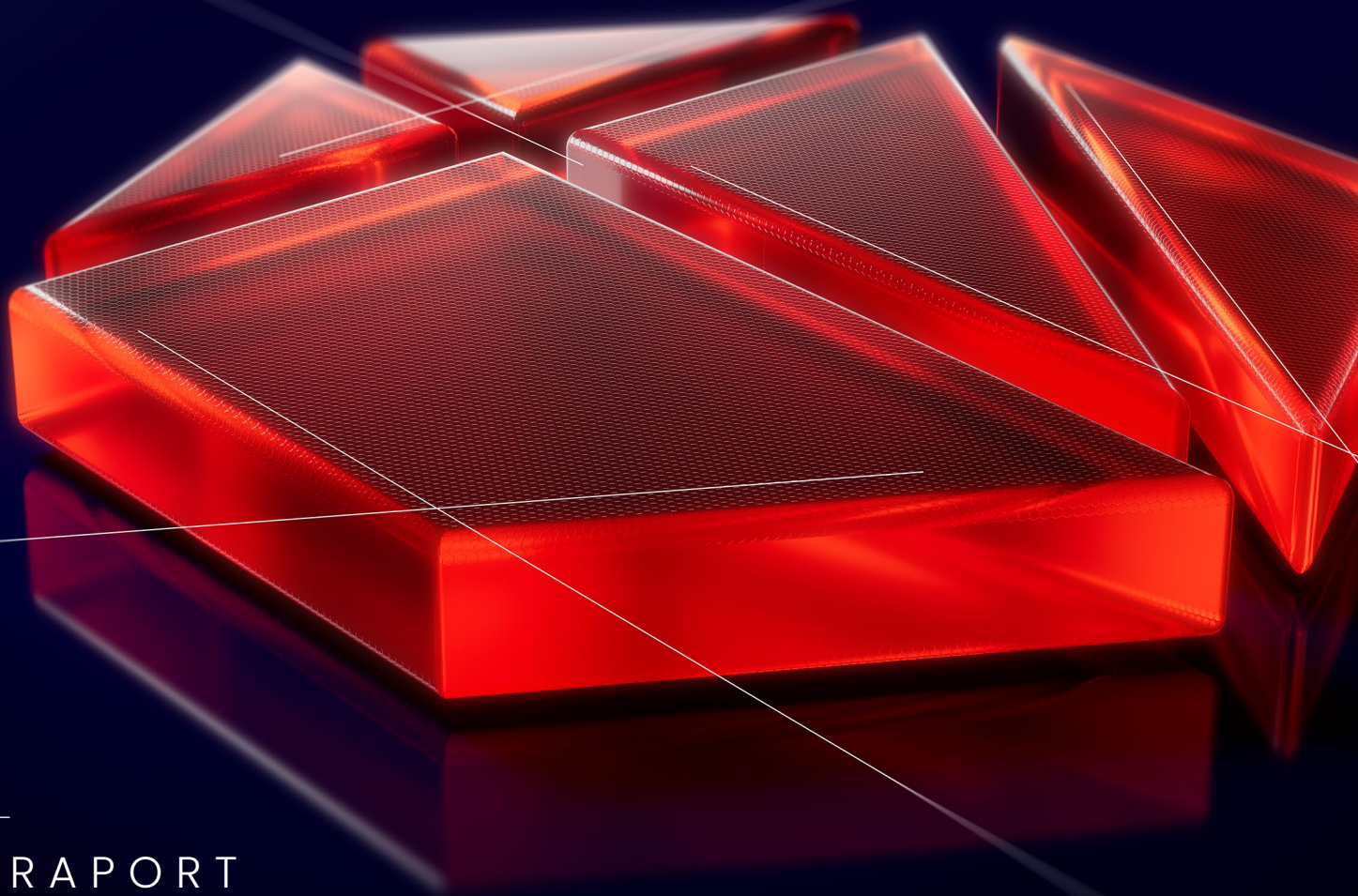


SEKTOR USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE 2025



RAPORT



Raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABS L) we współpracy z Colliers, Mercer, Randstad oraz Randstad Enterprise



Patronem honorowym publikacji
„Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”
jest Polska Agencja Inwestycji i Handlu



Partnerem merytorycznym publikacji
„Sektor usług biznesowych w Polsce 2025”
w zakresie opracowania danych o sektorze nauki
i szkolnictwa wyższego jest Ośrodek Przetwarzania
Informacji – Państwowy Instytut Badawczy.



Zespół ABS L Business Intelligence:

research@absl.pl

Dariusz Kubacki
Vice President ABS L
(Project Sponsor)

dr hab. Tomasz Brodzicki
Chief Economist, ABS L

dr hab. Stanisław Umiński
ABS L Senior Analyst

dr Paweł Szudra
Business Intelligence
Coordinator, ABS L

Współpraca z ABS L:

Paweł Panczyj
Strategy & Business Development Director, ABS L
pawel.panczyj@absl.pl

ISSN 2957-1316

Projekt graficzny i druk:



dobryraport.pl

© ABS L 2025

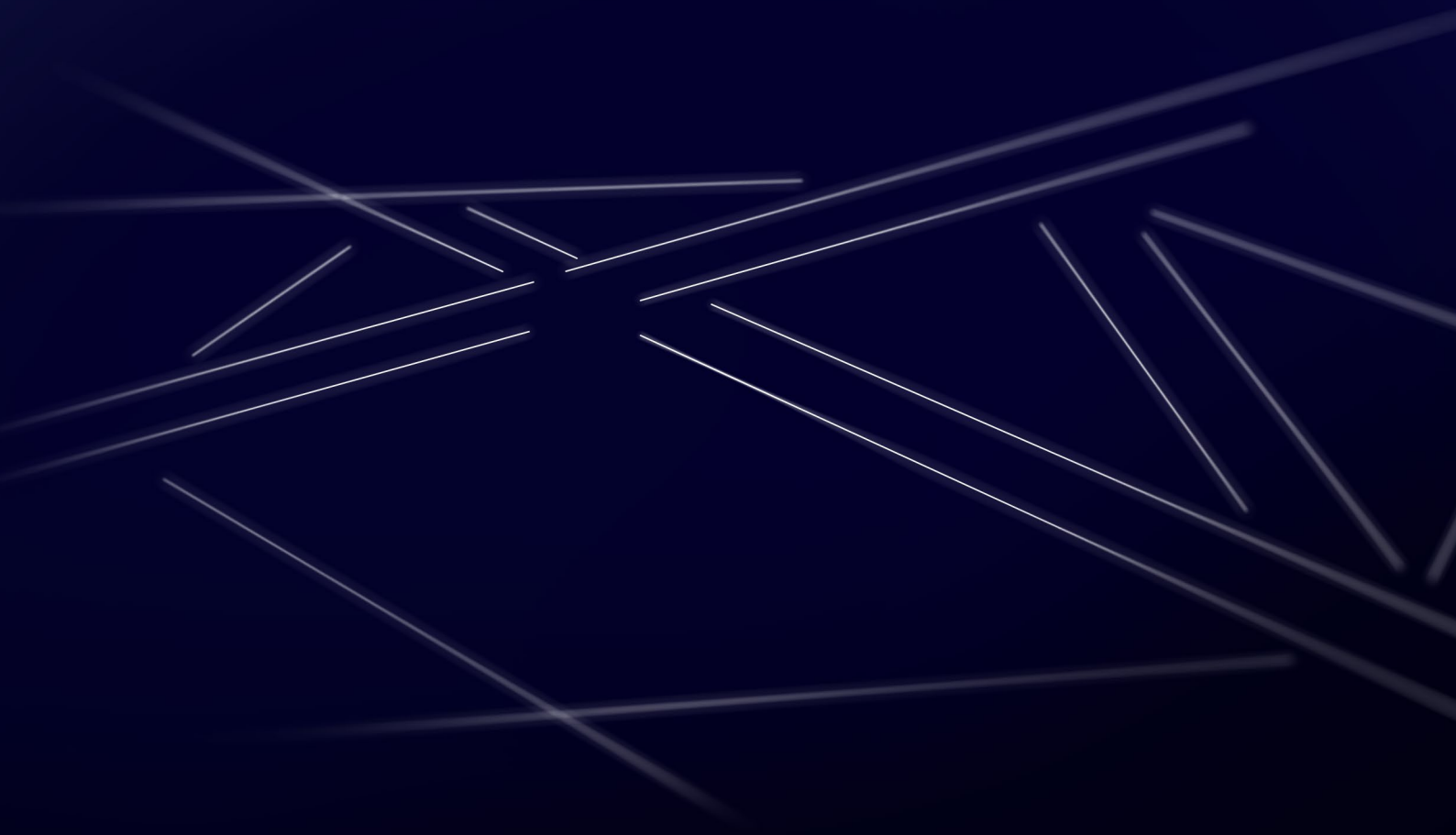
Majątkowe prawa autorskie do niniejszego utworu należą do Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych z siedzibą w Warszawie (ABS L) i podlegają ochronie na podstawie właściwych przepisów prawa autorskiego. Zabronione jest jakiegokolwiek rozpowszechnianie lub kopiowanie utworu, w części lub w całości, w jakiegokolwiek formie lub sposób i na jakichkolwiek polach eksploatacji, bez uprzedniej zgody ABS L wyrażonej na piśmie. Wykorzystanie materiałów zawartych w utworze do celów cytowania jest dozwolone na warunkach określonych przepisami prawa autorskiego, w tym z obowiązkowym podaniem źródła cytatu. W razie jakichkolwiek wątpliwości lub potrzeby szerszego wykorzystania utworu niż na potrzeby użytku osobistego, zapytania prosimy kierować drogą mailową na adres absl@absl.pl

Cytowanie odpowiedniej wielkości fragmentów treści raportu dozwolone jest pod warunkiem, że: (I) cytat taki udostępniany jest bezpłatnie i dla celów niekomercyjnych, (II) Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABS L) jest podany jako źródło cytatu, (III) cytowany fragment utworu nie jest zmieniony lub cytowany w sposób, który zmienia jego treść oraz tezy utworu oraz (IV) podano zastrzeżenia zawarte w utworze. Niniejsza zgoda na cytowanie utworu nie pozwala na inkorporowanie jakiegokolwiek istotnej części utworu do jakiegokolwiek innego utworu lub publikacji, czy to w wersji papierowej, elektronicznej czy jakiegokolwiek innej formie lub do celów komercyjnych, jeżeli nie są zachowane ustawowe wymogi dla dozwolonego użytku w zakresie prawa cytatu.



SPIS TREŚCI

Przedmowa	5	Od skali zatrudnienia do przywództwa	53
Executive Summary	6	Rozwój sektora przez jakość	53
Trendy w globalnym sektorze	10	Implikacje strategiczne	53
Trendy i perspektywy makroekonomiczne	16	Zatrudnienie w sektorze	54
Scenariusze dla sektora centrów usług biznesowych w Polsce	22	Zatrudnienie w największych centrach	58
Sektor usług biznesowych w Polsce	26	Lokalizacja centrów usług biznesowych	58
Koncepcja i metodologia raportu	31	Sektor jako lokalna specjalizacja	66
Skróty	32	Ocena lokalizacji jako miejsca prowadzenia działalności gospodarczej	67
Polska – kluczowe fakty	34	Rynek biurowy w Polsce	72
1. Stan sektora centrów usług biznesowych w Polsce na koniec I kw. 2025 r.	36	2. Talent	98
Ogólna charakterystyka sektora	36	Rynek pracy	116
Liczba centrów i struktura nowych inwestycji	39	Multiwersum talentów	128
Fuzje i zamknięcia centrów	42	Potencjał edukacyjny	135
Świadczone usługi i modele operacyjne	42	3. Technologia	142
Geograficzny zasięg usług	43	Inteligentna automatyzacja procesów	144
Obsługiwane kategorie procesów	45	Gen AI – zagrożenie czy szansa?	146
Specjalizacja w sektorze	48	Centra IT – wykorzystanie narzędzi na pierwszym planie	155
Zaawansowanie procesów biznesowych	49	4. Transformacja biznesowa	162
Funkcje back-office / mid-office / front-office	49	Czynniki napędzające zmiany w sektorze	172
Eksport i import wiedzochłonnych usług biznesowych	50	Konkurencyjność Polski – wyzwania	177
		Imperatywy ESG	180



**Dariusz Kubacki**

ABSL Vice President
Business Intelligence and Thought Leadership

PRZEDMOWA

Wkraczając w rok 2025, krajobraz biznesowy w Europie jest kształtowany przez czynniki makroekonomiczne i geopolityczne. Od globalnych przetasowań handlowych po przyspieszające konsekwencje konfliktów zbrojnych, niepewność polityczną i fragmentację regulacyjną – teren, na którym działają firmy, staje się coraz bardziej złożony. W tym dynamicznym otoczeniu sektor usług biznesowych w Polsce nie tylko dostosowuje się do zmian, ale również wyznacza kierunki rozwoju.

Niniejszy raport stanowi narzędzie do zrozumienia zarówno wyzwań, jak i szans, które charakteryzują nasz sektor. Dostarcza danych i analiz w momencie, gdy refleksja musi iść w parze z odważną transformacją biznesową.

Przed nami stoją znaczące wyzwania strategiczne. Koszty pracy rosną, presja na zwiększanie produktywności przy wsparciu sztucznej inteligencji się nasila, a zmienność na rynkach globalnych wciąż zakłóca dotychczasowe modele biznesowe. Mimo to, naszą największą przewagą pozostaje talent.

Polscy specjaliści i talenty – różnicowani, wysoko wykwalifikowani i coraz bardziej międzynarodowi – są fundamentem naszej konkurencyjności. Z niemal 500 000 profesjonalistów i rosnącym udziałem ról opartych na wiedzy, nasze centra przekształciły się w centra kompetencji. Zdolność do podnoszenia kwalifikacji, redefiniowania ról oraz rozwijania umiejętności przywódczych jest niezbędna do dalszego rozwoju. Dlatego tak ważne było spojrzenie na 3T – Talent, który jest fundamentem; Technologię, która jest czynnikiem umożliwiającym; oraz Transformację, która jest środkiem do osiągnięcia ostatecznego celu – poprawy przewagi konkurencyjnej naszych firm.

Technologia, w szczególności sztuczna inteligencja i infrastruktura chmurowa, odgrywa kluczową rolę jako czynnik umożliwiający transformację. Jednak, jak podkreśla ten raport, sama technologia nie jest wystarczającym rozwiązaniem. Kluczowe jest to, jak ją integrujemy z potencjałem ludzkim, aby przekształcać modele biznesowe, współtworzyć wartość i budować ekosystemy usług oparte na wynikach. To jest istotą tego, co nazywamy Global Business Services 3.0 (GBS 3.0) i dalszą generatywną ewolucję Generative Business Services.

Na poziomie europejskim rola Polski nigdy nie była bardziej kluczowa. Z jednym z największych sektorów usług biznesowych, zarówno pod względem zatrudnienia, jak i tworzenia wartości, stanowimy istotny węzeł w rozwijającej się europejskiej gospodarce usługowej. Nasz sektor nie jest odizolowany, lecz głęboko osadzony w szerszym, kontynentalnym wysiłku na rzecz wspierania innowacji, zapewnienia odporności i budowy zrównoważonych fundamentów ekonomicznych.

Zachęcam do zapoznania się z perspektywą strategiczną przedstawioną w raporcie. Kwestionuj założenia, pobudzaj nowe pomysły i podejmuj decyzje, które ukształtują przyszłość Twojej organizacji. Wierzę, że wspierani talentem i wzmacniani technologią, jesteśmy gotowi nie tylko nawigować przez tę transformację – ale także jej przewodzić!



EXECUTIVE SUMMARY

Sektor usług biznesowych w Polsce w erze przeorientowania

Wkraczając w 2025 rok, sektor centrów usług biznesowych w Polsce znajduje się w strategicznym punkcie zwrotnym, u progu nowego paradygmatu operacyjnego. Sektor przeszedł ewolucję od funkcji transakcyjnej, skoncentrowanej na efektywności, do sektora o wysokiej wartości dodanej, zapewniającego usługi wiedzochłonne i opierającego swą konkurencyjność na wysokiej wartości produktu¹.

2 081 aktywnych centrów, prawie 489 000 pracowników, 5,7% udziału w PKB i 7,6% udziału w całkowitym zatrudnieniu w sektorze przedsiębiorstw w Polsce (stan na I kw. 2025 r.), sprawia, że nie należy postrzegać sektora centrów usług biznesowych wyłącznie przez funkcję wspierającą dla innych sektorów. Jest on obecnie jednym z motorów konkurencyjności polskiej gospodarki.

Centra z kapitałem zagranicznym odpowiadają za 84,3% całkowitego zatrudnienia, **wartość eksportu generowanego przez nasze centra osiągnęła 42,3 mld USD w 2024 r.** – co stanowi blisko 25% całkowitej wielkości eksportu usług komercyjnych. **Wartość eksportu w przeliczeniu na pracownika** wzrosła do **64 300 USD** w 2024 r., a na rok 2025 prognozowane są dalsze wzrosty. **Jednocześnie produktywność w naszych centrach, według szacunków zespołu BI ABSL w 2023 r., była o ponad 20% wyższa niż PKB na pracownika w Polsce.**

W świecie kształtowanym przez technologiczne zawirowania napędzane rewolucją AI, skrajną niepewność polityczną wywołaną decyzjami nowej administracji USA, pogłębiającą się fragmentację geopolityczną i napięcia regionalne, w połączeniu z rosnącymi oczekiwaniami w zakresie zrównoważonego rozwoju, **pozycja Polski w globalnym łańcuchu wartości okazuje się być pod presją, lecz jednocześnie wykazuje odporność.** Jest ona odporna dzięki wykwalifikowanym, elastycznym specjalistom, zakorzenieniu w strukturach UE i NATO oraz sprawdzonej zdolności do realizacji zadań. Presja wynika natomiast z rosnących kosztów pracy, niedoboru wykwalifikowanych pracowników na kluczowych stanowiskach oraz szybkiej restrukturyzacji pracy z wykorzystaniem rozwiązań z zakresu AI, automatyzacji oraz przeprojektowywania modeli biznesowych.

Sektor rozwija się, aczkolwiek obserwowana jest zmiana jego dynamiki. **Między początkiem 2024 r. a I kw. 2025 r. otwarto sześćdziesiąt jeden nowych centrów.** Inwestorzy zagraniczni stali na czele tego trendu, odpowiadając za 90,2% nowych centrów i 93,4% związanych z nimi miejsc pracy, skoncentrowanych głównie w miastach poziomu 1 i 2. Na czele stawki znajduje się Warszawa ze swymi 429 aktywnymi centrami. Kolejny jest Kraków (324), po nim Wrocław (258) i Trójmiasto (232). Warszawa i Kraków zdecydowanie przodują przed innymi głównymi lokalizacjami. Warszawa w ostatnich latach rozwija się szczególnie szybko i w 2024 r. stała się liderem, z zatrudnieniem w centrach wynoszącym 111 500 osób w I kw. 2025 r., podczas gdy Kraków osiągnął poziom 107 800 osób. Wrocław, trzecie miasto poziomu 1, zatrudnia obecnie 70 300 pracowników.

Wśród nowo powstałych centrów, segment IT stanowił 42,6% centrów i odpowiadał za 39,3% nowych miejsc pracy. Centra badawczo-rozwojowe zajęły drugie miejsce przy 26,2% nowych centrów oraz 32,6% zatrudnienia, co świadczy o stopniowej transformacji

¹ Różnice między sektorem centrów usług biznesowych, sektorem szeroko definiowanych usług biznesowych oraz usługami biznesowymi opartymi na wiedzy (KIBS) opisane są w [metodologicznej części raportu](#).

się sektora w kierunku pracy o wyższej wartości, bardziej wiedzochłonnej. W ujęciu strategicznym, istnieją trzy główne czynniki, które kształtują obecnie i kształtować będą także w przyszłości sektor usług biznesowych w Polsce. Są to: **talenty (pracownicy wykwalifikowani)**, **technologia** i **transformacja**.

Talenty: od stanowisk do przeorientowania

Najpilniejsza zmiana w sektorze nie ma charakteru technologicznego, lecz ludzki. W świecie, w którym konkretne umiejętności technologiczne tracą aktualność w czasie poniżej trzech lat, **pracownicy wykwalifikowani urosli do rangi kluczowego czynnika, decydującego o ograniczeniach oraz jednocześnie szansach dla sektora usług biznesowych**.

Polska nadal oferuje silne zaplecze wykwalifikowanych kadr, posiadając blisko 500 tysięcy profesjonalistów zatrudnionych obecnie w naszych centrach. Zatrudnienie wzrosło w ubiegłym roku o 6,2% r/r, pomimo globalnych trudności. Cudzoziemcy, pochodzący z ponad 50 krajów, stanowią obecnie około 20% zatrudnionych w sektorze. Niektóre zapowiedziane zwolnienia będą miały miejsce dopiero w latach 2025-26 i wówczas znajdą odzwierciedlenie w liczbach. Przeszarżałość technologiczna, niedoinwestowanie w zmianę kwalifikacji i ograniczona podaż pracowników wykwalifikowanych średniego szczebla w dziedzinie AI zagrażają utrzymaniu konkurencyjności w przyszłości.

Podnoszenie kwalifikacji i rozwój umiejętności to kluczowe trendy, które podkreślamy w kolejnych publikacjach. **Udział prac związanych z procesami mid-office** w centrach sektora na koniec I kw. 2025 r. wynosi 54,2%. Udział prac związanych z procesami back-office spadł o ponad 10% na przestrzeni ostatnich pięciu lat. Jednocześnie, udział prac wiedzochłonnych (wymagających co najmniej sześciu miesięcy wdrożenia pracownika, by osiągnąć wymagany poziom produktywności) w centrach sektora na koniec I kw. 2025 r. wzrósł do 58,6%.

Ponadto, **rozwój stanowisk opartych na AI i zintegrowanych z technologiami AI** stopniowo zmienia znaczenie słowa „pracować” w naszym sektorze.

Organizacje muszą obecnie działać w kierunku:

Rozwijania wewnętrznych **umiejętności w dziedzinie AI** we wszystkich kategoriach stanowisk.

Wdrażania **kultury zwinnego uczenia** się w celu zapewnienia odporności stanowisk średniego i wyższego szczebla na postęp technologiczny.

Podniesienia poziomu **rozwój przywództwa**, szczególnie w przypadku profesjonalistów z polskiego sektora, dążących do pełnienia stanowisk globalnych.

Mimo ambitnych celów, rozwój kompetencji przywódczych to obszar do wzmacniania. Choć Polska posiada coraz więcej kadr kierowniczych, w sektorze nadal obserwuje się bariery w procesie awansowania z poziomu **liderów szczebla operacyjnego do zadań strategicznych w wymiarze globalnym**.

Technologia: inteligencja jako infrastruktura

Pojęcie technologii nie zawiera się już wyłącznie w sferze cyfryzacji. Chodzi w nim bardziej o **organizację inteligencji** – osadzenie rozwiązań AI, technologii chmurowych, systemów danych i narzędzi z zakresu cyberbezpieczeństwa w poszczególnych warstwach procesu świadczenia usług biznesowych.

Na początku 2025 r. **74,1% centrów w sektorze usług biznesowych w Polsce wdrożyło inteligentną automatyzację procesów (IPA)**, w porównaniu z wielkością 65,2% z roku ubiegłego, co potencjalnie stanowi objaw zbliżającego się nasycenia rynku pod tym względem. Jedynie 9,2% zgłosiło brak planów wdrożenia tego rodzaju rozwiązań. Pomimo jak dotąd relatywnie **niskiego średniego wskaźnika automatyzacji wynoszącego 22,4% (przy medianie 17,5%)**, większość centrów spodziewa się, że w ciągu pięciu lat wskaźnik przekroczy 50%. Mimo to, jedynie 7,7% respondentów zgłosiło, że rezultaty wdrożenia przewyższyły ich oczekiwania, natomiast 69,2% stwierdziło, że automatyzacja zaledwie spełniła oczekiwania, podkreślając umiarkowany zwrot z inwestycji i ograniczone ambicje.

Generatywna sztuczna inteligencja (GenAI) jest powszechnie postrzegana jako strategiczna szansa przez 84,6% firm, lecz nadal obserwowane są braki w zakresie możliwości tego typu rozwiązań. Podczas gdy 67,8% respondentów planuje skalować rozwiązania AI w swych jednostkach biznesowych, a 67,1% zamierza przeszkolić więcej pracowników, 44,8% respondentów stosownie przeszkoliło wyłącznie 1-10% pracowników, natomiast tylko 7,8% respondentów przeszkoliło ponad 75% z nich. HR (25,4%), analityka biznesowa (24,6%) i IT (22,8%) są głównymi obszarami wdrażania rozwiązań GenAI, lecz obserwuje się wzmożone wdrażanie tego typu procesów w obszarze finansów oraz obsługi klienta. Jednocześnie menedżerowie zgłaszają, że na obecnym etapie AI ma ograniczony pozytywny wpływ na produktywność centrów i jak dotąd pozostawała bez wpływu na efektywność kosztową.

Niemniej jednak sektor przesuwa się w kierunku **GBS 3.0, a nawet Generatywnych Usług Biznesowych**, w których AI nie tylko optymalizuje zadania, lecz w istocie współtworzy rozwiązania. Zakres zmian jest następujący:

Systemy GenAI przeprojektowują procesy biznesowe od początku do końca.

Adaptacyjna sztuczna inteligencja umożliwia personalizację w czasie rzeczywistym w zakresie doświadczenia klienta oraz zapobiegania oszustwom i nadużyciom.

Rozwiązania typu edge computing pozwalają realizować procesy z niskim opóźnieniem w logistyce, energetyce i opiece zdrowotnej.

Przeniesienie funkcji cyberbezpieczeństwa z back-office'u IT na poziom **strategicznego zarządzania ryzykiem na szczeblu zarządu spółki**.

Konsekwencje powyższych zmian są doniosłe. Sztuczna inteligencja, infrastruktura chmurowa i koncentracja na danych nie są już jedynie przewagami konkurencyjnymi – stanowią one warunki wstępne uczestnictwa w rynku. Jednocześnie, wyłącznie 14% firm zgłasza, że posiada wdrożone niezawodne procesy zarządzania danymi w czasie rzeczywistym. Bez posiadania wiarygodnych danych wszelkie technologie AI nie mogą funkcjonować, natomiast bez AI może nastąpić utrata wydajności operacyjnej. Tymczasem, zasadniczego znaczenia nabywają technologie kryptografii kwantowej, a nawet post

kwantowej, rozwiązania z zakresu odporności oparte na wielu systemach chmurowych, a także środowiska hybrydowe. Szybkość skalowania zaplecza infrastrukturalnego musi odpowiadać aktualnie posiadanej wiedzy i know-how.

Transformacja: od kosztów do możliwości i wartości

W 2024 r. 56,4% firm z sektora usług biznesowych w Polsce rozszerzyło zakres oferowanych usług, przy czym 5,8% odnotowało znaczny wzrost, a tylko 7,0% zmniejszyło skalę swej działalności. Analiza macierzy Ansoffa wskazuje na przejście od penetracji rynku do **rozwoju produktów i usług**. **Jednocześnie, ABSL Transformation Cube ujawnia rosnącą dojrzałość w zakresie automatyzacji, pracy hybrydowej i praktyk z zakresu personalizacji usług.**

Głównym nurtem jest obecnie transformacja strategiczna, a 77,4% firm czynnie wdraża lub kontynuuje strategię transformacji. Większość firm do 2030 r., spodziewa się pogłębionego wdrożenia rozwiązań z zakresu AI i technologii cyfrowych, co odpowiada trendowi ogólnej ewolucji Polski od realizacji usług opartych na kosztach w kierunku ośrodków tworzenia wartości. Trend innowacyjności jest powszechnie obserwowany. **74,5% respondentów zgłosiło wprowadzenie zintegrowanych produktów lub usług na przestrzeni ostatnich trzech lat, polegających na przeprojektowaniu procesów oraz ustanowieniu centrów globalnych zdolności.** Poziom innowacyjności w sektorze jest wyższy niż w całej gospodarce, w szczególności w obszarze usług komercyjnych.

41,7% respondentów twierdzi jednak, że wzrost produktywności był umiarkowany w stosunku do wzrostu kosztów. Procesy transformacji zależne są od sytuacji geopolitycznej, presji na rynku pracy i przyspieszenia technologicznego. Indie, Rumunia i Filipiny stają się kluczowymi globalnymi konkurentami Polski.

Ostatni z zaobserwowanych czynników zmiany ma charakter strategiczny: polega on na odejściu od postrzegania centrów jako „**miejsca powstania kosztów**” w kierunku traktowania ich jako „**wytwórców wartości**”. Sektor przechodzi radykalną zmianę modelu operacyjnego – osadzoną nie w skali transakcyjnej, **lecz w modułowych, specyficznych dla sektora rozwiązaniach opartych na AI**. Centra powinny planować przejście w następujących kierunkach:

Od wspierania strategii do **jej kształtowania**.

Od świadczenia obsługi transakcyjnej do **specjalizacji pionowej**.

Od działania na zasadzie scentralizowanych centrów do funkcjonowania na zasadzie **ekosystemów o charakterze hybrydowym, rozproszonym oraz opartym na wynikach**.

Zauważamy, że specjalistyczna wiedza sektorowa – zwłaszcza w sektorze usług finansowych, ochrony zdrowia oraz w przemyśle – staje się nowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Najlepiej prosperujące centra wykorzystują swoją dogłębną wiedzę do tworzenia rozwiązań dostosowanych do indywidualnych potrzeb, a nie tylko oferują standardowe rozwiązania lub ogólne wsparcie.

W ogólnym ujęciu, myśląc o przyszłości sektora należy przyjąć trzy następujące scenariusze jego rozwoju uwzględniające możliwe uwarunkowania makroekonomiczne, geoolityczne czy technologiczne:

Scenariusz bazowy (najbardziej prawdopodobny) zakłada stabilny wzrost przy adaptacji strukturalnej: 504 300 miejsc pracy w 2026 r., wzrost produktywności dzięki AI.

Scenariusz optymistyczny (prawdopodobny) przewiduje ekspansję opartą na nearshoringu i AI: do 523 000 miejsc pracy, przy wsparciu ze strony strategicznych inwestycji oraz skalowaniu kadry.

Scenariusz najmniej korzystny (najmniej prawdopodobny) przewiduje stagnację wskutek globalnych zawirowań handlowych i kurczenia się sektora spowodowanego automatyzacją: 494 200 miejsc pracy, lecz przy rosnącej produktywności w przeliczeniu na etat.

Wnioski

Sektor usług biznesowych w Polsce znajduje się obecnie w centrum uwagi światowych graczy. **Stanowi kluczowy element krajowej gospodarki, jak i europejskiego sektora usług. Jego dalsza rola jako ośrodka nearshoringu, ośrodka innowacji i atrakcyjnej przestrzeni pracy dla pracowników wykwalifikowanych będzie zależeć od tego, jak dobrze dostosuje się on do globalnych zmian polegających na wdrażaniu bardziej inteligentnych, elastycznych i integracyjnych modeli usług.**



Z perspektywy lat 2025–2026, sektor nie tylko ewoluuje – przechodzi on prawdziwą zmianę strukturalną. Podejście oparte na utrzymywaniu dotychczasowych założeń okaże się już niewystarczające. Obecnie konieczne jest przyjęcie rozwiązań inteligentniejszej pracy, szybszej adaptacji oraz wejścia segmentu globalnych usług oferowanych z terenu Polski na wyższy poziom.



TRENDY W GLOBALNYM SEKTORZE

Usługi biznesowe u progu transformacji: Inteligencja, zwinność i celowość

Nowa krzywa: sektor usług biznesowych w nowej odśłonie

Wkraczając w rok 2025, sektor usług biznesowych ewoluuje i przekształca się. Rozpoczęty wiele lat temu trend w kierunku maksymalizacji wydajności operacyjnej, napędzany optymalizacją kosztów pracy, scentralizowanymi strukturami i doskonałością transakcyjną, obecnie przekształca się w działania na rzecz zwiększenia inteligencji, kreatywności i celowej zwinności, skupiając się na potrzebach konkretnych klientów sektorowych.

Sektor nie jest już postrzegany jako zwykłe narzędzie zaplecza biurowego, lecz jako strategiczny czynnik wzrostu. Przyjmuje on na siebie nowe obowiązki: wdrażania innowacji, nawiązywania współpracy partnerskiej z obszarem biznesu, wspierania zrównoważonego rozwoju i przewodzenia przełomowym zmianom. W tym nowym paradygmacie

przyszłość definiują trzy siły: Transformacja oparta na AI, przeorientowanie w obszarze pracowników wykwalifikowanych oraz inteligentne modele operacyjne. Ogólny obraz sektora daje podstawę do przypuszczenia, że znajdujemy się na swoistej nowej fali.

GenAI: od stopniowej automatyzacji do przeprojektowania działalności

Nie jesteśmy świadkami kolejnej fali automatyzacji. W istocie jesteśmy prawdopodobnie świadkami narodzin inteligentnych systemów zdolnych do przeprojektowania podstawowych założeń sposobu wykonywania naszej pracy. Generatywna sztuczna inteligencja (GenAI) przeniosła dyskusję z poziomu zrobotyzowanej automatyzacji procesów i automatyzacji zadań na poziom całkowitej redefinicji procesów. Na rok 2025 ponad 20% globalnych organizacji wdrożyło rozwiązania z zakresu GenAI, a ponad połowa czynnie planuje ich wdrożenie. Trend ten obserwowany jest również w Polsce. Więcej informacji na ten temat zawarto w rozdziale 3. Przedsiębiorstwa analityczne Gartner ostrzega jednak, że 30% z tych inicjatyw może zakończyć się niepowodzeniem jeszcze przed rozpoczęciem ich skalowania.



Sztuczna inteligencja to kluczowa technologia naszych czasów. Każda organizacja będzie musiała nie tylko ją przyjąć, lecz także wypracować własne zdolności w tej dziedzinie.

Satya Nadella

Prezes Zarządu, Microsoft
Światowe Forum Ekonomiczne, 2024 r.

Problemem nie jest technologia, lecz gotowość na jej wdrożenie, ogólna zdolność adaptacyjna i umiejętność dostosowania się do nowych wymagań. Organizacje potrzebują czegoś więcej niż modeli AI, potrzebują zarządców danych, propagatorów AI, ekspertów ds. cyberbezpieczeństwa, a także odpornej i wydajnej infrastruktury. Wszystko to wymaga znacznej liczby pracowników wykwalifikowanych specjalizujących się konkretnie w dziedzinie AI. Wymóg ten ma charakter bezwzględny. Tego rodzaju pracownicy mają zasadnicze znaczenie w procesie przechodzenia od koncepcji do skutecznego wdrożenia rozwiązań z zakresu AI.

Wyniki badania ABSL obejmujące I kw. 2025 r. dowodzą, że udział zautomatyzowanych procesów w polskich centrach osiągnął już 22,4%, lecz rozwiązania z zakresu automatyzacji nie są dłużej rozwiązaniami krańcowymi. W ich miejsce w naszych organizacjach pojawiają się obszary pracy wspomagane rozwiązaniami AI. Rutynowe zadania są eliminowane lub przekształcane, natomiast na znaczeniu zyskują zadania strategiczne, kreatywne oraz interpretatywne.

Chociaż AI pozwala na wzmocnienie sprawności przyjętego modelu biznesowego, wprowadza ona nowe zagrożenia w obszarze etyki, zgodności prawnej oraz wydajności operacyjnej. Nowe przepisy unijne dotyczące AI, w szczególności ustawa o sztucznej inteligencji, a także rosnące wymogi z zakresu kontroli stronniczości, wyjaśnialności i własności intelektualnej, wymagają od organizacji postępowania równie ostrożnego, co ambitnego. Jednocześnie ostatnie badania przeprowadzone przez Lee i in. (2025) pokazują, że wysokie zaufanie do systemów GenAI może zmniejszyć skłonność użytkowników technologii do myślenia krytycznego, co sugeruje rosnącą potrzebę zrównoważenia wydajności celową refleksją i weryfikacją w środowiskach pracy wspomaganych przez AI.



Zacznijcie wykorzystywać rozwiązania z zakresu AI na głębokim poziomie. Nie chodzi w nich o automatyzację. Chodzi o wzmacnianie inteligencji – im szybciej zaczniecie ich używać, tym szybciej ewoluujecie.

Reid Hoffman

współzałożyciel LinkedIn
TechCrunch Disrupt, 2024

Ewolucja w kierunku generatywnych usług biznesowych

Tradycyjne modele Globalnych Usług Biznesowych (GBS), oparte na skali i efektywności kosztowej, obecnie dojrzwają do etapu GBS 3.0, a w niektórych przypadkach nawet ewoluują w kierunku tego, co liderzy nazywają **Generatywnymi Usługami Biznesowymi**. Model ten łączy w sobie zaawansowaną automatyzację, „wbudowaną” sztuczną inteligencję, modułowy sposób dostarczania oraz współtworzenie produktu razem z klientem. Nastąpiło przesunięcie punktu ciężkości:

od **centralizacji pracy**
do **organizacji platformy**,

od **realizacji procesu** do **kompleksowego tworzenia wartości**,

od **wspierania strategii**
do **jej kształtowania**.

Konsekwencje powyższych zmian są doniosłe. Centra usług stają się centrami analitycznymi, łączącymi wiedzę sektorową z możliwościami cyfrowymi. Tworzone są zespoły multidyscyplinarne, organizowane nie w oparciu o funkcję, lecz w oparciu o **rezultaty**.



Tradycyjny model GBS odchodzi do przeszłości. Przyszłość to generatywne usługi biznesowe – w których łączone są innowacje, dane i doświadczenie w celu maksymalizacji rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa.

Saurabh Gupta

prezes, dyrektor ds. badań i doradztwa, HFS Research
Źródło: 2023 r., „GBS is Dead. Long Live GBS”

Punkty styku z segmentami pionowymi sektora: Specjalizacja jako strategia

W miarę jak centra, w tym centra GBS, ewoluują ponad pojęcia optymalizacji kosztów i wydajności transakcyjnej, pojawia się nowy obszar działania – specjalizacja pionowa. Model rozwiązań uniwersalnych ustępuje miejsca specjalistycznej wiedzy sektorowej, w której wartość tworzona jest w oparciu o dogłębną znajomość danej dziedziny, biegłość w obszarze zgodności prawnej, a także modele dostarczania produktu oparte na konkretnym kontekście.

Trend ten odzwierciedla szerszą zmianę w zakresie dojrzałości sektora. **Centra GBS nie wykonują już jedynie zadań wielofunkcyjnych. Współpracują z jednostkami biznesowymi w celu projektowania i dostarczania rozwiązań szytych na miarę, które bezpośrednio wpływają**

na konkurencyjność w sektorach opieki zdrowotnej, usług finansowych lub przemysłu/produkcji.

Rosnąca złożoność tych sektorów i wymagania regulacyjne powodują pilne zapotrzebowanie na centra GBS, które rozumieją język, rytm działania i ryzyko poszczególnych sektorów. Ci, którzy zainwestują w zespoły, szkolenia i narzędzia specjalizując się w określonych dziedzinach, staną się nieodzownymi partnerami strategicznymi, zamiast wyłącznie dostawcami usług.

Jednak w miarę maksymalizacji przez centra wydajności pionowej, stają one przed wyzwaniem skalowania rozwiązań indywidualnych na rynkach globalnych, jednocześnie zmagając się ze zwiększonymi obciążeniami związanymi ze szkoleniami i kwestiami zgodności prawnej.



Nasi klienci nie szukają ogólnego wsparcia. Chcą oni partnerów, którzy rozumieją ich sektor tak dobrze, jak oni sami – i zdatni są do dostarczenia określonych wyników, a nie tylko samego produktu.

Julie Sweet

Prezes Zarządu, Accenture
Accenture Industry X Keynote, 2023 r.

Edge Computing: Inteligencja na peryferiach

Wraz ze wzrostem ilości danych i rosnącymi oczekiwaniami w zakresie usług, firmy zmuszone są do przetwarzania informacji i reagowania na nie w czasie rzeczywistym. Technologia edge computing umożliwia osiągnięcie tego celu poprzez przeniesienie procesu obliczeń bliżej miejsca generowania danych – w urządzeniach, oddziałach lub lokalizacjach

terenowych – zamiast polegać wyłącznie na scentralizowanych platformach chmurowych.

Zmiana ta jest szczególnie istotna w przypadku sektorów wymagających przetwarzania danych z wysoką prędkością, takich jak logistyka, produkcja i energetyka. Centra usług biznesowych wspierające te sektory coraz częściej muszą zarządzać i wdrażać architektury przetwarzania rozproszonego, zapewniając maksymalną wydajność i ciągłość działania.

Podczas gdy technologie edge computing pozwalają na podejmowanie decyzji w czasie rzeczywistym, złożoność integracji architektur edge i cloud, zarządzanie sieciami rozproszonymi i zapewnienie spójności danych mogą powodować trudności operacyjne.



Przyszłość będzie miała charakter rozproszony. Edge computing to sposób, w jaki przenosimy inteligencję i szybkość reakcji tam, gdzie coś się dzieje – w fabrykach, szpitalach i miastach.

Pat Gelsinger

Dyrektor Generalny, Intel
Konferencja Intel Vision, 2023 r.

Cyberbezpieczeństwo: Rozszerzająca się linia frontu

Szybkie wdrożenie natywnych narzędzi chmurowych, systemów rozproszonych oraz rozwiązań z zakresu pracy zdalnej zasadniczo zmieniło obraz dziedziny cyberbezpieczeństwa. Ponieważ dane i usługi nie są już ograniczone

do systemów scentralizowanych, organizacje stają w obliczu rosnącego ryzyka na punktach końcowych, po stronie interfejsów API, urządzeń użytkowników i w obszarze środowisk zewnętrznych.

Centra usług biznesowych odgrywają obecnie kluczową rolę w ochronie ekosystemów przedsiębiorstw. Obejmuje ona stosowanie architektur zgodnie z zasadą zerowego zaufania, zabezpieczanie przepływów danych w środowiskach hybrydowych i wielochmurowych oraz umożliwianie monitorowanie w czasie rzeczywistym. Zgodność prawna, zarządzanie tożsamością i reagowanie na incydenty stają się integralnymi częściami modeli świadczenia usług. Według firmy Gartner, kryptografia post-kwantowa (PQC) będzie kolejnym krokiem w kierunku zabezpieczenia przedsiębiorstw przed przewidywanymi zagrożeniami związanymi z postępem w dziedzinie obliczeń kwantowych około 2030 r.

Odporność cybernetyczna nie powinna być już postrzegana jako działanie techniczne, lecz jako imperatyw strategiczny, wiążący się z rosnącymi kosztami i utrzymującym się niedoborem pracowników wykwalifikowanych. Rosnąca złożoność środowisk wielochmurowych, BYOD (*Bring Your Own Device*) i rozproszonych danych sprawia, że proces zabezpieczenia operacji jest swoistym ruchomym celem.



Cyberbezpieczeństwo nie jest już tylko kwestią IT. Jest tematem omawianym na szczęblu zarządów dotyczącym bezpośrednio zaufania, odporności i wizerunku firmy.

Nikesh Arora

Prezes Zarządu, Palo Alto Networks
Światowe Forum Ekonomiczne, 2023 r.

Od stanowisk do gotowości:

Pracownicy wykwalifikowani jako motor wzrostu

Okres aktualności kompetencji technicznych szacuje się obecnie na zaledwie 2,5 roku. Firma Pluralsight podaje, że 74% specjalistów w branży IT obawia się procesu starzenia wiedzy. Zmienność ta stanowi jednak jednocześnie okazję. Kultura zwinnego uczenia staje się przewagą konkurencyjną. Pracownicy przedsiębiorstw przyszłości będą musieli posiadać:

Wiedzę z zakresu AI na wszystkich stanowiskach.

Biegłą znajomość narzędzi chmurowych, rozwiązań typu low-code, a także narzędzi analityki danych.

Zdolność do krytycznego myślenia i rozwiązywania problemów w złożonych środowiskach opartych na AI.

Jednak bardziej niż biegłość techniczna, istotna jest **redefinicja ról**. AI nie tylko wyprze miejsca pracy, lecz **zredefiniuje je**. Będziemy świadkami powstawania stanowisk wspieranych AI oraz zintegrowanych z rozwiązaniami z zakresu AI, szczególnie w obszarach takich jak operacje prawne, finanse, zgodność prawna i inteligencja danych.

Przekwalifikowanie pozostaje jednym z najbardziej niedofinansowanych obszarów działania w sektorze. Pogłębiająca się luka kompetencyjna może sprawić, że wielu specjalistów pozostanie w tyle, szczególnie na stanowiskach średniego szczebla, powodując potencjalne niedostosowanie pracowników wykwalifikowanych do wymagań, a także problemy natury moralnej. Celem zredefiniowania programu

rozwoju przedsiębiorstw, konieczne będzie wdrożenie bardziej ukierunkowanych strategii wewnętrznego rozwoju pracowników oraz bliższej współpracy z szeroko rozumianym sektorem publicznym.



Talent przestał być postrzegany jako koszt – dziś stanowi źródło wartości. To umiejętności, a nie nazwy stanowisk, są czynnikiem wzrostu.

Tanuj Kapilashrami

Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich, Standard Chartered Światowe Forum Ekonomiczne, 2023 r.

Uwzględnianie kwestii ESG

i doświadczenia klienta w założeniach GBS

Pojęcie doświadczenia klienta (CX) nie stanowi już kwestii marginalnej. Zyskało ono pozycję podstawowego założenia przy projektowaniu nowoczesnych usług. GBS coraz częściej mają za zadanie dostarczanie usług **hiperpersonalizowanych, dostosowanych do klienta i opartych na wynikach**. W sektorze już zaczęły pojawiać się usługi dostępne w czasie rzeczywistym osadzone w różnych środowiskach i platformach w sposób wielokanałowy, a jednocześnie wielodzielnicowy. Tymczasem nowe regulacje, takie jak Europejski Akt o Dostępności (czerwiec 2025 r.), stawiają cyfrową integrację na pierwszym planie.

Jednocześnie, strategiczne znaczenie zyskują kwestie dotyczące zrównoważonego rozwoju. Cele ESG nie są projektami pobocznymi, lecz zintegrowane są z modelami dostarczania,

projektowaniem technologii chmurowych (zielona chmura) i zamówieniami. Oczekuje się, że liderzy GBS będą działać jako **propagatorzy kwestii ESG**.



W cyfrowej transformacji chodzi przede wszystkim o doświadczenie. Liderami będą ci, którzy koncentrują się na doświadczeniach klientów.

Shantanu Narayen

Prezes Zarządu, Adobe
Adobe MAX Keynote, 2022 r.



Europa musi być liderem w ustanawianiu standardów ery cyfrowej, a nie tylko za nimi podążać.

Ursula von der Leyen

przewodnicząca Komisji Europejskiej
Wytyczne polityczne dla następnej Komisji, 2024-2029

Droga naprzód: Odporność, przeorientowanie, adekwatność

Sektor stoi w obliczu konsolidacji w różnych obszarach geograficznych, na poziomie różnych funkcji oraz zestawów technologii. Procesy biznesowe i informatyczne stają się nierozłączne. Kolejna faza ewolucji obejmuje:

Wdrożenie usług specyficznych dla sektora.

Strategiczne partnerstwa z hiperskalerami i startupami.

Osiągnięcie pełni zdolności technologicznych z uwzględnieniem modułowości oraz elastyczności.

Zbliżanie się centrów do odpowiedzialności za wyniki finansowe działalności.

Potrzebę większej odporności w obliczu fragmentacji geostrategicznej i zwiększonej niepewności politycznej.



Branża motoryzacyjna nie tylko przekształca pojazdy – przekształca ona także sposób samego prowadzenia działalności w całym jej wymiarze.

Mary Barra

Prezes Zarządu, General Motors
WSJ CEO Summit, 2023 r.

Infrastruktura w chmurze: Proces budowania struktury ramowej

Organizacje będą musiały rozważyć wprowadzenie zmian w swej infrastrukturze. Wiele firm pospieszyło się z wdrożeniem rozwiązań chmurowych, bez wprowadzenia odpowiednich podstaw. Teraz, przy zwiększonym obciążeniu w zakresie GenAI, konieczna będzie stabilizacja. Platformy typu Kubernetes, strategie wielochmurowe i przetwarzanie brzegowe nie stanowią już rozwiązań marginalnych, lecz podstawowe.

W sektorze dominują środowiska hybrydowe, lecz rozwój **infrastruktury specyficznej dla AI** przynosi odrodzenie **lokalnych strategii w zakresie kosztów, opóźnień i suwerenności danych**.



Technologia już nie tylko wspiera biznes – technologia jest biznesem.

Michael Dell

Prezes Zarządu, Dell Technologies
Światowe Forum Ekonomiczne, 2023 r.

Jednakże, adaptacyjna sztuczna inteligencja, już wdrożona w dziedzinach obsługi klienta, wykrywania oszustw i polityki cenowej, przenosi szybkość reakcji w czasie rzeczywistym na nowy poziom. Personalizacja usług staje się normą, a analityka predykcyjna przechodzi z poziomu dashboardingu na poziom **wbudowanych narzędzi prognozowania**.

Tylko 14% firm twierdzi, że posiada wdrożone technologie niezawodnego zarządzania danymi w czasie rzeczywistym (Deloitte, 2024 r.). Wraz ze wzrostem zapotrzebowania na dane rośnie ryzyko związane z niską jakością danych, długim technologicznym, utrzymywaniem starszych systemów i rosnącymi kosztami infrastruktury.



Samo wspomaganie swej działalności danymi już nie wystarcza. Najlepsi przedstawiciele sektora będą prowadzili działalność w całkowitym oparciu o dane, wykazując zdolność tworzenia wartości na podstawie danych w czasie rzeczywistym, w sposób bezpieczny oraz w odpowiedniej skali.

Thomas Kurian

Prezes Zarządu, Google Cloud
Google Cloud Next Keynote, 2023 r.

Od kierowania się danymi do koncentracji na danych

Era GenAI potwierdza jedną prawdę: **jakość danych ma ogromne znaczenie**. Organizacje inwestują obecnie w architekturę struktury danych, rozwiązania z zakresu analityki w czasie rzeczywistym i modele zarządzania, wspierając technologie AI i personalizacji. Bez wiarygodnych, aktualnych i istotnych danych AI jest bezużyteczna.

LINK/CYTATY do sekcji trendy:

ABSL European Business Services Sector 2024 Report

Gartner, Top Strategic Technology Trends 2025

Pluralsight Tech Forecast 2025

Deloitte Global Shared Services and Outsourcing Survey 2023

NBER Working Paper No. 32179 (Bonney et al., April 2024)

Horses for Sources (Gupta & Fersht, 2023):

“GBS is Dead, Long Live GBS”

Grand View Research, BPO Market Forecast (2024)

Lee, H.-P. et al. (2025). The impact of generative AI on critical thinking: Self-reported reductions in cognitive effort and confidence effects from a survey of knowledge workers. In Proceedings of the 2025 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '25) (pp. 1–23). ACM.



TRENDY I PERSPEKTYWY MAKROEKONOMICZNE

*Poruszanie się w warunkach
zwiększonej niepewności*

Perspektywa globalna. Nowy etap globalnego nieładu

Gospodarka światowa w 2025 r. jest mocno zakorzeniona w środowisku **wielu kryzysów jednocześnie w świecie VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) i BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible)**.

Wstrząsy geopolityczne, napięcia handlowe i szybko zmieniający się krajobraz polityczny przekształcają globalny porządek w sposób niespotykany od zakończenia II wojny światowej. Odrodzenie się protekcyjnej polityki handlowej – w szczególności agresywnej agendy handlowej

ponownie wybranej administracji Donalda Trumpa – stało się cechą charakterystyczną tego nowego krajobrazu.

Ogłoszenie 2 kwietnia 2025 r. „Liberation Day” programu szeroko zakrojonych cel przez nową administrację USA, w tym 10% na cały import, 20% na UE, później obniżone do 10%, 25% na towary kanadyjskie i meksykańskie oraz 100%+ na produkty chińskie, wywołało szok na rynkach finansowych, wywołując masową wyprzedaż i powszechną niepewność. Choć większość z tych cel została tymczasowo **zamrożona w ramach 90-dniowego moratorium** w następstwie niespotykanej skali zawirowań i reakcji na rynkach finansowych, szkody dla globalnego zaufania są trwałe. **Amerykańsko-chińska wojna handlowa** stała się faktem, a nowa faza decouplingu jest w toku. Jednocześnie zaufanie do USA jako stabilnego partnera gospodarczego zostało fundamentalnie zachwiane. Może to mieć tektoniczny wpływ na obecny porządek światowy i dominację USA w globalnym systemie gospodarczym.

Ta erozja zaufania do USA napędza głębsze zmiany. Odejście od **globalnego porządku opartego na zasadach** w kierunku bardziej rozdrobnionego systemu **bloków regionalnych**, z poważnymi konsekwencjami dla **globalnego handlu, bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) i modeli świadczenia usług**. Rezultatem jest coraz bardziej **asymetryczne i nieprzewidywalne** środowisko gospodarcze, w którym wzrost jest **nierównomierny**, ryzyko jest **podwyższone**, a tradycyjne strategie nie mają już zastosowania.

Globalny wzrost gospodarczy – wolniejszy, bardziej ryzykowny, rozdrobniony

Prognoza MFW z kwietnia 2025 r. obniżyła globalny wzrost PKB w 2025 r. do **2,8%**, czyli o 0,8 p.p. mniej w stosunku do styczniowej projekcji, w wyniku wzrostu napięć handlowych i wzrostu ogólnego poziomu niepewności co do kształtu polityki gospodarczej. Oczekuje się, że gospodarki rozwinięte wzrosną zaledwie o **1,4%**, przy czym **Stany Zjednoczone spowolnią do 1,8%** (spadek o 0,9 punktu), a **strefa euro pogrąży się w stagnacji na poziomie 0,8%**. **Bank Światowy** przyjmuje ten ostrożny ton, podkreślając, że wzrost pozostanie znacznie poniżej średniego tempa obserwowanego przed pandemią, niewystarczającego do napędzania redukcji ubóstwa lub inaczej, wzrostu powszechnego dobrobytu.

Światowy handel, po słabym 2023 r., odnotował skromne odbicie o **2,7% w 2024 r.** WTO przewidywał wzrost wolumenu światowej wymiany handlowej o **3,0% w 2025 r.** jeszcze **bez uwzględnienia wpływu amerykańskich ceł z kwietnia 2025 r.** Nałożenie szeroko zakrojonych ceł w połączeniu ze środkami odwetowymi ze strony kluczowych partnerów, takich jak Chiny i UE, zakłóciło przepływy handlowe, zwiększyło **presję kosztową i rozdrobniło ponownie łańcuchy dostaw.** Sektor usług, w szczególności, mierzy się z **rosnącymi kosztami świadczenia usług oraz przeszkodami regulacyjnymi**, co potęguje ryzyko dla globalnych dostawców usług biznesowych.

Przepływy BIZ są niższe drugi rok z rzędu, spadając o **8% w 2024 r.**, szczególnie w Chinach. Podczas gdy **aktywność w zakresie fuzji i przejęć** może ożywić przepływy w 2025 r., nastroje inwestorów pozostają niestabilne, a **warunki finansowania zaostrzają się** w związku z nadal wysokimi stopami procentowymi i wyższym ryzykiem geopolitycznym.

Globalna inflacja a polityka pieniężna – krucha równowaga

Presja inflacyjna słabnie, ale nierównomiernie.

MFW spodziewa się, że globalna inflacja zasadnicza spadnie do **4,3% w 2025 r.** i do 3,6% w 2026 r., podczas gdy **OECD** przewiduje średnią dla G20 **na poziomie 3,8%**. Dane te ukrywają jednak utrzymującą się inflację w wielu gospodarkach rozwijających się, gdzie **szoki cenowe wywołane łańcuchami** i silny wzrost płac spowodowały, że oczekiwania inflacyjne mają obniżyć się do 4,6% na koniec 2026 w stosunku do prognozowanych 2,2% więc już blisko celów inflacyjnych większości państw.

Banki centralne stoją przed delikatnym i trudnym wyborem. Podczas gdy rynki spodziewają się dalszych **obniżek stóp procentowych w drugiej połowie 2025 r.**, decydenci polityczni pozostają ostrożni w związku z uporczywością inflacji, wyższym ryzykiem geopolitycznym i możliwymi ponownymi szokami podażowymi. FRB zaczęła obniżać stopy procentowe i jednocześnie kontynuować zacieśnianie ilościowe (QT), na co wskazuje jego malejący bilans, w szczególności łączne aktywa Rezerwy Federalnej.

Ten zmienny krajobraz na rynku pieniądza stwarza **asymetryczne ryzyko.** Nagłe przeszacowanie aktywów, gwałtowne wahania kursów walut i destabilizujące przepływy kapitału, szczególnie na **rynkach wschodzących i w sektorach lewarowanych**, takich jak **nieruchomości komercyjne (CRE)**, mogą odegrać istotną rolę. Niezależnie, należy spodziewać się obniżek stóp ale prawdopodobnie mniej gwałtownych i z pewnym przesunięciem czasowym.

Globalna stabilność finansowa

Global Financial Stability Report (GFSR)

MFW z kwietnia 2025 r. podkreśla wyraźne pogorszenie globalnej stabilności finansowej, przy czym rosnące ryzyko jest napędzane przez zwiększoną niepewność w polityce gospodarczej i napięcia handlowe, w szczególności po ogłoszeniu przez USA ceł 2 kwietnia 2025 r. i wynikającej z tego zmienności na rynkach finansowych. Model MFW (Growth-at-Risk) szacuje 5-procentowe prawdopodobieństwo, że globalny wzrost gospodarczy spadnie poniżej 0,4% w ciągu najbliższego roku, co jest znacznie gorszym wynikiem niż poprzednie prognozy. W raporcie podkreślono trzy kluczowe obszary ryzyka: ryzyko dalszych korekt cen aktywów, zwłaszcza w przypadku akcji i obligacji korporacyjnych, gdzie wyceny pozostają naciągnięte, potencjalne napięcia w niebankowych instytucjach finansowych (NBFI) o wysokim stopniu dźwigni finansowej, które są w coraz większym stopniu powiązane z systemem bankowym i mogą stać w obliczu przymusowego delewarowania oraz zawirowania na rynkach obligacji skarbowych, zaostrzane przez wysoki poziom zadłużenia zarówno w gospodarkach rozwiniętych, jak i wschodzących. W raporcie wezwano decydentów do przygotowania się na potencjalne wstrząsy poprzez wzmocnienie nadzoru ostrożnościowego, zweryfikowanie gotowości rozwiązań ramowych zapewniania płynności w sytuacji kryzysowych, wyeliminowanie luk w danych dla NBFI oraz kontynuowanie wdrażania standardów Bazylea III. Podkreślono w nim również potrzebę przeprowadzenia analiz scenariuszowych uwzględniających zwiększone ryzyko geopolityczne, zaznaczając, że rynki finansowe pozostają podatne na nagłe wstrząsy, zwłaszcza w niestabilnym otoczeniu makroekonomicznym.

Perspektywy gospodarcze Polski. Odporność w obliczu globalnych trudności

W obliczu globalnych zawirowań polska gospodarka wyróżnia się odpornością. Wzrost PKB, który w 2023 r. był bliski stagnacji, w 2024 r. przyspieszył do 2,9%, a prognozuje się, że w 2025 r. **będzie dalej rósł do 3,7%** (NBP, marzec 2025 r.). To odbicie jest napędzane przez:

Silną konsumpcję prywatną (+3,1% w 2025), wspieraną przez realny wzrost płac i niskie bezrobocie.

Środki unijne z budżetu na lata 2021–2027 i z **Krajowego Planu Odbudowy**, odblokowujące inwestycje publiczne i prywatne.

Zyskujący na znaczeniu nearshoring/allyshoring zyskuje na sile, ponieważ globalne firmy rekonfigurują łańcuchy dostaw z dala od odległych/bardziej ryzykowanych rynków.

Polska nie jest jednak całkowicie odporna na naciski zewnętrzne. Słaby popyt w Niemczech i strefie euro stanowi ryzyko dla eksportu. **Aprecjacja złotego**, najsilniejsza od 2022 r., miała i ma mieszany wpływ, wspomagając dezinflację, ale zmniejszając konkurencyjność cenową eksporterów, zwłaszcza na rynkach denominowanych w EUR i USD.

Inflacja, po krótkim spadku poniżej celu, w **I kw. 2025 r. odbiła do 5,4%**, do czego przyczyniło się **uwolnienie cen energii i przywrócenie wyższych stawek podatku VAT na niektóre kategorie dóbr**. NBP prognozuje, że CPI w 2025 r. wyniesie od 4,1% do **5,7%**, z możliwym spadkiem w III kwartale, a następnie odnotuje ponowną presję.

Cel inflacyjny ma zostać osiągnięty do 2026 r. **Inflacja bazowa pozostaje lekka**, szczególnie w usługach. Warto podkreślić jednakże, że w dniach 6-7 maja 2025 r. Rada Polityki Pieniężnej (RPP) NBP obniżyła referencyjną stopę procentową o 50 punktów bazowych do 5,25%, co oznacza pierwszą obniżkę stóp od października 2023 r.

Rynek pracy pozostaje napięty. **Bezrobocie na poziomie 5,4%**, wynagrodzenia powyżej **9 000 zł** w marcu 2025 r. oraz silna dynamika płac wspiera konsumpcję. Jednak rosnące koszty pracy stanowią wyzwanie **dla konkurencyjności kosztowej sektora w Polsce, która jest jednym z kluczowych czynników**. Ogólnie rzecz biorąc, nadal znajdujemy się na pionowej długoterminowej krzywej Phillipsa.

Sytuacja fiskalna Polski jest stabilna, ale **przestrzeń fiskalna się zawęża**. Deficyt osiągnął **3,4% PKB w 2024 r.**, napędzany wyższymi wydatkami na obronę i zobowiązaniami strukturalnymi, w tym emeryturami i transformacją energetyczną. Zgodnie z prognozą gospodarczą Komisji Europejskiej z wiosny 2025 r. dług sektora instytucji rządowych i samorządowych **Polski na koniec roku osiągnie poziom ok. 58,0% PKB**. Oznacza to wzrost z 55,3% w 2024 r. i odzwierciedla stały trend wzrostowy napędzany wysokimi deficytami, znacznymi wydatkami na obronę oraz znacznymi inwestycjami w infrastrukturę i programy społeczne. Polskie Ministerstwo Finansów prognozuje na 2025 r. nieco wyższą relację długu do PKB na poziomie **58,4%**. **Na sytuację fiskalną wpłynął impas polityczny** przed wyborami prezydenckimi w 2025 r. Wyjątkowo zacięty był wyścig pomiędzy dwoma kandydatami, zakończony w II rundzie, reprezentującymi rozbieżne wizje przyszłości Polski: Rafałem Trzaskowskim i Karolem Nawrockim.

Zwycięstwo Karola Nawrockiego w wyborach prezydenckich w 2025 r. otwiera nowy rozdział w historii polskiej gospodarki. Jednym z nich może być bardziej nacjonalistyczne, konserwatywne nastawienie w gospodarce, bliższe zbliżenie ze Stanami Zjednoczonymi i prawdopodobne ochłodzenie stosunków z Unią Europejską postulowane przez gabinet nowego Prezydenta. Oczekuje się, że prezydentura Nawrockiego nie wpłynie na stabilność makroekonomiczną kraju, ale wprowadza również zwiększoną niepewność w otoczeniu biznesowym w Polsce, ponieważ współpraca z Nawrockim może być jeszcze trudniejsza niż z prezydentem Andrzejem

Dudą dla rządu koalicyjnego Donalda Tuska, zwłaszcza w odniesieniu do przepływów funduszy unijnych, reformy systemu sądownictwa, ram regulacyjnych i pozycji Polski na jednolitym rynku europejskim. Przy utrzymującej się presji inflacyjnej, która w 2025 r. ma wynieść od 4,5% do 5,5%, oraz silnym złotym odbijającym się na eksporterach, rząd stoi przed trudnym wyborem między wspieraniem krajowej gospodarki poprzez potencjalne działania protekcyjnistyczne a unikaniem dalszych tarć z kluczowymi partnerami handlowymi. Podczas gdy trendy w nearshoringu i strategiczne położenie Polski mogą nadal przyciągać inwestycje w sektorze produkcji i usług dla biznesu, **ryzyko nieprzewidywalności polityki** może częściowo podważyć zaufanie inwestorów. Co więcej, zwycięstwo Nawrockiego może doprowadzić do bardziej populistycznej agendy gospodarczej, w której transfery socjalne, wydatki na obronę i tradycyjny przemysł będą przedkładane nad priorytety zielonej i cyfrowej transformacji, za którymi opowiada się UE. Podsumowując, perspektywy dla polskiej gospodarki są takie, **że jest ona nadal odporna, ale także obciążona podwyższonym ryzykiem, co może wiązać się z wolniejszym postępem reform strukturalnych i większą wewnętrzną niestabilnością polityczną**.

Sektor usług biznesowych w Polsce

Polski **sektor usług biznesowych** porusza się sprawnie w tym złożonym globalnym i krajowym krajobrazie dzięki połączeniu **odporności i zdolności adaptacyjnych**. Stojące przed nami wyzwania są jednak znaczne.

W świecie rosnących **zagrożeń geopolitycznych, fragmentacji gospodarczej** i geostrategicznej oraz zwiększonej **nieprzewidywalności polityki**, polski sektor usług biznesowych jest zarówno wrażliwy, jak i gotowy do dalszego wzrostu. Wdrażając **strategie agile, w pełni portfolio technologii i bazę talentów**, firmy mogą przekształcić wyzwania w przewagę konkurencyjną. Ścieżka przed nami nie będzie łatwa, ale dla tych, którzy się dostosują, Polska i region Europy Środkowo-Wschodniej pozostają prężnym hubem w globalnym sektorze usług biznesowych.

Kluczowe ryzyka

Niepewność dotycząca polityki handlowej.

Nieprzewidywalność polityki handlowej USA i eskalacja cel stanowią ryzyko dla globalnych łańcuchów dostaw.

Presja inflacyjna.

Rosnące płace i koszty energii obniżają marżę zysku, a klienci – zwłaszcza z gospodarek rozwiniętych – redukują wydatki.

Napięta sytuacja na rynku pracy.

Niedobory talentów mogą się nasilić, szczególnie na stanowiskach w IT, analityce i finansach co utrudni skalowanie działalności, aczkolwiek zagrożenie to jest przejściowo obniżone z wahałdem wychylonym w kierunku rynku pracodawcy.

Wstrząsy geopolityczne.

Eskalacja bądź dalsza sytuacja patowa w wojnie na Ukrainie, Bliskim Wschodzie zarówno w Izraelu, Jemenie czy Iranie, na granicy Indii i Pakistanu lub Tajwanie może zakłócić przepływy handlowe i relacje z klientami.

Wewnętrzna niestabilność polityczna.

Zwycięstwo Nawrockiego oznacza większą niestabilność wewnętrzną na polskiej scenie politycznej, co utrudni koalicji rządzącej przeprowadzenie wymaganych reform strukturalnych, które mogłyby zwiększyć zarówno potencjał gospodarki ogółem jak i sektora.

Przewartościowanie waluty.

Silniejszy złoty osłabia konkurencyjność kosztową usług wyraźnie zorientowanych na eksport.

Pojawiające się możliwości

Boom nearshoringowy.

Globalni klienci poszukują prężnych, odpornych i bezpiecznych hubów a przewaga geograficzna i talentów sprawia, że Polska jest doskonałym miejscem do nearshoring.

Cyfryzacja.

Rewolucja w dziedzinie sztucznej inteligencji, usługi w chmurze i zaawansowana analiza danych otwierają nowe linie usług i możliwości o wyższej wartości.

Przepływy funduszy UE.

Stały dostęp do funduszy UE wspiera infrastrukturę cyfrową, programy na rzecz umiejętności i inwestycje w zieloną transformację, które przynoszą pośrednio korzyści sektorowi.

Odporna konsumpcja.

Silny popyt krajowy stanowi poduszkę dla firm ukierunkowanych na lokalne rynki wspierając dynamikę gospodarki.



SCENARIUSZE DLA SEKTORA CENTRÓW USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE

W oparciu o przegląd kluczowych prognoz gospodarczych i biorąc pod uwagę nasze rozumienie sektora, dostrzegamy trzy możliwe scenariusze krótkoterminowego rozwoju sektora usług biznesowych w Polsce: bazowy (najbardziej prawdopodobny), optymistyczny (prawdopodobny) i najmniej korzystny (najmniej prawdopodobny). Każdy z nich zawiera krótki opis uwarunkowań, ewolucję kluczowych wskaźników i potencjalne plany działania. Stanowią one jedynie punkty wyjściowe do dyskusji pomiędzy interesariuszami ABSL.

Scenariusz bazowy (najbardziej prawdopodobny) wymaga strategicznej adaptacji w zakresie rozwiązań AI, zmian kadrowych oraz wzrostu opartego na produktywności. Jeśli **scenariusz optymistyczny** (prawdopodobny) zmaterializuje się, kluczem do wykorzystania ekspansji będzie skalowanie operacji i inwestycje nearshoringowe. Jeśli rozwinie się **scenariusz najmniej korzystny** (najmniej prawdopodobny), centra będą musiały przestawić się na automatyzację, specjalizację i wydajność operacyjną, aby utrzymać rentowność.



Scenariusz bazowy

Umiarkowany wzrost z dostosowaniami strukturalnymi (najbardziej prawdopodobny)

Oczekuje się, że sektor usług biznesowych w Polsce (BPO, SSC, GBS, IT, R&D) będzie rósł stabilnie, lecz wolniej w miarę stabilizacji światowej gospodarki i dostosowywania się firm do nowych struktur kosztowych i trendów w zakresie automatyzacji. Sektor w Polsce pozostaje atrakcyjnym miejscem do nearshoringu ze względu na wykwalifikowane kadry i członkostwo w UE, lecz automatyzacja oparta na AI oraz hybrydowe modele pracy zmieniają sposoby pracy. Nowe centra będą nadal otwierane w ograniczonym tempie, a zatrudnienie będzie rosło w tempie 3,2% rocznie. Firmy będą przesuwać się w stronę usług o wyższej wartości dodanej oraz rozwiązań technologicznych (AI, cyberbezpieczeństwo, usługi chmurowe), zamiast opierać się wyłącznie na oszczędnościach wynikających z różnic w kosztach pracy.

W 2026 r., eksport usług biznesowych wzrośnie o **6,0% r/r**.

Nowe centra (2025–2026) – **35–50 rocznie**.

Wzrost zatrudnienia 3,2% rocznie do ok. **504 300 w 2026 r.**

Produktywność (eksport na pracownika) – **67 200 USD w przeliczeniu na etat do 2026 r.**

Plan działania

Adaptacja do stopniowych zmian strukturalnych

Inwestycje we wdrożenie AI i automatyzacji – przyspieszenie wdrożenia inteligentnej automatyzacji procesów (IPA) i AI, by zwiększyć wydajność, jednocześnie podnosząc kwalifikacje pracowników do wykonywania zadań o wyższej wartości.

Poprawa wskaźników produktywności – skupienie się na usługach o wyższej wartości dodanej zamiast na wzroście zatrudnienia, wzrost eksportu w przeliczeniu na pracownika poprzez skupienie się na zaawansowanej analizie danych, cyberbezpieczeństwie oraz przetwarzaniu w chmurze.

Retencja pracowników wykwalifikowanych i rozwój umiejętności – rozwijanie umiejętności przywódczych i technicznych, by sprostać rosnącemu zapotrzebowaniu na AI, R&D i stanowiska oparte na wiedzy oraz zapewnić zdolność adaptacji do zmieniającego się środowiska biznesowego.

Optymalizacja hybrydowych modeli pracy – zrównoważenie hybrydowych modeli pracy w celu przyciągnięcia najbardziej utalentowanych pracowników przy jednoczesnym zachowaniu wydajności operacyjnej i optymalizacji przestrzeni biurowej.

Dywersyfikacja bazy klientów – zabezpieczenie przed wahaniami popytu i ekspansja poza tradycyjne rynki outsourcingu (USA, Europa Zachodnia) do gospodarek szybko rozwijających się (Bliski Wschód, ASEAN i Afryka).



Scenariusz optymistyczny

Ekspansja determinowana przez nearshoring i wdrożenie AI (prawdopodobny)

W tym scenariuszu, szybsze ożywienie gospodarcze w Europie i Stanach Zjednoczonych oraz fala nearshoringu wynikająca z ryzyka geopolitycznego zwiększają popyt na centra usług biznesowych w Polsce. Polska umacnia swą pozycję jako najlepsza destynacja w Europie Środkowo-Wschodniej, przyciągając operacje usługowe o wyższej wartości (badania i rozwój, analityka danych, rozwój AI i usługi finansowe). Inwestycje w AI, przetwarzanie w chmurze i cyberbezpieczeństwo zwiększają produktywność, umożliwiając firmom zwiększenie zatrudnienia przy jednoczesnym utrzymaniu efektywności kosztowej. Stabilne otoczenie gospodarcze Polski i fundusze UE dodatkowo zwiększają zaufanie inwestorów.

Eksport usług biznesowych
wzrośnie o **8,0% r/r w 2026 r.**

Nowe centra (2025-2026) – **50-70 rocznie.**

Wzrost zatrudnienia 3,8% r/r
do poziomu ok. **523 000 w 2026 r.**

Produktywność (eksport na pracownika)
– **69 800 USD w przeliczeniu na etat do 2026 r.**

Plan działania

Ekspansja i boom w zakresie nearshoringu

Proaktywne przyciąganie nowych inwestorów – wykorzystanie członkostwa Polski w UE, stabilności i atrakcyjności nearshoringu w celu przyciągnięcia firm przenoszących działalność z Chin i drogich rynków zachodnich.

Rozszerzenie liczby pracowników i inicjatywy w zakresie podnoszenia kwalifikacji – zwiększenie wysiłków w zakresie zatrudniania i przekwalifikowania, szczególnie w dziedzinie *data science*, rozwoju AI i doradztwa w zakresie automatyzacji, w celu wsparcia procesów wiedzochłonnych.

Wzmocnienie infrastruktury AI oraz chmurowej – inwestowanie w zaawansowane operacje oparte na AI i przetwarzanie w chmurze, pozycjonując Polskę jako centrum zaawansowanych technologii i usług cyfrowych.

Rozwijanie regionalnych centrów – rozszerzenie obecności poza miasta Poziomu 1 (Warszawa, Kraków, Wrocław) na miasta Poziomu 2 (Poznań, Łódź, Trójmiasto) w celu obniżenia kosztów i poprawy zasięgu usług.

Wzmocnienie współpracy publiczno-prywatnej – współpraca z agencjami rządowymi i uniwersytetami w celu zwiększenia liczby pracowników wykwalifikowanych w dziedzinie AI i IT oraz zachęcanie do bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w usługi zaawansowane technologicznie.



Scenariusz najmniej korzystny

Stagnacja spowodowana dalszym wysokim poziomem niepewności i nieprzewidywalności polityki gospodarczej, zaburzeniami w handlu, a w konsekwencji spowolnieniem (najmniej prawdopodobny)

Scenariusz ten zakłada wolniejszy globalny wzrost gospodarczy, zakłócenia w handlu i BIZ oraz przyspieszone negatywne efekty wdrażania automatyzacji i genAI, zmniejszając zapotrzebowanie na usługi pracochłonne. Zmniejszające się budżety międzynarodowych korporacji prowadzą do ograniczania outsourcingu, a firmy przenoszą inwestycje do tańszych lokalizacji (Indie, Wietnam, Ameryka Łacińska). Rozwiązania oparte na AI wypierają tradycyjne stanowiska związane z obsługą klienta, HR i finansami transakcyjnymi, podczas gdy wyższe koszty pracy w Polsce zmniejszają jej konkurencyjność. Zatrudnienie pozostaje w stagnacji, a rozwijają się jedynie usługi o wysokiej wartości (badania i rozwój, cyberbezpieczeństwo, wdrożenia AI), wymagając mniejszej liczby pracowników wysoko wykwalifikowanych (których nie jest łatwo zatrudnić).

Pomimo negatywnego wpływu ceł i szoku handlowego w obszarze globalnego popytu, wzrost produktywności AI pozwala na wzrost wartości eksportu o **3,0% r/r**.

Nowe centra (2025–2026) – **10–20 rocznie**.

Wzrost zatrudnienia do 2,0% r/r do **494 200 etatów w 2026 r.**

Produktywność (eksport na pracownika) – **70 600 USD w przeliczeniu na etat do 2026 r.** (głównie dzięki wydajności opartej na automatyzacji).

W ocenie zespołu BI ABSL, na początku II kw. 2025 r. ryzyko związane z niekorzystnymi scenariuszami wzrośnie, głównie ze względu na wpływ nowej administracji USA na niepewność polityczną w sferze globalnej. W związku z tym należy poważnie rozważyć zagrożenia wykraczające poza scenariusz bazowy.

Plan działania

Optymalizacja kosztów oraz środki odporności

Podejście zakładające priorytetyzację AI – szybkie przejście na świadczenie usług opartych na AI, automatyzacja rutynowych procesów i skupienie się na usługach wysokomarżowych (doradztwo, cyberbezpieczeństwo, analiza danych).

Strategie ograniczania kosztów – przegląd kosztów operacyjnych, renegocjacja umów najmu i optymalizacja kosztów zatrudnienia poprzez elastyczne warunki pracy (hybrydowe, w niepełnym wymiarze godzin, modele wykonawców).

Rozszerzenie alternatyw dla nearshoringu – zabezpieczenie przed zakłóceniami w handlu poprzez wzmocnienie partnerstwa z klientami z Europy i Ameryki Północnej, zmniejszając ekspozycję na napięcia i bariery handlowe między USA a Chinami.

Specjalizacja i zróżnicowanie rynkowe – skupienie się na niszowych, wysoko specjalistycznych usługach w celu wyróżnienia Polski na tle niskokosztowych konkurentów (Indie, Ameryka Łacińska).

Ograniczanie ryzyka geopolitycznego – dywersyfikacja oferty usług i ekspozycji geograficznej w celu zmniejszenia zależności od określonych branż lub regionów i zapewnienia odporności na niestabilne rynki globalne.



SEKTOR USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE

Wdrażanie nowej definicji z ABSL European Report

W niniejszej części raportu staramy się zbudować pomost między tradycyjną definicją sektora opartą na centrach, stosowaną w poprzednich raportach rocznych ABSL, a podejściem szerszym przyjętym w *Raporcie ABSL dotyczącym europejskiego sektora usług biznesowych w 2024 r.* W tym roku po raz pierwszy spojrzeliśmy szerzej na usługi biznesowe, w zakresie wykraczającym poza wyspecjalizowane centra usługowe.

Z tej szerszej perspektywy, funkcje i procesy tradycyjnie kojarzone z usługami biznesowymi – wraz z działaniami transformacyjnymi i operacyjnymi – są obecnie uznawane za wykonywane nie tylko w dedykowanych centrach usług zatrudniających 25 lub więcej osób, jak ma to miejsce w naszej bazie danych centrów ABSL, lecz także w firmach wszystkich rozmiarów i sektorów. Obejmują one tak różnorodne sektory, jak rolnictwo, rybołówstwo i leśnictwo, a także produkcję, górnictwo, usługi użyteczności publicznej oraz usługi prywatne i publiczne.

