem, Warszawą czy Gdańskiem.

## Grupa kierunków kształcenia według ISCED-F 2013



- Liczba studiujących w roku akademickim 2023/2024 (GUS)
- Liczba absolwentów w roku akademickim 2023/2024 (GUS)
- Zmiana liczby studentów r/r

Wykres - źródło danych: GUS Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024



## Jacek Jaśkowiak

Prezydent Poznania



## Katja Lożina

Dyrektor Biura  
Obsługi Inwestorów,  
Miasto Poznań

Invest in  
**POZnań\***

# Poznań - miasto przyszłości

Poznań to miasto, w którym sektor nowoczesnych usług dla biznesu rozwija się dynamicznie od niemal dwóch dekad. Działają tu centra, które zaczynały od prostych procesów, a dziś prowadzą zaawansowane technologicznie projekty. Miasto podąża za aktualnymi trendami, odpowiadając na współczesne potrzeby mieszkańców oraz pracodawców: nieustannie się rozwija, wspiera innowacje i pozostaje otwarte na przyszłe wyzwania.

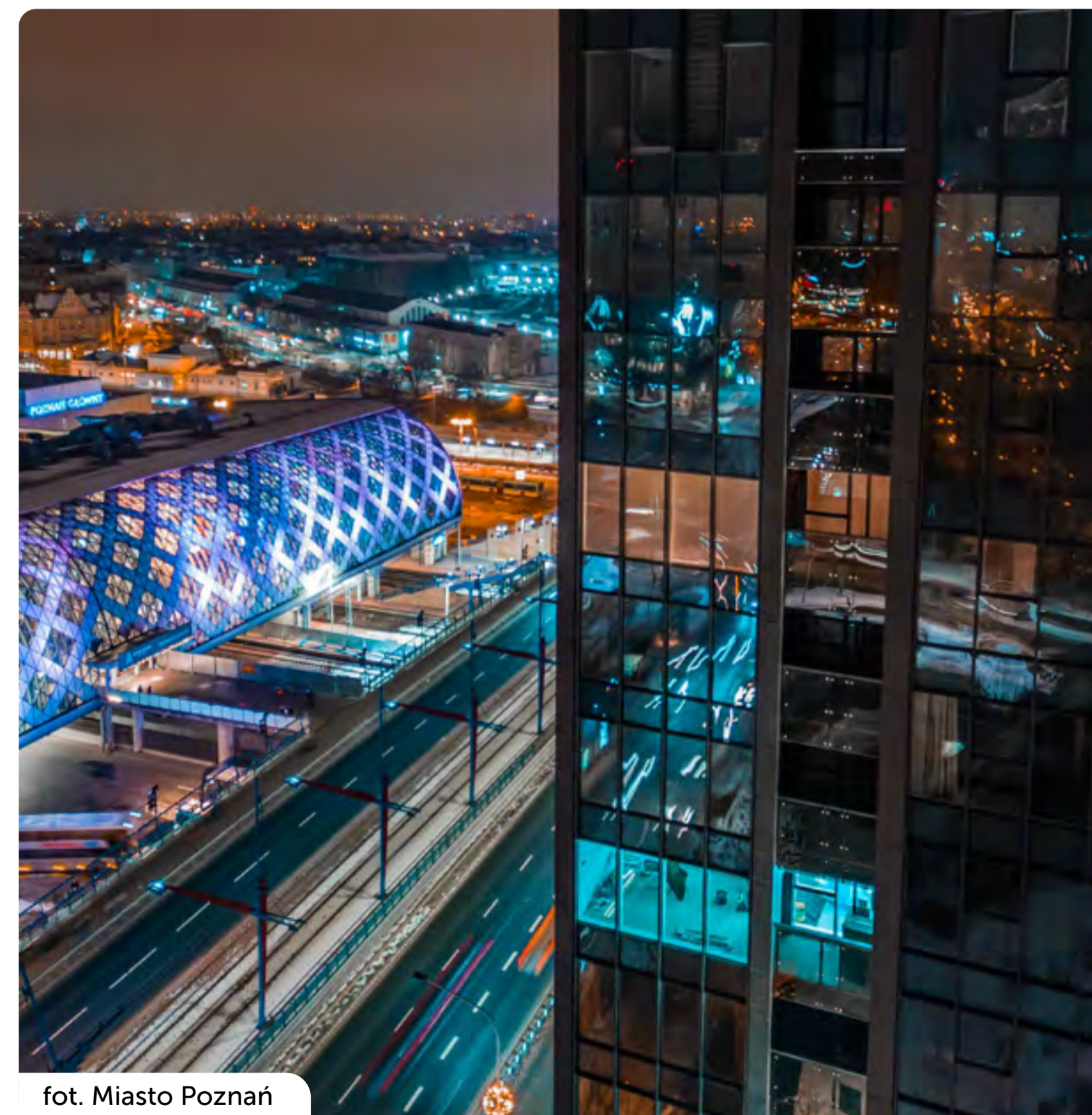
## Dogodna lokalizacja

Zdecydowanym atutem Poznania jest jego lokalizacja. Dzięki położeniu w połowie drogi między Warszawą a Berlinem jest ważnym węzłem kolejowym, drogowym i lotniczym. Ogromną zaletę stanowi znajdujący się w granicach miasta międzynarodowy port lotniczy Poznań-Ławica, który oferuje liczne połączenia międzynarodowe, w tym bezpośrednie loty do m.in. Warszawy, Londynu, Monachium, Amsterdamu, Lizbony czy Dubaju.

## Potencjał edukacyjny i rozwój technologiczny

Poznań gwarantuje możliwość podjęcia studiów na prestiżowych uczelniach o wysokim stopniu umiędzynarodowienia, potencjale naukowym i dobrym zapleczu dla studentów, którzy stanowią jedną piątą mieszkańców miasta. Funkcjonują tu 24 uczelnie, które dostosowują swoją ofertę do potrzeb biznesu oraz studentów poprzez wprowadzanie nowych kierunków kształcenia. Na przykład Wydział Matematyki i Informatyki Uniwersytetu Adama Mickiewicza już parę lat temu uruchomił Centrum Sztucznej Inteligencji.

Z kolei w Poznańskim Centrum Superkomputerowo-Sieciowym powstał pierwszy w Europie Środkowo-Wschodniej Polski Węzeł Obliczeń Kwantowych – IBM Quantum Innovation Center. Obecnie funkcjonują tam dwa komputery kwantowe, a planowana jest instalacja trzeciego. Otwiera to nowe, interesujące możliwości rozwoju technologii kwantowych w dziedzinach cyberbezpieczeństwa, medycyny czy wspierania rozwoju sztucznej inteligencji. Inaugurując tak innowacyjne projekty, Poznań zapewnia firmom dostęp do wysokiej klasy ekspertów. Nie bez znaczenia jest również fakt, że na poziomie uniwersyteckim można studiować tu ponad 50 języków obcych.



fot. Miasto Poznań

## Miasto biznesu

Poznań nie od dziś postrzegany jest jako miasto biznesu. Wywodzą się stąd takie marki jak m.in. Allegro, Żabka, Grupa PEKABEX, Grupa Enea czy Beyond. Stolica Wielkopolski przyciąga również globalne firmy, np. Volkswagen, GSK, Franklin Templeton, Unilever, Bridgestone, Beiersdorf, Capgemini, Mars Wrigley, Softswiss, Sennheiser czy Grace. W mieście działa ponad 134 tys. podmiotów gospodarczych, a liczba firm z udziałem kapitału zagranicznego jest jedną z najwyższych w Polsce.

Kluczową rolę w rozwoju gospodarczym miasta odgrywa sektor nowoczesnych usług dla biznesu (BSS), zatrudniający ponad 30 tysięcy osób. Charakter tej branży podkreśla jej międzynarodowy wymiar – w poznańskich centrach biznesowych używa się ponad 30 języków. Choć ubiegłoroczne zmiany na rynku pracy przyniosły wiele wyzwań, a w branżach takich jak IT, SSC/BPO czy R&D dynamiczny rozwój ustąpił miejsca stabilizacji i optymalizacji zatrudnienia, dostosowując je do globalnych trendów, poznański rynek BSS nieustannie ewoluuje, utrzymując swoją pozycję jednego z kluczowych miejsc dla rozwoju tego typu usług w Polsce.



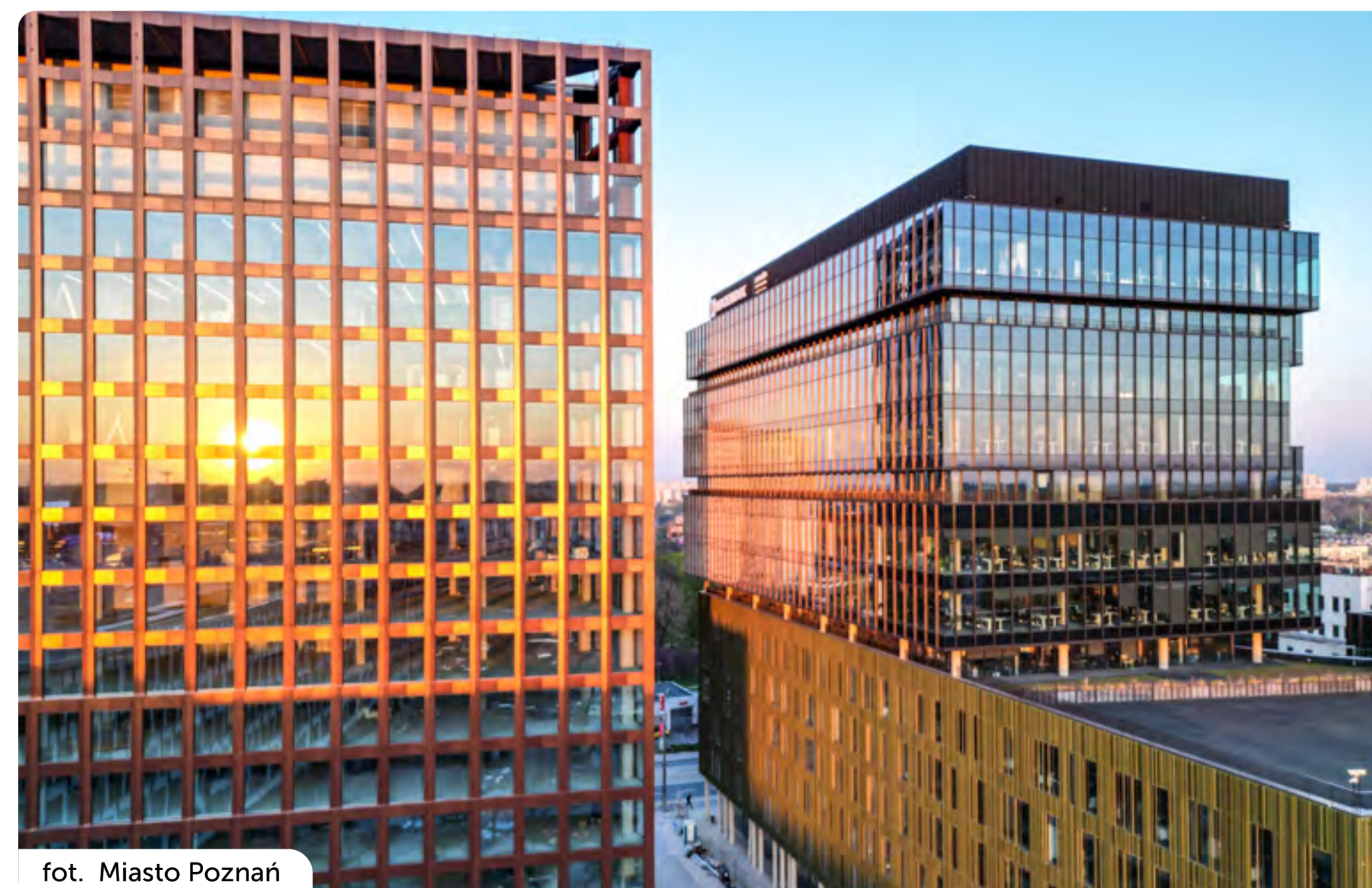
Poznań od lat wyróżnia się jako miasto wiodące w rozwoju sektora usług nowoczesnych. To właśnie tutaj dynamiczny rozwój biznesu spotyka się z kompleksowym wsparciem zarówno dla obecnych, jak i potencjalnych inwestorów. Dzięki stabilnemu środowisku biznesowemu oraz nowoczesnej infrastrukturze tworzymy idealne warunki dla międzynarodowych firm, które poszukują miejsca na rozwój.

**Jacek Jaśkowiak**

Prezydent Miasta Poznania



fot. Miasto Poznań



fot. Miasto Poznań

## Stolica przemysłu targowego

Poznań od lat jest gospodarzem wielu inspirujących targów i kongresów. Przyczyniają się do tego Międzynarodowe Targi Poznańskie – lider polskiego przemysłu targowego. To właśnie tam organizowany jest co roku kongres Impact – jedno z najważniejszych wydarzeń gospodarczo-technologicznych w Europie Środkowo-Wschodniej. Konferencja gromadzi czołowych menedżerów, decydentów politycznych, naukowców oraz ekspertów z różnych dziedzin, którzy dyskutują o przyszłych wyzwaniach oraz trendach. Wśród gości zeszłorocznej edycji znaleźli się m.in.: była Pierwsza Dama USA Michelle Obama, była premier Finlandii Sanna Marin oraz aktor Jesse Eisenberg. Z kolei w 2025 roku Poznań odwiedzi były prezydent Stanów Zjednoczonych – Barack Obama. W nadchodzących latach Targi czekają nowe wyzwania: w 2027 r. Poznań będzie gospodarzem największego wydarzenia kosmicznego na świecie – Międzynarodowego Kongresu Astronautycznego IAC 2027.

## Wsparcie nie tylko dla inwestorów

Biznesowy potencjał Poznania wspiera i promuje Biuro Obsługi Inwestorów, będące inicjatorem projektów skierowanych do różnych grup odbiorców. Jednym z nich jest Tydzień BPO/SSC – wydarzenie dla uczniów szkół średnich, które pozwala im zapoznać się z możliwościami w branży usług nowoczesnych. W ramach Tygodnia szkoły łączone są w pary z firmami z branży BPO/SSC: uczniowie uczestniczą w wykładzie wygłaszanym przez przedstawiciela firmy, a następnie odwiedzają siedzibę przedsiębiorstwa podczas specjalnie zorganizowanego dnia otwartego.

Dla profesjonalistów z branży IT od 2019 roku organizowana jest konferencja Positive Technologies. To wydarzenie prowadzone w modelu hybrydowym, skupione na najbardziej innowacyjnych trendach w branży IT oraz zagadnieniach związanych ze sztuczną inteligencją. Z roku na rok przyciąga coraz więcej sympatyków technologii oraz specjalistów i praktyków, którzy prowadzą tam wykłady i warsztaty.



Poznań konsekwentnie wspiera rozwój sektora usług nowoczesnych, a nasze wysiłki w tym kierunku są doceniane na arenie międzynarodowej. Podczas konferencji CEE Business Services Summit & Awards 2024 Poznań wyróżniono tytułem najdynamiczniej rozwijającego się miasta w Polsce. Przesądził o tym wzrost nowych inwestycji w sektorze BSS, a także liczba inicjatyw wspierających rozwój firm z sektora outsourcingu i centrów usług wspólnych. Poznań potwierdził swoją pozycję na mapie gospodarczej Europy również w prestiżowym rankingu fDi Intelligence „European Cities and Regions of the Future 2023/2024”. Stolicę Wielkopolski uznano w nim za drugie najbardziej przyjazne miasto dla biznesu, a w ogólnym zestawieniu zajęła ona 7. miejsce, tuż za Rotterdamem, wyprzedzając m.in. Manchester.

Przyjazność Poznania dla biznesu to efekt konsekwentnego tworzenia infrastruktury dostosowanej do potrzeb inwestorów, uproszczonych procedur administracyjnych oraz wsparcia, które miasto oferuje zarówno dużym międzynarodowym korporacjom, jak i lokalnym firmom.

**Katja Łożina**

Dyrektor Biura Obsługi Inwestorów Miasta Poznania



## Wysoka jakość życia

Stolica Wielkopolski zdobyła tytuł najlepszego miasta do życia w Polsce w rankingu Business Insider Polska. Tak wysoka pozycja cieszy tym bardziej, że zestawienie powstało na podstawie obiektywnych i ogólnodostępnych danych, a jego twórcy biorą pod uwagę aspekty ważne dla mieszkańców. Miasto konsekwentnie inwestuje w nowoczesną komunikację miejską oraz transport rowerowy, rozszerza ofertę kulturalną, a przy tym wyróżnia się dużą ilością terenów zielonych. Wysoka jakość życia i zadowolenie mieszkańców są jednym z priorytetów dla lokalnych władz, ponieważ to społeczność tworzy charakter Poznania.



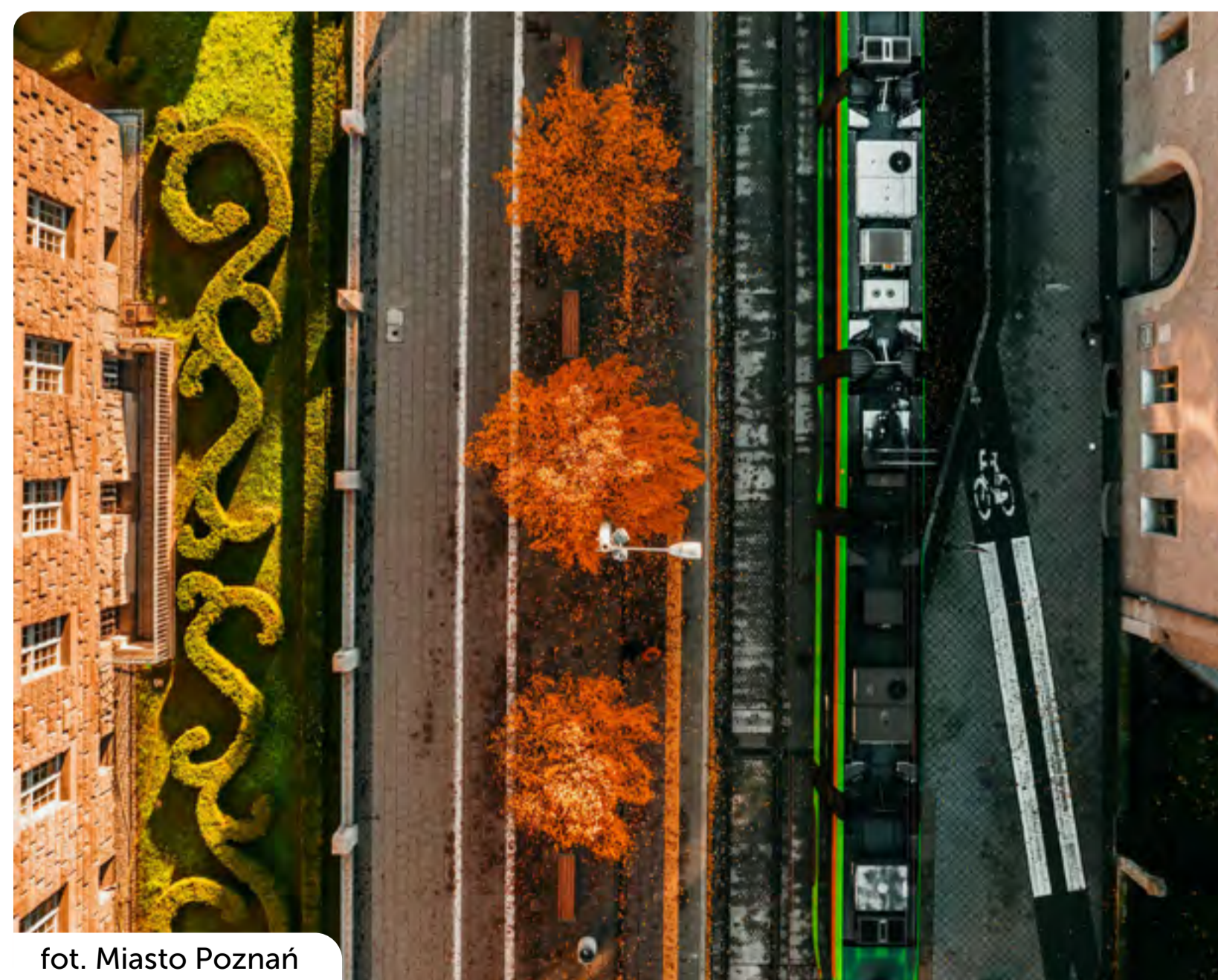
Największym i kluczowym atutem naszego miasta są ludzie – otwarci, tolerancyjni, a jednocześnie zdolni, ambitni, przedsiębiorczy, kultywujący niezwykle etos pracy. Co roku ponad 100 tysięcy studentów wybiera poznańskie uczelnie, a wielu z nich decyduje się właśnie tutaj budować swoją przyszłość. Dzięki temu możemy zaoferować inwestorom dostęp do wysoko wykwalifikowanych kadr, które stanowią jeden z filarów sukcesu sektora nowoczesnych usług biznesowych.

**Jacek Jaśkowiak**

Prezydent Miasta Poznania



fot. Miasto Poznań



fot. Miasto Poznań



fot. Miasto Poznań



## Bartosz Frąckowiak

Associate Director,  
Poznań Region

**CBRE**

# Rynek powierzchni biurowych

Rok 2024 przyniósł wiele pozytywnych zmian na rynku nieruchomości biurowych w Poznaniu, potwierdzając dynamiczny rozwój miasta oraz rosnące zainteresowanie inwestorów. Zgodnie z przewidywaniami współczynnik pustostanów spadł, co świadczy o zwiększonym zapotrzebowaniu na powierzchnie biurowe w regionie, mimo niższego całkowitego popytu niż w roku poprzedzającym.