W tym szerszym kontekście **usługi biznesowe odnoszą się do szerokiej gamy funkcji i procesów niezbędnych do codziennej działalności organizacji, wydajności operacyjnej i długoterminowego wzrostu. Usługi te mogą być świadczone wewnętrznie lub zewnętrznie, w firmie lub poza nią, niezależnie od lokalizacji lub struktury organizacyjnej.** Definicja koncentruje się przede wszystkim na poziomych procesach i funkcjach, ale uwzględnia również wybrane branże pionowe, takie jak usługi IT.

Dla zachowania jasności koncepcyjnej i spójności w kategoryzacji, wykluczaliśmy z definicji sektora usługi świadczone w instytucjach sektora publicznego oraz te związane z usługami osobistymi i funkcjami klasyfikowanymi wyłącznie jako praca fizyczna (zgodnie z definicją pracowników fizycznych).

Kluczowe szacunki ABSL przedstawiono w poniższej tabeli. Wiersz zaznaczony na niebiesko przedstawia szacowane zatrudnienie w sektorze usług biznesowych w całej Europie w 2023 r. Są to najnowsze dane dostępne w EUROSTAT, wyrażone w milionach pracowników. **W Polsce, w tym szeroko zdefiniowanym sektorze zatrudnionych było około 2,3 miliona osób**, co pokazuje znaczącą rolę naszego kraju na ogólnoeuropejskim rynku usług biznesowych. **W państwach UE 27, sektor ten zatrudniał 32,5 mln pracowników. Jednak przy ujęciu szerszym, obejmującym kraje EWG, Wielką Brytanię i Szwajcarię, szacunek ten wzrasta do 39,4 miliona pracowników.**

Centra usług biznesowych zatrudniają co piątego pracownika w szeroko rozumianym sektorze usług biznesowych w Polsce, podczas gdy na poziomie UE-27 jest to co szósty pracownik. Jednocześnie centra zatrudniały połowę pracowników na stanowiskach wiedzochłonnych (KIBS)¹ i 6,2% całkowitej liczby pracowników umysłowych. Na poziomie UE-27 było to 43% pracowników na stanowiskach wiedzochłonnych (KIBS) i 6,6% pracowników umysłowych.

Mamy więc podstawy do postrzegania naszych centrów jako integralnej, najbardziej produktywnej i zaawansowanej części sektora.

¹ W celu zapoznania się z formalną definicją KIBS, proszę przejść do sekcji metodologicznej raportu.

TABELA 0.1

Szacunki zatrudnienia w sektorze usług biznesowych w Polsce, UE-27 i w całej Europie w 2023 r.

2023	Polska	W ujęciu węższym	W ujęciu szerszym
		EU27	UE27 + EWG + WB + Szw.
Usługi biznesowe świadczone w centrach	0,44	5,0	5,7
Wiedzochłonne usługi biznesowe (KIBS)	0,87	11,6	14,2
Ogólne usługi biznesowe (BSI)	2,30	32,5	39,4
Pracownicy umysłowi	7,00	75,5	90,3

Źródło: Szacunki ABSL w oparciu o dane EUROSTAT.

Nowy, poszerzony obraz raportu odzwierciedla bardziej całościowe postrzeganie zasięgu sektora, w uznaniu, że usługi biznesowe nie ograniczają się jedynie do dużych, dedykowanych centrów. Usługi są natomiast świadczone przez organizacje różnej wielkości i z różnych branż. Zestawienie to podkreśla rosnące strategiczne znaczenie usług biznesowych dla gospodarek europejskich, gdzie Polska staje się w nowo zaistniałej sytuacji silnym graczem. Stosunkowo wysokie liczby podkreślają również rosnącą zależność od profesjonalnych stanowisk umysłowych, które napędzają wydajność operacyjną, innowacje i wzrost w organizacjach sektora prywatnego i publicznego.

Potencjał regionalny oparty na centrach usług biznesowych oraz szeroko rozumianym sektorze

W 2023 r. obraz usług biznesowych w Polsce na poziomie NUTS-3 ujawnił strukturę wysoce skoncentrowaną, z wiedzochłonnymi usługami biznesowymi (KIBS),

szeroko definiowanym sektorem usług biznesowych (BSI) i centrami usług biznesowych w przeważającej mierze skupionymi w niewielkiej liczbie podregionów miejskich i metropolitalnych. Warszawa pozostaje ośrodkiem dominującym, zatrudniającym prawie 248 000 pracowników w KIBS i blisko 469 000 w szerszej kategorii BSI. W stolicy znajduje się również ponad 400 centrów usług biznesowych – więcej niż w jakimkolwiek innym polskim podregionie. Odpowiada to 23,9% krajowego zatrudnienia w BSI i 12,6% miejsc pracy w segmencie KIBS. Jednak stosunek liczby centrów do liczby KIBS wynoszący 40,1 dowodzi, że wiele z usług osadzonych jest w szerszych strukturach organizacyjnych, a nie w sformalizowanych usługach wspólnych lub centrach outsourcingowych.

Poza Warszawą, pod względem specjalizacji i intensywności usług wyróżniają się także Kraków, Wrocław i Trójmiasto (Gdańsk-Gdynia-Sopot). W szczególności Kraków wyróżnia się zatrudnieniem ponad 98 000 osób w centrach, prawie dorównując pod tym względem Warszawie, pomimo mniejszej populacji. Stosunek liczby centrów do liczby stanowisk KIBS wynoszący 109,6, stosunek liczby centrów do liczby BSI wynoszący 72,5 oraz współczynnik lokalizacji (LQ) wynoszący 3,43 wskazują na wyjątkową koncentrację działalności związanej z usługami biznesowymi. Wrocław i Trójmiasto również wykazują silne powiązanie między usługami o wysokiej wartości a realizacją operacyjną, z których każdy posiada współczynnik LQ powyżej 2,0 i wysoki wskaźnik centrów na pracownika na stanowiskach wiedzochłonnych. Sektor ten w tych miastach dojrzał, stając się kluczowym czynnikiem napędzającym lokalny rynek pracy i dynamikę gospodarczą.

Miasta poziomu 2, takie jak Katowice, Łódź i Poznań, wykazują bardziej zróżnicowane profile. Katowice i Łódź charakteryzują się dużą liczbą centrów usług i silnymi operacjami przetwarzania biznesowego, lecz także niższymi wskaźnikami stosunku pracowników na stanowiskach wiedzochłonnych do pracowników z segmentu ogólnych usług biznesowych, co dowodzi, że w miastach tych kładziony jest większy nacisk na usługi transakcyjne. Z kolei Poznań skłania się bardziej ku segmentowi stanowisk wiedzochłonnych o wysokiej wartości, z bardziej zrównoważoną relacją między zatrudnieniem w sektorze usług biznesowych a nasyceniem centrów. Miasta te zachowują duży potencjał do dalszego rozwoju w segmencie usług wiedzochłonnych, aczkolwiek centra w swym rozwoju mogą zbliżać się do poziomu nasycenia.

Poza głównymi ośrodkami miejskimi, wyraźne są różnice regionalne. Łukę tę ilustruje szereg podregionów, takich jak podregion kaliski – z ponad

TABELA 0.2

Zatrudnienie w centrach usług biznesowych, wiedzionych usługach biznesowych i ogólnych usługach biznesowych w polskich regionach NUTS 3 w 2023 r. – podregiony o zatrudnieniu przekraczającym 1 000 osób

PODREGION NUTS3	ZATRUD- NIENIE KIBS	ZATRUD- NIENIE BSI	LICZBA CENTRÓW	UDZIAŁ KIBS	UDZIAŁ BSI	UDZIAŁ CENTRÓW	WSPÓŁCZ. KIBS/BSI	STOSUNEK CENTRÓW DO KIBS	STOSUNEK CENTRÓW DO BSI	WSPÓŁCZ. LQ KIBS	WSPÓŁCZ. LQ BSI	WSPÓŁCZ. LQ CENTRÓW
Miasto Warszawa	247 835	468 739	99 412	12,6	23,9	5,1	52,9	40,1	21,2	2,45	1,57	0,92
Miasto Kraków	89 752	135 608	98 347	17,1	25,9	18,8	66,2	109,6	72,5	3,32	1,71	3,43
Miasto Wrocław	51 196	92 015	63 190	11,9	21,4	14,7	55,6	123,4	68,7	2,31	1,41	2,68
Trójmiejski	41 632	77 690	38 795	10,8	20,1	10,1	53,6	93,2	49,9	2,09	1,33	1,84
Katowicki	23 439	59 284	28 877	6,3	15,9	7,8	39,5	123,2	48,7	1,22	1,05	1,42
Miasto Łódź	20 223	55 952	28 510	6,3	17,3	8,8	36,1	141,0	51,0	1,22	1,14	1,61
Miasto poznań	32 715	69 274	25 237	8,8	18,6	6,8	47,2	77,1	36,4	1,70	1,23	1,24
Bydgosko-toruński	14 407	45 825	13 445	4,7	14,8	4,4	31,4	93,3	29,3	0,90	0,98	0,79
Lubelski	11 358	36 882	9 495	4,1	13,3	3,4	30,8	83,6	25,7	0,79	0,87	0,62
Miasto Szczecin	10 418	26 124	7 971	6,2	15,6	4,8	39,9	76,5	30,5	1,21	1,03	0,87
Rzeszowski	11 401	34 548	6 053	4,5	13,6	2,4	33,0	53,1	17,5	0,87	0,89	0,43
Gliwicki	12 873	29 718	3 324	7,7	17,7	2,0	43,3	25,8	11,2	1,48	1,16	0,36
Kielecki	6 105	29 835	2 525	2,5	12,4	1,0	20,5	41,4	8,5	0,49	0,82	0,19
Bielski	8 042	34 049	2 413	3,2	13,5	1,0	23,6	30,0	7,1	0,62	0,89	0,17
Olsztyński	5 215	24 815	2 246	2,6	12,4	1,1	21,0	43,1	9,1	0,51	0,82	0,21
Opolski	4 717	26 081	2 035	2,2	12,0	0,9	18,1	43,1	7,8	0,42	0,79	0,17
Białostocki	7 796	25 191	1 932	4,2	13,4	1,0	30,9	24,8	7,7	0,81	0,88	0,19
Poznański	9 723	56 511	1 831	2,2	12,6	0,4	17,2	18,8	3,2	0,42	0,83	0,07
Krakowski	9 731	34 157	1 390	3,7	13,1	0,5	28,5	14,3	4,1	0,72	0,86	0,10
Łódzki	3 073	16 418	1 350	2,4	12,6	1,0	18,7	43,9	8,2	0,46	0,83	0,19
Radomski	4 999	21 681	1 170	2,8	12,0	0,6	23,1	23,4	5,4	0,54	0,79	0,12
Częstochoowski	4 319	23 062	1 067	2,4	12,8	0,6	18,7	24,7	4,6	0,47	0,85	0,11
Ogółem	782 760	2 304 014	447 066	2 023	15,2	0,0	34,0	57,1	19,4	1,00	1,00	1,00

Źródło: Szacunki zespołu BI ABSL na podstawie danych GUS i Eurostatu, zgodnie z definicjami i metodologią ustaloną w Raporcie ABSL dotyczącym europejskiego sektora usług biznesowych w 2024 r. oraz danych z bazy danych głównych centrów ABSL.

34 000 pracowników w segmencie ogólnych usług biznesowych, lecz bez zarejestrowanych centrów. Podobne wzorce pojawiają się w regionie nowosądeckim, piotrkowskim oraz części południowo-wschodniej i północno-wschodniej Polski. Obszary te mogą obsługiwać rozdrobnione funkcje biznesowe, lecz brakuje im infrastruktury, koncentracji pracowników wykwalifikowanych lub zachęt do przyciągania sformalizowanych inwestycji w centra, co podkreśla strukturalny rozdźwięk między podażą siły roboczej a popytem inwestorów.

Wiedzochłonność usług biznesowych również różni się znacznie w zależności od regionu. Średni krajowy stosunek pracowników na stanowiskach wiedzochłonnych do pracowników w segmencie ogólnych usług biznesowych wynosi 34%, lecz wiodące obszary miejskie, takie jak Kraków (66,2%), Wrocław (55,6%) i Trójmiasto (53,6%) znacznie przekraczają tę wartość, co dowodzi ich zorientowania na innowacje oraz usługi o wysokiej wartości. Z kolei regiony takie jak kielecki i piotrkowski wykazują znacznie niższe wskaźniki. W ich przypadku dominują funkcje transakcyjne o niższej wartości. Fakt ten potwierdzają wskaźniki lokalizacji: Kraków i Wrocław znacznie przekraczają średnią krajową, natomiast wiele regionów wiejskich i poprzemysłowych wykazuje wartość wskaźnika poniżej 1,0, co dowodzi niedostatecznej reprezentacji oraz braku specjalizacji.

Nasycenie centrów, mierzone liczbą centrów na 100 000 pracowników na stanowiskach wiedzochłonnych, również podkreśla specjalizację regionalną. Liderem jest Łódź (141 centrów na 100 tys. pracowników na stanowiskach wiedzochłonnych), następnie Katowice (123,2), Wrocław (123,4) i Kraków (109,6). Liczby te sugerują wysokie skupienie i wskazują, że rynki te zbliżają się do swych granic równowagi pod względem zatrudnienia w centrach. Z drugiej strony, pomimo skali, niższy wskaźnik nasycenia w przypadku Warszawy (40,1) sugeruje, że usługi są w tym mieście bardziej rozproszone pomiędzy branżami lub ułożone w strukturach innych niż centra.

Wysokie nasycenie w głównych regionach nie doprowadziło do szerokiego rozproszenia inwestycyjnego. Trendy postpandemiczne wskazują natomiast na dalszą koncentrację w największych ośrodkach miejskich w Polsce – w szczególności w Warszawie, w przypadku której obserwuje się dalszy wzrost, mimo że jest już obecnie największym rynkiem w sektorze (patrz rozdział 1). Tę pogłębiającą się koncentrację tłumaczy kilka czynników wzmacniających: dojrzałe ekosystemy biznesowe, głębokie i wielojęzyczne

zasoby pracowników wykwalifikowanych, przewidywalne operacje i niższe ryzyko inwestycyjne. Ponadto, hybrydowy model pracy umożliwia firmom skalowanie działalności w obszarach miejskich bez konieczności przeprowadzania decentralizacji. Globalni inwestorzy coraz częściej poszukują lokalizacji z silną marką pracodawcy, powiązaniaciami akademickimi i międzynarodową widocznością.

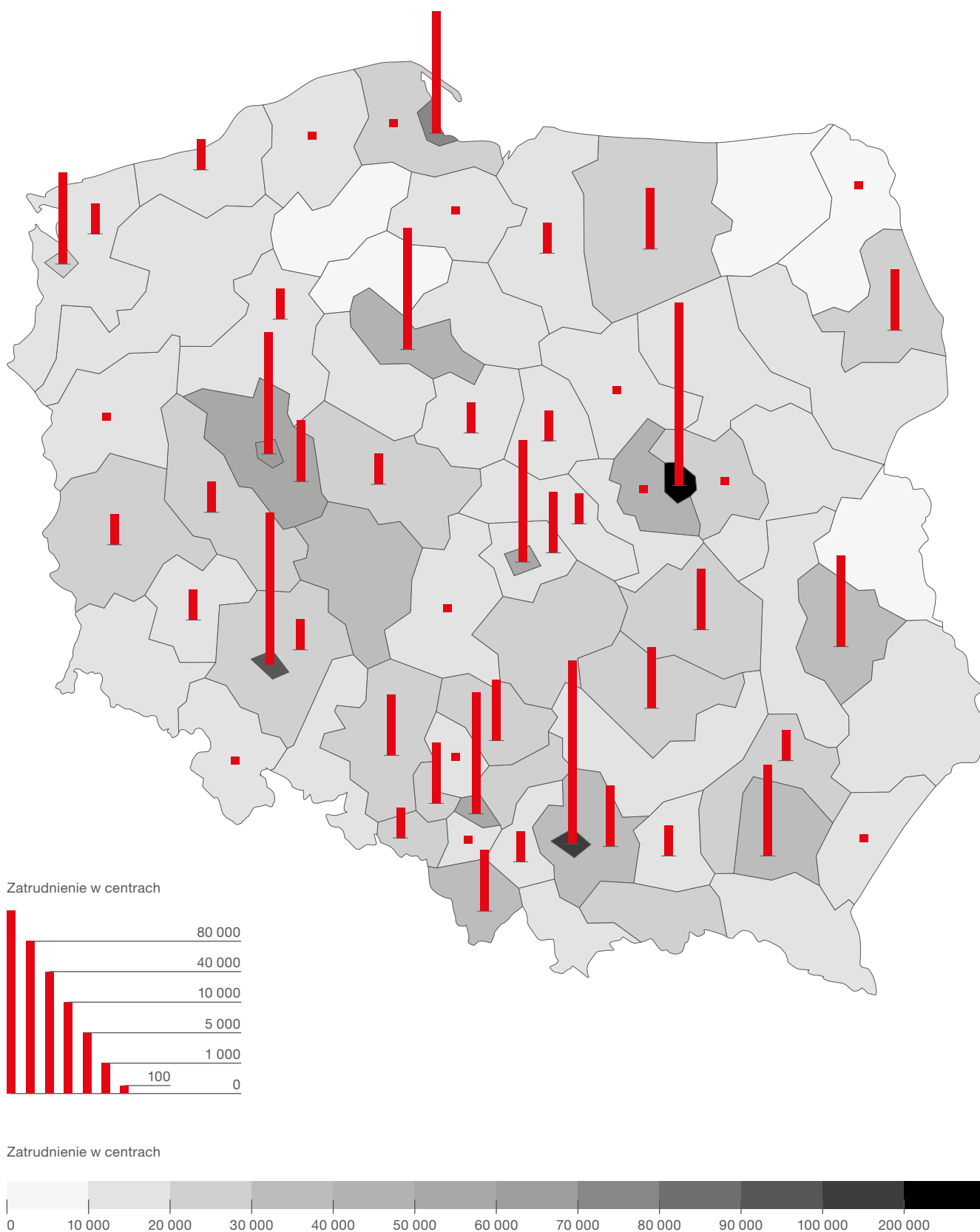
Podczas gdy regiony takie jak Rzeszów czy Bydgoszcz oferują pewne korzyści w zakresie kosztów i siły roboczej, nie przyciągają one w sposób stabilny nowych podmiotów na dużą skalę. Lublin wykazuje jednak oznaki potencjału wzrostu. Ogólnie rzecz biorąc, inwestorzy wydają się stawiać na sprawdzone lokalizacje, w których skoncentrowana jest już infrastruktura, pracownicy wykwalifikowani i usługi. W ciągu najbliższych dwóch lat, najwięcej nowych centrów powstanie w Warszawie, a następnie w Krakowie, Wrocławiu i Trójmieście, gdzie korzyści operacyjne przeważają nad obawami o nasycenie rynku pracy. Podkreśla to trwałą siłę głównych miast Polski jako stabilnych ośrodków dla globalnego sektora usług biznesowych.

Po raz pierwszy niniejsza analiza pozwala nam spojrzeć na centra jako integralną część szerszego ekosystemu usług biznesowych. W ekosystemie tym, wskaźniki nasycenia – stosunek centrów do pracowników w segmencie usług wiedzochłonnych oraz centrów do pracowników w segmencie ogólnych usług biznesowych – dają cenny obraz trendów inwestycyjnych, schematów skalowania i pojawiające się oznaki nasycenia rynku lub luk strukturalnych.



RYCINA 0.1

Zatrudnienie w centrach usług biznesowych i ogólnych usługach biznesowych w polskich regionach NUTS 3 w 2023 r.



Źródło: Szacunki zespołu BI ABSL na podstawie danych GUS i Eurostatu, zgodnie z definicjami i metodologią ustaloną w *Raporcie ABSL dotyczącym europejskiego sektora usług biznesowych w 2024 r.* oraz danych z bazy danych głównych centrów ABSL.

Koncepcja i metodologia raportu

204

Liczba firm, które wzięły udział w ogólnokrajowym badaniu ABSL w I kw. 2025 r.

44,6%

Udział firm, które uczestniczyły w tegorocznym badaniu ankietowym ABSL w całkowitym zatrudnieniu centrów usług biznesowych działających w Polsce.

216 945

Liczba osób zatrudnionych przez firmy w Polsce, które wzięły udział w badaniu ABSL.

Raport „Sektor usług biznesowych w Polsce w 2025” ma na celu dostarczenie kompleksowego wglądu w działalność centrów usług BPO/SSC, GBS i IT/ITO R&D w Polsce oraz nakreślenie kierunków rozwoju sektora.

W raporcie przyjęto definicję sektora, obejmującą działalność centrów outsourcingu procesów biznesowych (BPO), usług wspólnych (SSC), globalnych usług biznesowych (GBS), IT oraz badań i rozwoju (R&D) zlokalizowanych w Polsce i zatrudniających 25 lub więcej osób. Przez sektor lub nasz sektor w raporcie rozumiemy usługi biznesowe świadczone w centrach.

W tegorocznym raporcie odwołujemy się również do *ABSL European Report 2024*, w którym wprowadziliśmy **definicję sektora w szerokim ujęciu**. Obejmuje ona szeroki zakres funkcji i procesów, które organizacje wykorzystują na co dzień do zarządzania i usprawniania swojej działalności, zwiększania efektywności oraz napędzania wzrostu. Usługi te mogą być realizowane wewnętrznie lub zewnętrznie, w ramach własnych struktur lub przez strony trzecie, niezależnie od lokalizacji czy modelu organizacyjnego. W naszym rozumieniu sektor usług biznesowych

opartych na centrach stanowi najważniejszą i najbardziej produktywną część sektora w szerokim ujęciu. Szeroko zdefiniowany sektor i odpowiadająca mu definicja zostały opracowane przez ABSL w oparciu o wewnętrzną bazę danych centrów usług biznesowych ABSL w Polsce (która obecnie zawiera informacje o ponad 2000 centrów i jest regularnie aktualizowana przez zespół analityki biznesowej ABSL) oraz wyniki corocznego badania z 2025 r. przeprowadzanego przez ABSL wśród menedżerów.

Badanie zostało przeprowadzone przez zespół BI ABSL przy użyciu metody CAWI (wspomagany komputerowo wywiad internetowy) w okresie styczeń-marzec 2025 r. (zakładamy, że wyniki odzwierciedlają stan sektora na koniec I kw. 2025 r.). W tegorocznym badaniu wzięli udział menedżerowie 204 firm zatrudniających w swoich centrach usług biznesowych w Polsce 216 945 osób, co stanowi 44,6% zatrudnienia w sektorze centrów. Raport ABSL 2025 dotyczy centrów usług biznesowych (sektora), których spółki-matki posiadają siedzibę w Polsce lub za granicą. Każdy podmiot został przypisany do jednego z podstawowych typów (outsourcing procesów biznesowych, globalne usługi biznesowe, IT, badania i rozwój), z uwzględnieniem dominującego profilu jego działalności. Centra kontaktowe świadczące usługi dla klientów zewnętrznych zostały sklasyfikowane jako zajmujące się outsourcingiem procesów biznesowych. Centra informatyczne (IT) zostały zdefiniowane jako podmioty, które podzlecają rozwiązania informatyczne (np. utrzymanie systemu, aplikacji lub infrastruktury, wsparcie techniczne) oraz opracowują i sprzedają (wdrażają) oprogramowanie dla klientów zewnętrznych (rozwój oprogramowania).

Zamiast prowadzenia wielu centrów usług wspólnych i niezależnego zarządzania dostawcami, centra globalnych usług biznesowych zapewniają pełną realizację globalnego zarządzania i świadczą usługi dla podmiotów korzystających ze wszystkich usług wspólnych i outsourcingu w całym przedsiębiorstwie.

Nawet jeśli znajdowały się one w tym samym mieście, poszczególne centra usług biznesowych były traktowane jako oddzielne jednostki do celów analizy. Przyjmując kryterium geograficzne, wymóg znajdowania się w dwóch różnych miejscach wyeliminowałby informacje o centrach różnego typu, np. informatycznych i outsourcingu procesów biznesowych, które znajdowały się w tej samej lokalizacji.

Tegoroczny raport uwzględnia centra zatrudniające co najmniej 25 pracowników. Zaznaczamy, że należy unikać bezpośrednich porównań z wcześniej opublikowanymi raportami ABSL; zaleca się poleganie na informacjach przedstawionych

wyłącznie w niniejszym raporcie. Baza danych ABSL jest na bieżąco aktualizowana i zawiera korekty danych z lat ubiegłych. Ponieważ niektóre wartości są zaokrąglone, w poszczególnych tabelach lub na rycinach w raporcie mogą nie sumować się do 100,0%. Jednostką analizy w raporcie jest metropolia/konurbacja. GZM oznacza Katowice wraz z innymi miastami Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii (Katowice i GZM), o ile nie wskazano inaczej. Trójmiasto oznacza Gdańsk, Gdynię i Sopot.

Klasyfikacja miast i obszarów metropolitalnych według ABSL

Poziom 1

Kraków, Warszawa, Wrocław

Poziom 2

Katowice i GZM, Łódź, Poznań, Trójmiasto

Poziom 3

Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów, Szczecin

Poziom 4

Białystok, Elbląg, Kielce, Olsztyn, Opole, Płock, Radom, Tarnów i inne

W raporcie wykorzystujemy również pojęcie wiedzochłonnych usług biznesowych (KIBS). Definiujemy KIBS zgodnie z definicją Schnabla E. i Zenkera A. (2013) jako „przedsiębiorstwa, których działalność biznesowa opiera się w dużym stopniu na wiedzy specjalistycznej i które świadczą usługi intensywnie wykorzystujące wiedzę, głównie dla innych przedsiębiorstw”. KIBS to zatem organizacje prywatne lub publiczne, których wartość dodana opiera się przede wszystkim na wiedzy profesjonalnej i ekspertyzie oraz które dostarczają usługi innym przedsiębiorstwom lub sektorowi publicznemu. Z perspektywy statystycznej, kluczowe KIBS odpowiadają działom J62, J63, J69, M70, M71, M72 i M73 według klasyfikacji działalności NACE rev.2.

Raport można pobrać bezpłatnie w formacie PDF ze strony [ABSL Shop \(shop-absl.pl\)](https://shop-absl.pl), zarówno w języku polskim, jak i angielskim.

Przygotowanie niniejszego raportu nie byłoby możliwe bez informacji uzyskanych od respondentów ogólnokrajowego badania ABSL. Składamy serdeczne podziękowania wszystkim przedstawicielom firm, którzy poświęcili czas ze swoich napiętych harmonogramów, aby wypełnić ankietę. Jesteśmy również wdzięczni przedstawicielom lokalnych samorządów i instytucji wspierających inwestorów, którzy pomagali w realizacji tego projektu.

Chcielibyśmy podziękować współautorom niniejszego raportu, w szczególności naszym partnerom strategicznym, którzy podzielili się swą wiedzą ekspercką, a także danymi i znacząco wzbogacili treść raportu. Eksperti z Colliers opracowali część raportu analizującą rynek nieruchomości, natomiast przedstawiciele Mercer, Randstad i Randstad Enterprise przyczynili się do powstania części poświęconej rynkowi pracy. Dziękujemy również Ośrodkowi Przetwarzania Informacji – Państwowemu Instytutowi Badawczemu, ważnemu partnerowi raportów rocznych ABSL – za dostarczenie danych dotyczących sektora akademickiego i szkolnictwa wyższego.

Wreszcie, będziemy wdzięczni za wszelkie opinie i komentarze dotyczące treści tegorocznego raportu, które mogą pomóc w podniesieniu jakości przyszłych wydań i dostosowaniu ich do potrzeb i oczekiwań menedżerów centrów, a także nowych inwestorów.

Zespół BI ABSL

Skróty

ABSL	Association of Business Services Leaders (Związek Liderów Usług Biznesowych)
AI	Artificial Intelligence (Sztuczna inteligencja)
AMER	North, Central, and South America (Ameryka Północna, Środkowa i Południowa)
AML	Przeciwdziałanie praniu pieniędzy
AP	Accounts Payable (Zobowiązania – pojęcie stosowane w działach finansowych)
APAC	Asia-Pacific (Azja i Pacyfik)
AV	Audio Visual lub Added Value (audiowizualne lub wartość dodana, w zależności od kontekstu)
BANI	Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible (Kruchość, niepokój, nieliniowość i niezrozumiałość)

BCP	Business Continuity Plan (Plan ciągłości działania)
BDL	Bank Danych Lokalnych (Główny Urząd Statystyczny)
BFSI	Banking, Financial Services, and Insurance (Bankowość, usługi finansowe i ubezpieczenia)
BI	Business Intelligence (Analityka biznesowa)
BIZ	Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne
BoP	Balance of Payments (Bilans płatniczy)
BPI	Business Process Improvement (Dokształcanie procesów biznesowych)
BPO	Business Process Outsourcing (Outsourcing procesów biznesowych)
BSI	Business Services Industry (Szeroko definiowany sektor usług biznesowych)
BYOD	Bring Your Own Device (Przynieś własne urządzenie)
CAGR	Compound Annual Growth Rate (Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu)
CEE	Central and Eastern Europe (Europa Środkowa i Wschodnia)
CET	Central European Time zone (Środkowoeuropejska strefa czasowa)
CoE	Center of Excellence (Centrum Doskonałości)
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive (Dyrektywa w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju)
CXO	Ogólne określenie na kadrę kierowniczą korporacji (np. prezes zarządu, dyrektor)
DEI	Diversity, Equity, and Inclusion (Różnorodność, równość i inkluzywność)
DIB	Diversity, Inclusion, and Belonging (Różnorodność, inkluzywność i przynależność)
DL	Deep Learning (Uczenie głębokie)
EA	Euro Area (Obszar euro/strefa euro)
EBOPS	Extended Balance of Payments Services classification (Rozszerzona klasyfikacja usług)
EMDE	Emerging Market and Developing Economies (Gospodarki wschodzące i rozwijające się)
EMEA	Europe, Middle East, and Africa (Europa, Bliski Wschód i Afryka)
ESG	Environmental, Social, and Governance (Środowisko, kwestie społeczne i ład korporacyjny)
UE	Unia Europejska
F&A	Finance and Accounting (Finanse i rachunkowość)
FTE	Full Time Equivalent (Ekwiwalent pełnego wymiaru czasu pracy, etaty)
FX	Foreign Exchange (Wymiana walut)
GBS	Global Business Services (Globalne usługi biznesowe)
GDP	Gross Domestic Product (Produkt krajowy brutto)
GPT	Generative Pretrained Transformer (Generatywny wstępnie wytrenowany transformator)
GUS	Główny Urząd Statystyczny
GVA	Gross Value Added (Wartość dodana brutto)
GVCs	Global Value Chains (Globalne łańcuchy wartości)
HQ	Headquarters (Siedziba)
IMD	International Institute for Management Development (Międzynarodowy Instytut Rozwoju Zarządzania)

IMF	International Monetary Fund (Międzynarodowy Fundusz Walutowy)
IPA	Intelligent Process Automation (Inteligentna automatyzacja procesów)
k/k	Kwartał do kwartału
KIBS	Knowledge-Intensive Business Services (Wiedzionne usługi biznesowe)
KPO	Knowledge Processes Outsourcing (Outsourcing procesów wiedzy)
KYC	Know Your Customer (Poznaj swojego klienta)
LAC	Latin America and the Caribbean (Ameryka Łacińska i Karaiby)
LLMs	Large Language Model(s) (Duże modele językowe)
ML	Machine Learning (Uczenie maszynowe)
NACE	Nomenclature of Economic Activities (Nomenklatura Działalności Gospodarczej)
NAIRU	Non-accelerating Inflation Rate of Unemployment (Stopa bezrobocia nieprzyspieszająca inflacji)
NATO	North Atlantic Treaty Organisation (Pakt północnoatlantycki)
NUTS	Nomenclature of Territorial Units for Statistics (Nomenklatura Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych)
NFZ	Narodowy Fundusz Zdrowia
NLP	Natural Language Programming (Programowanie w języku naturalnym)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju)
PPS	Purchasing Power Standard/Post-Processing Software (Standard siły nabywczej/Oprogramowanie do przetwarzania końcowego)
PQC	Post-Quantum Cryptography (Kryptografia postkwantowa)
QC	Quality Control (Kontrola jakości)
QE/QT	Quantitative Easing/Quantitative Tightening (Luzowanie ilościowe/Zacieśnianie ilościowe)
r/r	Rok do roku
R&D	Research & Development (Badania i rozwój)
ROI	Return on Investment (Zwrot z inwestycji)
RPA	Robotic Process Automation (Zrobotyzowana automatyzacja procesów)
RTO	Return to Office (Powrót do biura)
SQL	Structured Query Language (Strukturalny język zapytań)
SSC	Shared Services Center (Centrum Usług Wspólnych)
UI	User Interface (Interfejs użytkownika)
UN	United Nations (Organizacja Narodów Zjednoczonych)
US	United States of America (Stany Zjednoczone Ameryki)
VBA	Visual Basic for Applications
VC	Value Chain (Łańcuch wartości)
VDI	Virtual Desktop Infrastructure (Infrastruktura pulpitów wirtualnych)
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (Zmienność, niepewność, złożoność i niejasność)
WEO	World Economic Outlook (Światowe Perspektywy Gospodarcze)
WFA	Work from Anywhere (Praca z dowolnego miejsca)
WFH	Work from Home (Praca z domu)

Polska

– kluczowe fakty

Polska jest szóstą co do wielkości gospodarką w Unii Europejskiej i jednym z europejskich liderów wzrostu gospodarczego w ciągu ostatniej dekady. Ma największą gospodarkę w Europie Środkowej i jest liderem wzrostu i rozwoju od początku transformacji gospodarczej w 1989 r. Jedną z istotnych gałęzi współczesnej polskiej gospodarki jest sektor usług biznesowych, czyli nasz sektor, którego rosnące znaczenie odzwierciedla szybko rosnący udział w zatrudnieniu i PKB kraju.

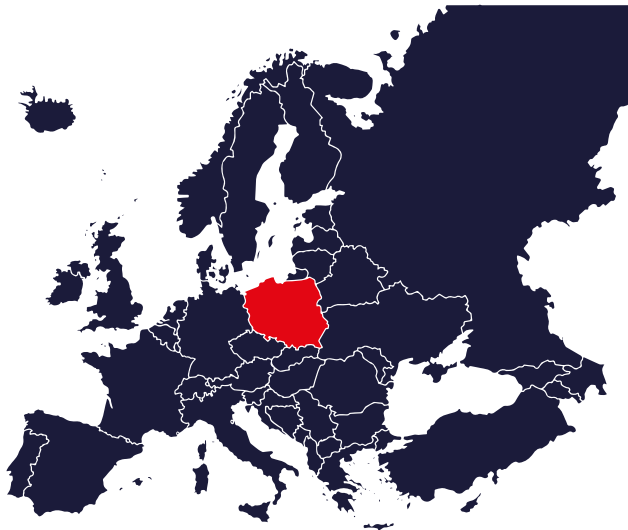
W ostatnich latach imponujący rozwój sektora umożliwił Polsce umocnienie swojej pozycji jako jednego z głównych miejsc docelowych nie tylko w regionie EMEA, lecz na całym świecie. Polska jest jedną z najlepszych lokalizacji dla nowych inwestycji w centra outsourcingu procesów biznesowych/centra usług wspólnych, centra globalnych usług biznesowych, centra informatyczne oraz badawczo-rozwojowe.

Język: **polski**

Waluta: **złoty (PLN)**

Liczba miast z ponad 100 000 mieszkańców: **37**

Polska w organizacjach międzynarodowych: **EU** (2004), **NATO** (1999), **OECD** (1996), **WTO** (1995), **UN** (1945).



840,1 mld EUR

PKB w cenach nominalnych w 2024 r.
(6. największa gospodarka UE, EUROSTAT)

+2,9%

Realny wzrost PKB w 2024 r. (GUS)

36,620 mln

Populacja Polski w 2024 r. (GUS)

77,0%

PKB na mieszkańca w standardzie siły nabywczej w 2023 r. w odniesieniu do średniej UE-27

104,9

Wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych (WCTUK) – marzec 2025 r. (r/r, GUS)

22 410 EUR

Nominalny PKB na mieszkańca w 2024 r. (EUROSTAT)

16 440 EUR

Realny PKB na mieszkańca w 2024 r. (EUROSTAT))

5,3%

Stopa bezrobocia (styczeń 2025, GUS)

36. miejsce

w światowym rankingu talentów 2024 (IMD World Competitiveness Center), 44. miejsce w 2023 r., awans o 8 miejsc

37. miejsce

w rankingu globalnej konkurencyjności talentów (Global Talent Competitiveness Index) 2023 (INSEAD), 2 miejsca w górę

41. miejsce

w światowym rankingu konkurencyjności (IMD World Competitiveness Center), 43. miejsce w 2023 r., 2 miejsca w górę

335,5 mld USD

Wartość zasobu napływających bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce na koniec 2023 r. (UNCTAD, World Investment Report 2024)

28,7 mld USD

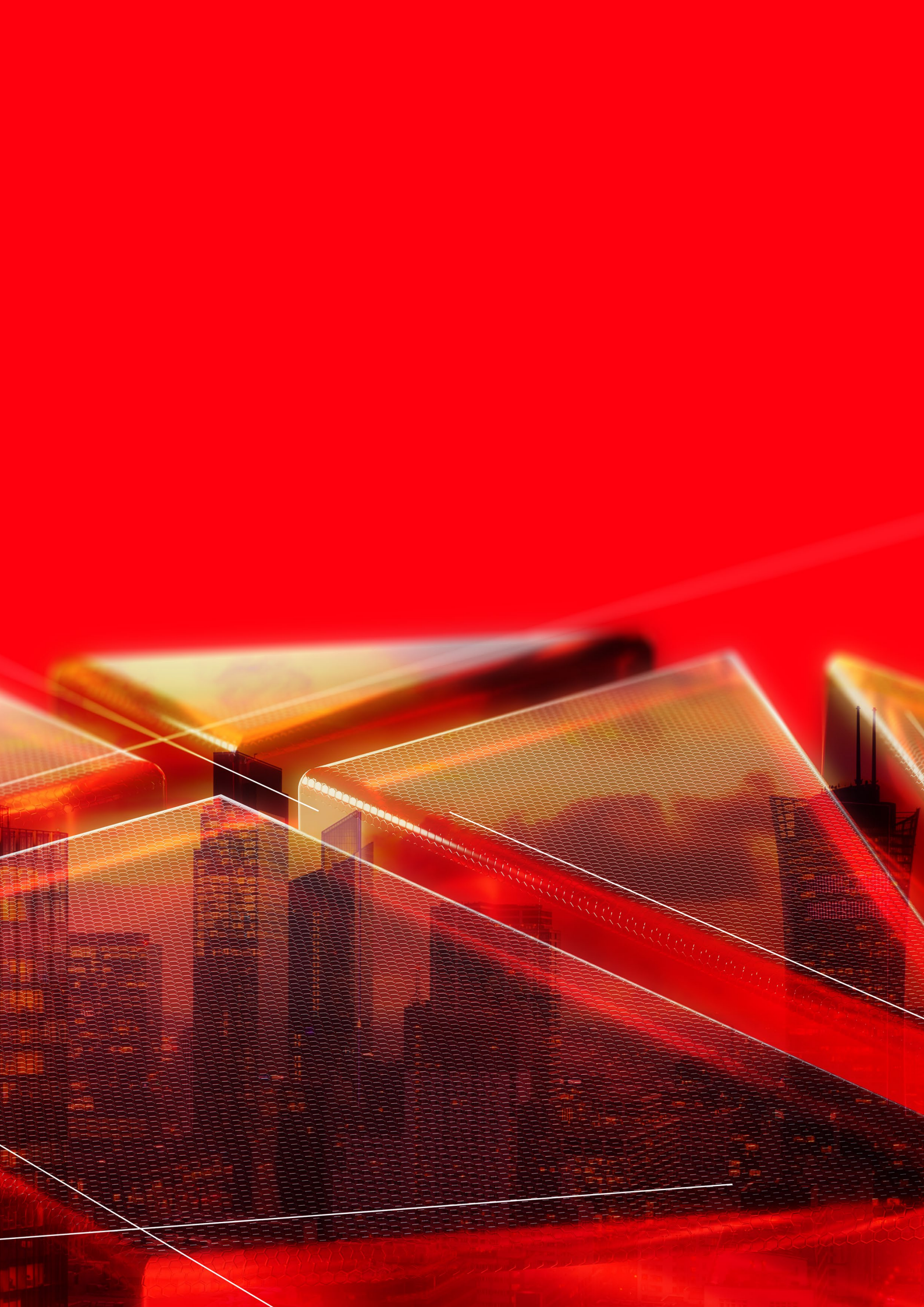
Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych w 2023 r. (UNCTAD, World Investment Report 2024)

4,1839 PLN

Kurs EUR na koniec 2024 r. (NBP)

3,8643 PLN

Kurs USD na koniec 2024 r. (NBP)





STAN SEKTORA CENTRÓW USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE NA KONIEC I KW. 2025 r.

Ogólna charakterystyka sektora

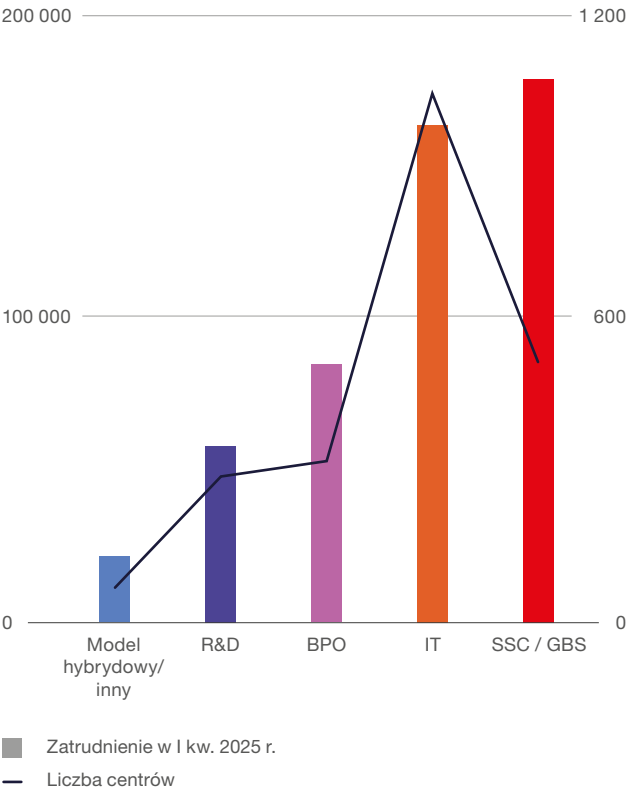
Na koniec I kw. 2025 r. w sektorze w Polsce działało ponad **2 081** centrów usług biznesowych (+5% r/r), reprezentujących 1 258 firm (+2% r/r), w tym podmioty z sektora outsourcingu procesów biznesowych, centra usług wspólnych / globalnych usług biznesowych, informatyki oraz badań i rozwoju. **Zatrudniają one 488 700 osób (o 6,2% więcej niż w roku poprzednim).** W I kw. 2025 r. struktura zatrudnienia w różnych segmentach centrów usług biznesowych lub podsektorach naszego sektora w Polsce odzwierciedlała zróżnicowany rozkład kadry oraz centrów operacyjnych. Segment centrów usług wspólnych (SSC) / globalnych usług biznesowych (GBS) jest liderem, z najwyższym zatrudnieniem na poziomie 172 396 osób w 495 centrach. Tuż za nim plasuje się segment IT, zatrudniający 157 600 osób w 1 002 centrach. Segment outsourcingu procesów

biznesowych (BPO) zatrudnia 81 785 pracowników w 308 centrach, natomiast segment R&D zatrudnia 56 040 pracowników w 278 centrach. Mimo mniejszej skali, model hybrydowy/inny nadal odpowiada za 20 842 pracowników pracujących w 69 centrach.

Pięćdziesiąt pięć centrów powstało w 2024 r., a sześć w I kw 2025 r. Nowo utworzone centra stworzyły 5 400 miejsc pracy. Podobnie jak w latach poprzednich, wśród nowych inwestycji dominowały centra z kapitałem zagranicznym (90,2% udziału w liczbie centrów). W centra należących do zagranicznych inwestorów powstało 93,4% miejsc pracy w ramach całkowitego zatrudnienia w tych nowych centrach. Najwięcej nowych miejsc pracy przybyło w miastach poziom 1 – 55,7% i miastach poziom 2 – 41,7%.

RYCINA 1.1

Zatrudnienie i liczba centrów według typu na koniec I kw. 2025 r.



Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL.

Najwięcej nowych centrów powstało w Warszawie (15), Katowicach i GZM (9), Poznaniu (9) oraz Krakowie (8). Pod względem miejsc pracy utworzonych przez nowe centra, w pierwszej trójce znalazły się Warszawa (23,7% udziału w zatrudnieniu wygenerowanym przez nowe centra), Kraków (21,7%) i Poznań (12,0%).

Liczba centrów w Polsce nadal rośnie, jednak tempo ich powstawania zmniejsza się. Należy zauważyć, że pomimo spowolnienia nowych inwestycji, całkowite zatrudnienie w sektorze utrzymało długoterminowy trend wzrostowy. Jest to spowodowane endogenicznym wzrostem w istniejących centrach i pojawieniem się nowych firm.

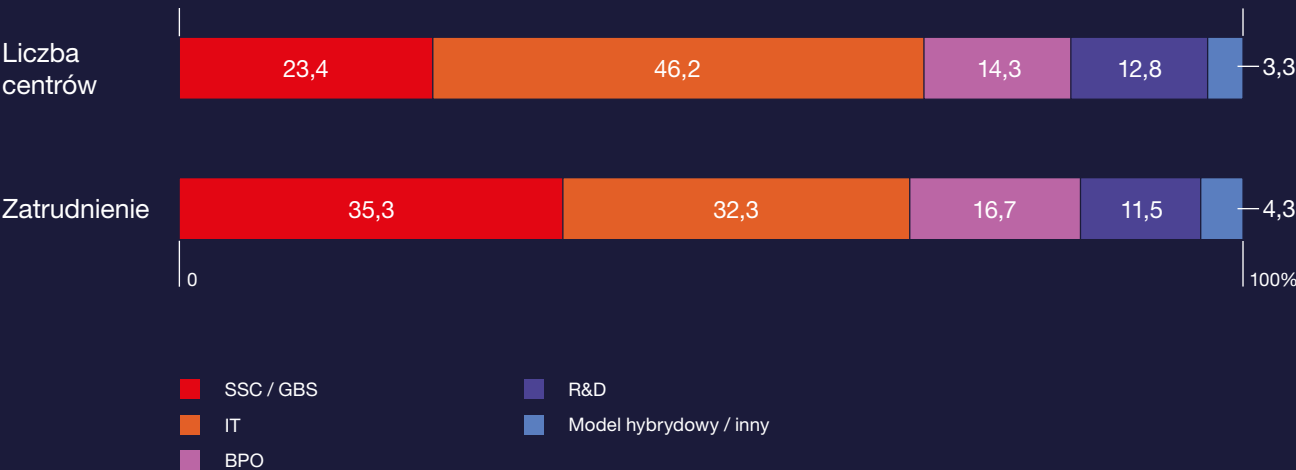
Wzrost liczby centrów nastąpił w dwóch falach: pierwsza nastąpiła po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, a druga po globalnym kryzysie finansowym z 2008 r., kiedy to międzynarodowe korporacje dążyły do optymalizacji kosztów poprzez outsourcing na dużą skalę. Szczytowym rokiem dla nowych centrów był rok 2016, w którym powstało ich 146.

Od początku 2024 r. powstało 61 nowych centrów, w porównaniu do 69 w 2023 r., co podkreśla trwające spowolnienie nowych inwestycji.

Na koniec I kw. 2025 r. większość firm (73,3%) prowadziła jedno centrum w Polsce. Dodatkowe 12,8% firm prowadziło dwa centra, a 10,7% utrzymywało

RYCINA 1.2

Rozkład liczby centrów i zatrudnienia według typu (%) (na koniec I kw. 2025 r.)



Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL.

Kluczowe fakty dotyczące sektora centrów usług biznesowych w Polsce na koniec I kw. 2025 r.



5,7%

Szacowany udział sektora w PKB Polski w 2025 r. (5,3% w 2024 r.)



7,6%

Udział sektora w całkowitym zatrudnieniu w sektorze przedsiębiorstw w Polsce (7,0% w 2024 r.)



1 258 firm z 2 081 centrami

Liczba centrów BPO, SSC/GBS, IT i R&D w Polsce



61

Liczba centrów usług biznesowych, które rozpoczęły działalność w Polsce od początku 2024 r. do końca I kw. 2025 r.



25,9 mld USD

Szacunkowa wartość GVA w sektorze w 2023 r. przy GVA na pracownika na poziomie 57 900 USD lub 20% powyżej średniego PKB na pracownika w Polsce



42,3 mld USD

Szacowana całkowita wartość eksportu usług wiodzących (KIBS) w 2024 r. (36,8 mld USD w 2023 r.)



24,9%

Szacowany udział naszych centrów w ogólnej wartości eksportu usług komercyjnych w 2024 r.



64 300 USD

Średni eksport na pracownika w centrach usług biznesowych na koniec 2024 r. (65 400 USD – szacunek na 2025 r.)



13,1 mln m²

Całkowita podaż nowoczesnej powierzchni biurowej w Polsce na początku 2025 r.



Niemcy, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Holandia, i Szwajcaria

Kierunki eksportu usług KIBS o wartości przekraczającej 2 mld USD, z czego wartość dla Niemiec wynosi blisko 5 mld USD



54,2%

Udział prac związanych z procesami mid-office w centrach usług biznesowych na koniec I kw. 2025 r.



58,6%

Udział prac wiodzących w centrach usług biznesowych na koniec I kw. 2025 r.



22,4%

Średni zgłoszony wskaźnik automatyzacji na koniec I kw. 2025 r. (17,5% – mediana wskaźnika automatyzacji)



488 700

Całkowita liczba miejsc pracy w centrach usług biznesowych, 84,3%, w firmach zagranicznych



6,2%

Wzrost liczby miejsc pracy w centrach usług biznesowych w Polsce r/r



19,6%

Udział obcokrajowców w ogólnym zatrudnieniu, liczba krajów, z których pochodzą inwestorzy posiadający w Polsce centra – 50



9

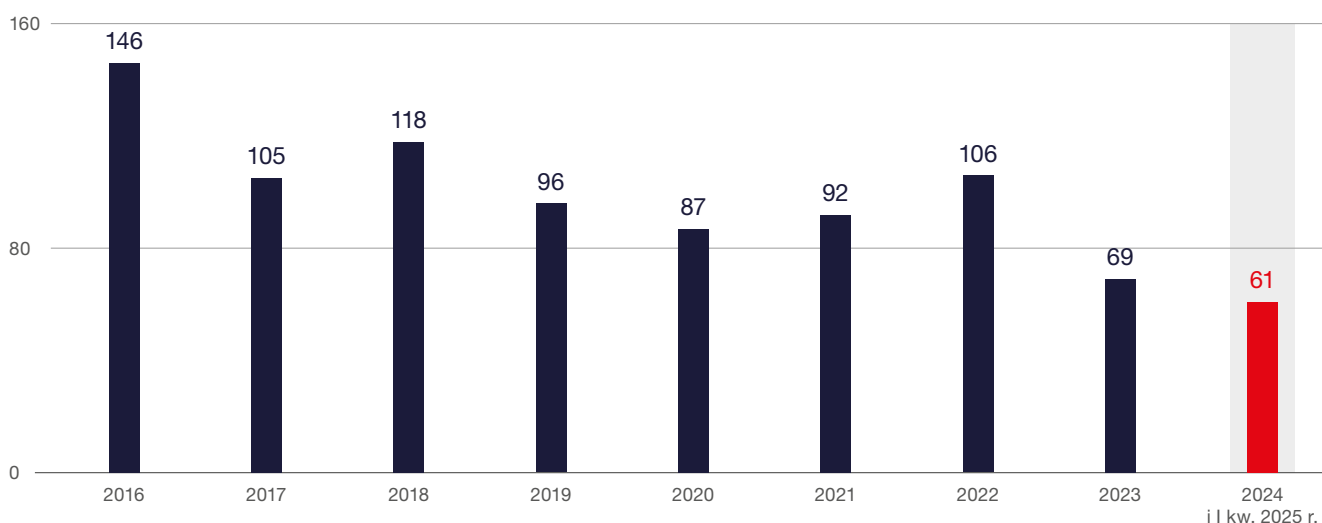
Liczba lokalizacji, w których centra usług biznesowych zatrudniają ponad 10 000 osób. Dwa miasta z zatrudnieniem przekraczającym 100 000 miejsc pracy – Warszawa i Kraków

od trzech do pięciu centrów w całym kraju. Tylko 0,6% respondentów prowadziło dziesięć lub więcej centrów, często oferujących różne rodzaje usług. Najbardziej ekspansywny inwestor na rynku zarządza 24 centrami w całym kraju. Według bazy danych ABSL, najpopularniejszym typem centrów pozostają centra

IT, stanowiące 46,2% wszystkich obiektów. Kolejne miejsca zajmują centra SSC/GBS (23,4%) i centra BPO (14,3%). Centra R&D stanowią 12,8% liczby całkowitej. Podobnie jak w latach ubiegłych, centra hybrydowe/inne modele mają najmniejszy udział, wynoszący 3,3%.

RYCINA 1.3

Liczba otwartych centrów według daty założenia – na koniec I kw. 2025 r.



Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL. Dane za lata 2024 i 2025 odzwierciedlają informacje dostępne na koniec I kw. 2025 r.

Liczba centrów i struktura nowych inwestycji

Na koniec I kw. 2025 r. Warszawa nadal była liderem pod względem liczby aktywnych centrów usług dla biznesu. Ich liczba wynosiła 429 centrów. Inne znaczące miasta z ponad 200 centrami to Kraków (324), Wrocław (258) i Trójmiasto (232). Lokalizacje z ponad 100 centrami na miasto to Poznań (173), Katowice i Metropolia GZM (158) oraz Łódź (139). Natomiast liczba aktywnych centrów jest znacznie niższa w miastach poziomu 3, takich jak Lublin (82), Szczecin (70), Rzeszów (54) i Bydgoszcz (52), a także w lokalizacjach poziomu 4, w których znajduje się tylko ograniczona liczba centrów.

Od początku 2024 r. do końca I kw. 2025 r. najwięcej nowych centrów usług biznesowych powstało w Warszawie (15). Inne aktywne lokalizacje to Poznań i Katowice oraz Metropolia GZM (po 9 centrów), Kraków

(8), Wrocław i Trójmiasto (po 6), Łódź (5), Rzeszów (2) i Zielona Góra (1). Inwestorzy nadal preferują rynki o ugruntowanej pozycji. Miasta poziomu 1 (Warszawa, Kraków, Wrocław) przyciągnęły 29 nowych inwestycji, podczas gdy miasta poziomu 2 (Trójmiasto, Katowice i GZM, Łódź, Poznań) odnotowały kolejne 29 nowych centrów – szczególnie jako miejsca wejścia na rynek dla inwestorów debiutujących na polskim rynku. Jednak ogólna liczba miast przyciągających nowe inwestycje maleje. W latach 2018-2021 nowe centra powstały w 17 lokalizacjach; liczba ta spadła do 15 w 2022 r., 14 w 2023 r. i tylko 9 w 2024 r. Podkreśla to rosnące wyzwanie, jakim jest przyciągnięcie nowych inwestorów do lokalizacji z poziomu 1-3.

Pomimo mniejszej liczby nowych centrów, zatrudnienie nadal rośnie, głównie dzięki nowym inwestorom. W tym okresie utworzono 5356 nowych miejsc pracy – w porównaniu z 4920 rok wcześniej, co stanowi wzrost o 9% r/r. Te nowe centra odpowiadały za około 18,8% całkowitego wzrostu zatrudnienia w sektorze. Od 2024 r. do 2025 r. większość nowych inwestycji poczyniono w centra IT (42,6%), a następnie w centra R&D (26,2%), SSC/GBS (18,0%), BPO (8,2%) i centra

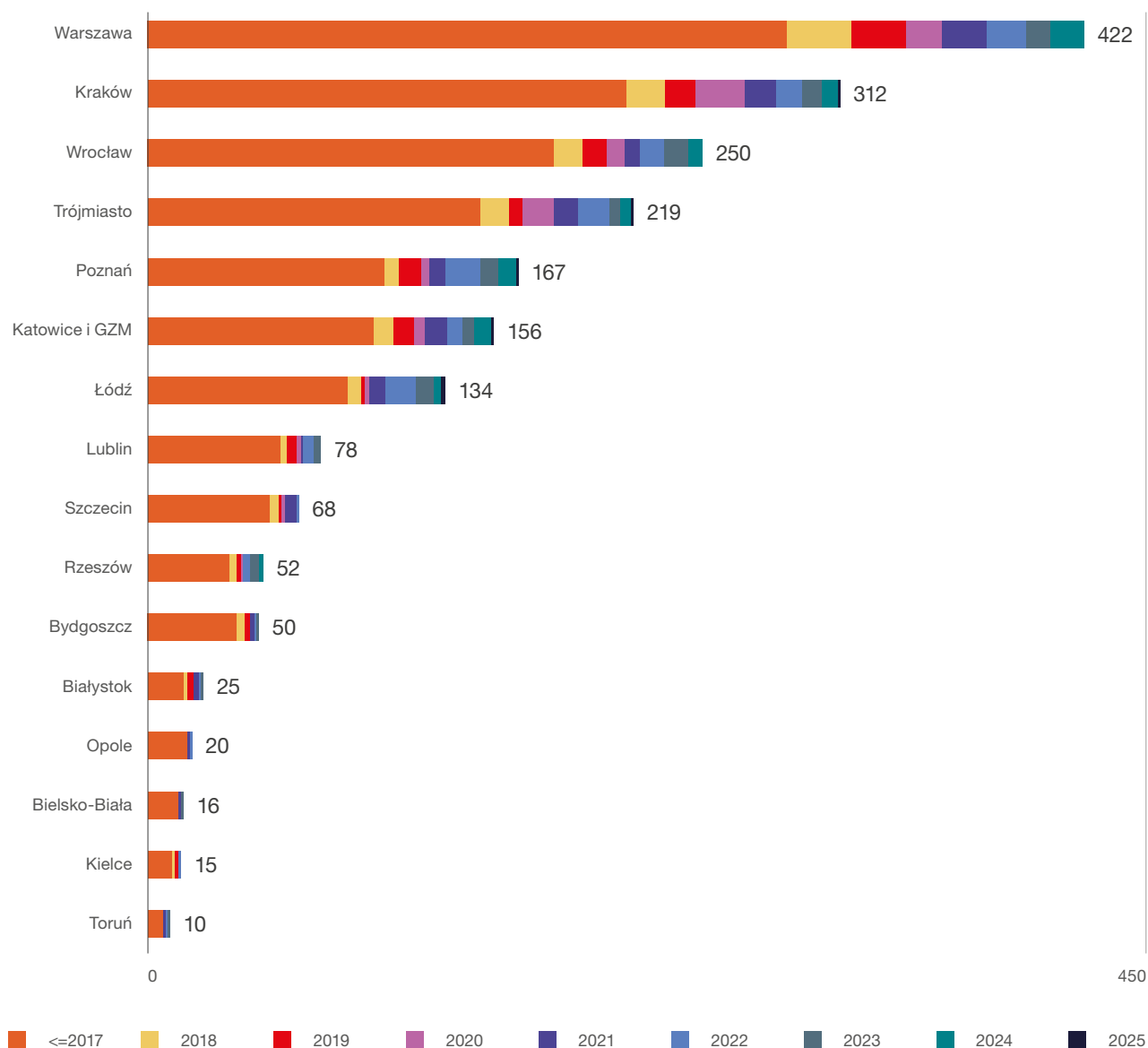
hybrydowe (4,9%). Pod względem zatrudnienia prym wiodły centra IT, w których utworzono najwięcej miejsc pracy (39,3%). Na drugim miejscu znalazły się centra R&D (32,6%), a następnie SSC/BGS (18,1%). Liczba centrów R&D i miejsc pracy utworzonych w tym segmencie znacznie wzrosła, wskazując na przesunięcie w kierunku inwestycji bardziej wiodących.

Choć nowe centra są obecnie mniejsze, to jest ich coraz więcej. Średnia liczba pracowników przypadająca na nowe centrum wyniosła 87, co stanowi znaczny wzrost w porównaniu z 21 w poprzednim roku. Jeśli chodzi o pochodzenie, nowi

inwestorzy pochodzili z 22 krajów, w porównaniu z 16 w poprzednim raporcie. Polscy inwestorzy odpowiadali jednak tylko za 8% nowych centrów.

Nowe centra utworzone od początku 2024 r. do końca I kw. 2025 r. zostały założone głównie przez inwestorów amerykańskich (15 centrów), przed niemieckimi (osiem) i polskimi (sześć). Jeśli chodzi o liczbę miejsc pracy, nowi inwestorzy z USA stworzyli 1 620 miejsc pracy – blisko jedną trzecią całkowitego zatrudnienia w nowych centrach usług biznesowych (30,3%). Dalej były Niemcy (10,6%), Wielka Brytania (9,2%), Kanada (7,3%) i Polska (6,6%).

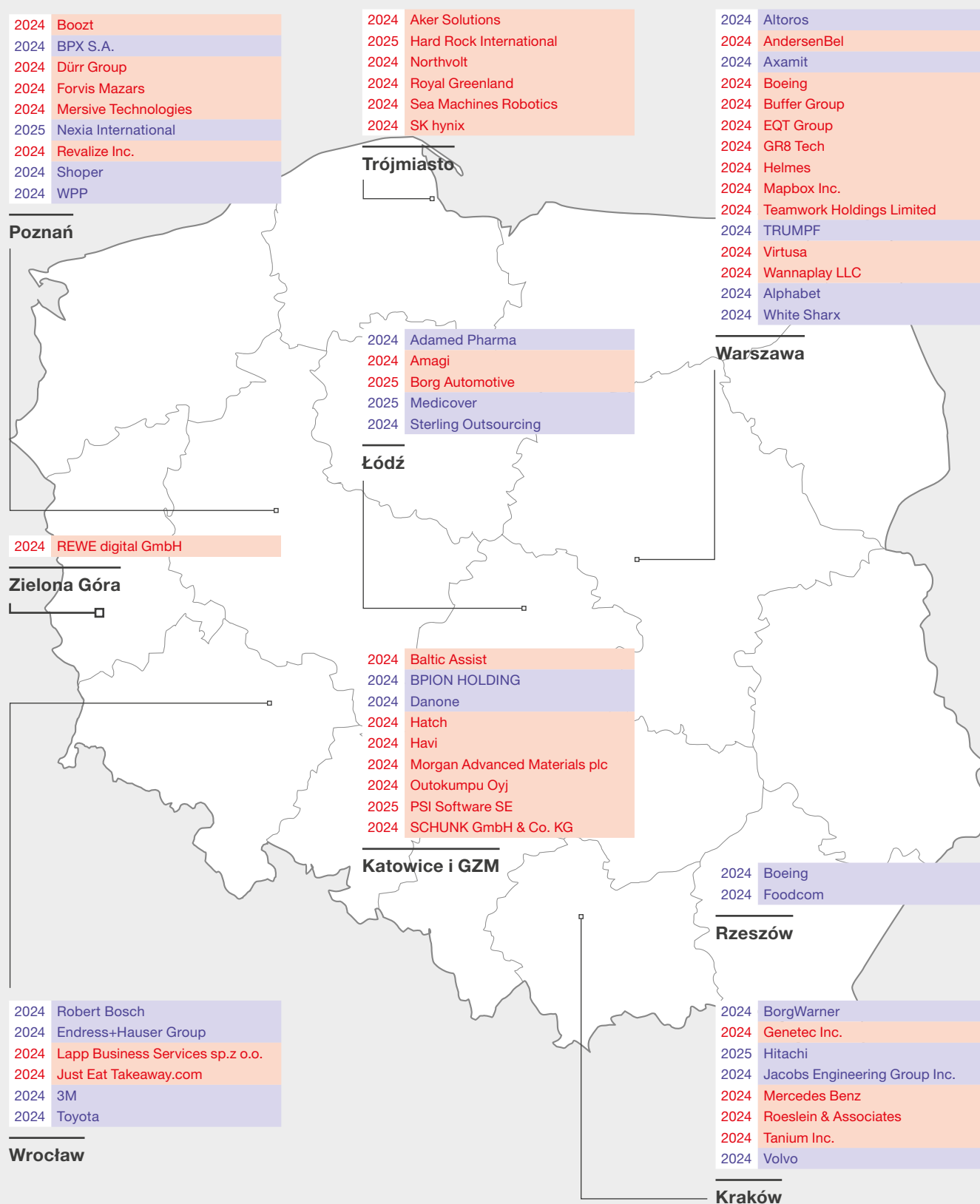
RYCINA 1.4

Liczba aktywnych centrów w najważniejszych lokalizacjach w Polsce na koniec I kw. 2025 r. według roku założenia


Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL.

RYCINA 1.5

Nowe inwestycje w poszczególnych lokalizacjach usług biznesowych w Polsce (2024 r. i I kw. 2025 r.)



■ Nowi inwestorzy = pierwsze centrum usług biznesowych w Polsce.

■ Nowe inwestycje przez dotychczasowych inwestorów = kolejne centrum usług biznesowych otwarte w Polsce.

Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL.

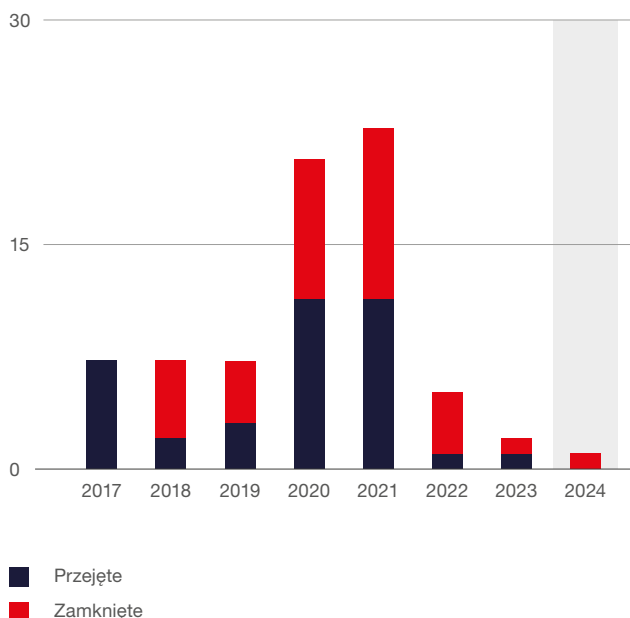
Fuzje i zamknięcia centrów

Zdecydowaliśmy się również po raz pierwszy przedstawić informacje o zniknięciu centrów z bazy danych ABSL. **Na chwilę obecną zidentyfikowaliśmy 71 centrów, które zostały zamknięte (35) lub przejęte (36) w latach 2017-2024, przy czym**

71 centrów zatrudniało 9 120 osób, centra przejęte – 5 420 osób. W przypadku centrów zamkniętych było to natomiast 3 700 osób.

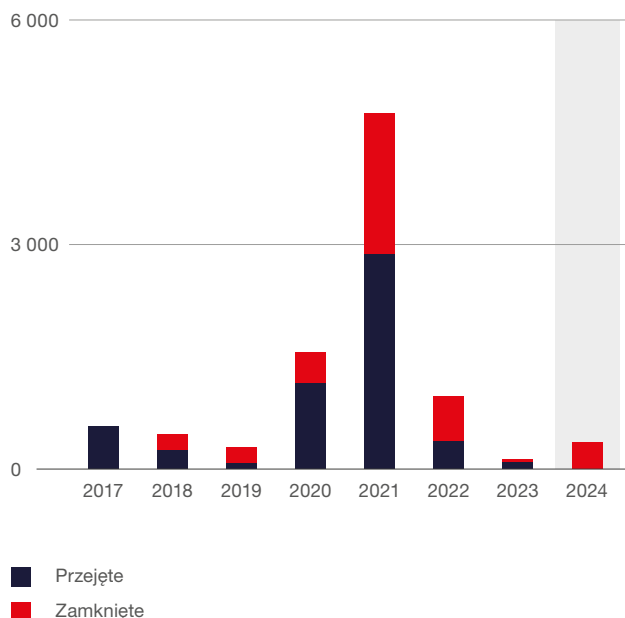
Wiemy, że już ogłoszone grupowe zwolnienia w 2024 r. w niektórych dużych centrach wpłyną na zatrudnienie w sektorze w latach 2025 i 2026. Ich wpływ na dane za I kw. 2025 r. był ograniczony. W niektórych przypadkach mowa o zamknięciu działalności operacyjnej w Polsce lub redukcji zatrudnienia w Polsce w związku z globalnymi fuzjami i przejęciami.

RYCINA 1.6 **Fuzje i zamknięcia centrów**



Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL.

RYCINA 1.7 **Fuzje i zamknięcia centrów – wpływ na zatrudnienie**



Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL.

Świadczone usługi i modele operacyjne

Rycina 1.8 przedstawia rozkład modeli operacyjnych wśród centrów SSC i GBS. **Większość centrów (56,3%) korzysta z modelu wielofunkcyjnego**, świadcząc usługi w obszarach takich jak F&A, IT i HR. **Centra GBS**, które mogą pełnić jedną lub więcej funkcji,

stanowią **37,5% tej wartości**, mogą one realizować usługi dla całego przedsiębiorstwa, usługi w obszarze transformacji cyfrowej oraz optymalizacji procesów. **Centra usług wspólnych jednofunkcyjne** stanowią zaledwie **5,5%**, co podkreśla odejście od modeli wąsko ukierunkowanych. Tylko **0,8%** należy do kategorii „inne”, wskazując na konfiguracje hybrydowe lub unikalne.

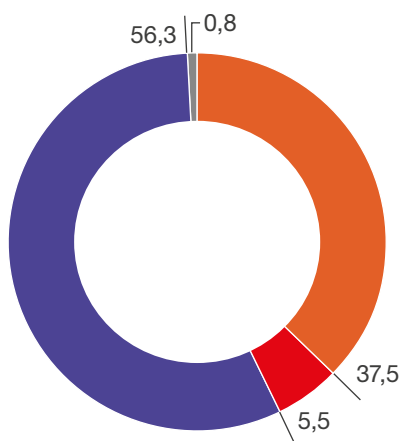
Ogólnie rzecz biorąc, dane potwierdzają **dominację wielofunkcyjnych SSC** i rosnącą **preferencję w kierunku zintegrowanych modeli GBS**.

Dominuje model w pełni wewnętrzny (captive), w którym **64,6%** centrów SSC i GBS działa całkowicie wewnętrznie, podkreślając preferencję pełnej kontroli nad świadczeniem usług i ich jakością. Pozostałe oferują usługi łącząc zespoły wewnętrzne z dostawcami usług

BPO: **18,1%** z wieloma BPO, optymalizując koszty i wiedzę specjalistyczną w różnych funkcjach, a **17,3%** z jednym BPO, równoważąc zasoby wewnętrzne z usprawnionym wsparciem zewnętrznym.

RYCINA 1.8

Jaki jest Twój model operacyjny świadczenia usług wspólnych?
(Tylko respondenci z kategorii SSC/GBS)

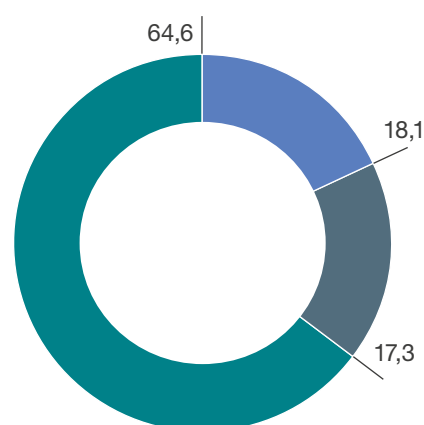


- GBS (mogą być jedno- lub wielofunkcyjne)
- Jednofunkcyjne (tj. tylko jedna funkcja, np. tylko finanse i rachunkowość)
- Wielofunkcyjne (tj. więcej niż jedna funkcja, np. finanse i rachunkowość + informatyka + kadry)
- Inne

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=128).

RYCINA 1.9

W jaki sposób zasilany w zasoby jest Twój model operacyjny usług wspólnych? (Tylko respondenci z kategorii SSC/GBS)



- Hybrydowo – wewnętrzne + wiele centrów outsourcingu procesów biznesowych
- Hybrydowo – wewnętrzne + pojedyncze centra outsourcingu procesów biznesowych
- Wszystkie wewnętrzne

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=127).

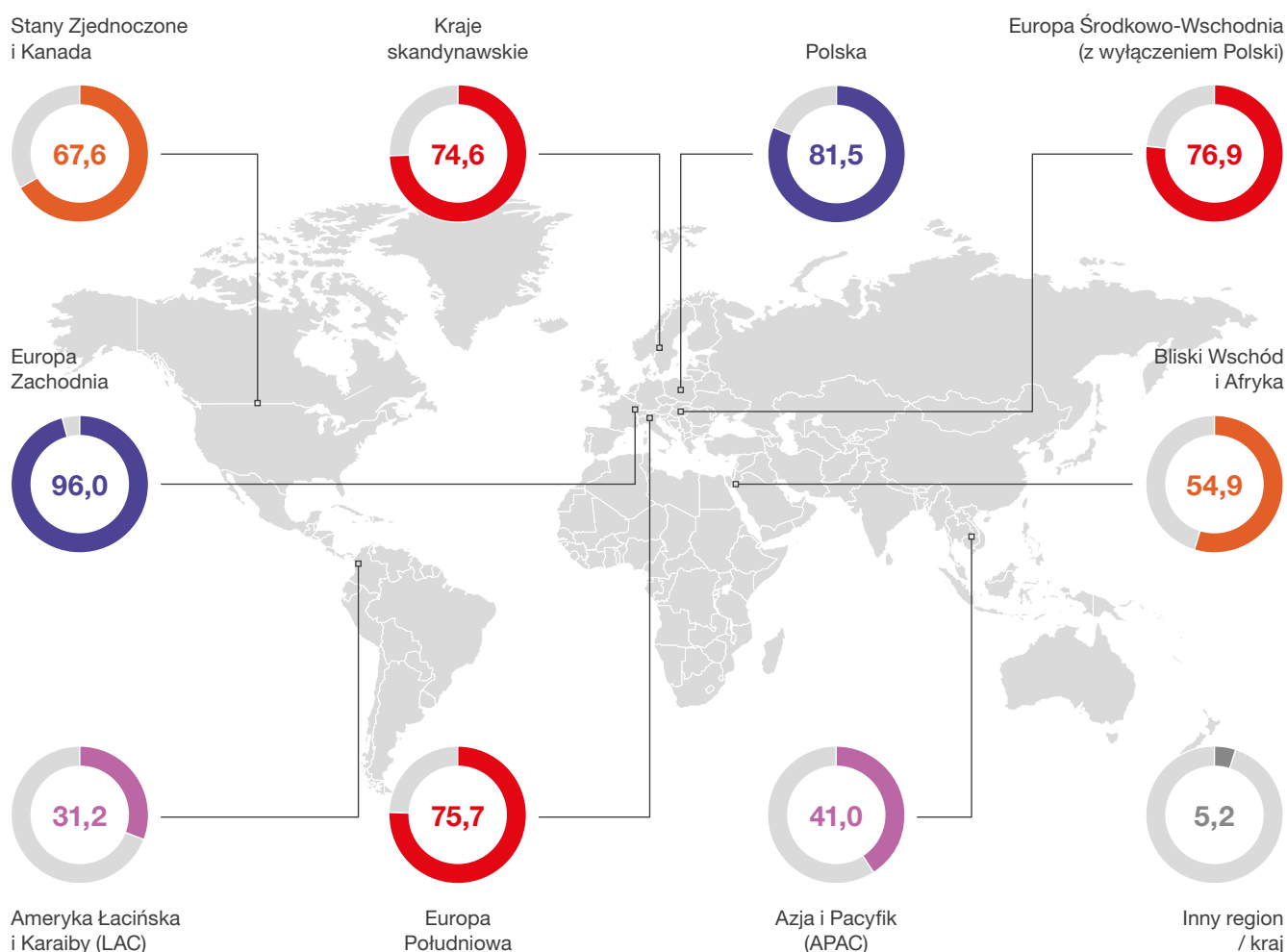
Geograficzny zasięg usług

Zasięg geograficzny usług świadczonych z Polski podkreśla silną integrację kraju z **rynkami europejskimi** i rosnącą **obecność w świecie**. **Europa Zachodnia** jest głównym obszarem, obsługiwanym przez **96%** respondentów, dalej jest **Polska (81,5%)** i **Europa Środkowo-Wschodnia (76,9%)**. **Europa Południowa (75,7%)** i kraje **nordyckie (74,6%)** również odgrywają znaczącą rolę.

Poza Europą, wiodącym rynkiem pozaeuropejskim jest **Ameryka Północna**, gdzie **67,6%** centrów obsługuje **Stany Zjednoczone i Kanadę**. Kolejne

regiony obejmują **Bliski Wschód i Afrykę (54,9%)**, **Azję i Pacyfik (41%)** oraz **Amerykę Łacińską i Karaiby (31,2%)**, i inne stanowiące zaledwie **5,2%**.

Najbardziej znaczącym odbiorcą usług polskich centrów usług biznesowych są **Niemcy** – 76,3% respondentów wskazało je jako kluczowy rynek. **Wielka Brytania** plasuje się na drugim miejscu z wynikiem 51,5%, co podkreśla silne więzi gospodarcze między naszymi krajami. **Francja (47,3%)** i **USA (42,0%)** również plasują się wysoko w rankingu, odzwierciedlając rolę Polski jako kluczowego centrum usług dla firm z Europy Zachodniej i Ameryki Północnej. Sama Polska jest ważnym rynkiem (30,2%) ze względu na wewnętrzny popyt na usługi biznesowe. Hiszpania (23,7%), Holandia (20,7%), Włochy (20,7%), Szwajcaria (16,6%) i Szwecja (16,0%) zamykają pierwszą dziesiątkę, dowodząc silnej koncentracji usług świadczonych na rynkach

RYCINA 1.10 | **Jaki jest zasięg geograficzny usług świadczonych z Polski? (%)**

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=173).

europejskich. Zauważalna, choć mniejsza jest obecność w regionach pozaeuropejskich, w tym w Kanadzie (5,9%), Indiach (3,0%), Japonii (2,4%) i Brazylii (1,2%).