Jednocześnie z zapotrzebowaniem na biura wzrosło również znaczenie przestrzeni coworkingowych. Nowo powstające projekty flex odpowiadają na potrzeby najemców poszukujących nowatorskich rozwiązań i elastyczności. Wzrost popytu na biura elastyczne czy przestrzenie coworkingowe będzie się utrzymywał, ponieważ odzwierciedla preferencje pracowników oraz pracodawców zmierzające w kierunku pracy hybrydowej.

W 2024 r. istotne były dla firm także kwestie zrównoważonego rozwoju, a sytuacja na rynku po raz kolejny wymusiła na wynajmujących elastyczne podejście do biznesu. Inwestycje w zrównoważony rozwój oraz ekologiczne budownictwo, rosnące znaczenie certyfikacji, takich jak BREEAM i LEED, pozostaną kluczowym trendem na poznańskim rynku biurowym w 2025 r.

Na rynek nieruchomości biurowych w 2024 r. istotny wpływ miała inflacja, która doprowadziła do zauważalnego wzrostu stawek za opłaty serwisowe. W odpowiedzi na rosnące koszty wynajmujący zwiększyli czynsze w prestiżowych biurowcach. Podczas gdy do starszych i mniej atrakcyjnych nieruchomości najemców trzeba przyciągać niższą ceną, stawki czynszów w budynkach premium w centrum miasta będą nadal rosnąć.

Na poznańskim rynku nie brakuje również przykładów optymalizacji powierzchni biurowej. W 2024 r. branża IT zdecydowała się na podnajmy oraz redukcję wynajmowanej przestrzeni. Firmy z tego sektora dostrzegły potrzebę bardziej efektywnego zarządzania swoimi zasobami, co często prowadziło do przemyślenia strategii dotyczących zajmowanej powierzchni.

**675 729**

Całkowita powierzchnia biurowa (m kw.)

**2 600**

Nowa podaż powierzchni biurowej (m kw.)

**66 767**

Popyt (m kw.)

**-14%**

Różnica popytu w porównaniu do 2023 r.

**90 373**

Powierzchnia pustostanów (m kw.)

**13%**

Stopa pustostanów (%)

# Wynagrodzenia

Benchmark jest tworzony przez ekspertów Grafton Recruitment. Widetki wynagrodzeń są podane w polskich złotych brutto/miesięcznie. Wartości przedstawione w badaniu obejmują zarówno rzeczywiste wartości rynkowe, jak i prognozy na 2025 rok. W tym wydaniu dodatkowo przedstawiono najczęściej oferowaną (NO) wartość wynagrodzenia. Minimum przedziału oznacza najniższą wartość wynagrodzenia, za jaką można zatrudnić danego specjalistę, maksimum najwyższą wartość wynagrodzenia, za jaką można 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		
	2025			2025			2025			2025		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Head of SSC</b>												
<300 FTE	30 000	47 000	35 000	40 000	50 000	45 000	27 000	40 000	35 000	27 000	40 000	35 000
300 – 1 000 FTE	35 000	57 000	45 000	50 000	65 000	55 000	35 000	45 000	40 000	35 000	45 000	40 000
+ 1000 FTE	37 000	70 000	57 000	65 000	85 000	75 000	40 000	55 000	50 000	40 000	55 000	50 000
Head of Finance	24 000	40 000	30 000	30 000	40 000	35 000	25 000	40 000	35 000	25 000	40 000	35 000
(Senior) Operations Manager	17 000	33 000	25 000	30 000	50 000	40 000	16 000	30 000	25 000	16 000	30 000	25 000
Service Delivery Manager	18 000	30 000	25 000	23 000	33 000	30 000	16 000	28 000	23 000	16 000	28 000	23 000
Improvement Process Manager	18 000	30 000	23 000	20 000	30 000	25 000	18 000	25 000	23 000	18 000	25 000	23 000

	Katowice			Łódź			Poznań		
	2025			2025			2025		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Head of SSC</b>									
<300 FTE	27 000	38 000	35 000	27 000	40 000	35 000	27 000	40 000	35 000
300 – 1 000 FTE	35 000	45 000	38 000	35 000	45 000	38 000	37 000	50 000	42 000
+ 1000 FTE	40 000	55 000	48 000	40 000	55 000	50 000	45 000	55 000	50 000
Head of Finance	25 000	40 000	32 000	27 000	44 000	35 000	25 000	40 000	33 000
(Senior) Operations Manager	16 000	28 000	23 000	20 000	35 000	25 000	18 000	30 000	25 000
Service Delivery Manager	17 000	25 000	22 000	20 000	28 000	25 000	17 000	25 000	23 000
Improvement Process Manager	18 000	27 000	23 000	19 000	27 000	24 000	18 000	25 000	23 000

# Finanse i rachunkowość

## Top 3 najczęściej poszukiwane stanowiska w 2025 r.:

- RtR Specialist/Senior
- Finance Analyst
- Financial Controller



# Finanse i rachunkowość

	Kraków			Warszawa			Wrocław			Gdańsk		
	2025			2025			2025			2025		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>P2P</b>												
junior specialist	5 300	6 700	6 300	6 000	7 000	7 000	5 500	6 500	5 800	5 500	6 500	5 800
specialist	6 500	8 500	7 300	8 000	9 500	9 000	6 500	8 000	7 500	6 500	8 000	7 500
senior specialist	8 500	11 500	9 700	10 000	12 000	11 000	8 000	11 000	9 500	8 000	11 000	9 500
team leader	11 000	15 000	12 500	14 000	16 000	15 500	11 000	16 000	14 000	11 000	16 000	14 000
manager	15 000	20 000	17 000	18 000	22 000	20 000	15 000	19 000	17 000	15 000	19 000	17 000
<b>R2R</b>												
junior specialist	5 700	7 500	6 800	7 500	9 000	8 000	6 000	7 000	6 500	6 000	7 000	6 500
specialist	7 500	9 500	8 500	9 000	12 000	11 500	7 000	10 000	9 000	7 000	10 000	9 000
senior specialist	9 500	13 000	11 000	12 500	15 000	13 000	9 000	14 000	12 000	9 000	14 000	12 000
team leader	13 000	17 000	15 000	18 000	21 000	19 000	14 000	18 000	16 000	14 000	18 000	16 000
manager	17 000	22 000	18 500	20 000	25 000	23 000	18 000	24 000	20 000	18 000	24 000	20 000
<b>OTC</b>												
junior specialist	5 700	6 700	6 300	6 000	7 000	7 000	5 500	6 500	5 800	5 500	6 500	5 800
specialist	6 500	8 500	7 300	8 000	9 500	9 000	6 500	8 000	7 500	6 500	8 000	7 500
senior specialist	8 500	11 500	9 700	10 000	12 000	11 000	8 000	11 000	9 000	8 000	11 000	9 000
team leader	11 000	15 000	12 500	14 000	16 000	15 500	11 000	16 000	14 000	11 000	16 000	14 000
manager	15 000	20 000	17 000	18 000	22 000	20 000	15 000	19 000	18 000	15 000	19 000	18 000
<b>Master Data Management</b>												
junior specialist	5 500	7 000	6 300	6 000	7 500	7 000	6 000	6 500	6 200	6 000	6 500	6 200
specialist	7 000	9 000	8 000	7 500	9 000	8 500	6 500	8 500	8 000	6 500	8 500	8 000
senior specialist	8 500	11 500	10 000	10 000	13 000	11 000	8 500	12 000	11 000	8 500	12 000	11 000
team leader	12 000	16 000	14 500	14 000	16 000	15 000	12 000	15 000	14 000	12 000	15 000	14 000
manager	15 000	19 000	17 000	17 000	20 000	18 500	15 000	18 000	16 000	15 000	18 000	16 000

## Finanse i rachunkowość

	Katowice			Łódź			Poznań		
	2024			2024			2024		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>P2P</b>									
junior specialist	5 200	6 500	5 500	5 500	6 500	5 500	6 000	6 500	6 000
specialist	6 500	8 000	7 500	6 500	8 000	7 000	6 500	8 000	7 500
senior specialist	8 000	11 000	9 500	8 500	11 000	9 500	8 500	10 000	9 000
team leader	11 000	15 000	13 000	12 000	14 000	12 000	12 000	15 000	13 500
manager	14 500	18 000	17 000	14 000	18 000	16 000	16 000	19 000	18 000
<b>R2R</b>									
junior specialist	5 500	6 800	6 000	5 500	6 500	6 000	6 000	7 000	6 500
specialist	6 800	9 500	8 500	7 000	11 000	9 000	7 500	10 000	9 000
senior specialist	9 500	13 000	11 000	11 000	14 000	12 000	10 000	13 000	12 000
team leader	13 000	16 500	15 000	14 000	17 000	16 000	14 000	17 000	16 000
manager	16 500	20 000	18 000	18 000	22 000	20 000	18 000	22 000	20 000
<b>OTC</b>									
junior specialist	5 200	6 500	5 500	5 500	6 500	6 000	6 000	6 500	6 000
specialist	6 500	8 000	7 500	6 500	9 000	7 500	6 500	8 000	7 500
senior specialist	8 000	11 000	9 500	9 000	11 000	10 000	8 500	10 000	9 000
team leader	11 000	15 000	13 000	11 000	14 000	12 000	12 000	15 000	13 500
manager	14 500	18 000	17 000	14 000	18 000	14 000	16 000	19 000	18 000
<b>Master Data Management</b>									
junior specialist	5 200	6 500	6 000	5 500	6 500	6 000	5 500	6 500	6 000
specialist	6 500	8 500	7 500	6 500	10 000	9 000	7 000	9 000	8 000
senior specialist	8 500	12 000	10 500	10 000	13 000	12 000	9 000	12 000	11 500
team leader	12 000	15 000	14 000	13 000	15 000	14 000	12 000	15 000	14 000
manager	15 000	18 000	17 000	15 000	18 000	16 500	15 000	18 000	16 000



## Finanse i rachunkowość

	Kraków			Warszawa			Wrocław			Gdańsk		
	2025			2025			2025			2025		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Financial Planning &amp; Analysis</b>												
junior specialist	5 800	8 000	7 000	8 000	9 500	9 000	6 000	7 000	6 500	6 000	7 000	6 500
specialist	8 000	10 000	9 000	10 000	13 000	13 000	7 000	10 000	8 500	7 000	10 000	8 500
senior specialist	10 000	14 000	12 000	14 000	18 000	16 000	10 000	14 000	12 500	10 000	14 000	12 500
team leader	13 000	18 000	16 000	18 000	22 000	20 000	14 000	17 000	16 000	14 000	17 000	16 000
manager	17 000	22 000	18 500	23 000	30 000	26 000	16 000	20 000	18 000	16 000	20 000	18 000
<b>Billing</b>												
junior specialist	5 700	7 000	6 500	7 000	8 000	7 500	5 500	6 000	5 800	5 500	6 000	5 800
specialist	7 000	9 000	8 500	8 500	10 500	9 500	6 500	8 000	7 500	6 500	8 000	7 500
senior specialist	9 000	12 000	11 000	10 000	12 000	11 500	9 000	10 000	9 500	9 000	10 000	9 500
team leader	12 000	16 000	14 000	14 000	16 000	15 000	11 000	15 000	13 000	11 000	15 000	13 000
manager	15 000	20 000	17 000	17 000	20 000	19 000	15 000	18 000	16 000	15 000	18 000	16 000
<b>Independent Accountant</b>												
	9 000	15 000	12 000	12 000	16 000	14 000	9 000	14 000	12 000	9 000	14 000	12 000
<b>Chief Accountant</b>												
	14 000	27 000	18 000	19 000	25 000	23 000	14 000	25 000	18 000	14 000	25 000	18 000
<b>Accounting Manager</b>												
	15 000	28 000	22 000	23 000	30 000	26 000	16 000	25 000	20 000	16 000	25 000	20 000
<b>Statutory Accountant</b>												
	14 000	18 000	16 000	15 000	18 000	16 500	15 000	20 000	18 000	15 000	20 000	18 000
<b>Statutory Manager</b>												
	18 000	26 000	22 000	20 000	28 000	24 000	20 000	30 000	25 000	20 000	30 000	25 000
<b>Accounting Controller</b>												
	16 000	23 000	18 000	17 000	23 000	19 000	18 000	22 000	20 000	18 000	22 000	20 000

## Finanse i rachunkowość

	Katowice			Łódź			Poznań		
	2024			2024			2024		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Financial Planning &amp; Analysis</b>									
junior specialist	5 800	7 000	6 500	5 500	6 500	6 000	6 000	6 500	6 000
specialist	7 000	10 000	8 500	6 500	10 000	9 000	7 000	10 000	8 500
senior specialist	10 000	14 000	12 500	10 000	13 000	12 000	11 000	15 000	12 500
team leader	14 000	16 000	15 000	13 000	15 000	14 000	15 000	17 000	16 000
manager	16 000	20 000	17 000	15 000	18 000	16 500	17 000	20 000	18 000
<b>Billing</b>									
junior specialist	5 200	6 500	5 500	5 500	6 500	6 200	5 500	6 000	6 000
specialist	6 500	8 000	7 000	6 500	8 000	7 500	6 500	8 000	7 500
senior specialist	8 000	10 000	9 000	8 500	10 000	9 000	9 000	10 000	9 500
team leader	10 000	15 000	13 000	10 500	14 000	13 000	11 000	15 000	13 000
manager	15 000	18 000	17 000	14 000	18 000	17 000	15 000	18 000	16 000
<b>Independent Accountant</b>									
	9 000	13 000	12 000	9 000	13 000	11 000	10 000	14 000	12 000
<b>Chief Accountant</b>									
	14 000	23 000	17 000	17 000	23 000	20 000	16 000	25 000	19 000
<b>Accounting Manager</b>									
	15 000	25 000	20 000	17 000	19 000	18 000	17 000	25 000	20 000
<b>Statutory Accountant</b>									
	14 000	18 000	16 000	14 000	18 000	15 000	15 000	18 000	15 000
<b>Statutory Manager</b>									
	18 000	28 000	23 000	20 000	26 000	24 000	22 000	28 000	24 000
<b>Accounting Controller</b>									
	17 000	20 000	19 000	17 000	19 000	18 000	18 000	22 000	20 000

## Finanse i rachunkowość

**Cała Polska**

	min	max	NO
<b>Audit &amp; Risk Management</b>			
junior specialist	8 000	10 000	9 000
specialist	10 000	14 000	12 000
senior specialist	14 000	20 000	17 000
team leader	18 000	23 000	20 000
manager	20 000	30 000	25 000

**Cała Polska**

	min	max	NO
<b>Tax</b>			
junior specialist	8 500	10 000	9 500
specialist	10000	14000	12000
senior specialist	13 000	16 000	15 000
team leader	15 000	20 000	17 000
manager	19 000	28 000	25 000

# Business Intelligence

## Top 3 najczęściej poszukiwane stanowiska w 2025 r.:

- Data Engineer
- BI Specialist
- Data Analyst



## Business Intelligence

	Cała Polska		
	min	max	NO
BI Specialist	12 000	18 000	16 000
BI Manager	25 000	32 000	28 000
DWH Engineer	17 000	23 000	21 000
Data Analyst	13 000	18 000	15 000
Data Engineer	16 000	22 000	20 000
Database Administrator	13 000	18 000	16 000
Database Developer	15 000	20 000	18 000
Data Manager	27 000	35 000	30 000
AI Developer	18 000	27 000	23 000
RPA Developer	10 000	15 000	13 000

# Procesy IT

## Top 3 najczęściej poszukiwane stanowiska w 2025 r.:

- Technical Support Engineer
- SAP Consultant
- Network Engineer



# Procesy IT

	Kraków			Warszawa			Wrocław			Gdańsk		
	2025			2025			2025			2025		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Service Desk</b>												
Technical Support 1st Line	6 500	9 000	7 500	6 000	9 000	7 500	6 500	8 500	8 000	6 500	8 500	8 500
Technical Support 2nd Line	7 500	12 500	10 500	8 000	12 000	10 000	8 000	11 000	10 000	8 000	11 000	10 000
Technical Support 3rd Line	11 500	16 500	13 500	11 000	15 000	13 000	11 000	14 000	13 000	11 000	14 000	13 000
Service Desk Leader	14 000	17 000	15 500	14 000	17 000	16 000	14 000	17 000	15 000	14 000	17 000	15 000
Service Desk Manager	15 500	20 000	17 000	16 000	20 000	18 000	16 000	20 000	18 000	16 000	20 000	18 000
<b>Network</b>												
Network Analyst	8 000	13 000	10 000	8 000	13 000	10 000	8 000	11 000	10 000	8 000	11 000	10 000
Network Engineer	15 000	21 000	18 000	15 000	20 000	17 000	14 000	20 000	15 000	14 000	20 000	15 000
Network Architect	24 000	30 000	26 000	24 000	28 000	26 000	24 000	28 000	27 000	24 000	28 000	27 000
<b>Project Management</b>												
PMO	10 000	16 000	14 000	10 000	15 000	12 000	12 000	16 000	14 000	12 000	16 000	14 000
Project Manager	17 000	26 000	19 000	19 000	24 000	21 000	18 000	25 000	22 000	18 000	25 000	22 000
Program Manager	24 000	30 000	27 000	23 000	30 000	27 000	23 000	30 000	26 000	23 000	30 000	25 000
<b>SAP</b>												
SAP Funtional Consultant (FI/CO, HCM, PP, MM, SD)	17 000	28 000	25 000	19 000	29 000	24 000	18 000	28 000	23 000	18 000	28 000	23 000
SAP Support Consultant/Analyst	12 000	20 000	17 000	12 000	17 000	14 000	14 000	20 000	17 000	14 000	20 000	17 000
SAP Basis Consultant	19 000	27 000	22 000	21 000	27 000	23 000	18 000	27 000	24 000	18 000	27 000	23 000
Integration Consultant (PI)	20 000	28 000	25 000	23 000	30 000	27 000	22 000	28 000	25 000	22 000	28 000	25 000
SAP Team Leader	21 000	27 000	26 000	23 000	30 000	27 000	20 000	25 000	23 000	20 000	25 000	23 000
SAP Manager	25 000	33 000	28 000	28 000	35 000	31 000	25 000	33 000	28 000	25 000	33 000	28 000
SAP Center Head	30 000	40 000	34 000	30 000	40 000	35 000	30 000	40 000	35 000	30 000	40 000	35 000
<b>Application Management</b>												
Application Support Specialist (support)	9 500	15 000	11 000	9 000	16 000	13 000	10 000	15 000	13 000	10 000	15 000	13 000
Application Support Specialist (supportdevelopment)	13 000	18 000	15 000	14 000	19 000	16 000	13 000	18 000	15 000	13 000	18 000	15 000
SharePoint Engineer	14 000	19 000	16 000	15 000	20 000	17 000	14 000	19 000	16 000	14 000	19 000	16 000
Application Management Lead	16 000	20 000	18 000	17 000	22 000	19 000	16 000	20 000	18 000	16 000	20 000	18 000
Application Support Manager	18 000	23 000	20 000	20 000	25 000	22 000	17 000	22 000	20 000	17 000	22 000	20 000

# Procesy IT

	Katowice			Łódź			Poznań		
	2024			2024			2024		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Service Desk</b>									
Technical Support 1st Line	6 500	8 500	8 000	6 000	8 000	8 000	6 500	8 500	8 000
Technical Support 2nd Line	8 000	12 000	10 000	8 000	11 000	10 000	8 000	11 000	10 000
Technical Support 3rd Line	11 000	15 000	13 000	11 000	14 000	12 000	11 000	14 000	12 000
Service Desk Leader	14 000	17 000	16 000	14 000	16 000	15 000	14 000	16 000	15 000
Service Desk Manager	16 000	20 000	18 000	16 000	20 000	18 000	16 000	20 000	18 000
<b>Network</b>									
Network Analyst	8 000	11 000	9 000	8 000	11 000	9 000	8 000	11 000	9 000
Network Engineer	14 000	20 000	16 000	14 000	19 000	16 000	14 000	21 000	19 000
Network Architect	24 000	30 000	28 000	21 000	29 000	27 000	21 000	30 000	29 000
<b>Project Management</b>									
PMO	14 000	19 000	17 000	13 000	19 000	16 000	13 000	19 000	16 000
Project Manager	20 000	25 000	21 000	16 000	24 000	22 000	16 000	24 000	22 000
Program Manager	23 000	30 000	27 000	23 000	26 000	24 000	23 000	27 000	25 000
<b>SAP</b>									
SAP Funtional Consultant (FI/CO, HCM, PP, MM, SD)	18 000	28 000	23 000	16 000	28 000	22 000	16 000	28 000	21 000
SAP Support Consultant/Analyst	14 000	20 000	17 000	14 000	22 000	18 000	14 000	22 000	17 000
SAP Basis Consultant	20 000	27 000	23 000	18 000	26 000	23 000	18 000	25 000	23 000
Integration Consultant (PI)	22 000	28 000	26 000	22 000	26 000	24 000	22 000	26 000	24 000
SAP Team Leader	20 000	25 000	23 000	20 000	25 000	23 000	20 000	25 000	23 000
SAP Manager	25 000	32 000	28 000	23 000	32 000	28 000	23 000	30 000	28 000
SAP Center Head	30 000	40 000	35 000	30 000	40 000	35 000	30 000	40 000	35 000
<b>Application Management</b>									
Application Support Specialist (support)	10 000	15 000	12 000	11 000	14 000	13 000	11 000	14 000	12 000
Application Support Specialist (support-development)	13 000	18 000	15 000	12 000	17 000	15 000	12 000	17 000	15 000
SharePoint Engineer	14 000	18 000	16 000	12 000	15 000	14 000	12 000	15 000	14 000
Application Management Lead	16 000	20 000	18 000	16 000	20-000	18 000	16 000	19 000	18 000
Application Support Manager	17 000	22 000	20 000	18 000	22 000	21 000	18 000	22 000	21 000



# Human Resources

## Top 3 najczęściej poszukiwane stanowiska w 2025 r.:

- Payroll Specialist
- HR Reporting Analyst
- HR BP



# Human Resources

	Kraków			Warszawa			Wrocław			Gdańsk		
	2025			2025			2025			2025		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Compensation &amp; Benefits</b>												
junior specialist	5 300	6 700	6 000	6 000	7 500	7 000	5 500	6 000	5 500	5 500	6 000	5 500
specialist	6 500	8 500	7 000	8 000	9 500	9 000	6 000	8 500	8 000	6 000	8 500	8 000
senior specialist	8 500	10 500	9 500	10 000	14 000	13 000	8 500	10 500	9 500	8 500	10 500	9 500
team leader	11 000	15 000	12 000	14 000	17 000	15 000	11 000	14 000	13 000	11 000	14 000	13 000
manager	14 000	17 000	15 000	16 000	20 000	18 000	14 000	17 000	16 000	14 000	17 000	16 000
<b>HR Administration &amp; Reporting</b>												
junior specialist	5 300	6 700	6 000	6 000	7 000	6 500	5 500	6 000	6 000	5 500	6 000	6 000
specialist	6 500	8 500	7 500	7 500	9 000	8 000	6 500	8 500	7 500	6 500	8 500	7 500
senior specialist	8 500	10 500	9 500	9 500	11 000	10 000	8 500	11 000	10 000	8 500	11 000	10 000
team leader	11 000	15 000	13 500	12 000	15 000	13 000	11 000	14 000	13 000	11 000	14 000	13 000
manager	14 000	17 500	16 000	15 000	20 000	17 000	14 000	17 000	16 000	14 000	17 000	16 000
<b>Talent Acquisition, Employer Branding</b>												
junior specialist	5 000	6 700	5 700	5 500	7 000	6 500	5 500	6 000	6 000	5 500	6 000	6 000
specialist	6 500	8 500	7 500	7 500	10 000	9 000	7 000	9 000	9 000	7 000	9 000	9 000
senior specialist	8 500	12 000	10 000	11 000	15 000	13 500	9 000	12 500	11 500	9 000	12 500	11 500
team leader	12 000	17 000	14 000	14 000	16 000	15 000	12 000	16 000	15 000	12 000	16 000	15 000
manager	16 000	20 000	18 000	17 000	22 000	19 000	16 000	20 000	18 000	16 000	20 000	18 000

# Human Resources

	Katowice			Łódź			Poznań		
	2024			2024			2024		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Compensation &amp; Benefits</b>									
junior specialist	5 200	6 000	5 500	5 500	6 000	5 500	5 500	6 000	5 500
specialist	6 000	8 500	7 500	6 500	9 000	7 500	6 000	9 000	8 000
senior specialist	8 500	11 000	9 500	9 000	11 000	10 000	8 500	10 000	9 500
team leader	11 000	14 000	13 000	12 000	14 000	13 000	12 000	14 000	13 000
manager	14 000	17 000	15 500	13 000	16 000	15 000	14 000	17 000	16 000
<b>HR Administration &amp; Reporting</b>									
junior specialist	5 200	6 500	5 500	5 500	6 500	5 500	5 500	6 000	6 000
specialist	6 500	8 500	7 500	6 500	8 500	7 500	6 500	8 500	7 500
senior specialist	8 500	11 000	9 500	8 500	11 000	10 000	8 500	11 000	9 500
team leader	11 000	14 000	13 000	11 000	14 000	12 000	11 000	14 000	13 000
manager	14 000	17 000	15 000	13 000	15 000	14 000	14 000	17 000	15 000
<b>Talent Acquisition, Employer Branding</b>									
junior specialist	5 200	6 500	6 000	5 500	6 000	6 000	5 500	6 000	6 000
specialist	6 500	8 500	8 000	6 500	8 500	8 000	7 000	9 000	9 000
senior specialist	8 500	12 000	10 000	9 000	12 000	10 500	9 000	12 500	11 000
team leader	12 000	16 000	13 000	11 000	14 000	13 000	12 000	16 000	14 000
manager	16 000	20 000	18 000	13 000	16 000	15 000	16 000	20 000	18 000

# Human Resources

	Kraków			Warszawa			Wrocław			Gdańsk		
	2025			2025			2025			2025		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Payroll</b>												
junior specialist	5 300	6 700	5 800	6 000	7 000	6 500	5 500	6 500	6 000	5 500	6 500	6 000
specialist	6 500	8 500	7 000	8 000	11 000	10 000	6 500	9 000	8 000	6 500	9 000	8 000
senior specialist	8 500	13 000	10 000	12 000	14 000	13 000	9 000	11 000	10 000	9 000	11 000	10 000
team leader	12 000	17 000	14 000	15 000	18 000	16 000	11 000	15 000	14 000	11 000	15 000	14 000
manager	16 000	20 000	17 500	17 000	22 000	19 000	14 000	19 000	17 000	14 000	19 000	17 000
<b>HR Business Partner</b>												
junior specialist	9 000	11 000	10 000	10 000	13 000	12 000	9 000	11 000	10 000	9 000	11 000	10 000
specialist	11 000	14 000	12 500	12 000	18 000	16 000	11 000	15 000	14 000	11 000	15 000	14 000
senior specialist	13 000	18 500	16 000	16 000	25 000	21 000	15 000	18 000	17 000	15 000	18 000	17 000
<b>HR Manager</b>												
	16 000	26 000	20 000	20 000	27 000	23 000	16 000	25 000	20 000	16 000	25 000	20 000
<b>HR Director</b>												
	21 000	30 000	26 000	25 000	35 000	28 000	22 000	35 000	28 000	22 000	35 000	28 000

# Human Resources

	Katowice			Łódź			Poznań		
	2024			2024			2024		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Payroll</b>									
junior specialist	5 200	6 500	5 800	5 200	6 500	5 700	5 500	6 500	6 000
specialist	6 500	8 500	7 500	6 000	8 500	7 000	6 500	9 000	7 500
senior specialist	8 500	12 000	10 500	8 000	11 000	9 000	9 000	11 000	9 500
team leader	12 000	16 000	13 000	11 000	14 000	13 000	11 000	14 000	13 000
manager	16 000	19 000	17 000	15 000	19 000	17 000	14 000	18 000	16 000
<b>HR Business Partner</b>									
junior specialist	9 000	11 000	10 000	9 000	12 000	11 000	9 000	11 000	10 000
specialist	11 000	14 000	12 000	11 000	14 000	12 000	11 000	15 000	14 000
senior specialist	14 000	18 000	16 000	13 000	17 000	15 000	15 000	18 000	17 000
<b>HR Manager</b>									
	16 000	24 000	20 000	18 000	24 000	20 000	16 000	24 000	20 000
<b>HR Director</b>									
	20 000	32 000	28 000	25 000	35 000	28 000	23 000	32 000	28 000

	Cała Polska		
	min	max	NO
<b>Mobility &amp; Immigration</b>			
junior specialist	6 500	7 500	7 000
specialist	7 500	9 000	8 500
senior specialist	9 000	12 000	10 500
team leader	12 000	14 000	12 000
manager	14 000	17 000	15 000

	Cała Polska		
	min	max	NO
<b>Talent Management, Learning and Development</b>			
junior specialist	6 500	7 500	7 000
specialist	8 000	10 000	9 000
senior specialist	10 000	13 000	11 500
team leader	14 000	16 000	15 000
manager	16 000	22 000	18 000

# Marketing



# Marketing

	Kraków			Warszawa			Wrocław			Gdańsk		
	2025			2025			2025			2025		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Visual graphic</b>												
junior specialist	5 300	6 700	6 000	6 500	7 500	7 000	5 000	6 500	5 500	5 000	6 500	5 500
specialist	6 500	8 000	7 000	7 500	9 000	8 000	6 500	7 500	7 000	6 500	7 500	7 000
senior specialist	8 000	10 000	9 000	9 000	12 000	10 000	7 500	9 500	9 000	7 500	9 500	9 000
team leader	11 000	15 000	12 000	12 000	15 000	13 500	10 000	13 000	12 000	10 000	13 000	12 000
manager	14 000	19 000	16 000	14 000	19 000	16 000	13 000	17 000	15 000	13 000	17 000	15 000
<b>Marketing Bids (proposals, content, language)</b>												
junior specialist	5 300	7 000	6 300	7 500	8 500	8 000	5 500	6 500	6 000	5 500	6 500	6 000
specialist	7 000	9 000	8 000	8 500	11 000	9 000	6 500	8 000	7 500	6 500	8 000	7 500
senior specialist	9 000	11 000	9 500	11 000	13 000	11 500	8 000	10 000	9 000	8 000	10 000	9 000
team leader	11 000	14 000	12 000	14 000	18 000	16 000	10 000	13 000	12 000	10 000	13 000	12 000
manager	14 000	19 000	16 000	16 000	23 000	20 000	13 000	17 000	15 000	13 000	17 000	15 000
<b>Brand Marketing</b>												
junior specialist	5 500	7 000	6 500	7 000	8 500	8 000	6 000	6 500	6 000	6 000	6 500	6 000
specialist	7 000	9 000	8 500	9 000	11 000	10 000	6 500	8 000	7 500	6 500	8 000	7 500
senior specialist	9 000	14 000	12 000	12 500	15 000	14 000	8 000	11 000	9 500	8 000	11 000	9 500
team leader	13 000	15 000	13 000	14 000	16 000	15 000	11 000	14 000	13 000	11 000	14 000	13 000
manager	15 000	19 000	17 000	15 000	20 000	18 000	14 000	18 000	16 000	14 000	18 000	16 000

# Marketing

	Katowice			Łódź			Poznań		
	2024			2024			2024		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Visual graphic</b>									
junior specialist	5 200	6 500	5 800	5 300	6 000	5 500	5 000	6 000	5 500
specialist	6 500	8 000	7 000	6 000	7 500	7 000	6 000	7 500	7 000
senior specialist	8 000	10 500	9 500	7 500	9 500	8 500	7 500	9 500	9 000
team leader	10 000	14 000	12 000	9 500	12 500	11 500	10 000	13 000	11 500
manager	14 000	17 000	15 000	12 500	16 000	14 500	13 000	16 000	15 000
<b>Marketing Bids (proposals, content, language)</b>									
junior specialist	5 200	6 800	6 000	5 500	6 500	6 000	6 000	6 500	6 000
specialist	6 800	8 000	7 500	6 500	8 000	7 300	7 000	8 500	7 500
senior specialist	8 000	10 500	9 500	8 000	10 000	9 000	8 500	10 000	9 500
team leader	10 000	14 000	12 500	10 000	13 000	11 500	10 000	13 000	12 000
manager	14 000	17 000	15 500	13 000	16 500	14 500	13 000	17 000	15 000
<b>Brand Marketing</b>									
junior specialist	5 200	6 800	6 000	5 500	6 500	6 000	6 000	6 500	6 000
specialist	6 800	8 000	7 500	6 500	8 000	7 500	7 000	8 500	7 500
senior specialist	8 000	12 000	10 500	8 000	10 500	9 000	8 500	10 000	9 500
team leader	12 000	15 000	13 000	10 500	14 000	12 000	11 000	14 000	13 000
manager	15 000	18 000	16 500	13 000	17 000	15 000	14 000	17 000	15 500



# Marketing

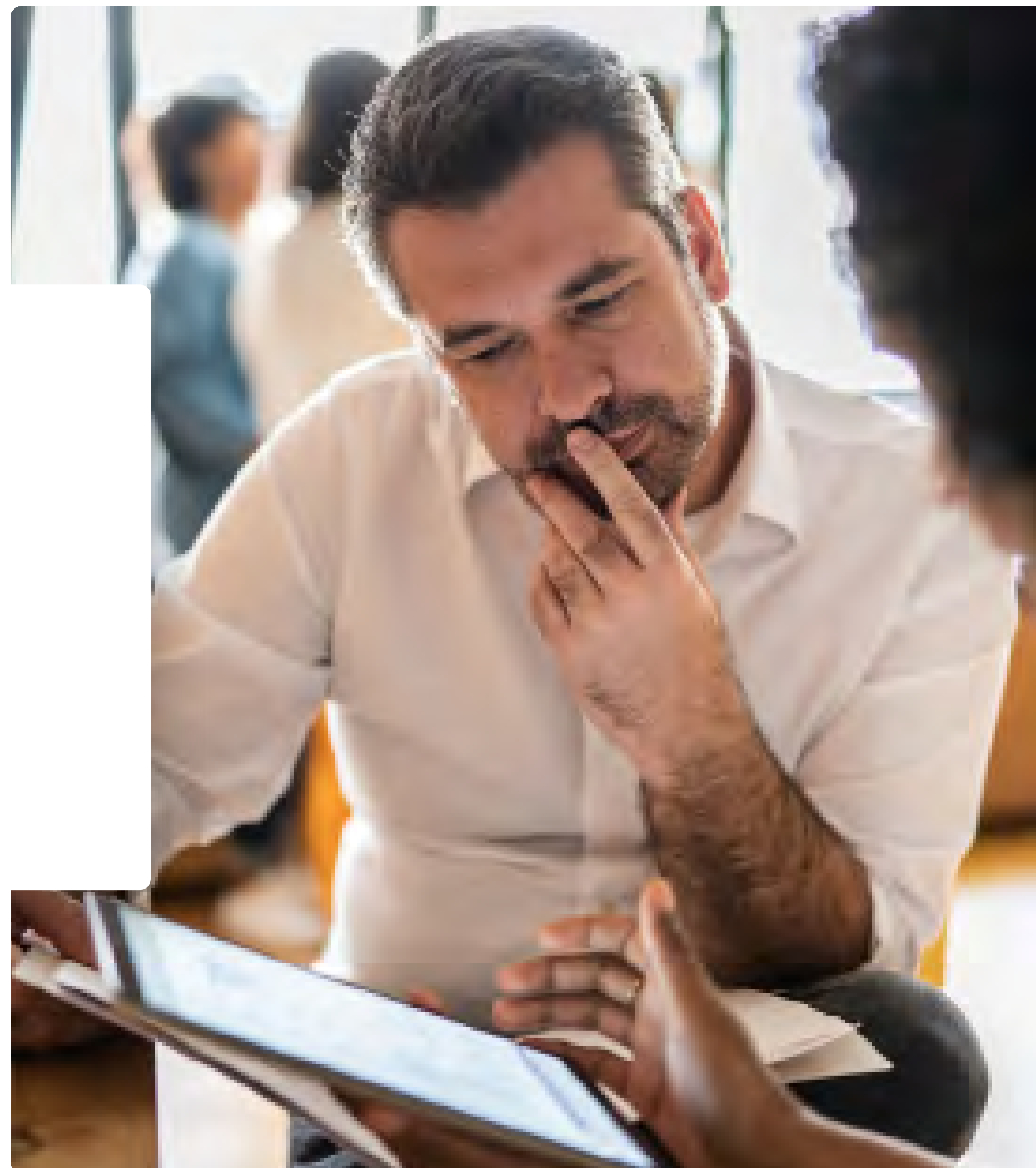
	Kraków			Warszawa			Wrocław			Gdańsk		
	2025			2025			2025			2025		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Digital Marketing (e-commerce, SEO, SEM, online marketing, social media, data analysis)</b>												
junior specialist	5 500	6 800	6 000	6 500	8 000	7 000	5 500	7 000	6 000	5 500	7 000	6 000
specialist	6 500	8 500	7 500	8 000	10 000	9 000	7 000	9 000	8 000	7 000	9 000	8 000
senior specialist	8 500	11 000	10 000	11 000	13 000	12 000	9 000	12 000	11 000	9 000	12 000	11 000
team leader	12 000	15 000	13 500	13 000	16 000	14 000	12 000	15 000	13 000	12 000	15 000	13 000
manager	15 000	18 000	17 000	15 000	19 000	17 500	15 000	18 000	16 500	15 000	18 000	17 000

	Katowice			Łódź			Poznań		
	2024			2024			2024		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Digital Marketing (e-commerce, SEO, SEM, online marketing, social media, data analysis)</b>									
junior specialist	5 200	6 800	6 000	5 500	7 000	6 200	6 000	7 000	6 500
specialist	6 800	8 000	7 500	6 500	8 500	7 500	7 500	9 500	8 000
senior specialist	8 000	12 000	11 000	8 000	11 500	9 500	9 500	12 500	11 000
team leader	12 000	15 000	13 000	11 500	14 000	13 000	13 000	15 000	13 500
manager	15 000	18 000	16 500	14 000	18 000	16 500	15 000	18 000	17 000

# Obsługa klienta

## Top 3 najczęściej poszukiwane stanowiska w 2025 r.:

- Customer Service Specialist with German
- Customer Service Specialist with French
- Customer Service Specialist with Scandinavian



# Obsługa klienta

	Kraków			Warszawa			Wrocław			Gdańsk		
	2025			2025			2025			2025		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Customer Service</b>												
junior specialist	5 300	6 800	6 000	6 000	7 000	6 500	6 000	6 500	6 000	6 000	6 500	6 000
specialist	7 000	8 500	7 500	7 500	8 500	8 000	6 500	8 000	7 000	6 500	8 000	7 000
senior specialist	8 500	10 500	9 000	8 500	11 000	9 500	8 000	11 000	9 000	8 000	11 000	9 000
team leader	11 000	15 000	12 500	12 000	15 000	13 500	12 000	16 000	12 500	12 000	16 000	12 000
manager	15000	19 000	16 000	15 000	20 000	17 500	15 000	18 000	16 000	15 000	18 000	16 000
<b>Order Management</b>												
junior specialist	5 500	7 000	6 000	6 500	7 500	7 000	6 000	6 500	6 000	6 000	6 500	6 000
specialist	7 000	8 500	7 500	8 000	9 000	8 500	6 500	8 500	7 500	6 500	8 500	7 500
senior specialist	8 500	10 000	9 000	9 000	11 000	10 000	8 000	11 000	9 500	8 000	11 000	9 500
team leader	11 000	15 000	13 000	12 000	15 000	13 500	11 000	15 000	13 000	11 000	15 000	13 000
manager	15 000	18 000	16 000	15 000	20 000	18 000	15 000	20 000	18 000	16 000	20 000	18 000

	Kraków			Warszawa			Wrocław		
	2025			2025			2025		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Customer Service</b>									
junior specialist	5 200	6 500	5 800	5 500	6 500	5 800	6 000	6 500	6 000
specialist	6 500	8 000	7 500	6 000	8 500	7 500	6 500	8 000	7 000
senior specialist	8 000	10 500	9 000	8 000	10 000	8 500	8 000	10 500	9 000
team leader	10 000	15 000	12 000	10 000	14 500	12 000	11 000	15 000	12 500
manager	15 000	20 000	17 000	14 000	18 000	15 000	15 000	18 000	16 000
<b>Order Management</b>									
junior specialist	5 500	6 500	6 000	5 500	6 500	6 000	6 000	6 500	6 000
specialist	6 500	8 500	7 800	6 500	8 500	7 500	6 500	8 000	7 000
senior specialist	8 500	11 000	10 000	8 000	10 500	8 500	8 000	10 500	9 000
team leader	11 000	15 000	13 000	10 500	14 500	12 500	11 000	15 000	12 500
manager	15 000	20 000	18 000	14 500	19 000	16 000	15 000	18 000	16 000

# Biuro i administracja



## Biuro i administracja

	Kraków			Warszawa			Wrocław			Gdańsk		
	2025			2025			2025			2025		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
Receptionist	5 000	6 500	5 500	6 000	7 500	7 000	5 000	6 000	5 800	5 000	6 000	5 800
Office Assistant	5 000	7 500	6 500	6 500	8 500	8 000	5 500	7 500	7 000	5 500	7 500	7 000
Office Manager	8 000	12 000	10 000	9 000	11 000	10 000	8 500	12 000	10 500	8 500	12 000	10 500
Executive Assistant	8 500	13 000	11 000	11 000	16 000	14 000	9 000	14 000	10 000	9 000	14 000	10 000

	Katowice			Łódź			Poznań		
	2024			2024			2024		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
Receptionist	5 000	6 000	5 500	5 500	7 000	6 000	5 000	6 000	5 500
Office Assistant	5 500	8 000	7 000	6 500	8 000	7 000	5 500	7 000	6 500
Office Manager	8 000	11 000	10 000	8 500	11 000	10 000	8 500	11 000	10 000
Executive Assistant	8 000	12 000	10 000	9 000	13 000	10 000	9 000	14 000	10 000