Z perspektywy strefy czasowej, **geograficzna dystrybucja usług z Polski dobrze wpisuje się w logikę operacyjną regionu EMEA (Europa, Bliski Wschód i Afryka). Mimo to możemy także obsługiwać klientów w regionach AMER (obie Ameryki) i APAC (Azji i Pacyfiku), co pokazuje naszą wyraźną przewagę lokalizacyjną.**

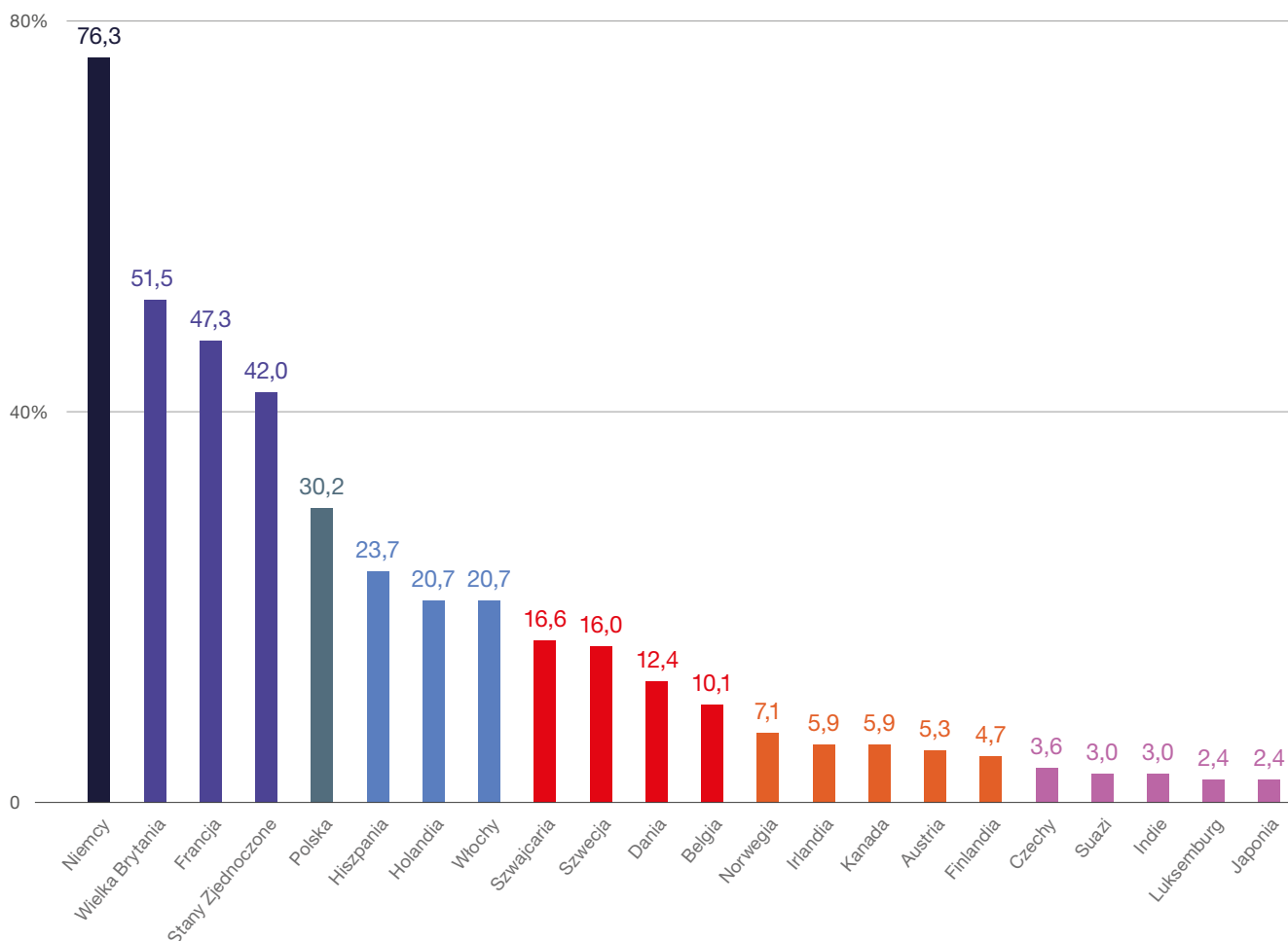
Dominująca koncentracja na Europie Zachodniej (96%), Europie Południowej (75,7%) i Europie Środkowo-Wschodniej (76,9%) ma strategiczny sens, ponieważ Polska działa w strefie czasu środkoeuropejskiego (CET), co umożliwia płynną

współpracę z kluczowymi rynkami europejskimi. Silna obecność na Bliskim Wschodzie i w Afryce (54,9%) jest również logiczna, ponieważ wiele centrów finansowych i biznesowych na Bliskim Wschodzie działa w odległości 1-2 godzin od strefy czasowej Polski, ułatwiając współpracę w czasie rzeczywistym.

Świadczenie usług przedsiębiorstwom z Ameryki Północnej (67,6%) wiąże się z umiarkowanymi wyzwaniami związanymi ze strefą czasową, zwłaszcza w zachodnich regionach Stanów Zjednoczonych i Kanady, gdzie różnica czasowa może wynosić 6-9 godzin. Sugeruje to, że centra pracują na dłuższych zmianach lub polegają na asynchronicznych przepływach pracy, by skutecznie wspierać klientów na rynkach AMER.

RYCINA 1.11

Jakie są najważniejsze kraje, dla których centra świadczą usługi z Polski? (%)



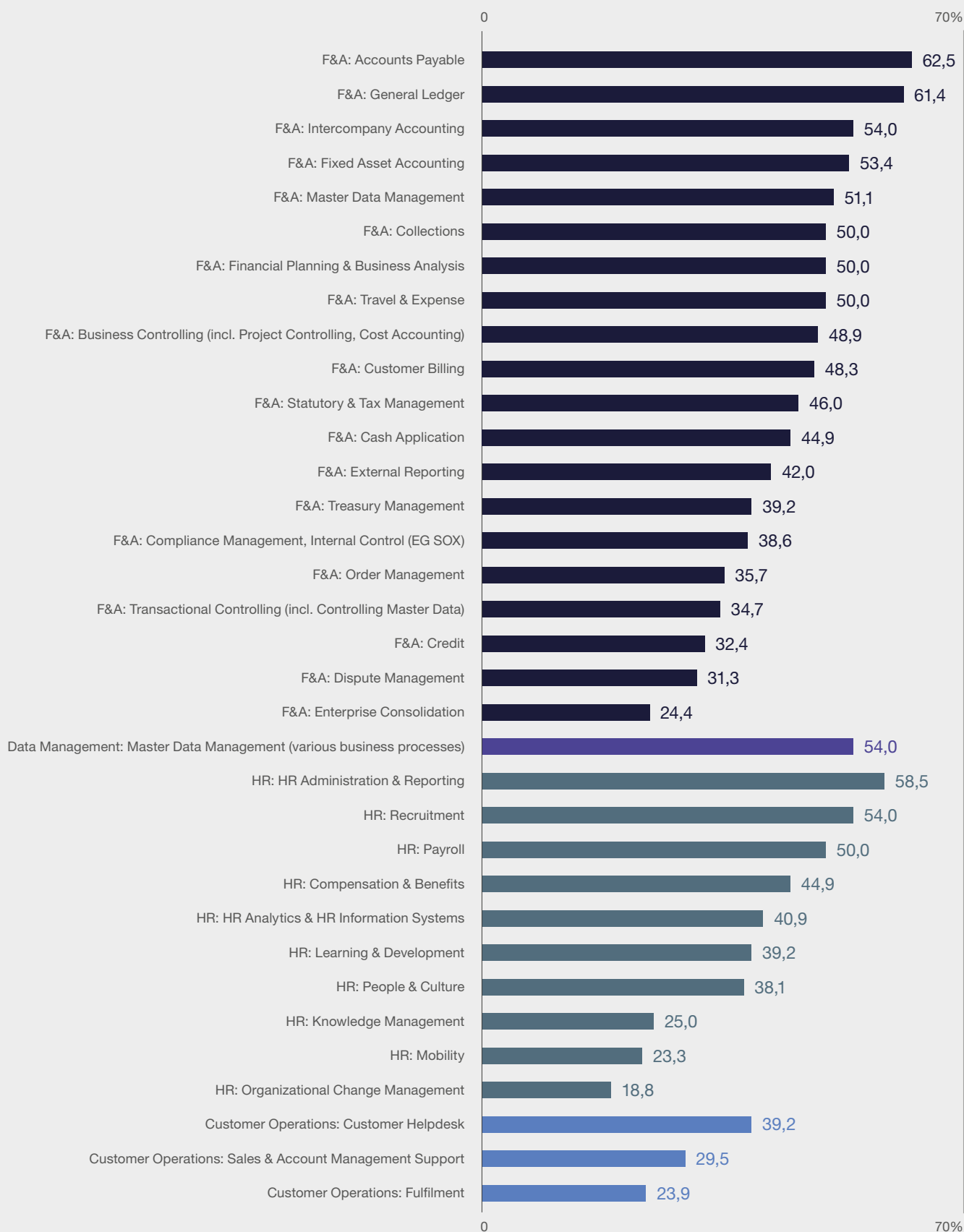
Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=169).

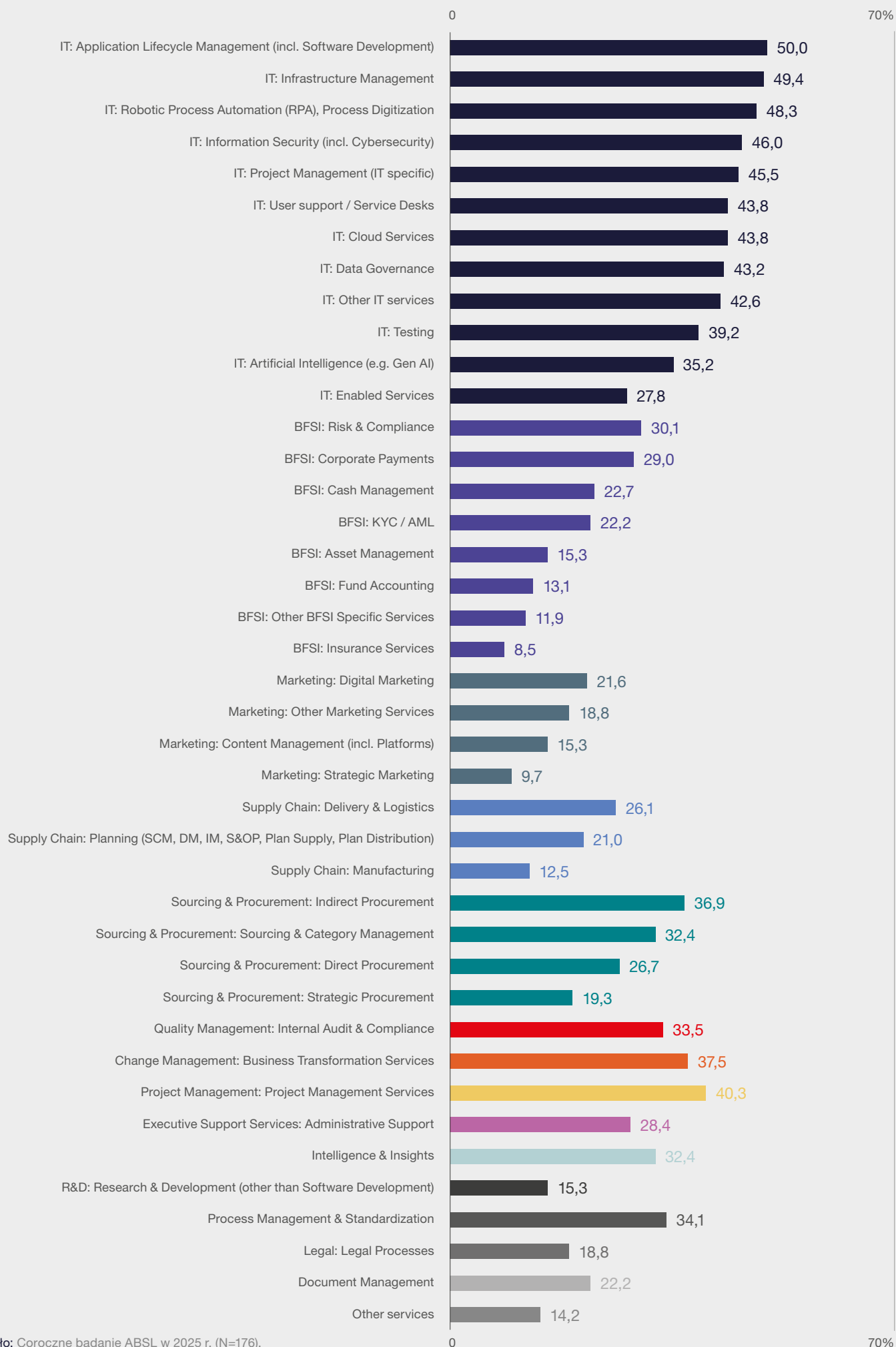
Niższy udział usług świadczonych dla regionu APAC (41,0%) i Ameryki Łacińskiej (31,2%) stanowi naturalną konsekwencję niższego uzbieżnienia stref czasowych. Ponieważ region APAC wyprzedza nasz region o 5-10 godzin, a Ameryka Łacińska/AMER o 5-7 godzin, konieczne są tu dostosowania w zakresie organizacji pracy.

Obsługiwane kategorie procesów

Polskie centra usług biznesowych zapewniają szeroki wachlarz funkcji, potwierdzając swoją rolę jako globalnego centrum operacyjnego. Główne obszary

obejmują finanse i rachunkowość (np. AP, GL, FP&A, podatki), zasoby ludzkie (np. płace, rekrutacja, analityka HR) i usługi IT (np. cyberbezpieczeństwo, RPA, AI, chmura). Centra zarządzają również operacjami klienta, marketingiem oraz kwestiami ryzyka i zgodności prawnej. Sektor BFSI jest wspierany przez funkcje takie jak KYC/AML, płatności korporacyjne i zarządzanie aktywami. Dodatkowe możliwości obejmują łańcuch dostaw, zaopatrzenie, zarządzanie jakością i zmianami, badania i rozwój, kwestie prawne, zarządzanie projektami i analitykę biznesową. Usługi specjalistyczne obejmują takie sektory jak inżynieria, opieka zdrowotna, nieruchomości i usługi sieciowe. Ten szeroki zakres usług odzwierciedla rosnącą pozycję Polski w procesach wiodących i jej strategiczną wartość w globalnym krajobrazie usług biznesowych.

RYCINA 1.12 | **Jakie usługi świadczą centra w Polsce? (%)**


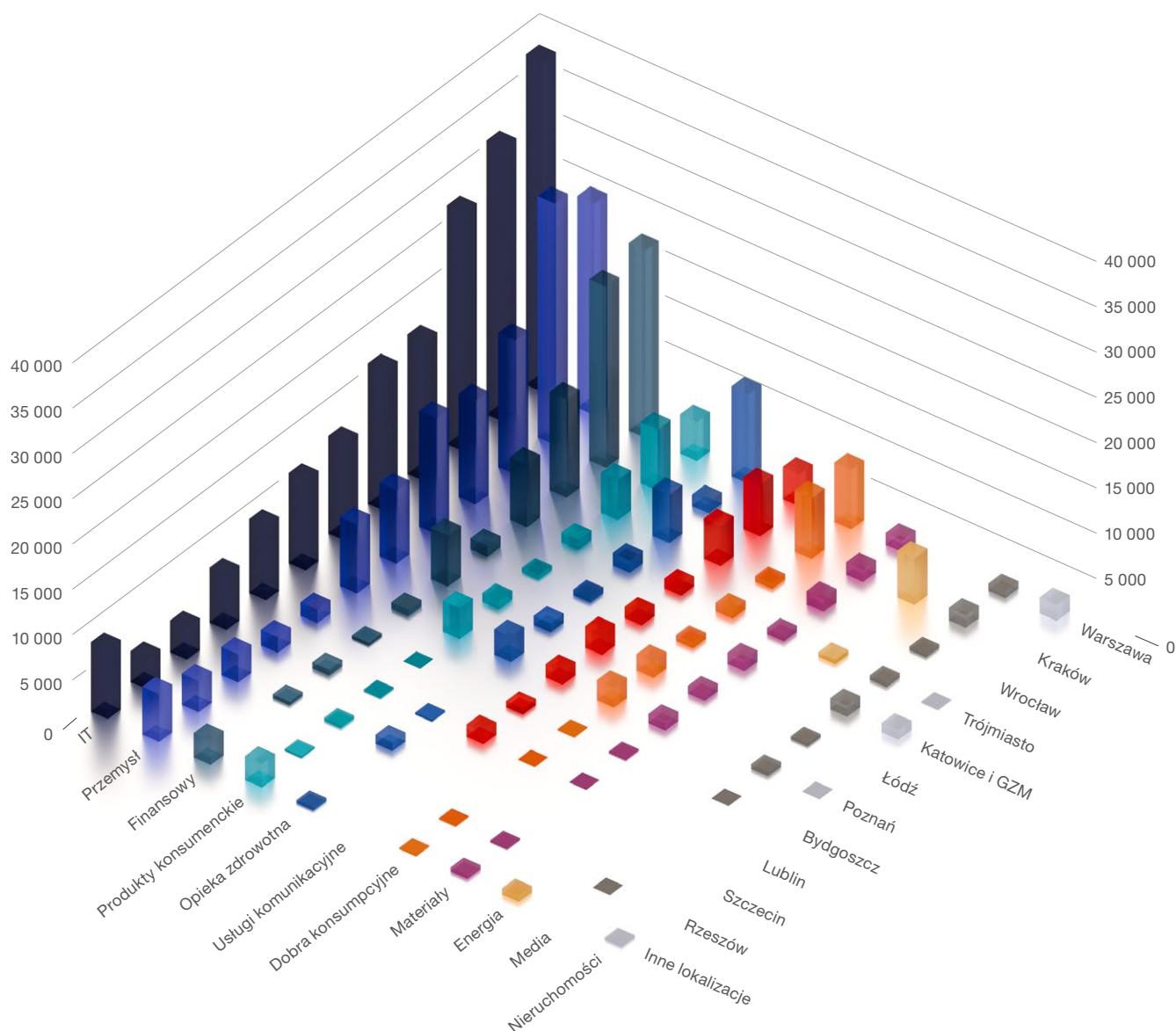


Specjalizacja w sektorze

Coraz większe znaczenie ma zdolność centrów do obsługi określonych branż i sektorów. Rycina 1.13 ilustruje wyraźną specjalizację pionową. Sektor IT dominuje we wszystkich głównych miastach – w szczególności w Warszawie, Krakowie i Wrocławiu – wskazując na rolę Polski jako regionalnego centrum cyfrowego. W tych lokalizacjach zatrudnieni są dziesiątki tysięcy specjalistów w centrach skoncentrowanych na IT, to podkreśla ich dojrzałość i atrakcyjność w obszarach rozwoju oprogramowania, usług

infrastrukturalnych oraz zaawansowanej automatyzacji. Oprócz IT, sektor finansowy lub BFSI i przemysłowy wykazują wysoki poziom zatrudnienia w miastach poziomów 1 i 2, co świadczy o dopasowaniu tego sektora do tradycyjnych mocnych stron gospodarczych Polski i ciągłym popycie na usługi finansowe, compliance, zaopatrzeniowe i inżynieryjne w konfiguracji nearshore. Widoczna jest również dywersyfikacja w kierunku innych sektorów, takich jak opieka zdrowotna, energia i sektor konsumencki, choć na mniejszą skalę. Obszary te zyskują na popularności, szczególnie w Trójmieście oraz Katowicach i GZM. Pionowa specjalizacja jest dowodem na zróżnicowanie sektora i rosnącą strategiczną orientację na specyficzne potrzeby oraz uwarunkowania regulacyjne, a także gotowość na rozwiązania AI.

RYCINA 1.13 | **Zatrudnienie według głównego obsługiwanego sektora i lokalizacji centrum**



Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL.

Zaawansowanie procesów biznesowych

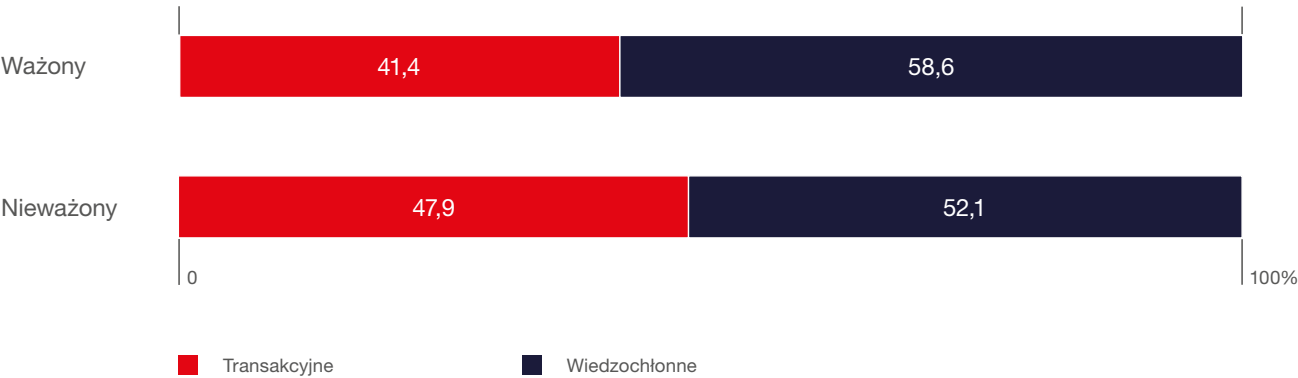
Sektor usług biznesowych w Polsce ewoluuje, stale przesuwając się w kierunku operacji bardziej wyrafinowanych. Respondenci zostali poproszeni o oszacowanie stosunku pracy transakcyjnej do pracy wiedzochłonnej. Zadania transakcyjne wymagają mniej niż sześciu miesięcy szkolenia, by osiągnąć docelową wydajność, natomiast zadania wiedzochłonne wymagają

sześciu miesięcy lub więcej. Trend zmiany widoczny jest przy porównaniu I kw. 2024 r. i I kw. 2025 r. **Stosunek procesów o charakterze wiedzochłonnym wzrósł z 55,5% do 58,6%** w wynikach ważonych zatrudnieniem i z **50,2% do 52,1%** w wynikach nieważonych – wykazując stałą tendencję wzrostową.

Zmiana ta odzwierciedla rosnące inwestycje w stanowiska wymagające głębszej wiedzy specjalistycznej i dłuższego szkolenia, odchodząc od zadań łatwych do zautomatyzowania. Spadek udziału procesów o charakterze transakcyjnym sygnalizuje szerszą transformację sektora w kierunku funkcji strategicznych o wyższej wartości – możliwą dzięki dostępności wykwalifikowanych kadr Polsce.

RYCINA 1.14

Szacunek stosunku procesów o charakterze transakcyjnym do wiedzochłonnym w centrach w Polsce na koniec I kw. 2025 r. (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=176).

Funkcje back-office / mid-office / front-office

Kategorie procesów w centrach usług biznesowych odpowiadają ich roli organizacyjnej. Funkcje back-office zapewniają wsparcie administracyjne; stanowiska mid-office obsługują złożone zadania, takie jak analityka i zarządzanie; a stanowiska front-office zorientowane są na klienta i często powiązane z funkcjami centrali.

Od 2021 r. do 2025 r. **rozkład pracy w tych kategoriach w Polsce uległ znaczącej zmianie. Udział procesów back-office spadł o 10,2 punktu procentowego, z 52,9% do 42,7%.** Z kolei **procesy w kategorii middle-office wzrosły o 8,1 punktu procentowego, osiągając 54,2% w 2025 r.,** co wskazuje na wyraźne i trwałe przejście w kierunku zadań bardziej złożonych i wiedzochłonnnych. **Choć pozostaje ono ograniczone, udział procesów front-office wzrósł z 1,0% do 3,0%,** co sugeruje stopniowe pojawianie się stanowisk związanych z obsługą klienta i doradztwem. Ewolucja ta sygnalizuje szersze przejście sektora od wsparcia transakcyjnego do funkcji strategicznych o wyższej wartości – odzwierciedlając rosnącą dojrzałość i możliwości sektora usług biznesowych w Polsce.

TABELA 1.1 **Kategorie procesów obsługiwanych przez centra usług biznesowych w Polsce** (średnia sektorowa)

	2025	2024	2023	2022	2021	Zmiana w latach 2021–2025 (p.p.)
Back-office	42,7	43,7	51,4	51,7	52,9	-10,2
Middle-office	54,2	52,9	47,6	47,2	46,1	8,1
Front-office	3,0	3,4	1,0	1,1	1,0	2,0

Źródło: Analiza ABSL oparta na wynikach corocznych badań ABSL w latach 2021, 2022, 2023, 2024 i 2025. Należy pamiętać o zmianie klasyfikacji procesów biznesowych w 2024 r. Wcześniejsze wartości nie mogą być bezpośrednio porównywane.

Eksport i import wiedzechłonnych usług biznesowych

Sektor usług biznesowych stanowi ważną część eksportu usług z Polski. Jest on głęboko zintegrowany z globalnymi łańcuchami wartości, wysoce umiędzynarodowiony i zorientowany na eksport. Głównym czynnikiem wspierającym eksport jest bardzo wysoka produktywność. Zagraniczna własność również odgrywa istotną rolę, zapewniając doświadczenie w obsłudze międzynarodowych klientów. Większość centrów działa jako „firmy-gwiazdy” (*super-star firms*), charakteryzujące się dużym udziałem w całkowitym eksporcie.

Melitz¹ (2003) pokazuje, że produktywność w dużej mierze determinuje zdolność firmy do wejścia na rynki eksportowe. Sam eksport natomiast niekoniecznie zwiększa produktywność (tj. istnieją ograniczone dowody na „uczenie się przez eksport”). Mayer & Ottaviano² (2008) pokazują ponadto, że eksporterzy różnią się znacznie od nieeksporterów: są więksi, bardziej produktywni, płacą wyższe wynagrodzenia, wykorzystują więcej kapitału, zatrudniają bardziej wykwalifikowanych pracowników i generują wyższą wartość dodaną. Ta „szczęśliwa garstka” (*happy few*) dominuje w eksporcie ogółem. Wysoce skośny rozkład wskazuje na koncentrację eksportu w niewielkiej liczbie firm. Korzystając z bazy danych WTO TiSMoS (Trade in Services data by Mode

of Supply), danych WTO dotyczących wartości handlu usługami komercyjnymi oraz kwartalnych informacji z bilansu płatniczego Narodowego Banku Polskiego, oszacowaliśmy wartość eksportu i importu usług biznesowych w Polsce.

Wymagało to przypisania klasyfikacji działalności sektorowej z nomenklatury NACE w wersji 2 do klasyfikacji EBOPS używanej w bazie danych TiSMoS. Definicja wiedzechłonnych usług biznesowych wymaga doprecyzowania. Zastosowaliśmy podejście Schabel i Zenker (2013), aby zachować spójność metodologiczną z innymi badaniami wykorzystującymi klasyfikacje z nomenklatury NACE w wersji 2. Przypisaliśmy obszary działań wskazane przez autorów do odpowiednich grup w klasyfikacji EBOPS.

Dane za lata 2018-2024 uzyskaliśmy z Bilansu Płatniczego NBP. Przejście na dane NBP z danych WTO zwiększyło szacunki zarówno w przypadku importu, jak i eksportu usług wiedzechłonnych w latach 2018-2019.

Według szacunków zespołu BI ABSL, na koniec 2024 r. łączna wartość importu usług wiedzechłonnych wyniosła 25,2 mld USD, a eksportu 42,3 mld USD. Eksport wzrósł r/r o 14,7%, a import o 15,0% (odpowiednio 22,9% i 25,2% w 2023 r.). Nadwyżka w handlu usługami wiedzechłonnymi przekroczyła 17,0 mld USD (15,2 mld USD w 2023 r.). Sektor usług wiedzechłonnych generuje wyraźną nadwyżkę od 2008 r., która stale rośnie. Po raz pierwszy w 2021 r. przekroczyła ona wartość 10,0 mld USD.

¹ Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 71(6), 1695-1725.
² Mayer, T., & Ottaviano, G. I. (2008). The happy few: the internationalization of European firms: new facts based on firm-level evidence. *Intereconomics*, 43(3), 135-148.

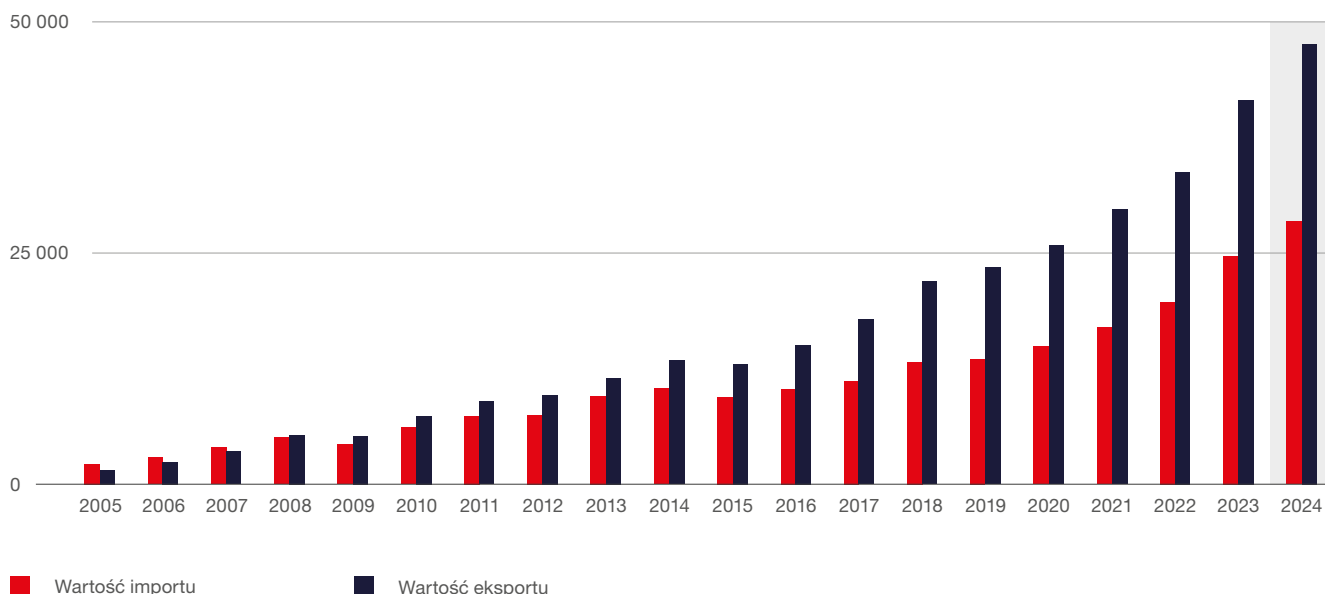
Pomimo globalnej stagnacji gospodarczej w 2023 r. i jedynie niewielkiego ożywienia w 2024 r., przy prognozowanym przez WTO wzroście o 3,3% w 2024 r. i 3,4% w 2025 r., w porównaniu ze wzrostem globalnego handlu usługami na poziomie odpowiednio 8,3% i 10%, **nasz sektor nadal wykazuje dobre wyniki, a stopy wzrostu wyraźnie przekraczają średnie globalne.** Podkreśla to ugruntowaną przewagę komparatywną Polski w usługach o wysokiej wartości. Brodzicki³ (2024) zauważa, że Europa – zwłaszcza Europa Środkowo-Wschodnia – stała się globalnym centrum świadczenia usług wiedzochłonnych, czerpiąc korzyści z nearshoringu i głębszej integracji globalnych łańcuchów wartości. Polska jest liderem tego trendu, z wysoką produktywnością i orientacją na eksport, co czyni ten sektor kluczowym motorem wzrostu eksportu usług. Odporność naszego sektora jest godna uwagi w obliczu trwającej niepewności geopolitycznej w regionie z powodu trzeciego roku wojny na pełną skalę w Ukrainie. W tym trudnym środowisku nasz sektor nie tylko utrzymuje, ale i zwiększa swój potencjał eksportowy, podkreślając swą przewagę konkurencyjną oraz zwiększając produktywność, odporność i solidność strukturalną. **Zgodnie z szacunkami zespołu BI ABSL, centra usług biznesowych analizowane w niniejszym raporcie odpowiadają za co najmniej 70% całkowitego eksportu usług wiedzochłonnych w Polsce, co zostało potwierdzone na podstawie danych eksportowych EUROSTAT według wielkości firmy.** W 2005 r., rok po przystąpieniu Polski

do UE, usługi wiedzochłonne stanowiły 7,6% wartości eksportu usług handlowych z Polski (29,5% w 2019 r.). W 2020 r., w czasie pandemii Covid-19, wzrósł do 34,4%, po czym spadł do 31,5% w 2022 r. **W 2023 r., bardzo dobrym roku dla sektora, udział ten wzrósł do 33,9%, następnie osiągając imponujący poziom 35,6% w 2024 r. Według naszych ostrożnych szacunków, nasze centra odpowiadają za 24,9% wartości eksportu usług komercyjnych z Polski ogółem!**

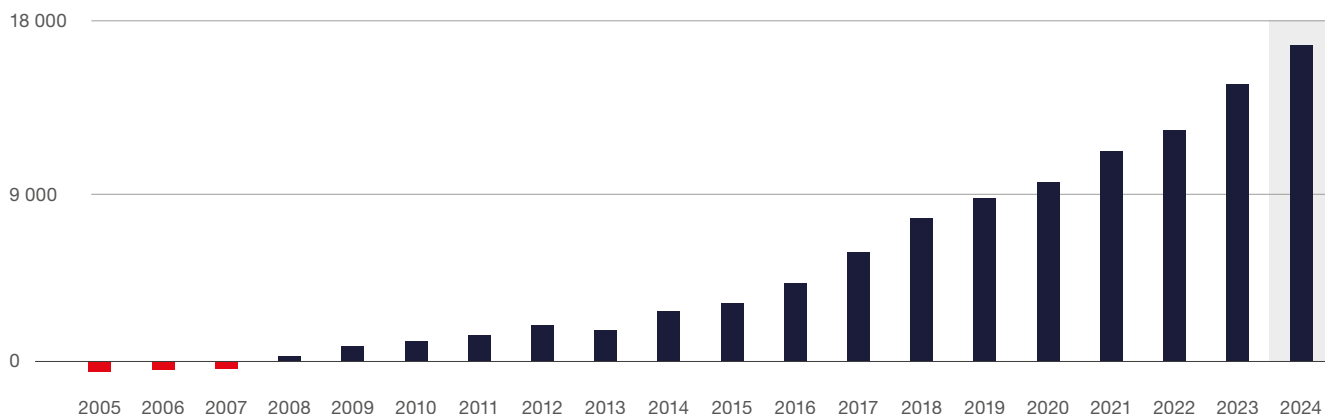
Wskaźnik CAGR dla całkowitego eksportu usług komercyjnych z Polski w latach 2005-2024 wynosi 10,4%. **W tym samym okresie eksport usług wiedzochłonnych osiągnął wskaźnik CAGR na poziomie 19,7%, czyli prawie dwukrotnie więcej niż w przypadku usług komercyjnych.** Według zbioru danych WTO-OECD Balanced Trade in Services (BaTIS), **pięć krajów odgrywa kluczową rolę w eksporcie usług wiedzochłonnych z Polski: Niemcy, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Holandia i Szwajcaria** – przekraczając 2 mld USD w kolejności znaczenia. W przypadku Niemiec jest to blisko 5 mld USD, w przypadku USA – powyżej 4 mld USD, natomiast w przypadku Wielkiej Brytanii i Szwajcarii – powyżej 3 mld USD. Za nimi plasują się Irlandia i Francja, które w 2023 r. przekroczyły wartość 1 mld USD.

³ Brodzicki, T. (2024). Global knowledge-intensive business services trade flows: The revealed competitive position of Europe and Central and Eastern Europe. *Quaestiones Geographicae*, 43(4), 151–167.

RYCINA 1.15 | Wartość polskiego eksportu i importu wiedzochłonnych usług biznesowych (w mln USD)



Źródło: Szacunki ABSL na podstawie bazy danych WTO TiSMoS i dane NBP dotyczące bilansu płatniczego.

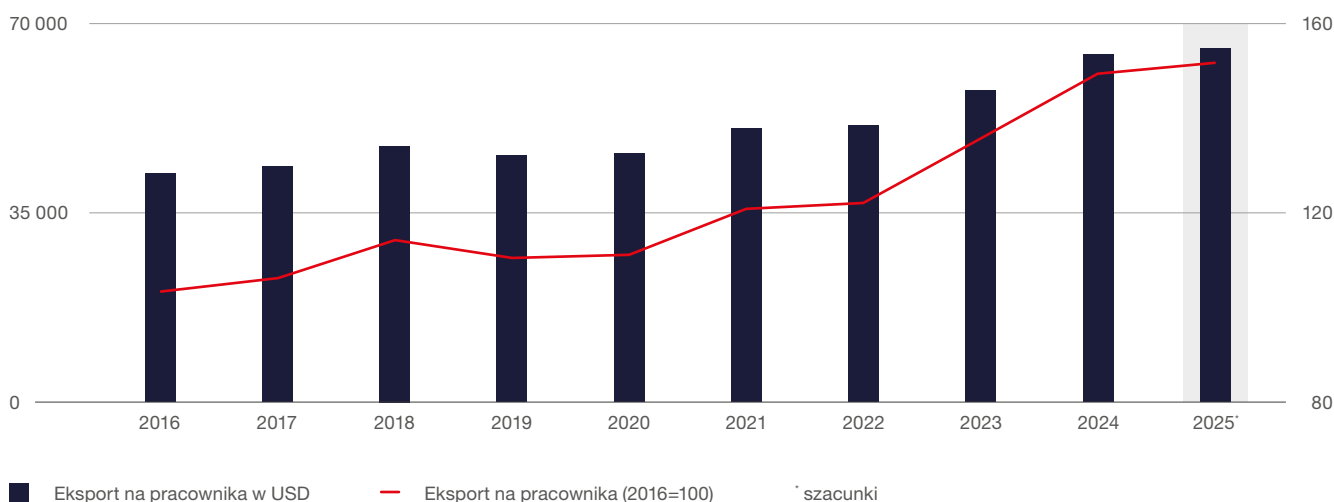
RYCINA 1.16 | **Bilans handlu zagranicznego Polski w zakresie wiedzochłonnych usług biznesowych (w mln USD)**

Źródło: Szacunki ABSL na podstawie bazy danych WTO TiSMoS i dane NBP dotyczące bilansu płatniczego.

Biorąc pod uwagę kluczową rolę produktywności jako determinanty eksportu, trzeci rok z rzędu przedstawiamy zaktualizowane statystyki dotyczące **średniego eksportu w przeliczeniu na pracownika** – wykorzystywane przez ABSL jako wskaźnik zastępczy dla produktywności przemysłu.

Należy pamiętać, że drobne korekty w tegorocznych danych wynikają z korekt danych historycznych dokonanych przez zespół BI ABSL w I kw. 2025 r. W I kw. 2023 r. średni poziom eksportu na pracownika przekroczył **51 200 USD**, co oznacza wzrost o **21,1%** od 2016 r. Do końca 2024 r. wartość ta wzrosła do **64 300 USD**, co oznacza wzrost o **52,3%** od 2016 r. Szacujemy, że do końca 2025 r. osiągnie ona poziom **65 400 USD**, co oznacza wzrost o **54,9%** w stosunku

do poziomu z 2016 r. Stała tendencja wzrostowa podkreśla rosnącą **produktywność, wydajność i zdolność do tworzenia wartości** w omawianym sektorze. Znaczący wzrost produktywności od 2016 r. odzwierciedla nie tylko lepsze wyniki operacyjne, lecz także nieustanne **podnoszenie kwalifikacji pracowników i wyrafinowanie sektora**. Wzrosty te dodatkowo wzmacniają pozycję Polski jako **konkurencyjnego, opartego na innowacjach centrum nearshoringu** w Europie. Wyniki eksportowe sektora, znacznie przewyższające globalne stopy wzrostu handlu usługami, dowodzą pomyślnego dostosowania do globalnych trendów w zakresie **cyfryzacji, przyjęcia usługowego modelu produkcji i głębszej integracji z globalnymi łańcuchami wartości**.

RYCINA 1.17 | **Eksport na pracownika w sektorze (2016–2025)**

Źródło: Szacunki ABSL opierają się na danych bilansu płatniczego NBP i zbiorze danych ABSL o centrach.

Od skali zatrudnienia do przywództwa

W ostatnich latach postrzeganie polskiego sektora usług biznesowych było zdominowane przez jego skalę: prawie 489 000 miejsc pracy, ponad 2 000 centrów i 5,7% udziału w PKB. Jednak nasza nowa analiza oparta na danych z Eurostatu dostarcza przekonujących dowodów na to, że prawdziwy wkład sektora leży nie tylko w liczbie zatrudnionych, lecz także w **tworzeniu wartości**. Analiza działalności centrów naszego sektora daje podstawy do uznania, że jest to coraz bardziej dojrzały, wysoko produktywny segment polskiej gospodarki.

Rozwój sektora przez jakość

W latach 2021-2023 obroty netto w tych przedsiębiorstwach, według szacunków zespołu BI ABSL opartych na danych Eurostatu, wzrosły z 41,8 mld USD do 57,7 mld USD, co daje wzrost o 38%. Co ważniejsze, wartość dodana brutto (GVA) wzrosła z 17,8 mld USD do 25,9 mld USD, czyli o 46%, przewyższając zarówno dynamikę obrotów, jak i zatrudnienia (które wzrosło o 22%, z 365 000 do 447 000 pracowników).

Oznacza to, że sektor staje się coraz bardziej produktywny, bardziej oparty na wiedzy i wysokomarżowy, nawet w miarę jego skalowania. Podczas gdy wzrost zatrudnienia był znaczący, to jakość wzrostu – a nie sama jego wielkość – zdefiniowała ostatnie dwa lata.

Uwaga metodologiczna

Szacunki zespołu BI ABSL dotyczące przychodów netto i GVA opierały się na statystykach strukturalnych Eurostatu dotyczących przedsiębiorstw (zestaw danych): *Statystyki przedsiębiorstw według klasy wielkości i działalności NACE Rev. 2*) obejmujące lata 2021-2023, koncentrujące się na działalności NACE M i J istotnej w kontekście usług wiodących zgodnie z naszą definicją przyjętą w podrozdziale dotyczącym eksportu. Uwzględniono wyłącznie przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 20 pracowników, zgodnie z definicją sektora ABSL opartą na centrach 25+, a zatem z odpowiednim dostosowaniem. Wartości GVA i obrotów zostały przeliczone z euro na dolary przy użyciu kursów wymiany Narodowego Banku Polskiego na koniec roku. Liczba pracowników w centrach odzwierciedla wartości podane w bazie danych głównych centrów ABSL. Ryciny dotyczące eksportu są zgodne z poprzednią sekcją i jej metodologią, natomiast dane oparte są na bilansach płatniczych NBP. PKB na pracownika obliczono na podstawie nominalnego PKB Polski podzielonego przez populację czynną zawodowo (dane Eurostat 2024) i przeliczono na USD.

Wyłania się wyraźna hierarchia produktywności. **Nasze centra działają znacznie powyżej średniej krajowej przedsiębiorstw ogółem, a produktywność pracowników w centrach przekracza średnią produktywność o ponad 20%.** Podczas gdy eksport na pracownika w eksporcie z centrum nadal przewyższa GVA na pracownika, różnica ta zmniejsza się, co wskazuje, że coraz większa część wartości jest zatrzymywana lokalnie.

Potencjał wartościowy i eksportowy polskich usług wiodących jest silnie skoncentrowany w centrach naszego sektora usług biznesowych.

Implikacje strategiczne

Uzyskane wyniki potwierdzają, że centra **KIBS w Polsce nie są już peryferyjnymi czynnikami kosztowymi – są głównymi ośrodkami produktywności**. Ich wartość GVA na pracownika odpowiada poziomom międzynarodowym lub je przewyższa. Ich struktura, zdominowana przez większe, profesjonalnie zarządzane przedsiębiorstwa, w tym znaczną liczbę firm z kapitałem zagranicznym, elitarnie podmioty oraz tzw. „supergwiazdy”, sprawia, że są one skalowalne i odporne na zmiany. Ich rola szybko zmienia się ze wsparcia transakcyjnego w strategiczne współtworzenie o wysokiej wartości.

Ta transformacja wartości pozycjonuje Polskę nie tylko jako miejsce outsourcingu, lecz jako kluczowy europejski węzeł w globalnej gospodarce opartej na wiedzy.

TABELA 1.2 **Analiza porównawcza produktywności (2023)**

Wskaźnik	Wartość (USD na etat)	Źródło i definicja
GVA na pracownika (KIBS 20+)	57 900 USD	Eurostat SBS, firmy KIBS, 20+ pracowników KIBS dostosowanych do grupy centrów
Eksport na pracownika (centra)	57 700 USD	Szacunki ABSL, średni eksport na pracownika w naszych centrach sektorowych
Przychód netto na pracownika (KIBS)	129 000 USD	Eurostat SBS, obroty w przeliczeniu na etat, przedsiębiorstwa z 20+ pracownikami KIBS, dostosowane do grupy centrów
PKB na pracownika (Polska)	48 300 USD	Obliczono na podstawie PKB Eurostatu i statystyk rynku pracy

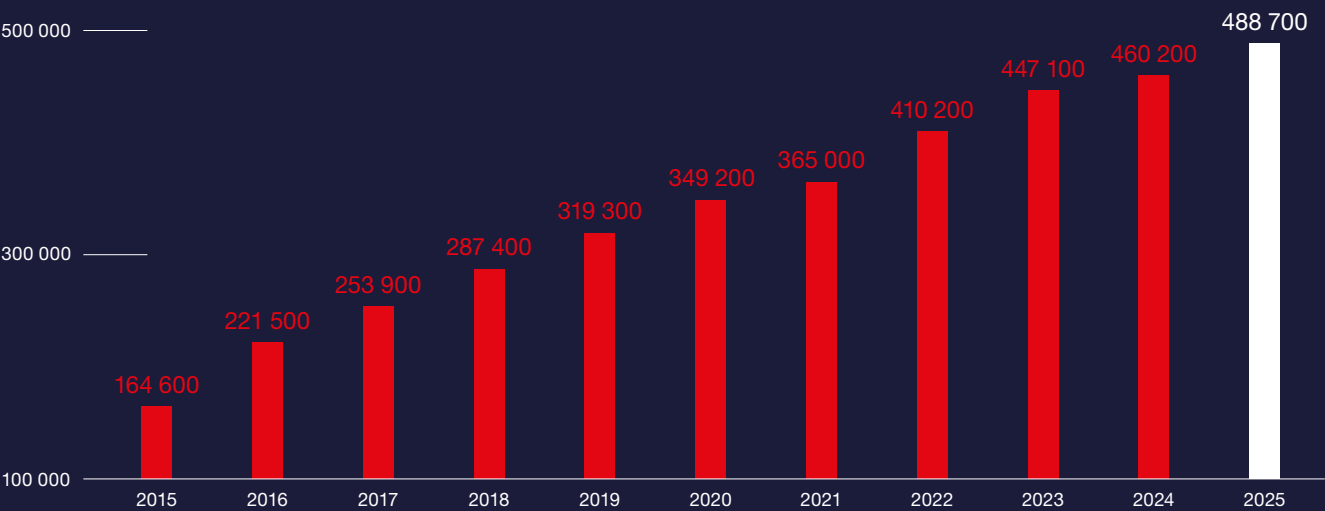
Źródło: Szacunki zespołu BI ABSL oparte na bazie danych Eurostat Structural Business Statistics (SBS), bazie danych ABSL center oraz danych NBP dotyczących kursów i bilansów płatniczych. Dane Eurostatu są obecnie dostępne dla okresu 2021-2023 i są porównywalne w skali międzynarodowej.

Zatrudnienie w sektorze

W I kw. 2025 r. centra usług biznesowych w Polsce zatrudniały **488 700 osób**, co oznacza **wzrost r/r o 28 500 miejsc pracy (6,2%)**, przy czym **67,3%** tego wzrostu koncentrowało się w **Warszawie, Krakowie i Wrocławiu**. W latach 2020-2025 **CAGR dla zatrudnienia** w tym sektorze wyniósł 6,9%, przy czym najwyższy wzrost odnotowano w **Warszawie (10,8%), Poznaniu (9,9%) i Trójmieście (6,8%)**. W 2024 roku w sektorze powstawało około 78 nowych miejsc pracy

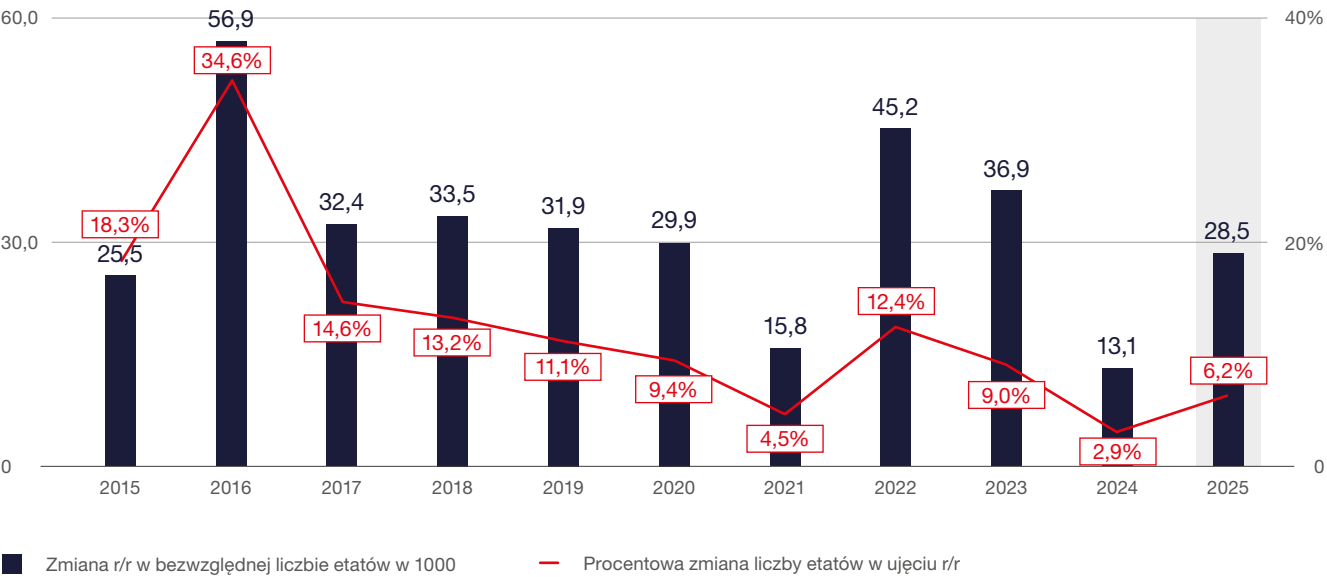
dziennie (więcej niż w roku wcześniejszym). Jednakże ogólne tempo wzrostu zatrudnienia r/r stopniowo spada, dowodząc procesu dojrzewania sektora.. Zatrudnienie w I kw. 2025 r. **przekroczyło scenariusz optymistyczny (477 100)** prognozowany w zeszłorocznym raporcie ABSL. Dla porównania należy podać, że całkowite zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w Polsce **spadło o 0,9%** w 2024 r., co oznacza, że wzrost o 6,2% w sektorze usług biznesowych jest znaczący. W rezultacie **udział sektora w całkowitym zatrudnieniu przedsiębiorstw wzrósł do poziomu 7,6%** z 7,0% w 2024 r. Spośród 28 500 nowych miejsc pracy, **5 356** zostało utworzonych przez **61 nowych centrów** uruchomionych w 2024 r. i I kw. 2025 r., podczas gdy reszta pochodziła z **organicznego wzrostu** w istniejących centrach.

RYCINA 1.18 **Zatrudnienie w centrach w Polsce (2015-2025)**



Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL. Liczba pracowników została zaokrąglona do najbliższej setki.

RYCINA 1.19 | Zmiany zatrudnienia w centrach w Polsce (2015–2025)



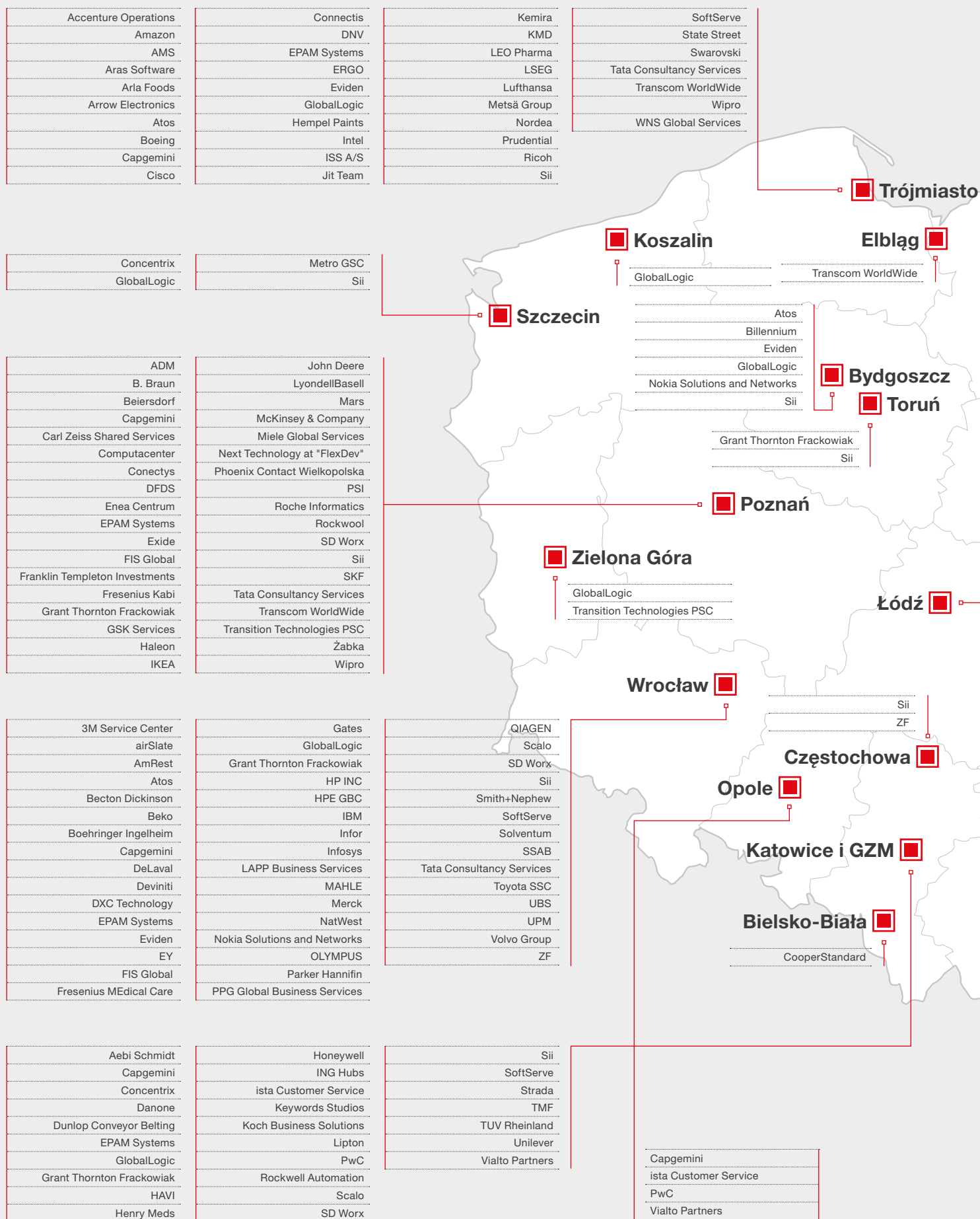
Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL. Liczba pracowników została zaokrąglona do najbliższej setki.

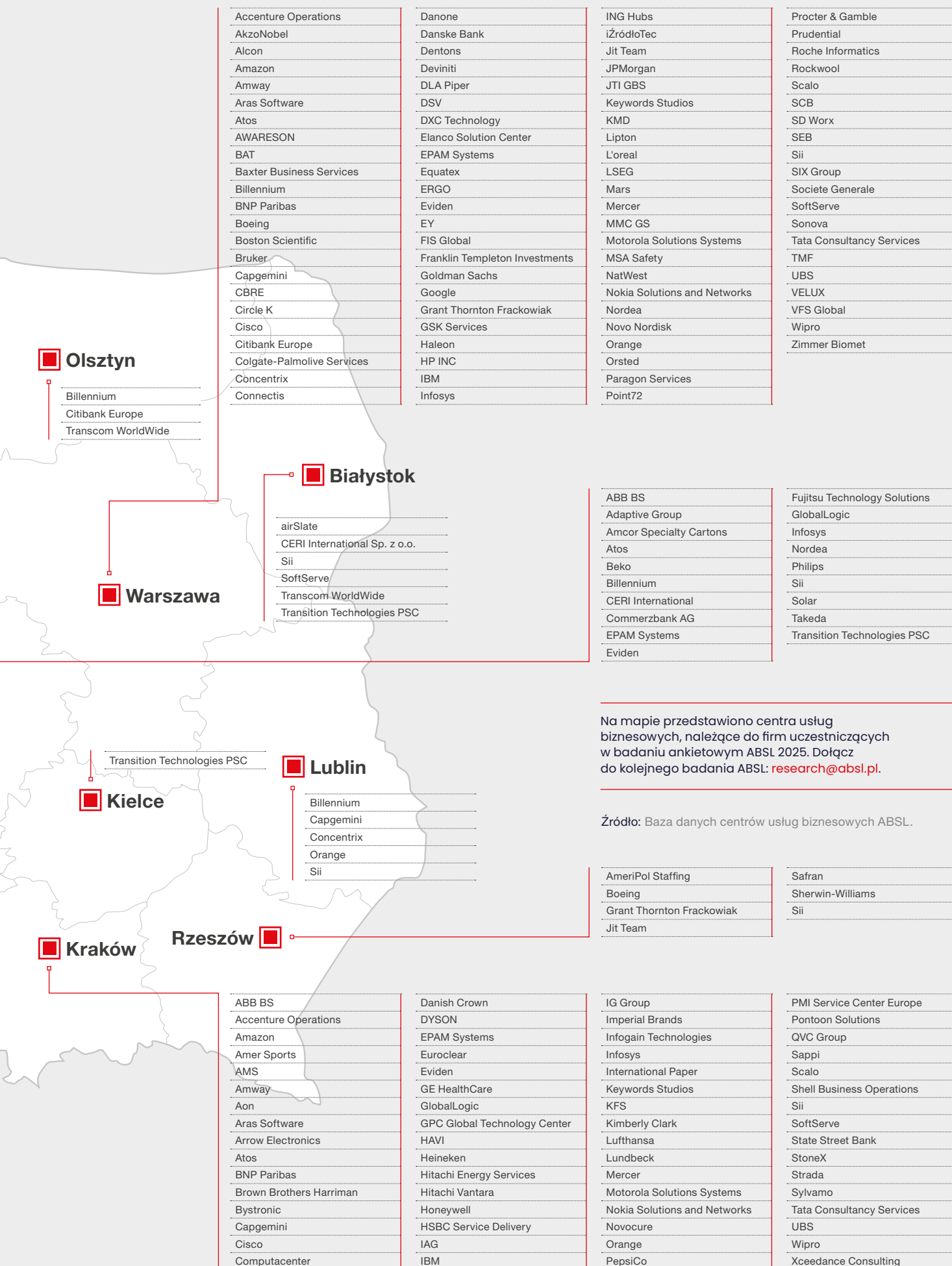
TABELA 1.3 | Zatrudnienie w sektorze i liczba centrów według kraju pochodzenia (2025)

Kraj (lub region) pochodzenia	Zatrudnienie	Udział w ogólnym zatrudnieniu (%)	Liczba centrów	Udział w liczbie centrów (%)
Stany Zjednoczone	139 600	28,6	432	20,8
Polska	76 500	15,7	597	28,7
Wielka Brytania	53 500	10,9	167	8,0
Francja	49 900	10,2	141	6,8
Kraje nordyckie*	45 000	9,2	189	9,1
Niemcy	35 200	7,2	172	8,3
Kraje azjatyckie**	24 900	5,1	101	4,9
Szwajcaria	18 000	3,7	57	2,7
Holandia	17 100	3,5	62	3,0
Irlandia	10 400	2,1	32	1,5
Inne państwa europejskie***	4 400	0,9	39	1,9
Ukraina	2 600	0,5	22	1,1
Belgia	2 500	0,5	17	0,8
Hiszpania	2 300	0,5	9	0,4
Kanada	1 900	0,4	13	0,6
Włochy	1 600	0,3	9	0,4
Luksemburg	1 500	0,3	7	0,3
Austria	1 100	0,2	5	0,2
Inne kraje pozaeuropejskie****	900	0,2	10	0,5
Ogółem	488 700	100	2 081	100

* Kraje nordyckie: Dania, Finlandia, Grenlandia, Norwegia i Szwecja.
** Kraje azjatyckie: Chiny, Hongkong, Indie, Izrael, Japonia, Katar, Singapur, Korea Południowa, Tajlandia, Turcja i Zjednoczone Emiraty Arabskie.
*** Inne kraje europejskie: Białoruś, Bułgaria, Czechy, Cypr, Estonia, Grecja, Węgry, Islandia, Litwa, Malta, Portugalia, Rumunia, Rosja, Słowacja i Słowenia.
**** Inne pozaeuropejskie: Australia, Brazylia, Meksyk i Republika Południowej Afryki.

Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL.

RYCINA 1.20 | Wybrane centra usług biznesowych: BPO, SSC / GBS, IT i R&D w Polsce



Na mapie przedstawiono centra usług biznesowych, należące do firm uczestniczących w badaniu ankietowym ABSL 2025. Dołącz do kolejnego badania ABSL: research@absl.pl.

Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL.

TABELA 1.4 **Zatrudnienie i liczba centrów utworzonych w 2024 r. i I kw. 2025 r. (według krajów, w których znajduje się siedziba główna)**

Kraj pochodzenia	Zatrudnienie	Liczba centrów
Stany Zjednoczone	1 623	15
Niemcy	570	8
Wielka Brytania	495	4
Kanada	390	3
Polska	355	6
Szwecja	340	4
Białoruś	308	4
Korea Południowa	300	1
Francja	290	2
Inne	685	14
Ogółem	5 356	61

Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL.

Zatrudnienie w największych centrach

Na przestrzeni lat zaobserwowaliśmy rosnącą liczbę centrów w Polsce z zatrudnieniem przekraczającym 1 000 etatów. W 2025 r. liczba ta wynosi 90, bez zmian w porównaniu z raportem poprzednim. Centra te zatrudniają łącznie 167 900 osób, co oznacza spadek o 1 100 osób. Odpowiadają one za 34,4% całkowitego zatrudnienia w sektorze.

Wśród największych centrów działających w Polsce dominują podmioty z kapitałem zagranicznym. Tylko trzy z nich to firmy krajowe. Wśród centrów zatrudniających co najmniej 1 000 osób, 73,1% (122 700 pracowników) znajduje się w miastach poziomu 1, podczas gdy 20,2% (33 900 pracowników) w lokalizacjach poziomu 2. Funkcjonalnie, 43,2% (72 600 pracowników) pracuje w centrach SSC/GBS, a 25,3% (42 500 pracowników) jest zatrudnionych w centrach IT.

W Polsce działa czternastu dużych inwestorów, z których każdy zatrudnia co najmniej 5 000 osób. Łącznie zatrudniają oni 94 000 pracowników, co stanowi 19,2% ogółu zatrudnionych. Wśród tych znaczących inwestorów jest jedna polska firma: Comarch.

TABELA 1.5 **Najwięksi inwestorzy w Polsce pod względem zatrudnienia w centrach usług biznesowych na koniec I kw. 2025 r.**

Inwestor	Lokalizacja siedziby	Liczba pracowników w centrach
Capgemini	Francja	11 000-13 000
UBS	Szwajcaria	8 000-11 000
Sii	Francja	6 000-8 000
Nokia	Finlandia	6 000-8 000
Citigroup	Stany Zjednoczone	6 000-8 000
EPAM Systems	Stany Zjednoczone	6 000-8 000
Comarch	Polska	6 000-8 000
Atos	Francja	6 000-8 000
Nordea	Szwecja	6 000-8 000
State Street	Stany Zjednoczone	6 000-8 000
Teleperformance	Francja	5 000-6 000
Kyndryl	Stany Zjednoczone	5 000-6 000
Shell	Wielka Brytania	5 000-6 000
Allegro	Wielka Brytania	5 000-6 000

Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL.

Lokalizacja centrów usług biznesowych

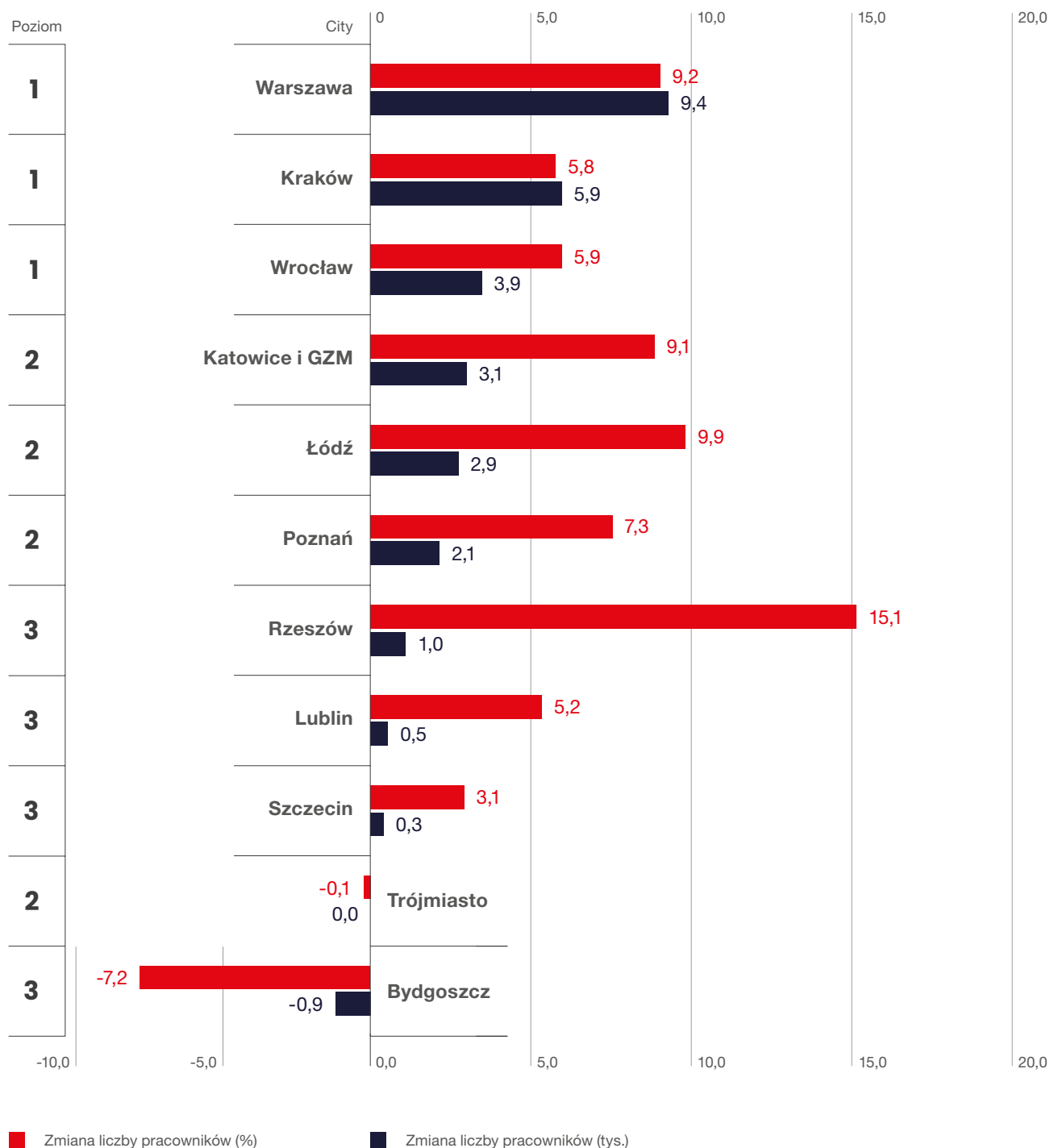
Według stanu na I kw. 2025 r., centra usług biznesowych działają w 91 lokalizacjach w całej Polsce, w tym w 23 miastach, w których zatrudnienie przekracza 1 000 osób. Dynamika sektora pozostaje jednak płynna, a liczba miejsc pracy waha się ze względu na konsolidację, niedobór pracowników wykwalifikowanych i zmieniające się modele biznesowe.

Jedenaście największych lokalizacji odpowiada za 95,8% całkowitego zatrudnienia, czyli 468 000 pracowników. Trzy kluczowe miasta to: Warszawa – 111 500 pracowników, Kraków – 107 800 i Wrocław – 70 300. W ubiegłym roku Kraków i Warszawa były na równi, lecz dane wskazywały, że Warszawa stanie się głównym ośrodkiem ze względu na większą dynamikę od czasu pandemii Covid-19.

Sektor wzrósł o 6,2% r/r, przy czym znaczący wzrost zatrudnienia odnotowano w Rzeszowie – +15,1%, a także w Łodzi, Warszawie i Katowicach i GZM – po około 9-10%.

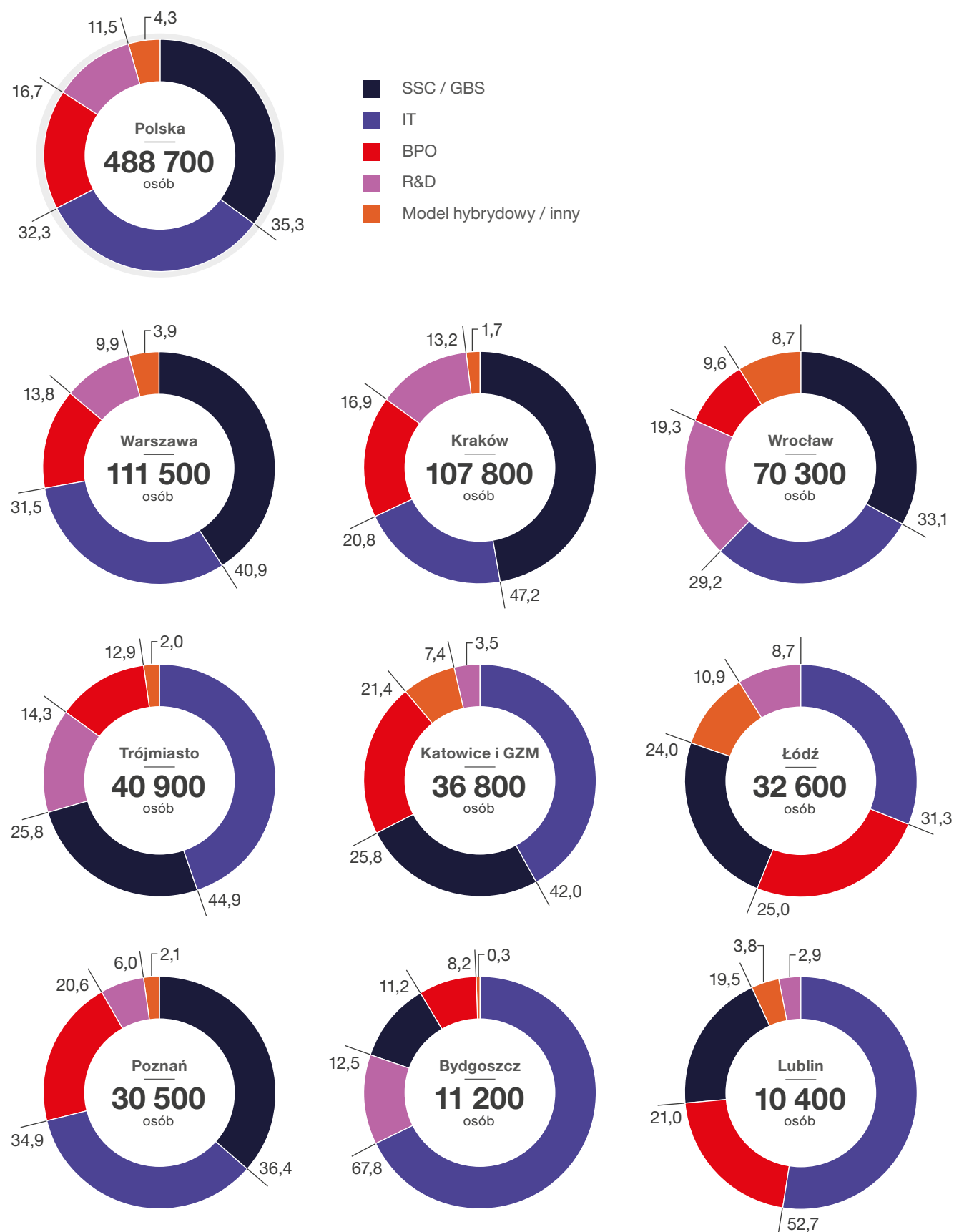
RYCINA 1.21

Zmiany w zatrudnieniu (w lokalizacjach poziomu 1, 2 i 3) między I kw. 2025 r., a I kw. 2024 r.
(procent i zmiana liczby pracowników)



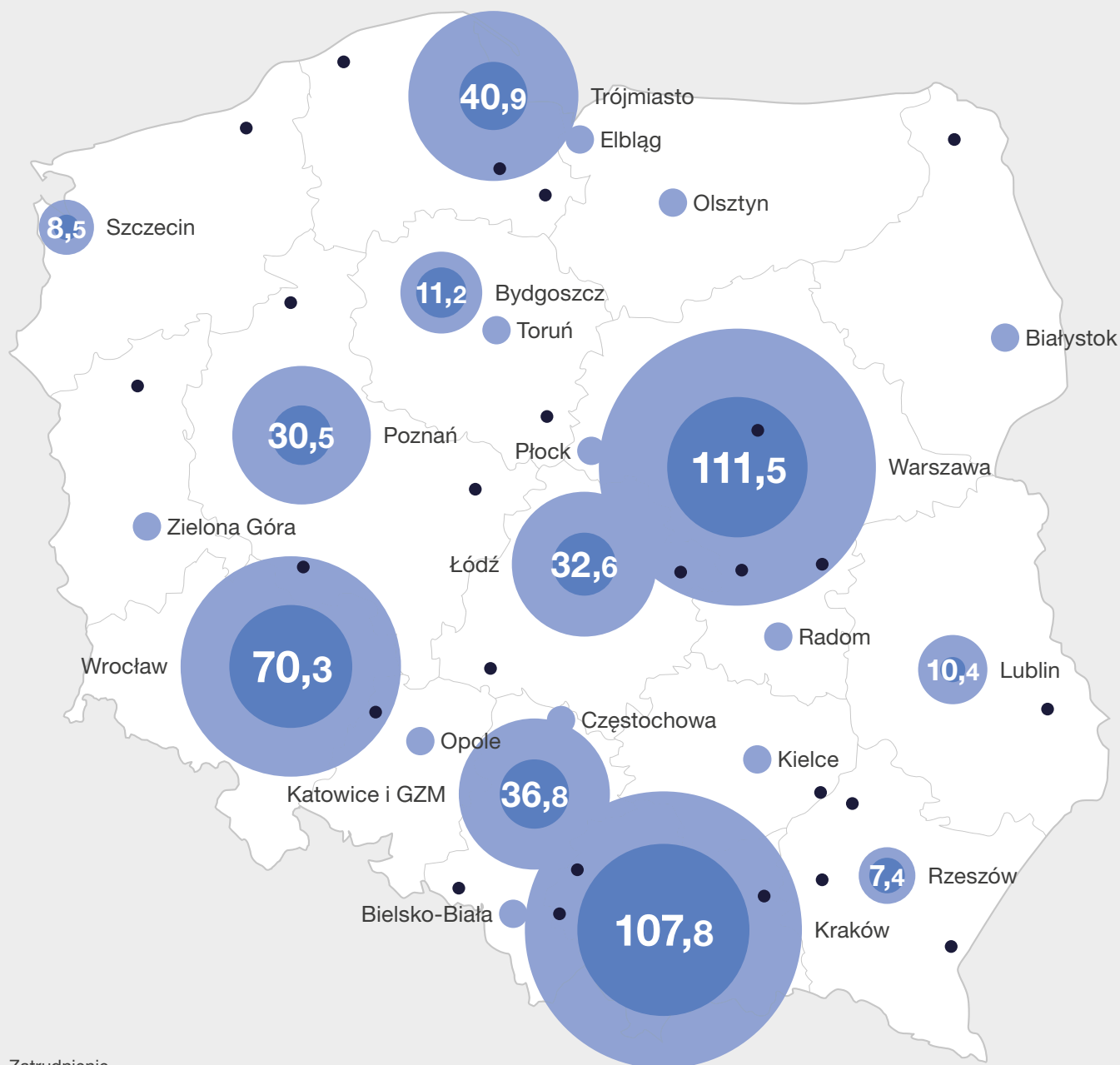
Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL.

RYCINA 1.22 | **Struktura zatrudnienia w wybranych lokalizacjach usług biznesowych (o zatrudnieniu przekraczającym 10 000) według typu centrum (zgodnie z dominującym profilem działalności)**

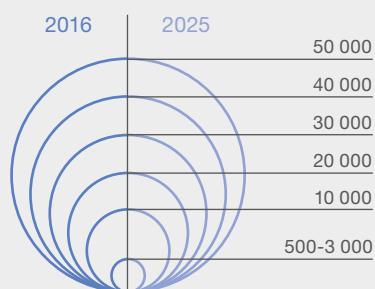


RYCINA 1.23

Zatrudnienie w centrach usług biznesowych według lokalizacji



Zatrudnienie

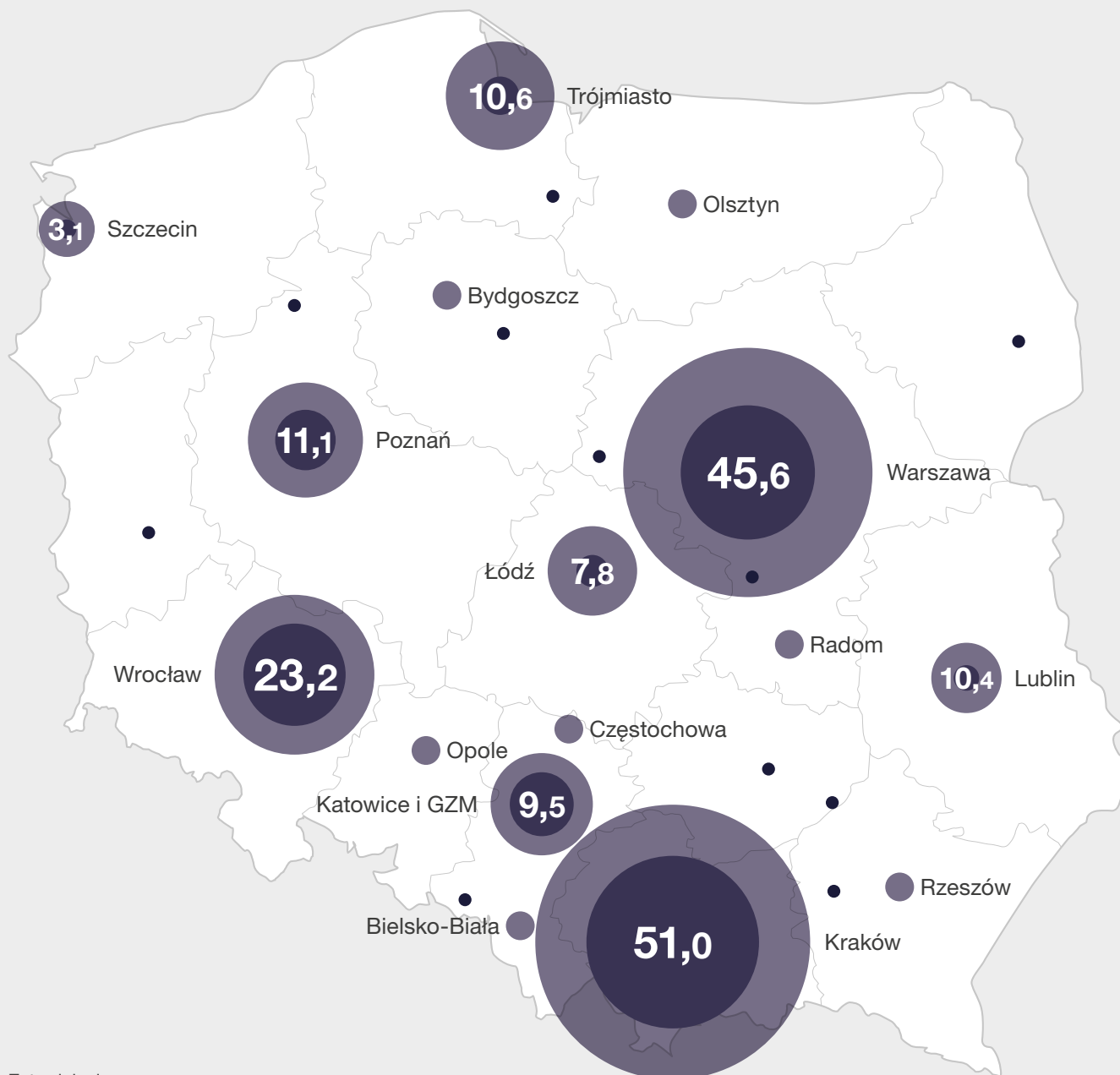


9,5 Liczba pracowników (w tys.) w 2025 r.