# Zarządzanie łańcuchem dostaw i zamówienia

## Top 3 najczęściej poszukiwane stanowiska w 2025 r.:

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



## Zarządzanie łańcuchem dostaw i zamówienia

	Kraków			Warszawa			Wrocław			Gdańsk		
	2025			2025			2025			2025		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Demand Planning</b>												
junior specialist	5 500	7 500	6 500	8 500	11 000	10 000	6 000	7 500	6 500	6 000	7 500	6 500
specialist	7 500	9 000	8 000	11 000	14 000	12 000	7 000	10 000	8 500	7 000	10 000	8 500
senior specialist	9 000	11 000	10 000	15 000	19 000	18 000	10 000	12 000	11 000	10 000	12 000	11 000
team leader	11 000	16 000	13 000	18 000	20 000	18 000	12 000	17 000	15 000	12 000	17 000	15 000
manager	16 000	20 000	17 000	20 000	27 000	25 000	17 000	22 000	18 000	17 000	22 000	18 000
<b>Warehouse &amp; Inventory Management</b>												
junior specialist	5 500	6 500	6 000	5 500	6 500	6 000	5 500	6 500	5 500	5 500	6 500	5 500
specialist	6 000	8 500	7 000	7 500	8 500	8 000	6 500	8 000	7 000	6 500	8 000	7 000
senior specialist	8 000	11 500	9 500	9 000	11 000	10 000	8 000	11 000	9 000	8 000	11 000	9 000
team leader	11 000	14 500	12 000	10 000	15 000	14 000	10 000	14 000	12 000	10 000	14 000	11 500
manager	14 000	17 000	16 000	16 000	20 000	18 000	13 000	17 000	16 000	13 000	17 000	15 000
<b>Supply Planning</b>												
junior specialist	5 000	6 500	6 000	6 500	7 500	7 000	5 500	7 000	6 000	5 500	7 000	6 000
specialist	6 500	8 000	7 200	8 000	11 000	10 000	6 500	8 500	7 800	6 500	8 500	7 800
senior specialist	8 000	11 500	10 000	11 000	15 000	14 000	8 500	11 000	10 000	8 500	11 000	10 000
team leader	12 000	15 000	13 000	16 000	18 000	16 000	11 000	15 000	13 000	11 000	15 000	13 000
manager	15 000	18 500	17 000	19 000	25 000	22 000	15 000	18 000	17 000	15 000	18 000	16 000

## Zarządzanie łańcuchem dostaw i zamówienia

	Katowice			Łódź			Poznań		
	2024			2024			2024		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Demand Planning</b>									
junior specialist	5 500	6 500	5 800	5 500	6 500	5 800	6 500	7 500	7 000
specialist	6 500	8 500	7 800	6 500	8 000	7 500	7 500	11 000	9 000
senior specialist	8 500	11 000	10 000	8 500	11 000	9 500	9 000	14 000	12 000
team leader	11 000	15 000	13 000	11 000	13 000	12 000	14 000	17 000	15 000
manager	15 000	18 000	16 500	13.000	17.000	15 000	17 000	22 000	20 000
<b>Warehouse &amp; Inventory Management</b>									
junior specialist	5 500	6 500	5 500	5 500	6 500	5 500	5 500	6 500	5 500
specialist	6 000	8 000	7 000	6 500	7.500	7 000	6 500	7.500	7 000
senior specialist	8 000	11 000	9 500	8 000	9 000	8 500	7 500	9 000	8 500
team leader	11 000	14 000	12 000	9 500	12 000	11 000	9 000	13 000	11 000
manager	14 000	17 000	16 000	12.000	16.000	13 000	13 000	16.000	15 000
<b>Supply Planning</b>									
junior specialist	5 500	6 500	5 800	5 500	6 500	6 000	5 500	7 000	6 000
specialist	6 500	8 500	7 800	7 000	9 000	8 000	7 000	8 500	8 000
senior specialist	8 500	11 000	10 000	9 000	10 500	9 500	8 500	11 000	9 500
team leader	11 000	15 000	13 000	10 500	12.000	11 000	11 000	14 000	12 000
manager	15 000	18 000	17 000	13.000	16.000	14 000	14 000	17 000	15 000



## Zarządzanie łańcuchem dostaw i zamówienia

	Kraków			Warszawa			Wrocław			Gdańsk		
	2025			2025			2025			2025		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Transport Planning</b>												
junior specialist	5 000	6 500	6 000	6 500	7 500	7 000	5 500	6 500	6 000	5 500	6 500	6 000
specialist	6 000	8 500	7 000	8 000	11 000	10 000	6 500	8 000	7 000	6 500	8 000	7 000
senior specialist	8 000	11 000	9 500	11 000	14 000	13 000	8 000	11 000	9 500	8 000	11 000	9 500
team leader	11 000	15 000	12 500	15 000	17 000	16 000	11 000	15 000	12 000	11 000	15 000	12 000
manager	15 000	18 000	16 500	18 000	23 000	21 000	15 000	17 000	16 000	15 000	17 000	16 000
<b>Operational Buyer</b>												
junior specialist	5 500	6 500	6 000	6 000	7 500	6 500	5 500	7 000	6 000	5 500	7 000	6 000
specialist	6 500	8 500	7 500	7 500	9 500	8 500	7 000	9 000	8 000	7 000	9 000	8 000
senior specialist	8 500	12 000	11 000	9 000	12 500	11 000	9 000	12 000	10 000	9 000	12 000	10 000
team leader	12 000	17 000	15 000	12 000	16 000	14 000	12 000	15 000	14 000	12 000	15 000	14 000
manager	16 000	19 000	17 000	14 000	19 000	16 000	15 000	18 000	16 000	15 000	18 000	15 000
<b>Strategic Purchasing &amp; Category Management</b>												
junior specialist	6 500	8 000	7 000	8 500	10 000	9 000	7 000	8 000	7 500	7 000	8 000	7 500
specialist	8 000	10 500	9 500	11 000	13 000	12 000	8 000	11 000	9 500	8 000	11 000	9 500
senior specialist	10 000	14 000	13 000	13 000	17 000	15 000	11 000	15 000	14 000	11 000	15 000	14 000
team leader	14 000	17 000	16 000	17 000	19 000	18 000	14 000	18 000	16 000	14 000	18 000	16 000
manager	17 000	24 000	20 000	19 000	26 000	24 000	17 000	23 000	21 000	17 000	23 000	21 000

## Zarządzanie łańcuchem dostaw i zamówienia

	Katowice			Łódź			Poznań		
	2024			2024			2024		
	min	max	NO	min	max	NO	min	max	NO
<b>Transport Planning</b>									
junior specialist	5 200	6 500	5 800	5 500	6 500	6 000	5 500	6 500	6 000
specialist	6 500	8 000	7 000	6 500	8 000	7 500	6 500	8 000	7 000
senior specialist	8 000	10 500	9 500	8 500	10 000	9 000	8 000	11 000	9 000
team leader	11 000	15 000	12 000	11 000	13 000	12 000	11 000	14 000	12 000
manager	15 000	17 000	16 000	13 000	16 000	14 000	14 000	17 000	15 000
<b>Operational Buyer</b>									
junior specialist	5 500	6 500	5 800	5 500	6 500	6 000	5 500	7 000	6 000
specialist	6 500	8 500	8 000	7 000	9 000	8 500	7 000	9 000	8 500
senior specialist	8 500	12 000	10 000	9 000	11 000	10 000	9 000	12 000	10 000
team leader	11 000	15 000	14 000	12 000	15 000	14 000	12 000	15 000	14 000
manager	15 000	18 000	16 000	14 000	18 000	15 000	15 000	18 000	15 000
<b>Strategic Purchasing &amp; Category Management</b>									
junior specialist	6 500	7 800	7 000	7 000	9 000	8 000	7 000	8 000	7 500
specialist	7 800	10 000	9 500	9 000	11 000	10 000	8 000	11 000	9 000
senior specialist	10 000	15 000	14 000	13 000	15 000	14 000	11 000	15 000	13 000
team leader	14 000	16 000	15 000	16 000	19 000	17 500	14 000	18 000	16 000
manager	16 000	24 000	20 000	19 000	24 000	22 000	17 000	23 000	21 000

# Usługi bankowe i finansowe

## Top 3 najczęściej poszukiwane stanowiska w 2025 r.:

- Anti-Money Laundering Senior / Specialist
- ESG Experts
- Credit Risk Analysts / Senior



## Usługi bankowe i finansowe

**Cała Polska**

	2025		
	min	max	NO
<b>Risk Control</b>			
junior specialist	6 000	8 000	7 000
specialist	8 000	12 000	11 000
senior specialist	9 000	13 000	11 500
team leader	12 000	16 000	14 000
manager	14 000	20 000	17 000
Model Validation Manager	25 000	40 000	35 000
Risk Reporting Team Manager	16 000	30 000	25 000
<b>Regulatory &amp; Compliance (incl. AML, KYC, CDD)</b>			
junior specialist	5 500	8 000	7 000
specialist	7 500	10 000	9 500
senior specialist	9 000	14 000	12 500
team leader	14 000	18 000	17 000
manager	17 000	25 000	22 000
<b>Investment Reporting and Controlling</b>			
junior specialist	7 500	9 500	8 500
specialist	9 500	13 000	12 000
senior specialist	12 500	15 000	14 000
team leader	16 000	20 000	18 000
manager	20 000	27 000	25 000

**Cała Polska**

	2025		
	min	max	NO
<b>Middle Office (incl. settlements, custody, corporate actions, collateral management, transfer agency)</b>			
junior specialist	5 500	8 000	7 000
specialist	7 500	10 000	9 500
senior specialist	9 000	14 000	12 500
team leader	14 000	18 000	17 000
manager	17 000	25 000	22 000
<b>Fund Accounting</b>			
junior specialist	7 000	9 000	8 000
specialist	9 000	13 000	11 000
senior specialist	12 500	16 000	14 000
team leader	15 000	18 000	16 500
manager	19 000	25 000	23 000

# Polska jako kierunek inwestycji



## Marek Łabaj

Business Manager

**grafton**  
Gi Group Holding

# Polska jako atrakcyjny rynek inwestycyjny – kluczowe przewagi i perspektywy rozwoju

Polska od lat utrzymuje swoją pozycję jednej z ważniejszych lokalizacji inwestycyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej. Mimo wyzwań, takich jak rosnące wynagrodzenia i inflacja, nasza stabilność gospodarcza, wysokie kwalifikacje polskich pracowników oraz wsparcie dla nowych inwestorów pozostają kluczowymi czynnikami przyciągającymi kapitał zagraniczny.

Jednym z najmocniejszych atutów Polski jest dostępność wykwalifikowanej kadry. Polacy wyróżniają się wysokim poziomem edukacji, zwłaszcza w dziedzinach takich jak IT, inżynieria i finanse. Znajomość języków obcych dodatkowo zwiększa ich konkurencyjność na rynku międzynarodowym. Niemniej jednak, aby utrzymać przewagę, konieczne są dalsze inwestycje w edukację i szkolenia. W szczególności należy skupić się na rozwijaniu kompetencji cyfrowych oraz nowoczesnego zarządzania. Mając na uwadze zmiany globalnej gospodarki oraz rosnącą konkurencję ze strony rynków azjatyckich, Polska musi rozwijać kadry i infrastrukturę, aby utrzymać swoją mocną pozycję.

W 2024 roku zaobserwowaliśmy rosnące zainteresowanie zagranicznych firm elastycznymi formami zatrudnienia i współpracy. Potrzeba dostosowania planów rekrutacyjnych do warunków biznesowych oraz zwiększania efektywności rynkowej, poprzez możliwość szybszego skalowania nowego biznesu na konkurencyjnym rynku nabierają obecnie coraz większego znaczenia.

Polska pozostaje atrakcyjnym rynkiem dla zagranicznych inwestorów, zwłaszcza w sektorach o wysokiej wartości dodanej, takich jak BPO/SSC, IT i inżynieria. Aby jednak utrzymać konkurencyjność, konieczne są dalsze inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego oraz infrastruktury wspierającej innowacje i nowe technologie. Ważne jest także zapewnienie stabilności prawnej i wysokiej jakości obsługi inwestorów, ponieważ to bezpieczeństwo inwestycyjne stanowi decydujący czynnik dla lokalizacji inwestycji zagranicznych.



### Wynagrodzenie

Niższe o połowę niż przeciętne wynagrodzenie w Unii Europejskiej.



### Dostęp do specjalistów

Największy od lat wzrost liczby studentów - o 1,8%.



### Czas pracy

Średnia liczba rzeczywistych tygodniowych godzin pracy w głównym miejscu pracy jest wyraźnie wyższa od średniej w Unii Europejskiej.



### BSS jako pracodawca

Ponad 87% respondentów ocenia sektor usług wspólnych jako atrakcyjnego pracodawcę.



### Wzrost zatrudnienia

Zatrudnienie w sektorze BSS wzrasta rok do roku.



### Wsparcie inwestycji

W 2024 roku PAIH wsparł 25 inwestycji w sektorze BSS/R&D, które zgodnie z deklaracjami mają stworzyć 3800 nowych miejsc pracy.



## Radostaw Pituch

Manager  
Head of BSS & Tech  
Investments  
Direct Investments  
Department



# Inwestowanie w Polsce - równowaga między kosztami a jakością

Polska od lat przyciąga inwestycje z sektora nowoczesnych usług biznesowych (BSS), a jednym z kluczowych atutów, które stawiają nas w czołówce regionalnych liderów w tym obszarze, jest efektywność i wydajność zasobów kadrowych. Choć trudno uchwycić te cechy w miarodajnej formule, to właśnie one stanowią istotny fundament sukcesu sektora. Polski rynek pracy wyróżnia dynamicznie rozwijająca się, wysoko wykwalifikowana kadra, która wykazuje elastyczność i zdolność do adaptacji w szybko zmieniających się warunkach gospodarczych. Jest ona w stanie zapewnić doskonałą jakość usług w szerokim zakresie: od finansów, przez HR, aż po IT i czynności związane z zarządzaniem procesami biznesowymi.

Efektywność i wydajność polskich zasobów kadrowych są szczególnie widoczne w kontekście umiejętności językowych i technicznych pracowników. Biegła znajomość języków obcych, zwłaszcza angielskiego, niemieckiego czy francuskiego, umożliwia bezproblemową współpracę z klientami z całego świata, w efekcie zwiększając konkurencyjność polskich firm outsourcingowych. Pracownicy z Polski potrafią szybko przyswajać nowe technologie i procesy, co jest kluczowe dla utrzymania wysokiej jakości usług w dynamicznym środowisku. Z perspektywy inwestorów to właśnie takie zasoby, często trudne do zmierzenia w tradycyjny sposób, stanowią ogromną wartość dodaną i jeden z najważniejszych czynników przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych.



Pracownicy z Polski potrafią szybko przyswajać nowe technologie i procesy, co jest kluczowe dla utrzymania wysokiej jakości usług w dynamicznym środowisku. Z perspektywy inwestorów to właśnie takie zasoby, często trudne do zmierzenia w tradycyjny sposób, stanowią ogromną wartość dodaną i jeden z najważniejszych czynników przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych.

## Bliskość kulturowa a korzyści dla inwestorów

Sektor BSS w Polsce zdominowały inwestycje z krajów zachodnich, głównie z USA, Wielkiej Brytanii, Niemiec czy Francji. Ich bliskość kulturowa, zarówno na poziomie językowym, jak i organizacyjnym, to istotny czynnik sprzyjający efektywnej współpracy. Polscy pracownicy doskonale rozumieją specyfikę zachodnioeuropejskich rynków, co pozwala im lepiej dostosowywać usługi do potrzeb zagranicznych firm. Zrozumienie kulturowe ułatwia integrację zespołów, minimalizuje ryzyko błędów komunikacyjnych, a także przyspiesza procesy decyzyjne. Dla inwestorów oznacza natomiast niższe koszty operacyjne, większą elastyczność i szybszy czas reakcji na zmieniające się potrzeby rynku.

## Lokalne i regionalne synergie inwestycyjne

Polska wyrasta również na centrum regionalnych sieci inwestycyjnych. Współpraca pomiędzy inwestycjami lokalnymi a międzynarodowymi projektami przemysłowymi (w tym także dużymi inwestycjami infrastrukturalnymi) przekłada się na rozwój sektora usług biznesowych. Wiele firm inwestujących w projekty przemysłowe, takie jak centra logistyczne, fabryki czy parki technologiczne, zaczyna dostrzegać korzyści z równoczesnego rozwijania usług wspierających działalność ich głównych operacji, również w obszarze BSS. Takie podejście nie tylko zwiększa atrakcyjność inwestycyjną Polski, ale też sprzyja dalszemu rozwojowi sektora. W wyniku tego typu synergii powstają lokalne klastry biznesowe, które wspierają innowacyjność i tworzą korzystne warunki dla inwestycji w różne branże, w tym IT, finanse czy logistykę.

Na poziomie regionalnym Polska zyskuje również na znaczeniu jako centrum usługowe, dzięki synergii z inwestycjami lokowanymi w krajach sąsiednich. Przykładem może rozwijająca się na pograniczu Niemiec, Czech i Polski "dolina półprzewodnikowa". W takich przypadkach, dzięki bliskości geograficznej oraz silnym powiązaniom inwestycyjnym, nasz kraj jest w stanie przyciągać kolejnych inwestorów i wykorzystywać istniejące zasoby do rozwoju nowoczesnych usług dla biznesu.

## Rosnąca rola Polski na arenie międzynarodowej

Rola Polski na arenie międzynarodowej, zarówno w kontekście geopolitycznym, jak i gospodarczym, uległa znacznemu wzmocnieniu, zwłaszcza w obliczu wyzwań związanych z wojną w Ukrainie. Nasz kraj zyskał miano kluczowego sojusznika w regionie, oferując bezpieczeństwo militarne, energetyczne oraz gospodarcze. Zdecydowana postawa wobec kryzysu ukraińskiego, a także stabilność polityczna i inwestycyjna, sprawiają, że Polska staje się coraz bardziej atrakcyjnym miejscem dla inwestycji, w tym także w sektorze BSS. Ponadto rozwój infrastruktury energetycznej, w tym OZE i związanych z nimi technologii, wzmacnia pozycję Polski jako lidera w zakresie nowoczesnych usług biznesowych. Dla inwestorów szukających stabilnych rynków do lokowania kapitału bezpieczeństwo jest w tym kontekście kluczowe.



**Przed branżą nowoczesnych usług biznesowych w Polsce rysują się obiecujące perspektywy. Synergie lokalne, regionalne oraz wzrost znaczenia kraju na arenie międzynarodowej (zwiększanie nakładów na obronność, prezydencja w UE) sprzyjają dalszemu rozwojowi sektora BSS, który – dzięki wysokiej efektywności zasobów kadrowych, bliskości kulturowej oraz atrakcyjności inwestycyjnej – pozostanie jednym z filarów polskiej gospodarki.**

Polska Agencja Inwestycji i Handlu to instytucja rządowa, zajmująca się promocją eksportu, marki polskiej gospodarki oraz wspieraniem napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski. W 2024 roku PAIH wsparł 25 inwestycji z sektora BSS/R&D. Deklarowana przez nie liczba nowych miejsc pracy opiewa na 3800 stanowisk.



# Analiza wynagrodzeń specjalistów w Polsce w kontekście wykształcenia

Polska od lat pozostaje atrakcyjnym kierunkiem dla zagranicznych inwestorów, oferując dostęp do szerokiej puli wykwalifikowanych specjalistów przy jednocześnie konkurencyjnych wynagrodzeniach w porównaniu do stawek w UE. Firmy inwestujące w Polsce, obok dostępności do wysoko wykształconej kadry i niższych kosztów pracy, mogą liczyć na dynamicznie rozwijający się rynek i stabilną infrastrukturę biznesową.

Średnie wynagrodzenie w Polsce wynosi 18 054 euro rocznie, co stanowi ponad 50% mniej niż unijna średnia, wynosząca 37 863 euro rocznie. Choć w porównaniu do krajów o najniższych wynagrodzeniach, takich jak Rumunia, Grecja, Węgry i Bułgaria, polski rynek wypada nieco mniej konkurencyjnie pod względem kosztów pracy, różnice te są stosunkowo niewielkie (poniżej 1 200 euro rocznie dla pierwszych trzech krajów). Kluczową przewagą Polski jest natomiast wysoki odsetek wykształconych specjalistów - według Międzynarodowej Klasyfikacji Edukacji (ISCED 2011), ponad 45% osób w wieku 25-34 lat posiada wyższe wykształcenie. Nasz kraj od lat niezmiennie znany jest na rynku europejskim z dostępności wysoko wykwalifikowanych specjalistów w branży księgowo-finansowej, customer service, IT oraz technical support. Polskę wyróżnia także wysoki poziom znajomości języków obcych, wykorzystywanych w obsłudze procesów w wymienionych wyżej obszarach, jak i rozwijających się sektorach – controllingu, podatków, AI, Business Intelligence, czy ESG. Do najczęściej poszukiwanych przez firmy języków należy przede wszystkim język niemiecki.