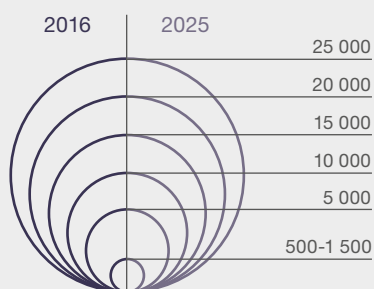
Miasta, w których zatrudnienie w centrach usług wynosi od 0,5 tys. do 3 tys. osób

Wybrane inne miasta, w których zatrudnienie w centrach usług nie przekracza 0,5 tys. osób

RYCINA 1.24 | Liczba pracowników w centrach SSC / GBS według lokalizacji



Zatrudnienie

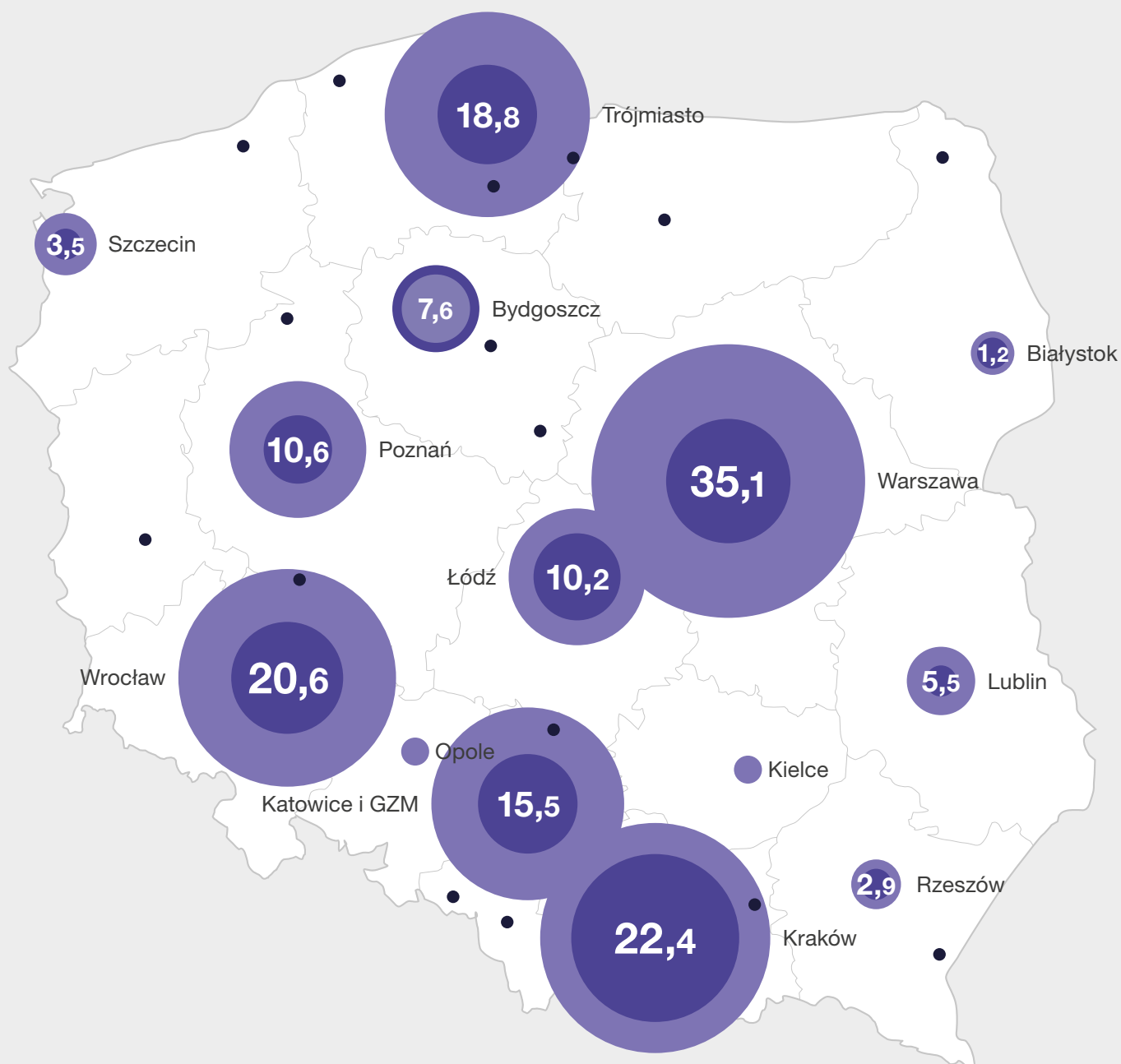


9,5 Liczba pracowników (w tys.) w 2025 r.

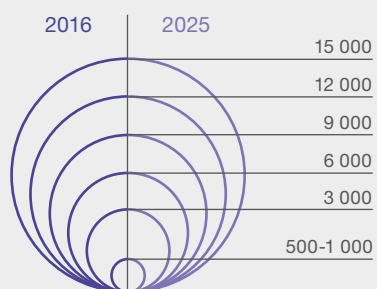
● Miasta, w których zatrudnienie w centrach usług wynosi od 0,5 tys. do 1,5 tys. osób

● Miasta, w których zatrudnienie w centrach usług wynosi od 0,5 tys. do 1,5 tys. osób

RYCINA 1.25 | Zatrudnienie w centrach IT według lokalizacji



Zatrudnienie



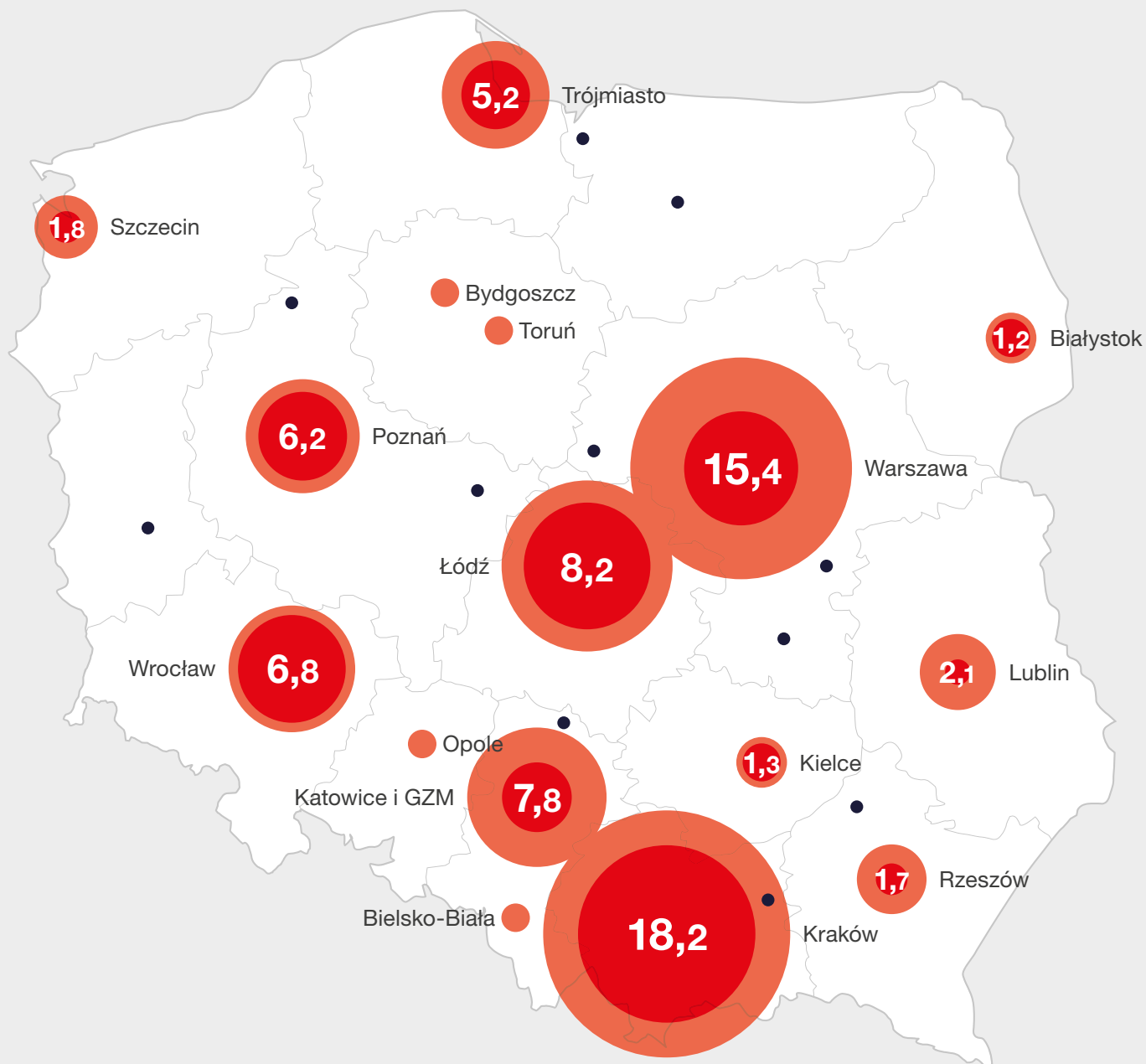
9,5 Liczba pracowników (w tys.) w 2025 r.

● Miasta, w których zatrudnienie w centrach usług wynosi od 0,5 tys. do 1 tys. osób

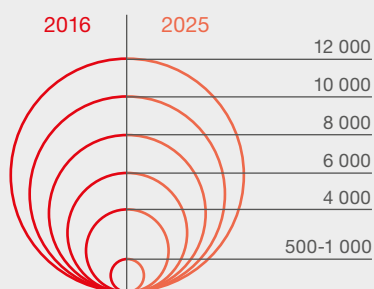
● Wybrane inne miasta, w których zatrudnienie w centrach usług nie przekracza 0,5 tys. osób

Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL.

RYCINA 1.26 | **Zatrudnienie w centrach BPO według lokalizacji**



Zatrudnienie

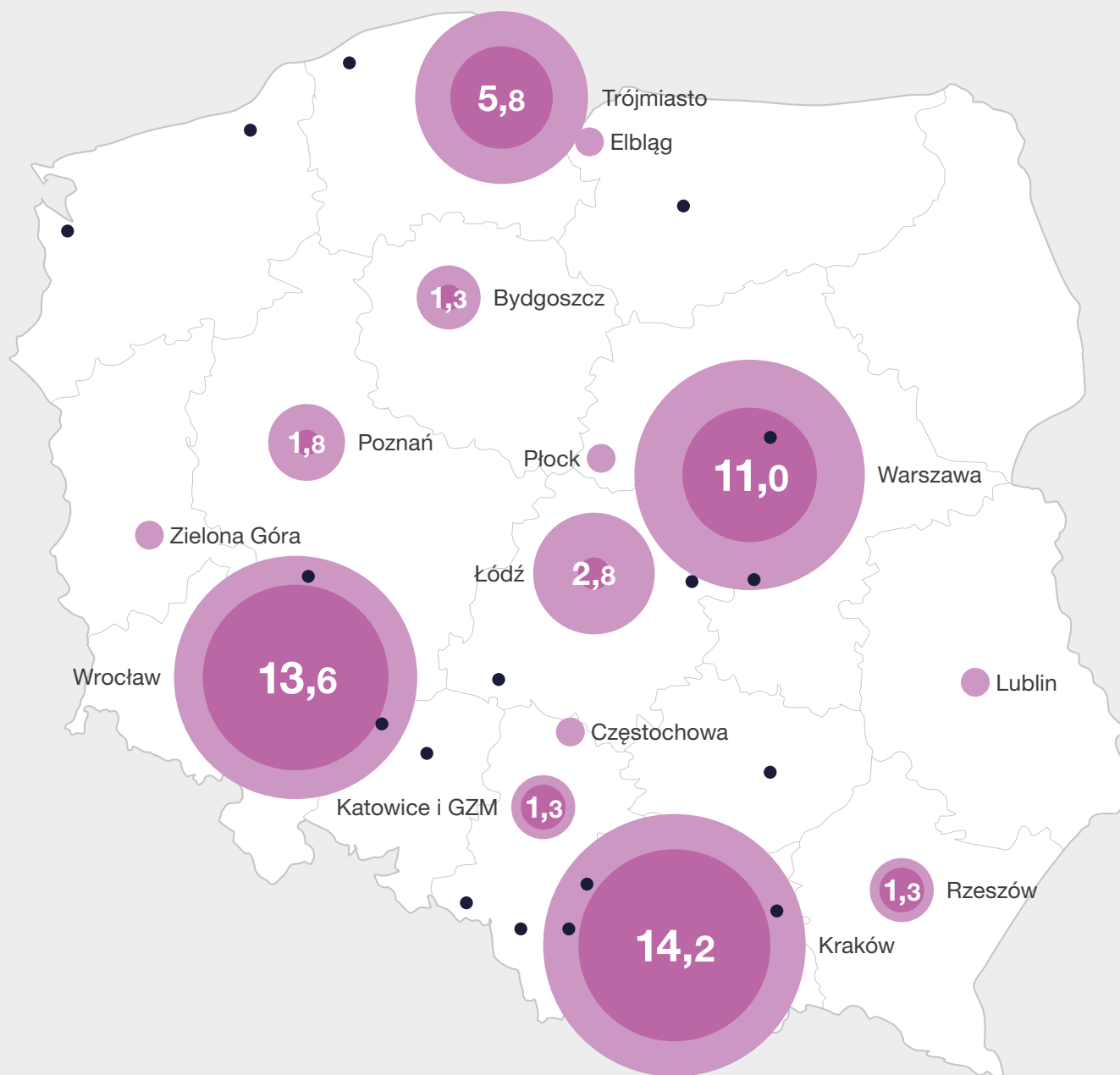


9,5 Liczba pracowników (w tys.) w 2025 r.

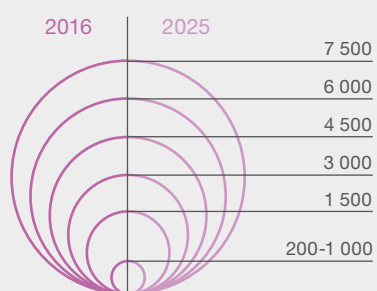
Miasta, w których zatrudnienie w centrach usług wynosi od 0,5 tys. do 1 tys. osób

Wybrane inne miasta, w których zatrudnienie w centrach usług nie przekracza 0,5 tys. osób

RYCINA 1.27 | Zatrudnienie w centrach R&D według lokalizacji



Zatrudnienie



9,5 Liczba pracowników (w tys.) w 2025 r.

Miasta, w których zatrudnienie w centrach usług wynosi od 0,2 tys. do 1,0 tys. osób

Wybrane inne miasta, w których zatrudnienie w centrach usług nie przekracza 0,2 tys. osób

Sektor jako lokalna specjalizacja

$$LQ = \frac{\frac{\text{zatrudnienie w centrach usług biznesowych w danej lokalizacji}}{\text{zatrudnienie w danej lokalizacji}}}{\frac{\text{łączne zatrudnienie w centrach usług biznesowych we wszystkich analizowanych lokalizacjach}}{\text{zatrudnienie we wszystkich analizowanych obszarach}}}$$

Niniejsza część raportu wskazuje polskie miasta, w których sektor centrów usług biznesowych wykazuje wyraźną lokalną specjalizację, przy użyciu współczynnika lokalizacji (LQ), podobnie jak w poprzednich edycjach. Współczynnik LQ porównuje udział zatrudnienia w sektorze w danej lokalizacji do średniego udziału we wszystkich polskich miastach, w których zlokalizowane są centra usług biznesowych, na podstawie danych ABSL na koniec I kw. 2025 r. Wartość współczynnika LQ powyżej 1,0 wskazuje na nadreprezentację, natomiast wartości powyżej 1,25 są ogólnie uważane za dowód silnej specjalizacji lokalnej.

Metodologia pozostaje spójna z edycją zeszłoroczną. Dane dotyczące zatrudnienia pochodzą z najnowszej wersji bazy danych BDL (Bank Danych Lokalnych) Głównego Urzędu Statystycznego. Począwszy od 2022 r., w związku z korektami wprowadzonymi przez GUS, dane o zatrudnieniu rejestrowanym według siedziby firmy są obecnie pobierane ze zbioru danych BDL. W rezultacie wartości współczynnika LQ z lat ubiegłych nie są bezpośrednio porównywalne. Zmiany te miały największy wpływ na wartości dla Trójmiasta, które zostały skorygowane w górę, oraz Warszawy, które zostały skorygowane w dół.

Aby zwiększyć dokładność, w tegorocznym raporcie rozróżniono Katowice i szerszy obszar Katowic i GZM, a także Gdańsk i pozostałą część Trójmiasta (Sopot i Gdynia).

Na koniec I kw. 2025 r. Kraków wyłonił się jako najsilniejsza lokalna specjalizacja w sektorze usług biznesowych, ze współczynnikiem LQ na poziomie 3,4. Dalej był Wrocław na poziomie 2,7, Gdańsk na poziomie 2,1, Katowice na poziomie 2,0 i Poznań na poziomie 1,4.

Lublin plasuje się dokładnie na poziomie średniej krajowej ze współczynnikiem LQ wynoszącym 1,0. Z kolei w Warszawie, Rzeszowie, Lublinie i Szczecinie wartości współczynnika LQ są niższe niż 1,0, co wskazuje na niższą niż przeciętna reprezentację sektora usług biznesowych w stosunku do całkowitej bazy zatrudnienia.

Rycina 1.28 ilustruje specjalizację polskich miast i obszarów metropolitalnych w naszym sektorze – centra usług biznesowych, reprezentowane przez współczynnik LQ na 2025 r. i jego zmianę w latach 2016-2025. Większe bąbelki oznaczają miasta z większą liczbą pełnoetatowych pracowników (EPC) w sektorze.

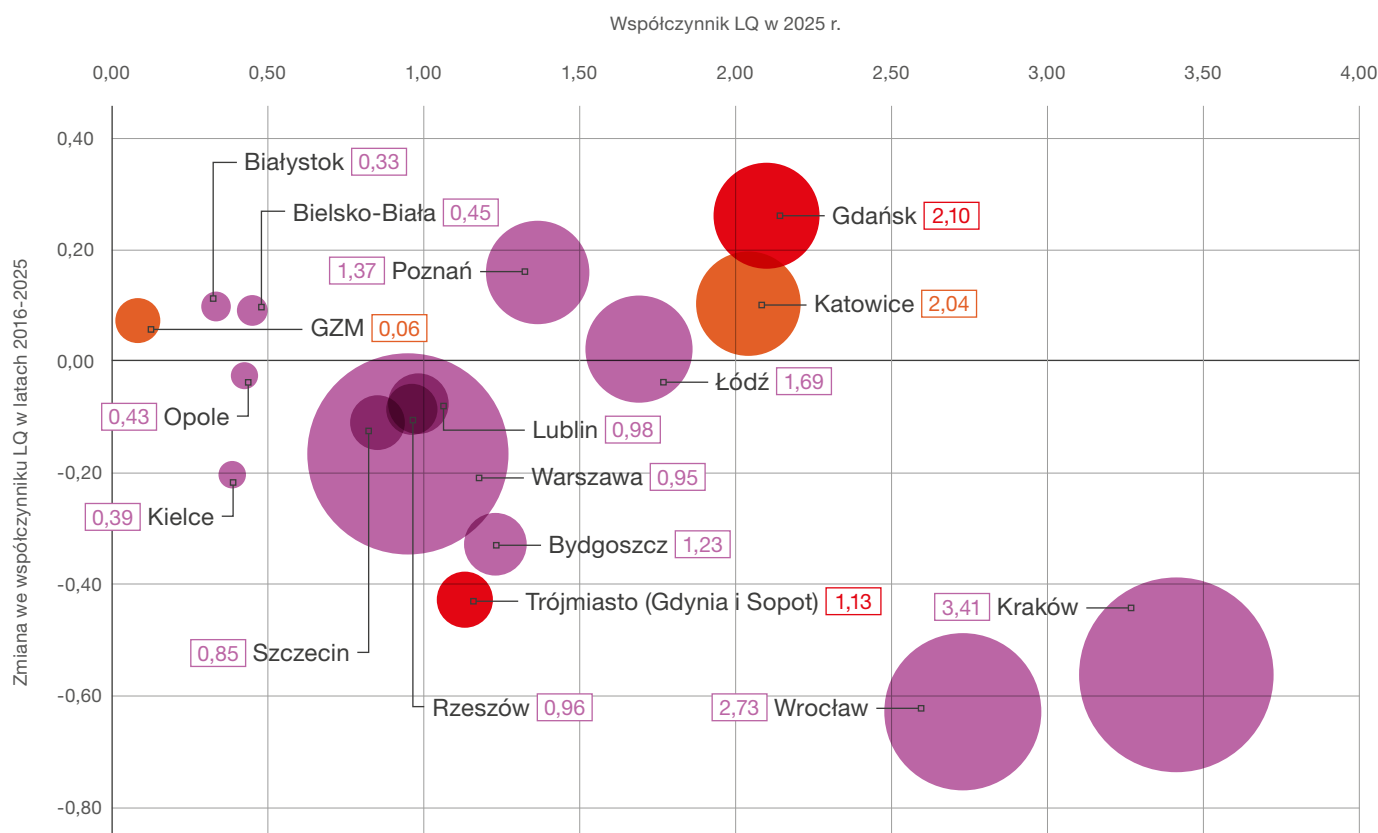
Po raz kolejny Kraków i Wrocław wyłaniają się jako najbardziej wyspecjalizowane miasta, z wartościami współczynnika LQ wynoszącymi odpowiednio 3,4 i 2,7, co potwierdza ich ugruntowaną rolę jako kluczowych ośrodków sektora. Dobre wyniki wykazują także Gdańsk (2,1), Katowice (2,0) i Poznań (1,4), wykazując ponadprzeciętną specjalizację, lecz poniżej wielkości poziomu 1. Z kolei **Warszawa, mimo że jest największym ośrodkiem biznesowym w Polsce, ma niższy niż oczekiwano współczynnik LQ (0,95), wynikający ze zróżnicowanej gospodarki miasta.** Lublin i Rzeszów są bliskie przekroczenia progu 1,0.

Bydgoszcz (1,2) i Trójmiasto – Sopot i Gdynia (1,1) wykazują umiarkowaną specjalizację, co sugeruje ciągły rozwój sektora. Tymczasem miasta takie jak Szczecin, Kielce i Opole pozostają poniżej krajowego poziomu odniesienia, co wskazuje na słabszą specjalizację.

Zmiany w specjalizacji w czasie różnią się znacząco. Niektóre miasta, takie jak Poznań, Gdańsk i Bielsko-Biała, wykazują umiarkowane wzrosty we współczynniku LQ, co sugeruje rosnącą specjalizację w sektorze. Z kolei miasta takie jak Warszawa, Szczecin i część Trójmiasta – Sopot i Gdynia wykazują stagnację lub spadek względnej specjalizacji.

RYCINA 1.28

Sektor jako lokalna specjalizacja miast i obszarów metropolitalnych



Źródło: Analiza ABSL oparta na centrach ABSL, bazie danych i danych GUS dotyczących populacji miast.

Ocena lokalizacji jako miejsca prowadzenia działalności gospodarczej

Ocena czynników wpływających na prowadzenie działalności gospodarczej w poszczególnych lokalizacjach w Polsce stanowi stały element corocznego badania ABSL. Przeprowadzają ją przedstawiciele firm biorących udział w badaniu. W przypadku firm posiadających więcej niż jedno centrum w Polsce, ocenie podlegały trzy najważniejsze centra, które zatrudniają największą liczbę osób. Uzyskaliśmy informacje od respondentów w 20 miastach. Podobnie jak w latach ubiegłych, biorąc pod uwagę

potrzebę przeanalizowania wystarczająco dużej liczby odpowiedzi, przeanalizowaliśmy siedem miast, dla których uzyskaliśmy najwięcej informacji: Warszawa, Kraków, Wrocław, Katowice i GZM, Poznań, Trójmiasto i Łódź. Otrzymaliśmy 244 odpowiedzi dotyczące tych miast. Zastosowaliśmy skalę Likerta, która pozwoliła nam przedstawić kompleksową ocenę poszczególnych miast. Respondenci dokonali ogólnej oceny danej lokalizacji jako miejsca do prowadzenia działalności gospodarczej; nie było to wynikiem obliczeń ani wag wprowadzonych przez zespół BI ABSL.

W ocenie na rok 2025 wprowadzono dwie kategorie:

jakość i bezpieczeństwo infrastruktury telekomunikacyjnej oraz

bliskość innych firm sektorowych.

Ogólna pozycja miasta w subiektywnym rankingu odzwierciedla opinię menedżerów. **Pierwsze trzy miasta w rankingu ogólnym w tegorocznej ocenie to Trójmiasto (1.), Wrocław (2.) i Katowice i GZM (3.).**

Podobnie jak w ubiegłorocznej edycji rankingu, przedstawiliśmy dodatkową ocenę ogólną obliczoną przez ABSL jako średnia wyników dla miast, z wyjątkiem

„ogólnej pozycji w rankingu menedżerów” Takie alternatywne podejście eliminuje przypadki, w których dane miasto zajmuje niską pozycję w większości kategorii oceny atrakcyjności, jednocześnie uzyskując wysokie wyniki w swej pozycji ogólnej.

Miastami z najwyższą oceną okazały się: (1.) Trójmiasto, (2.) Warszawa i (3.) Poznań.

TABELA 1.6 **Ocena lokalizacji jako miejsca do prowadzenia działalności gospodarczej (2025 r.)**

	Ogólna pozycja w rankingu*		
	1	2	3
	Trójmiasto (Warszawa)	Warszawa (Kraków)	Poznań (Poznań)
	Ogólna pozycja w subiektywnym rankingu menedżerów		
	1	2	3
	Trójmiasto (Warszawa)	Wrocław (Wrocław)	Katowice i GZM (Kraków)
Kategorie oceny atrakcyjności lokalizacji	Pozycja w podkategoriach rankingu		
	1	2	3
Dostępność puli pracowników wykwalifikowanych / wysoko wykwalifikowanych	Kraków (Kraków)	Katowice i GZM (Warszawa)	Warszawa (Wrocław)
Dostępność miasta przez lotnisko	Warszawa (Warszawa)	Trójmiasto (Kraków)	Kraków (Trójmiasto)
Dostępność miasta drogą lądową	Poznań (Warszawa)	Katowice i GZM, Łódź** (Katowice i GZM)	– (Trójmiasto)
Dostępność miasta pociągiem	Trójmiasto (Warszawa)	Warszawa (Trójmiasto)	Poznań, Kraków (Kraków)
Jakość transportu publicznego	Warszawa (Warszawa)	Poznań (Poznań)	Kraków (Kraków)
Postrzeganie ogólnej jakości życia	Trójmiasto (Trójmiasto)	Wrocław (Poznań, Warszawa)	Poznań –
Jakość lokalnych uniwersytetów	Wrocław (Warszawa)	Warszawa (Kraków)	Kraków (Poznań)
Dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej	Łódź (Warszawa)	Kraków (Kraków)	Katowice i GZM (Katowice i GZM)
Współpraca z lokalnymi uniwersytetami	Łódź (Łódź)	Kraków (Kraków)	Katowice i GZM (Wrocław)
Współpraca z lokalnym biurem obsługi inwestora	Poznań (Poznań)	Łódź (Łódź, Trójmiasto)	Trójmiasto –

Poziom wynagrodzeń	Łódź (Poznań)	Poznań (Kraków)	Trójmiasto (Katowice i GZM)
Koszt wynajmu powierzchni biurowej	Łódź (Katowice i GZM)	Trójmiasto (Kraków, Łódź)	Wrocław –
Dostępność elastycznej / coworkingowej przestrzeni biurowej	Łódź (Warszawa)	Warszawa (Kraków)	Wrocław (Wrocław)
Jakość lokalnego środowiska naturalnego	Trójmiasto (Trójmiasto)	Wrocław (Poznań)	Katowice i GZM (Wrocław)
Lokalizacja biura względem centrum miasta (atrakcyjna lokalizacja w centrum miasta)	Poznań (Trójmiasto)	Katowice i GZM (Poznań)	Warszawa (Warszawa)
Jakość i bezpieczeństwo infrastruktury telekomunikacyjnej	Katowice i GZM –	Warszawa –	Wrocław –
Bliskość innych firm sektorowych	Warszawa –	Poznań –	Kraków –

(Miasto) rankingi z 2024 r.
* dane obliczone przez ABSL
** miasta o tej samej pozycji

Przedstawione informacje odzwierciedlają opinie przedstawicieli centrów. Są one subiektywne i wynikają z wielu czynników, takich jak rodzaj prowadzonej działalności, preferencje firmy macierzystej oraz postrzeganie znaczenia korzyści związanych z aglomeracją. Warto podkreślić, że dana pozycja w rankingu niekoniecznie odzwierciedla faktyczną sytuację w analizowanym temacie. Wyniki mogą być również powiązane z rozkładem geograficznym lokalizacji respondentów.

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=168).

TABELA 1.7 | Profile miast

	Liczba pracowników w centrach usług biznesowych w 2025 r.	Skumulowany wzrost zatrudnienia w sektorze (CAGR) w 2020–2025 r.	Liczba miejsc pracy utworzonych od I kw. 2020 r.	Liczba centrów usług biznesowych (I kw. 2025 r.)	Liczba centrów zatrudniających co najmniej 500 osób (I kw. 2025 r.)	Liczba nowych centrów utworzonych w latach 2024 i 2025	Współczynnik lokalizacji	Prognoza dotycząca liczby miejsc pracy w sektorze w I kw. 2026 r.
Warszawa	111 500	10,8	44 600	422	68	15	0,95	118 900
Kraków	107 800	6,4	28 600	312	49	8	3,41	110 800
Wrocław	70 300	5,9	17 400	250	37	6	2,73	72 600
Trójmiasto	40 900	6,8	11 500	219	17	6	1,76*	42 300
Katowice i GZM	36 800	6,0	9 300	156	21	9	0,39**	38 000
Łódź	32 600	4,2	6 100	134	16	5	1,69	33 700
Poznań	30 500	9,9	11 500	167	17	9	1,37	31 700
Bydgoszcz	11 200	2,1	1 100	50	4	0	1,23	11 100
Lublin	10 400	4,9	2 200	78	5	0	0,98	10 900
Szczecin	8 500	5,8	2 100	68	4	0	0,85	8 600
Rzeszów	7 400	5,8	1 800	52	4	2	0,96	8 100

* LQ dla Gdańska = 2,10
** LQ dla Katowic = 2,04

Źródło: Baza danych centrów usług biznesowych ABSL.





Grzegorz Mucha

Head of Shell Business Operations in Kraków

Sektor usług biznesowych w Polsce osiągnął etap zaawansowanej specjalizacji – dziś nie rośniemy już liczbowo, lecz jakościowo. Już nie mówimy o centrach usług, a centrach kompetencji, które koncentrują się na rozwijaniu ekspertyzy i tworzeniu wartości poprzez efekty skali, zaawansowane procesy oraz

wykorzystanie najnowszych technologii. Coraz częściej są to lokalizacje o strategicznym znaczeniu, w których podejmowane są decyzje globalne, a Polska staje się przestrzenią dla testowania i wdrażania innowacji.

Coraz większy udział w tworzeniu wartości mają dziś rozwiązania cyfrowe, które bezpośrednio wspierają realizację celów biznesowych. Zaawansowana analityka, prognozowanie czy automatyzacja procesów na dużą skalę to już nie tylko narzędzia wspierające operacje – to siła napędowa współczesnego biznesu. Centra GBS w Polsce nie tylko wdrażają nowe technologie, lecz aktywnie je współtworzą, dostarczając mierzalne efekty w skali całych organizacji.

Zmiana ta widoczna jest również w rodzaju inicjatyw, które Polska dziś przyciąga. Dobrym przykładem jest Shell Eco-marathon – jeden z najbardziej inspirujących wydarzeń inżynierskich na świecie, który w 2025 r., po raz pierwszy w historii, odbędzie się w Polsce. To wyjątkowa inicjatywa, która od 40 lat mobilizuje młodych inżynierów z całego świata do projektowania pojazdów przyszłości – maksymalnie efektywnych energetycznie, innowacyjnych i zrównoważonych. Wydarzenie wspiera ducha kreatywności, inżynierskiej ciekawości i współpracy, dając uczestnikom realną przestrzeń do eksperymentowania i wprowadzania zmian. Decyzja o organizacji wydarzenia właśnie w Polsce to wyraźny sygnał: nasz kraj nie jest już postrzegany jedynie jako sprawna lokalizacja operacyjna, ale jako wiarygodny partner w obszarze innowacji i rozwoju talentów.

To pokazuje, że sektor prywatny odgrywa dziś ważną rolę w kształtowaniu przyszłych liderów i innowatorów – poprzez współpracę ze światem edukacji, dzielenie się wiedzą oraz konsekwentne inwestowanie w rozwój młodych talentów.

Synergia specjalistycznej wiedzy, skali i długoterminowego zaangażowania buduje konkurencyjność sektora usług biznesowych w Polsce i jego znaczenie w globalnej gospodarce. Taka integracja zasobów i kompetencji pozwala firmom z sektora realizować złożone projekty na światowym poziomie, przyciągać innowacyjne inicjatywy oraz budować trwałe relacje z partnerami biznesowymi na całym świecie.

RYNEK BIUROWY W POLSCE

Rynek nieruchomości komercyjnych w Polsce – szczególnie sektor biurowy – wykazuje wyraźne oznaki ożywienia. Rok 2024 przyniósł długo wyczekiwane odbicie nastrojów inwestycyjnych. Region CEE-6 odnotował wzrost o 50% r/r, osiągając całkowitą wartość transakcji na poziomie 8,8 mld euro. Polska wciąż odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu krajobrazu inwestycyjnego regionu, przyciągając kapitał o wartości 5 mld euro. Coraz częściej postrzegana jest nie tylko jako brama do Europy Środkowo-Wschodniej, ale także jako silny, samodzielny rynek inwestycyjny.

To ożywienie szczególnie widoczne jest w sektorze biurowym, który w 2024 r. odpowiadał za niemal jedną trzecią całkowitego wolumenu inwestycji w Polsce. Segment ten przyciągnął 1,6 mld euro, z czego największa liczba transakcji miała miejsce w Warszawie – zawarto tam aż 32 umowy obejmujące blisko 50 budynków biurowych. Rynki regionalne również przyciągnęły uwagę inwestorów – sprzedano tam 15 aktywów w ramach 12 transakcji o łącznej wartości 300 mln euro. Perspektywy dla sektora biurowego pozostają ostrożnie optymistyczne, wspierane prognozowanymi obniżkami stóp procentowych, które mogą zmniejszyć rozbieżności cenowe pomiędzy kupującymi a sprzedającymi – zwłaszcza w segmencie premium.

Jednocześnie rynek biurowy nadal ewoluuje w odpowiedzi na model pracy hybrydowej. Wielu najemców mierzy się z wyzwaniami związanymi z optymalizacją powierzchni biurowych w kontekście ograniczonej obecności pracowników w biurze. Obawy dotyczące produktywności, zaangażowania zespołów oraz kultury organizacyjnej skłaniają część firm do nakazów powrotu do biur, choć działania te często spotykają się z oporem. W rezultacie coraz większego znaczenia nabiera podejście do strategii miejsca pracy oparte na analizie danych, uwzględniające potrzebę elastyczności oraz zrównoważonego i funkcjonalnego projektowania przestrzeni.

Dla właścicieli nieruchomości trwająca transformacja środowiska biurowego to zarówno wyzwania, jak i szanse. Wysokie wskaźniki pustostanów w przestarzałych budynkach oraz rosnące wymogi ESG zwiększają zainteresowanie projektami adaptacyjnymi, takimi jak przekształcanie starych biur w przestrzeń mieszkalną, edukacyjną czy centra danych. Jednocześnie nie słabnie popyt na biura wysokiej jakości, z atrakcyjnymi udogodnieniami i dogodną lokalizacją.

Oczekuje się, że nowa podaż w Warszawie będzie stopniowo rosła w latach 2025-2026, a rynki regionalne dołączą do trendu po 2026 r. W nadchodzących latach powinno to przełożyć się na dalszą stabilizację poziomu pustostanów. Czynsze również mają się ustabilizować, mimo niewielkiej presji wzrostowej w kluczowych miastach. Najemcy coraz częściej poszukują budynków „smart”, wspierających pracę hybrydową poprzez nowoczesne technologie i promujących wellbeing w miejscu pracy.

Ogólnie rzecz biorąc, rynek biurowy w Polsce wchodzi w nową fazę rozwoju – bardziej dojrzałą, zróżnicowaną i coraz bardziej zgodną z globalnymi trendami w zakresie strategii miejsca pracy oraz zrównoważonego rozwoju.



Opracowanie treści rozdziału: **Colliers**

Colliers jest wiodącą firmą oferującą szeroki wachlarz usług najwyższej jakości na rynku nieruchomości oraz zarządzanie inwestycyjne. Działając w 68 krajach, ponad 19 000 specjalistów współpracuje w celu maksymalizacji wartości nieruchomości dla najemców, właścicieli i inwestorów.

Dowiedz się więcej na: colliers.com

Statystyki za rok 2024



13,1 mln m²

Całkowite zasoby powierzchni biurowej w Polsce



530 000 m²

Powierzchnia w budowie na koniec 2024 r.



14,0%

Udział centrów biznesowych w popycie ogółem na powierzchnię biurową w Warszawie



28,50 EUR

Najwyższe czynsze wywoławcze (w Warszawie m² / miesiąc)



26,0%

Udział centrów biznesowych w popycie na powierzchnię biurową ogółem w Polsce



19,50 EUR

Najwyższe czynsze wywoławcze regiony (m² / miesiąc)



1 350

Liczba umów najmu w 2024 r.



380 000 m²

Powierzchnia biurowa wynajęta przez firmy BPO/SSC w 2024 r.



1,48 mln m²

Wolumen umów najmu w 2024 r.



116 000 m²

Absorpcja w 2024 r.



16

Liczba umów najmu > 10,000 m²



14.3%

Wakaty na głównych rynkach w Polsce



9

Liczba rozwiniętych rynków biurowych



RYCINA 1.29

Podsumowanie – Warszawa

I kw. 2025 r.

Prognoza
na 12 miesięcyIstniejąca powierzchnia (m²)**6 244 900**Nowo oddana powierzchnia (m²)**5 600**

Stopa pustostanów

10,5%Popyt (m²)**160 500**Podaż powierzchni flex (m²)**230 000**Powierzchnia biurowa
w budowie (m²)**240 000**Czynsze wywoławcze
dla najlepszych budynków
(EUR / m² / miesiąc)**19,00–28,50**

Warszawa

Warszawa jest największym rynkiem biurowym w Polsce, oferującym na ponad 6,2 mln m² nowoczesnej powierzchni biurowej. Na początku II kw. 2025 r. w fazie realizacji na rynku warszawskim z terminem oddania na lata 2025-2026 znajdowało się ok. 280 tys. m². W fazie planowania na lata 2025-2028 pozostaje kolejne 200 tys. m².

W 2024 r. na stołeczny rynek trafiło jedynie około 60 tys. m² powierzchni biurowej. To najniższy wolumen w historii. Prawie 87% nowej podaży zlokalizowane jest w strefach pozacentralnych – wśród największych budynków znalazły się projekt Lakeside (22,7 tys. m²) oraz The Park 9 (11 tys. m²). W Centrum Zachodnim pozwolenie na użytkowanie otrzymał budynek Studio B (17,9 tys. m²).

Wolumen transakcji zarejestrowanych w 2024 r. w Warszawie przekroczył 748 tys. m², co stanowi spadek o 13% porównując do 2023 r. Nowe umowy stanowiły w Warszawie 51% całkowitego popytu rocznego (wzrost o 2 p.p. r/r), przedłużenia i renegocjacje 43% (wzrost o 4 p.p. r/r), ekspansje 4% a powierzchnia na użytek właścicieli 3%. I kw. 2025 r. zakończył się wskazując na stabilne zainteresowanie najemców na poziomie 139,4 tys. m².

Zawarte w minionym roku umowy najmu ukształtowały wielkość przeciętnej transakcji na poziomie porównywalnym do zeszłorocznego – ok. 900 m²,

spadek o 18% w porównaniu do poprzedniego roku. Największymi transakcjami w okresie I kw. 2024 r. – I kw. 2025 r. były renegocjacja GDDKiA w Green Corner B (12,9 tys. m²), przednajem Lux Med w Lakeside (12 tys. m²), oraz renegocjacja Accenture w Proximo II (8,8 tys. m²).

Na warszawskim rynku obserwuje się duże zainteresowanie elastycznymi powierzchniami biurowymi. Ich podaż rośnie z roku na rok sięgając ponad 230 tys. m². W okresie I kw. 2024 r. – I kw. 2025 r. podpisano 13 nowych transakcji i dwie umowy ekspansji na ok 35 tys. m². Wśród głównych warszawskich operatorów flex znajdują się WeWork, Regus, Spaces, New Work i CiC.

Poziom pustostanów w Warszawie zmniejszył się o 0,6 p.p. w stosunku do IV kw. 2023 r. i na koniec I kw. 2025 r. wyniósł 11% co przełożyło się na 687 tys. m² dostępnej powierzchni. Wzrost dostępnych powierzchni jest wynikiem wysokiego wolumenu nowej podaży oddanej do użytku w 2024 r.

Stawki najmu za powierzchnie biurowe odnotowały kolejny rok wzrostów. Stawki w strefach centralnych wynoszą obecnie od 19,00 do 27,50 EUR / m² / miesiąc, natomiast w projektach pozacentralnych są niższe i kształtują się na poziomie 14,00-18,00 EUR / m² / miesiąc.



RYCINA 1.30

Podsumowanie – Kraków

I kw. 2025 r.

Prognoza
na 12 miesięcyIstniejąca powierzchnia (m²)**1 834 700**Nowo oddana powierzchnia (m²)**0**

Stopa pustostanów

17,6%Popyt (m²)**56 600**Podaż powierzchni flex (m²)**70 000**Powierzchnia biurowa
w budowie (m²)**40 600**Czynsze wywoławcze
dla najlepszych budynków
(EUR / m² / miesiąc)**14,00–19,50**

Kraków

Zasoby biurowe Krakowa na koniec I kw. 2025 r. przekroczyły poziom 1,8 mln m². Miasto jest drugim po Warszawie centrum biurowym w Polsce, które od lat charakteryzuje się dynamicznym rozwojem. Budynki ukończone w ciągu ostatnich pięciu latach stanowią około 32% istniejącej podaży.

W 2024 r. w Krakowie do użytku oddano 97 tys. m² nowoczesnej powierzchni biurowej w ramach dziewięciu budynków, co stanowi wzrost o 60% w porównaniu do 2023 r. Wśród największych projektów oddanych do użytku znalazły się m.in. takie budynki jak Ocean Office Park B i D (łącznie 35,6 tys. m²) czy Kreo (24 tys. m²). Dodatkowo, w I kw. 2025 r. Kraków był jednym z dwóch rynków, gdzie deweloperzy dostarczyli projekty, pozwolenie na użytkowanie uzyskał Brain Park C (13 tys. m²).

Na początku II kw. 2025 r. w fazie realizacji, z planowanym terminem oddania na lata 2025 i 2026, znajdowało się jedynie 23 tys. m². To najniższy wolumen od lat. W fazie planowania z terminem oddania na 2025-2026 pozostaje kolejne 73 tys. m².

Kraków był liderem wśród miast regionalnych pod względem wynajętej powierzchni biurowej w 2024 r. Łączny popyt brutto ukształtował się na poziomie 201 tys. m². Jest to o 2% więcej niż w 2023 r. Największy udział wśród wszystkich kontraktów podpisanych w 2024 r. miały renegotiacje – 47% (wzrost o 18 p.p. r/r). Nowe umowy stanowiły 45% całkowitego popytu rocznego (spadek o 15 p.p. r/r) a ekspansje 8%. Na etapie budowy budynków biurowych w ramach transakcji pre-let najemcy wynajęli 8,3 tys. m², co stanowiło blisko 4% całkowitego popytu.

Zawarte w minionym roku umowy najmu ukształtowały wielkość przeciętnej transakcji na poziomie niespełna 1,1 tys. m², o 10% mniej niż w 2023 r. W 2024 r. w Krakowie zawarto jedną umowę na powierzchnię powyżej 10 tys. m². Wśród największych transakcji podpisanych w okresie I kw. 2024 r. – I kw. 2025 r. wymienić należy renegotiacje Google w Tertium Business Park (14 tys. m²), renegotiację Luxoft w Quatro Business Park D (7,6 tys. m²) oraz renegotiację umowy Amway Business Centre-Europe w High5ive 4 (6,4 tys. m²). W I kw. 2025 r. aktywność najemców uplasowała się na poziomie 44 tys. m².

Podaż elastycznej powierzchni biurowej w Krakowie dynamicznie rośnie, pod koniec I kw. 2025 r. na rynku dostępne było blisko 70 tys. m² oferowane przez At Office, chilliflex, City Space, Cluster Offices, Loftmill, Quickwork, Regus i innych operatorów.

Na koniec I kw. 2025 r. współczynnik pustostanów zwiększył się o 4,1 p.p. w stosunku do IV kw. 2023 r. i wyniósł 20,2%, co przełożyło się na ponad 367 tys. m² dostępnej powierzchni.

Czynsze za powierzchnię biurową w minionym roku odnotowały presję wzrostową a ich wysokość różni się w zależności od strefy biurowej. W nowoczesnych projektach klasy A najemcy muszą zapłacić od 14,00 do 19,50 EUR / m² /miesiąc w strefie centralnej oraz od 12,00 do 15,50 EUR / m² /miesiąc w strefach pozacentralnych.



RYCINA 1.31

Podsumowanie – Wrocław

I kw. 2025 r.

Prognoza
na 12 miesięcyIstniejąca powierzchnia (m²)**1 365 000**Nowo oddana powierzchnia (m²)**0**

Stopa pustostanów

20,4%Popyt (m²)**43 800**Podaż powierzchni flex (m²)**41 000**Powierzchnia biurowa
w budowie (m²)**28 700**Czynsze wywoławcze
dla najlepszych budynków
(EUR / m² / miesiąc)**14,50–17,00**

Wrocław

Istniejąca powierzchnia biurowa na rynku wrocławskim na koniec I kw. 2025 r. to 1,37 mln m², co plasuje miasto na drugim miejscu wśród regionalnych rynków biurowych. We Wrocławiu można wyróżnić kilka obszarów o największej koncentracji powierzchni biurowej. Większość zasobów (40%) zlokalizowana jest w Centralnym Obszarze Biznesu, który możemy podzielić na ścisłe centrum i obszar okołocentralny. Kolejne huby biurowe to Zachodni Obszar Biznesu oraz Południowa Oś Biznesu – wzdłuż ul. Powstańców Śląskich.

W 2024 r. deweloperzy oddali do użytku 76 tys. m². Do największych ukończonych projektów należą: przebudowa powierzchni handlowej na biurową w Renomie (23,4 tys. m²), Centrum Południe 3 (20,8 tys. m²) oraz Infinity (19,7 tys. m²). Dodatkowo, w I kw. 2025 r. Wrocław był jednym z dwóch rynków, gdzie deweloperzy dostarczyli projekty, pozwolenie na użytkowanie uzyskał Quorum Office Park A (18,2 tys. m²).

Na początku II kw. 2025 r. w budowie z terminem realizacji na lata 2025-2026 znajdowało się niespełna 112 tys. m² nowoczesnej powierzchni biurowej.

W 2024 r. popyt brutto na powierzchnię biurową we Wrocławiu wyniósł 165 tys. m² i stanowi to 20% wzrost w porównaniu z poprzednim rokiem. W 2024 r. w strukturze zawieranych umów dominowały nowe umowy, które stanowiły 52% całkowitego popytu (wzrost o 4 p.p. r/r). Udział renegotjacji wyniósł

43% (spadek o 1 p.p. r/r). Ekspansje odpowiadały za 5% popytu. Blisko 3,2 tys. m² wynajęte zostało w projektach na etapie budowy, co stanowiło 2% całkowitego wolumenu najmu. W I kw. 2025 r. aktywność najemców uplasowała się na poziomie 25 tys. m².

Przeciętna wielkość transakcji najmu zawartych w 2024 r. wyniosła ok. 900. m² (spadek o 18% vs. 2023 r.). Wśród największych transakcji podpisanych w okresie I kw. 2024 r. – I kw. 2025 r. wymienić należy nową umowę BNY Mellon w Centrum Południe 3, renegotjację poufnego najemcy z branży produkcyjnej we Wrocławskim Parku Biznesu – Bierutowska Park (14 tys. m²), renegotjację EY w Sagittarius (11 tys. m²).

Rynek elastycznej powierzchni biurowej we Wrocławiu dynamicznie się rozwija. W 2024 r. jej podaż wzrosła o ok. 40 tys. m², wśród operatorów znaleźć można wiele firm – At Office, Biznes Zone, Business Link, CitySpace, Concordia Design, L'abo, Loftmill, Quickwork, Ready Flex, Regus, Smart Office i Spaces.

Na koniec I kw. 2025 r. współczynnik pustostanów wzrósł w porównaniu do IV kw. 2023 r. o 3,5 p.p. i wyniósł 19,1%, co przełożyło się na 262 tys. m² dostępnej powierzchni.

Czynsze za powierzchnię biurową w nowoczesnych projektach klasy A najemcy wzrosły w minionym roku i kształtują się na poziomie od EUR 13,50 do 15,90 EUR / m² / miesiąc w strefach centralnych oraz od 11,50 do 13,50 EUR / m² / miesiąc w strefach poza centrum.



RYCINA 1.32

Podsumowanie – Trójmiasto

I kw. 2025 r.

Prognoza
na 12 miesięcy

Istniejąca powierzchnia (m²)

1 067 000



Nowo oddana powierzchnia (m²)

0



Stopa pustostanów

12,6%



Popyt (m²)

26 400



Podaż powierzchni flex (m²)

25 000



Powierzchnia biurowa
w budowie (m²)

57 600



Czynsze wywoławcze
dla najlepszych budynków
(EUR / m² / miesiąc)

14,00–16,00



Trójmiasto

Zasoby biurowe aglomeracji na poziomie nieco ponad 1 mln. m² plasują Trójmiasto na trzecim miejscu wśród miast regionalnych. Najwięcej istniejącej powierzchni zlokalizowane jest w Gdańsku – 75%, pozostałe 21% w Gdyni i 4% w Sopocie. Koncentracja powierzchni biurowej występuje wzdłuż trasy Szybkiej Kolei Miejskiej, Drogi Gdyńskiej oraz al. Grunwaldzkiej (Wrzeszcz, Oliwa). Biurowce mieszczą się też w okolicach gdańskiego lotniska oraz w centrum Gdańska.

W 2024 r. do użytku oddano 33 tys. m² nowoczesnej powierzchni biurowej w ramach czterech projektów biurowych, co jest wynikiem o 30% niższym niż w 2023 r. Wśród oddanych projektów znalazły się nowa siedziba Intel (23 tys. m²), Officer (4,7 tys. m²), Oliwa 501 (3,3 tys. m²) oraz Matarnia Office Park A (2,1 tys. m²).

Na początku II kw. 2025 r. z terminem realizacji na lata 2025 i 2026 znajdowało się ponad 62 tys. m² nowoczesnej powierzchni biurowej. Ponad 100 tys. m² jest w planach deweloperów do dostarczenia na rynek do końca 2027 r. Lokalizacją, która obecnie dynamicznie się rozwija jest Młode Miasto w Gdańsku.

W 2024 r. popyt brutto na powierzchnię biurową w Trójmieście wzrósł o 42% w porównaniu do 2023 r. i wyniósł 144 tys. m². Dominującą częścią wszystkich transakcji były renegotjacje, które stanowiły 46% rocznej aktywności najemców (wzrost o 25 p.p. r/r), udział nowych umów spadł do 32% (spadek o 36 p.p. r/r).

Znaczący odsetek stanowiły umowy na potrzeby właściciela – aż 19%. W I kw. 2025 r. aktywność najemców uplasowała się na poziomie 23,4 tys. m².

Przeciętna wielkość transakcji najmu zawartych w 2024 r. wyniosła ok. 1,3 tys. m² i wzrosła o 30% w porównaniu z zeszłym rokiem. Wśród największych transakcji na rynku w okresie I kw. 2024 r. – I kw. 2025 r. wymienić należy m.in. transakcje najmu na potrzeby własne Intel w nowej siedzibie (23 tys. m²), renegotjację kontraktów u Energa w Olivia Gate (10,6 tys. m²) oraz Sii w Olivia Prime (10,1 tys. m²).

Rynek elastycznej powierzchni biurowej w Gdańsku dynamicznie się rozwija, na rynku oferowane jest około 30 tys. m² powierzchni flex przez operatorów takich jak chilliflex, City Space, Collab, Mind Dock, O4, Quickwork, Regus i Spaces.

Wskaźnik pustostanów spadł nieznacznie w porównaniu z 2023 r. i na koniec I kw. 2025 r. osiągnął wartość 13,4%, co przekłada się na 141 tys. m² dostępnej powierzchni. Współczynnik pustostanów w Gdańsku wyniósł 11,3%, a w Gdyni 19,8%.

W najlepszych budynkach klasy A czynsze za powierzchnię biurową wzrosły w minionym roku i kształtują się na poziomie od 13,50 do 15,50 EUR / m² / miesiąc w strefach centralnych oraz od 8,50 do 13,00 EUR / m² / miesiąc w strefach poza centrum.



RYCINA 1.33

Podsumowanie – Katowice

I kw. 2025 r.

Prognoza
na 12 miesięcyIstniejąca powierzchnia (m²)**772 000**Nowo oddana powierzchnia (m²)**0**

Stopa pustostanów

21,1%Popyt (m²)**18 500**Podaż powierzchni flex (m²)**21 000**Powierzchnia biurowa
w budowie (m²)**30 000**Czynsze wywoławcze
dla najlepszych budynków
(EUR / m² / miesiąc)**13,00–16,95**

Katowice

Zasoby biurowe Katowic na koniec I kw. 2025 r. wyniosły 750 tys. m². Rozwój podaży następuje cyklicznie – zazwyczaj po roku obfitującym w nowe otwarcia budynków następuje obniżenie aktywności deweloperów pozwalające na absorpcję istniejącej powierzchni biurowej. Lokalizacja istniejących budynków biurowych to okolice głównych arterii komunikacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem ul. Chorzowskiej oraz al. Korfantego, al. Murckowskiej, al. Górnośląskiej i al. Roździeńskiego.

W minionym roku do użytku oddano 27 tys. m² biur w ramach jednego projektu Craft dostarczonego na rynek przez Ghelamco. Projekty ukończone w ostatnich 5 latach stanowią 32% istniejących zasobów.

Na początku II kw. 2025 r. w budowie z terminem realizacji na lata 2025-2026 znajdowało się ok. 54 tys. m². Lokalni, jak i międzynarodowi deweloperzy tj. Cavatina, GPP czy Opal Maksimum kontynuują swoje projekty, które będą ukończone stopniowo w najbliższych latach. W fazie planowania na lata 2025-2026 znajduje się kolejne 90 tys. m².

W 2024 r. popyt na rynku katowickim wyniósł 61 tys. m², co oznacza że utrzymał się na niezmiennym poziomie w porównaniu do 2023 r. Największy udział w rynku miały nowe umowy 56% (spadek o 18 p.p. r/r). Renegocjacje stanowiły 32% (wzrost o 16 p.p. r/r) a ekspansje 12% całkowitego wolumenu najmu. Średni wielkość transakcji wyniosła 800 m², czyli o 300 m² mniej niż w 2023 r.

Wśród największych umów podpisanych w okresie I kw. 2024 r. – I kw. 2025 r. wymienić należy nową umowę Concentrix w Global Office Park A2 (5,2 tys. m²), oraz przednajem BNP Paribas w Grundmanna Office Park A (4,1 tys. m²) jak również renegocjację Eurofins w Katowice Business Point (3,9 tys. m²). W minionym 2024 r. nie odnotowano żadnej umowy powyżej 10 tys. m². W I kw. 2025 r. aktywność najemców uplasowała się na poziomie 12 tys. m².

Podaż elastycznej powierzchni biurowej w Katowicach dynamicznie rośnie. Na rynku funkcjonuje około 20 tys. m² powierzchni coworkingowych i obecni są tu zagraniczni oraz polscy operatorzy jak City Space, DL Space, Loftmill, Regus, Quickwork.

Współczynnik pustostanów na koniec I kw. 2025 r. wynosił 20,6% i odnotował wzrost o 3,4 p.p. w porównaniu do IV kw. 2023 r. Na rynku dostępne jest do wynajmu prawie 155 tys. m² wolnej powierzchni. Wzrost współczynnika pustostanów jest wynikiem ograniczonej liczby najemców na lokalnym rynku oraz wysokiego wolumenu nowej podaży oddanej do użytku w ostatnich latach.

Stawki najmu w najlepszych budynkach w mieście wahają się od 13,00 do 16,95 EUR / m² / miesiąc w strefach centralnych oraz od EUR 10,00 do 12,50 m² / miesiąc w strefach pozacentralnych.



RYCINA 1.34

Podsumowanie – Poznań

I kw. 2025 r.

Prognoza
na 12 miesięcy

Istniejąca powierzchnia (m²)

678 000



Nowo oddana powierzchnia (m²)

2 400



Stopa pustostanów

15,0%



Popyt (m²)

14 500



Podaż powierzchni flex (m²)

10 000



Powierzchnia biurowa
w budowie (m²)

58 300



Czynsze wywoławcze
dla najlepszych budynków
(EUR / m² / miesiąc)

15,00–18,00



Poznań

Podaż nowoczesnej powierzchni biurowej w Poznaniu na koniec I kw. 2025 r. wyniosła 672 tys. m².

W minionym roku deweloperzy oddali do użytku cztery projekty biurowe po okresie luki w nowej podaży, m.in. Nowy Rynek E (28,5 tys. m²).

Na początku II kw. 2025 r. z terminem realizacji na lata 2025 i 2026 znajduje się 58 tys. m² biur. W fazie planowania na lata 2025-2027 znajduje się kolejne ponad 60 tys. m². Do najbardziej interesujących inwestycji można zaliczyć projekt Stara Rzeźnia, nad którym pracuje Vastint. Duży wpływ na rozwój miasta będzie miała również wieloetapowa inwestycja BPI Real Estate Poland i Revive w samym centrum Poznania na terenie dawnych koszar wojskowych, która zakłada połączenie funkcji mieszkaniowo-usługowo-biurowych a także rewitalizację zabytkowych budynków.

Całkowity wolumen transakcji najmu w 2024 r. wyniósł 77 tys. m² i w porównaniu do 2023 r. był wyższy o 67%. Największy udział w strukturze popytu miały nowe umowy – 54% (wzrost 1 p.p. r/r/). Renegocjacje stanowiły 31% wolumenu najmu (spadek 10 p.p. r/r/). Udział powierzchnia wynajętej na potrzeby właścicieli wzrósł aż do 14%, a ekspansje stanowiły 1% całkowitego wolumenu rocznego popytu. W I kw. 2025 r. aktywność najemców uplasowała się na poziomie 24,2 tys. m².

Przeciętna wielkość transakcji najmu w 2024 r. w Poznaniu wyniosła 800 m², czyli 27% mniej niż w 2023 r.

Wśród największych umów podpisanych I kw. 2024 r. – I kw. 2025 r. znalazły się najem właściciela Tetos w budynku Tetos HQ (10,8 tys. m²), nowa umowa NFZ w Malta Office Park E (4,9 tys. m²) oraz renegocjacja APS w projekcie Maraton A (3,2 tys. m²).

Rynek elastycznej powierzchni biurowej w Poznaniu jest we wczesnej fazie rozwoju, całkowita podaż szacowana jest na ok. 8 tys m² oferowanych m. in. przez Biurcoo, Business Link Concordia Design, eN Studios oraz Regus.

Na koniec I kw. 2025 r. współczynnik powierzchni niewynajętych zmniejszył się w porównaniu do 2023 r. o 3,6 p.p. i wyniósł 14,1%, co przełożyło się na 95 tys. m² dostępnej powierzchni.

Czynsze za powierzchnię biurową odnotowały trend wzrostowy po kilku latach stabilizacji. W nowoczesnych projektach klasy A najemcy muszą zapłacić od 15,00 do 18,00 EUR / m² / miesiąc w strefie centrum natomiast od 12,00 do 13,50 EUR / m² / miesiąc w strefach poza centrum.



RYCINA 1.35

Podsumowanie – Łódź

I kw. 2025 r.

Prognoza
na 12 miesięcy

Istniejąca powierzchnia (m²)

642 300



Nowo oddana powierzchnia (m²)

0



Stopa pustostanów

22,3%



Popyt (m²)

5 900



Podaż powierzchni flex (m²)

15 000



Powierzchnia biurowa
w budowie (m²)

12 700



Czynsze wywoławcze
dla najlepszych budynków
(EUR / m² / miesiąc)

13,00–15,00



Łódź

Podaż nowoczesnej powierzchni biurowej w Łodzi na koniec I kw. 2025 r. wyniosła 637 tys. m². W ramach szeroko rozumianego centrum coraz wyraźniej wyodrębniają się trzy huby biurowe: NCŁ, okolice skrzyżowania al. Mickiewicza i al. Piłsudskiego z ul. Piotrkowską, a także okolice skrzyżowania Marszałków – al. Piłsudskiego z al. Śmigłego-Rydza i ul. Kopcińskiego. Pozostałe projekty biurowe znajdują się w północno-zachodniej części miasta (Teofilów) oraz w strefie południowo-wschodniej (Dąbrowa).

W 2024 r. na rynek dostarczono jeden projekt, kolejną fazę kompleksu Fuzja – budynek J (1,9 tys. m²). Na początku II kw. 2025 r. w budowie z terminem realizacji na lata 2025 i 2025 znajdowało się 16,7 tys. m² powierzchni biurowej.

Łączny popyt brutto w Łodzi w 2024 r. ukształtował się na poziomie 55 tys. m² i jest to o 13% więcej niż w 2023 r. Dominującą część całkowitej aktywności najemców w 2024 r. stanowiły nowe umowy – 66% (wzrost o 12 p.p. r/r). Renegocjacje stanowiły 27% (wzrost o 6 p.p. r/r). Ekspansje dotychczasowych najemców oraz transakcje na potrzeby własne wyniosły po 3%. W I kw. 2025 r. aktywność najemców uplasowała się na poziomie 6,4 tys. m².

Przeciętna wielkość transakcji najmu w 2024 r. zmniejszyła się o 18% w porównaniu do 2023 r. i wyniosła 700 m². Wśród największych transakcji podpisanych I kw. 2024 r. – I kw. 2025 r. w Łodzi znalazły się nowa umowa Allorica w React (5 tys. m²) oraz nowa umowa Pekao SA w React 3,3 tys. m²), jak również renegocjacja Harman Connected Services w Ogrodowa 8 Office (3,8 tys. m²).

Podaż elastycznej powierzchni biurowej w Łodzi dynamicznie się rozwija, szacowany jest na ok. 15 tys. m². Wśród aktywnych operatorów są Avestus Flex, chilliflex, City Space, Loftmill, Memos oraz New Work.

Na koniec I kw. 2025 r. współczynnik pustostanów wzrósł nieznacznie w porównaniu do IV kw. 2023 r. i wyniósł 21.3%, co przełożyło się na 136 tys. m² dostępnej powierzchni.

Łódź stanowi konkurencyjny rynek w stosunku do pozostałych miast. Czynsze wywoławcze w najlepszych budynkach kształtują się na poziomie 13,00 do 14,00 EUR / m² / miesiąc w strefie centrum oraz 9,00 do 12,00 EUR / m² / miesiąc w strefach poza centrum.



RYCINA 1.36

Podsumowanie – Lublin

I kw. 2025 r.

Prognoza
na 12 miesięcyIstniejąca powierzchnia (m²)**220 900**Nowo oddana powierzchnia (m²)**0**

Stopa pustostanów

11,1%Popyt (m²)**10 700**Podaż powierzchni flex (m²)**2 200**Powierzchnia biurowa
w budowie (m²)**6 200**Czynsze wywoławcze
dla najlepszych budynków
(EUR / m² / miesiąc)**12,00–14,25**

Lublin

Lublin jest siódmym pod względem podaży regionalnym rynkiem biurowym w Polsce oraz największym zagłębiem nowoczesnych biur we wschodniej części kraju. Całkowite zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej na koniec I kw. 2025 r. wyniosły 220 tys. m² w ramach 49 nowoczesnych budynków biurowych.

Budynki ukończone w ciągu ostatnich pięciu latach stanowią około 18% istniejącej podaży. W 2024 r. deweloperzy nie oddali do użytku nowych projektów biurowych. Natomiast na początku II kw. 2025 r. w fazie aktywnej budowy znajdowały się projekty Agatowa Office (2 tys. m²) oraz Pałac Potockich (2,5 tys. m²).

Całkowity wolumen transakcji najmu w Lublinie w 2024 r. wyniósł 21,6 tys. m². Jest to dwa razy więcej niż w 2023 r. Aż 76% podpisanych kontraktów zdefiniowano jako nowe umowy, a 21% wynajętej powierzchni biurowej była wynajęta w ramach renegotjacji.

Przeciętna wielkość transakcji najmu ukształtowała się na poziomie ok. 500 m², czyli 30% niższym niż w 2023 r. Wśród największych transakcji zawartych na rynku lubelskim w okresie I kw. 2024 r. – I kw. 2025 r.

wymienić należy renegotjację Concentrix w Nord Office Park (3,8 tys. m²) oraz nową umowę Pekao w CZ Office Park D (2 tys. m²). W I kw. 2025 r. aktywność najemców uplasowała się na poziomie 5,3 tys. m².

Rynek elastycznej powierzchni biurowej w Lublinie jest w początkowym stadium rozwoju. Obecni są tu dwaj duzi gracze – Regus w budynku Zana 39 oraz Loftmill w CZ Office Park.

Na koniec I kw. 2025 r. współczynnik powierzchni niewynajętej w Lublinie spadł o 4,7 p.p. w porównaniu do IV kw. 2023 r. i wyniósł 12%. Obecnie w Lublinie pozostaje 26,5 tys. m² wolnych biur – zarówno w klasie A, jak i B/B+.

Lublin stanowi konkurencyjny rynek w stosunku do pozostałych miast regionalnych ze względu na korzystne warunki najmu. Czysze za powierzchnię biurową utrzymują się na podobnym poziomie od kilku kwartałów. W nowoczesnych projektach klasy A najemcy płacą w strefie centralnej 12,00 do 14,25 EUR / m² / miesiąc oraz w strefach poza centrum 9,50 do 12,00 EUR / m² / miesiąc.



RYCINA 1.37

Podsumowanie – Szczecin

I kw. 2025 r.

Prognoza
na 12 miesięcy

Istniejąca powierzchnia (m²)

187 300



Nowo oddana powierzchnia (m²)

0



Stopa pustostanów

8,0%



Popyt (m²)

550



Podaż powierzchni flex (m²)

2 500



Powierzchnia biurowa
w budowie (m²)

2 000



Czynsze wywoławcze
dla najlepszych budynków
(EUR / m² / miesiąc)

12,00–15,00



Szczecin

Istniejąca nowoczesna powierzchnia biurowa w Szczecinie to 185 tys. m². Jest to najniższa wartość wśród wszystkich 8 miast regionalnych. Szczecin to rynek będący na relatywnie wczesnym etapie rozwoju. Rozwój podaży następuje cyklicznie – zazwyczaj po okresie obfitującym w nowe inwestycje następuje obniżenie aktywności deweloperów, co jest naturalnym okresem potrzebnym na absorpcję istniejącej powierzchni biurowej. W 2024 r. do użytku został oddany jeden nowy projekt – Kurzy Młyn o powierzchni 1,8 tys. m². Na początku II kw. 2025 r. w budowie było 4,4 tys. m².

Zdecydowana większość powierzchni biurowej w Szczecinie (ok. 80%) zlokalizowana jest w centrum miasta w okolicach Al. Wyzwolenia, Al. Niepodległości, jak również w rejonie Bramy Portowej. Tu skoncentrowane są zasoby biurowe i handlowe miasta. Nową lokalizacją jest południowa część miasta – Gumieńce, gdzie w ostatnich latach oddano do użytku duże projekty biurowe – Cukrowa Office i Szczecin Business Plaza.

W Szczecinie utrzymuje się umiarkowany poziom zainteresowania ze strony najemców powierzchnią biurową. Popyt brutto w minionym roku wyniósł niemal 15,4 tys. m² co stanowi spadek o 17% w porównaniu z 2023 r.

W I kw. 2025 r. zarejestrowana aktywność najemców wynosiła 2,7 tys. m². Największy udział wśród wszystkich kontraktów w 2024 r. miały renegotiacje i przedłużenia najmu – 52% (wzrost o 26 p.p. r/r), natomiast nowe umowy wyniosły 41% rocznego popytu (spadek o 33 p.p. r/r).

Największe transakcje w okresie I kw. 2024 r. – I kw. 2025 r. obejmowały renegotiację poufnego klienta z sektora IT w Lastadia Office (3 tys. m²), oraz renegotiację Intive w Maris Centrum Biurowe (1,9 tys. m²). Przeciętna wielkość transakcji najmu zawartych w 2024 r. spadła do poziomu 620 m².

Rynek elastycznej powierzchni biurowej w Szczecinie jest w początkowym stadium rozwoju, wśród operatorów usługi oferują BeIn Offices, Biuro Aloha oraz Marina.

Współczynnik pustostanów zmniejszył się o 0,3 p.p. w porównaniu do końca 2024 r. i na koniec I kw. 2025 r. osiągnął poziom 5,5%, co przekłada się na 10 tys. m² dostępnej powierzchni. Jest to najniższa wartość tego wskaźnika wśród wszystkich miast regionalnych.

Czynsze za powierzchnię biurową wzrosły po okresie stabilizacji. W nowoczesnych projektach klasy A najemcy muszą zapłacić w strefie centrum 12,00 do 15,00 EUR / m² / miesiąc natomiast w strefach poza centrum 10,00 do 12,00 EUR / m² / miesiąc.

Rynek biurowy w miastach rozwiązających się

Mniejsze rynki biurowe w Polsce zyskują na znaczeniu dzięki swojemu długoterminowemu potencjałowi, choć ich rozwój przebiega stabilnie i stopniowo. Miasta regionalne rozwijają się w umiarkowanym tempie, napędzane rosnącym zapotrzebowaniem na nowoczesną powierzchnię biurową oraz strategicznymi decyzjami zarówno deweloperów, jak i najemców.

Deweloperzy coraz częściej dostrzegają niewykorzystane możliwości w tych lokalizacjach. Lokalni gracze modernizują istniejące budynki, by sprostać oczekiwaniom międzynarodowych najemców biurowych. Modernizacje obejmują zazwyczaj poprawę standardów technicznych, zwiększenie efektywności energetycznej oraz tworzenie przestrzeni przystosowanych do modelu pracy hybrydowej i potrzeb operacyjnych firm o globalnym zasięgu. Choć budynki biurowe klasy A nadal stanowią rzadkość na tych rynkach, ich udział powoli rośnie, w miarę jak deweloperzy reagują na zmieniające się oczekiwania zarówno firm lokalnych, jak i zagranicznych. Proces ten wspierany jest przez władze lokalne oraz inwestycje w infrastrukturę, co czyni mniejsze miasta coraz bardziej atrakcyjnymi dla inwestycji biurowych.

Sektor usług biznesowych odgrywa ważną rolę w tej transformacji. Wiele międzynarodowych firm dostrzegło już zalety rynków regionalnych. W Białymstoku działalność prowadzą m.in. CERl International, Prudential, SoftServe i Transcom WorldWide. W Olsztynie aktywne są takie firmy jak Billennium, Citibank, Transcom WorldWide i Medcover. W Radomiu funkcjonuje Opinia24, a Atos i Sii rozwijają się w Rzeszowie, Bydgoszczy i Toruniu. W Opolu swoje centra mają m.in. Capgemini, ista Customer Service Poland, PwC Service Delivery Center oraz Vialto Partners Poland.

Te inwestycje nie wynikają wyłącznie z potrzeby optymalizacji kosztów – świadczą także o zaufaniu do lokalnych zasobów kadrowych oraz poprawiającej się infrastruktury biznesowej miast regionalnych. Obecność uznanych pracodawców zwiększa atrakcyjność tych lokalizacji pod kątem dalszego rozwoju. Kluczowe znaczenie dla rozpoczęcia nowych projektów ma jednak zabezpieczenie najemców. Umowy przednajmu i wczesne zaangażowanie potencjalnych najemców często decydują o realizacji inwestycji. Dlatego deweloperzy muszą oferować przemyślane koncepcje, które spełniają oczekiwania najemców – szczególnie w zakresie jakości, lokalizacji i elastyczności.

Chociaż rynki rozwijające się nie są w stanie konkurować z Warszawą czy Krakowem pod względem skali, coraz częściej oferują atrakcyjną propozycję wartości. Ich stabilność, przystępność cenowa i dostęp do wykwalifikowanej kadry czynią je atrakcyjną alternatywą dla firm poszukujących zrównoważonych, długoterminowych lokalizacji poza metropoliami.

TABELA 1.8 **Rozwijające się rynki biurowe w Polsce**

	Istniejąca powierzchnia (m ²)	Stopa pustostanów (%)	Nowo oddana powierzchnia w 2024 r. (m ²)	Powierzchnia w budowie (m ²)	Czynsze wywoławcze (EUR / m ² / miesiąc)
Białystok	72 000	8,0	0	0	10,00-14,00
Bydgoszcz	155 000	19,0	5 200	0	10,00-15,00
Kielce	75 000	5,0	0	2 400	8,00-13,00
Olsztyn	70 000	9,0	0	0	8,00-14,00
Opole	80 000	7,0	4 500	2 900	7,00-14,00
Radom	53 000	8,0	0	1 000	7,00-13,00
Rzeszów	125 000	7,0	0	16 600	9,00-16,00
Tarnów	19 000	17,0	0	0	7,00-11,00
Toruń	94 000	7,0	5 600	14 800	7,00-14,00

Źródło: Colliers.

ABSL Form follows hybrid. Przekształcając środowisko pracy – studium przypadku nowego biura Colliers

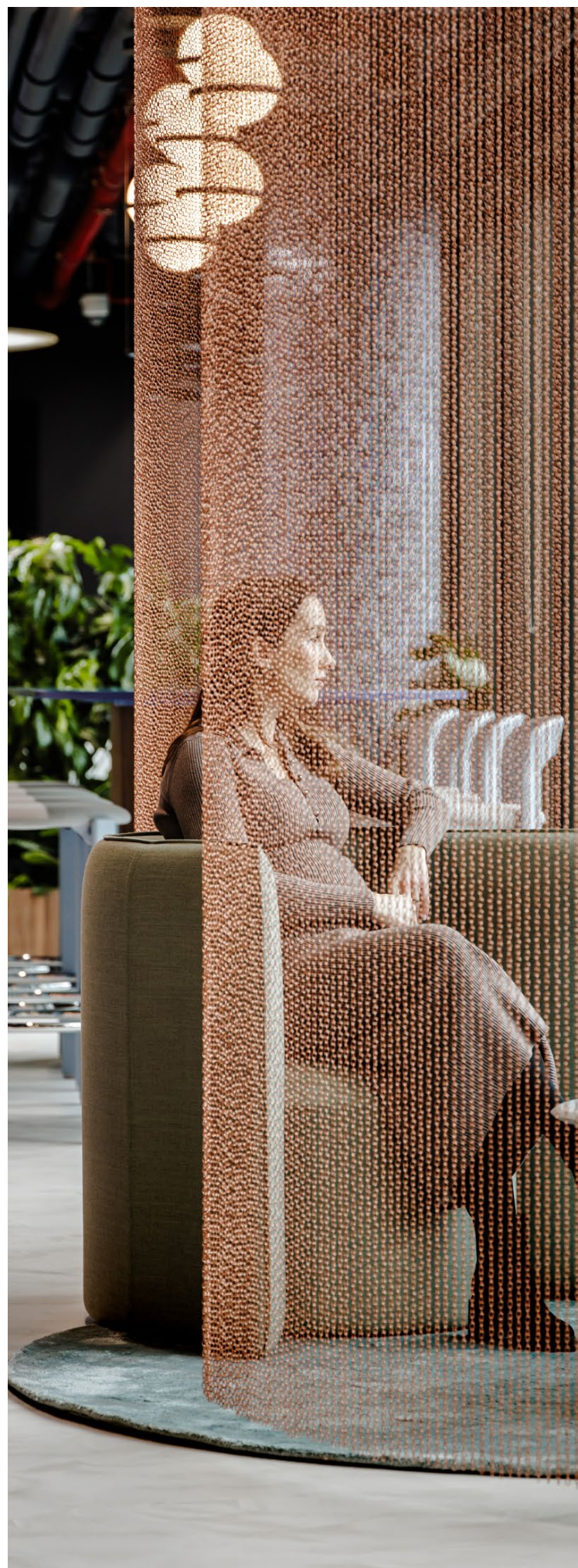
Karolina Dudek

Associate Director, Colliers Define
People & Places Advisory

Praca hybrydowa stworzyła poważne wyzwania dla organizacji pod wieloma względami: zarządzania rozproszonymi zespołami, kultywowania kultury organizacyjnej oraz planowania i utrzymywania przestrzeni biurowej. Wiele firm obserwuje wahania w zakresie tygodniowej frekwencji i znaczne różnice między średnim obłożeniem a szczytowymi poziomami w określone dni. Co należy wziąć pod uwagę przy planowaniu popytu? Czy zawsze musimy wybierać między elastycznym dostępem do stanowisk pracy a efektywnym wykorzystaniem przestrzeni biurowej? Transformacja środowiska pracy zastosowana w firmie Colliers pokazuje, że ten dylemat można rozwiązać.

W ciągu ostatnich trzech lat sytuacja w sferze pracy hybrydowej dalej ewoluowała i pojawiają się zauważalne trendy. Modele hybrydowe stają się coraz bardziej zróżnicowane. Odsetek firm deklarujących zróżnicowany model hybrydowy potroił się od 2022 r., wzrastając z 5% do 15%. Zmieniły się również strategie rekrutacyjne. Spośród organizacji, które planowały zmiany w 2022 r.,

⁴ Colliers report Define, Hybrid and Beyond '24 – how is the work model evolving?



33% zaczęło zatrudniać pracowników wykwalifikowanych z całej Polski, a nie tylko z lokalizacji swojego biura. Pracownicy zaczęli doceniać pracę zdalną, podczas gdy firmy napotykają coraz większy opór przy bardziej rygorystycznym egzekwowaniu obecności w biurze. Odsetek firm zgłaszających trudności z powrotem pracowników do biura wzrósł z 69% w 2022 r. do 88% w 2024 r. Trendy te wzmacniają rolę hybrydowych modeli pracy w Polsce i przyczyniają się do tego, co można określić mianem hybrydyzacji hybrydy.

Większość organizacji, które zaoferowały pracę hybrydową i zapewniły pracownikom elastyczność w wyborze czasu przychodzenia do biura, stoi teraz przed wyzwaniami związanymi z zarządzaniem przestrzenią. Firmy, które zdecydowały się zapewnić więcej biurek w oparciu o planowanie popytu na podstawie szczytowych poziomów obłożenia, pozostają z niewykorzystaną powierzchnią biurową. Z drugiej strony, organizacje, które koncentrują się na efektywności gospodarowania przestrzenią i wprowadzają współczynniki dzielenia biurek, takie jak 6:10, 5:10 lub niższe, mają trudności z zapewnieniem wystarczającej liczby stanowisk pracy dla zespołów, które przychodzą do biura, aby koordynować pracę osobiście. Menedżerowie w takiej sytuacji stają przed dwoma wyzwaniami. Po pierwsze, ich zespoły pozostają rozproszone, nawet gdy znajdują się w biurze. Pracownicy nadal czatują w sieci i prowadzą rozmowy wideo, zamiast korzystać z możliwości współpracy twarzą w twarz. Po drugie, wyjaśnienie, dlaczego zespół powinien być w biurze lub uzasadnienie polityki powrotu do biura staje się trudne. Pracownicy, co zrozumiałe, kwestionują potrzebę fizycznej obecności: „I tak nawet się nie widzimy”. Tradycyjne modele planowania przestrzeni biurowej i zarządzania obecnością nie sprawdzają się już w hybrydowym świecie.

Projektując nasze nowe biuro wiedzieliśmy, że stoimy przed tymi samymi dylematami, co wszyscy – albo duża, pusta przestrzeń, albo mniejsza, która będzie przepełniona i będzie oferowała ograniczony dostęp do stanowisk pracy. Nasze poszukiwania innowacyjnych rozwiązań wynikały z uświadomienia sobie bardzo istotnej rzeczy: opracowanie nowego modelu stworzyłoby wartość dla naszej firmy i wszystkich firm działających w sposób hybrydowy. Naszą nową koncepcję zintegrowanego biura nazwaliśmy Newffice (od słów „new” i „office”). Opiera się ona na trzech kluczowych obszarach i wymaga całkowitego przekształcenia środowiska

pracy: technologii zarządzania biurem (Bytes), organizacji przestrzennej (Bricks) i naszych sposobów pracy (Behaviors). Koordynacja różnych zespołów odpowiedzialnych za każdy obszar i dostarczenie spójnego rozwiązania było możliwe, ponieważ wszystkie aspekty, od strategii miejsca pracy i zarządzania zmianą po projektowanie, dobór mebli i sprzętu informatycznego/audiowizualnego, a także wykończenie pomieszczeń, realizowane były przez zespoły Colliers.

U podstaw naszego nowego modelu miejsca pracy leży dynamiczna alokacja, zapewniająca, że każdy zespół posiada odpowiednią liczbę biurek zarezerwowanych w dniach koordynacji. Opracowaliśmy to rozwiązanie we współpracy z firmą Whirla, która dostarcza aplikacje do rezerwacji biurek i czujniki zajętości. Lecz to, co stworzyliśmy, wykracza poza zwykłą funkcję aplikacji. Jest to koncepcja zarządzania obecnością zespołu w biurze, dająca firmom kontrolę nad frekwencją, jednocześnie zapewniając zespołom wspólną przestrzeń i pozwalając pracownikom wybrać, kiedy i gdzie usiąść. Zdefiniowaliśmy trzy tryby pracy w oparciu o mobilność i ilość czasu spędzanego dziennie na spotkaniach w stosunku do pracy indywidualnej: pracownicy biurowi, nomadzi i super-nomadzi. Co istotne, ta sama osoba może jednego dnia pracować za biurkiem, a następnego być nomadem. Przestrzeń biurowa została zaprojektowana tak, aby wspierać intuicyjne poruszanie się w nowym środowisku pracy i ułatwić zrozumienie modelu. Pracownicy biurowi, którzy koncentrują się głównie na pracy samodzielnej, korzystają z biurek tradycyjnych. Nomadzi, którzy zazwyczaj przemieszczają się między spotkaniami z krótkimi przerwami na sprawdzenie e-maili, używają stołów projektowych. Obie grupy posiadają dostęp do szafek, które można zarezerwować za pośrednictwem aplikacji.

Przekształcenie środowiska pracy Colliers wymagało czegoś więcej niż tylko nowych technologii i przeprojektowanego biura. Wymagało ono również fundamentalnego przemyślenia tego, czym jest biuro i jak można z niego korzystać. Rezultatem jest zasób współdzielony, który wspiera dynamiczny charakter organizacji hybrydowej, zapewniając miejsce dla każdego zespołu bez efektu „pustego biura”. Projektowanie środowiska pracy zawsze wymagało zintegrowanego podejścia obejmującego Bajty, Cegły i Zachowania. Dziś takie podejście jest ważniejsze niż kiedykolwiek.

Polityka pieniężna w Europie Środkowo-Wschodniej: Łagodzenie polityki pieniężnej, gdy pozwalają na to warunki

Grzegorz Sielewicz

Head of Economic & Market Insights at Colliers | CEE

Europa Środkowo-Wschodnia (CEE) znajduje się w złożonej sytuacji. Cechuje ją presja inflacyjna, niepewność geopolityczna oraz wyzwania wewnętrzne kształtujące decyzje dotyczące polityki pieniężnej. Polska, Czechy, Węgry i Rumunia znajdują się na różnych etapach swych cykli monetarnych, lecz wszystkie stoją przed delikatnym zadaniem redukcji inflacji przy jednoczesnym wspieraniu wzrostu gospodarczego.

Polska: Rozluźnienie polityki oraz oczekiwania na obniżki stóp procentowych

Polska stała się ostatnio głównym tematem rozmów na temat polityki pieniężnej w regionie. Po utrzymaniu referencyjnej stopy procentowej na poziomie 5,75% przez 19 miesięcy, Narodowy Bank Polski (NBP) obniżył stopy procentowe o 50 punktów bazowych w maju 2025 r. Zmiana ta odzwierciedla bardziej optymistyczne prognozy inflacji, wspierane przez zrewidowane wagi WCTUK i niższe założenia dotyczące cen energii.

Inflacja w Polsce obniżyła się do poziomu 4,3% r/r w kwietniu 2025 r., lecz nadal utrzymuje się powyżej docelowego przedziału banku centralnego wynoszącego 2,5% z tolerancją ± 1 punktu procentowego. Ceny

żywności i inflacja usług nadal wywierają presję wzrostową, a inflacja bazowa stabilizuje się na podwyższonych poziomach. NBP spodziewa się jednak, że inflacja powróci do docelowego przedziału pod koniec 2025 r., torując drogę nastawieniu bardziej akomodacyjnemu. Colliers przewiduje obniżki stóp procentowych o co najmniej 50 punktów bazowych w pozostałej części tego roku, pod warunkiem, że ryzyko inflacyjne pozostanie ograniczone.

Kolejny czynnik niepokojący Radę Polityki Pieniężnej, tj. utrzymujący się wzrost płac, złagodził się do jednocyfrowego poziomu z ponad 13% odnotowanych zarówno w 2023 r., jak i 2024 r. Według prognoz Colliers, nominalny wzrost wynagrodzeń osłabnie w tym roku do 7,6%. Co więcej, silna polska waluta w połączeniu z mniej rygorystyczną postawą Rady może oznaczać, że docelowa stopa procentowa będzie jeszcze niższa niż oczekiwano wcześniej i może osiągnąć 3,5% na koniec 2026 r.

Czechy: Łagodzenie polityki przy utrzymującym się ryzyku

W Czechach polityka pieniężna weszła już w łagodzenia. Czeski Bank Narodowy (CNB) obniżył swoją dwutygodniową stopę repo łącznie o 350 punktów bazowych od końca 2023 r., sprowadzając ją do poziomu 3,5% w maju 2025 roku. Inflacja spadła do 1,8% w kwietniu 2025 r. Dalsze obniżki stóp procentowych są warunkowe – oczekuje się jeszcze jednej obniżki. Następnie CNB może wstrzymać cykl cięć stóp ze względu na rewizję w górę prognoz inflacyjnych na bieżący rok. Bank centralny musi działać ostrożnie, aby nie zagrozić stabilności cen ani nadmiernie nie osłabić korony.

Inflacja w Czechach znacznie spadła w 2024 r., lecz obecnie prognozuje się, że w 2025 r. wyniesie średnio 2,4% – nieco powyżej celu banku centralnego wynoszącego 2%. Korekta ta odzwierciedla trwającą presję płacową w sektorze usług i ryzyko zewnętrzne wynikające z niemieckich bodźców fiskalnych, które mogą oddziaływać na czeski eksport i skomplikować wysiłki dezinflacyjne.

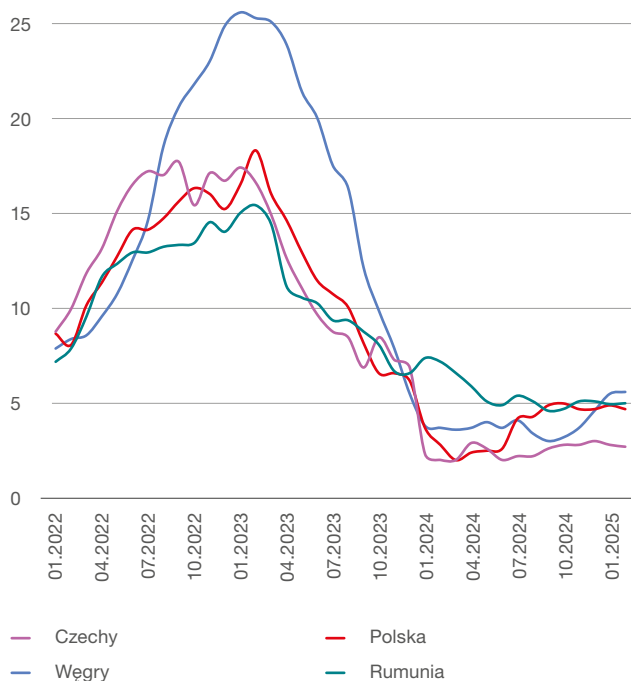
Czeska gospodarka wykazuje oznaki ożywienia; wzrost PKB przyspieszył do 0,7% k/k w IV kw. 2024 r. i prognozuje się, że osiągnie 2,2% w 2025 r. Oczekuje się, że wzrost ten będzie napędzany przez popyt krajowy, wspierany przez rosnące płace realne i poprawiające się nastroje konsumentów. Słaby popyt zewnętrzny i wyzwania strukturalne w kluczowych branżach mogą jednak ograniczyć tempo ożywienia.

Węgry: Do wyzwań strukturalnych należą wysokie stopy procentowe

Węgry wyróżniają się w regionie utrzymującymi się wysokimi stopami procentowymi i podwyższonym poziomem inflacji. Narodowy Bank Węgier (NBH) utrzymuje swoją podstawową stopę procentową na poziomie 6,50% od połowy 2024 r., priorytetowo traktując realne dodatnie stopy procentowe w celu ograniczenia inflacji i stabilizacji forinta. Jednak inflacja pozostaje wysoka i wynosi 4,2% w kwietniu 2025 r., co jest spowodowane rosnącymi cenami żywności oraz kosztami usług. Inflacja bazowa również utrzymuje się na wysokim poziomie, osiągając 5%, co odzwierciedla napiętą sytuację na rynku pracy oraz silny wzrost wynagrodzeń.

Węgierska gospodarka wyszła z technicznej recesji pod koniec 2024 r., lecz stoi w obliczu poważnych przeciwności, które mogą osłabić jej perspektywy ożywienia. Fundusze UE przyznane Węgrom pozostają zamrożone wskutek sporów politycznych, co ogranicza inwestycje publiczne i wpływa na prognozę wzrostu PKB na 2025 r. (1,9%). Ponadto

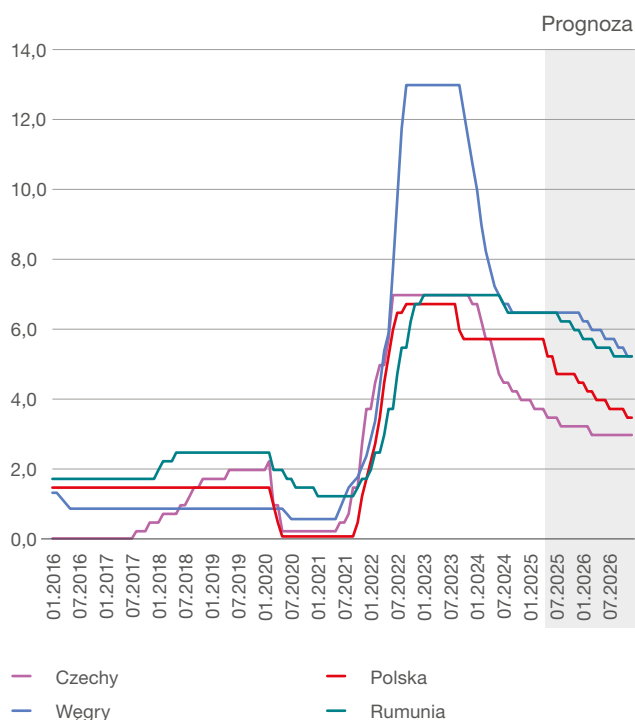
RYCINA 1.38 Stopy inflacji WCTUK w wybranych gospodarkach Europy Środkowo-Wschodniej



Źródło: Analizy Colliers.

RYCINA 1.39

Stopy procentowe banków centralnych w wybranych gospodarkach Europy Środkowo-Wschodniej



Źródło: Analizy Colliers.

problemy strukturalne w kluczowych sektorach, takich jak produkcja samochodów, stanowią dalsze zagrożenie dla wzrostu w średnim okresie.

Poluzowanie polityki pieniężnej w pozostałej części 2025 r. jest na tym etapie mało prawdopodobne. Interwencje rządowe w zakresie cen żywności tymczasowo złagodziły presję inflacyjną, lecz istnieje ryzyko zakłócenia dynamiki rynku w przypadku ich przedłużenia poza maj. Utrzymujące się tendencje dezinflacyjne mogą spowodować obniżki stóp procentowych.

Rumunia: Niepewność zaciemnia perspektywy polityki pieniężnej

Rumunia stanowi wyjątkowy przypadek w regionie ze względu na wyzwania fiskalne i niepewność polityczną, jednak ta ostatnia zmniejszyła się po wyborze proeuropejskiego kandydata na prezydenta w wyborach z maja 2025 r. Narodowy Bank Rumunii (NBR) utrzymał referencyjną stopę procentową na poziomie 6,50% od sierpnia 2024 r. pomimo umiarkowanych tendencji inflacyjnych.

Inflacja osiągnęła 4,85% r/r w kwietniu 2025 r. i przewiduje się, że będzie spadać od drugiej połowy tego roku w miarę stabilizacji cen energii

i wprowadzania w życie środków zaostrzających politykę fiskalną. Utrzymuje się jednak presja bazowa, szczególnie w zakresie inflacji usługowej napędzanej silnym wzrostem płac w sektorze publicznym.

Pomimo zmniejszonego ryzyka politycznego, Rumunia wciąż stoi przed szeregiem wyzwań, w tym wysokim deficytem budżetowym i na rachunku obrotów bieżących, ryzykiem utraty funduszy unijnych w przypadku braku szybkiego wdrożenia reform, ryzykiem obniżenia ratingu kredytowego do poziomu śmieciowego, a także możliwością wystąpienia niepokojów społecznych.

Wzrost gospodarczy pozostaje słaby, lecz oczekuje się jego stopniowego przyspieszenia w ciągu najbliższych dwóch lat, w miarę skuteczniejszego wykorzystywania unijnych funduszy naprawczych. Na razie można spodziewać się ograniczonych obniżek stóp procentowych – prawdopodobnie nie więcej niż 75 punktów bazowych do końca roku, jeśli stabilność polityczna się urzeczywistni, a ryzyko fiskalne zostanie ograniczone.

Region na rozdrożu

Krajobraz polityki pieniężnej w Europie Środkowo-Wschodniej odzwierciedla zarówno wspólne wyzwania, jak i dynamikę krajową. Inflacja pozostaje głównym problemem dla wszystkich czterech omawianych tu krajów – Polski, Czech, Węgier i Rumunii – lecz ich reakcje różnią się w zależności od krajowych uwarunkowań gospodarczych i czynników zewnętrznych. Podczas gdy Polska wydaje się być gotowa na wcześniejszy niż oczekiwano cykl łagodzenia polityki pieniężnej dzięki poprawie trendów inflacyjnych, Węgry pozostają przy wysokich stopach procentowych w obliczu utrzymujących się wyzwań strukturalnych. W międzyczasie Czechy ostrożnie podążają ścieżką luzowania w kontekście utrzymujących się zagrożeń, podczas gdy Rumunia mierzy się z opóźnieniami wynikającymi z niepewności i problemów wewnętrznych

W 2025 r. kraje te będą nadal stąpać po cienkiej linii między wspieraniem ożywienia gospodarczego a zapewnianiem stabilności cen – co podkreśla złożoność procesu kształtowania polityki pieniężnej w dzisiejszym niepewnym otoczeniu globalnym.



The Game of Returns - Hybrid Mozaic

DOWNLOAD REPORT





TALENT

Wprowadzenie

W miarę dojrzewania sektora centrów usług biznesowych w Polsce, pracownicy wykwalifikowani stali się jego najważniejszym atutem i największym wyzwaniem. Niniejszy rozdział stanowi uzupełnienie podstawowego przeglądu przedstawionego w rozdziale 1. Szczegółowo analizuje on, w jaki sposób organizacje funkcjonują w zmieniającym się rynku pracy, determinowanym przez zmiany demograficzne, zwiększoną mobilność, transformację cyfrową i rosnące oczekiwania pracowników i pracodawców. Opierając się na spostrzeżeniach z badania ABSL w 2025 r. i bazy danych centrów ABSL, analizujemy ewoluującą strukturę zatrudnienia, demografię siły roboczej, formy umów, trendy rotacji i rosnącą rolę obcokrajowców w puli talentów. Analizujemy również sposób reakcji firm polegający na ukierunkowanych inicjatywach rozwojowych, elastycznych modelach pracy, strategiach różnorodności i inkluzywności oraz wysiłkach na rzecz rozwoju przywództwa. Rozdział kończy się wskazaniem sposobu, w jaki sektor dostosowuje swe podejście do pracowników wykwalifikowanych, by pozostać konkurencyjnym, innowacyjnym i odpornym w środowisku coraz bardziej zglobalizowanym i dynamicznym. Uwzględniamy również wkład naszych partnerów strategicznych Mercer, Randstad i OPI, pozwalający uzyskać bardziej całościowy obraz puli talentów w Polsce na koniec I kw. 2025 r.

Nowe sposoby pracy

Badanie ABSL w 2025 r. dostarcza cennych informacji na temat zmieniających się modeli pracy przyjętych przez centra usług biznesowych w Polsce, podkreślając ciągłe dostosowywanie się sektora do realiów postpandemicznych. Praca hybrydowa stała się dominującym modelem, zapewniającym równowagę między elastycznością a spójnością organizacyjną.

Rozwiązania w pełni zdalne stanowią obecnie mniejszą część zatrudnionych, co odzwierciedla częściowy odwrót od skrajności z czasów pandemii. Większość organizacji poszukuje ustrukturyzowanego środowiska hybrydowego, podczas gdy praca zdalna pozostaje opłacalna i ceniona – szczególnie w sektorze IT oraz na stanowiskach wiedzochłonnych. Model ten wspiera wydajność operacyjną i autonomię pracowników, jednocześnie ułatwiając okresową współpracę w warunkach biurowych.

Dane pokazują również, że praca w pełni biurowa stała się modelem mniejszościowym, stosowanym głównie tam, gdzie funkcje biznesowe lub wymogi zgodności wymagają fizycznej obecności. Jednak nawet w takich przypadkach wiele firm ponownie ocenia swe wzorce użytkowania biura, by zoptymalizować przestrzeń, obniżyć koszty i poprawić doświadczenia pracowników.

Kluczowe informacje dotyczące talentów

Dominującym modelem pracy jest model hybrydowy, dostosowany do norm postpandemicznych. **60,1% centrów deklaruje** łączenie pracy z domu z pracą z biura, przy czym **dominuje schemat od dwóch do trzech dni** pracy z biura.

Powrót do biura przyniósł najbardziej pozytywne rezultaty w zakresie współpracy zespołowej i innowacji. Obraz jest jednak bardziej zniuansowany, jeśli chodzi o produktywność i zadowolenie pracowników.

Główną strategią rekrutacyjną (51,7%) jest pozyskiwanie pracowników z miejscowości, w której znajduje się dane centrum. Z drugiej strony, zapotrzebowanie na pracowników wykwalifikowanych i ich niedobór sprawiają, że organizacje pozyskują pracowników także z innych miejsc.

Wśród form zatrudnienia w centrach innych niż IT **dominują umowy o pracę (95,0%). W branży IT umowy B2B stanowią 30,7%** struktury zatrudnienia.

Udział pracowników w wieku 35+ nieustannie rośnie (17 p.p. od 2019 r.) i obecnie stanowi 46,0% zatrudnienia.

Dobrowolna rotacja spadła z 18,3% w 2022 r. do 9,1% w 2024 r. Dobrowolna rotacja (zainicjowana przez firmę) wzrosła głównie w centrach IT.

Znaczna **część kadry (36,0%) obejmuje pracowników o krótkim i średnim stażu pracy (do 3 lat). Ilustruje to napływ talentów (i dynamikę załóg)**, lecz także podkreśla wyzwanie związane z ich zatrzymaniem w firmie.

Średnia liczba pracowników rosla na przestrzeni lat, a **centra stały się większe** (średnia liczba pracowników wynosi 235 osób).

19.6% pracowników sektora to obcokrajowcy. Ukraina pozostaje najczęściej wskazywanym krajem pochodzenia cudzoziemców (23,4%), a kolejne miejsca zajmują Indie (10,9%), Białoruś i Włochy (po 8,3%).

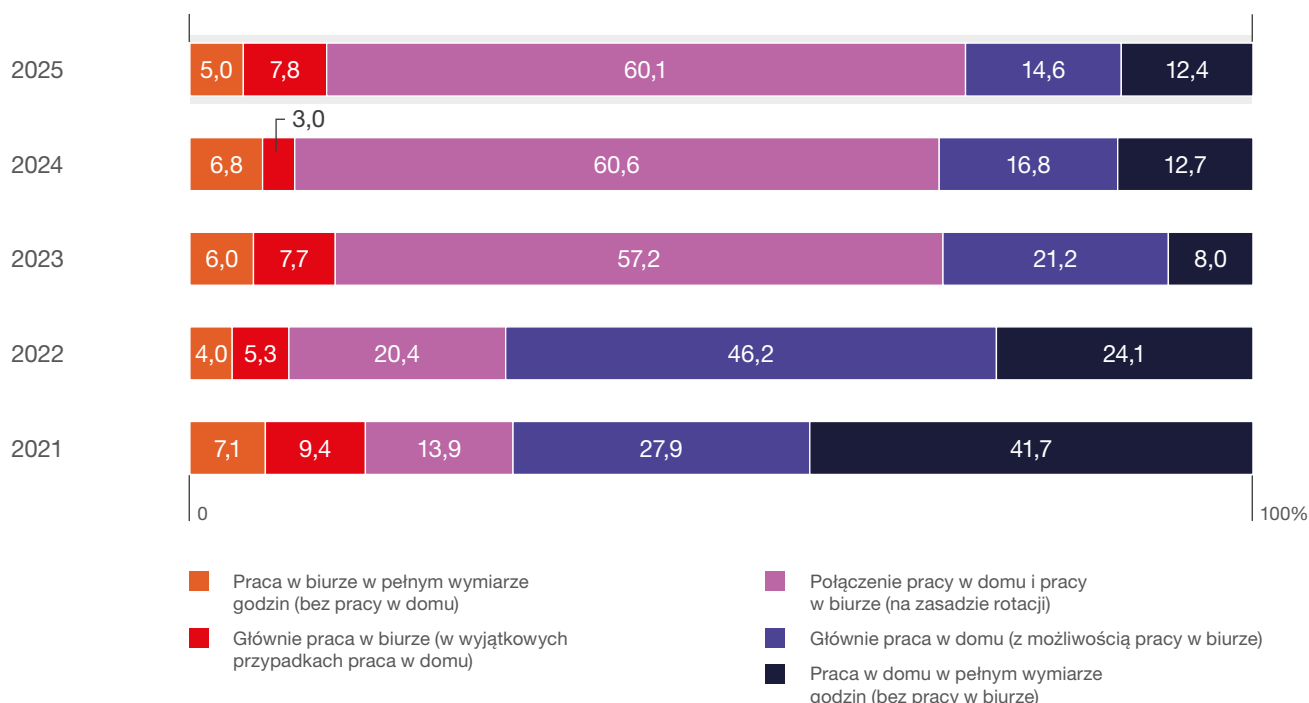
Różnorodność, inkluzywność i przynależność stają się coraz bardziej zakorzenione w działalności centrów. Odzwierciedla to zmianę – z pojedynczych inicjatyw HR na kluczowe priorytety kulturowe i operacyjne.

Niedobór talentów jest obecnie uznawany za mniej istotną barierę / wąskie gardło **niż w poprzednich latach.**

Jeśli chodzi o dominujące podejście do dni przepracowanych poza biurem, większość organizacji zdecydowała się na model dwóch do trzech dni w tygodniu. Kompromis ten odzwierciedla próbę zrównoważenia dążenia kierownictwa do współpracy fizycznej i synergii zespołu z oczekiwaniami pracowników w zakresie elastyczności. Mniejsza grupa centrów nadal wdraża cztero- lub pięciodniowe harmonogramy pracy w biurze, które często związane są z bardziej tradycyjnymi funkcjami lub wyższymi stanowiskami kierowniczymi. Z drugiej strony, niektóre firmy stosują politykę jednego

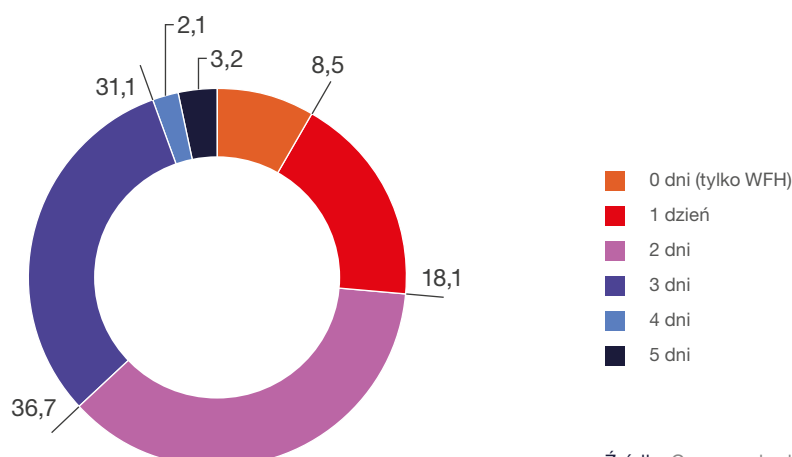
dnia pracy w biurze lub pracy w pełni zdalnej, zwykle wtedy, gdy przyciąganie pracowników wykwalifikowanych lub efektywność kosztowa mają pierwszorzędne znaczenie. Podsumowując, sektor usług biznesowych w Polsce obrał pracę hybrydową za standard strategiczny, wspierany przez różne konfiguracje elastyczne. Model pracy biurowej przez dwa lub trzy dni, będący najczęściej stosowanym, podkreśla przejście od adaptacji w sytuacjach kryzysowych do ustrukturyzowanej hybrydyzacji, mającej na celu połączenie najlepszych cech pracy zdalnej i osobistej.

RYCINA 2.1 | Modele pracy (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=188). Dane ważone zatrudnieniem.

RYCINA 2.2 | Najczęściej deklarowana liczba dni przepracowywanych w biurze w I kw. 2025 r. (liczba dni, %)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=188).

Powrót do biura

Przedmiotem analizy było, w jaki sposób powrót do biura wpływa na kluczowe aspekty operacyjne centrów usług biznesowych w Polsce. Ponieważ modele pracy hybrydowej i zdalnej stały się podczas pandemii głęboko zakorzenione, przywrócenie obecności w biurze przyniosło mieszane wyniki operacyjne w całym sektorze.

Ogromną poprawę odnotowano w takich obszarach jak współpraca zespołowa i innowacyjność. Sugeruje to, że osobiste interakcje stanowią wyjątkową wartość w zakresie wspierania wymiany wiedzy i budowania silniejszej dynamiki zespołu. Korzyści te są szczególnie istotne w przypadku innowacji, wdrożeń, szkoleń i wielofunkcyjnej pracy projektowej, gdzie fizyczna bliskość może przyspieszyć uzyskanie spójności i zaangażowania.

Jednak odpowiedzi dotyczące produktywności i zadowolenia pracowników wskazują na bardziej zniuansowany obraz. Znaczna liczba centrów nie stwierdziła znaczących zmian lub nawet zaobserwowała negatywny wpływ na te wskaźniki. Może to odzwierciedlać preferencje pracowników dotyczące elastyczności i wzrostu wydajności w przypadku pracy zdalnej. W niektórych przypadkach nakaz

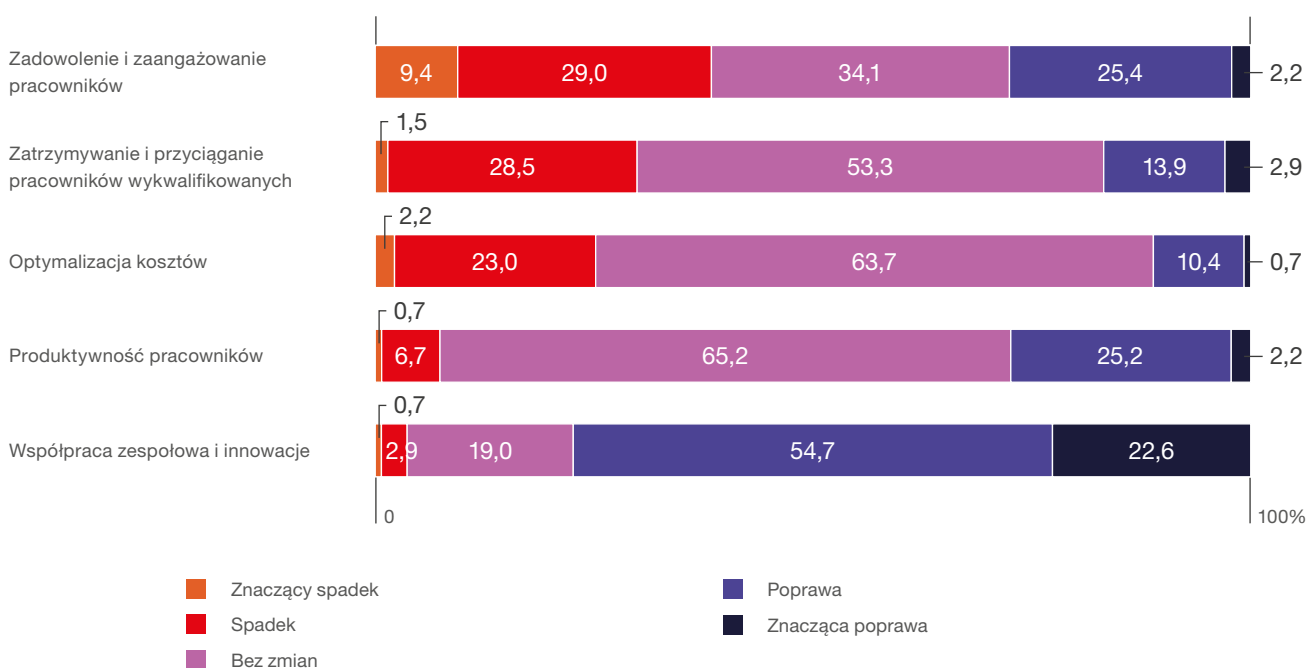
powrotu do biura wprowadzał tarcia lub obniżał morale wśród pracowników przyzwyczajonych do większej autonomii, podkreślając znaczenie komunikacji, dostosowania celów i elastyczności we wdrażaniu.

Efektywność operacyjna i wyniki dotyczące zarządzania kosztami związane z RTO również były zróżnicowane. Podczas gdy niektóre centra doświadczyły usprawnienia procesów i lepszego wykorzystania zasobów, inne odnotowały brak wydajności logistycznej i infrastrukturalnej. Te rozbieżności sugerują, że sukces inicjatyw w zakresie powrotu do biura jest ściśle powiązany z modelem organizacyjnym, dojrzałością narzędzi cyfrowych i strategiami zaangażowania pracowników.

Podsumowując, powrót do biura nie we wszystkich przypadkach przyczyniał się do poprawy wydajności operacyjnej. Jego wpływ zależy w dużej mierze od tego, w jaki sposób jest on realizowany, komunikowany i jak wpisuje się w szersze strategie dotyczące zarządzania kadrami. Organizacje powinny przyjąć elastyczne, oparte na danych podejścia, które są zgodne z potrzebami zespołu, celami operacyjnymi i preferencjami pracowników – równoważąc porządek pracy z odpowiednią autonomią w celu utrzymania produktywności, właściwej kultury pracy i innowacyjności oraz maksymalizując korzyści płynące z modeli hybrydowych lub osobistych.

RYCINA 2.3

Wpływ powrotu do biura na wybrane aspekty działalności centrów (%)

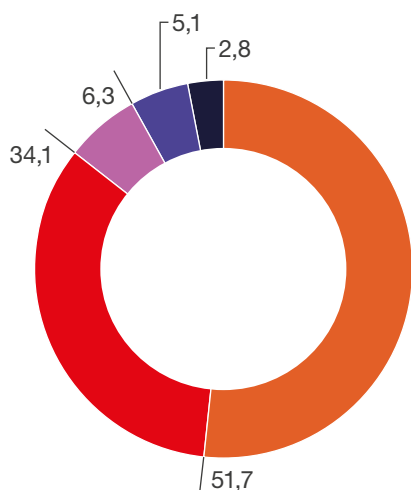


Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=138).

Potwierdzają się nasze obserwacje z poprzedniego raportu: sektor znajduje się na rozdrożu. Z jednej strony, określone lokalizacje są nadal postrzegane przez wielu inwestorów jako oferujące specyficzne/idiosynkratyczne kompetencje puli talentów, które wynikają z lokalnej kultury biznesowej i milczącej wiedzy (jest to tzw. wiedza ukryta, specyficzna dla firmy, jej kultury organizacyjnej i kompetencji technologicznej). Z drugiej strony, zapotrzebowanie na talenty i ich niedobór sprawiają, że organizacje pozyskują pracowników także z innych miejsc.

RYCINA 2.4

Skąd rekrutują Państwo pracowników? (%)



- Miasto, w którym znajduje się centrum oraz jego obszary przyległe
- Dowolne miejsce w Polsce
- Gdziekolwiek (lokalizacja nie ma już znaczenia)
- Tylko miasto, w którym znajduje się centrum
- Dowolne miejsce w UE

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=176).

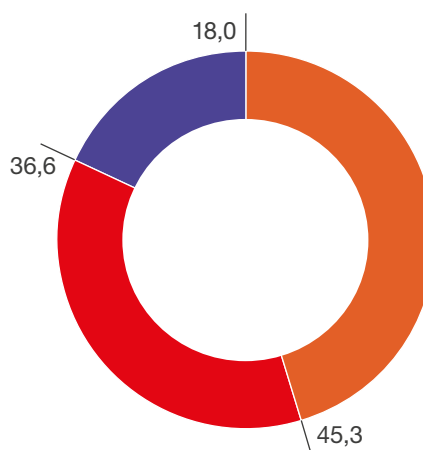
Reakcja na zmiany w sektorze

Badanie ABSL 2025 pokazuje, że większość centrów usług biznesowych w Polsce reaguje na doniesienia o zwolnieniach i zmianach operacyjnych na rynku poprzez wdrażanie uporządkowanych i transparentnych strategii. Firmy powszechnie wykorzystują komunikację kierowniczą, spotkania z pracownikami oraz dyskusje prowadzone przez menedżerów w celu omawiania i utrzymania zaufania, dostarczając

jednocześnie informacji w formacie Q&A. Tego rodzaju wielowarstwowe podejście pomogło w kontekstualizacji rozwoju sektora i zmniejszeniu niepewności. Jednak niektóre organizacje polegały wyłącznie na formalnych oświadczeniach, tracąc możliwość bardziej znaczącej komunikacji z pracownikami. Wyniki badań podkreślają, jak istotna jest klarowna i empatyczna komunikacja w obliczu wyzwań związanych z zatrudnieniem oraz dla podtrzymania morale w czasach zmian.

RYCINA 2.5

W jaki sposób firma komunikowała się z pracownikami w temacie zwolnień i zmian operacyjnych rynku? (%)



- Wewnętrzne przekazywanie aktualnych informacji, z podkreśleniem pozycji firmy i jej strategii na przyszłość
- Nie przekazano żadnych oficjalnych informacji na ten temat
- Otwarta komunikacja z zapewnieniem o bezpieczeństwie zatrudnienia

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=172).

Umowne formy zatrudnienia

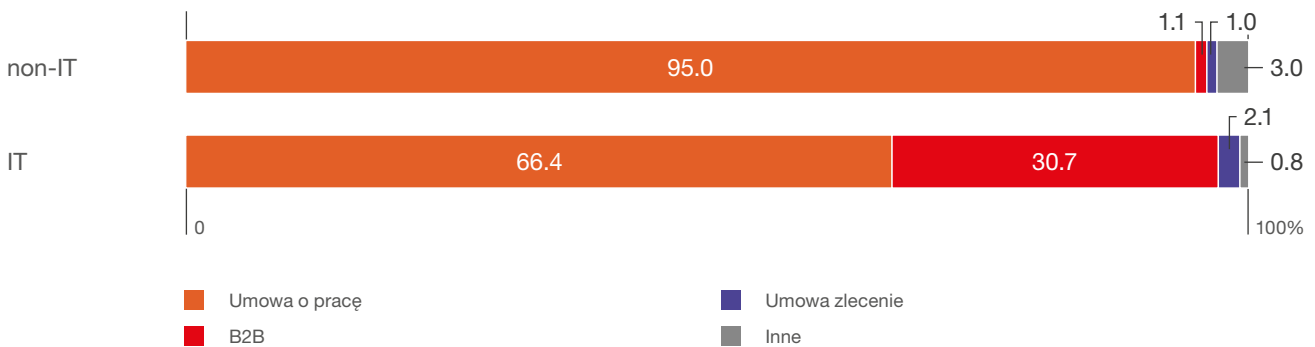
W poprzednim raporcie przedstawiono znaczenie umów B2B w sektorze. Podobnie jak w innych sektorach gospodarki, stały się one powszechne w segmencie usług wiedzochłonnych, zwłaszcza w procesach IT. Było to możliwe przede wszystkim dzięki kwalifikacjom specjalistów IT i unikalnym, pożądanym kompetencjom. Rozwój umów B2B wynika z kilku czynników. Należą do nich możliwość osiągnięcia lepszych wyników

finansowych, elastyczność działania, niezależność oraz możliwość świadczenia usług różnym kontrahentom. W badaniu w 2025 r. zadano bardziej kompleksowe

pytanie, obejmujące umowy zlecenia i inne formy zatrudnienia. Rycina 2.6 przedstawia strukturę odpowiedzi w podziale na centra IT i non-IT.

RYCINA 2.6

Struktura zatrudnienia pod względem formy zatrudnienia (z wyłączeniem dostawców zewnętrznych – body/team leasing) (%)



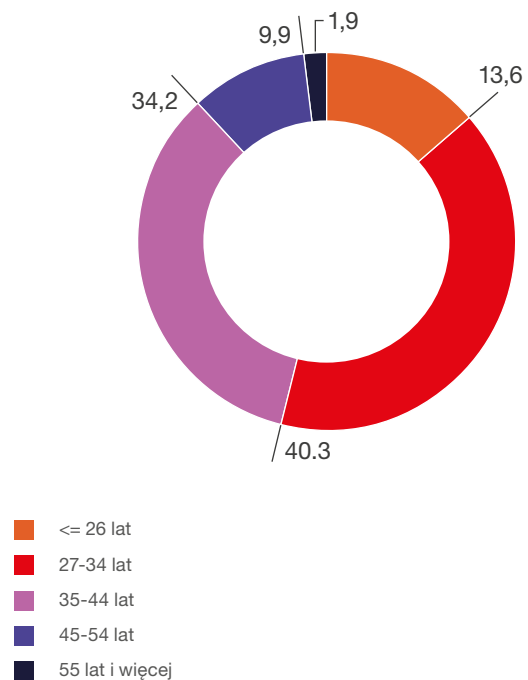
Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N for IT=20; N for non-IT=68). Dane ważone zatrudnieniem.

Zatrudnienie według grup wiekowych, stanowisk i procesów biznesowych

Sektor zmienia się i wchodzi w dojrzałą fazę. Na przestrzeni lat nastąpił wzrost udziału grupy wiekowej 35+ w ogólnym zatrudnieniu. W 2024 r. trend ten dalej występował. Od 2019 r. udział osób w wieku 35+ wzrósł o 17 p.p. Zmianom tym towarzyszył wzrost udziału stanowisk specjalistycznych w strukturze zatrudnienia centrów. Odsetek młodszych pracowników spada. W kwestionariuszu badania w 2025 r. zapytaliśmy o strukturę pracowników centrum pod względem stażu pracy. Największą kategorię (27,5%) stanowi grupa pracująca w centrum od trzech do pięciu lat, a następnie od roku do dwóch lat (23,1%). 14,4% pracowników pracowało w centrum przez dziesięć lat lub dłużej. Jest to zgodne ze stosunkowo wysokimi wskaźnikami odejść i potencjalnie wskazuje na zjawisko częstej zmiany pracy w głównych aglomeracjach sektorowych w Polsce, podobnie jak w przypadku typowych klastrów sektorowych.

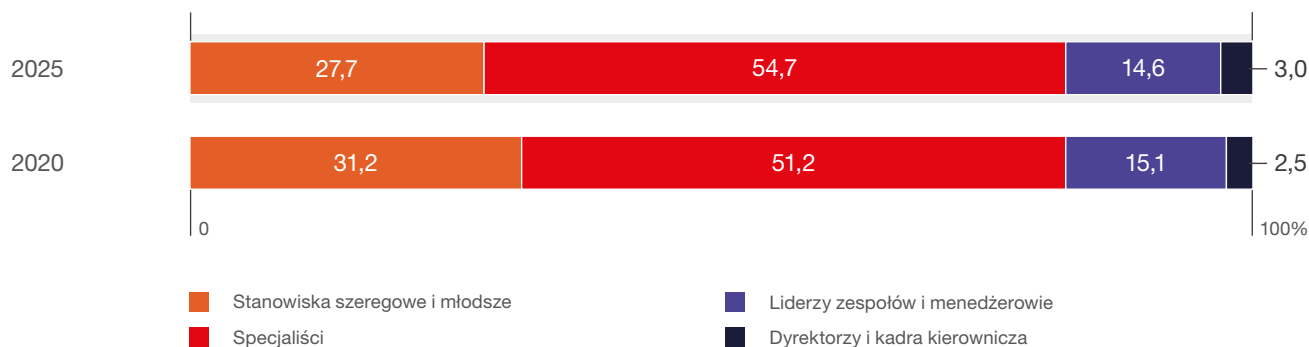
RYCINA 2.7

Struktura zatrudnienia w centrach usług biznesowych według wieku pracowników (%)



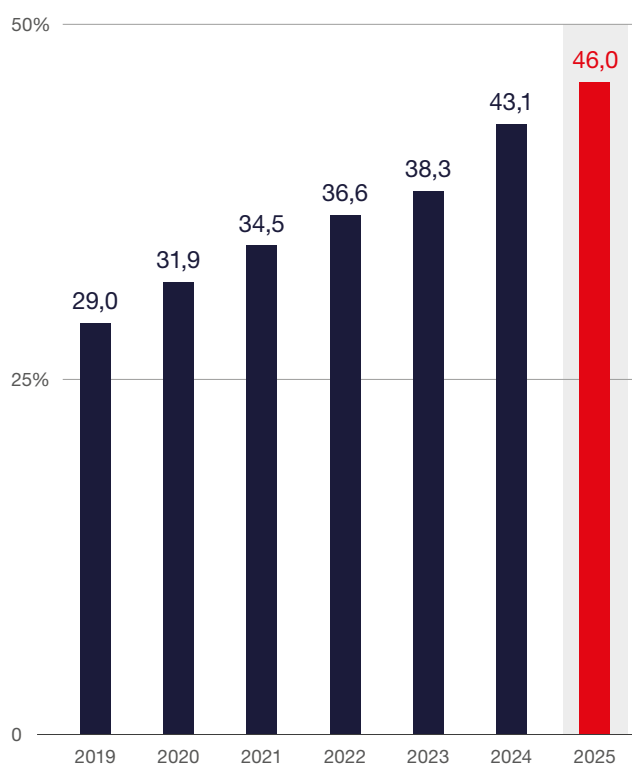
Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=164). Dane ważone zatrudnieniem.

RYCINA 2.8 | Struktura zatrudnienia w centrach usług biznesowych według kategorii stanowisk (2020, 2025, %)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=174). Wyniki są ważone zatrudnieniem.

RYCINA 2.9 | Udział osób w wieku 35+ w zatrudnieniu w sektorze (2019–2025, %)



Źródło: Analiza ABSL oparta na corocznych ankietach. Dane ważone zatrudnieniem.

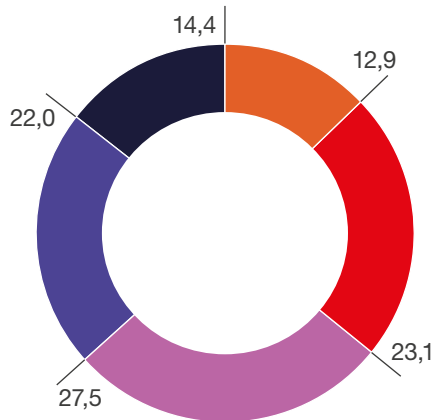
Staż pracy

Wyniki ważone zatrudnieniem wskazują, że znaczna część zatrudnionych to pracownicy o krótkim i średnim stażu pracy, zwłaszcza tacy, którzy pracują w swoich centrach od roku do trzech lat. Wskazuje to na napływ talentów i pewną dynamikę w strukturach organizacyjnych. Podkreśla jednak również potencjalne wyzwania związane z wdrażaniem, szkoleniem i zatrzymywaniem początkujących specjalistów.

Pracownicy z ponad pięcioletnim stażem pracy stanowią stabilny trzon wielu centrów. Ich obecność zapewnia ciągłość, wiedzę operacyjną i potencjał przywódczy. Jednak ich odsetek nie jest dominujący, co wskazuje, że chociaż pamięć instytucjonalna istnieje, może nie być głęboko zakorzeniona we wszystkich dziedzinach.

Dane te podkreślają znaczenie ram rozwoju kariery, programów mentorskich i możliwości mobilności wewnętrznej w celu zatrzymania pracowników wykwalifikowanych poza wczesną fazą zatrudnienia. W środowisku charakteryzującym się rosnącymi kosztami pracy i niedoborem talentów, centra usług muszą kultywować strategie retencji, które wykraczają poza samo wynagrodzenie i koncentrują się na rozwoju kariery, rozwoju umiejętności i krzewieniu właściwej kultury miejsca pracy.

RYCINA 2.10

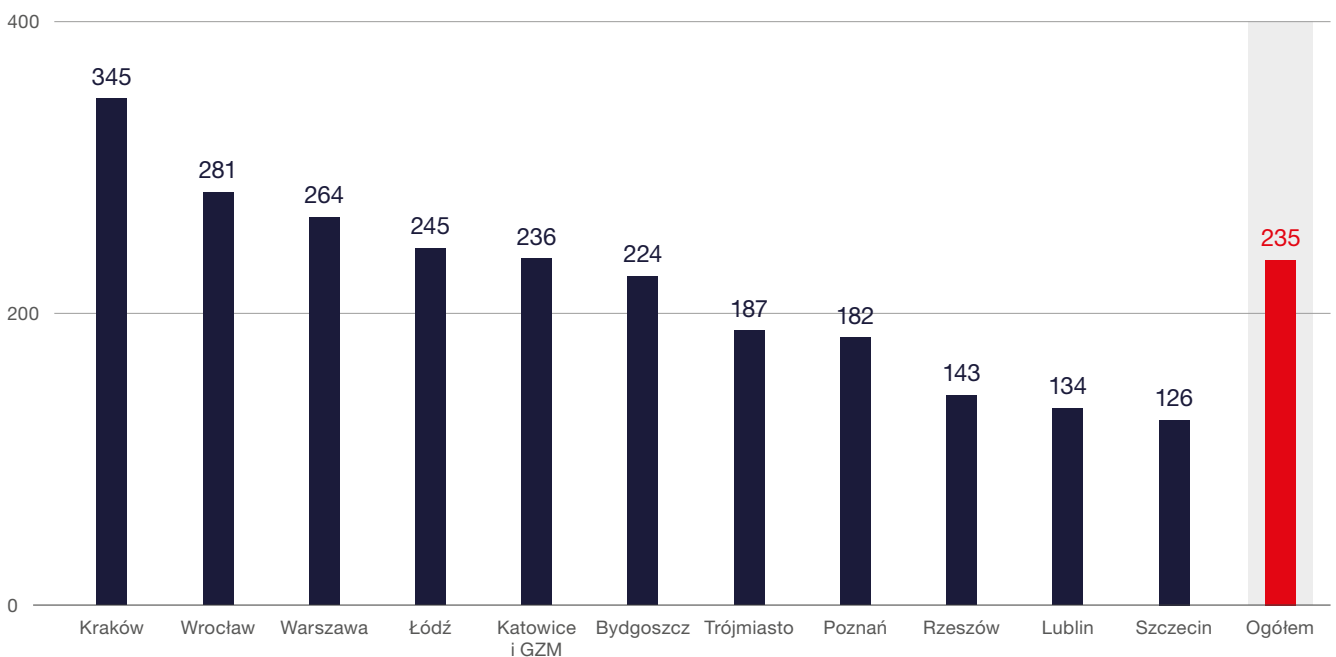
Struktura zatrudnienia według stażu pracy (w centrum) (%)

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=167).
Wyniki są ważone zatrudnieniem.

Średnia liczba pracowników

Średnie zatrudnienie przedstawiono dla jedenastu głównych lokalizacji, w których centra zatrudniają co najmniej 5000 osób. Najwyższy średni wskaźnik zatrudnienia występuje w Krakowie (345). Dwadzieścia siedem centrów w Krakowie zatrudnia 1000 lub więcej osób (57,0% całkowitego zatrudnienia w sektorze w Krakowie). Drugie miejsce zajmuje Wrocław (średnio 281 pracowników, jedenaście centrów zatrudniających 1000 lub więcej osób), a trzecie Warszawa (średnio 264 pracowników, dwadzieścia dwa takie centra). Średnie zatrudnienie w centrach usług biznesowych wynosi 235 osób. Istnieje różnica w średnim zatrudnieniu pomiędzy podmiotami z kapitałem zagranicznym i krajowym (w których głównym udziałowcem jest podmiot polski). W spółkach zagranicznych wynosi ono 278, a w spółkach krajowych 128. Takie różnice obserwuje się również w międzynarodowym sektorze usług biznesowych i globalnej gospodarce. Podmioty z kapitałem zagranicznym są z reguły większe, bardziej produktywne i bardziej zorientowane na działalność międzynarodową. Najwyższa średnia liczba pracowników występuje w centrach, których centrale znajdują się we Francji (354), Irlandii (324) i Stanach Zjednoczonych (323).

RYCINA 2.11

Średnie zatrudnienie w centrach usług biznesowych w głównych lokalizacjach w Polsce (liczba osób, 2025 r.)

Źródło: Analiza ABSL oparta na bazie danych centrów usług biznesowych. Na przestrzeni lat średnie zatrudnienie w centrum rośnie, wykazując wahania r/r.

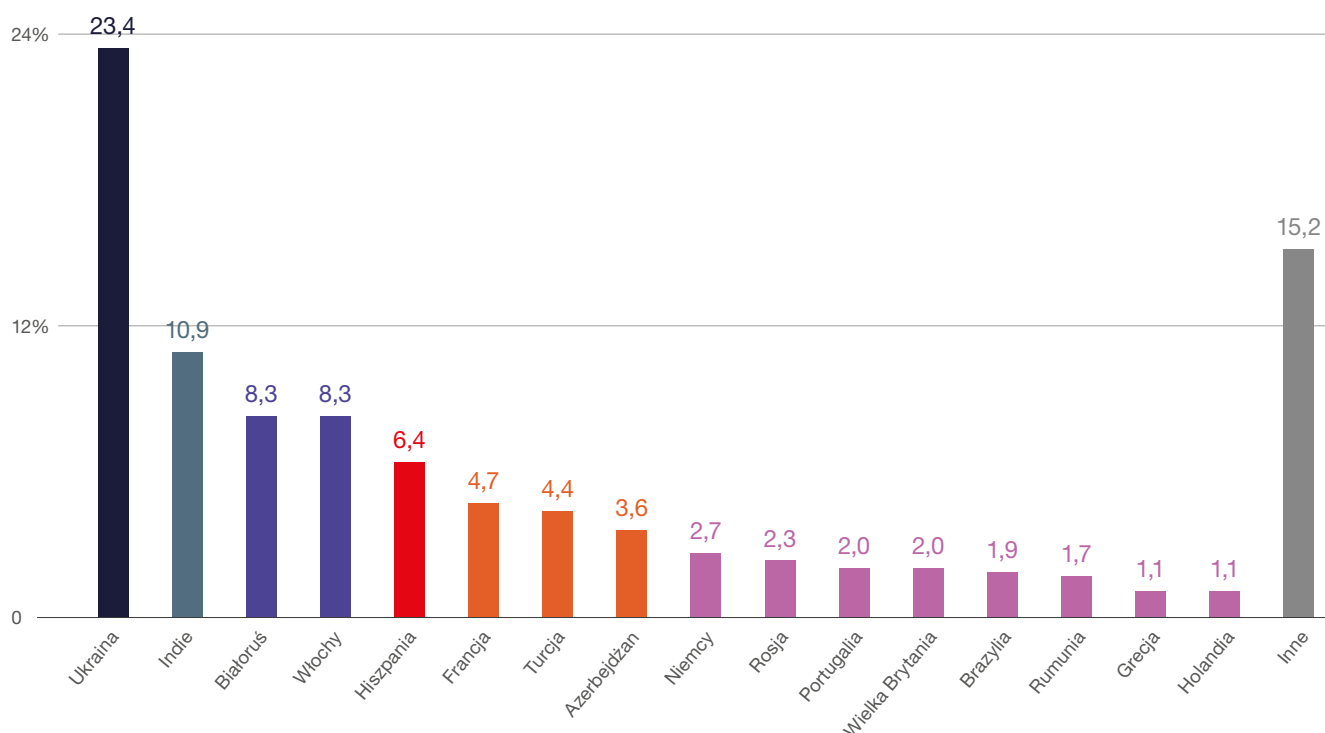
Cudzoziemcy w centrach usług biznesowych

97,5% centrów usług biznesowych objętych badaniem zatrudnia obcokrajowców. Wielokulturowość jest charakterystyczną cechą sektora w Polsce. Różnorodność i inkluzywność odgrywa istotną rolę i są ważne dla dalszego rozwoju. 54,0% centrów zatrudnia ponad 10% pracowników zagranicznych (wzrost o 3 p.p. r/r). Zróżnicowana kadra ma kluczowe znaczenie i stanowi fundament przewagi konkurencyjnej centrów. Liczba ta będzie nadal rosła, a pracownicy wykwalifikowani będą poszukiwani na całym świecie, by sprostać rosnącemu popytowi. Dotyczy to w szczególności najważniejszych lokalizacji usług biznesowych w Polsce. Łącznie szacujemy liczbę cudzoziemców zatrudnionych w centrach usług w Polsce na 96 tys. osób.

Respondenci badania ABSL wskazali pięć wiodących krajów pochodzenia cudzoziemców pracujących w centrach biznesowych. W pierwszej trójce znaleźli się pracownicy z Ukrainy, Indii i Białorusi (tak samo jak w poprzednim badaniu). Ukraina pozostaje najczęściej wskazywanym krajem pochodzenia cudzoziemców. Ukraińcy stanowią największą grupę cudzoziemców w 66,0% firm zatrudniających obcokrajowców (o 4 p.p. więcej niż w poprzednim raporcie, o 19 p.p. więcej niż w badaniu z 2021 r.). Liczba krajów, w których pozyskiwani są pracownicy zagraniczni, wynosi 57 (o pięć mniej niż w 2024 r.). Udział cudzoziemców w ogólnym zatrudnieniu w centrach usług biznesowych analizowanych przez ABSL wynosi 19,6% (o 4,4 p.p. więcej niż w roku poprzednim). Na przestrzeni lat podlegał on wahaniom wynikającym z sytuacji na Ukrainie i przenoszenia działalności i funkcji do Polski przez duże centra, rosnącego zapotrzebowania na pulę talentów w miarę rozwoju sektora w Polsce (pod względem zatrudnienia) i zmian (pod względem zaawansowania i dojrzałości biznesowej); rosnącego zastosowania AI, jej konsekwencji i związanych z nią oczekiwań.

RYCINA 2.12

Kraje pochodzenia najczęściej deklarowane przez cudzoziemców zatrudnionych w centrach usług biznesowych (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=168, liczba wskazań 640).

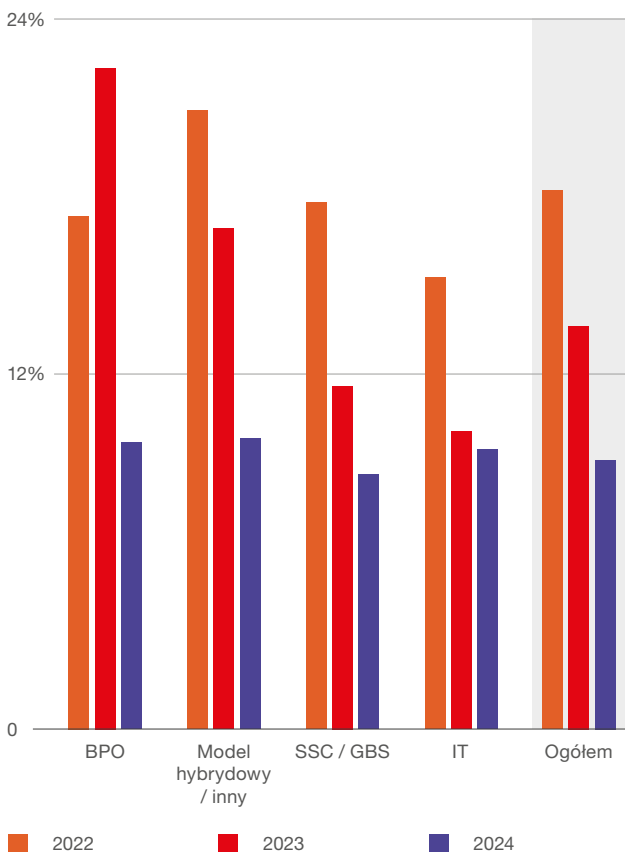
Rotacja pracowników

Wskaźnik dobrowolnej rotacji w centrach usług biznesowych, analizowany przez ABSL, wynosi 9,1%. Rósł on od 2020 r. i w 2022 r. osiągnął 18,3%. Spadł natomiast w latach 2023 i 2024 r. (r/r), co odzwierciedla zmieniające się warunki na rynku pracy. W przeciwieństwie do lat ubiegłych, nie odnotowano znaczących różnic w dobrowolnej rotacji w różnych typach centrów.

Wskaźnik rotacji inicjowanej przez firmę w 2024 r. wynosi 4,6% (tyle samo co w roku poprzednim). W centrach IT i hybrydowych/innych odnotowano najwyższy wskaźnik przymusowej rotacji, który wzrósł w porównaniu z latami poprzednimi.

RYCINA 2.13

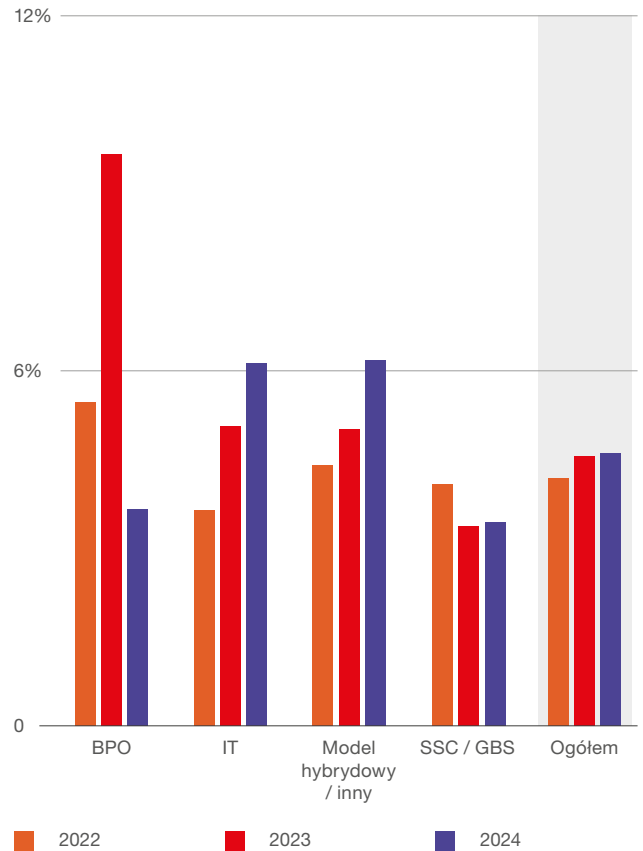
Wskaźnik dobrowolnej rotacji według typu centrum (%)



Źródło: Analiza ABSL oparta na wynikach badania (N=158). Dane ważone zatrudnieniem.

RYCINA 2.14

Wskaźnik rotacji inicjowanej przez firmę według typu centrum (%)



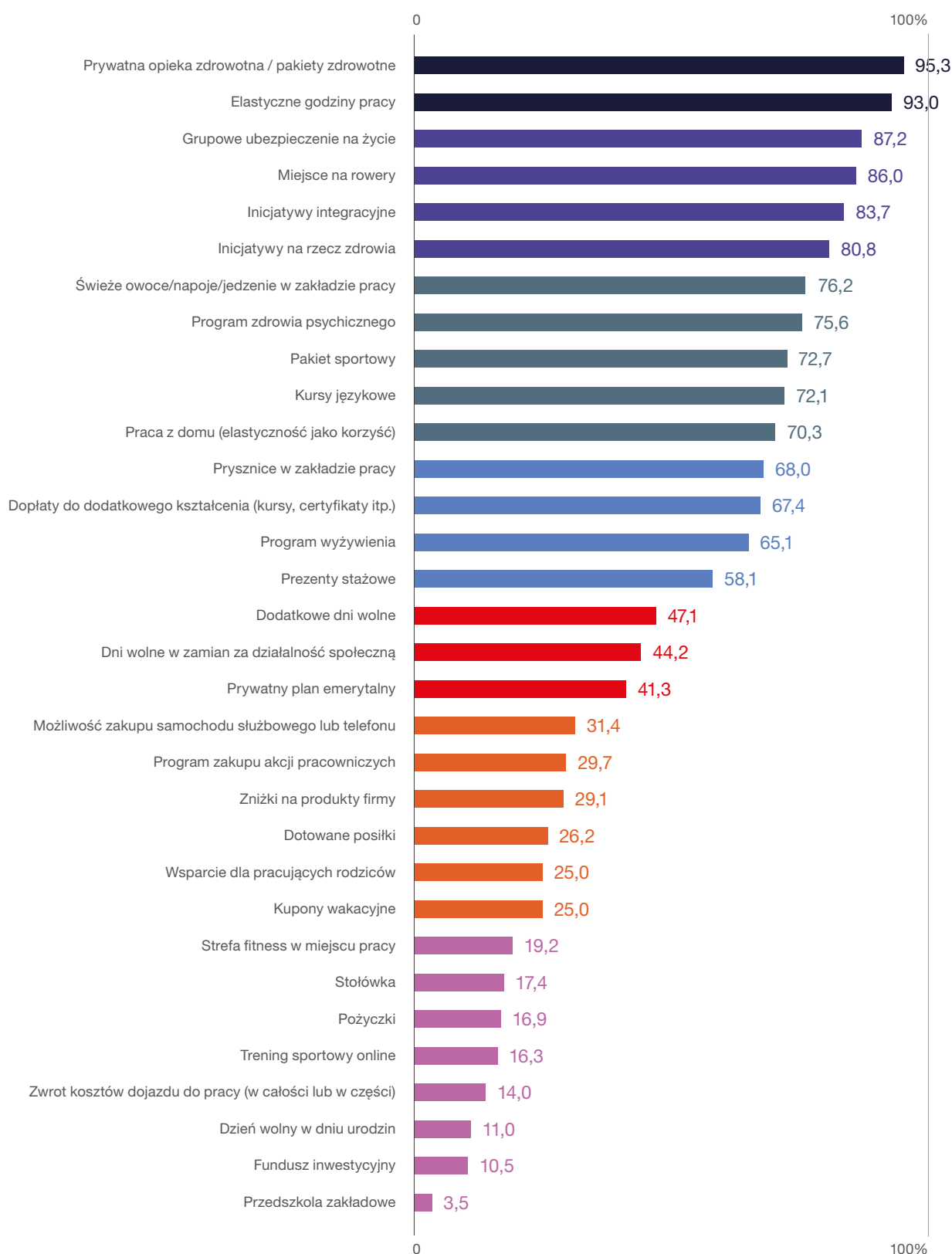
Źródło: Analiza ABSL oparta na wynikach badania (N=153). Dane ważone zatrudnieniem.

Świadczenia pozapłacowe

Najważniejszym zasobem są pracownicy wysoko wykwalifikowani. Sektor w Polsce oferuje konkurencyjne wynagrodzenia i zapewnia swoim pracownikom szeroką gamę świadczeń pozapłacowych, które znacznie wykraczają poza standardy polskiego rynku pracy. Pod tym względem sektor wyznacza trendy dla innych.

RYCINA 2.15

Świadczenia pozapłatowe i oferowane pracownikom na koniec I kw. 2025 r. (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=172). Inne korzyści wymieniane przez respondentów: punkty benefitowe do wymiany na różne produkty i usługi; prezenty na Boże Narodzenie, Wielkanoc i Dzień Dziecka; dodatek wakacyjny („wczasy pod gruszą”); paczka dla noworodka; strefa relaksu; webinaria; imprezy i uroczystości wewnętrzne; samochód służbowy; nagrody uznaniowe, praca z zagranicy.

Dostępność puli talentów i działania rozwojowe

Dostępność talentów pozostaje głównym czynnikiem wpływającym na atrakcyjność Polski dla działalności shoringowej. Jednak z biegiem czasu postrzeganie niedoboru talentów jako bariery dla operacji i wzrostu zmniejszyło się.

Od 2022 r. odpowiedzi na badanie wskazują na spadek liczby firm wskazujących niedobór talentów jako istotne wąskie gardło w rozwoju ich działalności.

Sektor dostosował się do tej rzeczywistości, coraz częściej zatrudniając zagranicznych specjalistów i pracowników w wieku 35 lat i starszych. W dłuższej perspektywie, powszechne przyjęcie modeli pracy zdalnej (WFH i praca z dowolnego miejsca), wraz

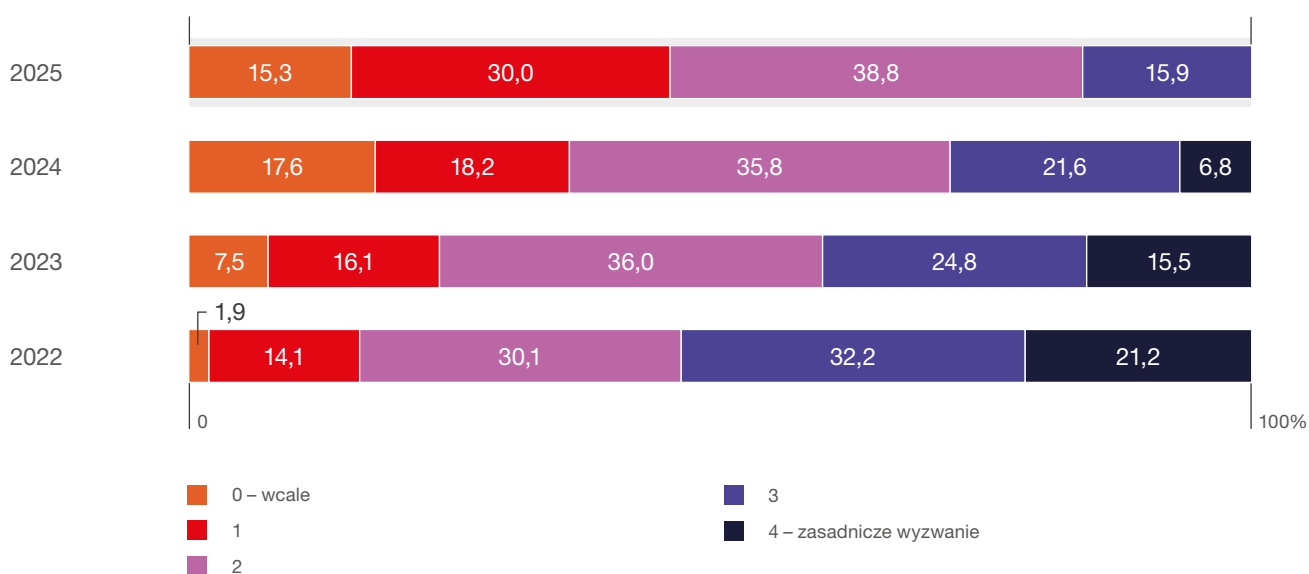
z automatyzacją procesów i integracją AI, pomaga złagodzić ograniczenia pracowników wykwalifikowanych. Warto zauważyć, że w badaniu z 2025 r. żaden z respondentów nie wskazał dostępności puli talentów jako „zasadniczego wyzwania”, co oznacza znaczącą zmianę nastrojów w porównaniu z latami ubiegłymi.

Według badania ABSL 2025 większość organizacji inwestuje znaczne środki w szkolenia wewnętrzne (88,2%) i niestandardowe platformy e-learningowe (86,5%) w celu budowania potencjału pracowników. Powszechnie wykorzystywane są również szkolenia zewnętrzne (82,4%) i inicjatywy związane z wymianą wiedzy (78,8%). Ponad 70% organizacji opiera rozwój na wewnętrznych ekspertach merytorycznych, podczas gdy szkolenia międzydziałowe (61,2%) oraz współpraca z uczelniami (42,9%) występują rzadziej.

Dane dowodzą silnej koncentracji na wewnętrznym podnoszeniu kwalifikacji i cyfrowych rozwiązaniach edukacyjnych, mających na celu sprostanie zmieniającym się potrzebom sektora.

RYCINA 2.16

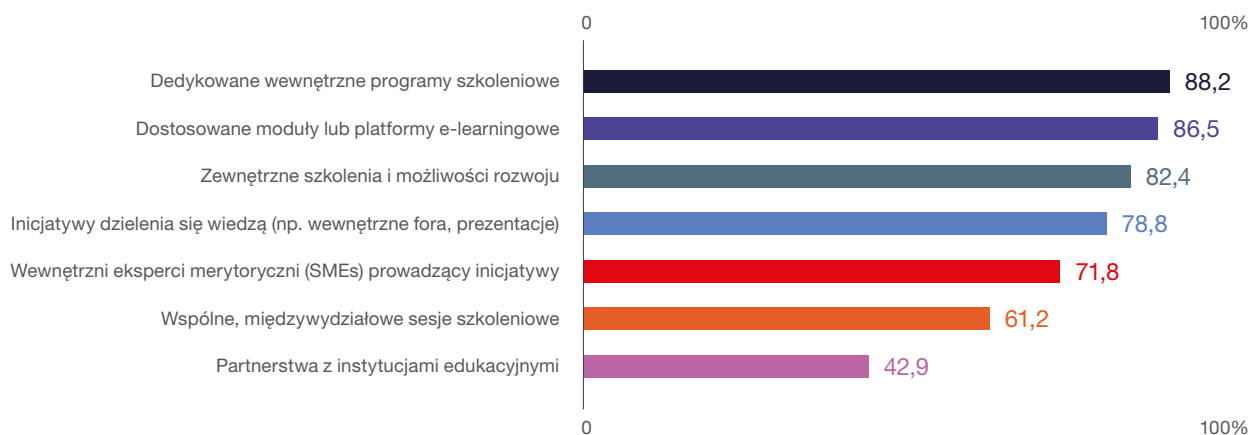
W jakim stopniu dostępność puli talentów w Polsce stanowi barierę (wąskie gardło) dla działalności i rozwoju Twojego centrum? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (dla 2025 N=170).

RYCINA 2.17

W jaki sposób Twoja organizacja wykorzystuje i wzmacnia kompetencje swej puli pracowników wykwalifikowanych, w tym wewnętrzne programy szkoleniowe, by sprostać obecnym i przyszłym wymaganiom w sektorze? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=170).

Plany zatrudnienia

Sektor usług biznesowych działa w środowisku VUCA – zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym – w którym zdolność adaptacji do wstrząsów jest częścią codziennych operacji. Ostatnie lata przyniosły jednak wyjątkowe wyzwania, w tym pandemię Covid-19, powszechne przyjęcie modelu pracy zdalnej, inwazję Rosji na Ukrainę, niestabilność geopolityczną i gwałtowne przyspieszenie rozwoju AI.

Pomimo tych zakłóceń, sektor w Polsce nadal osiąga dobre wyniki. Zatrudnienie wzrosło o 6,2% r/r, w przeciwieństwie do spadku o 0,9% w całym sektorze przedsiębiorstw w Polsce. Jednak wraz z ciągłym przesuwaniem się sektora w kierunku stanowisk o wyższej wartości, średniego szczebla, sama liczba pracowników nie jest już jedynym wskaźnikiem wydajności.

Pandemia przyspieszyła trendy już kształtujące sektor – AI, automatyzację, umiejętności miękkie, zaawansowane przetwarzanie danych i rosnące oczekiwania klientów. Badanie za I kw. 2025 r. wskazuje, że 59,8% firm planuje zwiększyć zatrudnienie w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Choć jest to wartość nieco niższa niż w roku ubiegłym (spadek o 5,7 p.p.), pozostaje ona pozytywnym sygnałem, biorąc pod uwagę coraz bardziej złożony krajobraz makroekonomiczny i geopolityczny. W badaniu z 2025 r. 94,9% respondentów stwierdziło, że nie planuje zmian w liczbie lokalizacji w Polsce. 3,4% zamierza otworzyć jedno

nowe centrum, podczas gdy 1,7% planuje redukcję w celu konsolidacji operacji w głównych centrach. Żaden z respondentów nie wskazał planów zamknięcia działalności lub otwarcia wielu nowych lokalizacji.

RYCINA 2.18

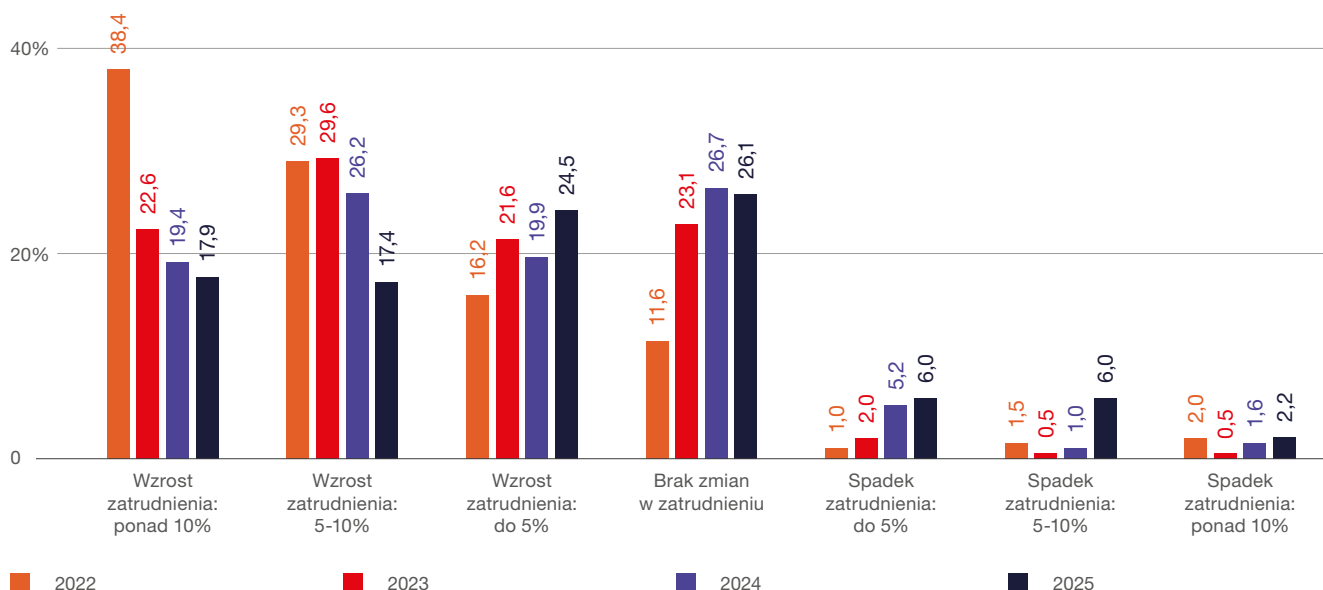
Plany zmian w zakresie obecności w Polsce w ciągu najbliższych 12 miesięcy (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=175).