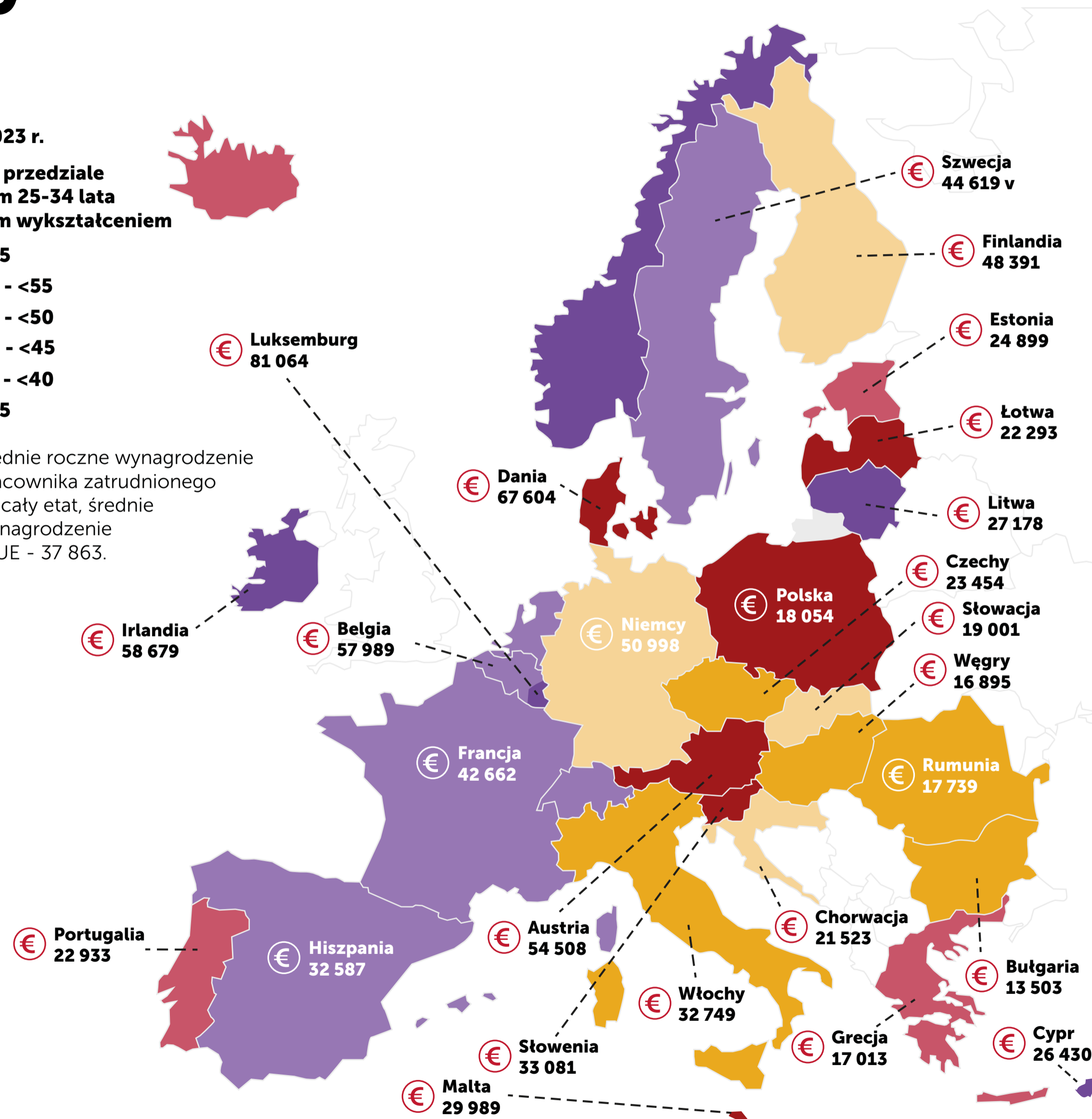
Na polskim rynku obserwujemy wzrost automatyzacji procesów biznesowych, któremu towarzyszy rozwój technologii i rosnące kompetencje kandydatów. Nowoczesne technologie nie tylko wspierają efektywność operacyjną, ale również zwiększają atrakcyjność Polski jako lokalizacji dla inwestorów poszukujących miejsc do realizacji zaawansowanych usług biznesowych.

Dane z 2023 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.



Źródło: Eurostat, dane za 2023 r. opublikowane w 2024 r. Raporty: Ludność według poziomu wykształcenia, płci i wieku (%) – główne wskaźniki oraz Średnie wynagrodzenie skorygowane o pełny etat na pracownika (nama\_10\_fte).



## Olimpia Welenc

Project Manager

**grafon**  
Gi Group Holding

# Czas pracy w Polsce

Polacy na tle innych narodów Europy wyróżniają się pod względem liczby przepracowanych godzin tygodniowo. Ustawowy czas pracy wynosi 40 godzin w tygodniu, a według danych Eurostatu średnia rzeczywista liczba godzin pracy w głównym zawodzie wynosi w naszym kraju 39,3. To sprawia, że plasujemy się na 6. miejscu wśród najbardziej zapracowanych narodów Europy. Polska pracowitość wynika z kultury pracy opartej na dużym zaangażowaniu i poczuciu obowiązku wobec pracodawcy i realizowanych zadań, jest także związana z czynnikami społecznymi i ekonomicznymi, takimi jak dążenie do stabilności finansowej czy chęć awansu. Polacy rzadziej też decydują się na pracę w niepełnym wymiarze godzin, co znajduje odzwierciedlenie w omawianym wskaźniku.

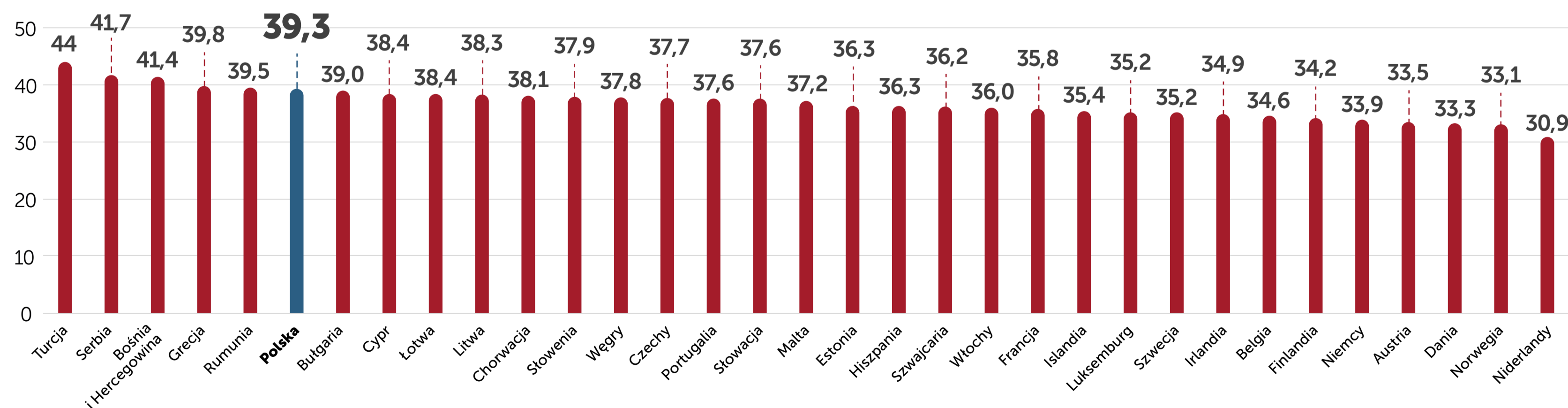
Choć nie mamy problemów z pracowitością i zaangażowaniem, nadal istnieje przestrzeń do poprawy w zakresie efektywności pracy. I trzeba przyznać, że w tej kwestii notujemy znaczący postęp. Według danych Eurostatu wydajność pracy w Polsce w ostatniej dekadzie wzrosła o 23%.

Po pandemii COVID-19, Polska mocno przyspieszyła z rozwojem technologicznym i cyfryzacją, co pozwala na uzyskiwanie jeszcze wyższej jakości i efektywności realizowanych zadań. Trend rozwojowy utrzymuje się – coraz więcej firm optymalizuje i automatyzuje swoje procesy, wykorzystuje rozwiązania oparte o AI, udoskonala swoje zaplecze techniczne i informatyczne, co w dłuższej perspektywie przełoży się na większą produktywność.

Polska pozostaje atrakcyjnym rynkiem dla inwestorów nie tylko ze względu na relatywnie niższe koszty pracy, ale także dzięki rosnącej jakości usług i zdolności do realizacji bardziej zaawansowanych procesów. Naszym atutem jest również dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry z szerokim zakresem kompetencji technicznych i językowych.

W najbliższych latach kluczowe będzie dalsze inwestowanie w technologie i rozwiązania optymalizujące pracę, aby skutecznie podnieść ogólną wydajność i utrzymać naszą konkurencyjność.

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



Źródło: Eurostat, opublikowane w grudniu 2024 r. - średnia liczba rzeczywistych tygodniowych godzin pracy w głównym miejscu pracy



## Wojciech Skrudlik

GSK Poland Global Hub  
Lead



# Jak pracuje się w Polsce? Pracowitość Polaków na tle UE

Budowanie przewagi konkurencyjnej przez Polki i Polaków w oparciu o pracowitość i kreatywność to temat, który nabiera szczególnego znaczenia wobec nieustannie zmieniających się oczekiwań rynkowych. Od dawna jako naród słyniemy z niezwyklej pracowitości oraz umiejętności rozwiązywania nawet najtrudniejszych problemów. Potrafimy poskładać w całość najbardziej skomplikowane układanki i zaopiekować się problemem od A do Z, co nie jest umiejętnością powszechną. Nic więc dziwnego, że na tle innych narodowości uchodzimy za zaradnych – w pozytywnym tego słowa znaczeniu.

Pracowitość jest od lat polską eksportową cechą narodową. Być może po części wynika ona z naszej skomplikowanej historii – wszakże w czasach PRL, przy przeważnie pustych sklepowych półkach, trzeba było się nieźle nagimnastykować, aby zapewnić gospodarstwu domowemu codzienne funkcjonowanie. Jestem jednak zdania, że to przekazywany z pokolenia na pokolenie szacunek do pracy odgrywa tu większą rolę. I to na tle zagranicznych narodowości stanowi nasz niewątpliwy atut.

Dwie strony medalu

Polska pracowitość, choć cenna, ma jednak także swoją ciemniejszą stronę. Przeważnie w rankingach najbardziej zapracowanych nacji, pod względem czasu spędzanego w pracy wykraczając poza unijną średnią o ponad 3 godziny. Zbyt duże poświęcenie sprawom zawodowym nie raz skutkuje szybszym wypaleniem zawodowym i mocnym zachwianiem równowagi pomiędzy życiem osobistym i pracą. Dlatego dużą rolę do odegrania mają dziś menedżerki i menedżerowie. Powinni oni bacznie obserwować ten obszar i dbać o odpowiedni work-life balance swoich zespołów. Na szczęście coraz bardziej widoczny jest zwrot w stronę lepszej równowagi. To zasługa młodszych pokoleń, które zdają sobie sprawę, że nadmierne poświęcenie sprawom zawodowym może prowadzić do negatywnych konsekwencji zdrowotnych, dlatego dążą do znalezienia harmonii między różnymi sferami życia. Im szybciej starsze koleżanki i koledzy, przyzwyczajeni do kultu pracy, otworzą się na naukę płynącą od młodszych generacji, tym prędzej stan zdrowszego balansu zostanie osiągnięty. Obserwujemy to na co dzień w GSK, gdzie obecnie pracują cztery pokolenia: każde wychowane w innych realiach, lecz zgodnie działające ramię w ramię, uczące się od siebie nawzajem, dzielące się doświadczeniem zawodowym i życiowym. Wielopokoleniowe zespoły to potężny kapitał, który pozwala nam z optymizmem patrzeć w przyszłość polskiej gospodarki.

Kreatywny jak Polak

Drugą ze wspomnianych cech wyróżniających Polaków na unijnym oraz globalnym rynku pracy, jest kreatywność. Umiejętność myślenia nieszablonowego oraz poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, przy zachowaniu wysokiej jakości wykonywanej pracy, pozwala nam skutecznie konkurować w różnych branżach. Cechuje nas ten rodzaj dociekliwości, który nie pozwala odłożyć na bok czegoś nieskończonego. Drążymy problem, dopóki nie zostanie rozwiązany. To wszystko przekłada się na wysoką efektywność oraz konkurencyjność firm z polskimi kadrami i stanowi nasz wyróżnik na tle innych nacji.

Pracowitość, wytrwałość i kreatywność to polskie dobra narodowe. Powinniśmy je kultywować i z dumą się nimi chwalić na arenie międzynarodowej. Wciąż jednak brakuje nam pozytywnej promocji wizerunku i to nad nią powinniśmy wspólnie popracować, by być lepiej widocznymi i bardziej docenianymi specjalistami na unijnym oraz globalnym rynku pracy.

# BSS – wielokulturowe środowisko pracy



## Aneta Maćkowiak

Group Marketing  
& Branding Manager



**Polski sektor BSS dynamicznie rozwija się jako globalne centrum, przyciągając talenty z całego świata. Coraz lepsza infrastruktura, wysoki poziom edukacji i przyjazne regulacje sprawiają, że tworzenie wielokulturowych miejsc pracy jest obecnie prostsze niż kiedykolwiek.**

W centrum ROCKWOOL GBS szczególnie doceniamy nasz różnorodny zespół. Niemal 600 utalentowanych profesjonalistów z 16 krajów, posługujących się 18 językami, wnosi do organizacji unikalne perspektywy i międzynarodowe doświadczenie, które wykorzystujemy w codziennej pracy.

Znajomość języków to jeden z naszych największych atutów. Dzięki temu komunikacja z międzynarodowymi partnerami przebiega płynnie i efektywnie. Różnorodność językowa nie tylko ułatwia codzienne interakcje, ale także pozwala budować silniejsze relacje z klientami na całym świecie.

Różnorodne pochodzenie naszych pracowników sprzyja pracy zespołowej – ich unikalne umiejętności i doświadczenia przekładają się na skuteczniejsze rozwiązywanie problemów. Współpraca jest kluczowym elementem naszej kultury organizacyjnej, która dzięki pracownikom różnych narodowości staje się bardziej inkluzywna. W wielonarodowych zespołach uczą się oni doceniać i szanować odmienne perspektywy oraz tradycje, co wzmacnia poczucie przynależności.

Wielokulturowy zespół wnosi do organizacji globalną perspektywę, zwiększając świadomość pracowników na temat światowych trendów i dynamiki rynkowej. Dzięki temu firma staje

się bardziej elastyczna i szybciej reaguje na zmiany w międzynarodowym środowisku biznesowym. Co więcej, różnorodność zespołu przynosi świeże spojrzenie i sprzyja powstawaniu nowych pomysłów, które napędzają innowacje.

Korzyści, jakie wielokulturowość wnosi do polskiego sektora BSS, wykraczają poza wyniki biznesowe i budowanie równościowej kultury organizacyjnej. Zróżnicowane zespoły oraz łatwość tworzenia wielokulturowych miejsc pracy sprawiają, że Polska staje się atrakcyjnym kierunkiem dla międzynarodowych inwestorów. Wspieranie różnorodności w biznesie to nie tylko kwestia inkluzywności – to także strategiczna przewaga i klucz do sukcesu w dzisiejszym zglobalizowanym świecie.

# BSS – wielokulturowe środowisko pracy

Q&amp;A



## Tim Oldenburg

Country Manager



**Ponad 20 lat temu, gdy po raz pierwszy znalazłem się w Polsce, kraj ten jeszcze nie wykorzystywał swojego międzynarodowego potencjału. W tamtym czasie często słyszałem: „Co Niemiec robi w Polsce?!” Cóż, najwyraźniej wyznaczałem trendy :) W owym czasie Polska szykowała się do dołączenia do Unii Europejskiej, a osoby z zagranicy – czy to pracownicy, czy studenci – były dość rzadkim widokiem.**

Jednak kilka lat później sytuacja diametralnie się zmieniła. Rozwój sektorów BPO i usług wspólnych w połączeniu z poprawą standardu życia sprawiły, że Polska stawała się coraz bardziej atrakcyjnym miejscem dla międzynarodowych talentów. Na początku ubiegłej dekady na tutejszych uczelniach studiowało około 50 tys. cudzoziemców, a dziś liczba ta się podwoiła i możemy mówić o ponad 100 tys. zagranicznych studentów.

Polskie miasta z czasem stały się barwnymi tyglami kulturowymi, odzwierciedlając różnorodność ludzi, którzy dziś nazywają je swoimi domami. Zmiana ta w naturalny sposób przełożyła się na rynek pracy, a wielokulturowość zawitała do świata biznesu.

Centralne położenie i członkostwo w Unii Europejskiej wpłynęły na atrakcyjność Polski i uczyniły z niej magnes przyciągający talenty z całej Europy. Kraj stał się jednym z wiodących europejskich hubów usług biznesowych, ściągając międzynarodowe korporacje i wykwalifikowanych pracowników. W wyniku tej transformacji wielokulturowość stała się wyróżnikiem polskiego sektora BSS, przynosząc mu niekwestionowane korzyści i wpisując się w wymogi coraz bardziej zglobalizowanej rzeczywistości.

Fundamentem wielokulturowego sukcesu BSS w Polsce jest powszechnie stosowany w branży język angielski. Przy wielości usług oferowanych międzynarodowym rynkom angielski stał się w branży standardem, umożliwiając zagranicznym pracownikom szybszą integrację, a firmom rozwijanie różnorodności.

Korzyści z tej różnorodności są głębokie i widoczne na pierwszy rzut oka. Pracownicy o zróżnicowanych umiejętnościach lingwistycznych oraz kompetencjach kulturowych zwiększają jakość komunikacji z klientami, umacniając relacje z nimi przy minimalnym ryzyku nieporozumień. Wielonarodowe zespoły, wnoszące do organizacji nowe perspektywy, doświadczenia i sposoby rozwiązywania problemów, często tworzą bardziej innowacyjne rozwiązania – rzecz bezcenna dla centrów usług wspólnych zarządzających globalnymi operacjami. Zespoły te są też wyjątkowo skuteczne w rozwiązywaniu złożonych problemów, a oprócz skuteczności cechuje je wyższa kreatywność.

Wielokulturowość przynosi polskiemu sektorowi usług biznesowych szereg korzyści: wspiera innowacje, zwiększa jakość obsługi klienta i umacnia wizerunek pracodawcy. W dobie sztucznej inteligencji, która przejmuje prostsze, powtarzalne procesy, oferowanie klientom unikatowego doświadczenia, tworzonego dzięki zróżnicowanej puli talentów, może stać się kluczową przewagą Polski w najbliższych latach.

# BSS – wielokulturowe środowisko pracy



## Alvaro Santos

Vice President,  
Global Finance Shared Services



**Jako Portugalczyk mieszkający w Polsce od 15 lat patrzę na kwestię wielokulturowości przez pryzmat osobistych doświadczeń. Moja kariera zawodowa skoncentrowała się wokół rozwoju i zarządzania centrami usług wspólnych (SSC). Miałem okazję pracować w różnych branżach, od produkcji, przez energetykę, farmację czy nieruchomości, po usługi IT. Różnorodne doświadczenia pozwoliły mi zdobyć cenne spostrzeżenia na temat dynamicznego i innowacyjnego charakteru polskiego sektora usług biznesowych.**

Sektor ten rozkwita w Polsce dzięki imponującej bazie edukacyjnej. Każdego roku ponad 1,2 miliona studentów kształci się na polskich uczelniach, w tym również w obszarach cieszących się dużym popytem, jak zarządzanie biznesem, IT czy inżynieria. Około 90% młodych profesjonalistów biegle postępuje się przynajmniej jednym językiem obcym, co czyni ich wysoce pożądanymi na globalnym rynku pracy. Tak duża pula talentów stanowi kluczowy czynnik sukcesu polskich SSC, które zatrudniają ponad 435 tys. osób na terenie całego kraju. W naszym centrum usług wspólnych Strategy w Warszawie każdego dnia obserwujemy jak wykształcona i wielojęzyczna kadra efektywnie współpracuje i rozwija innowacje, skutecznie radząc sobie ze skomplikowanymi wyzwaniami.

Ważnym atutem polskiej branży SSC jest jej różnorodność kulturowa. Pracownicy centrów usług wspólnych reprezentują ponad 50 narodowości, co przekłada się nie tylko na większą innowacyjność zespołów, ale też na ich zdolność do radzenia sobie z problemami. Inkluzywność napędza rozwój całego sektora SSC, który z roku na rok zwiększa zatrudnienie o ok. 8%. W efekcie Polska staje się coraz bardziej atrakcyjna dla globalnych spółek, a poszczególne przedsiębiorstwa mogą łatwiej adaptować się do zmiennych realiów gospodarczych, przez co utrzymują przewagę konkurencyjną.

Budowa oraz rozwój wielokulturowych zespołów są też istotne z ekonomicznego punktu widzenia. Badania dowodzą, że w przypadku przedsiębiorstw bardziej zróżnicowanych kulturowo szanse na osiągnięcie wyższych niż konkurencja zysków rosną aż o 36%\*. Różnorodność ułatwia firmom odnoszenie sukcesów na zglobalizowanym rynku. Traktując różnorodność jako przewagę strategiczną, przedsiębiorstwa działające w Polsce są w stanie osiągnąć zrównoważony rozwój, przyciągnąć zagranicznych klientów i zbudować odporność na wyzwania gospodarcze.

Wspierając wielokulturowe zespoły i tworząc liczne okazje do rozwoju biznesowego, państwo otwiera nowe perspektywy zarówno dla pracowników, jak i dla przedsiębiorstw. Osobiście jestem tego najlepszym przykładem, bo właśnie w Polsce odnalazłem przestrzeń do rozwoju kariery, jak również barwne i wzbogacające środowisko pracy.