RYCINA 2.19

Plany centrów dotyczące zmian w zatrudnieniu do I kw. 2026 r. (udział centrów w %), w porównaniu z wynikami poprzednich raportów



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N =184).

Przywództwo

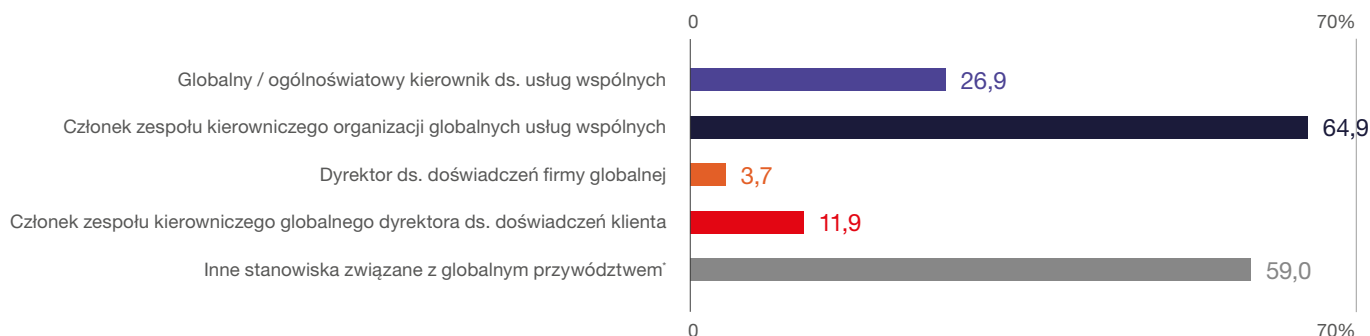
Stanowiska kierownicze związane z globalnymi usługami biznesowymi w Polsce

Wyniki badania z I kw. 2025 r. potwierdzają, że Polska staje się coraz ważniejszym ośrodkiem dla globalnych stanowisk kierowniczych, szczególnie w sektorze usług biznesowych. Najpopularniejsze role obejmują członków zespołu kierowniczego ds. globalnych usług

wspólnych (42,4%) i globalnych liderów projektów (38,5%), co odzwierciedla rosnący wpływ Polski na funkcje operacyjne i transformacyjne. Podczas gdy 17,6% centrów zatrudnia globalnych liderów usług wspólnych, stanowiska kierownicze pozostają rzadkością (2,4%), a tylko 7,8% zgłasza udział w globalnym zespole kierowniczym CXO. Podkreśla to pozycję Polski jako dojrzałego centrum usług wspólnych, choć nie będącego jeszcze głównym ośrodkiem globalnego przywództwa korporacyjnego. By wzmocnić swoją pozycję jako globalnego centrum przywództwa, być może będziemy musieli nadal rozwijać nasze strategiczne możliwości, innowacje, potencjał transformacyjny i kadry kierownicze.

RYCINA 2.20

Które z poniższych stanowisk kierowniczych związanych z globalnymi usługami biznesowymi znajdują się w Polsce? (%)



* np. kierownik projektu transformacyjnego w przypadku projektów globalnych

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=134).

Prace na rzecz globalnej transformacji biznesowej

Wyniki badania dowodzą, że centra usług w Polsce przede wszystkim realizują i zarządzają globalnymi projektami transformacji biznesowej, a nie inicjują je lub zatwierdzają. Kluczowe obowiązki obejmują prowadzenie operacji (78,2%), zarządzanie projektami (71,8%) oraz wdrażanie procesów i technologii (66,2%).

Podczas gdy 57,0% centrów zajmuje się również realizacją projektów, tylko 19,7% zaangażowanych jest w zatwierdzanie transformacji, co podkreśla ich koncentrację operacyjną. Mimo to 53,5% z nich przyczynia się do generowania pomysłów i opracowywania propozycji, co odzwierciedla rosnące zaangażowanie w innowacje i projektowanie procesów – choć strategiczne decyzje pozostają scentralizowane w globalnych centralach.

Barier uniemożliwiające liderom z polskich centrów przechodzenie na globalne stanowiska kierownicze

Wyniki badania ujawniają kluczowe bariery uniemożliwiające liderom centrów usług w Polsce awans na stanowiska globalne. Najczęściej wymieniane wyzwania to otwartość umysłu i kreatywne myślenie (62,7%) oraz chęć wypróbowania nowych podejść (50,0%), co podkreśla potrzebę większej zdolności adaptacyjnych i innowacyjności.

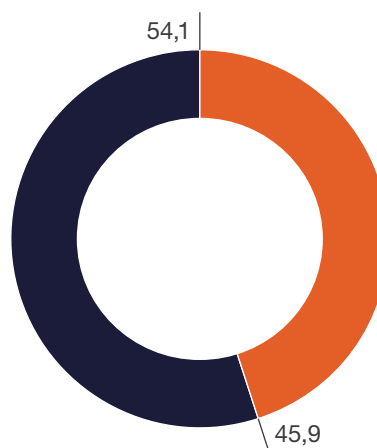
Inne znaczące luki obejmują przetwarzanie informacji (43,0%) i umiejętności przedsiębiorcze (32,4%), co sugeruje potrzebę wzmocnienia strategicznej zwinności i podejmowania inicjatyw. Z kolei umiejętności

wywierania wpływu (16,2%) i niechęć do ryzyka (4,2%) były rzadziej postrzegane jako bariery.

Aby wspierać globalną gotowość przywódczą, organizacje powinny inwestować w rozwój przywództwa skoncentrowany na myśleniu strategicznym, innowacjach i globalnym sposobie myślenia, jednocześnie wspierając kulturę eksperymentowania i współpracy międzyfunkcyjnej.

RYCINA 2.21

Czy uważasz, że istnieje luka percepcyjna dotycząca zdolności polskich liderów do pełnienia stanowisk globalnych? (%)

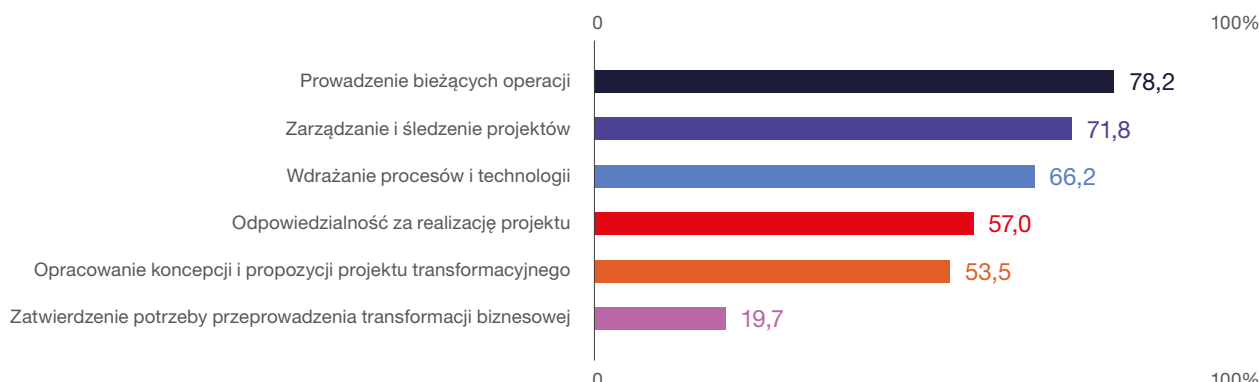


- Tak, polscy liderzy są niedoceniani w porównaniu z liderami z innych regionów.
- Nie, sposób ich postrzegania odpowiada ich globalnemu wkładowi

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=148).

RYCINA 2.22

Jeśli chodzi o prace związane z globalną transformacją biznesową (np. duże globalne projekty reengineeringu biznesowego), jakie role zazwyczaj pełni polskie centrum usług? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=142).

Luka percepcyjna

Wyniki badania wskazują na podzielone opinie na temat globalnej rozpoznawalności liderów z Polski. 45,9% respondentów uważa, że liderzy ci są niedoceniani, co wskazuje na możliwe luki percepcyjne wynikające z historycznych uprzedzeń lub ograniczonej widoczności na stanowiskach strategicznych. Tymczasem 54,1% uważa, że obecna reprezentacja dokładnie odzwierciedla ich wkład, co sugeruje, że podczas gdy polscy liderzy są kompetentni, potrzebna może być większa innowacyjność, widoczność i globalny wpływ, by osiągnąć najwyższe stanowiska kierownicze.

Luki w umiejętnościach i doświadczeniu

Podejmowanie strategicznych decyzji (46,1%), niewystarczające doświadczenie na rynkach globalnych lub wieloregionalnych (40,9%) oraz

umiejętności komunikacyjne (35,7%) są uważane przez naszych respondentów za główne bariery uniemożliwiające naszym liderom ubieganie się o stanowiska globalne. Wyniki te podkreślają potencjalną lukę w doświadczeniu i zdolnościach przywódczych, sugerując, że podczas gdy liderzy centrów w Polsce mogą posiadać dużą wiedzę operacyjną, mogą nie mieć styczności z globalnymi strategiami wyższego szczebla, wielofunkcyjnym przywództwem i podejmowaniem decyzji o wysokiej stawce na poziomie międzynarodowym. Umiejętności wywierania wpływu (29,6%) oraz zdolności zarządcze i przywódcze (26,1%) są również istotnymi czynnikami, co potwierdza tezę, że podczas gdy kompetencje techniczne i wykonawcze są silne, zdolności przywódcze wyższego szczebla, globalne oddziaływanie i kompetencje decyzyjne pozostają niezbędnymi obszarami do rozwoju.

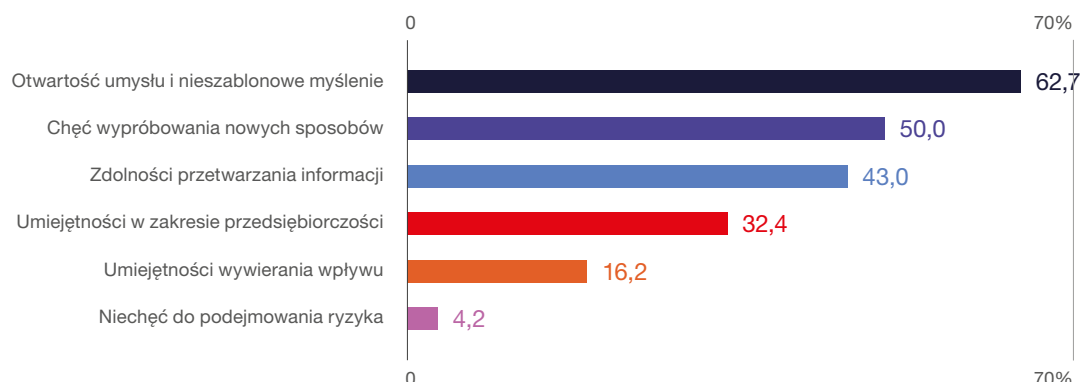
RYCINA 2.23

Konkretne braki w umiejętnościach lub doświadczeniu uniemożliwiające liderom centrów w Polsce ubieganie się o role globalne (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=115).

RYCINA 2.24

Jakie bariery uniemożliwiają liderom z centrów w Polsce przechodzenie na globalne stanowiska kierownicze? (%)

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=142).

Kobiety w sektorze

Dane wskazują, że **parytet płci jest stosunkowo dobrze utrzymany w sektorze** na ogólnym poziomie zatrudnienia (50,5% kobiet) i w procesach awansu wewnętrznego (51,4% awansowanych to kobiety, w tym 50,0% na stanowiska kierownicze). Reprezentacja spada jednak wraz ze stażem pracy – podczas gdy 48,0% menedżerów pierwszej linii to kobiety,

odsetek ten spada do 39,1% na wyższych stanowiskach kierowniczych. Wskazuje to na występowanie sytuacji przysłowiowego nieszczelnego rurociągu, w którym awans kobiet spowalnia na wyższych poziomach pomimo sprawiedliwych wskaźników awansu. Ponadto niższy odsetek kobiet aplikujących na stanowiska (44,8%, zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz) może wskazywać na braki w pewności siebie, bariery strukturalne lub niedopasowanie do dostępnych ról – wszystkie te kwestie powinny zostać zaadresowane, aby wspierać trwałą karierę.

RYCINA 2.25

Udział kobiet w zatrudnieniu (%)

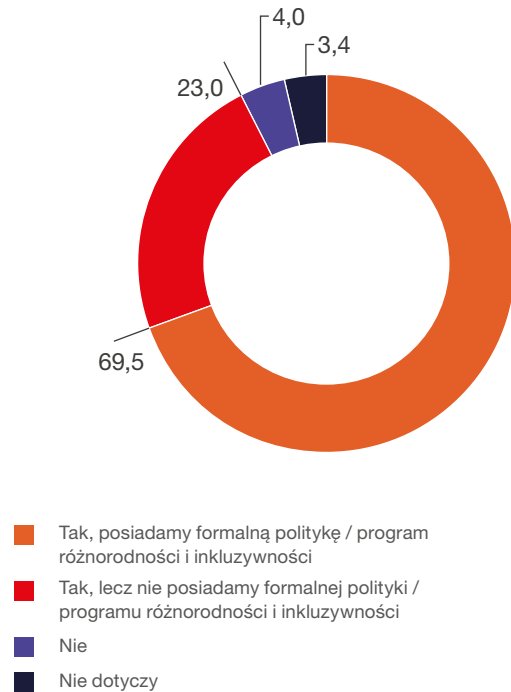
Źródło: Analiza ABSL oparta na wynikach badania. Wyniki ważone są ogólnym zatrudnieniem (N=169).

Różnorodność, inkluzywność i przynależność

Badanie ABSL 2025 pokazuje, że **różnorodność, inkluzywność i przynależność (DIB)** stanowią coraz częściej stały element podstawowych strategii biznesowych sektorze usług biznesowych. To, co zaczęło się jako inicjatywy HR, przekształciło się w szerszy nacisk na integracyjne zatrudnianie, równowagę płci i poczucie przynależności. Podczas gdy reprezentacja uległa poprawie, głębsza inkluzywność – zakorzeniona w bezpieczeństwie psychologicznym i wspólnym celu – pozostaje w toku. W miarę jak DIB staje się wyróżnikiem konkurencyjnym, wiodące firmy dostosowują wysiłki do wymiernych wyników, odpowiedzialności kierownictwa i długoterminowego zaangażowania pracowników.

RYCINA 2.26

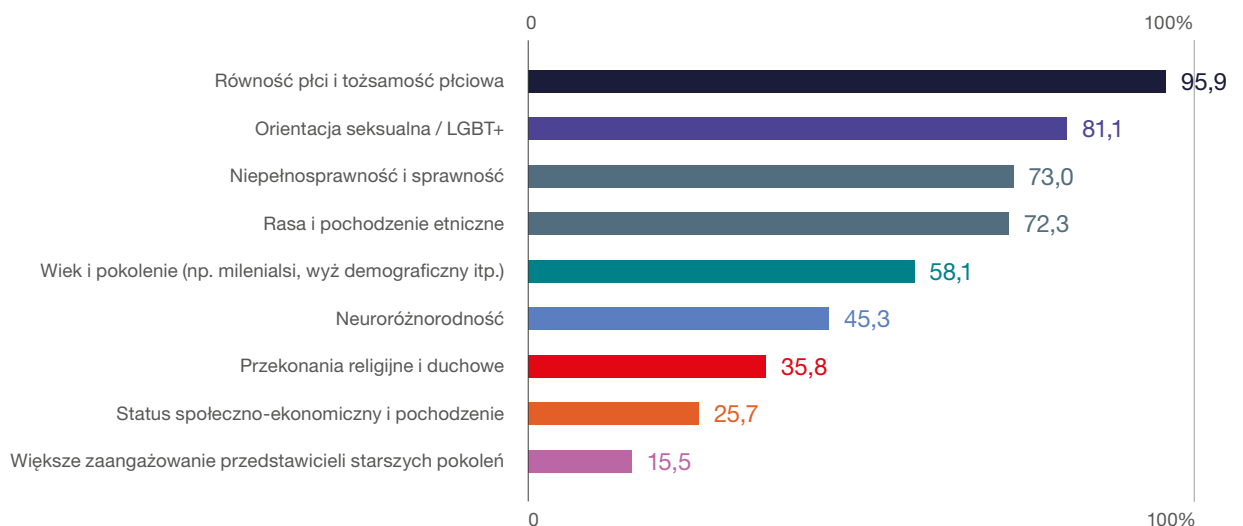
Czy różnorodność i inkluzywność stanowią element Twojej strategii biznesowej? (% respondentów)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=174).

RYCINA 2.27

Na czym skupia się polityka / program różnorodności i inkluzywności? (% respondentów)



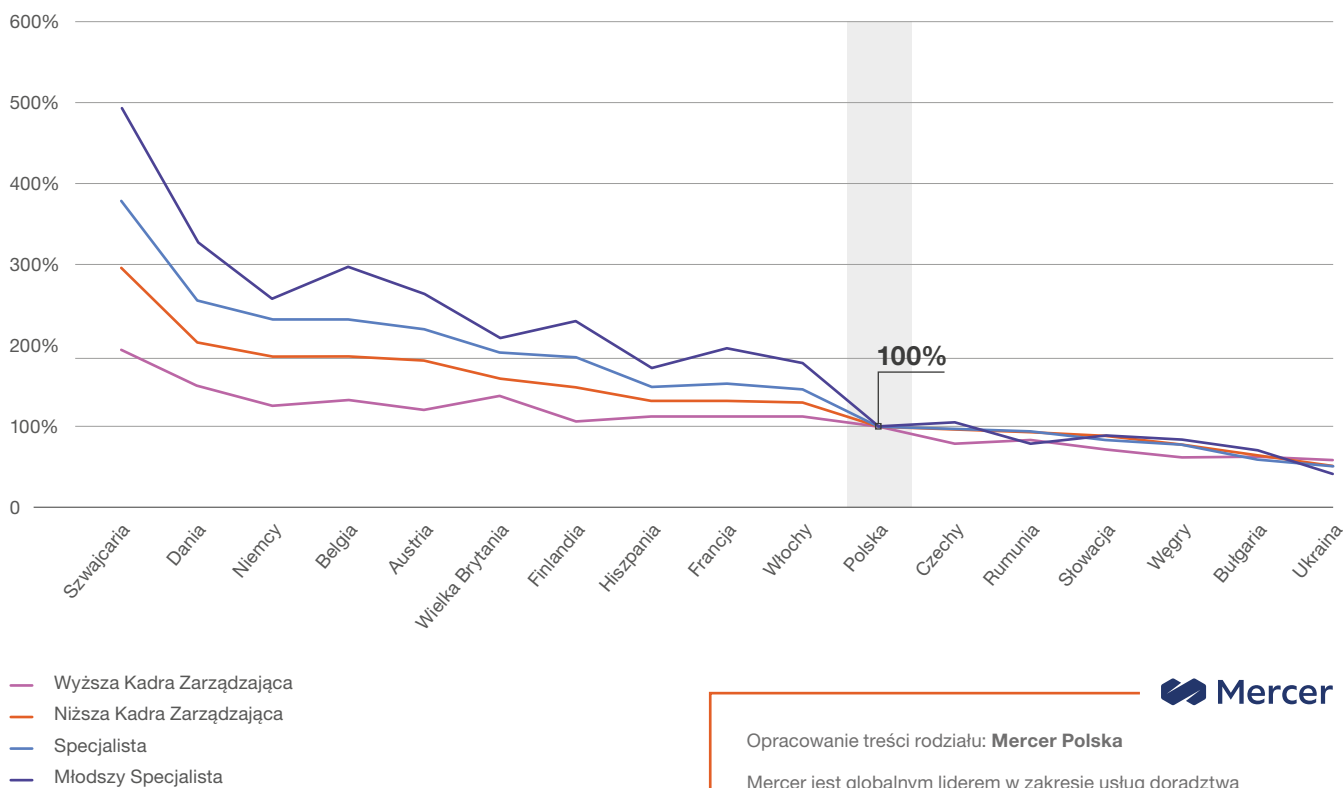
Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=115).

RYNEK PRACY

Wynagrodzenia w centrach usług

RYCINA 2.28

Porównanie rzeczywistych rocznych płac zasadniczych brutto pomiędzy Polską a krajami Europy na poszczególnych poziomach zatrudnienia (%)



Płace w Polsce są wciąż konkurencyjne w stosunku do płac w krajach Europy zachodniej. Różnica wynagrodzeń jest szczególnie znacząca na niższych szczeblach stanowisk.

Źródło: Badania płacowe Mercer 2024

Mercer

Opracowanie treści rozdziału: **Mercer Polska**

Mercer jest globalnym liderem w zakresie usług doradztwa HR, w szczególności w obszarze wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych. Mercer jest jedną z trzech największych firm pośrednictwa ubezpieczeniowego w dziedzinie świadczeń związanych z ryzykiem, ubezpieczeń osobistych i opieki zdrowotnej oraz największą firmą doradcą w obszarze doradztwa emerytalnego. Mercer zatrudnia ponad 21 000 osób w ponad 170 krajach, w tym ponad 700 osób na terenie Polski. Więcej informacji na: www.mercer.com.pl.

TABELA 2.1

Porównanie rzeczywistych miesięcznych płac zasadniczych brutto w sektorze BPO / SSC / IT / R&D pomiędzy Polską a innymi krajami regionu, w EUR

	Poziom stanowiska	Płaca zasadnicza Średnia	Płaca zasadnicza Mediana
Polska	Senior Manager / Manager	6 127	5 964
	Team Leader	3 888	3 780
	Senior Specialist	3 275	3 106
	Junior Specialist	1 744	1 666
Bułgaria	Senior Manager / Manager	4 422	4 114
	Team Leader	3 036	2 757
	Senior Specialist	2 581	2 422
	Junior Specialist	1 517	1 475
Czechy	Senior Manager / Manager	5 900	5 517
	Team Leader	4 084	4 032
	Senior Specialist	3 612	3 455
	Junior Specialist	2 133	2 071
Węgry	Senior Manager / Manager	5 488	5 419
	Team Leader	3 604	3 518
	Senior Specialist	2 530	2 486
	Junior Specialist	1 598	1 554
Rumunia	Senior Manager / Manager	5 680	5 290
	Team Leader	3 387	3 330
	Senior Specialist	3 139	2 940
	Junior Specialist	1 625	1 645
Estonia	Senior Manager / Manager	4 730	4 514
	Team Leader	3 671	3 439
	Senior Specialist	3 141	2 945
	Junior Specialist	1 979	1 896



Przyjęte kursy walut

1 PLN = 0,2353 EUR

1 BGN = 0,5113 EUR

1 RON = 0,2010 EUR

1 HUF = 0,0024 EUR

1 CZK = 0,0398 EUR

Źródła: Mercer 2024 Polska SSC Industry Survey, Mercer 2024 Bulgaria TRS Survey, Mercer 2024 Czech Republic SSC Survey, Mercer 2024 Hungary TRS Survey, Mercer 2024 Romania SSC Industry Survey, Mercer 2024 Estonia TRS Survey.

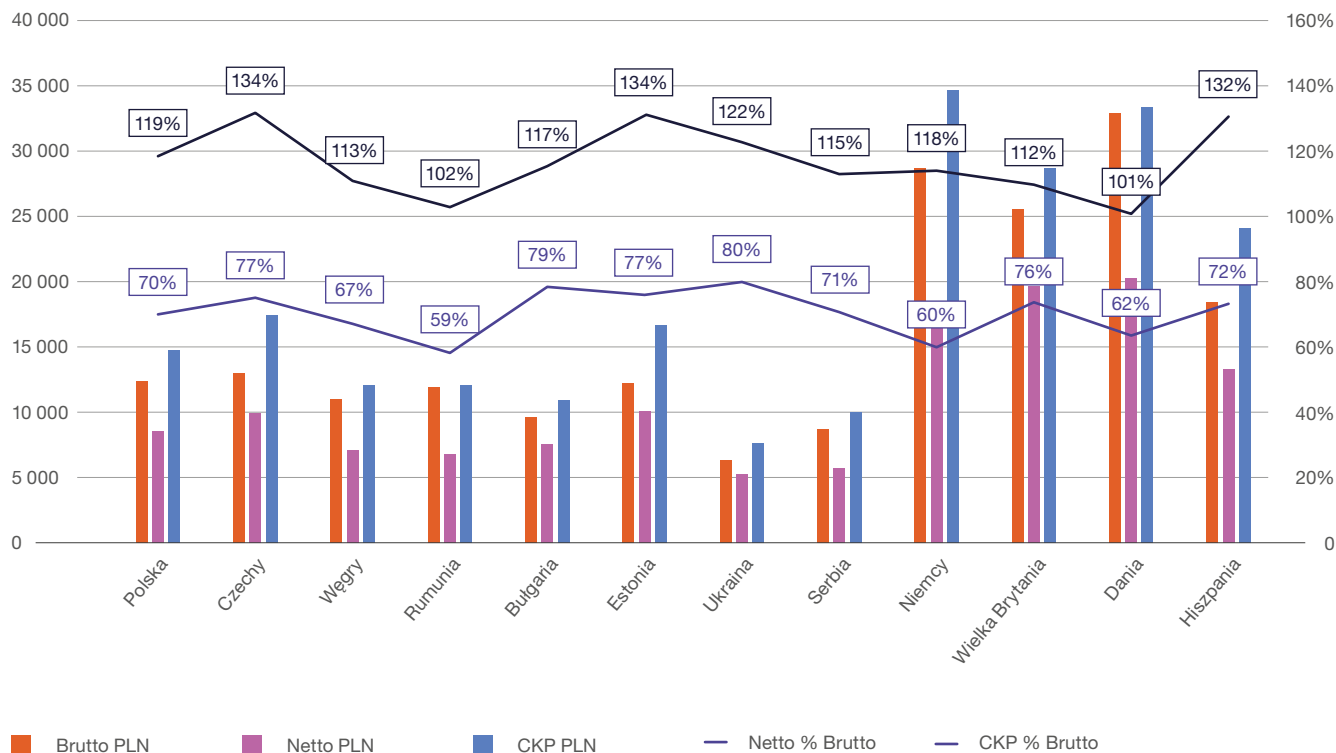
Wynagrodzenia zasadnicze są znacznie zróżnicowane w całej Europie. Wynagrodzenia obserwowane w Europie Wschodniej są nadal bardzo konkurencyjne w stosunku do tych w krajach Europy Zachodniej. W poniższym przykładzie przeanalizowaliśmy wynagrodzenie podstawowe Starszego Księgowego (doświadczony pracownik, zwykle z 5-7-letnim stażem) w stolicach wybranych krajów europejskich. Oprócz różnic w wynagrodzeniach brutto warto również zauważyć, jak różnią się wynagrodzenia podstawowe pod względem wynagrodzenia netto i całkowitych kosztów pracodawcy

(CKP). Zarobki Starszego Księgowego są wyższe w Republice Czeskiej niż w Polsce, zwłaszcza jeśli chodzi o wynagrodzenie netto. Całkowity koszt zatrudnienia w Polsce jednak jest o wiele niższy niż w Czechach, biorąc pod uwagę wysokie składki pracodawcy na ubezpieczenia społeczne w Czechach, dodatkowo obciążające wynagrodzenie brutto (34% pensji zasadniczej). Chociaż wynagrodzenie brutto w Rumunii jest całkiem zbliżone do polskiego, zarobki netto są znacznie niższe, biorąc pod uwagę wysokie obciążenia podatkowe w Rumunii, które wynoszą ponad 40% wynagrodzenia brutto.

RYCINA 2.29

Porównanie rzeczywistych miesięcznych płac zasadniczych brutto i netto w wybranych krajach Europy. Jaki jest całkowity koszt pracodawcy?

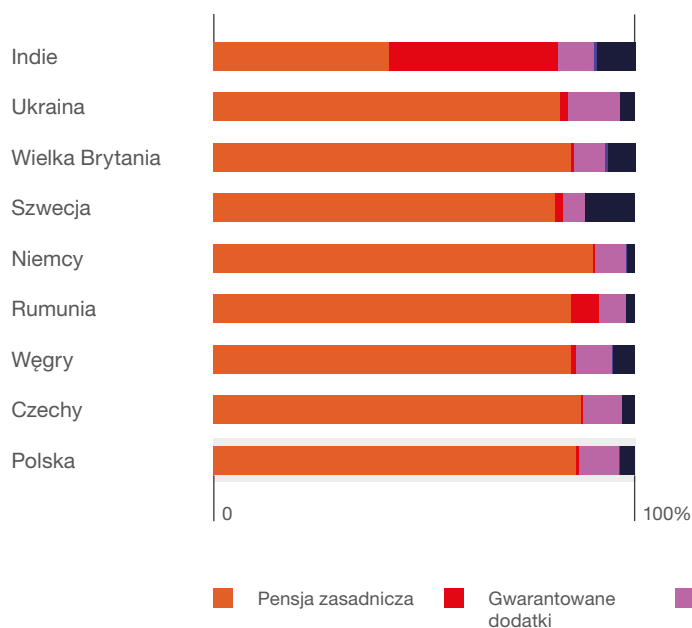
Miesięczne wynagrodzenie podstawowe – Starszy Księgowy (5-7 lat doświadczenia),
stolice krajów, pensje brutto, netto oraz całkowity koszt pracodawcy (CKP)



Źródło: Badania płacowe Mercer 2024.

RYCINA 2.30

Procent całkowitego wynagrodzenia w podziale na pensję zasadniczą, gwarantowane dodatki, premie i bonusy, wynagrodzenie długoterminowe oraz benefity



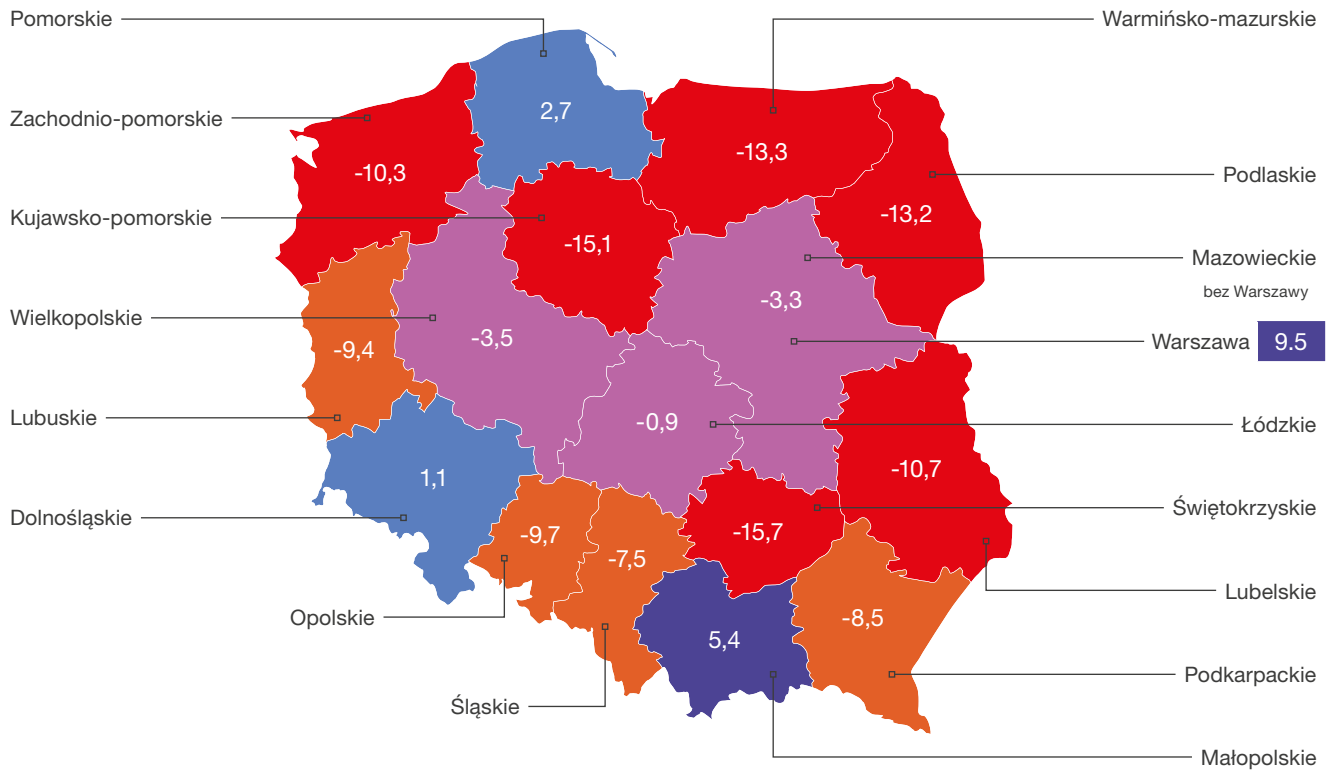
Przygotowując transzycję procesów i porównyując wynagrodzenia nie można skupić się wyłącznie na płacach zasadniczych. Gwarantowane dodatki, premie, bonusy, czy też benefity są niezwykle zróżnicowane w krajach na całym świecie. W Indiach płaca zasadnicza to typowo tylko 42% całego wynagrodzenia starszego specjalisty. W Polsce 9% wynagrodzenia przypada na bonusy, a 4% stanowią benefity.

Źródło: Badania płacowe Mercer 2024.

RYCINA 2.31

Różnice regionalne płacy zasadniczej w Polsce (%)

Porównanie rocznych płac zasadniczych w regionach w Polsce, gdzie średnia ogólnopolska równa jest 100%.
Tabela przygotowana została w oparciu o rzeczywiste wynagrodzenia pracowników w Polsce w 2024 r.

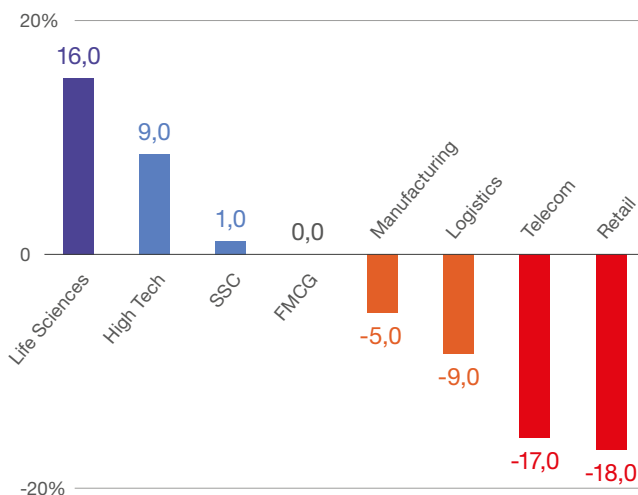


Poziomy wynagrodzeń w Polsce są zróżnicowane,
a największych płac można spodziewać się w Warszawie.

Polska 100%

Źródło: Badania płacowe Mercer 2024.

RYCINA 2.32

Różnice wynagrodzeń według branż w Polsce (%)

Sektory, które są najsilniejsze i od dłuższego czasu umiejscowiły się zdecydowanie powyżej rynku ogólnego pod względem wynagrodzeń to przede wszystkim sektor Life Sciences z wynagrodzeniami 16% powyżej rynku, czy High Tech z 9%. Natomiast sektory takie jak Logistyka, Telecom lub Retail tak jak w poprzednich latach odnotowały zarobki poniżej typowej wartości rynkowej. Branża Shared Services ma stałą, mocną pozycję nieco powyżej rynkowej wartości.

Źródło: Badania płacowe Mercer 2024.

TABELA 2.2 Rzeczywiste miesięczne płace zasadnicze brutto w sektorze BPO / SSC / IT / R&D w Polsce, w PLN

Tabela przygotowana została w oparciu o rzeczywiste wynagrodzenia ponad 94 tys. pracowników 247 organizacji w sektorze SSC w Polsce w 2024 r. Szczegółowe dane dla miast zostały przygotowane w oparciu o różnice regionalne.

Miasto	Polska	
Dopasowanie do regionu		
Miesięczne płace zasadnicze brutto	Średnia	Mediana
Head of Center	51 371	50 473
Manager	22 930	22 789
Team Leader	16 627	16 251
Senior Specialist	13 589	13 210
Specialist	10 038	9 870
Junior Specialist	7 896	7 700

Manager	zespół do 50 osób (manager liderów zespołów)
Team Leader	zespół 5-15 osób
Senior Specialist	powyżej 4 lat doświadczenia
Specialist	2-4 lata doświadczenia
Junior Specialist	do 2 lat doświadczenia, pierwsze stanowisko

Miasto	Warszawa		Kraków		Wrocław			
Dopasowanie do regionu	Warszawa		Małopolskie		Dolnośląskie			
Miesięczne płace zasadnicze brutto	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana		
Head of Center	56 258	55 275	54 125	53 179	51 922	51 014		
Manager	25 111	24 957	24 159	24 011	23 176	23 033		
Team Leader	18 209	17 797	17 519	17 122	16 805	16 425		
Senior Specialist	14 882	14 467	14 318	13 918	13 735	13 352		
Specialist	10 993	10 809	10 576	10 399	10 146	9 976		
Junior Specialist	8 647	8 433	8 319	8 113	7 981	7 783		
Miasto	Trójmiasto		Łódź		Katowice		Poznań	
Dopasowanie do regionu	Pomorskie		Łódzkie		Śląskie		Wielkopolskie	
Miesięczne płace zasadnicze brutto	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana
Head of Center	52 779	51 856	50 918	50 028	47 504	46 674	49 563	48 696
Manager	23 558	23 414	22 728	22 588	21 215	20 928	22 123	21 987
Team Leader	17 083	16 696	16 480	16 108	15 376	15 028	16 042	15 679
Senior Specialist	13 961	13 572	13 469	13 094	12 566	12 216	13 111	12 745
Specialist	10 313	10 141	9 949	9 783	9 282	9 127	9 685	9 523
Junior Specialist	8 112	7 911	7 826	7 632	7 302	7 120	7 618	7 429

Źródło: Mercer 2024 Poland SSC Survey.

RYCINA 2.33 | Najbardziej poszukiwane stanowiska w sektorze

Role, które organizacje wskazują za najtrudniejsze w rekrutacji i utrzymaniu w sektorze BPO / SSC / IT / R&D w Polsce w 2024 r.:

IT, Telecom Infrastructure & Internet	Finance	Engineering & Science	Sales, Marketing & Product Management	Customer Service & Contact Center Operations
Professionals	Professionals	Professionals	Professionals	Professionals

Mniej niż połowa (43,9%) organizacji w sektorze BPO/SSC/IT/R&D w Polsce przyznaje, że ma trudności w zatrudnieniu i utrzymaniu pracowników w określonych rolach.

Źródło: Mercer 2024 Poland SSC Survey.

Podwyżki wynagrodzeń w wybranych kategoriach usług w Polsce

TABELA 2.3 | Rzeczywiste podwyżki wynagrodzeń zasadniczych w sektorze BPO / SSC / IT / R&D w Polsce w 2024 r.

Ponad połowa firm w Polsce dokonuje przeglądu płac w lutym i marcu, z czego 33,5% wskazuje marzec, a 29,8% luty. Wyniki indywidualne są najczęstszym kryterium przyznania podwyżki (94,5% ankietowanych organizacji).

	25. Percentyl	Mediana	Średnia	75. Percentyl
Head of Center	6,0%	7,5%	7,4%	8,5%
Managers	6,0%	7,0%	7,3%	8,5%
Specialist	6,0%	7,0%	7,3%	8,5%
Junior Specialist	6,0%	7,0%	7,4%	8,5%
Ogółem	6,0%	7,0%	7,4%	8,5%

Źródło: Mercer 2024 Poland SSC Survey.

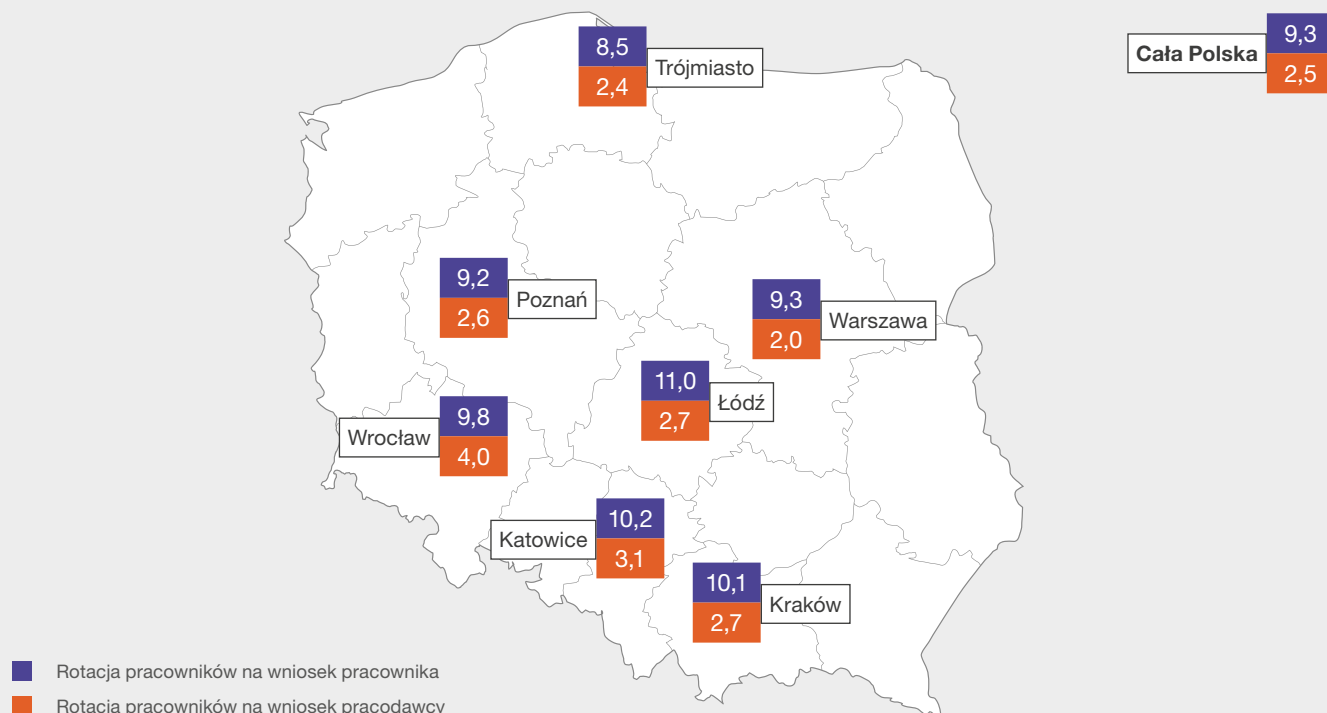
TABELA 2.4 | Typowe podwyżki wynagrodzenia przy promocji pracownika na wyższe stanowisko

	25. Percentyl	Średnia	Mediana	75. Percentyl
Management	10,0%	15,0%	15,7%	20,0%
Team Leader	12,0%	15,0%	16,4%	20,0%
Specialist	12,0%	15,0%	15,8%	20,0%
Junior Specialist	12,0%	15,0%	16,4%	20,0%

Źródło: Mercer PL Shared Services Spot Poll – Grudzień 2024.

RYCINA 2.34

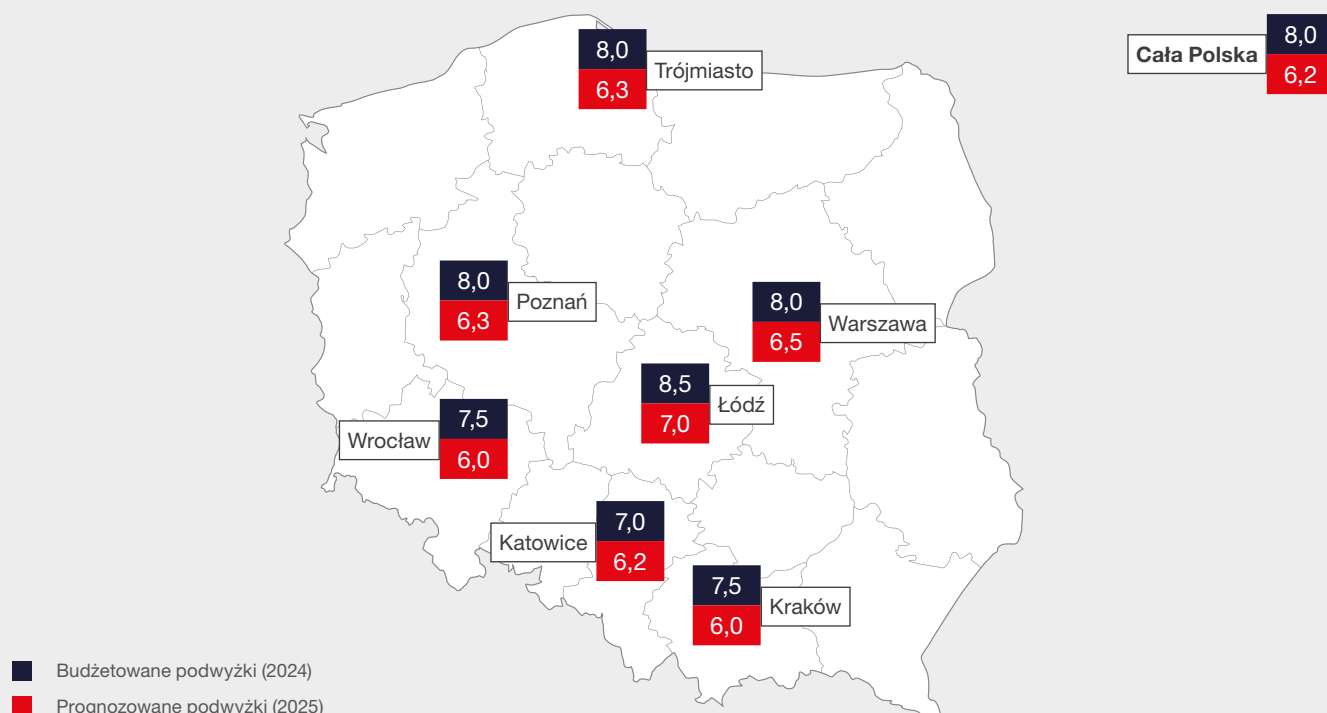
Rotacja pracowników w sektorze BPO/SSC/IT/R&D w Polsce w ciągu 12 miesięcy (okres 1 listopad 2023 – 31 październik 2024 r., mediana) (%)



Źródło: Mercer PL Shared Services Spot Poll – Grudzień 2024.

RYCINA 2.35

Podwyżki płacowe w sektorze BPO/SSC/IT/R&D w Polsce budżetowane na 2024 r. i przewidywane na 2025 r. (%)



Źródło: Mercer PL Shared Services Spot Poll – Grudzień 2024.

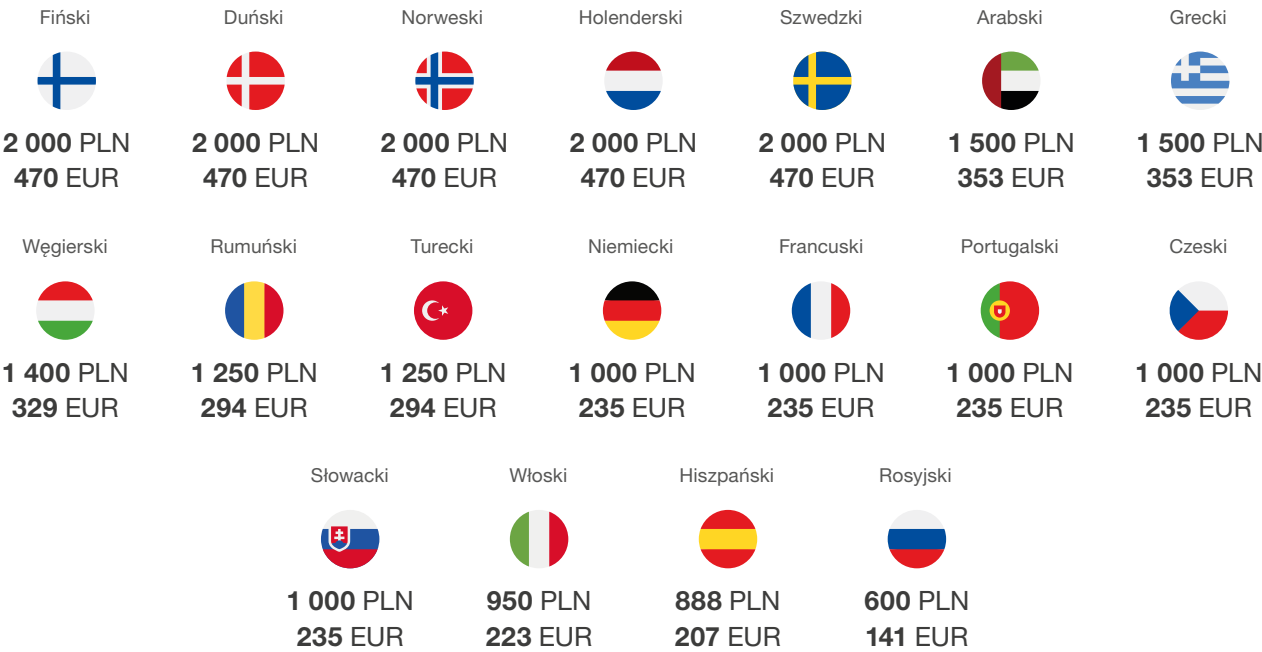
Dodatki językowe

RYCINA 2.36 | Dodatki językowe (%)



Źródło: Mercer PL Shared Services Spot Poll – Grudzień 2024.

RYCINA 2.37 | Miesięczne dodatki językowe w zależności od języka obcego



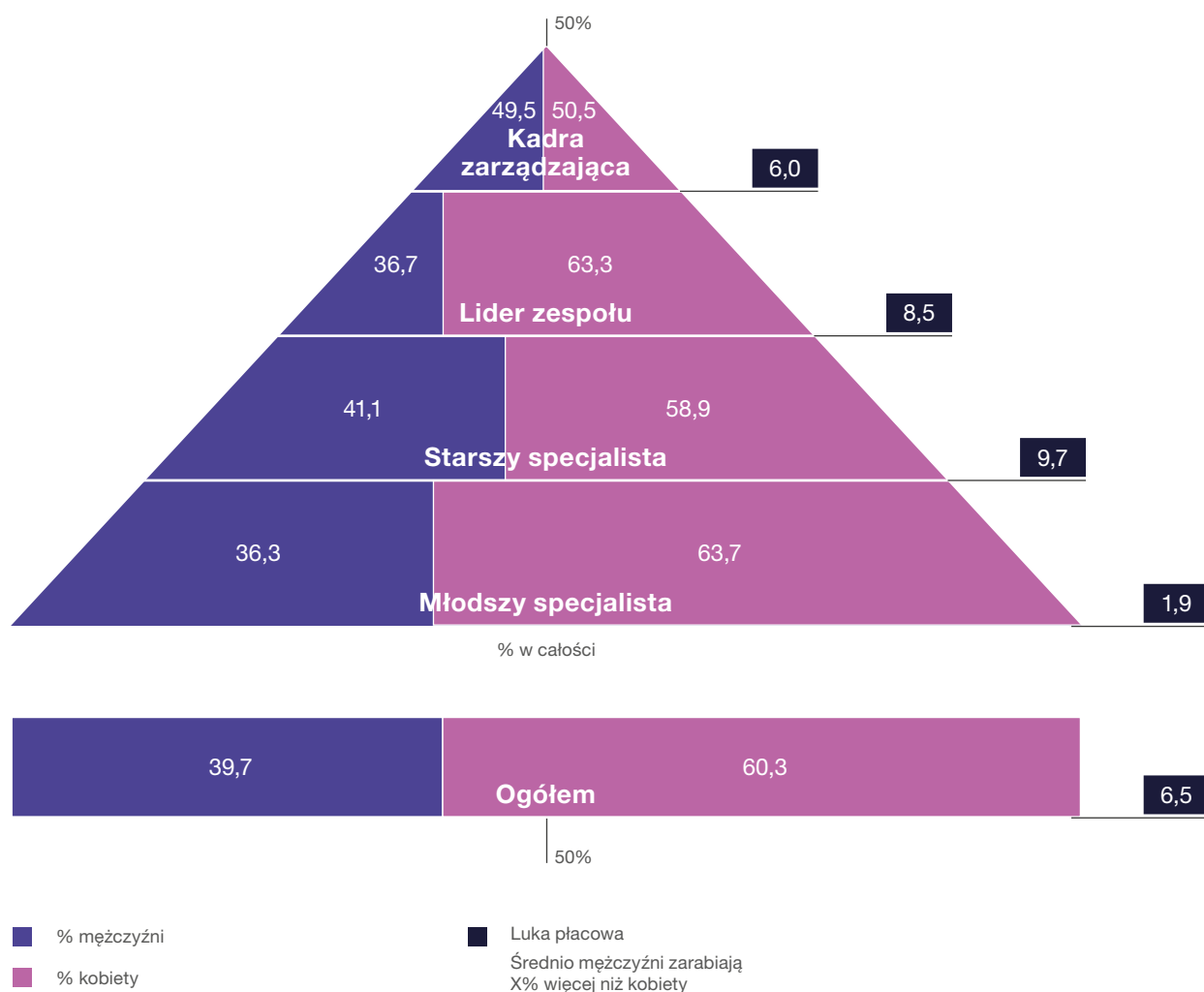
Źródło: Mercer PL Shared Services Spot Poll – Grudzień 2024.

Kurs wymiany walut
1 PLN = 0,2353 EUR

Różnorodność i inkluzywność (D&I)

Kobiety stanowią większość w sektorze BPO/SSC/IT/R&D w Polsce, zajmując 60% stanowisk. Wśród młodszych specjalistów aż prawie 64% to kobiety, ale wśród kadry zarządzającej podział płci jest prawie równy. Mimo, że większość firm sektora deklaruje, że polityka różnorodności jest częścią ich strategii biznesowej, mężczyźni średnio zarabiają 6,5% więcej niż kobiety. Luka płacowa wśród pracowników zaczynających pracę to jedynie 1,9%, ale wśród doświadczonych specjalistów osiąga 9,7%.

RYCINA 2.38 | Struktura zatrudnienia wg. płci oraz luka płacowa w sektorze BPO / SSC / IT / R&D w Polsce (%)



Jawność płac, dyrektywy unijne

W Unii Europejskiej jawność wynagrodzeń pozostaje istotnym zagadnieniem, zaledwie 37% pracowników wierzy, że ich organizacje są transparentne w kwestii zakresów wynagrodzeń związanych z poszczególnymi stanowiskami (według raportu 2024 Mercer Global Talent Trends).

Historycznie, nacisk kładziono na raportowanie luk płacowych. Jednak, podobnie jak w Stanach Zjednoczonych, Unia Europejska wkrótce będzie wymagać jawnej komunikacji zakresów wynagrodzeń. Państwa członkowskie będą miały czas do 2026 r. na wdrożenie przepisów prawa krajowego, a pierwsze raporty będą musiały być składane przez firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników do 2027 r. Taki brak przejrzystości może znacząco wpłynąć na zaufanie i satysfakcję pracowników, szczególnie w Polsce, gdzie proces dostosowywania przepisów do wymogów unijnych jest w toku. W miarę jak UE dąży do zwiększenia jawności, Polska zaczyna dostosowywać swoje przepisy prawa pracy do tych oczekiwań, co podkreśla potrzebę adaptacji organizacji do zmieniającego się krajobrazu ekonomicznego.

Według 2024 Mercer Global Talent Trends, zaraz po stabilności zatrudnienia, drugą najważniejszą przyczyną, dla której pracownicy decydują się pozostać w swoich organizacjach, jest sprawiedliwe wynagrodzenie. Co więcej, badania przeprowadzone przez Mercer z 2024 r. pokazują, że niemal połowa (46%) kandydatów nie wyraziłaby chęci aplikowania na oferty pracy, które nie zawierają szczegółów dotyczących wynagrodzenia. Jawność wynagrodzeń obejmuje szeroki zakres kwestii, ale to komunikacja zakresów wynagrodzeń jest największym wyzwaniem. Nasze badania wskazują na rosnący trend na rynku w kierunku jawnego komunikowania widełek płacowych. Obecnie 59% respondentów komunikuje lub planuje komunikować zakresy wynagrodzeń wewnętrznie, a 48% zamierza je udostępnić na zewnątrz w ogłoszeniach o pracę. Chociaż wiele organizacji dostrzega znaczenie spełniania oczekiwań pracowników dotyczących jawności wynagrodzeń, tylko około jedna czwarta jest przygotowana do spełnienia wymogów. Ta luka wskazuje na znaczną szansę dla organizacji na poprawę swoich praktyk i dostosowanie się do oczekiwań pracowników.

Organizacje wykazują różne poziomy zaangażowania w kwestie jawności wynagrodzeń. Niektóre koncentrują

się wyłącznie na spełnieniu minimalnych wymogów prawnych, nie podejmując dalszych działań, podczas gdy inne zaczynają dostrzegać coraz to więcej korzyści płynących z jawności, ale wciąż pozostają ostrożne by w pełni się w tym obszarze zaangażować. Trzecia grupa, którą można tutaj wyróżnić to liderzy równości, aktywnie wdrażający własne praktyki i poszukujący innowacyjnych sposobów na promowanie jawności i równości. Warto przy tym zauważyć, że dane pokazują iż najczęstszym motorem inicjatyw dotyczących jawności wynagrodzeń jest jednak wciąż zgodność z wprowadzanymi przepisami, na co wskazuje 77% organizacji. Ponad połowa organizacji w Europie planuje zwiększyć zakres udostępniania informacji o wynagrodzeniach ponad zakres obowiązkowy, podczas gdy 2 na 5 firm zamierza to robić tylko w zakresie wymaganym przez przepisy.

Polskie przepisy dotyczące jawności wynagrodzeń nie wychodzą poza minimum narzucone Dyrektywą Unijną, co może być korzystne, ponieważ są krótkie i zrozumiałe, choć mimo to nadal mogą budzić wątpliwości. Kluczowym problemem jest brak precyzyjnej definicji terminu „praca o takiej samej wartości”, co może wpłynąć na praktyczne stosowanie przepisów. Drugim zagadnieniem jest bardzo ogólne zdefiniowanie obowiązku ujawniania wynagrodzeń w procesach rekrutacyjnych, co może prowadzić do niejasności. Pracodawcy będą zobowiązani do udzielenia informacji o średnich wynagrodzeniach w ciągu 14 dni oraz zapewnienia dostępu do kryteriów wynagradzania. Z kolei pracownicy powinni mieć dostęp do obowiązujących w organizacji zasad wynagradzania, kryteriów awansowania oraz warunków przyznawania premii i nagród. Warto jednak dodać, że z tego obowiązku zwolnieni będą pracodawcy zatrudniający mniej niż 50 pracowników, co oznacza, że wymagania będą dotyczyć wszystkich innych pracodawców.

Dążenie do jawności wynagrodzeń stwarza znaczące możliwości dla organizacji pod warunkiem odpowiedniego przygotowania, ale wiąże się również z rosnącymi wyzwaniami. Ponad 40% organizacji boryka się z brakiem zrozumienia przez pracowników polityk wynagrodzeń, a także z trudnościami w utrzymaniu zrozumienia globalnych regulacji prawnych. Dodatkowo, ponad 30% organizacji wskazuje na niedobory w umiejętnościach menedżerów, złożoność systemów HR w dostosowywaniu wymogów jawności wynagrodzeń oraz niewystarczającą strukturę wynagrodzeń w organizacji. Zaangażowanie w jawność i równość będzie kluczowe dla budowania sprawiedliwego i inkluzywnego miejsca pracy, co wesprze organizacje w przyciąganiu i zatrzymywaniu pracowników budując pozytywny wizerunek na rynku pracy.

Źródło: 2024 Mercer Global Talent Trends report.

Przyszłość rynku pracy: umiejętności i zawody w erze AI

Wykorzystanie AI w środowisku pracy otwiera wiele możliwości, w tym to, jak myślimy o samej pracy. Liderzy HR mają wyjątkową rolę, by wskazywać drogę i doradzać w zakresie szerokich możliwości przyszłej cyfrowej kadry. Nie tylko pokazując jak produktywna i efektywna może ona być, ale także jak, elastyczna i wysoko wydajna.

- » **Liczba dostępnych pracowników do realizacji zadań będzie nadal się zmniejszać.** Boom na rynku pracy słabnie, dlatego firmy i państwa będą musiały mądrzej wykorzystywać swój kapitał ludzki i przyspieszać wzrost produktywności. Zatrudnianie większej liczby ludzi do wykonywania większej ilości pracy nie jest już rozwiązaniem; istnieje za to potrzeba zwiększenia produktywności pracy w przeliczeniu na pracownika.
- » **„Czas życia” typowych umiejętności się kurczy, i obecnie wynosi około 5 lat.** Oznacza to, że w ciągu pięciu lat połowa tego, czego dany pracownik się nauczył, może stać się przestarzała lub niepotrzebna. Organizacje, które nie inwestują w ciągłe uczenie się i strategię podnoszenia kwalifikacji, będą miały trudności z reagowaniem na zmieniające się wymagania sektorowe lub pozostaniem konkurencyjnymi.
- » **Zawody zmieniają się.** Zgodnie z danymi Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), ponad miliard miejsc pracy, co stanowi około jedną trzecią wszystkich miejsc pracy na świecie, najpewniej zostanie zmieniona przez technologię do 2030 r. Światowe Forum Ekonomiczne prognozuje, że 22% obecnych zawodów przejdzie znaczną transformację, w tym powstanie wiele nowych zawodów, a część z nich po prostu zniknie.
- » **Potrzebujemy szerszej, bardziej elastycznej puli talentu.** Połowa dyrektorów generalnych i finansowych uważa, że ich obecna pula talentu

nie będzie w stanie sprostać prognozowanemu zapotrzebowaniu na produkty i usługi ich organizacji w przyszłości. Wiele sektorów boryka się z poważnymi niedoborami siły roboczej, podczas gdy AI może pomóc nam zaprojektować bardziej elastyczne modele pracy, aby stworzyć dostęp do globalnych i różnorodnych źródeł talentu, co oznacza również większą konkurencję o pozyskanie pracownika.

- » **Istnieje potrzeba zrozumienia i zaadresowania luk w umiejętnościach pracowników tam, gdzie one istnieją.** Badanie Mercer Global Talent Trends sugeruje, że mniej niż połowa badanych organizacji w pełni rozumie umiejętności własnej kadry. Co więcej, 79% dyrektorów generalnych przewiduje, że przyszły wzrost ich organizacji będzie znacząco spowolniony przez luki w umiejętnościach pracowników.

Zgodnie z ankietami firmy Mercer, pewne umiejętności stają się coraz bardziej niezbędne dla profesjonalistów, którzy chcą odnosić sukcesy zawodowe na zmieniającym się rynku pracy. Poniżej prezentowane jest podsumowanie pokazujące te kluczowe umiejętności, oraz rodzaje zawodów, które najpewniej powstaną w wyniku wdrożenia AI, oraz szacunkowe wymiary płac dla tych ról w Polsce.

Kluczowe umiejętności pracowników w erze AI

Umiejętności techniczne

są kluczowe w kontekście AI. Analiza danych, która obejmuje zdolność do interpretacji dużych zbiorów numerycznych, jest niezbędna do podejmowania świadomych i trafnych decyzji. Biegłość w językach programowania, takich jak Python, R i Java, jest również kluczowa dla rozwijania aplikacji AI. Zrozumienie algorytmów i podstaw uczenia maszynowego umiejscowi profesjonalistów na czołowej pozycji innowacji związanej z AI.

Umiejętności analityczne

są na równi istotne. Krytyczne myślenie umożliwia profesjonalistom analizowanie informacji i podejmowanie rozsądnych decyzji, co jest kluczowe w środowisku pracy bogatym w dane. Umiejętności rozwiązywania złożonych problemów będą niezbędne, gdy systemy AI będą zintegrowane w różnych procesach, co będzie wymagać kreatywnych i efektywnych rozwiązań.

Umiejętności miękkie

takie jak inteligencja emocjonalna i możliwości adaptacji, będą coraz bardziej istotne. Inteligencja emocjonalna to zrozumienie i zarządzanie emocjami, co będzie kluczowe, gdy AI przejmie coraz więcej zadań technicznych.

Umiejętności interdyscyplinarne

są również niezbędne. Wiedza na temat określonych branży (np. opieka zdrowotna, finanse) pomoże profesjonalistom skutecznie wykorzystywać rozwiązania AI. Dodatkowo, znajomość kwestii etycznych związanych z użyciem AI jest kluczowa do odpowiedzialnej implementacji tych rozwiązań.

Nowe zawody niezbędne w wyniku wdrożenia AI

Podczas gdy technologie AI nadal się rozwijają, w organizacjach pojawiają się nowe role, które koncentrują się na wdrażaniu i etycznym zarządzaniu systemami AI. Oto niektóre kluczowe role, które najpewniej zostaną stworzone w wyniku wdrażania AI, wraz z szacunkowymi płacami w Polsce:

AI and Machine Learning Specialists

Projektują i wdrażają modele i algorytmy AI, (zarobki w granicach 15-25 tys. PLN miesięcznie).

Data Scientists and Analysts

Odpowiedzialni za analizowanie i interpretowanie złożonych zbiorów danych, (12-20 tys. PLN miesięcznie).

AI Ethics Compliance Officers

Zapewniają, że rozwiązania AI są używane zgodnie z zasadami etyki, (10-18 tys. PLN miesięcznie).

AI Trainers and Explainability Experts

Skoncentrowani na szkoleniach w zakresie rozwiązań AI i zapewnieniu przejrzystości ich działania, (10-15 tys. PLN miesięcznie).

Human-AI Interaction Designers

Projektanci tworzący wygodne dla użytkownika interfejsy do współpracy z AI, (8-14 tys. PLN miesięcznie).

Cybersecurity Analysts

Osoby wdrażające procedury w celu obrony rozwiązań AI przed zagrożeniami cybernetycznymi, (10-18 tys. PLN miesięcznie).

Change Management Specialists

Odpowiedzialni za wdrażanie zmian i zapewnienie płynnej integracji technologii AI, (9-15 tys. PLN miesięcznie).

W erze AI rośnie zapotrzebowanie na różnorodne umiejętności, obejmujące umiejętności techniczne, analityczne i miękkie. Badania Mercer podkreślają znaczenie tych umiejętności na zmieniającym się rynku pracy. Przy pojawieniu się nowych ról zawodowych, profesjonalści muszą być gotowi do adaptacji i do rozwijania swoich umiejętności, aby odnaleźć się w środowisku pracy napędzanym przez AI. W Polsce rynek pracy dla ról w obszarze AI jest bardzo obiecujący, wraz z konkurencyjnymi wynagrodzeniami odzwierciedlającymi wysokie zapotrzebowanie na wykwalifikowanych profesjonalistów w tej domenie.

Źródło: 2024 Mercer Global Talent Trends report.



MULTIWERSUM TALENTÓW

Trzy kluczowe trendy dla firm z sektora usług biznesowych w Polsce w 2025 r.

Przyszłość pracy już nadeszła i stanowi ona obraz dynamiczny z wieloma powiązaniem – swoiste multiwersum pracowników wykwalifikowanych, w którym każda decyzja podjęta dzisiaj będzie kształtować organizację jutra.

Siły innowacji technologicznych, zmiany gospodarcze i zmieniające się oczekiwania pracowników są zbieżne, stawiając zarówno bezprecedensowe wyzwania, jak i nieograniczone możliwości dla firm świadczących usługi biznesowe w Polsce.

Rok 2025 stwarza polskim firmom krytyczne możliwości adaptacji i innowacji. Badanie **Talent Trends** w 2025 r. firmy Randstad Enterprise oparte na badaniu przeprowadzonym wśród 1 060 kierowników rekrutujących na 21 rynkach pokazuje, że choć wyzwania pozostają aktualne, przyszłość pracy ma znaczny potencjał. Pomimo globalnych problemów, takich jak niepewność gospodarcza i niedobór talentów, które wpływają na organizacje na całym świecie, perspektywy dla Polski są bardziej pozytywne. Tylko 16% pracodawców twierdzi, że niepewność gospodarcza ma negatywny wpływ na ich działalność, w porównaniu do 33% w skali świata. W miarę jak firmy

radzą sobie z tymi wyzwaniami, pojawiają się kluczowe trendy w zakresie AI, cyfryzacji i niedoboru talentów. Większość (82%) kierowników rekrutujących w Polsce docenia rozwój AI i automatyzacji, odzwierciedlając globalny trend, w którym 82% postrzega AI jako motor postępu. Cyfryzacja procesów kadrowych nadal kształtuje świat pracy, a 71% liderów w Polsce uznaje ją za krytyczny czynnik wzrostu.

Niedobór talentów i umiejętności pozostaje globalnym problemem, a 32% respondentów uważa go za główne wyzwanie. Podczas gdy w Polsce odsetek ten jest mniejszy i wynosi 16%, nadal czynnik ten stanowi jeden z trzech największych problemów pracodawców, zaraz po zwolnieniach i niepewności ekonomicznej. Mobilność wewnętrzna i zatrzymywanie talentów to najważniejsze priorytety, na których skupia się 77% globalnych liderów. W Polsce koncentracja ta jest jeszcze bardziej wyraźna – 88% kierowników rekrutujących



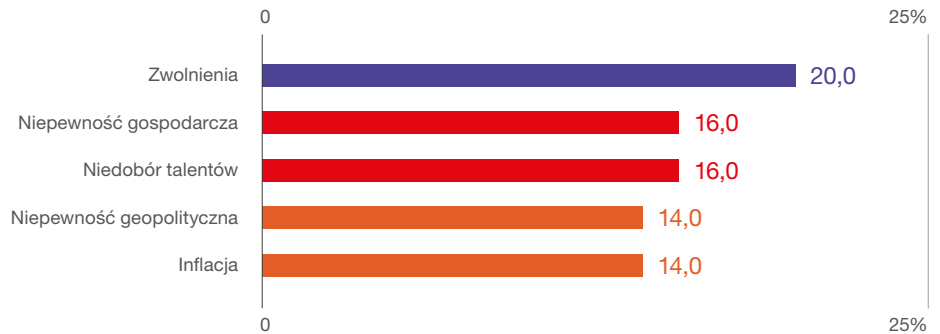
Opracowanie treści rozdziału:

Randstad Polska i Randstad Enterprise

Randstad Polska jest częścią Randstad N.V. – największej na świecie firmy zajmującej się talentami. Jesteśmy zaufanym partnerem biznesowym zarówno dla klientów, jak i pracowników, zapewniając równe szanse zatrudnienia oraz wsparcie w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy. Randstad wspiera organizacje z różnych branż, które potrzebują specjalistycznych umiejętności, w budowaniu wysokiej klasy, różnorodnej i dopasowanej siły roboczej, aby realizować swoje potrzeby operacyjne i zawodowe oraz ambicje rozwojowe.

Randstad Enterprise Randstad Enterprise jest wiodącym globalnym dostawcą rozwiązań z zakresu zarządzania talentami, umożliwiającym firmom tworzenie trwałej wartości biznesowej i zwinności poprzez stawianie ludzi w centrum ich organizacji. Jako część Randstad N.V. – światowego lidera branży usług HR – łączymy niezrównane dane o talentach i wiedzę rynkową z inteligentnymi technologiami i głęboką ekspertyzą w zakresie ludzi. W ramach Randstad Enterprise dostarczamy rozwiązania z zakresu pozyskiwania talentów (RPO, MSP, usługi zakupowe/ SOW oraz talent BPO) poprzez Randstad Sourceright, a także rozwiązania dotyczące rozwoju i przejścia zawodowego (mobilność talentów, coaching i outplacement) poprzez Randstad RiseSmart.

RYCINA 2.39

5 największych obaw zgłaszanych przez pracodawców w Polsce (%)

Źródło: Badanie Talent Trends w 2025 r. firmy Randstad Enterprise.

priorytetowo traktuje retencję. Trendy te – wpływ AI na rozwój umiejętności, przejście na podejście polegające na priorytetyzacji umiejętności i wzrost elastycznej organizacji pracy – oferują coś więcej niż tylko adaptację; stwarzają możliwości strategicznego kształtowania przyszłych strategii zatrudnienia. Oczywiście jest, że kierownicy rekrutujący muszą pozostać elastyczni, równoważąc wdrożenie najnowocześniejszych technologii z podejściem zorientowanym na człowieka. Raport roczny ABSL wraz z raportem **Talent Trends** w 2025 r. firmy Randstad Enterprise, oferują rozwiązania, które mogą pomóc firmom świadczącym usługi biznesowe przejść przez ten transformacyjny okres, ze świadomością, że decyzje podjęte dzisiaj określą zdolność organizacji nie tylko do prosperowania w obliczu zmian, lecz także do przewodzenia w kierunku bardziej innowacyjnej, celowej przyszłości.

Trend 1: AI zmienia wymagania dotyczące umiejętności oraz procesy pracy

W ciągu lat od wprowadzenia narzędzi takich jak ChatGPT i innych platform GenAI, sztuczna inteligencja stała się kamieniem węgielnym strategii biznesowej. AI nie jest już możliwością potencjalną, lecz istotnie zmienia ona sposób, w jaki organizacje zarządzają talentami, zwiększają produktywność i wspierają innowacje. Włączenie AI do strategii pracowniczych – czy to jako narzędzia wspomagającego, czy jako siły napędowej innowacji – jest obecnie niezbędne, by pozostać na czele. W 2025 r. AI już zasadniczo przekształciła siłę roboczą, zmieniając wymagane umiejętności i sposób wykonywania pracy. Ta zmiana nie jest potencjalną szansą, lecz niezaprzeczalną rzeczywistością, którą firmy muszą zaakceptować, by pozostać konkurencyjnymi.

Gwałtowny wzrost zapotrzebowania na kompetencje związane ze AI

Wraz z rozwojem AI popyt na umiejętności związane z AI zwiększa zapotrzebowanie zarówno na nowe, bardziej wyspecjalizowane umiejętności z zakresu AI, jak i umiejętności rozwoju współpracy z narzędziami AI. Według naszego badania **Talent Trends** w 2025 r., 82% pracodawców twierdzi, że AI zwiększa umiejętności poznawcze wśród ich puli talentów.

W Polsce trend ten jest jeszcze bardziej wyraźny, a 90% liderów już teraz wykorzystuje AI do wzmacniania umiejętności poznawczych wśród swoich zespołów. Ta szybka adopcja sprawia, że niektóre tradycyjne zestawy umiejętności stają się przestarzałe. Od pracowników oczekuje się obecnie opanowania nowych technologii, a stanowiska takie jak analitycy danych, inżynierowie uczenia maszynowego i specjaliści ds. AI stają się kluczowe w niemal każdym sektorze. Załogi pozostają jednak nieprzygotowane do zaspokojenia tego popytu, co prowadzi do niedoboru talentów.

Rola AI w automatyzacji rutynowych czynności

Jedną z najbardziej przekonujących zalet AI jest jej zdolność do automatyzacji rutynowych i przyziemnych zadań, takich jak wprowadzanie danych, planowanie i funkcje administracyjne. Automatyzacja ta uwalnia moce pracowników, mogących odtąd skupić się na zadaniach wymagających inteligencji emocjonalnej, kreatywnego rozwiązywania problemów i myślenia strategicznego – a nawet wykonywać te zadania wspomagając się narzędziami technologicznymi. AI może nie zastąpić miejsc pracy, lecz je ulepszyć, umożliwiając pracownikom angażowanie się w pracę, która wnosi większą wartość do ich organizacji.

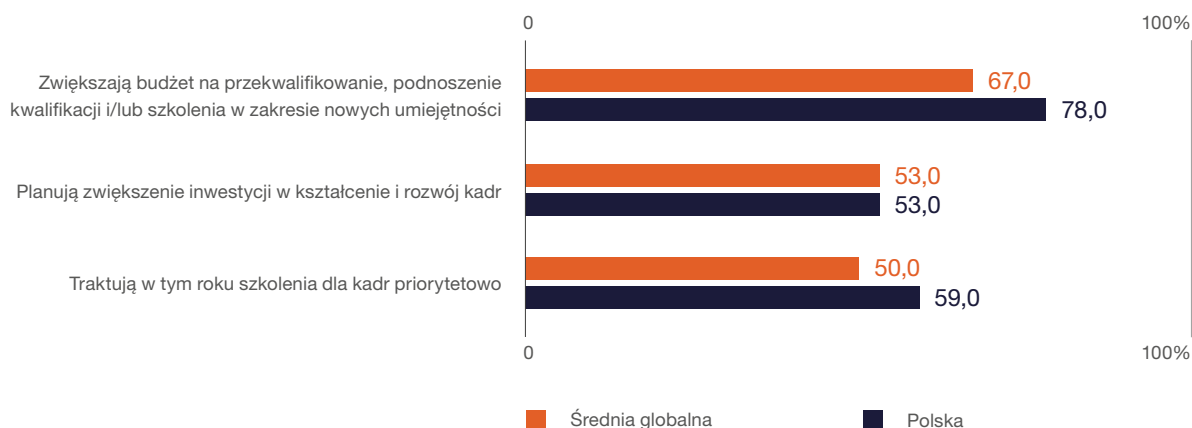
Redefinicja stanowisk zawodowych i ścieżek kariery

AI na nowo definiuje również podejście firm do kwestii rozwoju kariery. Tradycyjnie, przy uzupełnianiu braków talentów organizacje polegały na rekrutacji zewnętrznej. Jednak AI umożliwia obecnie firmom patrzenie do wewnątrz, odkrywanie niewykorzystanego potencjału w ramach istniejącej kadry, śledzenie wydajności, identyfikowanie luk w umiejętnościach i sugerowanie spersonalizowanych ścieżek kariery. W Polsce 34% firm już teraz wykorzystuje automatyzację do identyfikacji pracowników o określonych umiejętnościach i potencjale w zakresie mobilności wewnętrznej, co dodatkowo podkreśla rolę AI we wspieraniu bardziej integracyjnego, elastycznego i zrównoważonego ekosystemu talentów.

Niwelowanie różnic w umiejętnościach – wezwanie do działania

Pomimo wyraźnych korzyści płynących z AI w identyfikowaniu luk w umiejętnościach, wciąż pozostaje wiele do zrobienia. W Polsce 86% pracowników uważa, że AI zmusza ich do myślenia o strategiach przekwalifikowania, w wyniku czego 78% zwiększa budżety na przekwalifikowanie i podnoszenie kwalifikacji. Jednak według badania Randstad, tylko jedna trzecia pracowników (35%) przeszła w tym roku niezbędne szkolenie z zakresu AI. Luka ta stanowi sygnał, że firmy muszą działać szybko. Zapotrzebowanie na kompetencje związane z AI będzie rosło, a Ty nie możesz pozwolić sobie na pozostanie w tyle. Z drugiej strony, optymizmem napawa fakt, że ponad połowa (53%) polskich pracodawców planuje w tym roku zwiększyć inwestycje w kształcenie i rozwój kadr. Pozostaje jednak pytanie: Czy te wysiłki okażą się wystarczające? Choć stanowią one krok we właściwym kierunku, kluczowe jest zapewnienie, że wdrażane programy szkoleniowe nie dotyczą wyłącznie umiejętności technicznych.

RYCINA 2.40 Strategie podnoszenia kwalifikacji w dobie AI (%)



Źródło: Badanie Talent Trends w 2025 r. firmy Randstad Enterprise.

Aby móc rzeczywiście wykorzystać potencjał AI, firmy muszą skupić się zarówno na umiejętnościach technicznych, jak i miękkich. Wiedza techniczna jest ważna, lecz zdolność adaptacji, inteligencja emocjonalna i kreatywność pozwolą pracownikom efektywnie współpracować z AI. To właśnie odpowiednie zrównoważenie tych umiejętności zapewni długoterminowy sukces. Firmy, które tego dokonają, nie tylko wypełnią lukę w umiejętnościach, lecz także staną się liderami w przyszłości opartej na AI.

Strategie maksymalizacji wpływu AI

1. Wzmocnienie szkoleń i współpracy w zakresie AI:

Zamiast obawiać się AI, organizacje powinny wyposażać swych pracowników w przystosowane do ich potrzeb szkolenia, rozwijające współpracę i czyniące AI strategicznym partnerem, a nie zjawiskiem zagrażającym ich stanowiskom.

2. **Połączenie automatyzacji z interakcją z człowiekiem:** Podczas gdy automatyzacja napędza wydajność, ludzkie interakcje pozostają niezbędne do utrzymania odpowiedniego zaangażowania i morale. Równowaga między AI a autentycznymi kontaktami międzyludzkimi zapewnia spójność i motywację w miejscu pracy.
3. **Wzmocnienie głosów pracowników na rzecz innowacji:** Wykorzystywanie opartych na AI narzędzi do zbierania informacji zwrotnych, celem gromadzenia spostrzeżeń od pracowników, wspierania kultury innowacji i ciągłego doskonalenia, przy jednoczesnym wychodzeniu naprzeciw potrzebom rynku i pracowników.

Trend 2: Wykorzystanie elastyczności, technologii i talentów dzięki pikselizacji pracy

W miarę jak AI coraz częściej współpracuje z ludzkimi talentami, organizacje odchodzą od tradycyjnych modeli opartych na stanowiskach pracy na rzecz podejścia bardziej zwinnego: koncentrując się na zadaniach i wynikach, a nie na stanowiskach. Ta „pikselizacja pracy” pozwala firmom optymalizować wydajność i zwiększać zadowolenie pracowników. Dzięki wykorzystaniu narzędzi AI do realizacji bardziej rutynowych zadań, pracownicy mogą skupić się na kreatywnych przedsięwzięciach o wyższej wartości, które są zgodne z celami organizacji.

Myśl o zadaniach i umiejętnościach, a nie o stanowiskach

W dzisiejszym szybko zmieniającym się środowisku organizacje muszą nadać priorytet zadaniom i umiejętnościom, a nie stałym rolaom zawodowym, by rzeczywiście wykorzystać zwinność. Ta zmiana w kierunku pikselizacji pracy pozwala firmom szybko dostosowywać się do zmieniających się priorytetów, przydzielając zadania zamiast trzymać się tradycyjnych opisów stanowisk. Według raportu **Talent Trends** w 2025 r. firmy Randstad, 90% liderów biznesu w Polsce przyznaje, że priorytetem jest dla nich elastyczność pracowników bardziej niż kiedykolwiek wcześniej. W rzeczywistości 76% kierowników rekrutujących w Polsce zwiększa inwestycje w zintegrowane lub całościowe modele pozyskiwania talentów – w porównaniu z 40%, którzy twierdzą to samo na całym świecie – co pozwala im lepiej wykorzystać szersze, elastyczne pule talentów i sprostać zmieniającym

się wymaganiom pracowników. Jednocześnie tylko 37% Polaków zgadza się, że stworzenie bardziej płynnej kadry jest priorytetem, przy czym średnia globalna w tym wypadku wynosi 46%. Mniej niż połowa (46%) traktuje priorytetowo kwestię dostępu do wszystkich rodzajów talentów. Wskazuje to na możliwość ponownego przemyślenia sposobu wykonywania zadań i pracy.

W miarę jak charakter pracy staje się coraz bardziej elastyczny, pracownicy zachęceni są do udziału w różnych projektach, co zwiększa ich satysfakcję i sprzyja rozwojowi kariery. Rynki talentów, zasoby oparte na AI i ciągłe uczenie się umożliwiają pracownikom zdobywanie nowych umiejętności, napędzając innowacje i produktywność.

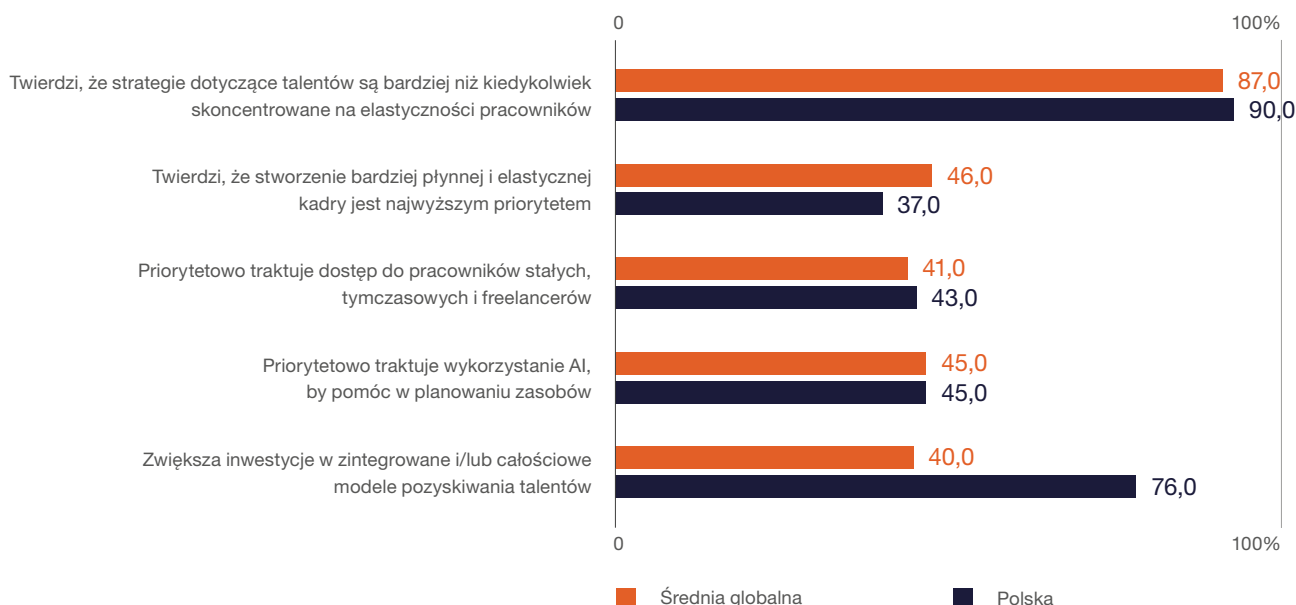
Walka z kryzysem na rynku pracy

Globalny niedobór talentów, pogłębiany przez starzejącą się siłę roboczą i rosnącą lukę w umiejętnościach, zmusza organizacje do ponownego przemyślenia swojego podejścia. Firmy przyjmują elastyczne struktury zatrudnienia, takie jak stanowiska hybrydowe, zdalne i realizujące określone projekty, aby pozostać konkurencyjnymi, a jednocześnie sprostać wyzwaniom rynku pracy. Badanie **Workmonitor** firmy Randstad dowodzi, że prawie 45% talentów na całym świecie domaga się obecnie elastycznych form zatrudnienia, a 44% ufa, że ich firmy spełnią te oczekiwania. Spełnienie tych oczekiwań będzie miało kluczowe znaczenie, ponieważ 88% polskich pracodawców twierdzi, że w tym roku kładzie taki sam lub większy nacisk na ogólną retencję pracowników, starając się zatrzymać wykwalifikowanych pracowników w firmie. Rozważenie podejścia elastycznego może również pomóc pracodawcom w poszerzeniu puli pracowników wykwalifikowanych; polityka powrotu do biura i pracy hybrydowej zawężają krąg możliwych do zatrudnienia pracowników wykwalifikowanych do osób, które mieszkają w odległości umożliwiającej dojazd do pracy.

Nowe podejście do tworzenia wartości dzięki wzmocnieniu talentów

W dzisiejszej erze cyfrowej AI to coś więcej niż narzędzie do automatyzacji – to współpracownik, który wzmacnia ludzki potencjał. Automatyzując rutynowe zadania, AI pozwala pracownikom skupić się na pracy o wyższej wartości, takiej jak rozwiązywanie problemów, kreatywność i myślenie strategiczne, napędzając realizację celów biznesowych. Powodują to jednocześnie zmianę zakresu umiejętności, których potrzebują pracownicy wykwalifikowani. Potrzeby te ewoluują

RYCINA 2.41 | Elastyczność kadr jako czynnik kluczowy (%)



Źródło: Badanie Talent Trends w 2025 r. firmy Randstad Enterprise.

każdego dnia. AI zwiększa również tworzenie wartości poprzez wspieranie innowacji, wzmacnianie relacji z klientami i przyspieszanie rozwoju produktów.

Prawdopodobnie dlatego 71% pracodawców w Polsce planuje poddanie obecnych pracowników szkoleniom z zakresu danych lub ich przekwalifikowaniu. Podają oni również, że potencjał do nauki szybko staje się jednym z najważniejszych kryteriów przy zatrudnianiu zarówno osób na wczesnym etapie kariery (27%), jak i talentów wyższego szczebla (43%). Prawie tyle samo osób (31% w przypadku osób na wczesnym etapie kariery i 31% w przypadku talentów wyższego szczebla) twierdzi, że kluczowymi cechami kandydata są również odpowiednie osobiste motywacje i aspiracje. Kierownicy rekrutujący szybko dostrzegają, jak ważne są te kryteria w określaniu wartości, jaką ludzie mogą wnieść do organizacji.

Najważniejsze zalecenia dotyczące pikselizacji pracy

1. Większa elastyczność:

Przejście na podejście oparte na zadaniach i wynikach, umożliwiające pracownikom dostosowanie się do potrzeb projektu i wykorzystanie osobistych mocnych stron, zwiększając elastyczność i satysfakcję z pracy.

2. Oferowanie elastycznej organizacji pracy:

Wykorzystanie stanowisk hybrydowych, zdalnych lub dedykowanych do projektów, by przyciągnąć talenty, wspierać równowagę między życiem zawodowym a prywatnym i poprawić retencję.

3. Wykorzystanie AI do wzmocnienia zespołów:

Wykorzystanie AI zarówno do automatyzacji zadań o niskiej wartości, jak i kreatywnej współpracy z ludźmi, prowadząc do zwiększenia innowacyjności i zaradności w celu poprawy produktywności i skuteczności rozwiązywania problemów.

4. Inwestowanie w naukę i rozwój:

Priorytetowe traktowanie kwestii przekwalifikowania i podnoszenia kwalifikacji, by móc zapewnić pracownikom możliwość dostosowania się do nowych technologii i wymagań biznesowych.

5. Zachęcanie do ciągłego rozwoju:

Wspieranie kultury ciągłego uczenia się, umożliwiając pracownikom zdobywanie nowych umiejętności, współpracę między zespołami i odkrywanie możliwości kariery.

Trend 3: Początek epoki priorytetyzacji umiejętności

Ponieważ AI nadal przekształca miejsca pracy i zapotrzebowanie na umiejętności, pracodawcy szybko przechodzą na podejście polegające na priorytetyzacji umiejętności, czyniąc umiejętności nową walutą na dzisiejszym rynku pracy. Według badania **Randstad Workmonitor**, 44% pracowników odrzuca oferty pracy, które nie dają możliwości rozwoju kompetencji – co stanowi wzrost z poziomu 36% w roku ubiegłym. Wraz z ewolucją technologii i sposobu wykonywania pracy, organizacje muszą zwracać większą uwagę na pielęgnowanie potencjału i motywacji pracowników, nie skupiając się wyłącznie na ich doświadczeniu.

W Polsce 90% pracodawców deklaruje, że przechodzi lub już przeszło na model zatrudniania talentów w oparciu o ich umiejętności. Powszechne przyjęcie tego podejścia wynika z wielu dostrzeganych korzyści, w tym poprawy równości (27%), przygotowania organizacji na przyszłość (27%), wyników zatrudniania (27%) i rozwoju talentów (37%).

Zmiany oparte na umiejętnościach są również widoczne w całym cyklu życia talentów dzięki inicjatywom rozwojowym i mobilności wewnętrznej – oba czynniki mają kluczowe znaczenie dla odpowiedniego angażowania i zatrzymywania pracowników. W Polsce 75% kierowników rekrutujących zgadza się,

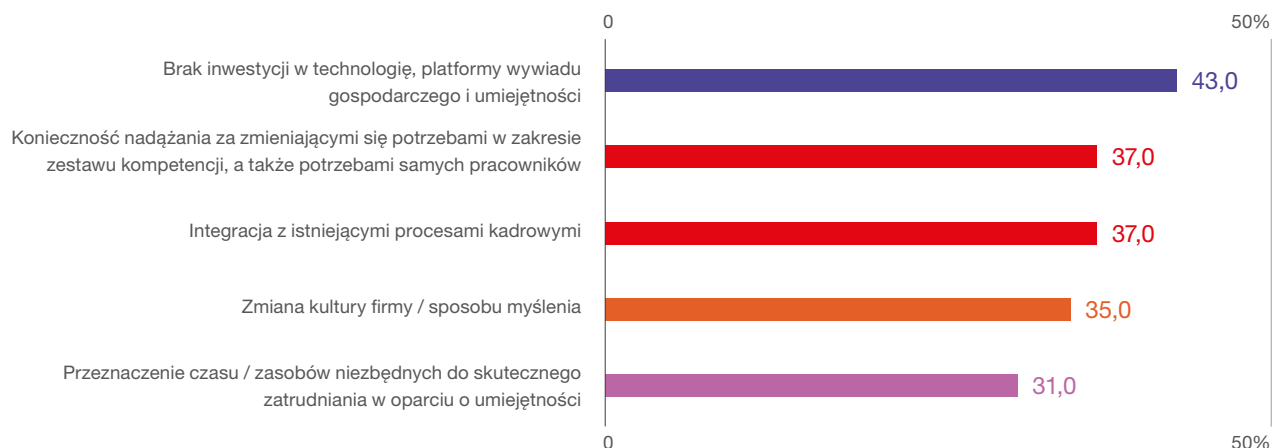
że w tym roku położy większy nacisk na mobilność wewnętrzną niż rekrutację zewnętrzną, a 76% z nich uważa, że będą oni odpowiedzialni za utrzymanie pracowników i zapobieganie zwolnieniom.

Podczas gdy 37% pracodawców w Polsce przyznaje, że skupienie się na umiejętnościach prowadzi do lepszych wyników niż skupienie się wyłącznie na wykształceniu i doświadczeniu w procesie rozwoju (37%) i zatrudniania (27%) pracowników wykwalifikowanych, zgłaszają oni również bariery na drodze do pełnego wdrożenia, takie jak konieczne zmiany kulturowe, brak niezbędnych inwestycji i ograniczone zasoby. Z kolei 27% pracowników w Polsce zgadza się ze stwierdzeniem, że podczas gdy kierownicy kadrowi i rekrutujący przyjęli sposób myślenia oparty na umiejętnościach, menedżerowie funkcjonalni nadal bardziej koncentrują się na konkretnych stanowiskach i rolach.

Pomimo tych wyzwań, bardzo niewiele polskich organizacji (8%) uważa, że nie odniosło sukcesu w swych próbach przyjęcia modelu opartego na umiejętnościach. AI i inne technologie mogą pomóc złagodzić niektóre z istniejących barier. Na przykład, wewnętrzne rynki pracowników wykwalifikowanych (ITM) pomagają rozwijać strategię opartą na umiejętnościach poprzez skalowanie procesów spersonalizowanego i samodzielnego uczenia się, wypełnianie luk w umiejętnościach i przydzielanie ludzi do projektów, które będą ich interesować, czerpiąc korzyści z zalet danego pracownika.

RYCINA 2.42

5 najczęściej wymienianych przez pracodawców w Polsce barier w przyjmowaniu podejścia do rekrutacji bazującego na umiejętnościach (%)



Źródło: Badanie Talent Trends w 2025 r. firmy Randstad Enterprise.

Dla kierowników rekrutujących jasne jest, że przyjęcie modelu opartego na umiejętnościach nie jest opcją, lecz imperatywem na dzisiejszym szybko zmieniającym się, napędzanym technologią rynku pracy, gdzie okres aktualności posiadanych umiejętności skraca się z każdym dniem. Chociaż rozpoczęcie procesu zmiany może być niełatwe, rozpoczęcie go od jednego projektu może pomóc w realizacji konkretnych inicjatyw, służąc za historię sukcesu, która pomoże zaangażować w proces całą organizację. Zmiana nie będzie łatwa, lecz z czasem okaże się inwestycją wartą poświęconego czasu, energii i zasobów.

Praktyczne strategie pozwalające przyjąć podejście polegające na priorytetyzacji umiejętności

1. Ustanowienie jasnych ram umiejętności:

Opracowanie znormalizowanego systemu mapowania i klasyfikowania kluczowych umiejętności na różnych stanowiskach, zapewniającego zgodność z celami biznesowymi. Pomoże on wykryć luki w umiejętnościach i dostarczy niezbędnego oglądu sytuacyjnego talentom oraz kierownictwu.

2. Skupianie się na potencjale, zamiast wyłącznie na doświadczeniu:

Zmiana praktyk zatrudniania i awansowania, nadając priorytet wrodzonym umiejętnościom, ambicji i potencjałowi w zakresie rozwoju kompetencji. Pozwoli to skupić się na indywidualnych mocnych stronach, motywacjach i potencjale, lepiej wspierając sprawność organizacyjną.

3. Wdrożenie możliwości ciągłego uczenia się:

Oferowanie procesu ciągłych szkoleń oraz programów podnoszenia kwalifikacji, które pozwolą pracownikom dostosować się do wymogów rynku. Wykorzystanie AI i innych technologii w celu zapewnienia spersonalizowanych ścieżek kształcenia.

4. Mierzenie wpływu rozwoju kompetencji:

Regularna ocena skuteczności programów rozwoju kompetencji poprzez śledzenie postępów i gromadzenie informacji zwrotnych. Wykorzystanie danych do doskonalenia swego podejścia i zapewnienia zgodności z potrzebami biznesowymi.

5. Wspieranie mobilności wewnętrznej za pomocą technologii:

Inwestycje w wewnętrzne rynki pracowników wykwalifikowanych (ITM), celem

dopasowania pracowników do projektów rozwijających umiejętności, nowych stanowisk i realizacji możliwości mentoringu. Działanie to sprzyja rozwojowi, poprawia retencję i optymalizuje zarządzanie wewnętrznymi pracownikami wykwalifikowanymi.

Twoje wybory dziś ukształtują sytuację jutra

Przy tak wielu radykalnych zmianach zachodzących w dzisiejszej sytuacji sektorowej, oczywistym jest, że sytuacja w zakresie talentów jest wysoce niepewna. A wybory – większe lub mniejsze – dokonywane dziś przez kierowników rekrutujących mogą pomóc w kształtowaniu przyszłości sektora usług biznesowych w Polsce. Wdrożenie rozwiązań z zakresu AI, transformacja oparta na umiejętnościach i pikselizacja pracy to coś więcej niż tylko odpowiedzi na wyzwania; stanowią one fundamentalną zmianę w sposobie, w jaki organizacje wprowadzają innowacje, angażują pracowników i przyczyniają się do swego sukcesu.

AI nie jest już odległym trendem, lecz strategicznym partnerem w optymalizacji rozwoju pracowników wykwalifikowanych i przekształcaniu operacji biznesowych. Organizacje, które ją wdrożą, będą najlepiej przygotowane na sukces w długim terminie. Ponadto, rewolucja polegająca na przyjęciu podejścia polegającego na priorytetyzacji umiejętności podkreśla znaczenie wrodzonych umiejętności, osobistej motywacji, ciągłego uczenia się i zdolności adaptacyjnych w budowaniu siły roboczej gotowej na przyszłość.

Pikselizacja pracy oferuje większą zwinność i produktywność w epoce, w której ludzie i AI ze sobą współpracują – umożliwiając pracownikom pracę w sposób bardziej znaczący i elastyczny. Takie podejście sprzyja innowacyjności, zaangażowaniu i płynności, pomagając firmom utrzymać konkurencyjność w nieustannie zmieniającej się sytuacji sektora.

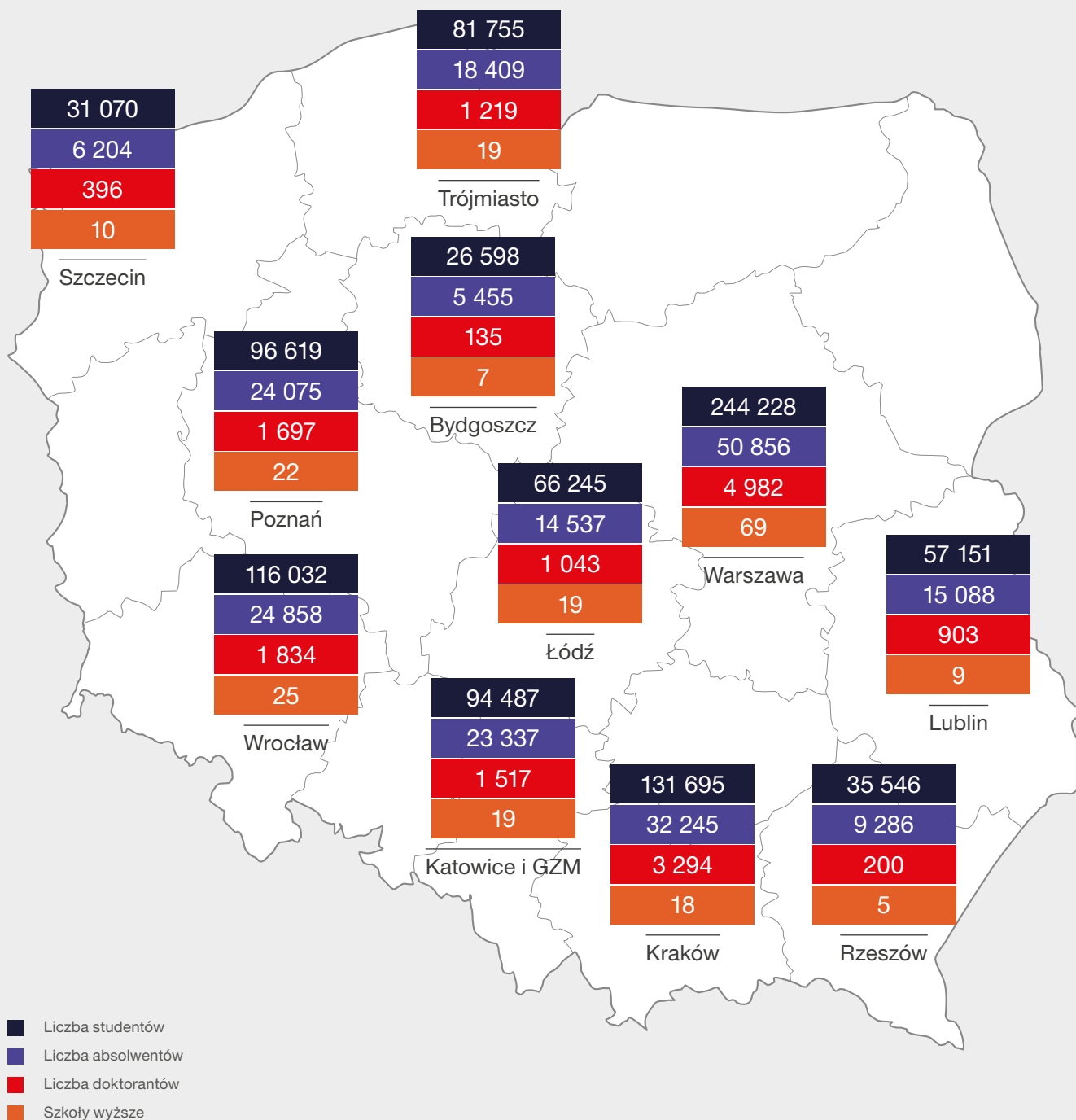
Ostatecznie, decyzje podejmowane przez liderów dzisiaj będą definiować sukces ich organizacji jutro i w kolejnych okresach. Celowe przyjęcie tych trendów jest kluczowe dla zarządzania tą zmianą oraz przeprowadzenia w niej.

Głębszy wgląd w istniejące trendy zmiany zawarto w raporcie **Talent Trends** w 2025 r. firmy Randstad Enterprise, odnoszącym się do wyników badań prowadzonych w kontekście globalnym. Aby dowiedzieć się więcej o Randstad Enterprise, odwiedź stronę www.randstadenterprise.com.

Potencjał edukacyjny

RYCINA 2.43

Liczba studentów, absolwentów i szkół wyższych w wybranych ośrodkach w Polsce



Uwaga: Dane o liczbie studentów i absolwentów zaokrąglono do setek.

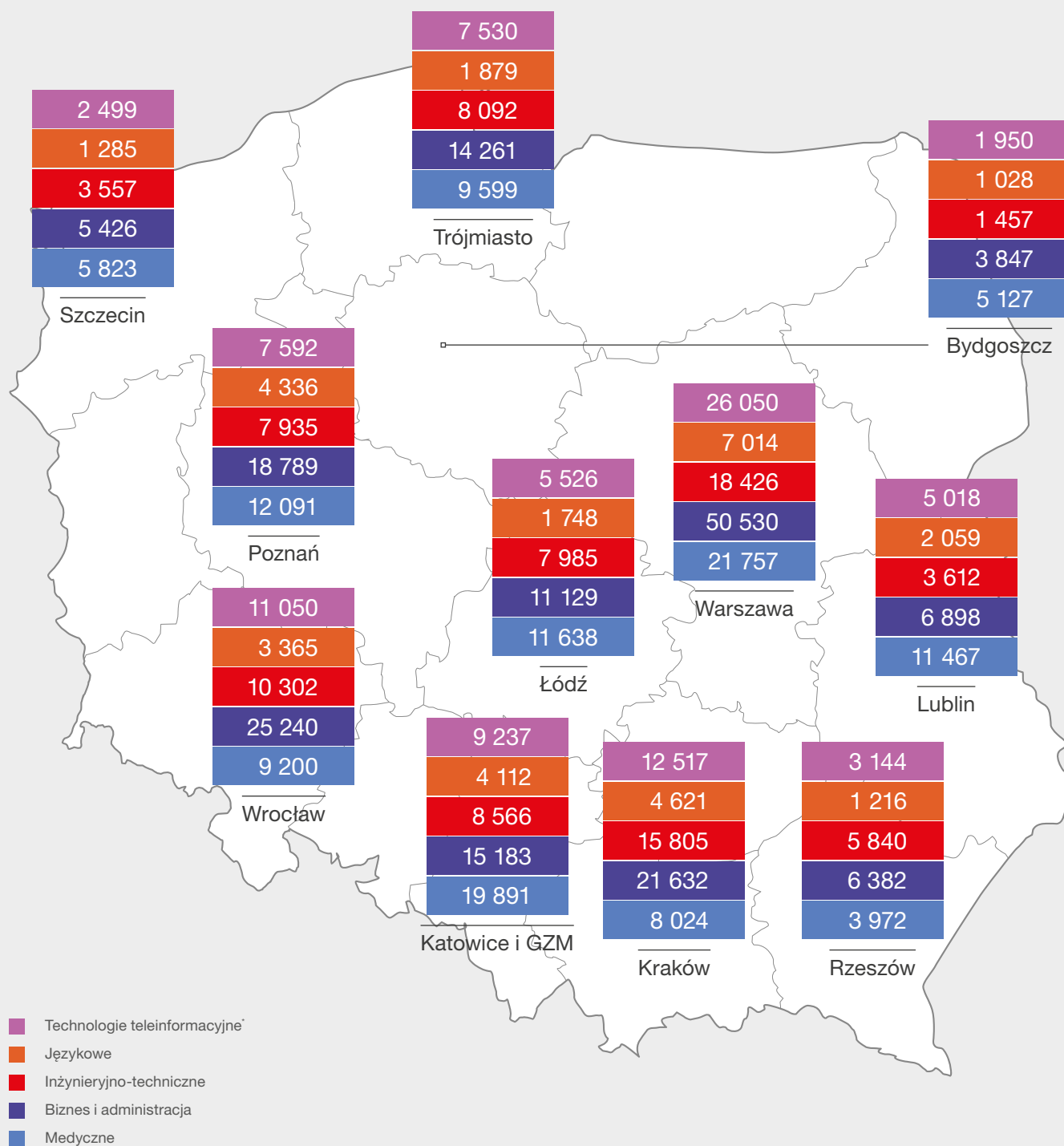
Dane o studentach i absolwentach przedstawiono na podstawie rzeczywistego położenia jednostki (wydziału).

Dane o liczbie szkół wyższych przedstawiono na podstawie adresu uczelni macierzystej w wybranych miastach.

Źródło: Opracowanie ABSL na podstawie danych otrzymanych z Ośrodka Przetwarzania Informacji – Państwowego Instytutu Badawczego.

RYCINA 2.44

Studenci wybranych kierunków: językowych, biznesu i administracji, technologii teleinformatycznych, inżynieryjno-technicznych, medycznych



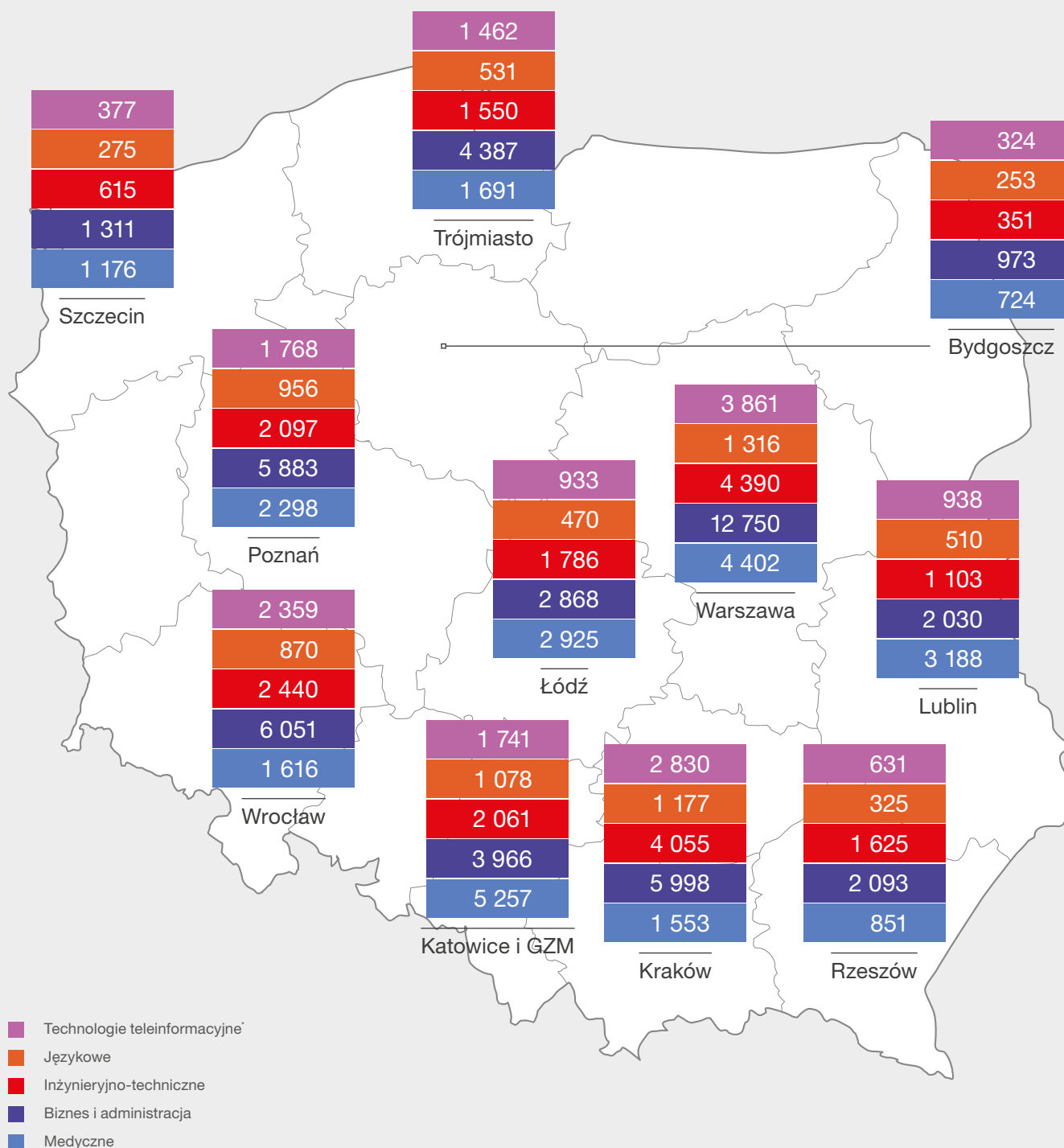
Uwaga: Przedstawiono na podstawie rzeczywistego położenia jednostki (wydziału).

* Wraz z podgrupą interdyscyplinarnych programów i kwalifikacji obejmujących technologie informacyjno-komunikacyjne.

Źródło: Opracowanie ABSL na podstawie danych otrzymanych z Ośrodka Przetwarzania Informacji – Państwowego Instytutu Badawczego.

RYCINA 2.45

Absolwenci wybranych kierunków: językowych, biznesu i administracji, technologii teleinformatycznych, inżynieryjno-technicznych, medycznych



Uwaga: Przedstawiono na podstawie rzeczywistego położenia jednostki (wydziału).

* Wraz z podgrupą interdyscyplinarnych programów i kwalifikacji obejmujących technologie informacyjno-komunikacyjne.

Źródło: Opracowanie ABSL na podstawie danych otrzymanych z Ośrodka Przetwarzania Informacji – Państwowego Instytutu Badawczego.

TABELA 2.5 Studia doktoranckie i szkoły doktorskie

	2020	2021	2022	2023	2024
Studia doktoranckie	22 476	15 441	8 651	3 220	558
Szkoły doktorskie	8 205	11 881	15 077	17 147	18 825

Źródło: Opracowanie ABSL na podstawie danych otrzymanych z Ośrodka Przetwarzania Informacji – Państwowego Instytutu Badawczego.

TABELA 2.6 Studenci obcokrajowcy według kraju pochodzenia

	Liczba studentów
Ukraina	50 472
Białoruś	11 974
Turcja	4 827
Zimbabwe	3 839
Azerbejdżan	3 306
Indie	3 190
Chiny	2 479
Uzbekistan	1 708
Kazachstan	1 663
Czechy	1 633

TABELA 2.7 Absolwenci obcokrajowcy według kraju pochodzenia

	Liczba absolwentów
Ukraina	6 794
Białoruś	2 319
Zimbabwe	1 078
Azerbejdżan	731
Indie	690
Chiny	640
Turcja	616
Nigeria	378
Czechy	356
Kazachstan	343

Źródło: Opracowanie ABSL na podstawie danych otrzymanych z Ośrodka Przetwarzania Informacji – Państwowego Instytutu Badawczego.

Podsumowanie – najważniejsze spostrzeżenia dotyczące talentów

Praca hybrydowa jako nowa norma sektorowa, o zróżnicowanych skutkach

Hybrydowy model pracy ugruntował swoją pozycję w branży, stając się nową normą. 60% centrów stosuje obecnie podejście polegające na pracy biurowej przez dwa do trzech dni w tygodniu. Choć sprzyja to współpracy i innowacjom, powrót do biura (RTO) miał mieszany wpływ na produktywność i zadowolenie pracowników. Trend RTO wykazuje tendencję do wspomagania wdrożeń nowych pracowników oraz współpracy między poszczególnymi funkcjami, lecz może obniżać morale w przypadku ograniczenia elastyczności pracowników bez odpowiedniej komunikacji czy celu.



**OŚRODEK
PRZETWARZANIA
INFORMACJI**
PAŃSTWOWY INSTYTUT BADAWCZY

OD INFORMACJI DO INNOWACJI

Dział Hurtowni Danych

z wieloletnim doświadczeniem w pracy
z produktami Oracle oferuje:

- opracowanie i wdrażanie rozwiązań hurtowni danych;
- dostosowane do potrzeb klienta rozwiązania klasy Business Intelligence;
- zaawansowane systemy przetwarzania i wizualizacji danych;
- analizę danych z użyciem nowoczesnych metod i narzędzi.

OPI PIB odpowiada także za rozwój portalu Rad-on. W serwisie każdy znajdzie raporty, analizy i dane pochodzące wyłącznie z zaufanych źródeł. Platforma OPI PIB oferuje kompleksowe rozwiązania informatyczne, przez co dostęp do danych jest prostszy i szybszy. Portal zapewnia bezpłatny dostęp do danych i analiz eksperckich dla każdego, również dla biznesu.

radon.nauka.gov.pl

Zapraszamy do kontaktu:

Emil Podwysocki

✉ emil.podwysocki@opi.org.pl

☎ +48 501 001 182



Zmieniająca się demografia kadry i formy zatrudnienia

Sektor usług biznesowych w Polsce doświadcza wyraźnych zmian demograficznych. Pracownicy w wieku 35 lat i starsi stanowią obecnie 46% kadry – co stanowi wzrost o 17 punktów procentowych od 2019 r., dowodząc rosnących staży pracy i specjalizacji. Tymczasem umowy B2B pozostają dominujące w centrach IT (30,7%), podczas gdy centra spoza branży IT opierają działalność głównie na umowach o pracę (95%). Dostępne dane pokazują, że 36% pracowników pracowało w swym obecnym centrum przez trzy lata lub krócej, co podkreśla zarówno silny napływ talentów, jak i utrzymujące się wyzwania związane z ich zatrzymywaniem załóg. Przeciętne centrum zatrudnia obecnie 235 osób, przy czym w przypadku centrów należących do zagranicznych właścicieli (średnio 278) wartość ta jest znacznie wyższa niż w przypadku centrów krajowych (średnia 128).

Internacjonalizacja i inkluzywność są decydującymi czynnikami w strategii firm w sferze pozyskiwania talentów

Sektor kontynuuje swoją transformację w kierunku internacjonalizacji i różnorodności. Obcokrajowcy stanowią 19,6% siły roboczej, przy czym największe grupy stanowią Ukraińcy, Hindusi i Białorusini. Zjawisko zatrudniania wielokulturowych talentów jest szczególnie rozpowszechnione w centrach znajdujących się w dużych miastach, zwiększając możliwości językowe i globalny zasięg sektora. Różnorodność, inkluzywność i przynależność (DIB) stały się strategicznymi priorytetami, przechodząc z poziomu odizolowanych programów kadrowych do kluczowych wartości organizacyjnych.

Obroty spadają, lecz konieczne jest strategiczne zatrzymywanie pracowników

Dobrowolna rotacja zmniejszyła się o połowę z poziomu 18,3% w 2022 r. do 9,1% w 2024 r., co odzwierciedla wyhamowanie dynamiki na rynku pracy. Jednakże, mimowolna rotacja staje się coraz częstsza w centrach IT ze względu na restrukturyzację i redefinicję ról. Organizacje kładą obecnie nacisk na rozwój przywództwa, ścieżek kariery, a także na mobilność wewnętrzną opartą na umiejętnościach, zatrzymując zatrudnianych przez siebie pracowników wykwalifikowanych w obliczu obserwowanych zmian makroekonomicznych i technologicznych.

Przewaga w zakresie kosztów pracy i zróżnicowanie regionalne

Analiza firmy Mercer potwierdza wysoką konkurencyjność Polski pod względem kosztów pracy. Miesięczne wynagrodzenia brutto wahają się od poziomu ~2 360 euro w przypadku specjalistów do ponad 12 000 euro w przypadku szefów centrów, z wyraźnymi różnicami regionalnymi umożliwiającymi optymalizację kosztów w zależności od lokalizacji. Warszawa jest liderem pod względem wynagrodzeń, lecz miasta takie jak Katowice i Łódź oferują atrakcyjne alternatywy w przypadku operacji generujących znaczące koszty. Dodatki językowe są powszechnie stosowane (60% firm) i coraz bardziej ustrukturyzowane, zwłaszcza w przypadku języków germańskich i nordyckich.

Strategiczny rozwój talentów i przejrzystość wynagrodzeń

Organizacje czynnie inwestują w podnoszenie kwalifikacji i rozwój wewnętrzny, przeciwdziałając niedoborom umiejętności i przygotowując się na proces transformacji oparty na AI. Wyniki badań firmy Mercer podkreślają rosnące zainteresowanie przejrzystością wynagrodzeń wskutek nadchodzących regulacji unijnych. Podczas gdy tylko 37% pracowników uważa, że ich organizacje wykazują się przejrzystością w kwestii wynagrodzeń, 59% firm planuje ujawniać przedziały wynagrodzeń wewnętrznie, a prawie połowa zamierza robić to w ogłoszeniach o pracę.

Przyszłość oparta na priorytetyzacji umiejętności i AI

AI powoduje zmianę zarówno charakteru pracy, jak i oczekiwań pracowników. Firma Randstad podaje, że 90% polskich liderów wykorzystuje AI do poprawy umiejętności poznawczych, a 78% zwiększa budżety na podnoszenie kwalifikacji. Stanowiska pracy stają się coraz bardziej zorientowane na zadania i umiejętności, wymagając inteligencji emocjonalnej, zdolności adaptacyjnych i myślenia interdyscyplinarnego. Na popularności zyskują nowe stanowiska, takie jak specjaliści ds. AI, analitycy danych i eksperci ds. wyjaśnialności. Sektor usług biznesowych w Polsce szybko przyjmuje podejście polegające na priorytetyzacji umiejętności, a 90% firm odchodzi od tradycyjnego zatrudniania opartego na stanowiskach. Mobilność wewnętrzna, ciągłe uczenie się i planowanie kadry oparte na AI stają się kamieniami węgielnymi przyszłych strategii w zakresie pozyskiwania talentów.

Przywództwo, inkluzywność i globalny zasięg

Chociaż w Polsce rośnie liczba stanowisk kierowniczych w obszarze globalnych usług wspólnych, w tym liderów projektów i szefów operacyjnych, pełne spełnienie standardów inkluzywności w przypadku kadry zarządzającej pozostaje ograniczone (tylko 2,4%). Bariery w tym względzie obejmują ograniczoną ekspozycję na rynki globalne i potrzebę bardziej innowacyjnego przywództwa. Kobiety stanowią 50,5% zatrudnionych, lecz są niedostatecznie reprezentowane na wyższych stanowiskach (39,1%). Aby wzmocnić swój potencjał przywódczy, sektor musi inwestować w szkolenia w zakresie globalnego myślenia, zdolności innowacyjnych i ustrukturyzowanego rozwoju kariery w przypadku grup niedostatecznie reprezentowanych.

Wnioski i zalecenia

Rozdział raportu ABSL 2025 poświęcony talentom przedstawia obraz sektora mierzącego się z wyzwaniami globalizacji, cyfryzacji oraz zmian demograficznych. Choć trudności nadal występują, sektor usług biznesowych w Polsce dostosowuje się poprzez wdrażanie modelu

pracy hybrydowej, praktyk włączających, ukierunkowanego rozwoju oraz strategicznego wykorzystania AI. Dzięki utrzymaniu koncentracji na zwinności organizacyjnej, przywództwie i strategiach opartych na kompetencjach, sektor ten ma solidne podstawy, by nadal pełnić rolę wiodącej globalnej lokalizacji dla zaawansowanych usług. Obecnie będąc istotnym graczem w globalnym sektorze wartym 4 bln USD, Polska będzie musiała kłaść coraz większy nacisk na zarządzanie talentami, aby utrzymać swoją konkurencyjność. W obliczu starzejącej się, coraz bardziej międzynarodowej i mobilnych kadr oraz coraz większej elastyczności pracy i nacisku na konkretne umiejętności, niezbędne staje się proaktywne i całościowe podejście do talentów oraz strategii rynku pracy. Kluczowe wnioski płynące z tego rozdziału należy rozpatrywać w perspektywie długoterminowej. Konieczne jest uwzględnienie ciągłych zmian w liczbie i jakości absolwentów uczelni wchodzących co roku do naszego sektora – co potwierdzają dane OPI – jak również, w jeszcze szerszym ujęciu, transformacji demograficznych i strukturalnych, które już teraz wpływają i będą wpływać na zasoby talentów oraz całe społeczeństwo w Polsce i regionie.

talent strategies to drive
your business forward.

partner
for talent.





TECHNOLOGIA

Wprowadzenie

Technologia napędza obecnie transformację sektora usług biznesowych, przeobrażając modele działania firm, ich podejście do innowacji oraz strategię konkurowania. Od automatyzacji i sztucznej inteligencji po przetwarzanie w chmurze i analizę danych, postęp technologiczny zwiększa wydajność i kształtuje długoterminowe decyzje strategiczne. Ponieważ firmy nadal ewoluują w coraz bardziej cyfrowym środowisku, rola technologii wykracza poza zwykłą optymalizację procesów i staje się kluczowym czynnikiem napędzającym skalowalność, elastyczność i strategiczne zróżnicowanie. Niniejszy rozdział analizuje siły technologiczne przekształcające sektor usług biznesowych w Polsce, badając, w jaki sposób organizacje wdrażają nowe narzędzia, pokonując wyzwania i przygotowując się do dalszej automatyzacji i podejmowania decyzji w oparciu o AI.

W poniższych rozdziałach zbadamy rosnący wpływ inteligentnej automatyzacji procesów (IPA), obecny stan automatyzacji i prognozy dotyczące przyszłych postępów technologicznych. Ocenimy również stopień wykorzystania AI, w tym generatywnej AI i dużych modeli językowych (LLM), a także ich wpływ na produktywność, efektywność kosztową i operacje biznesowe. Ponadto, w rozdziale nakreślimy obraz ewolucji w zakresie technologii chmurowych i infrastruktury danych, pojawiające się trendy programistyczne oraz wdrażanie zaawansowanych narzędzi analitycznych i wizualizacyjnych. Analizując te trendy i zmiany, staramy się przekazać kompleksowy obraz sposobu, w jaki technologia pod koniec I kw. 2025 r. kształtuje i przekształca przyszłość sektora usług biznesowych w Polsce.

Kluczowe fakty dotyczące technologii

74,1% centrów korzysta z inteligentnej automatyzacji procesów (IPA) (co stanowi wzrost z poziomu 65,2% w 2024 r.).

Wdrażanie IPA stabilizuje się. Podczas gdy 74,1% centrów korzysta obecnie z IPA, tylko 9,2% twierdzi, że nie planuje jej wdrożenia – co wskazuje na bliskie nasycenie tego typu technologii.

Średni wskaźnik automatyzacji wyniósł 22,4%, przy medianie rządu 17,5%. Większość centrów spodziewa się jednak, że poziom automatyzacji przekroczy 50% w ciągu pięciu lat.

Tylko 7,7% organizacji stwierdziło, że automatyzacja przekroczyła ich oczekiwania, a 69,2% stwierdziło, że spełniła oczekiwania – co sugeruje realistyczny, lecz umiarkowany zwrot z inwestycji z obecnych strategii automatyzacji.

84,6% postrzega technologię genAI jako szansę lub znaczącą szansę.

42,8% zauważyło niewielki wzrost produktywności dzięki AI, podczas gdy tylko 45,7% odnotowało efektywność kosztową.

Rosnącą popularnością cieszą się narzędzia low-code/no-code – Power Platform (81,3%) i ServiceNow (75%).

Wdrożenie AI rozszerza się horyzontalnie, przy czym 67,8% organizacji planuje skalować wykorzystanie AI na więcej jednostek biznesowych, a 67,1% planuje szkolenia pracowników w tej dziedzinie.

Działy HR są najważniejszym obszarem jeśli chodzi o wdrożenia GenAI (25,4%). Po nich następuje analityka biznesowa (24,6%) i rozwój IT (22,8%). AI pojawia się również w dziale księgowości (20,2%) i obsłudze klienta (14,3%).

Główne bariery dla podnoszenia kwalifikacji w zakresie AI obejmują brak czasu (51,4%) i niepewność co do roli AI (30,7%); 25,7% respondentów wskazuje na wysokie koszty szkolenia.

Szkolenia w dziedzinie AI pozostają ograniczone. 44,8% firm przeszkoliło tylko 1-10% swoich pracowników w zakresie AI, a tylko 7,8% przeszkoliło 75% lub więcej – co wskazuje na znaczącą lukę zdolnościową.

Podnoszenie kwalifikacji w zakresie AI i luki w infrastrukturze pozostają kluczowymi barierami w jej wdrażaniu.

Narzędzia do analizy danych, takie jak Power BI i Snowflake, zyskują na popularności.

Firmy planują pogłębione korzystanie z rozwiązań wielochmurowych: głównie **Azure, AWS i Google Cloud**.

Zwinne metodologie (SCRUM, Kanban) używane są przez 94,1% centrów IT, a przyjęcie technologii AI/ML/Deep Learning wzrosło do poziomu 82,4%

Architektura danych szybko ewoluuje: SQL Server używany jest przez 75% centrów; Hadoop, MongoDB, Oracle DB i Snowflake używane są przez prawie 70%, a Databricks skoczył do 50%.

Technologia edge computing zyskuje na popularności, zwłaszcza w branży produkcyjnej i logistycznej, gdzie kluczowe znaczenie mają decyzje podejmowane z niewielkim opóźnieniem. Wymaga to stosowania hybrydowych architektur chmurowych.

Bezpieczeństwo ma kluczowe znaczenie w kontekście wdrożeń AI: 72,7% korzysta z bezpiecznych środowisk chmurowych, 59,4% przeprowadza audyty, a ponad połowa (53,9%) ogranicza dostęp modeli LLM do danych wrażliwych.

Python (81,3%), JavaScript (93,8%) i PowerShell (56,3%) dominują w sferze AI oraz działaniach rozwojowych z zakresu DevOps.

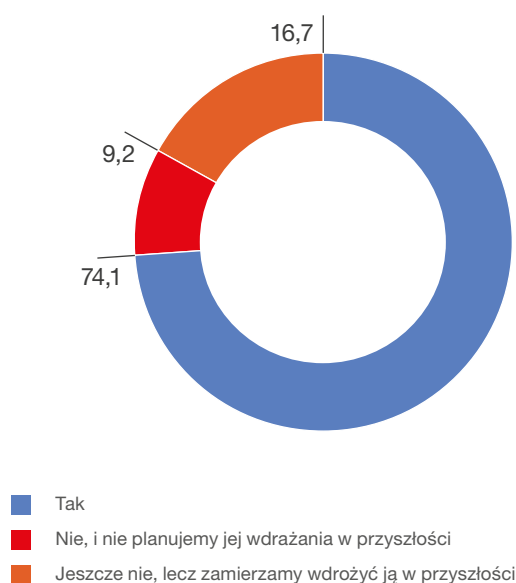
Inteligentna automatyzacja procesów

Przyjęcie rozwiązań inteligentnej automatyzacji procesów (IPA), w tym zrobotyzowanej automatyzacji procesów (RPA), wzrosło między I kw. 2024 r. a I kw. 2025 r., odzwierciedlając rosnące zaufanie i inwestycje w technologie automatyzacji. Odsetek organizacji już korzystających z IPA wzrósł z 65,2% w I kw. 2024 r. do 74,1% w I kw. 2025 r., co wskazuje na wyraźny trend w kierunku szerszego wdrażania narzędzi automatyzacji w polskich centrach w naszym sektorze.

Jednocześnie odsetek firm planujących wdrożenie automatyzacji w przyszłości spadł z 24,1% do 16,7%, co sugeruje, że wiele organizacji rozważających automatyzację w 2024 r. przeszło już do jej wdrażania. Z drugiej strony odsetek firm, które nie planują wdrożenia IPA, pozostał względnie stabilny, nieznacznie spadając z 10,8% w 2024 r. do 9,2% w 2025 r., co wskazuje, że niewielka, lecz trwała grupa pozostaje niezdecydowana lub nieprzekonana co do wartości automatyzacji.

RYCINA 3.1

Czy w Twojej działalności stosowana jest inteligentna automatyzacja procesów? (%)



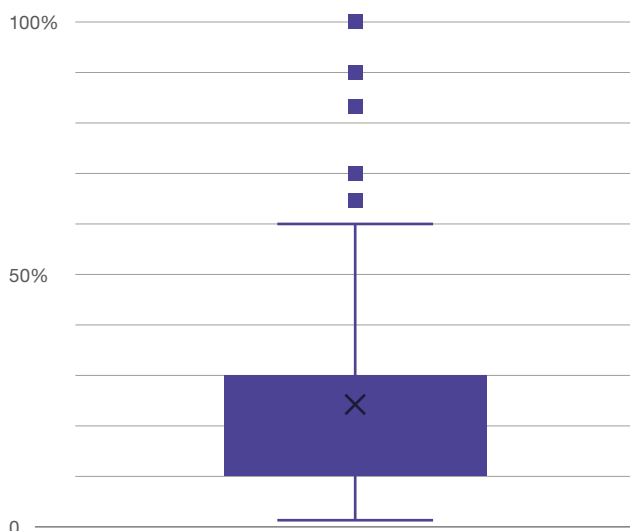
Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=174).

Bieżący wskaźnik automatyzacji

Wskaźnik automatyzacji w centrach usług biznesowych w Polsce wykazał niewielki wzrost w okresie od I kw. 2024 r. do I kw. 2025 r. **Mediana wskaźnika automatyzacji wzrosła z 15,0% do 17,5%, podczas gdy średni (przeciętny) wskaźnik automatyzacji wzrósł z 19,6% do 22,4%**, co wskazuje na stopniowy wzrost wdrażania tego typu technologii. Wartości pierwszego kwartyla (Q1) i trzeciego kwartyla (Q3) pozostały niezmienione, co sugeruje, że – choć niektóre firmy robią w tym względzie postępy – ogólny rozkład poziomów automatyzacji nie zmienił się w sposób znaczący. Fakt, że pierwszy kwartyl pozostaje na poziomie 10% automatyzacji sugeruje, że znaczna część organizacji nadal funkcjonuje na minimalnych poziomach automatyzacji. Dla porównania, trzeci kwartyl na poziomie 30% sugeruje, że nawet centra o wyższym wskaźniku wdrożenia nie wykroczyły jeszcze ponad umiarkowany poziom automatyzacji. W porównaniu z przyszłymi oczekiwaniami – w których firmy przewidują poziom automatyzacji przekraczający 50% lub więcej w ciągu najbliższych pięciu lat – wyniki te sugerują, że firmy muszą wzmożyć swe wysiłki w zakresie automatyzacji.

RYCINA 3.2

Jaki jest obecny stopień (w %) automatyzacji procesów w Twoim centrum (centrach)?

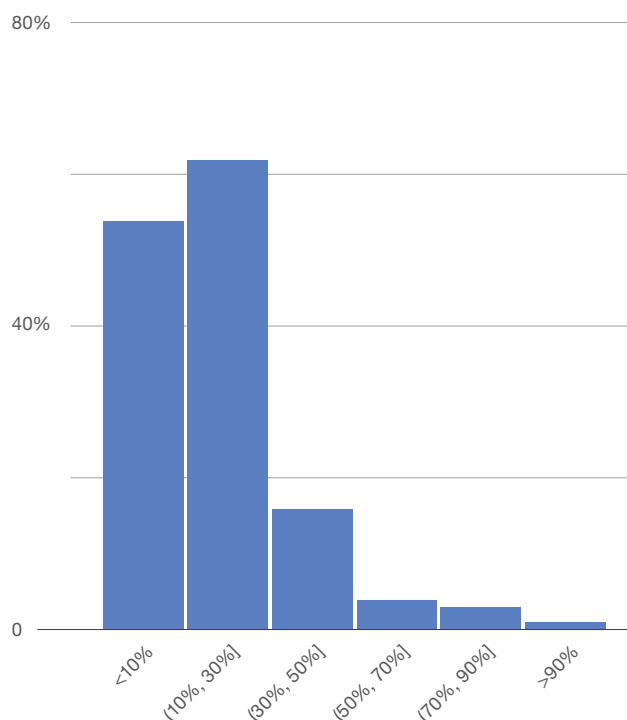


Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=140).

Poniższy histogram potwierdza te wyniki. Obecny stan automatyzacji w centrach usług biznesowych w Polsce pozostaje na wczesnym lub umiarkowanym etapie, przy czym większość organizacji zautomatyzowała tylko do 30% swoich procesów. Największe grupy respondentów mieszczą się w przedziałach $\leq 10\%$ automatyzacji (ponad 50%) i 10-30% (ponad 60%). Wynika z tego, że większość firm podjęła ograniczone wysiłki w sferze automatyzacji – wyłącznie w odniesieniu do poszczególnych funkcji, lub też w sposób etapowy.

RYCINA 3.3

Jaki jest obecny stopień (w %) automatyzacji procesów w Twoim centrum (centrach)?



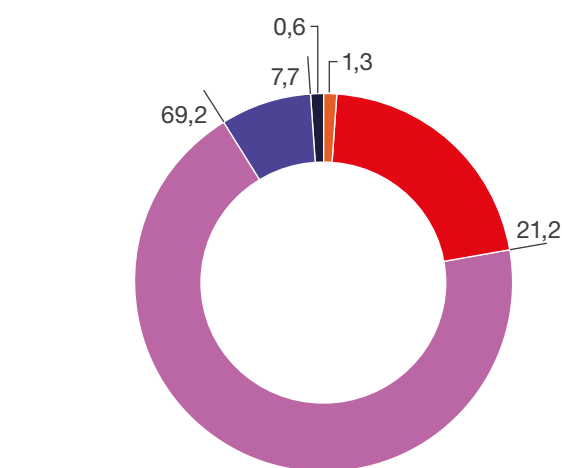
Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=140).

Wyniki automatyzacji

Wyniki ankiety ABSL 2025 wskazują, że automatyzacja w sektorze w dużej mierze spełniła oczekiwania, lecz jedynie w ograniczonym stopniu je przekroczyła. Aż 69,2% respondentów stwierdziło, że automatyzacja przyniosła oczekiwane rezultaty, co sugeruje, że firmy mają realistyczne oczekiwania co do wpływu automatyzacji i że wysiłki wdrożeniowe są w ogólnym ujęciu skuteczne. Jednak tylko 7,7% stwierdziło, że automatyzacja przekroczyła ich oczekiwania, a jeszcze mniej, bo 1,3% uznało, że znacznie przekroczyła ich oczekiwania. Wskazuje to, że choć automatyzacja przynosi zamierzone korzyści, niekoniecznie prowadzi do transformacji lub zmiany wyników w przypadku większości organizacji. Z drugiej strony, 21,2% respondentów uznało, że rezultaty automatyzacji były poniżej ich oczekiwań, a 0,6% stwierdziło, że były one znacząco poniżej ich oczekiwań. Sugeruje to, że niektóre firmy zmagają się z realizacją inicjatyw z zakresu automatyzacji i osiągają gorsze wyniki niż oczekiwały.

RYCINA 3.4

Czy wdrożona do tej pory automatyzacja przyniosła oczekiwane rezultaty? (%)



- Znacząco poniżej oczekiwań
- Poniżej oczekiwań
- Zgodnie z oczekiwaniami
- Powyżej oczekiwań
- Znacząco powyżej oczekiwań

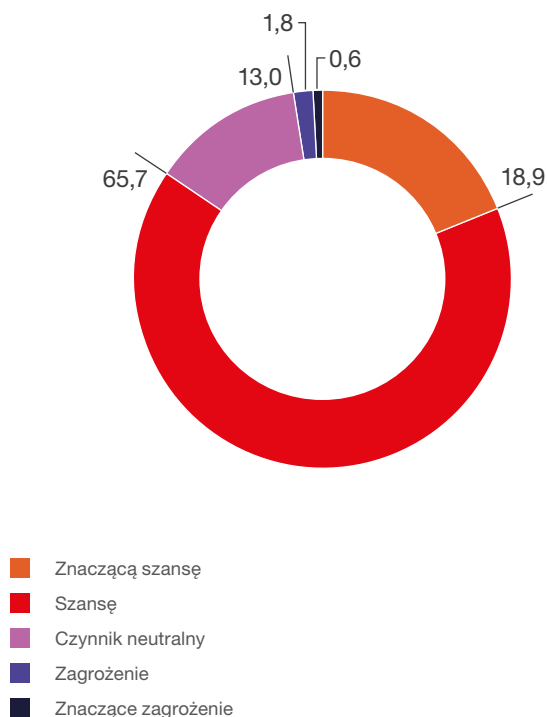
Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=156).

Gen AI – zagrożenie czy szansa?

Postrzeganie generatywnej sztucznej inteligencji (GenAI) w sektorze w Polsce jest w przeważającej mierze pozytywne, a zdecydowana większość respondentów postrzega ją raczej jako szansę niż zagrożenie. Łącznie 84,6% respondentów postrzega GenAI jako szansę (65,7%) lub znaczącą szansę (18,9%), co wskazuje na powszechny entuzjazm co do jej potencjału w zakresie zwiększania produktywności i podejmowania decyzji. Tylko 13,0% respondentów wykazuje stanowisko neutralne. Jednocześnie obawy związane z AI pozostają minimalne, przy czym tylko 1,8% postrzega ją jako zagrożenie, a jeszcze mniej, bo 0,6%, postrzega ją jako znaczące zagrożenie.

RYCINA 3.5

Czy postrzegasz rozwój technologii genAI raczej jako zagrożenie czy szansę dla Twojego centrum? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=169).

Wpływ genAI na produktywność i efektywność kosztową

Wpływ wdrożenia GenAI na produktywność i efektywność kosztową w polskich centrach usług biznesowych przedstawia mieszany, lecz ogólnie pozytywny obraz. Podczas gdy 45,7% respondentów zgłosiło brak zmian w efektywności kosztowej, 35,5% odnotowało niewielki wzrost, co sugeruje, że wczesne korzyści są realizowane, lecz jeszcze nie w skali transformacyjnej. W międzyczasie 15,9% zaobserwowało



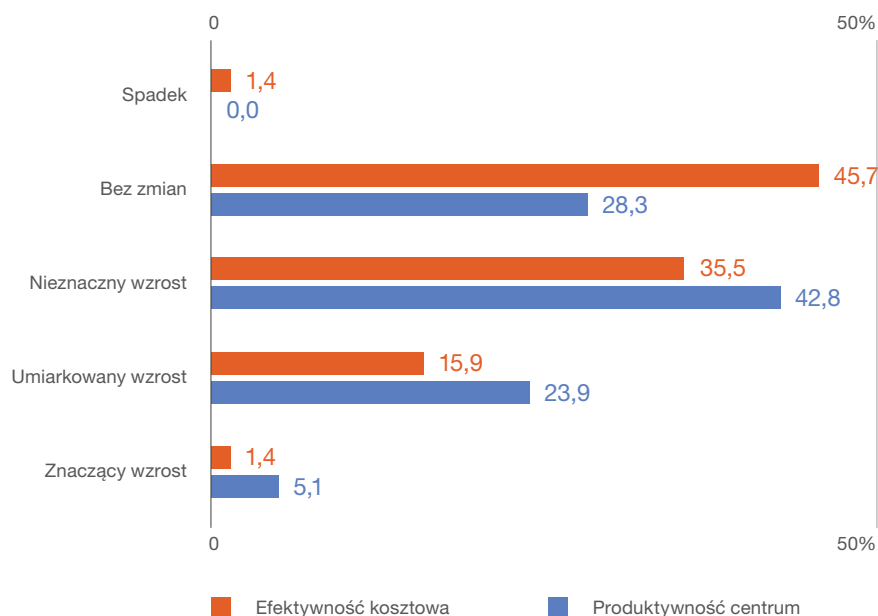
**Czy jest idealny? Nie.
Czy jest tak dobry, jak mój zespół kierowniczy? Nie. Czy jest na tyle wartościowy, że rozmawiam z ChatGPT każdego dnia? Tak.**

Jeff Maggioncalda

Prezes Zarządu, Coursera

RYCINA 3.6

Jak wdrożenie genAI wpłynęło na produktywność i efektywność kosztową Twojego centrum? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=138).

umiarkowany wzrost, a tylko 1,4% odnotowało znaczny wzrost, co wskazuje, że oszczędności kosztów pozostają ograniczone w przypadku większości organizacji.

Z kolei produktywność centrów odnotowała większą poprawę, przy czym 42,8% odnotowało niewielki wzrost, a 23,9% umiarkowany wzrost. Niewielkie, lecz znaczące

5,1% zaobserwowało znaczny wzrost produktywności, podczas gdy 28,3% nie odnotowało żadnych zmian. Warto zauważyć, że żaden z respondentów nie zgłosił spadku produktywności, a tylko 1,4% odnotowało spadek efektywności kosztowej, co potwierdza, że wdrożenie AI jest ogólnie korzystne.



Generatywna sztuczna inteligencja posiada potencjał, by zmienić świat w sposób, którego nawet sobie nie wyobrażamy. Może ona tworzyć nowe pomysły, produkty i usługi, czyniąc nasze życie łatwiejszym, bardziej produktywnym i kreatywnym. Posiada ona także potencjał, by rozwiązywać niektóre z największych problemów świata, takich jak zmiany klimatu, ubóstwo i choroby.

Bill Gates

Wyniki te sugerują, że chociaż AI zaczyna usprawniać operacje, jej pełny potencjał w zakresie efektywności kosztowej nie został jeszcze uwolniony. **Zmiany, szczególnie te transformacyjne, wymagają czasu.**

Postrzeganie GenAI jako szansy w naszym sektorze, jak już się dowiedzieliśmy (gdzie 84,6% postrzega AI jako szansę lub znaczącą szansę), kontrastuje z jej faktycznym wpływem na produktywność i efektywność kosztową, co wykazano powyżej. Podczas gdy organizacje w przeważającej większości postrzegają GenAI jako narzędzie transformacyjne, jej wymierny wpływ na produktywność i oszczędności kosztów pozostaje raczej umiarkowany lub przyrostowy niż rewolucyjny.

Kontrast ten podkreśla lukę w dojrzałości w zakresie wdrażania AI, gdzie firmy dostrzegają długoterminowy potencjał AI, lecz jeszcze nie w pełni go wykorzystały i zoptymalizowały pod kątem znacznego wzrostu kosztów i wydajności. Aby wypełnić tę lukę, organizacje będą musiały skupić się na zwiększeniu stopnia wykorzystania AI, ulepszaniu programów szkoleniowych i udoskonalaniu strategii wdrażania AI, by z czasem osiągnąć większe korzyści finansowe i operacyjne.

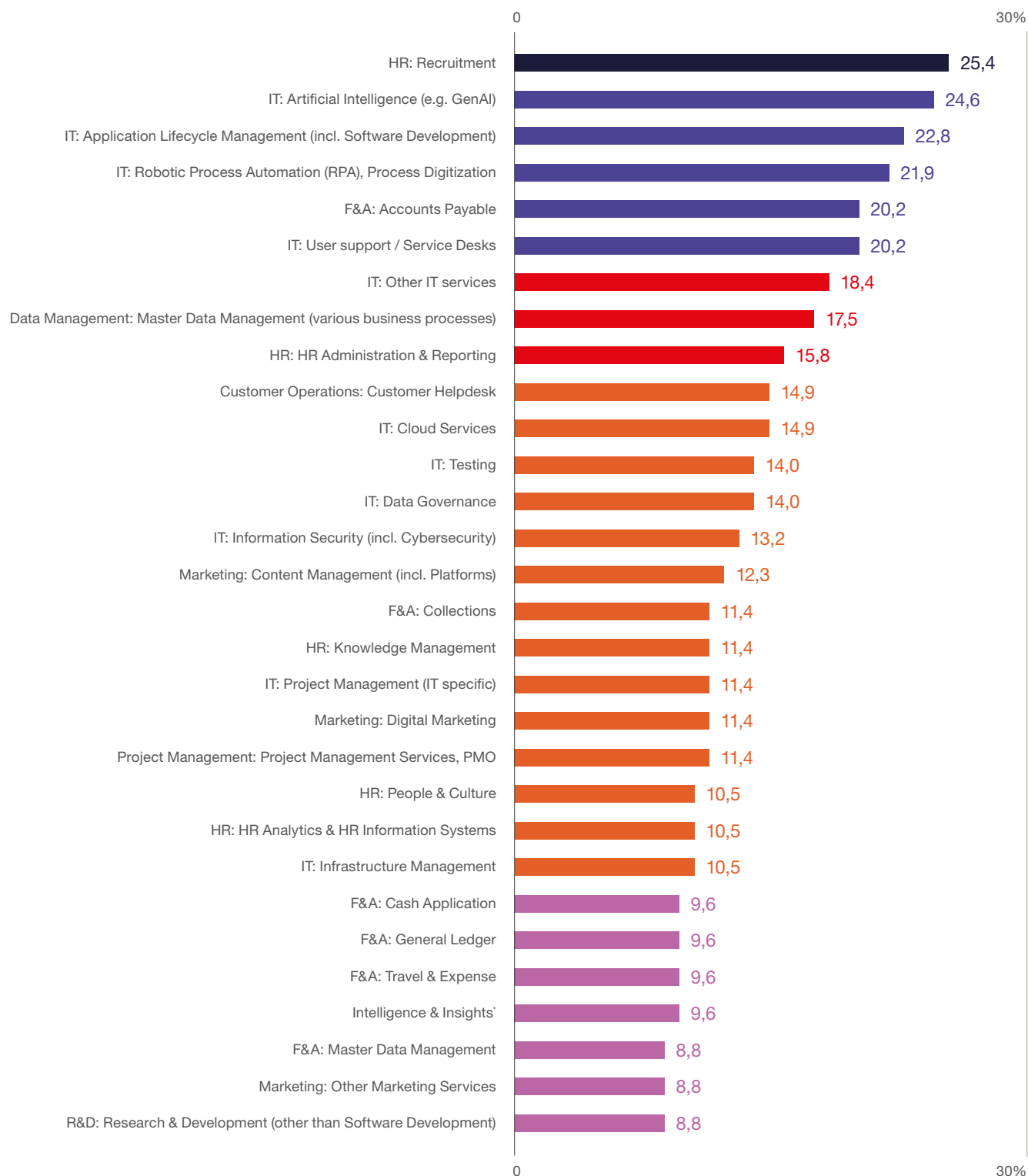
Wykorzystanie genAI przez procesy i aplikacje

Przyjęcie GenAI w naszym sektorze szybko się rozwija, a najwyższy poziom wdrożenia obserwuje się w działach HR, IT i automatyzacji procesów, gdzie wydajność tego typu technologii daje najszybsze i najbardziej wymierne korzyści. Procesy HR i rekrutacyjne wiodą w tym wypadku prym; 25,4% organizacji wykorzystuje AI do usprawnienia zatrudniania, sprawdzania kandydatów i wdrażania pracowników. Odzwierciedla to silne uznanie w całym sektorze zdolności AI do zmniejszania obciążeń administracyjnych i usprawniania procesu podejmowania decyzji w zakresie pozyskiwania talentów. Analityka oparta na AI i inteligencja biznesowa są również szeroko stosowane (24,6%), co wskazuje, że firmy postrzegają AI jako krytyczne narzędzie do podejmowania decyzji opartych na danych, prognozowania i optymalizacji wydajności. Technologia przekształca również operacje IT, a 22,8% firm wdraża AI w procesach rozwoju oprogramowania, automatyzując kodowanie, testowanie i utrzymanie produktów. RPA i optymalizacja procesów (21,9%) stały się kluczowymi obszarami wydajności opartej na AI, co dodatkowo wzmacnia rolę tej technologii w zmniejszaniu ręcznych obciążeń i zwiększaniu automatyzacji procesów biznesowych. Poza IT i HR, AI znacząco wkracza w procesy obrachunkowe, szczególnie w obszarze zobowiązań (20,2%), usprawniając przetwarzanie faktur i ich uzgadnianie.

Dane sugerują, że podczas gdy wdrażanie technologii AI rozwija się w podstawowych funkcjach biznesowych, technologia ta nie osiągnęła jeszcze pełnego potencjału w zakresie optymalizacji łańcucha dostaw, zgodności z przepisami i wysoce wyspecjalizowanych procesów sektorowych. W miarę jak narzędzia AI ewoluują i oferują bardziej zaawansowane funkcje, ich zastosowanie prawdopodobnie rozszerzy się na bardziej złożone i regulowane funkcje biznesowe.

RYCINA 3.7

W jakich procesach obecnie wykorzystujesz technologię genAI? (%)



* Business Intelligence, Data Analytics, Complex Performance Reporting

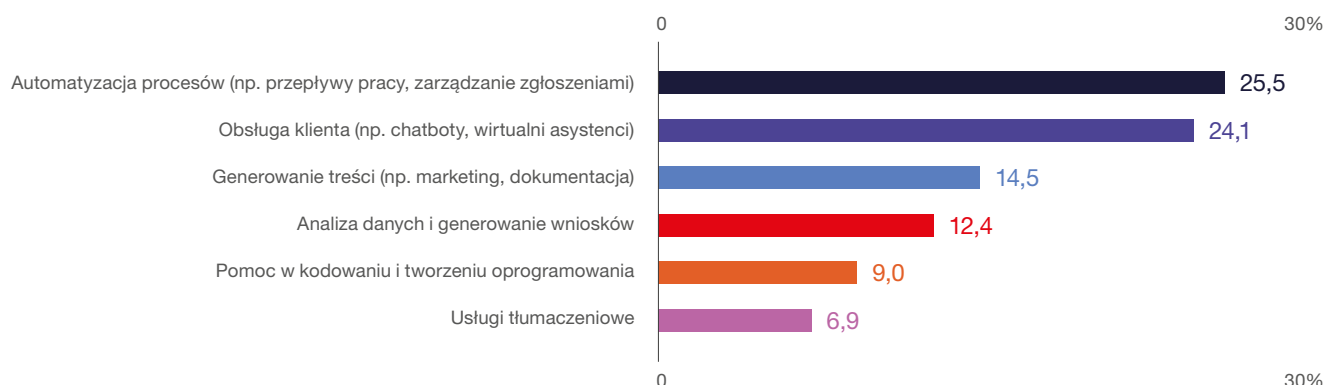
Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=114). Należy wziąć pod uwagę, że na rycinie przedstawiono procesy z co najmniej 9% wykorzystaniem AI w sektorze w Polsce.

Główne zastosowania AI w sektorze w Polsce skupiają się na automatyzacji, obsłudze klienta i generowaniu treści. Najczęściej stosowanym przypadkiem użycia jest automatyzacja procesów (25,5%), która obejmuje zarządzanie przepływem pracy i procesy robocze, co pokazuje rolę AI w poprawie wydajności operacyjnej. Tuż za nią znajduje się obsługa klienta (24,1%), z chatbotami i wirtualnymi asystentami opartymi na AI, które w znacznym stopniu obsługują zapytania i zmniejszają obciążenie pracą ludzi. Inne godne uwagi zastosowania AI obejmują generowanie

treści (14,5%), które wykorzystywane jest do zadań marketingowych, dokumentacyjnych i komunikacyjnych, oraz analizę danych i generowanie wniosków (12,4%), co odzwierciedla rosnącą rolę AI w analityce biznesowej i podejmowaniu decyzji. Na tym etapie rozwoju kodowanie, pomoc w tworzeniu oprogramowania (9,0%) i usługi tłumaczeniowe (6,9%) mają niższe wskaźniki przyjęcia, co sugeruje, że te przypadki użycia wciąż się rozwijają lub nie są jeszcze powszechnie traktowane priorytetowo.

RYCINA 3.8

Jakie są główne zastosowania AI w Twojej firmie? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=145).

Korzystanie z LLM i narzędzi AI

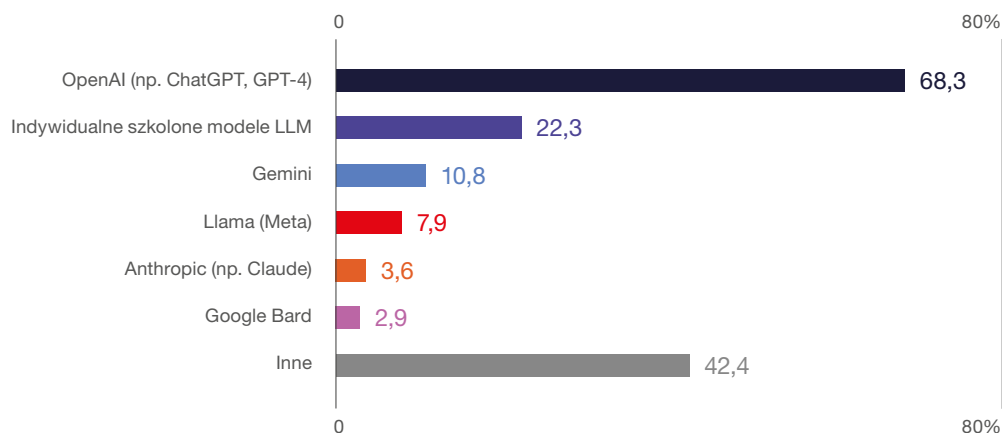
Dominacja modeli OpenAI (ChatGPT, GPT-4) w polskim sektorze usług biznesowych jest oczywista. Są one wykorzystywane przez 68,3% organizacji, co czyni je najczęściej stosowanymi dużymi modelami językowymi (LLM). Co ciekawe, 42,4% respondentów wybrało odpowiedź „Inne”, co sugeruje, że w użyciu są różne niszowe lub specyficzne dla sektora narzędzia generatywnej sztucznej inteligencji. Znaczącą rolę odgrywają również specjalnie wyszkolone LLM (22,3%), co wskazuje, że wiele firm opracowuje

własne modele AI dostosowane do ich konkretnych potrzeb biznesowych w zakresie prywatności, zgodności lub przewagi konkurencyjnej.

Przyjęcie alternatywnych modeli pozostaje stosunkowo niskie, przy czym Google Gemini (10,8%), Llama firmy Meta (7,9%) i Claude firmy Anthropic (3,6%) wykazują umiarkowaną popularność. Google Bard (2,9%) ma najniższe zgłoszone wykorzystanie, co sugeruje, że przedsiębiorstwa preferują bardziej ugruntowane ekosystemy AI. Analiza odpowiedzi w kategorii „inne” wskazuje na zróżnicowany obraz wdrażania AI. Firmy wykorzystują np. narzędzia Microsoft Copilot, Azure AI i Google AI, jednocześnie opracowując niestandardowe, wewnętrznie wypracowane modele AI w celu zapewnienia prywatności i specjalizacji.

RYCINA 3.9

Z jakich dużych modeli językowych (LLM) lub generatywnych narzędzi AI korzysta obecnie Twoja organizacja? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=139).