\* Badanie przeprowadzone przez McKinsey & Company w 2019 roku i opublikowane w raporcie „Diversity Wins: How Inclusion Matters” w maju 2020 r



## Weronika Sadowska

Delivery Director  
BPO & RPO Solutions



# Wielokulturowość w polskich centrach usług wspólnych

Kultura pracy oparta na kooperacji osób z różnych krajów przynosi wiele korzyści, zarówno organizacji, jak i jej pracownikom. Choć budowa wielonarodowych zespołów wiąże się również z wyzwaniem, przykład polskiego rynku BSS dowodzi, że warto się z nimi mierzyć. Nasza narodowa elastyczność ułatwia adaptację cudzoziemcom, a otwartość na talenty z całego świata zwiększa przewagę konkurencyjną w niestabilnym otoczeniu gospodarczym.

Każdego dnia obserwuję, jak wielokulturowe zespoły zyskują na znaczeniu na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy. W Grafton Recruitment odpowiadam za budowanie projektów w obszarze outsourcingu. Jednym z naszych klientów jest firma z USA, która zatrudnia tysiące tłumaczy, w tym niemal 300 w Polsce, posługujących się 14 językami obcymi, m.in. portugalskim, francuskim, rosyjskim, czeskim, słowackim, jak również wietnamskim, dari, urdu czy armeńskim.

Klient funkcjonuje na wielu rynkach, a ogromną większość tłumaczy stanowią w jego firmie obcokrajowcy. Jego zapotrzebowanie na talenty rośnie i obejmuje osoby nie tylko mówiące biegle w językach obcych, ale równocześnie rozumiejące lokalne dialekty, kulturę i zwyczaje. Zróżnicowany zespół ułatwia zrozumienie potrzeb międzynarodowych klientów, co przekłada się na jakość obsługi, lepsze dostosowanie oferty do oczekiwań odbiorców, a także sprzyja ekspansji na nowe rynki.

## Korzyści z różnorodności

Jeden z kluczowych atutów wielokulturowych zespołów stanowi różnorodny bagaż doświadczeń ich członków. Wnoszone do organizacji odmienne sposoby myślenia pozwalają grupie patrzeć na konkretne zagadnienia z różnych perspektyw, a w rezultacie bardziej efektywnie rozwiązywać problemy. Na styku odmiennych doświadczeń rodzi się wymiana idei, co z kolei sprzyja kreatywności – pozwala odkrywać nowe trendy i tworzyć innowacyjne rozwiązania. Innowacyjność jest kategorią, która szczególnie zyskuje na znaczeniu w kontekście wielokulturowości, ponieważ dzięki niej polskie przedsiębiorstwa z sektora BSS mogą skuteczniej konkurować na globalnym rynku.

Warto dodać, że wielokulturowy zespół to również większa świadomość globalnych procesów, co dla firmy oznacza możliwość tworzenia bardziej złożonych i efektywnych strategii. Z moich doświadczeń wynika też, że międzynarodowe środowisko pracy sprzyja tolerancji oraz otwartości, a więc lepszej atmosferze pracy.

## Wyzwania nie tylko dla HR

Wśród wyzwań związanych z tworzeniem wielokulturowych zespołów na pierwszy plan wysuwa się niemożność komunikacji w natywnym języku. Nawet gdy cały zespół płynnie włada angielskim, jest to zawsze komunikacja w języku obcym, obarczona ryzykiem nieporozumień. W niektórych rejonach świata funkcjonują całkowicie inne normy w zakresie tego co wypada, a czego robić nie wolno. Nie znając ich, łatwo obrazić współpracownika nawet prostym gestem. Każda nowa osoba w wielonarodowym zespole wnosi do niego swoje obyczaje, które należy uszanować. W niektórych kulturach będzie to np. modlitwa o konkretnych porach dnia czy niejedzenie w czasie postu.

Menedżerowie i dział HR powinny być świadome tych wyzwań. Istotnym elementem skutecznego zarządzania wielokulturowymi zespołami jest wykształcenie w sobie szacunku wobec inności, a współpraca w takim teamie wymaga otwartości na różnice oraz umiejętności prowadzenia dialogu. Warto również pamiętać, że nie wszyscy pracownicy będą czuć się równie komfortowo w takim środowisku, w związku z czym dobrze jest promować pozytywne aspekty wielokulturowości poprzez programy integracyjne oraz szkolenia, które pozwolą pracownikom zrozumieć i akceptować różnice.

## Polacy bez uprzedzeń

Zjawisko wielokulturowości bywa krytykowane jako niebezpieczne, a obawy te często wynikają z niezajomości innych kultur lub złych doświadczeń z przeszłości. Ważne jest więc, aby w procesie integracji pracowników przelamywać stereotypy nt. różnych narodów, choćby takie najprostsze, że np. każdy Włoch jest głośny. Polscy menedżerowie doskonale sobie z tym radzą, a firmy inwestujące w rozwijanie centrów usług wspólnych przyznają, że Polacy wyjątkowo łatwo odnajdują się w wielonarodowych projektach i zespołach. Dekady migracji zarobkowych sprawiły, że jesteśmy bardziej otwarci, bo mamy świadomość, jak ciężko jest się zaadaptować w obcym kraju. Niemal każdy Polak albo pracował za granicą, albo ma w swoim otoczeniu taką osobę, przez co, stykając się z obcokrajowcem, widzi w nim siebie lub znajomego, więc w naturalnym odruchu oferuje wsparcie.

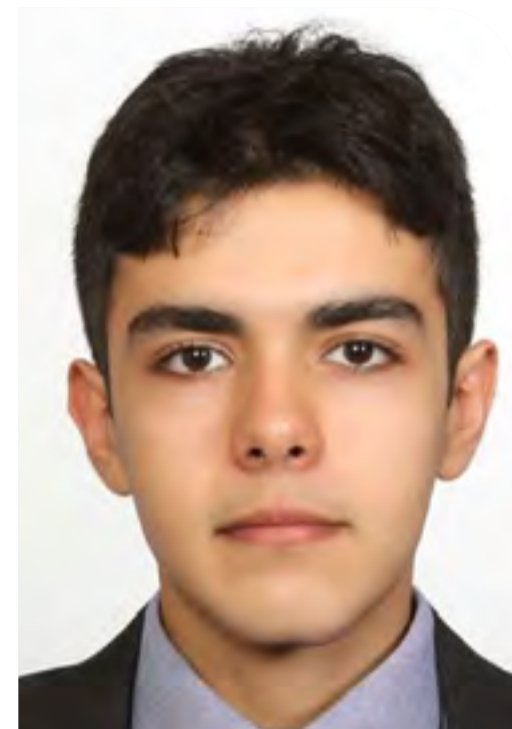
Wielokulturowość to istotny atut polskiej branży BSS i jej wyróżnik na tle międzynarodowym. Wykorzystanie potencjału różnorodnych zespołów znacząco podnosi innowacyjność sektora, jego efektywność oraz zdolność do adaptacji na szybko zmieniających się rynkach. Kluczem do sukcesu jest tutaj jednak wrażliwość na różnice oraz umiejętność budowania relacji opartych na szacunku i zrozumieniu.



**Wielokulturowość to istotny atut polskiej branży BSS i jej wyróżnik na tle międzynarodowym. Wykorzystanie potencjału różnorodnych zespołów znacząco podnosi innowacyjność sektora, jego efektywność oraz zdolność do adaptacji na szybko zmieniających się rynkach. Kluczem do sukcesu jest tutaj jednak wrażliwość na różnice oraz umiejętność budowania relacji opartych na szacunku i zrozumieniu.**



# Wielokulturowość okiem pracowników



**Morteza  
Adabifirouzjah**

| Tłumacz

Pracuję jako tłumacz i robię to zdalnie z Polski. Swoje dotychczasowe doświadczenia związane z pracą oceniam pozytywnie. Chociaż na co dzień nie mam bezpośredniego kontaktu z polskimi kolegami, zauważyłem, że tutejsza kultura pracy jest wysoce profesjonalna i mocno nastawiona na wydajność oraz wyniki. Dobra organizacja procesów i systemów pomaga mi realizować zadania płynnie i efektywnie, nawet na odległość. Stworzone przez pracodawcę warunki, w tym równowaga między jasnymi oczekiwaniami a dopuszczalną elastycznością, sprzyjają produktywności. Ogólnie rzecz biorąc, uważam swoje obecne, wielokulturowe środowisko pracy za doskonałe.



**Beni-Gloria  
Mateka**

| Tłumaczka

Mieszkam w Polsce od 2 lat, a obecna praca to moje pierwsze doświadczenie zawodowe po ukończeniu studiów magisterskich z zarządzania międzynarodowym biznesem na Uniwersytecie WSB Merito w Gdańsku. Z mojej perspektywy życie i praca w Polsce to czysta przyjemność. Koleżanki i koledzy z firmy są kompetentni, pełni szacunku i zawsze gotowi do pomocy, gdy potrzebuję wyjaśnień dotyczących np. tłumaczonych dokumentów. Mogę liczyć na swój zespół, dzięki czemu czuję komfortowo i nie boję się zadawać pytań. Wiem, że współpracownicy zawsze mnie wysłuchają i dadzą najlepszą radę. W Polakach cenię szacunek, jaki okazują nam, obcokrajowcom, nawet pomimo bariery językowej. Nie miałam tu złych doświadczeń, wręcz przeciwnie – w Polsce otrzymałam wiele wsparcia, zrozumienia i drobnych gestów uprzyjemniających mój pobyt oraz pracę. Rozważam nawet naukę polskiego, żeby móc porozmawiać ze współpracownikami w ich języku.



**Dolores  
Vunda**

| Tłumaczka

8 lat temu przyjechałam do Polski na studia, ale szybko zdecydowałam, że zostanę na dłużej i będę się tutaj rozwijać zawodowo. Moja życiowa podróż okazała się bardzo edukacyjna, bo właśnie w Polsce rozpoczęłam swoją przygodę z pracą w korporacjach i jak na razie oceniam ją bardzo dobrze. Moim zdaniem Polska wciąż uczy się współpracy z obcokrajowcami i na tym polu zostało trochę do zrobienia. Doceniam jednak to, co już udało się osiągnąć w obszarze integracji, bo pamiętam swoje początki tutaj, gdy cudzoziemców było znacznie mniej. Praca z Polakami na początku sprawiała mi trudność ze względu na różnice w wartościach i punktach widzenia, ale gdy już się zaadaptowałam, mój sposób myślenia uległ zmianie. Dzięki pracy zyskałam też dobrych przyjaciół. Myślę, że jak w przypadku każdego narodu, ludzie są tu różni: jedni bardziej przystępni, a inni „trudniejsi w obłudze”. Jednak ogólnie rzecz biorąc, moje osobiste doświadczenia z pracy z Polakami są zdecydowanie na plus. Muszę też przyznać, że na tle innych krajów, w których pracowałam, Polskę wyróżniają naprawdę wysokie standardy pracy.



## Jan Banasikowski

Director Advisory  
& Transaction Services

**CBRE**

# Rynek biurowy w Polsce

Rozpoczynamy interesujący rok dla sektora nowoczesnych usług biznesowych, stwarzający wiele nowych szans biznesowych i możliwości współpracy. Branża stoi przed wieloma wyzwaniami, takimi jak rozwój technologii oparty na sztucznej inteligencji, sytuacja geopolityczna, rosnąca konkurencja ze strony innych krajów, napędzana ciągłą potrzebą optymalizacji kosztów czy zmieniające się modele i środowiska pracy, wpływające na efektywność biznesową organizacji działających w Polsce.

Wraz z prawdopodobnym powrotem koniunktury gospodarczej coraz śmielej myślimy o szansach polskich miast na pozyskanie nowych inwestycji, jak i rozwój działalności firm już obecnych na naszym rynku. Atrakcyjność Polski przestała wynikać głównie z niższych kosztów prowadzenia działalności. Pomimo silnej konkurencji ze strony przede wszystkim Indii, Afryki Północnej, Ameryki Łacińskiej czy krajów europejskich, jak Portugalia i Rumunia, pozostajemy konkurencyjni, szczególnie jeśli chodzi o jakość obsługi procesów biznesowych i przyciągamy inwestorów dzięki wielkości, doświadczeniu i dojrzałości naszego rynku.

Ważną przewagą Polski jest rynek nieruchomości biurowych. W porównaniu do wielu miast europejskich (np. Europa Zachodnia) oraz azjatyckich (np. Indie) oferujemy szeroki zasób nowoczesnych powierzchni biurowych (13,1 mln m kw.) o wysokim standardzie i w centralnych lokalizacjach, zapewniających dostęp do rozbudowanej infrastruktury transportowej i miejskiej w konkurencyjnych cenach (14-17 euro/m kw. w miastach regionalnych, ok. 20 euro/m kw. w Warszawie). Dodatkowo, Polska oferuje wybór i różnorodność w postaci dostępu do 9 rozwiniętych rynków biurowych (Warszawa i 8 miast regionalnych). Warto przy tym podkreślić dynamikę rozwoju rynku biurowego miast regionalnych (6,8 mln m kw.) względem rynku stołecznego (6,3 mln m kw.), którą obserwowaliśmy z końcem roku 2024.

Na etapie analiz lokalizacyjnych inwestorzy zagraniczni doceniają także stabilny i powszechny dostęp do infrastruktury teleinformatycznej, wygodny transport miejski czy wysoką jakość życia, które są istotne z perspektywy oczekiwań pracodawców.

Rozwój polskiego rynku biurowego jest związany z aktualnymi trendami, np. rosnącą popularnością pracy hybrydowej. Według badania CBRE oraz raportu „European Office Occupier Sentiment Survey 2024”, 61% firm wykorzystuje obecnie swoje powierzchnie biurowe w 41-80%, co stanowi wzrost w porównaniu do 2023 r., kiedy wartość ta wynosiła 48%. Jedna trzecia organizacji planuje zwiększenie obecności pracowników w biurach, a 75% firm wdrożyło konkretne polityki w tym zakresie, choć połowa z nich ma jedynie charakter rekomendacji. Można spodziewać się, że w 2025 roku trend powrotu do biur będzie rósł.

W kontekście konkurencyjności i atrakcyjności polskiego rynku dla firm z sektora BSS warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię. Coraz częściej możemy zaobserwować, że ryzyko odptywu prostych procesów do tańszych krajów nie zawsze stanowi wyzwanie dla lokalnych organizacji. W wielu przypadkach jest to świadomy element strategii rozwoju w kierunku obsługi coraz bardziej zaawansowanych procesów. Obsługa prostych czynności przestaje być atrakcyjna także z perspektywy pracowników, poszukujących wyzwań i rozwoju w codziennej pracy zawodowej. W takim – kontekście zagrożeniem nie jest też rozwój technologii i AI – nie musi on powodować odptywu procesów biznesowych, wręcz przeciwnie – technologia staje się nieodłącznym elementem wsparcia i podniesienia poziomu jakości w obsłudze zaawansowanych procesów, pozwalając przyciągnąć nowych inwestorów, poszukujących lokalizacji dla bardziej złożonych usług. Podsumowując, rok 2025 przyniesie wiele szans dla rozwoju i przyciągania nowych inwestycji zagranicznych dla organizacji sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce zarówno dla pracodawców, najemców, jak i inwestorów.

# Badanie pracowników sektora BSS

# Wstęp do badania

Impulsem do przeprowadzenia badania były docierające do nas sprzeczne opinie o sektorze BSS. Z jednej strony pojawiają się głosy, że sektor cechuje obecnie stabilizacja, z drugiej, że jest on w fazie stagnacji i rozwija się słabiej niż kiedykolwiek.

W badaniu skupiliśmy się na analizie trzech aspektów:

- Jak pracownicy oceniają atrakcyjność sektora jako miejsca pracy?
- Czy mają poczucie stabilności zatrudnienia?
- Które procesy uważają za najbardziej perspektywiczne?

Dodatkowo zapytaliśmy o pracę zdalną, zarówno w kontekście jednego z funkcjonujących trybów pracy, jak i preferencji pracowników w tej kwestii.

Ankieta skierowana do pracowników BSS została przeprowadzona w styczniu 2025 roku (n=103). Badanie zrealizowano metodą CATI. Wyniki zostały opracowane przez Grafton Recruitment.

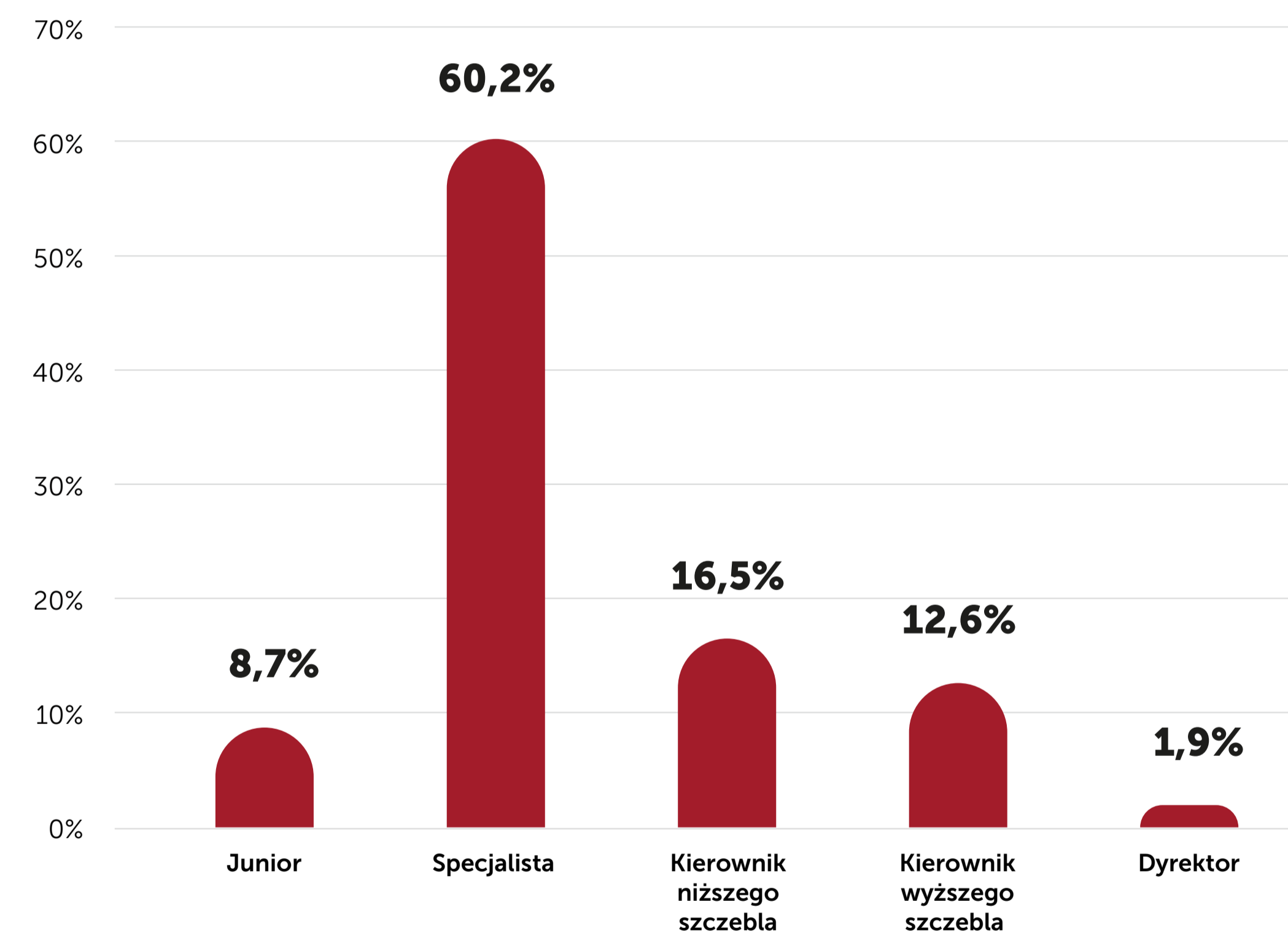
## Przyjęliśmy następujące tezy:

1. W sektorze BSS, podobnie jak w innych branżach analizowanych przez Grafton Recruitment (np. IT, przemysł), pracownicy obawiają się utraty zatrudnienia.
2. Za najbardziej perspektywiczne uznawane są procesy wymagające największej wiedzy i specjalistycznych kompetencji.
3. Pracownicy w dużym stopniu powrócili do pracy stacjonarnej.
4. Podwyżki w sektorze BSS na większości stanowisk nie przekraczają 10%.

## Respondenci

W badaniu uczestniczyli pracownicy centrów usług dla biznesu, z których większość (60,2%) zajmuje stanowiska specjalistyczne.

### Wybierz poziom zajmowanego stanowiska



# Kluczowe wnioski z badania



## BSS jako pracodawca

Ponad 87% badanych ocenia sektor usług wspólnych jako atrakcyjnego pracodawcę.



## Business Intelligence

36,9% badanych za najbardziej przyszłościowe uważa procesy Business Intelligence.



## 0 ankietowanych

Żaden z ankietowanych nie zadeklarował pracy w trybie w pełni stacjonarnym.



## Top 1 – Wynagrodzenie

Poziom wynagrodzenia to najważniejszy aspekt pracy dla badanych pracowników.



## 5%-10%

Pracownicy sektora mogli liczyć najczęściej na podwyżki w przedziale od 5% do 10%.

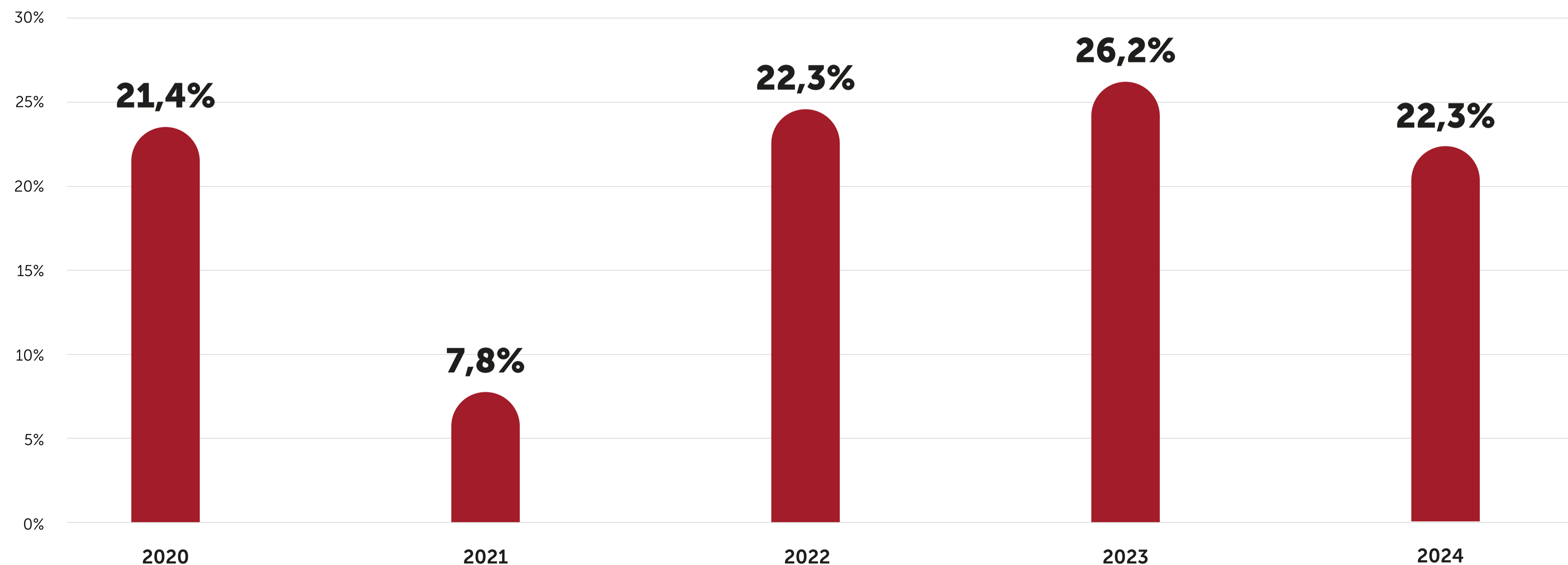
# Który rok był najlepszy dla sektora BSS?

Rok 2023 został uznany przez ankietowanych za najlepszy w okresie 2020-2024. Na taką ocenę mogło wpłynąć kilka czynników.

Branża wykazała odporność na zawirowania rynkowe, co było szczególnie istotne w kontekście kryzysu, który dotknął sektor IT. Ponadto, choć liczba nowych wakatów była mniejsza niż we wcześniejszych latach – co wpłynęło na spadek rotacji – organizacje zaczęły intensywniej koncentrować się na swoich pracownikach. Doświadczenia z pandemii i okresu postpandemicznego skłoniły firmy do większej troski o wellbeing i dobrostan swoich zespołów.

Najmniej pozytywnie badani ocenili rok 2021 – trudny ze względu na pandemię i jej skutki dla gospodarki i rynku pracy. W przypadku pozostałych lat różnice w ocenach były niewielkie.

**Który rok z podanych poniżej, oceniasz jako najlepszy dla branży BSS?**



# Stabilność zatrudnienia i atrakcyjność pracy

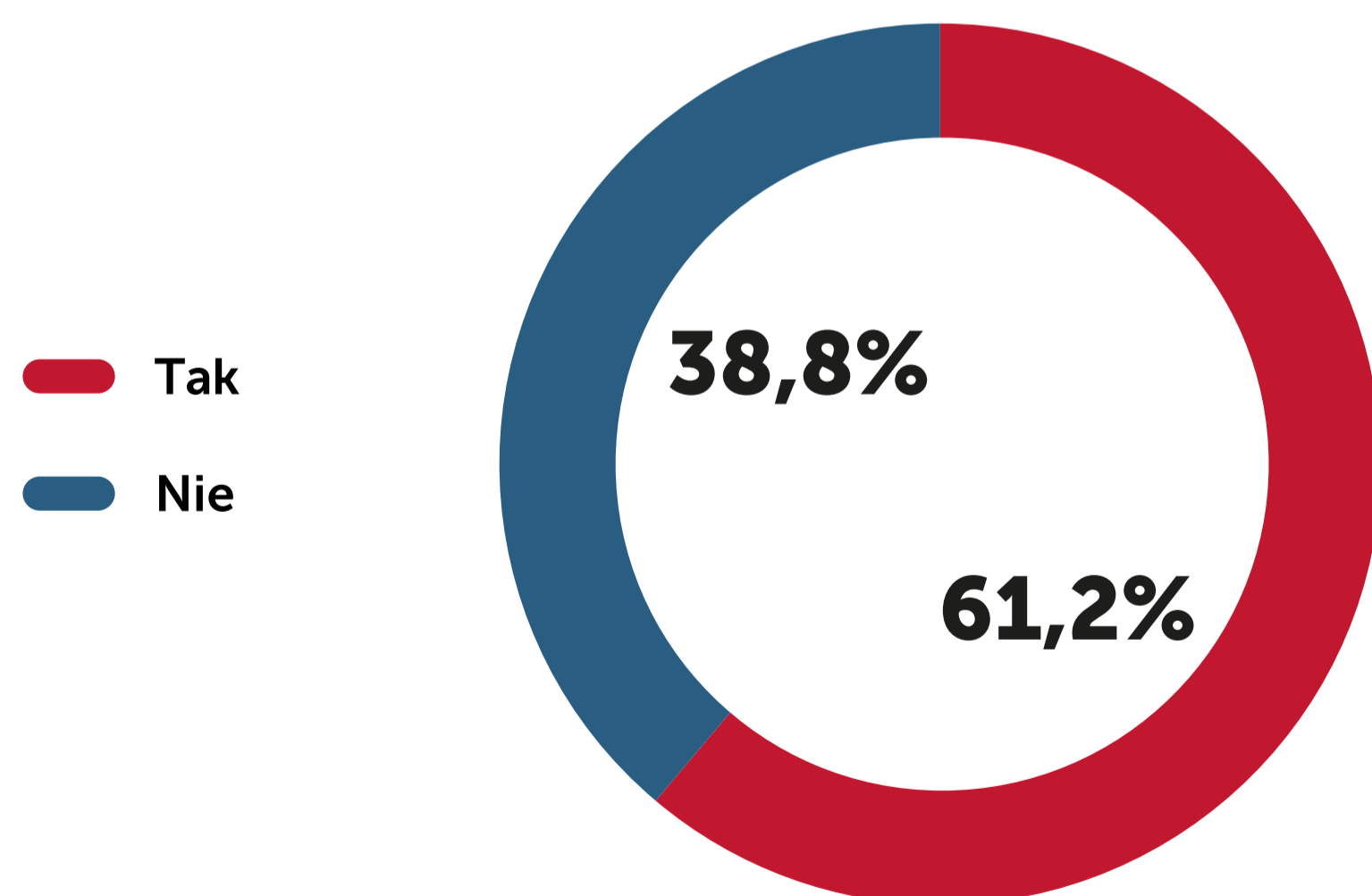
Postrzeganie sektora BSS jako atrakcyjnego pracodawcy wynika z kilku czynników. Przede wszystkim, sektor ten charakteryzuje się stabilnością i odpornością na kryzysy, co zwiększa poczucie bezpieczeństwa zawodowego.

W porównaniu do innych branż, takich jak IT, rzadziej dochodzi do masowych zwolnień, co sprawia, że praca w BSS postrzegana jest jako bardziej pewna. Choć na dojrzałym już polskim rynku BSS mamy do czynienia z eliminacją prostych procesów w centrach oraz punktowymi redukcjami miejsc pracy, a tempo otwierania nowych centrów oraz rozwój istniejących nie jest już tak dynamiczne, jak w poprzednich latach, większość pracowników nadal odczuwa silne poczucie stabilności zatrudnienia w tym sektorze.

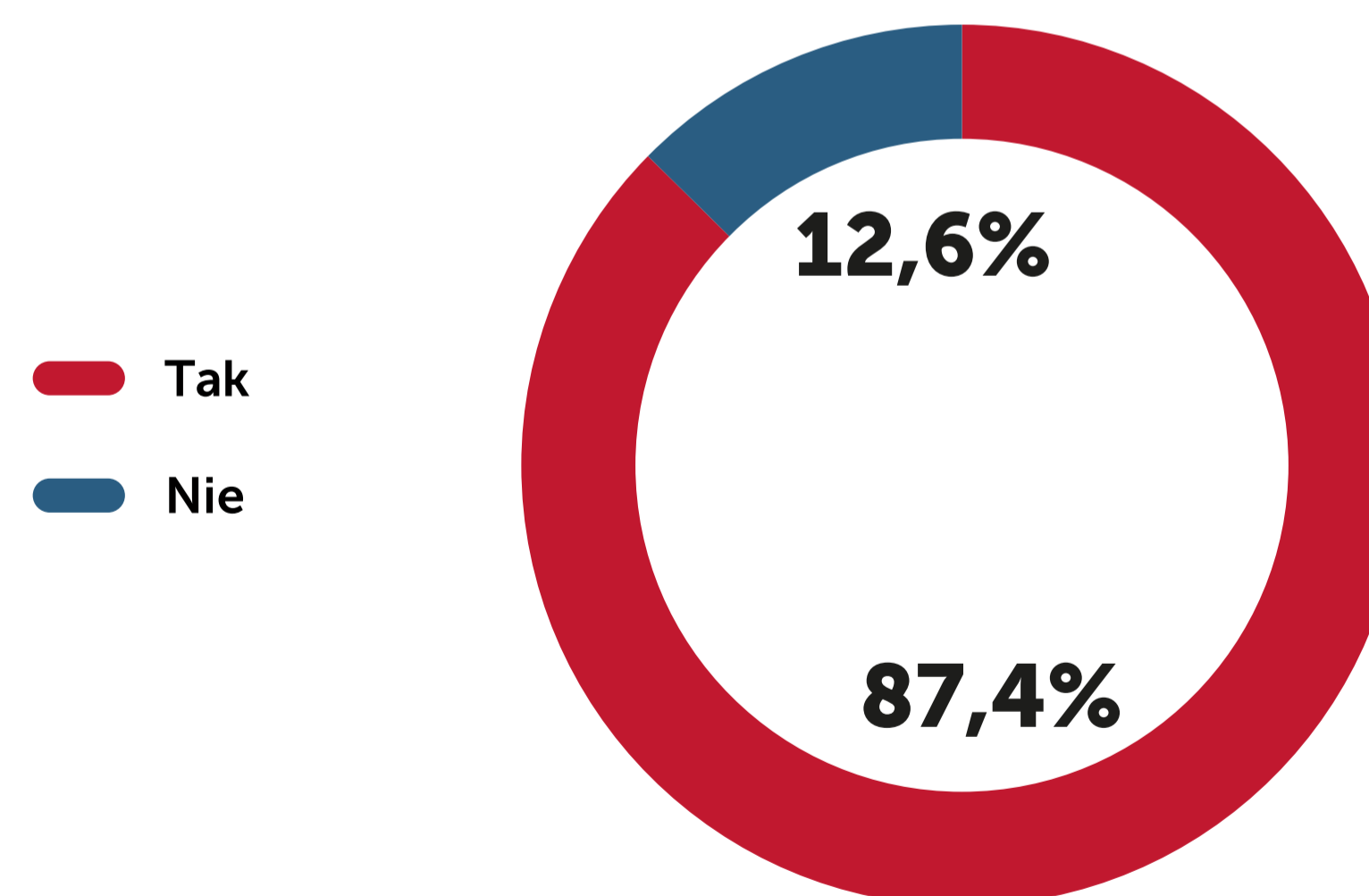
Pracownicy mogą liczyć na stabilne warunki zatrudnienia, atrakcyjne wynagrodzenie, coroczne podwyżki, a także premie oraz dodatkowe świadczenia (benefity), takie jak prywatna opieka medyczna, ubezpieczenie na życie, karty sportowe czy programy wellbeingowe. Branża ta wyróżnia się również jasnymi ścieżkami kariery i dbałością o rozwój pracowników poprzez szkolenia, co umożliwia im doskonalenie umiejętności oraz awansowanie w strukturach firmy.

Sektor BSS oferuje także dużą elastyczność w zakresie sposobu wykonywania pracy – wiele firm umożliwia pracę w modelu hybrydowym, a niektóre w pełni zdalną formę zatrudnienia. Coraz większą rolę w przyciąganiu i utrzymywaniu talentów odgrywa kultura organizacyjna. Firmy z sektora BSS angażują się w działania prospołeczne i ekologiczne zgodnie z zasadami ESG, promując różnorodność oraz inkluzywność. Otwarta komunikacja i gotowość do przyjmowania feedbacku sprawiają, że pracownicy czują, iż mają realny wpływ na rozwój organizacji. Wszystkie te elementy sprawiają, że sektor BSS jest postrzegany jako atrakcyjny wybór zawodowy.

## Czy czujesz stabilność, pewność zatrudnienia w sektorze BSS?



## Czy uważasz sektor BSS za atrakcyjnego pracodawcę?

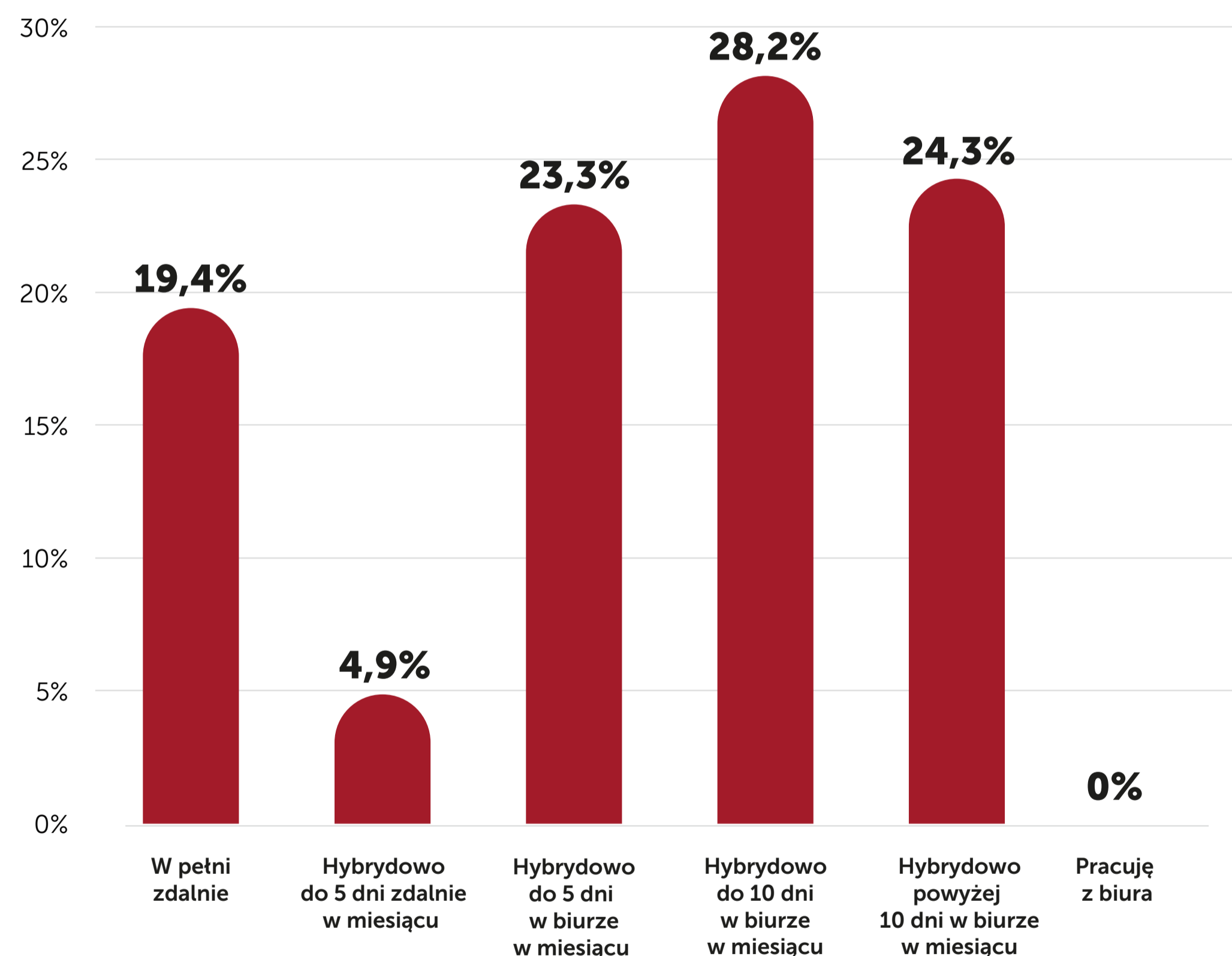


# Formuła pracy a preferencje pracowników

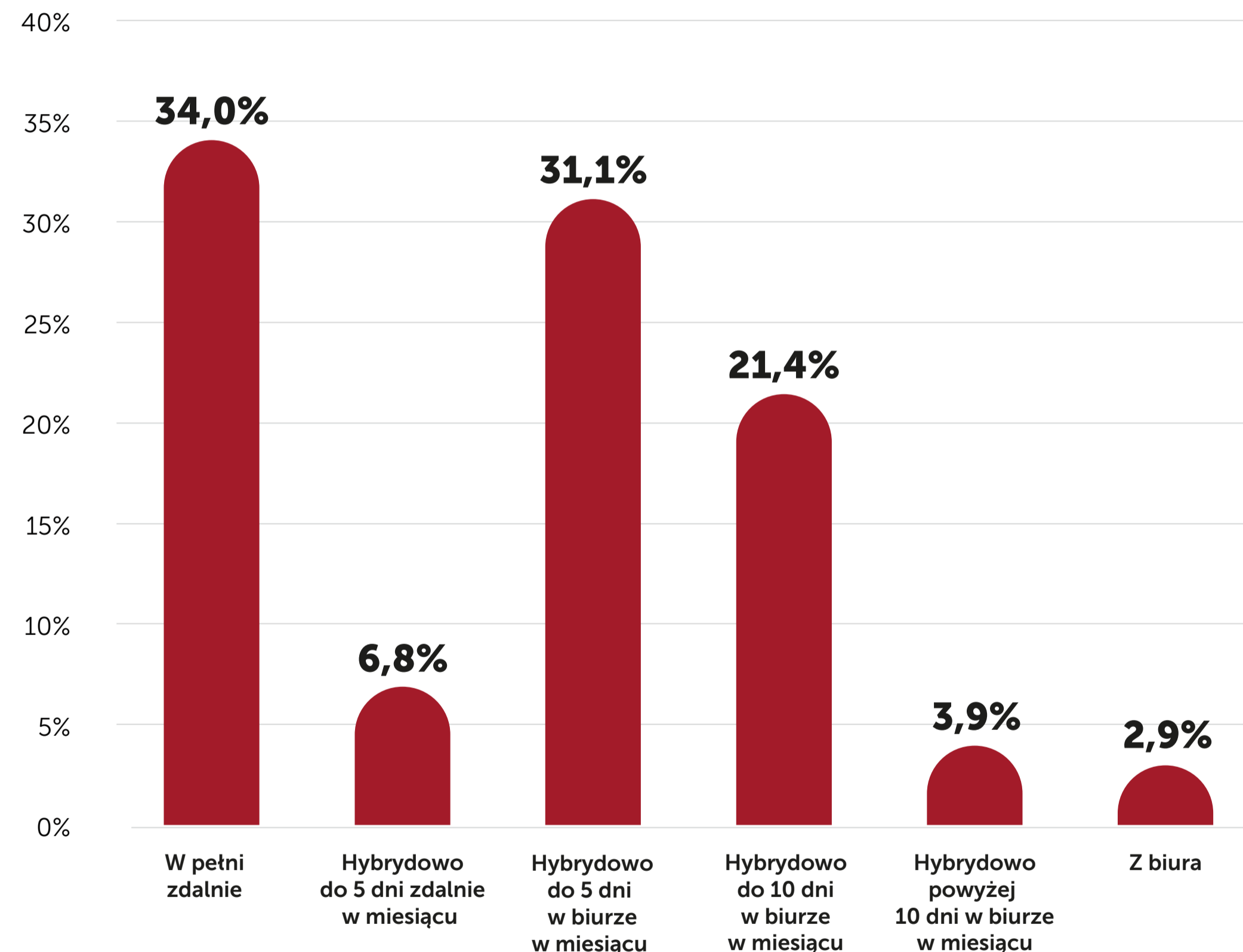
Żaden z badanych pracowników sektora BSS nie zadeklarował pracy w pełni stacjonarnej, natomiast prawie 20% pracuje całkowicie zdalnie. Jednocześnie aż 34% respondentów wskazało, że preferuje pracę zdalną, co czyni ją najchętniej wybieranym modelem wśród wszystkich form pracy.

Wyniki te pokazują, że praca zdalna, spopularyzowana w czasie pandemii, na stałe wpisała się w realia branży BSS. Całkowicie zdalne zatrudnienie nie jest jednak obecnie normą - dominującym rozwiązaniem staje się model hybrydowy, który łączy elastyczność pracy z domu z regularną obecnością w biurze.

## W jakiej formule pracujesz?



## Jaka jest preferowana przez Ciebie forma pracy?



Źródło: Badanie Grafton Recruitment – ankieta wśród pracowników centrów usług wspólnych dla biznesu. Wielkość próby: n=103 (warunkowana odpowiedzią „Tak” na pytanie o zatrudnienie w branży). Dane zebrane w styczniu 2025 roku.

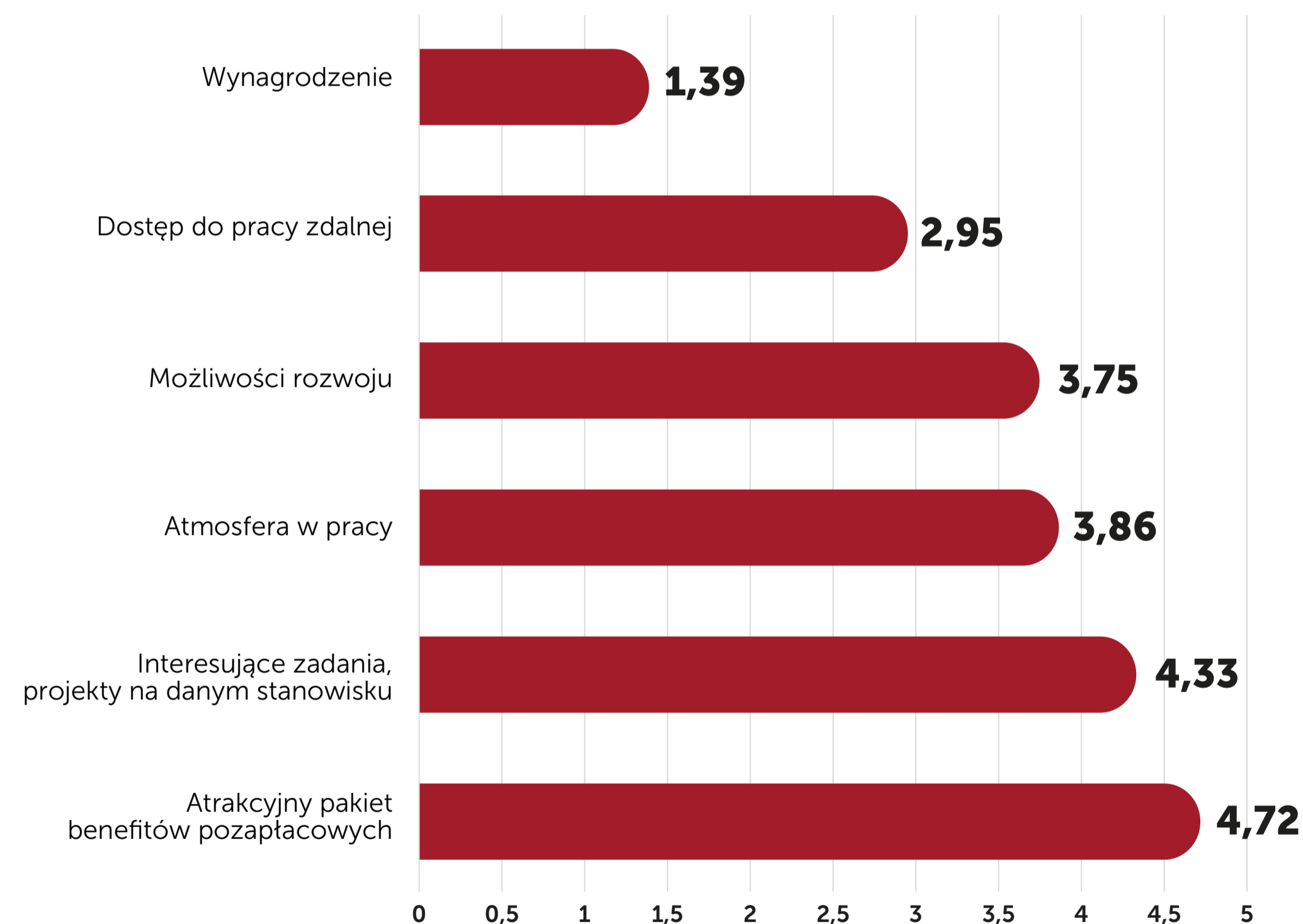


# Najważniejsze aspekty pracy i podwyżki wynagrodzeń

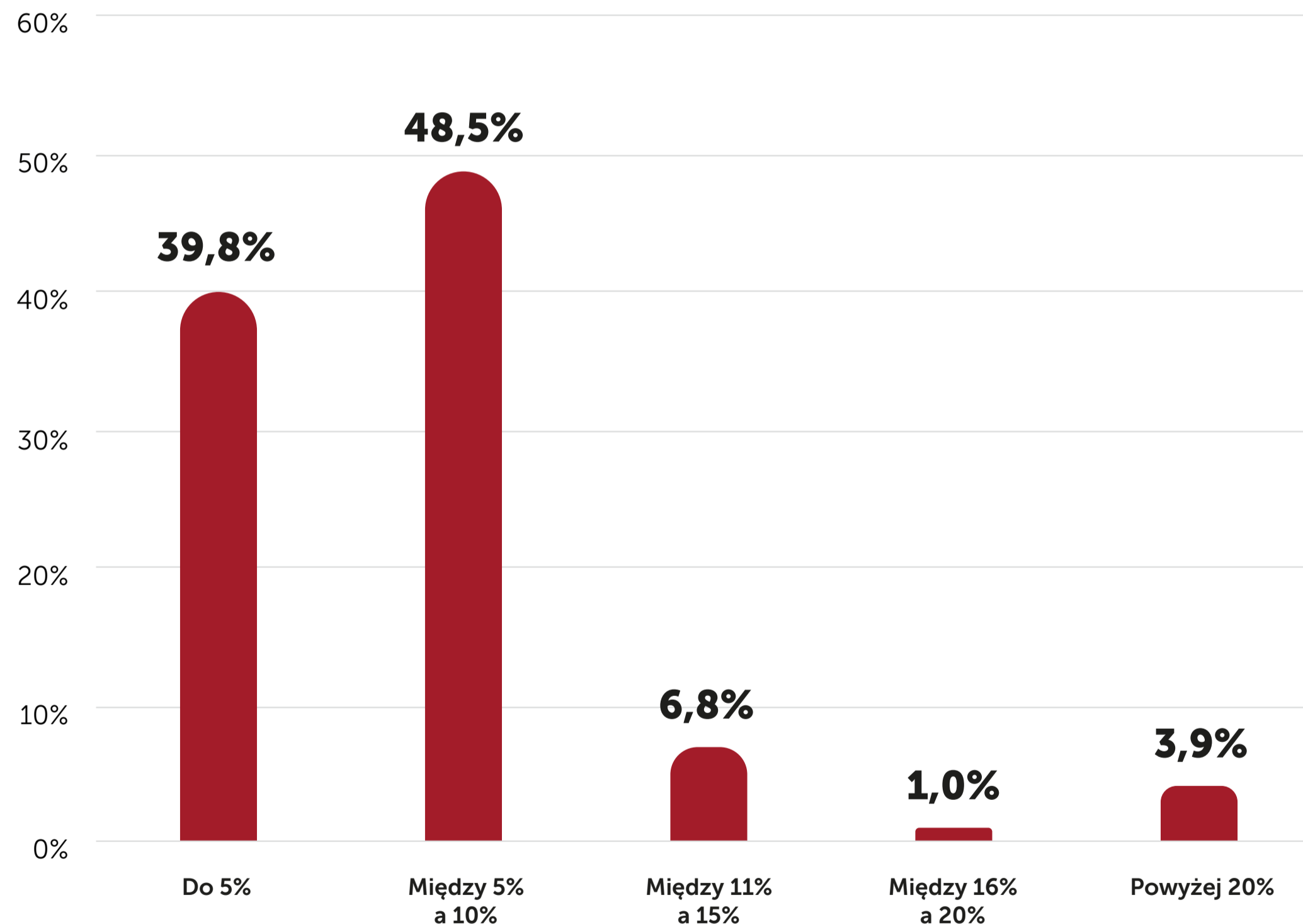
Podobnie jak w poprzednim badaniu z 2023 roku – oraz we wszystkich analizowanych przez nas branżach – wynagrodzenie pozostaje najważniejszym czynnikiem dla ankietyowanych pracowników sektora BSS.

Nie uległa zmianie także hierarchia priorytetów związanych z pracą – na drugim miejscu nadal wskazywano możliwość pracy zdalnej, co potwierdza, że ten model zatrudnienia odgrywa kluczową rolę przy wyborze pracodawcy i pozostanie istotnym czynnikiem także w przyszłości. Jak natomiast kształtowały się podwyżki wynagrodzeń? Niemal połowa ankietyowanych otrzymała podwyżkę pensji w przedziale 5–10%, a w przypadku prawie 40% ankietyowanych wzrost wynagrodzenia nie przekroczył 5%. Tylko nieco ponad 10% respondentów mogło liczyć na podwyżkę wyższą niż 10%.

## Na czym w pracy najbardziej Ci zależy?\*



## Na jaki % podwyżki średnio mogłeś/mogłaś liczyć w okresie Twojej pracy w BSS?



\*Przedstawia uśrednione miejsce w skali od 1 do 6 poszczególnych aspektów dla wszystkich ankietyowanych pracowników.

Źródło: Badanie Grafton Recruitment – ankieta wśród pracowników centrów usług wspólnych dla biznesu. Wielkość próby: n=103 (warunkowana odpowiedzią „Tak” na pytanie o zatrudnienie w branży). Dane zebrane w styczniu 2025 roku.

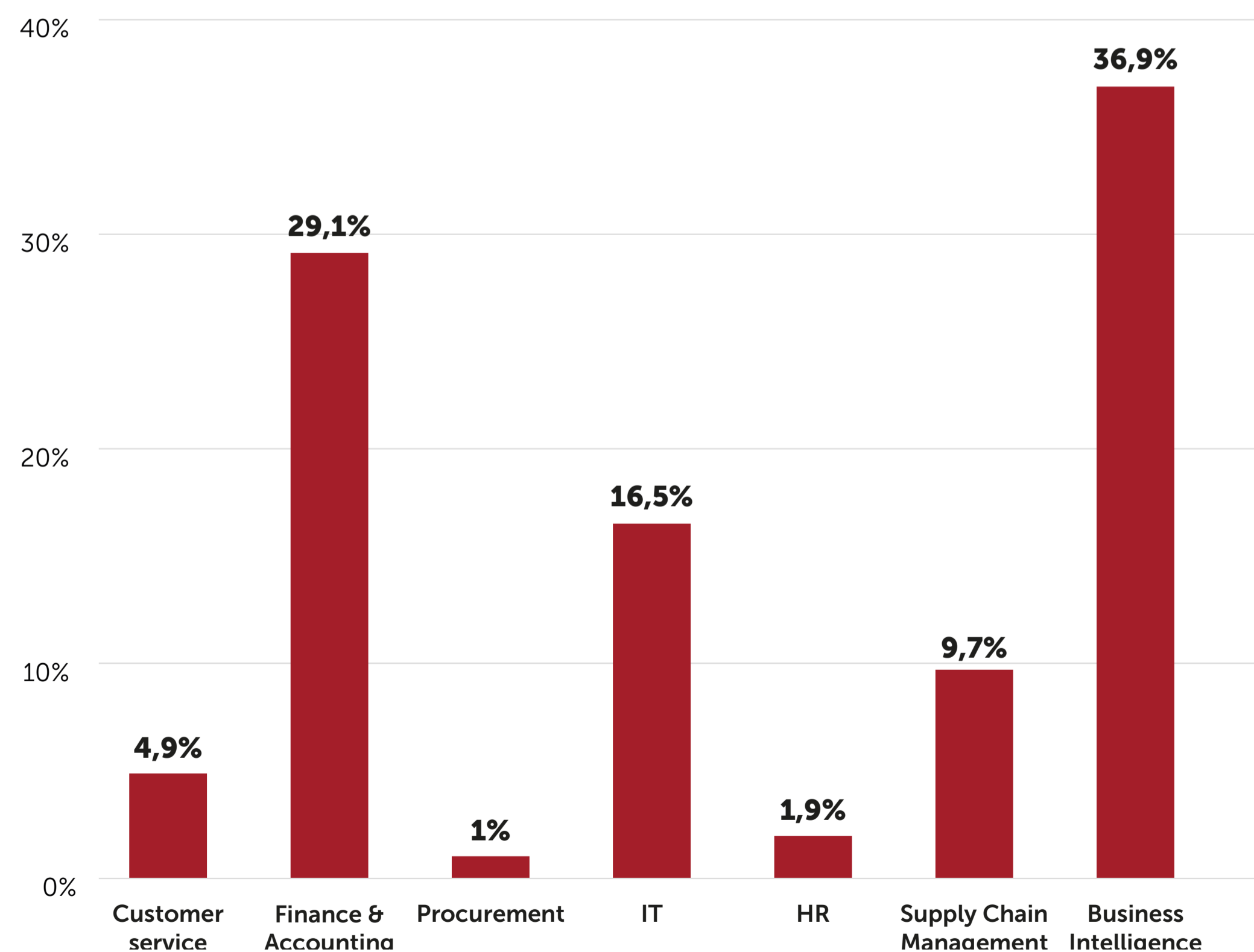
# Procesy i języki przyszłości

Procesy związane z Business Intelligence zyskują na znaczeniu – taką opinię wyraża 36,9% ankietowanych.

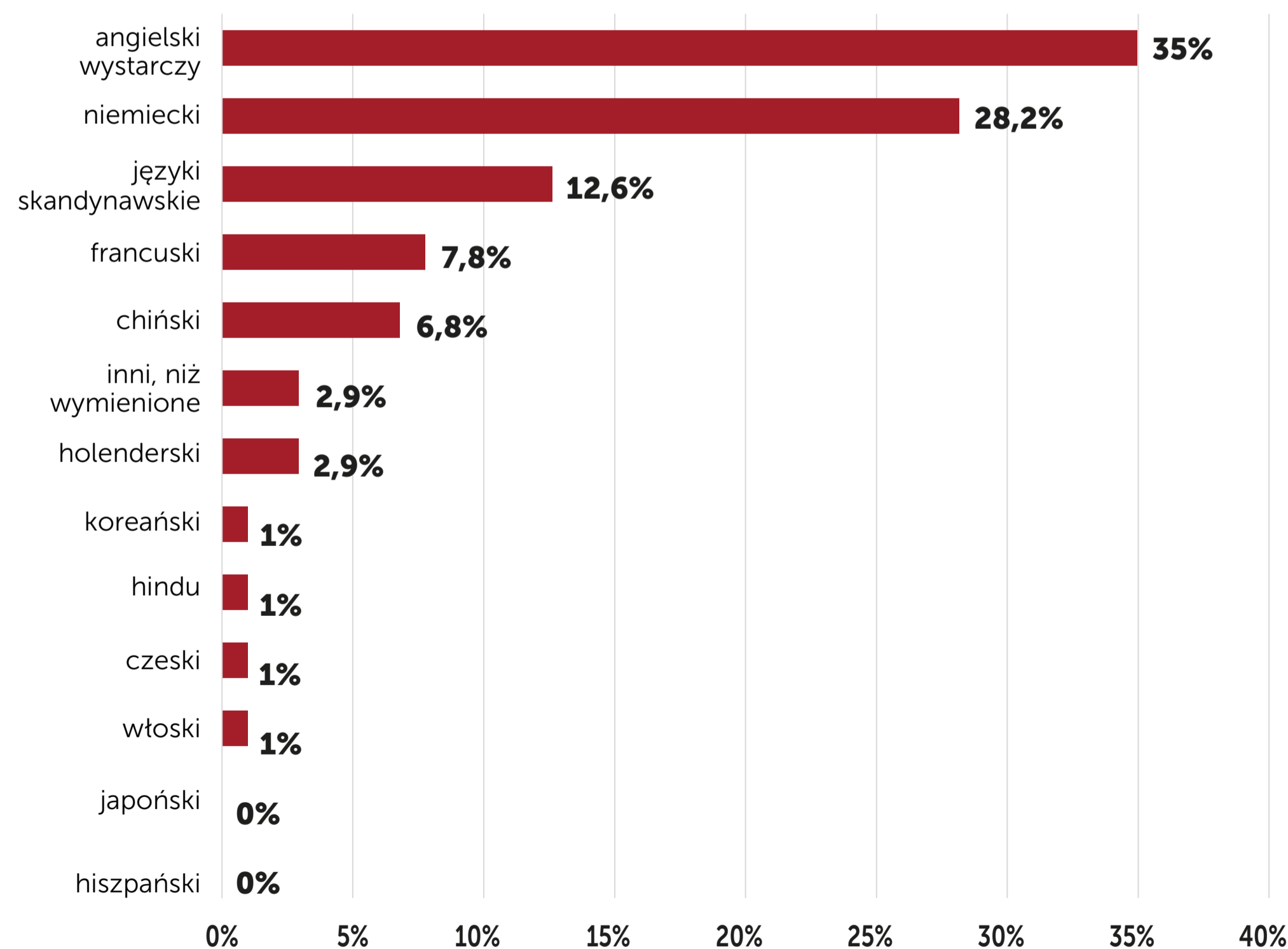
Finanse i księgowość, wskazane przez 29,1% respondentów, również mają duży potencjał rozwoju, co sugeruje, że zapotrzebowanie na specjalistów w tych dziedzinach pozostanie wysokie. 16,9% badanych za kluczowe dla przyszłości sektora uznaje procesy w obszarze IT.

Język angielski pozostaje kluczowym językiem pracy w BSS, a według 35% ankietowanych pracowników tego sektora jego znajomość w 2025 roku nadal będzie miała największy wpływ na poziom wynagrodzeń. Bardzo dobre perspektywy pod względem premii płacowej, zdaniem respondentów, będzie miał także język niemiecki, co znajduje potwierdzenie w wysokim zapotrzebowaniu na specjalistów postępujących się nim, zwłaszcza w obszarze obsługi klienta i księgowości. Atutem może być także znajomość języków skandynawskich, choć obecnie popyt na nie obserwowany w ogłoszeniach o pracę, jest relatywnie niewielki. Francuski i chiński to kolejne języki, które – zdaniem pracowników sektora BSS – mogą w najbliższej przyszłości przetestować się na wyższe zarobki. O ile jednak zapotrzebowanie na kandydatów znających francuski jest widoczne w ogłoszeniach rekrutacyjnych, o tyle języki azjatyckie wciąż pozostają niszowe.

## Jakie procesy w BSS uważasz za najbardziej przyszłościowe?



## Znajomość którego języka obcego będzie miała najkorzystniejszy wpływ na wysokość wynagrodzenia w 2025 roku?



# The solution you need. Together, we'll get it.

Rozumiemy potrzebę optymalizacji kosztów, stosujemy mix rozwiązań, aby maksymalnie wykorzystać dostępne zasoby.



Zapewniamy nielimitowane wsparcie merytoryczne naszym klientom.

#lepszyHR



# Analizy Thomas International

Jesteśmy najlepszym Partnerem, jeśli mierzysz się z wyzwaniami rekrutacyjnymi! Zastosowania narzędzi psychometrycznych Thomas obejmują wszystkie obszary związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji (etap rekrutacji, wdrożenia i rozwoju pracownika). Wykorzystanie tych narzędzi stanowi rozwiązanie wielu wyzwań rekrutacyjnych.



## Odpowiedni pracownik?

Zatrudniaj biorąc pod uwagę **predyspozycje, zdolności i potencjał Kandydata**. Twój nowy Pracownik będzie odpowiednią osobą na odpowiednim miejscu.



## Skuteczny onboarding?

Poznaj **mocne strony, ograniczenia i preferencje kandydatów** już podczas rozmów kwalifikacyjnych. Zatrzymaj nowych pracowników w firmie!



## Budowanie zespołów?

Buduj **świadomość i zaufanie**, zwiększaj różnorodność i integrację w swojej firmie.



## Praca hybrydowa?

Daj swoim managerom narzędzia i wskazówki do **skutecznego zarządzania ludźmi, niezależnie od ich fizycznej lokalizacji**.



## Skąd wziąć najlepszych liderów?

Znajdź, rozwijaj i promuj pracowników o najwyższym potencjale. **Buduj indywidualne ścieżki karier, zwiększaj zaangażowanie**.



## Tracisz talenty?

Personalizuj strategię wyzwań i motywacji, **obniż wskaźniki odejść, utrzymaj talenty i zwiększ produktywność**.



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
- 2** Dyrektorów Zarządzających
- 9** Członków Zarządu \ Dyrektorów
- 17** Managerów \ Starszych Ekspertów

### 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 liderów, 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

## Zatrudnienie zewnętrzne

**Natalia Janusiak**

natalia.janusiak@grafton.pl

## Raporty i analizy rynku

**Joanna Ciężkowska**

joanna.ciezowska@gigroupholding.com

## Kraków

**Agata Jemiola**

agata.jemiola@grafton.pl

## Kraków

**Wioleta Tekiela**

wioleta.tekiela@grafton.pl

## Warszawa

**Mateusz Skiba**

mateusz.skiba@grafton.pl

## Wrocław

**Dagmara Jaworecka**

dagmara.jaworecka@grafton.pl

## Gdańsk i Trójmiasto

**Monika Piądło**

monika.piadlo@grafton.pl

## Katowice i GZM

**Natalia Nijak**

natalia.nijak@grafton.pl

## Łódź

**Agnieszka Dublańska**

agnieszka.dublanska@grafton.pl

## Poznań

**Michał Piernik**

michal.piernik@grafton.pl



**grafton** |  
Gi Group Holding

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