Personalizacja narzędzi AI

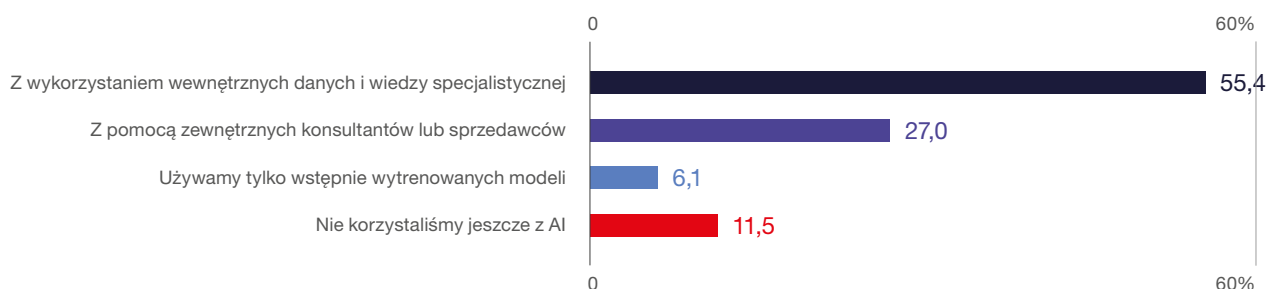
Wdrażanie i dostosowywanie narzędzi AI w sektorze w Polsce wykazuje wyraźną tendencję w kierunku wykorzystywania możliwości wewnętrznych. Większość organizacji (55,4%) wykorzystuje wewnętrzne dane i wiedzę specjalistyczną do opracowywania i dostosowywania rozwiązań AI, co odzwierciedla silne zaangażowanie w innowacje wewnętrzne i transformację opartą na AI. Z kolei 27,0%

respondentów polega na zewnętrznych doradcach lub sprzedawcach. Mniejszy odsetek (6,1%) wykorzystuje wyłącznie wstępnie wytrenowane modele AI.

Co więcej, 11,5% organizacji nie wdrożyło jeszcze technologii AI, co dowodzi, że niektóre firmy pozostają niezdecydowane lub nieprzygotowane do wdrażania tego typu rozwiązań. Do niechęci tej mogą przyczyniać się czynniki takie jak koszty, niedobory umiejętności lub niejasne przypadki zastosowań biznesowych. Niemniej jednak wyniki sugerują, że proces wdrażania AI stopniowo dojrzewa.

RYCINA 3.10

W jaki sposób Twoja organizacja wdrożyła i dostosowała narzędzia AI do konkretnych potrzeb biznesowych? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=148).

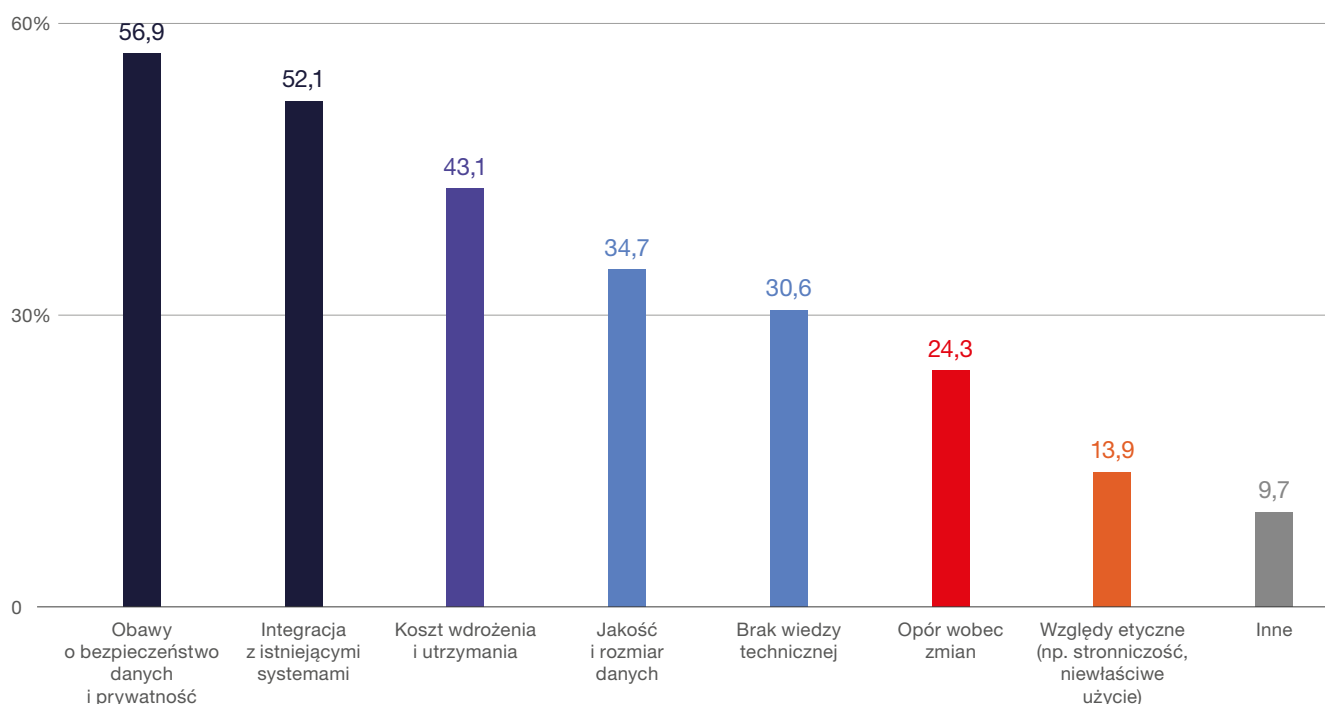
Wyzwania związane z wdrażaniem AI

Największe deklarowane wyzwania związane z wdrażaniem AI w organizacjach dotyczą bezpieczeństwa, integracji systemów i kosztów. Największe obawy budzi bezpieczeństwo danych i prywatność (56,9%), co odzwierciedla powszechne obawy związane z przetwarzaniem poufnych informacji przez AI i zagrożeniami dotyczącymi zgodności prawnej. Tuż za nimi plasuje się ryzyko związane z integracją AI z istniejącymi systemami

(52,1%), podkreślając złożoność osadzania sztucznej inteligencji w starszych infrastrukturach. Kolejną istotną barierą jest koszt wdrożenia i utrzymania (43,1%), co wskazuje, że wdrożenie AI wymaga znacznych inwestycji finansowych. Jakość i rozmiar danych (34,7%) również stanowią poważne wyzwanie, ponieważ modele AI w dużej mierze opierają się na dużych, wysokiej jakości zbiorach danych w celu uzyskania optymalnej wydajności. Ponadto organizacje wskazują na brak wiedzy technicznej (30,6%). Opór wobec zmian (24,3%) pozostaje główną przeszkodą kulturową, podczas gdy kwestie etyczne, w tym stronniczość i potencjalne nadużycia (13,9%), zostały dostrzeżone, lecz wydają się mieć niższy priorytet niż wyzwania natury operacyjnej.

RYCINA 3.11

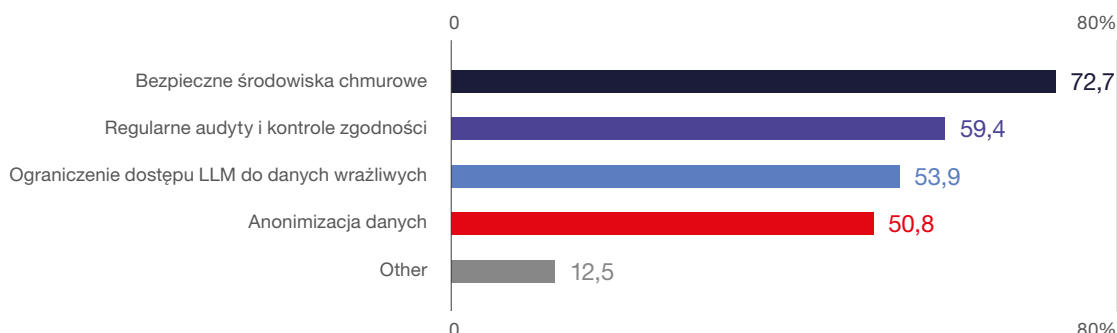
Jakie są największe wyzwania związane z wdrażaniem AI w Twojej organizacji? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=144).

RYCINA 3.12

W jaki sposób Twoja organizacja zapewnia prywatność danych i zgodność z przepisami w odniesieniu do korzystania z technologii AI? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=128).

Podnoszenie kwalifikacji w zakresie technologii AI

Wdrożenie rozwiązań AI – w tym wykorzystanie modeli LLM – w polskim sektorze usług biznesowych pozostaje na wczesnym etapie, szczególnie w zakresie rozwoju talentów w dziedzinie AI. Większość firm przeszkoliła tylko niewielką część swoich pracowników: 44,8% przeszkoliło zaledwie 1-10% pracowników, natomiast 20,8% osiągnęło poziom 11-24%. Tylko 7,8% firm zgłosiło przeszkolenie 75% lub więcej pracowników, a 7,8% nie przeszkoliło żadnych pracowników, co sugeruje minimalny poziom wdrożenia AI.

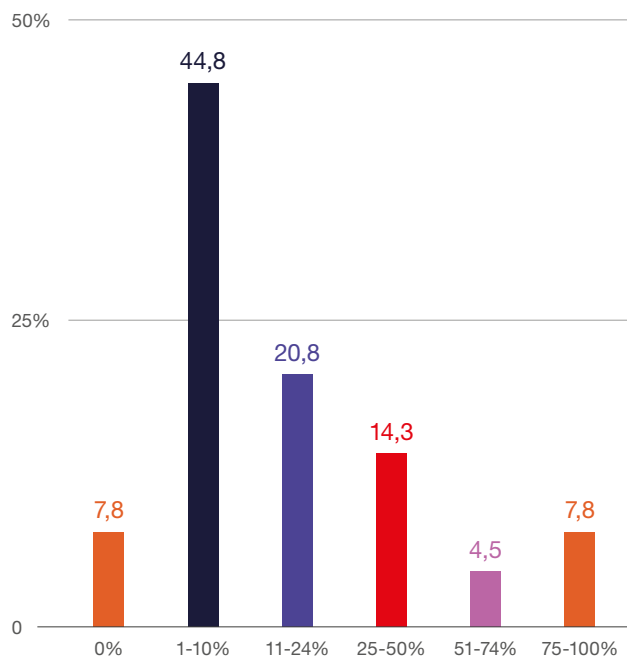
Ryciny te ujawniają znaczną lukę między ambicjami w kwestii AI a gotowością kadr. Aby zachować konkurencyjność, firmy muszą przyspieszyć szkolenia w zakresie AI, wykorzystując zewnętrzne partnerstwa, wsparcie rządowe i ustrukturyzowane programy nauczania w celu budowania biegłości w zakresie AI w całej organizacji.

Kluczowe bariery w podnoszeniu kwalifikacji pracowników AI/LLM w polskim sektorze usług biznesowych ujawniają wyzwania związane z transformacją cyfrową. Najczęściej wymienianą kwestią jest brak czasu lub zasobów (51,4%), co odzwierciedla trudności w pogodzeniu szkoleń z codziennymi

operacjami. Niepewność co do długoterminowej roli AI (30,7%) oraz brak wykwalifikowanych szkoleniowców lub materiałów (27,9%) również utrudniają postęp. Ponadto wysokie koszty szkoleń (25,7%) i opór przed zmianami (23,6%) stanowią przeszkody zarówno finansowe, jak i kulturowe.

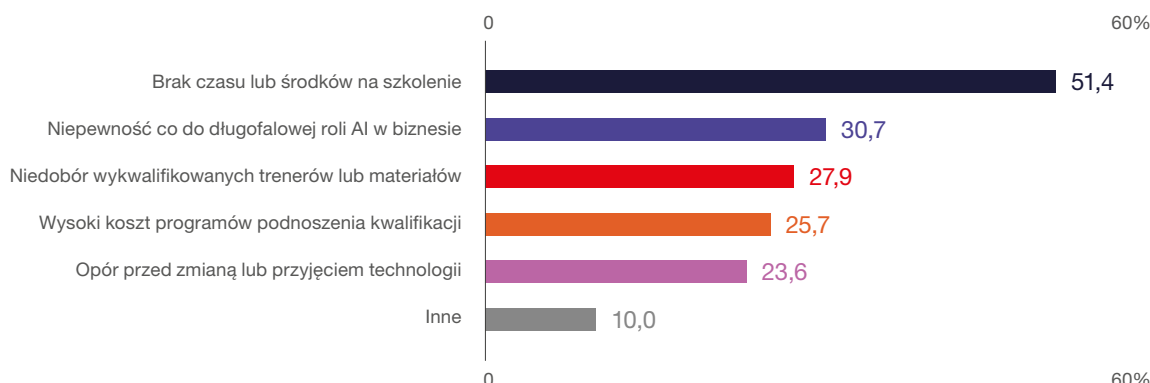
RYCINA 3.13

Jaki odsetek pracowników przeszedł szkolenie w zakresie korzystania z narzędzi AI, w tym LLM na swoich stanowiskach? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=154).

RYCINA 3.14

Jakie są główne bariery w podnoszeniu kwalifikacji pracowników w zakresie wdrożeń rozwiązań AI/LLM? (%)

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=140).

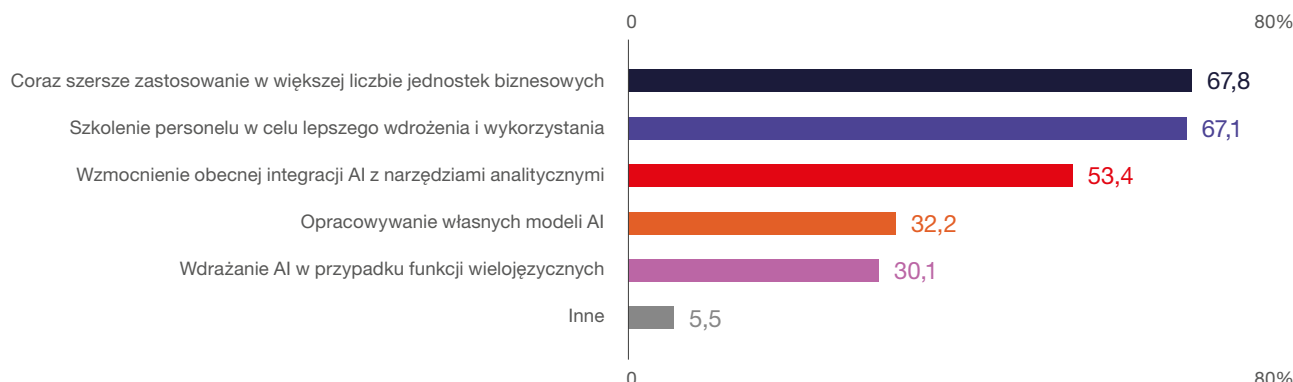
Plany dotyczące wykorzystania rozwiązań genAI

Zgodnie z oczekiwaniami, **wzrost stopnia wykorzystania AI w sektorze centrów usług biznesowych w Polsce w ciągu najbliższych 12 miesięcy skupi się przede wszystkim na rozszerzaniu wdrożenia i szkoleniu pracowników. Najważniejszym priorytetem jest zwiększenie wykorzystania AI w większej liczbie jednostek biznesowych (67,8%),** co odzwierciedla szerokie przesunięcie organizacyjne w kierunku procesów opartych na AI. **Szkolenie personelu w celu lepszego przyjęcia i wykorzystania (67,1%)** zajmuje drugie miejsce,

podkreślając znaczenie wyposażenia pracowników w kompetencje AI w celu maksymalizacji wydajności. Organizacje są również zaangażowane w zwiększanie integracji AI z narzędziami analitycznymi (53,4%), co sugeruje silny nacisk na wykorzystanie AI do podejmowania decyzji opartych na danych. Mniejszy, lecz znaczący odsetek (32,2%) inwestuje w rozwój własnych modeli AI, co wskazuje, że przynajmniej niektóre firmy badają niestandardowe rozwiązania AI, zamiast polegać wyłącznie na modelach innych firm. Tymczasem 30,1% planuje wdrożyć AI do obsługi wielojęzycznej, prawdopodobnie w odpowiedzi na potrzeby globalnych klientów i operacji międzynarodowych.

Omówione powyżej trendy sugerują, że wdrażanie AI w polskim przemyśle przechodzi od fazy eksperymentalnej do powszechnej integracji operacyjnej, z silnym naciskiem na gotowość pracowników i transformację biznesową opartą na AI.

RYCINA 3.15

Jakie plany posiada Twoja organizacja w zakresie zwiększenia wykorzystania AI w ciągu najbliższych 12 miesięcy? (%)

Source: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=146).

Centra IT – wykorzystanie narzędzi na pierwszym planie

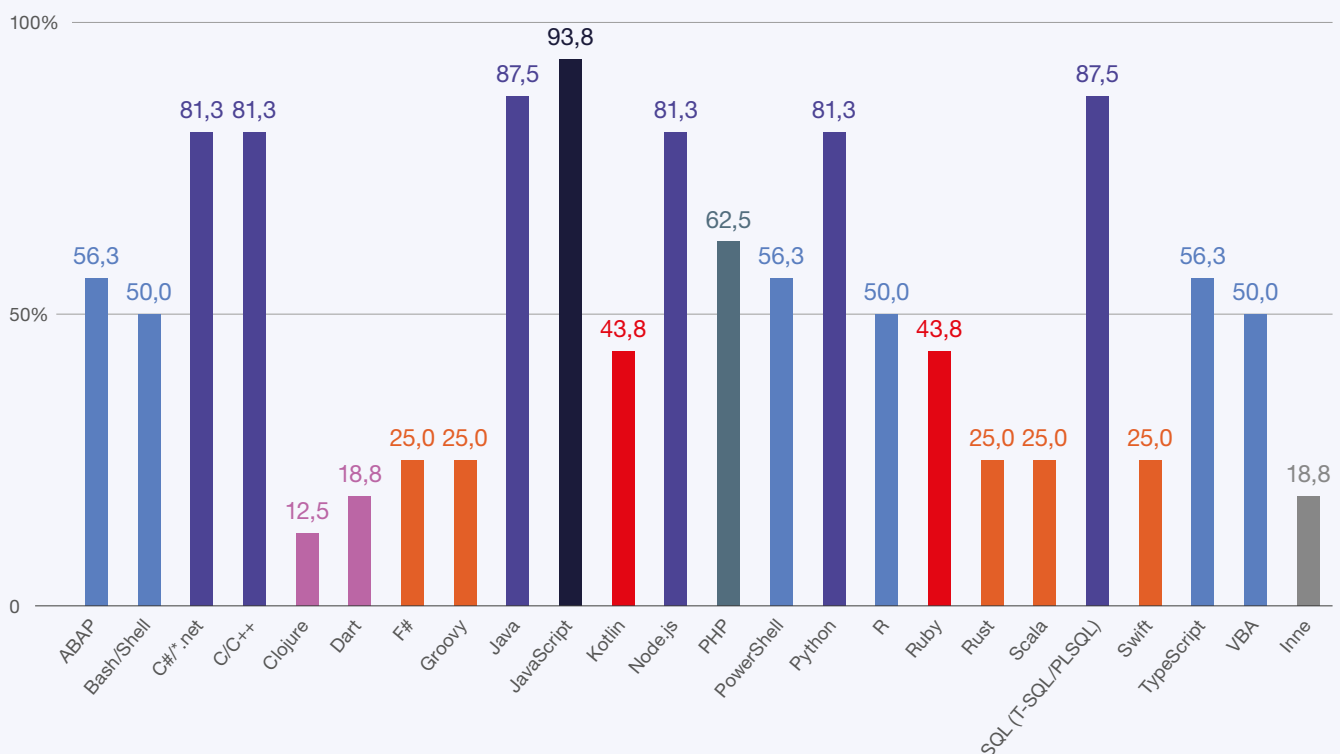
W przeciwieństwie do poprzednich edycji raportu, w tym roku zdecydowaliśmy się zadać szczegółowe pytania dotyczące wykorzystania specjalistycznego języka i narzędzi w centrach IT, z zamiarem zrozumienia sposobu korzystania z nowoczesnych technologii przez wiodące firmy, które często odpowiedzialne są jednocześnie za wprowadzanie rozwiązań w centrach innych branż.

Języki programowania

Wykorzystanie specjalistycznych języków programowania w polskich centrach IT znacząco ewoluowało między I kw. 2024 r. a I kw. 2025 r., odzwierciedlając zmiany w stockach technologicznych i priorytetach rozwojowych. JavaScript pozostaje najczęściej używanym językiem, odnotowując wzrost z 76% w 2024 r. do 93,8% w 2025 r., co podkreśla jego stałą dominację w tworzeniu stron internetowych i programowaniu full-stack. Podobnie, Java wzrosła z 76% do 87,5%, utrzymując swoje znaczenie w aplikacjach korporacyjnych. C#/.NET i Node.js wzrosły znacząco do 81,3%, wzmacniając swoje znaczenie w rozwiązaniach backendowych i chmurowych. Użycie Pythona wzrosło z 60% do 81,3%, odzwierciedlając jego rosnącą rolę w *data science*, AI i automatyzacji. PowerShell również odnotował znaczny wzrost, z 28% do 56,3%, ze względu na jego możliwości automatyzacji w środowiskach chmurowych i DevOps. Kotlin, R i VBA utrzymały stałą obecność, podczas gdy języki takie jak Scala, Rust i Swift odnotowały

RYCINA 3.16

Wykorzystanie języków programowania na koniec I kw. 2025 r. (%) – tylko firmy IT/ITO



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=16).

umiarkowane wzrosty, co wskazuje na dywersyfikację potrzeb programistycznych. Odnotowane trendy sugerują, że centra IT stawiają na frameworki oparte na JavaScript, rozwój oparty o technologie natywnie chmurowe i rozwiązania oparte na AI, jednocześnie rozszerzając automatyzację i skrypty DevOps.

Technologie chmurowe

Zakres stosowania technologii chmurowych w polskich centrach IT odnotował znaczący wzrost i zmiany w okresie od I kw. 2024 r. do I kw. 2025 r. Microsoft Azure umocnił swą dominację, wzrastając z 80% do 93,8%, wzmacniając jednocześnie swą pozycję preferowanej platformy chmurowej dla przedsiębiorstw. AWS również odnotował wzrost z 72% do 81,3%, utrzymując silną

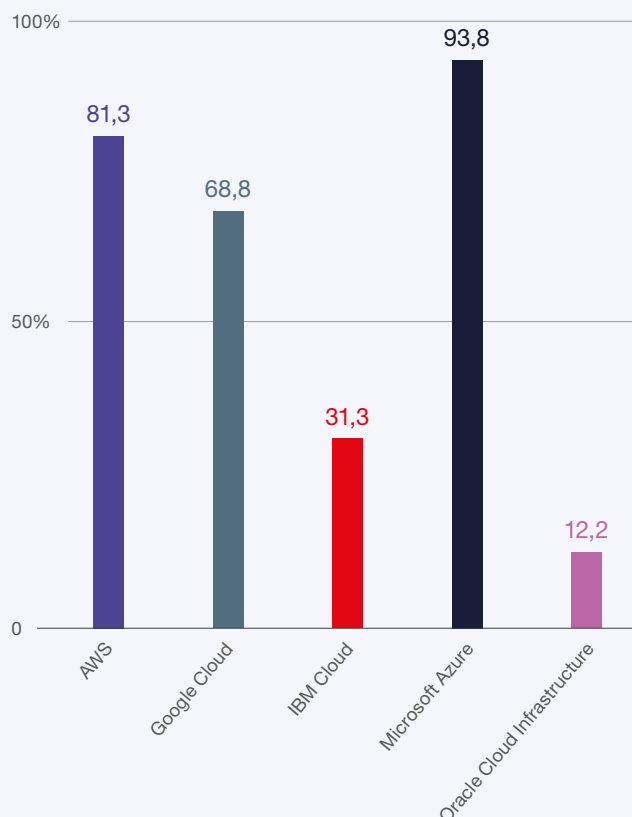
penetrację rynku. Google Cloud odnotował znaczny wzrost – od 56% do 68,8% – co odzwierciedla jego rosnącą popularność w strategiach wielochmurowych i zadaniach opartych na AI. IBM Cloud odnotował niezwykle wzrost, prawie podwajając wynik z poziomu 16% do 31,3%, co wskazuje na ponowne zainteresowanie ofertą chmurową firmy, prawdopodobnie w zakresie wdrożeń chmury hybrydowej. Z kolei rozwiązania Oracle Cloud Infrastructure spadły z 20% do 12,5%, co sugeruje malejącą rolę oferty tej firmy. Trendy te podkreślają tendencję w kierunku największych dostawców usług w chmurze, przy czym Microsoft Azure i AWS nadal dominują, podczas gdy IBM Cloud i Google Cloud zyskują na popularności.

Dane i zbiory Big Data

Przyjęcie wyspecjalizowanych technologii programowania w kontekście danych oraz zbiorów Big Data w centrach IT ewoluowało znacząco od I kw. 2024 r. do I kw. 2025 r., odzwierciedlając zmieniające się priorytety w zarządzaniu bazami danych i przetwarzaniu zbiorów Big Data. Microsoft SQL Server pozostaje najczęściej używaną technologią, odnotowując wzrost z 58,3% w 2024 r. do 75,0% w 2025 r., co wzmacnia jego rolę jako dominującego rozwiązania bazodanowego. Hadoop, MongoDB, Oracle DB i Snowflake odnotowały znaczny wzrost, osiągając poziom 68,8% adopcji, co podkreśla silny nacisk na skalowalne przechowywanie danych i analitykę. PostgreSQL również wzrósł do 50,0%, utrzymując swe znaczenie jako relacyjna baza danych typu open source. W międzyczasie udział Databricks wzrósł z 33,3% do 50,0%, odzwierciedlając zwiększony nacisk na ujednolicone platformy analityczne. Poziom zainteresowania Sparkiem wzrósł z 29,2% do 43,8%, co wskazuje na nieustanne inwestycje w technologie obliczeń rozproszonych w zakresie dużych zbiorów danych. Z kolei technologie takie jak IBM DB2 (25,0%) i MariaDB (12,5%) pozostają w niszy, cechując się ograniczonym wzrostem. Trendy te sugerują, że centra IT priorytetowo traktują oparte na chmurze i rozproszone rozwiązania obliczeniowe do zarządzania i analizowania rosnących ilości danych, pozycjonując się w kierunku bardziej zaawansowanych aplikacji AI i analitycznych.

RYCINA 3.17

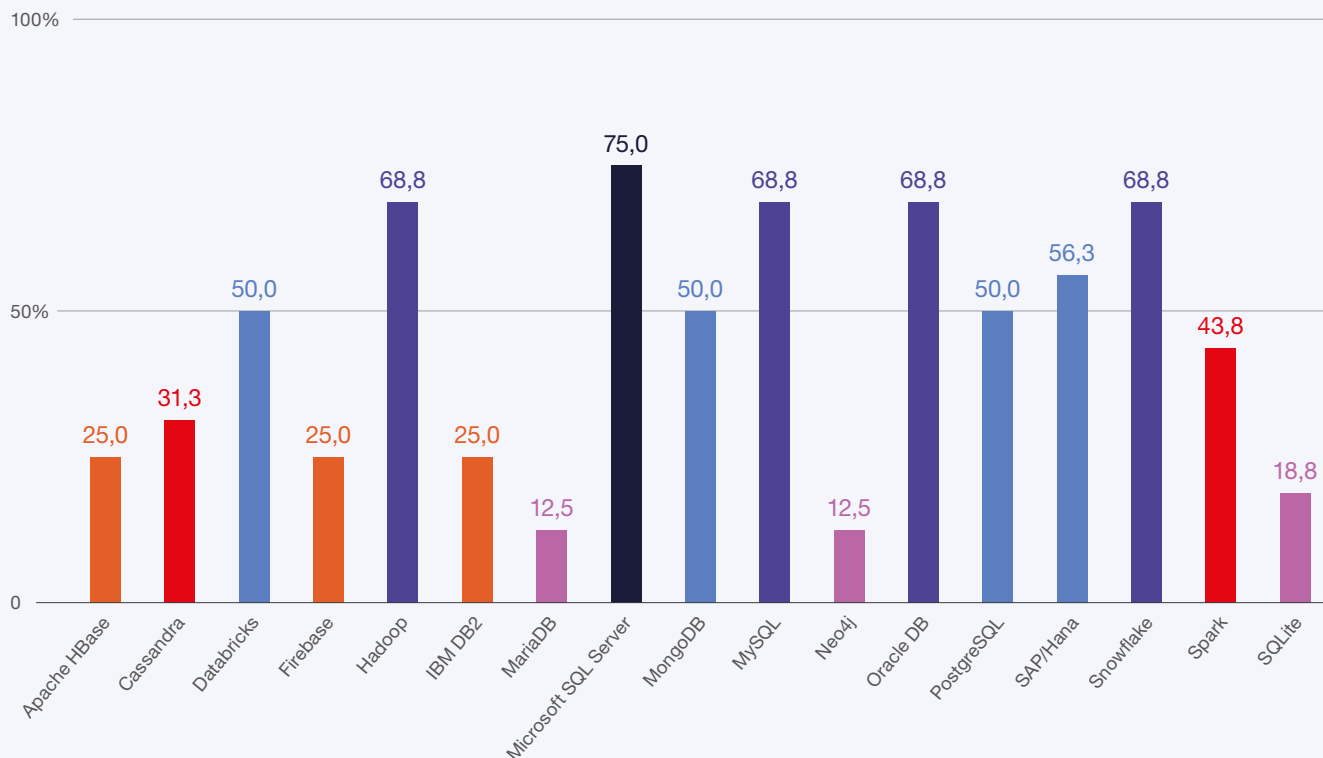
Wykorzystanie technologii chmurowych na koniec I kw. 2025 r. (%) – tylko firmy IT/ITO



RYCINA 3.18

Wykorzystanie danych i technologii big data na koniec I kw. 2025 r.

(%) – tylko firmy IT/ITO Q48



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=16).

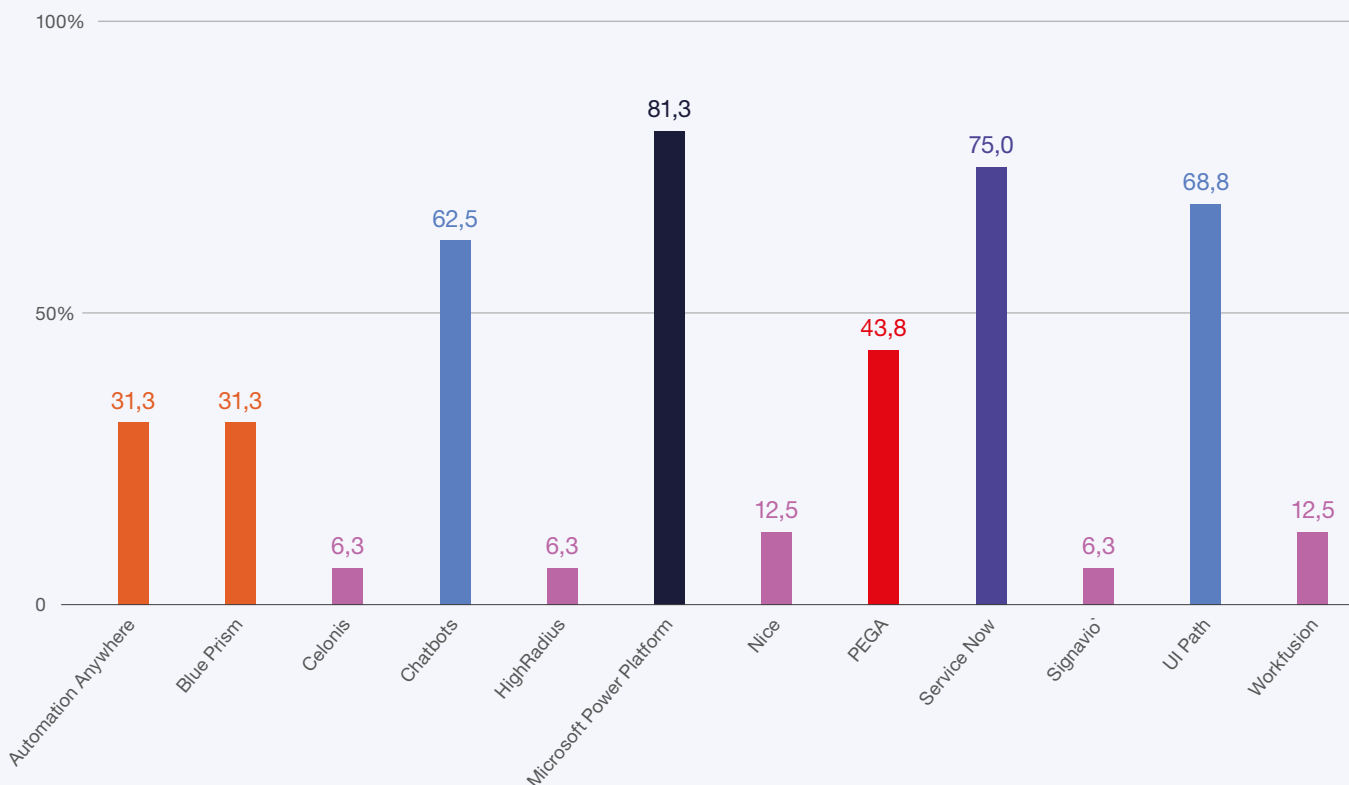
Inteligentna automatyzacja procesów (IPA)/zrobotyzowana automatyzacja procesów (RPA) oraz eksploracja procesów

Wdrożenie wyspecjalizowanych technologii programistycznych w centrach IT ewoluowało między I kw. 2024 r. a I kw. 2025 r., pokazując wyraźne zmiany priorytetów i sygnalizując postęp technologiczny. Najbardziej zauważalny wzrost dotyczy platformy Microsoft Power Platform, która wzrosła z 41,2%

w 2024 r. do 81,3% w 2025 r., sygnalizując silną zmianę w kierunku rozwiązań automatyzacji o niskim poziomie kodu/bez kodu. Podobnie, wykorzystanie usługi Service Now wzrosło z 58,8% do 75,0%, odzwierciedlając zwiększony nacisk na automatyzację przepływu pracy i zarządzanie usługami IT. UI Path i Chatboty również odnotowały znaczny wzrost, odpowiednio z 41,2% do 68,8% i z 35,3% do 62,5%, podkreślając rosnące znaczenie RPA i narzędzi komunikacyjnych opartych na AI. Z kolei Blue Prism odnotował tylko niewielki wzrost (29,4% do 31,3%), co sugeruje, że jego udział w rynku może się stabilizować. Co ciekawe, Celonis i Signavio, oba narzędzia do eksploracji procesów, pozostały względnie w stagnacji lub odnotowały minimalny wzrost adopcji, co wskazuje, że głęboka analiza procesów cieszy się niższym priorytetem. Trendy te sugerują **silny ruch w kierunku automatyzacji opartej na chmurze, interakcji z klientami opartych na AI i skalowalnych RPA, stawiając polskie centra IT na czele cyfrowej transformacji.**

RYCINA 3.19

Wykorzystanie IPA, RPA i technologii eksploracji procesów na koniec I kw. 2025 r.
(%) – tylko firmy IT/ITO



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=16).

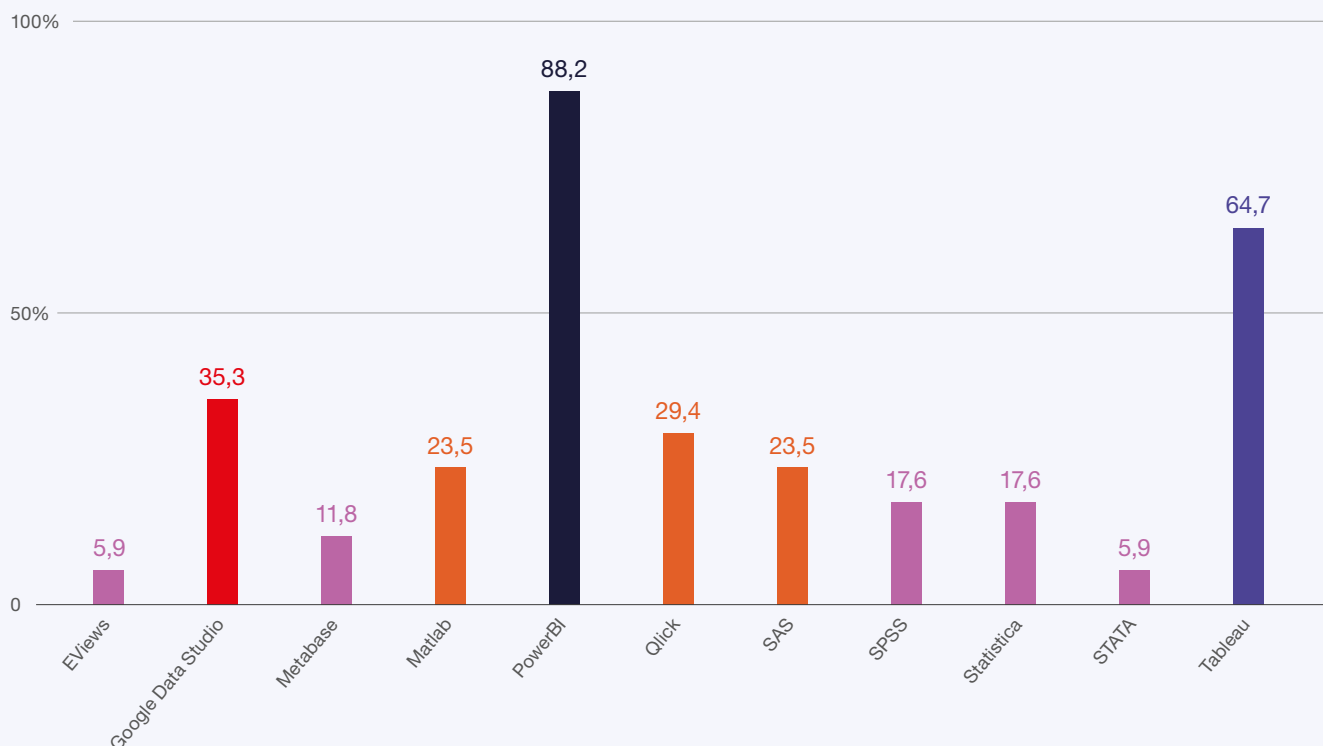
Analityka, zaawansowana analityka i wizualizacja

Krajobraz analityczny i wizualizacyjny w centrach IT usług biznesowych w Polsce pozostał spójny w niektórych obszarach, a w innych uległ znacznym zmianom w okresie od I kw. 2024 r. do I kw. 2025 r. **Power BI nadal dominuje, odnotowując niewielki wzrost z 88,2% do 88,2%**, potwierdzając swoją pozycję preferowanego narzędzia do analityki biznesowej. Tableau również utrzymało swoją silną

pozycję, pozostając na stabilnym poziomie 64,7%. Jednak przyjęcie Google Data Studio wzrosło z 29,4% do 35,3%, co wskazuje na rosnące preferencje w kierunku ekosystemu Google. Tymczasem Qlik odnotował znaczący wzrost z poziomu 23,5% do 29,4%, wzmacniając rosnącą rolę w wizualizacji i analizie danych. Z drugiej strony, narzędzia takie jak SAS (23,5%), SPSS (17,6%) i Statistica (17,6%) wykazały marginalne zmiany, sugerując stabilną niszową bazę użytkowników. EViews i STATA pozostają najrzadziej stosowanymi rozwiązaniami, z wykorzystaniem na poziomie zaledwie 5,9%. Ogólnie rzecz biorąc, trendy wskazują na ciągłe poleganie na najpopularniejszych narzędziach BI, takich jak Power BI i Tableau. Tymczasem alternatywne rozwiązania analityczne, takie jak Google Data Studio i Qlik, stopniowo zyskują na popularności, odzwierciedlając dywersyfikację strategii wizualizacji danych i analityki biznesowej.

RYCINA 3.20

Wykorzystanie technologii analitycznych i wizualizacyjnych na koniec I kw. 2025 r.
(%) – tylko firmy IT/ITO



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=16).

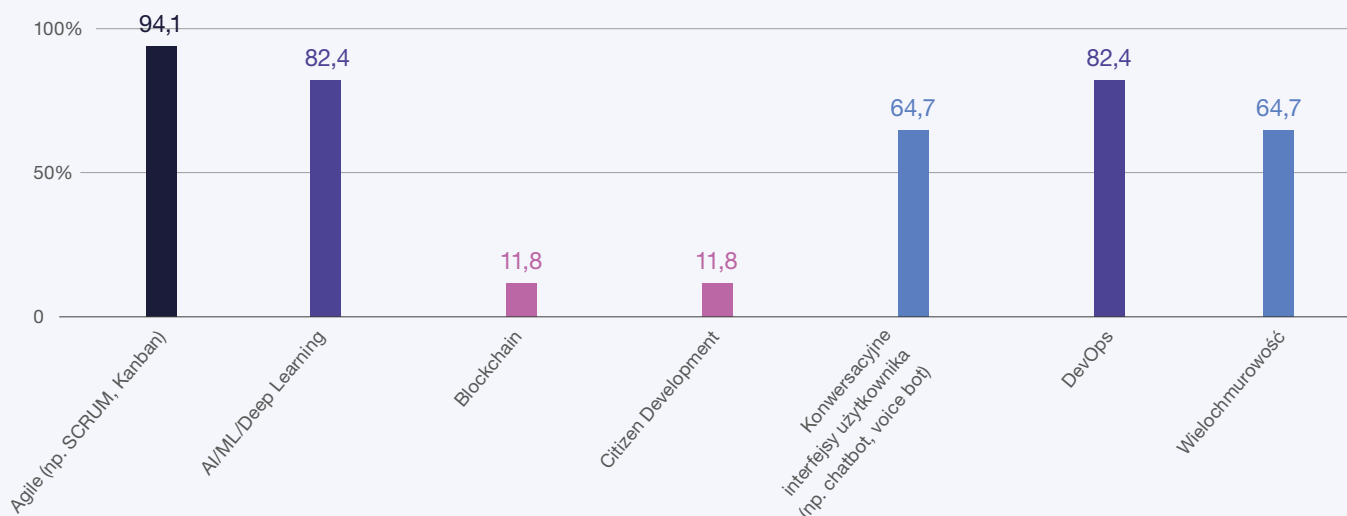
Wyspecjalizowane modele, metody i techniki

Centra IT w sektorze usług biznesowych w Polsce wykazały znaczną ewolucję między I kw. 2024 r. a I kw. 2025 r., co znalazło odzwierciedlenie w przyjęciu wyspecjalizowanych modeli, metod i technik. Metodyki zwinne (SCRUM, Kanban) pozostają dominującym podejściem, a ich stosowanie zgłosiło 94,1% centrów IT, co wskazuje na ich utrzymujące się znaczenie. Rozwiązania AI/ML/Deep Learning wzrosły z 34,8% w 2024 r. do 82,4% w 2025 r., podkreślając znaczny zwrot w kierunku automatyzacji i zaawansowanego przetwarzania danych. I odwrotnie, wykorzystanie technologii blockchain spadło nieznacznie z poziomu 17,4% do 11,8%, co sugeruje mniejszą koncentrację na zdecentralizowanych technologiach. DevOps również

odnotował wzrost – z 78,3% do 82,4%, co potwierdza rosnące znaczenie ciągłej integracji i wdrażania. Przyjęcie rozwiązań multi-cloud wzrosło z poziomu 52,2% do 64,7%, odzwierciedlając szerszy ruch w kierunku infrastruktury opartej na chmurze. Co ciekawe, przyjęcie konwersacyjnych interfejsów użytkownika wzrosło z 39,1% do 64,7%, co wskazuje na rosnące uzależnienie od interakcji z klientami opartych na AI.

Trendy te sugerują, że centra IT w Polsce szybko przesuwają się w kierunku rozwiązań opartych na AI, zwinnych i chmurowych, jednocześnie depriorytetyzując blockchain i tradycyjne inicjatywy z obszaru citizen development.

RYCINA 3.21

Wykorzystanie specjalistycznych modeli, metod i technik na koniec I kw. 2025 r.
(%) – tylko firmy IT/ITO

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=16).

Podsumowanie

Najważniejsze spostrzeżenia dotyczące technologii

Przetwarzanie w chmurze i modernizacja infrastruktury

Technologia staje się głównym motorem transformacji w polskim sektorze usług biznesowych. Przetwarzanie w chmurze, automatyzacja oparta na AI i zaawansowana analityka zmieniają sposób działania, skalowania i konkutowania centrów. Rosnąca konsolidacja wokół głównych dostawców usług chmurowych sygnalizuje przejście w kierunku skalowalnej, elastycznej infrastruktury, która obsługuje przetwarzanie danych w czasie rzeczywistym, uczenie maszynowe i transformację cyfrową w różnych funkcjach.

Obserwowalny jest strategiczny ruch w kierunku usług natywnych dla chmury, a organizacje priorytetowo traktują platformy, które oferują płynną integrację AI i możliwości automatyzacji. Jednocześnie na popularności zyskują podejścia oparte na wielu chmurach i chmurach hybrydowych, które pomagają firmom optymalizować koszty, zwiększać cyberbezpieczeństwo i budować odporność operacyjną w środowisku coraz bardziej opartym na AI.

Wdrażanie AI i uczenia maszynowego

Procesy wdrażania technologii AI i uczenia maszynowego gwałtownie przyspieszają. Wśród centrów IT stopień wdrożenia wzrósł z 34,8% do 82,4%, dowodząc zdecydowanego przejścia od eksperymentów do wdrożeń operacyjnych. AI jest obecnie wykorzystywana do automatyzacji procesów, usprawniania procesu podejmowania decyzji i poprawy jakości interakcji z klientami. Inteligentna automatyzacja procesów (IPA), w tym zrobotyzowana automatyzacja procesów (RPA), stają się obecnie głównym nurtem. Narzędzia takie jak Microsoft Power Platform odnotowały wzrost wykorzystania z poziomu 41,2% do 81,3%, podczas gdy wykorzystanie ServiceNow osiągnęło 75,0%. Platformy te umożliwiają automatyzację niskokodową i bezkodową, umożliwiając zespołom biznesowym napędzanie transformacji bez konieczności polegania w dużym stopniu na działach IT.

Rozwój oprogramowania i trendy technologiczne

AI zmienia również praktyki w zakresie tworzenia oprogramowania. Python stał się podstawowym językiem uczenia maszynowego i automatyzacji, używanym obecnie przez ponad 80% respondentów. JavaScript i PowerShell pozostają kluczowymi narzędziami w środowiskach chmurowych i DevOps. Z kolei przyjęcie technologii blockchain spadło, co wskazuje,

że organizacje przedkładają rozwiązania pragmatyczne i skalowalne nad technologie spekulacyjne.

Dojrzałość technologii inteligentnej automatyzacji procesów (IPA)

Szersze wdrożenie IPA wzrosło, a odsetek centrów aktywnie z niego korzystających wzrósł z 65,2% do 74,1% między I kw. 2024 r. a I kw. 2025 r. Wzrost ten koresponduje również ze spadkiem udziału firm dopiero planujących wdrożenie – co sugeruje, że wiele z nich już dokonało skoku w kierunku automatyzacji. Jednak 9,2% respondentów nadal nie zamierza wdrażać IPA, co wskazuje na pewien stopień sceptycyzmu lub barier w przyjęciu.

Bieżące poziomy automatyzacji

Pomimo rosnącej liczby wdrożeń, poziom automatyzacji pozostaje stosunkowo niski. Mediana poziomu automatyzacji osiągnęła zaledwie 17,5% w I kw. 2025 r., a więc jedynie nieznacznie wzrosła z 15,0% rok wcześniej. Większość firm zgłasza poziom automatyzacji poniżej 30%, a niewiele z nich przekroczyło próg 50%. Ryciny te wskazują, że choć automatyzacja weszła do powszechnego użytku, większość organizacji wciąż znajduje się na etapie wczesnym lub etapie skalowania rozwiązań.

Postrzeganie generatywnej sztucznej inteligencji a jej wpływ

Generatywna sztuczna inteligencja jest powszechnie postrzegana jako obiecująca szansa, a 84,6% menedżerów centrów postrzega ją pozytywnie.

Jednak jej namacalny wpływ na działalność pozostaje na razie skromny. Nieznaczny wzrost produktywności zgłosiło 42,8% respondentów, podczas gdy 45,7% nie zauważyło znaczących zmian w efektywności kosztowej. Wyniki te sugerują, że chociaż GenAI zapewnia wymierne korzyści, to nie osiągnęła jeszcze oczekiwanego przez wielu wzrostu wydajności, który można by określić transformacyjnym. Uwolnienie pełnego potencjału tej technologii będzie wymagało bardziej strategicznego wdrożenia, ulepszonych szkoleń i skupienia się na skalowaniu rozwiązań AI ponad pojedyncze przypadki użycia.

Cyberbezpieczeństwo i rozwój kryptografii postkwantowej

Wraz z przyspieszeniem transformacji cyfrowej w polskim sektorze usług biznesowych, cyberbezpieczeństwo stało się głównym priorytetem strategicznym. Przejście na natywne chmurowo

operacje oparte na AI zwiększa narażenie na ewoluujące zagrożenia, wymagając bardziej wyrafinowanych mechanizmów obronnych. Organizacje wzmacniają swą odporność cybernetyczną dzięki architekturom zerowego zaufania, monitorowaniu zagrożeń w czasie rzeczywistym i ramom bezpieczeństwa opartym na AI. W obliczu zbliżającego się ryzyka, że obliczenia kwantowe podważą obecne standardy szyfrowania, przyszłościowe firmy zaczynają analizować rozwiązania z dziedziny kryptografii kwantowej, a także PQC, by zabezpieczyć swe dane na przyszłość. Ich wdrożenie pozostaje na razie na wczesnym etapie, lecz jednocześnie wśród firm rośnie świadomość, że ewolucja rozwiązań z zakresu cyberbezpieczeństwa musi następować równolegle z możliwościami systemów chmurowych oraz AI, zapewniając możliwość ochrony wrażliwych danych oraz zgodność prawną, szczególnie w środowiskach podlegających ścisłym regulacjom.

Zalecenia strategiczne

By utrzymać przewagę w szybko zmieniającej się sytuacji sektorowej, nasze centra sektorowe muszą nadal inwestować w kluczowe rozwiązania technologiczne, narzędzia automatyzacji i gotowość pracowników. Zmusza to firmy do:

- » **Stosowania strategii wielochmurowych**, celem poprawy skalowalności rozwiązań AI i elastyczności infrastruktury.
- » **Przyspieszenia automatyzacji w oparciu o AI**, dzięki uczeniu maszynowemu, RPA i platformom niskokodowym/bezkodowym.
- » **Wzmocnienia infrastruktury** danych przy użyciu skalowalnych narzędzi analitycznych.
- » **Nadania priorytetu podnoszeniu kwalifikacji** pracowników w celu dostosowania kapitału ludzkiego do rozwijających się możliwości AI.
- » **Wykazania się elastycznością w zakresie nowych technologii**, skupiając się na skalowalnych innowacjach o dużym wpływie, dostosowanych do celów strategicznych.
- » **Wzmocnienia podstawowych rozwiązań z zakresu cyberbezpieczeństwa**, w tym wdrożenia narzędzi bezpieczeństwa opartych na AI oraz analizy możliwości obliczeń kwantowych i kryptografii postkwantowej w celu ochrony danych w środowisku coraz bardziej opartym na AI i chmurze.



TRANSFORMACJA BIZNESOWA

Wprowadzenie

Rozdział 4 przedstawia ewolucję centrów usług biznesowych w Polsce w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby biznesowe i globalne wyzwania. Opierając się na danych z badania ABSL w 2025 r., analizuje on sposób, w jaki firmy zmieniają zakres oferowanych usług – rozszerzając, ograniczając lub utrzymując obecną konfigurację – a także funkcje, które rozwijają się najbardziej, takie jak finanse, IT, HR i obsługa klienta.

W rozdziale dokonano również omówienia strategicznych kierunków obranych przez firmy, wykorzystując narzędzia takie jak macierz Ansoffa, by pokazać, w jaki sposób organizacje podchodzą do wzrostu – czy to poprzez nowe usługi, nowe rynki, czy też ulepszanie istniejących ofert. Podkreśla to rosnącą koncentrację na rozwoju produktów i budowaniu zdolności, a nie na ekspansji geograficznej.

Kluczową częścią rozdziału jest ABSL Transformation cube, który śledzi postępy firm w trzech obszarach: automatyzacji, wirtualizacji (praca zdalna/hybrydowa) i personalizacji usług. Porównuje ona obecne

poziomy dojrzałości z miejscem, w którym firmy spodziewają się znaleźć za pięć lat, dowodząc wyraźnych ambicji w zakresie zwiększonego wykorzystania AI, operacji cyfrowych i usług dostosowanych do potrzeb.

Innowacje mają kluczowe znaczenie dla całej analizy – polegają one na wprowadzaniu nowych usług i usprawnianiu procesów wewnętrznych. W rozdziale tym zbadano, w jaki sposób centra przyczyniają się do globalnej innowacji poprzez wdrażanie technologii, rozwój pracowników wykwalifikowanych i współpracę.

Uwzględniono również szerszy kontekst. Firmy reagują na presję zewnętrzną, taką jak niestabilność geopolityczna, niepewność gospodarcza, rosnące koszty pracy i szybkie postępy w dziedzinie AI. W niniejszym rozdziale przedstawiono, w jaki sposób centra dostosowują się do tych warunków – poprzez technologię, planowanie ciągłości działania i strategię transformacji.

Wreszcie, w rozdziale przeanalizowano pozycję Polski w globalnym krajobrazie usług biznesowych. Analizuje on przyczyny, dla których firmy wybierają Polskę, wyzwania stojące przed jej konkurencyjnością i to, co może przyczynić się do jej przyszłego sukcesu – zwłaszcza w miarę przesuwania się punktu ciężkości z kosztów na tworzenie wartości, innowacje i zdolności strategiczne.

Kluczowe fakty dotyczące transformacji

56,4% firm rozszerzyło zakres oferowanych usług w 2024 r. (5,8% znacząco). Tylko 7,0% firm zmniejszyło zakres swoich usług.

Funkcje, w których nastąpił największy rozwój: **Finanse (43,1%), IT (35,9%), HR (25,5%), obsługa klienta (24,2%).**

Macierz Ansoffa pokazuje przejście w kierunku rozwoju produktu w miejsce ekspansji rynkowej.

ABSL Transformation Cube monitoruje rozwój w obszarach automatyzacji, wirtualizacji i personalizacji usług.

Największa część respondentów (41,7%) stwierdziła, że produktywność wzrosła jedynie umiarkowanie w stosunku do kosztów.

77,4% firm deklaruje wprowadzenie lub kontynuację wprowadzania strategii transformacji.

Większość firm przewiduje silniejsze wdrożenie rozwiązań AI/cyfrowych do 2030 r.

Polska przestawia się z paradygmatu arbitrażu kosztowego na paradygmat tworzenia wartości.

Geopolityka, koszty pracy i AI to główne czynniki napędzające transformację.

74,5% firm zadeklarowało, że w ciągu ostatnich trzech lat wprowadziło innowacje rozumiane jako zintegrowane produkty/usługi.

Kluczowe obszary innowacji obejmują przeprojektowanie procesów wewnętrznych oraz ustanowienie centrów globalnych zdolności.

Indie, Rumunia i Filipiny uważane są za największych konkurentów Polski.

Zmiany w zakresie usług

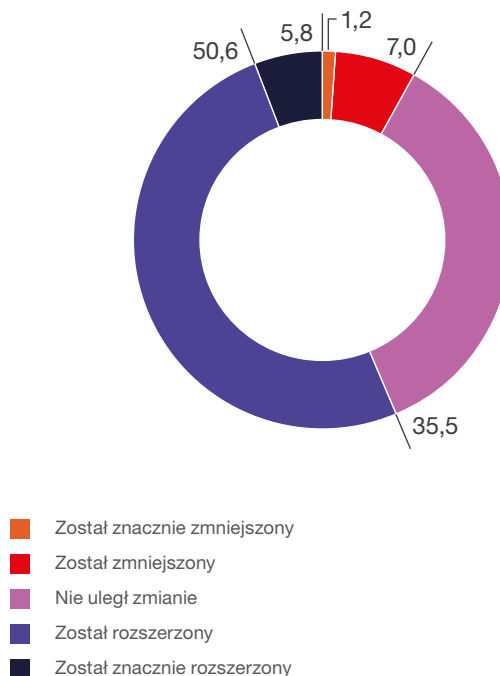
Ewolucja zakresu usług w naszym sektorze w 2024 r. podkreśla dominujący trend ekspansji, przy czym ponad połowa (50,6%) firm poszerza swą ofertę, a dodatkowe 5,8% zgłasza znaczną ekspansję. Sugeruje to, że **szereg organizacji dostosowuje się do rosnących potrzeb biznesowych, przejmując bardziej złożone funkcje i wykorzystując automatyzację i technologię do skalowania operacji**. Jednocześnie 35,5% respondentów wskazało, że zakres ich usług pozostał niezmienny, co odzwierciedla znaczny poziom stabilności w znacznej części sektora. Z drugiej strony, redukcje usług zostały zgłoszone przez mniejszość respondentów – 7,0% organizacji doświadcza spadku i tylko 1,2% doświadcza znacznego spadku. Sugeruje to, że **choć niektóre centra mogą restrukturyzować lub optymalizować działalność, powszechne ograniczanie usług nie stanowi trendu dominującego**. Zamiast tego dane wskazują, że większość firm znajduje się w fazie wzrostu lub konsolidacji, przygotowując się do przyszłej ekspansji i transformacji.

Funkcje rozszerzone lub zainicjowane/ funkcje ograniczone lub wyeliminowane

W ciągu ostatniego roku ekspansja i redukcja funkcji biznesowych w centrach usług ujawniły dynamiczną zmianę w zakresie koncentracji operacyjnej. Finanse i rachunkowość oraz IT wyróżniają się jako funkcje najczęściej rozszerzane – odpowiednio 43,1% i 35,9% centrów zwiększyło swoje możliwości w tych obszarach. Funkcje HR (25,5%) i obsługi klienta (24,2%) również odnotowały znaczny wzrost, podkreślając ciągłe zapotrzebowanie na optymalizację procesów i transformację cyfrową w zarządzaniu personelem i obsłudze klienta. Jednocześnie rozszerzone zostały funkcje zarządzania łańcuchem dostaw (22,9%) i BFSI (15,7%) w odpowiedzi na zmieniające się globalne potrzeby biznesowe.

RYCINA 4.1

Co stało się z zakresem usług świadczonych przez Twoją firmę (opisanym w poprzednim pytaniu) w 2024 r.? (%)



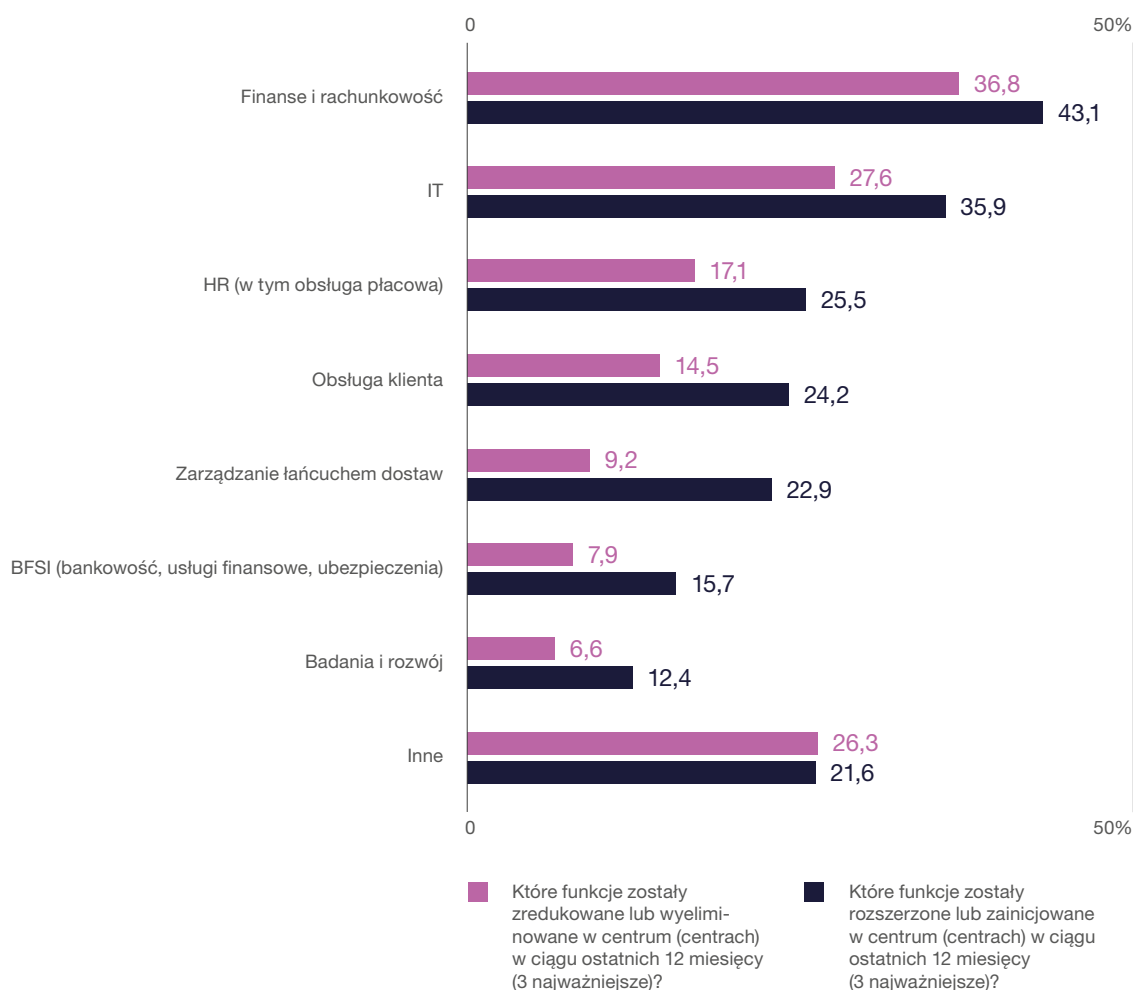
Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=172).

Jednakże, choć dominujący jest trend ku rozszerzaniu, nastąpiły również redukcje, szczególnie w obszarze finansów i rachunkowości (36,8%), IT (27,6%) i HR (17,1%). Sugeruje to, że podczas gdy niektóre organizacje zwiększają skalę tych funkcji, inne optymalizują je poprzez automatyzację, outsourcing lub restrukturyzację. Badania i rozwój (6,6%) oraz zarządzanie łańcuchem dostaw (9,2%) odnotowały niższe redukcje, co wskazuje, że funkcje te pozostają względnie stabilne.

W ogólnym ujęciu, wyniki sugerują ukierunkowane podejście do transformacji biznesowej, przy czym firmy koncentrują się na wzmacnianiu kluczowych obszarów operacyjnych przy jednoczesnym usprawnianiu lub eliminowaniu zwolnień.

RYCINA 4.2

Funkcje rozszerzone lub zredukowane (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=190).

Macierz Ansoffa

Macierz Ansoffa, znana również jako macierz produkt-rynek, jest narzędziem strategii zarządzania, które firmy wykorzystują do analizy i planowania swych strategii rozwoju.

Najmniej ryzykowną strategią jest penetracja rynku, natomiast najtrudniejszą jest strategia dywersyfikacji.

W porównaniu z rokiem ubiegłym można zaobserwować odejście od strategii najtrudniejszej, jaką jest dywersyfikacja. W 2025 r. 26,9% respondentów

zgłosiło plany dywersyfikacji produktów (wprowadzenia nowych produktów na nowe rynki), co stanowi znaczny spadek w porównaniu z 41,0% w 2024 r. Z kolei 43,3% zamierza obecnie skupić się na rozwoju produktów na istniejących rynkach (penetracja rynku), co stanowi wzrost z 30,6% w ubiegłym roku.

Ponadto 25,7% respondentów nie planuje zmiany zakresu geograficznego lub produktowego, co stanowi wzrost z 20,2% w 2023 r., podczas gdy tylko 6,4% planuje wejść na nowe rynki, co stanowi niewielki spadek względem poziomu 8,2% odnotowanego rok wcześniej.

Ogólnie rzecz biorąc, rozkład strategii w ciągu ostatnich dwóch lat pozostał stosunkowo stabilny, z konsekwentnym naciskiem na dywersyfikację usług i rozwój produktów, a nie na czystą ekspansję

rynkową. Dane sugerują, że **firmy przedkładają budowanie potencjału i ulepszanie usług nad agresywny wzrost geograficzny.**

Cztery strategie, które pojawiają się w macierzy Ansoffa to:

Penetracja rynku:
skupienie się na zwiększeniu sprzedaży istniejących produktów na istniejącym rynku,

Rozwój produktu:
skupienie się na wprowadzaniu nowych produktów na istniejący rynek,

Rozwój rynku:
skupienie się na wejściu na nowy rynek przy użyciu istniejących produktów,

Dywersyfikacja:
skupienie się na wejściu na nowy rynek poprzez wprowadzenie nowych produktów.

RYCINA 4.3 Czy planują Państwo rozszerzyć zakres działalności w ciągu najbliższych 12 miesięcy? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=172).

ABSL Transformation Cube

Odnosząc się do Transformation Cube usług biznesowych – kluczowego elementu opracowania ABSL Industry Foresight 2023, poprosiliśmy respondentów o ocenę ich obecnego (na I kw. 2025 r.) modelu biznesowego w trzech kluczowych wymiarach: automatyzacji, wirtualizacji oraz personalizacji usług.

Wyniki z lat 2024 i 2025 pokazują stały rozwój w tych obszarach. Menedżerowie zgłaszają większe postępy w wirtualizacji i personalizacji niż w automatyzacji opartej na AI. Niemniej jednak w perspektywie najbliższych pięciu lat wyrażają oni optymizm co do znacznego postępu we wszystkich wymiarach, zwłaszcza w zakresie automatyzacji i integracji AI.

Automatyzacja wciąż rośnie, a organizacje wdrażają coraz więcej inteligentnych przepływów pracy opartych na AI. Trendy w zakresie wirtualizacji wskazują na stopniowe przechodzenie w kierunku

modeli hybrydowych i zdalnych, sygnalizując nieustanne odchodzenie od tradycyjnych konfiguracji biurowych, nawet w obliczu presji spowodowanej powrotem pracowników do biura. Personalizacja usług pozostaje również priorytetem, ponieważ firmy dążą do dostarczania niestandardowych, zorientowanych na klienta rozwiązań przy jednoczesnym zachowaniu wydajności operacyjnej.

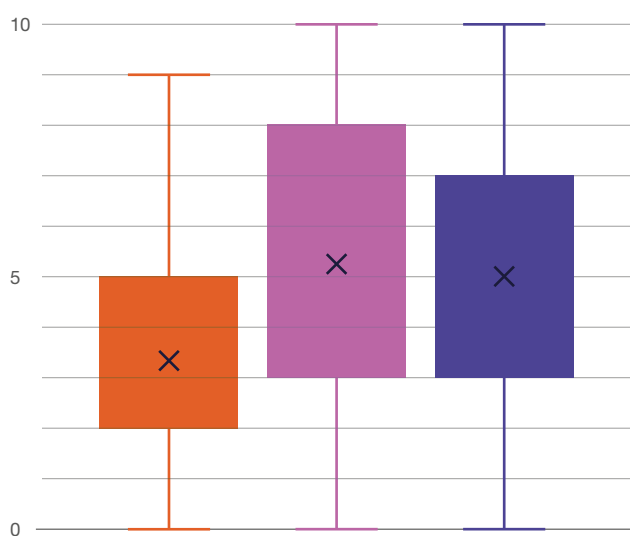
Z perspektywy 2030 r., firmy oczekują bardziej zautomatyzowanego, zwirtualizowanego

i spersonalizowanego modelu usług, wspieranego przez skalowalną infrastrukturę cyfrową i gotową do podnoszenia kwalifikacji siłę roboczą.

Ta przyszłościowa transformacja polegać będzie na wykonaniu strategicznego ruchu w kierunku hiper-automatyzacji, operacji cyfrowych i innowacji zorientowanych na klienta, sprawiając, by sektor usług biznesowych w Polsce zdolny był sprostać szybko zmieniającym się wymaganiom globalnym.

RYCINA 4.4

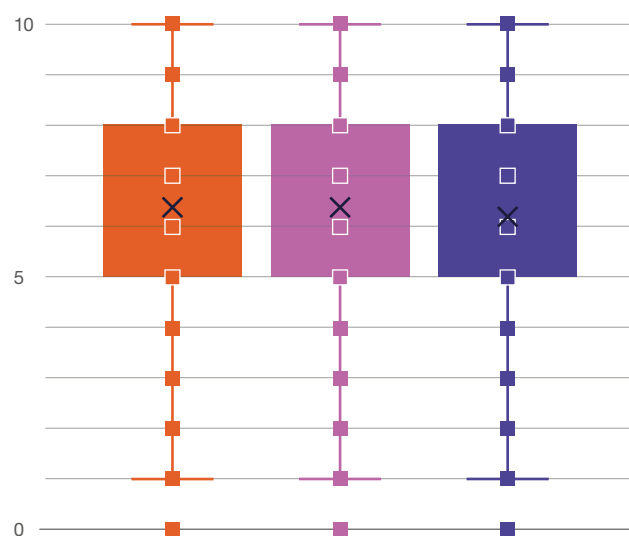
ABSL Transformation Cube:
jak oceniasz swój obecny model
biznesowy pod względem



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=136).

RYCINA 4.5

Biorąc pod uwagę Twoje plany transformacji, jaki będzie stan Twojego modelu biznesowego w 2030 r.?



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=131).

■ Stopnia automatyzacji/głębokości wdrożenia AI 0 – podstawowy do 10 w pełni zautomatyzowany

■ Stopnia wirtualizacji biura/ modelu pracy 0 – podstawowy do 10 – w pełni wirtualne

■ Stopnia personalizacji (dopasowania) oferowanych usług (głównego oferowanego produktu) (0 – podstawowa personalizacja (standardowy produkt) do 10 – pełna personalizacja (produkt hiper-spersonalizowany)

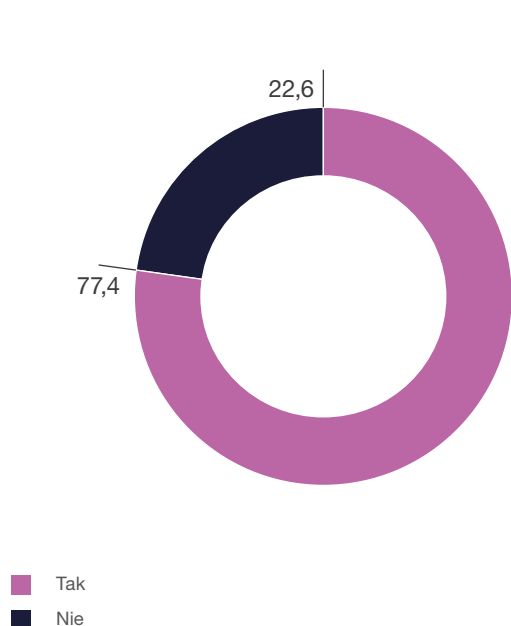
Plany transformacji

Zaangażowanie w strategię transformacji wśród centrów usług biznesowych pozostaje silne. Większość organizacji planuje wprowadzić lub kontynuować swe strategie transformacji w nadchodzącym roku, odzwierciedlając uznanie w całym sektorze, że trwałe innowacje i adaptacja są niezbędne do utrzymania konkurencyjności. Podczas gdy liczba respondentów potwierdzających swe plany transformacji nieznacznie wzrosła r/r, niewielki, lecz stały odsetek pozostaje niezdecydowany.

Pod koniec I kw. 2025 r. 77,4% firm deklaruje wprowadzenie lub kontynuację wprowadzania strategii transformacji.

RYCINA 4.6

Czy planujesz wprowadzić / kontynuować strategię transformacji w swoim centrum /centrach w nadchodzącym roku (do I kw. 2026 r.)? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=168).

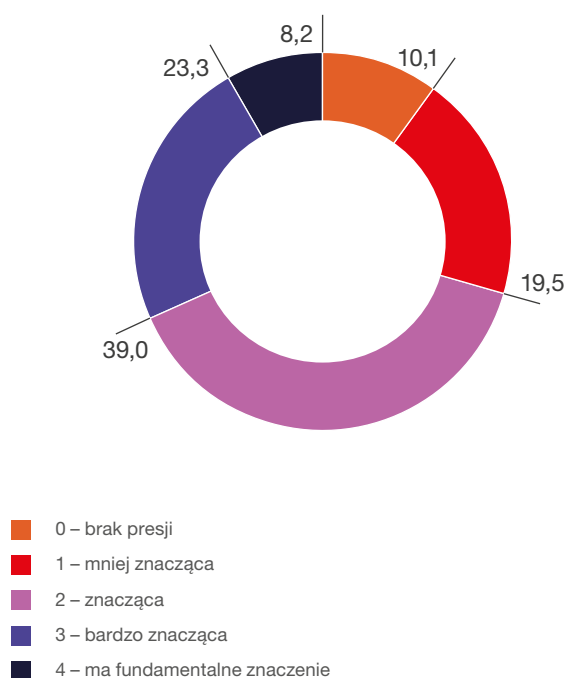
Presja ze strony centrali (HQ) ku przekształceniu centrów usług biznesowych ewoluowała w ciągu ostatniego roku, odzwierciedlając zmieniające się oczekiwania korporacyjne i priorytety strategiczne

Podczas gdy transformacja inicjowana przez centralę pozostaje istotnym czynnikiem, jej postrzegana intensywność stabilizuje się, a większość organizacji doświadcza raczej umiarkowanej niż skrajnej presji.

W I kw. 2025 r. większość respondentów sklasyfikowała presję jako „znaczącą” (39,0%) lub „bardzo znaczącą” (23,3%), co wskazuje, że transformacja pozostaje wyraźnym oczekiwaniem ze strony centrali. Jednak odsetek organizacji zgłaszających „fundamentalne znaczenie” pozostaje stosunkowo niski (8,2%), a rosnący odsetek (10,1%) dostrzega niewielką presję lub jej brak, co sugeruje, że niektórym centróm przyznaje się większą autonomię w kształtowaniu ich ewolucji.

RYCINA 4.7

Jak znacząca jest presja ze strony centrali na przekształcenie modelu biznesowego Twojego centrum (centrów)? I kw. 2025 r. (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=159).

Transformacja w Polsce

Przewidywany zakres transformacji w perspektywie 5 lat

Przewidywana transformacja modeli biznesowych w polskim sektorze usług biznesowych pozostaje kluczowym priorytetem, a większość organizacji spodziewa się znaczących zmian w ciągu najbliższych pięciu lat. Jednak postrzegany poziom fundamentalnej transformacji jest nieco niższy niż w latach ubiegłych, co wskazuje na zmianę w kierunku podejścia bardziej wyważonego i stopniowego.

Zamiast radykalnych zakłóceń, firmy przewidują raczej stałą integrację cyfryzacji, automatyzacji i AI w celu usprawnienia istniejących operacji.

Ta złagodzona perspektywa może odzwierciedlać wyzwania regulacyjne, ograniczenia inwestycyjne

lub złożoność wdrażania nowych technologii. Przyszły sukces będzie zależał od tego, jak skutecznie organizacje zrównoważą innowacje ze stabilnością operacyjną, dostosowując się do zmieniającego się obrazu sektora.

Tempo i zakres innowacji sektora

Aby utrzymać globalną konkurencyjność, sektor w Polsce musi kontynuować ewolucję w kierunku stanowisk o wyższej wartości, wymagających wiedzy – szczególnie w zakresie funkcji front- i mid-office – przy jednoczesnym wykorzystaniu strategicznej strefy czasowej, członkostwa w UE i najlepszej relacji wartości do kosztów. Sektor już teraz rozwija się dzięki cyfryzacji, rosnącej produktywności i sprawdzonym innowacjom, lecz rosnąca złożoność, niedobór pracowników wykwalifikowanych i globalna konkurencja wymagają przejścia od strategii reaktywnych do proaktywnych. Przyjęcie założenia nieustannych innowacji, zarówno w oferowanych usługach, jak i procesach biznesowych, będzie kluczowe w procesie przechodzenia od poziomu naśladowcy do globalnego lidera, powodując fundamentalną transformację w sposobie tworzenia i utrzymywania wartości.



We unite
expertise and tech
so you can
outthink, outpace
and outperform



Visit our GBS
website to
learn more



Innowacje produktowe w usługach obejmują:

wprowadzanie znaczących ulepszeń w sposobie świadczenia usług,

dodawanie nowych funkcji do istniejących usług,

wprowadzanie zupełnie nowych usług.

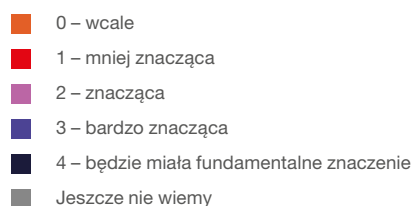
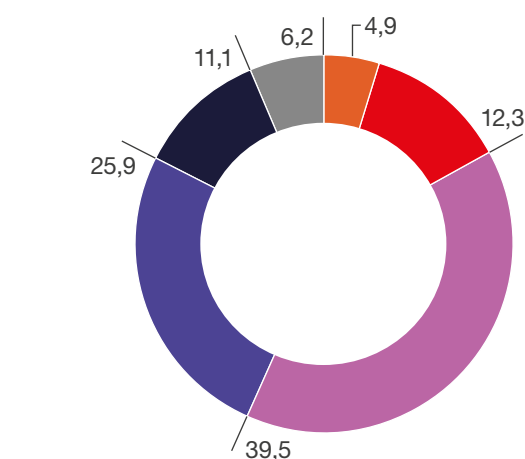
Z drugiej strony, innowacje w procesach biznesowych można zdefiniować jako wprowadzanie nowych lub ulepszonych procesów biznesowych w przedsiębiorstwie w ramach jednej lub więcej funkcji biznesowych, które stanowią znaczącą zmianę w stosunku do procesów wcześniej stosowanych.

W ubiegłym roku 74,4% firm zadeklarowało, że w ciągu ostatnich trzech lat wprowadziło innowacje rozumiane jako zintegrowane produkty/usługi, a zatem firmy te można uznać za innowacyjne. W tym roku udział ten wzrósł nieznacznie do poziomu 74,5% (+1 p.b.).

Jak nieustannie podkreślamy, poziom ten znacznie wykracza ponad średnią krajową. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS 2023 za lata 2020-2022, analizy publikowane są co trzy lata), 36,1% przedsiębiorstw przemysłowych i 34,2% przedsiębiorstw usługowych wykazywało aktywność innowacyjną. W kohorcie firm usługowych zatrudniających 250 i więcej pracowników udział firm, które wprowadziły innowacje produktowe wyniósł 23,8%, a innowacje w procesach biznesowych zadeklarowało 59,9%.

RYCINA 4.8

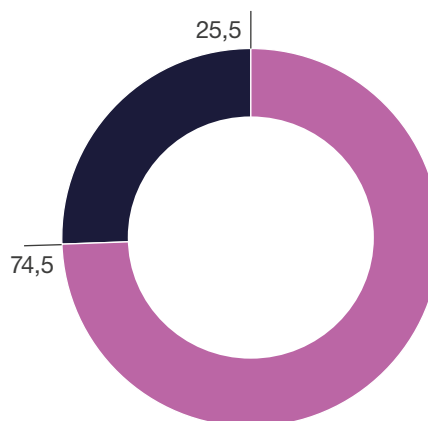
W porównaniu z obecnym modelem biznesowym, jak znacząca będzie transformacja modelu biznesowego Twojego centrum (centrów) w ciągu pięciu lat? I kw. 2025 r. (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=162).

RYCINA 4.9

Czy w ciągu ostatnich trzech lat (2022-2024) wprowadziłeś innowacje (zintegrowane produkty/usługi)? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=153).

Sektor wykazuje ponadprzeciętne cechy, demonstrując silne zaangażowanie w nieustanne doskonalenie i adaptację.

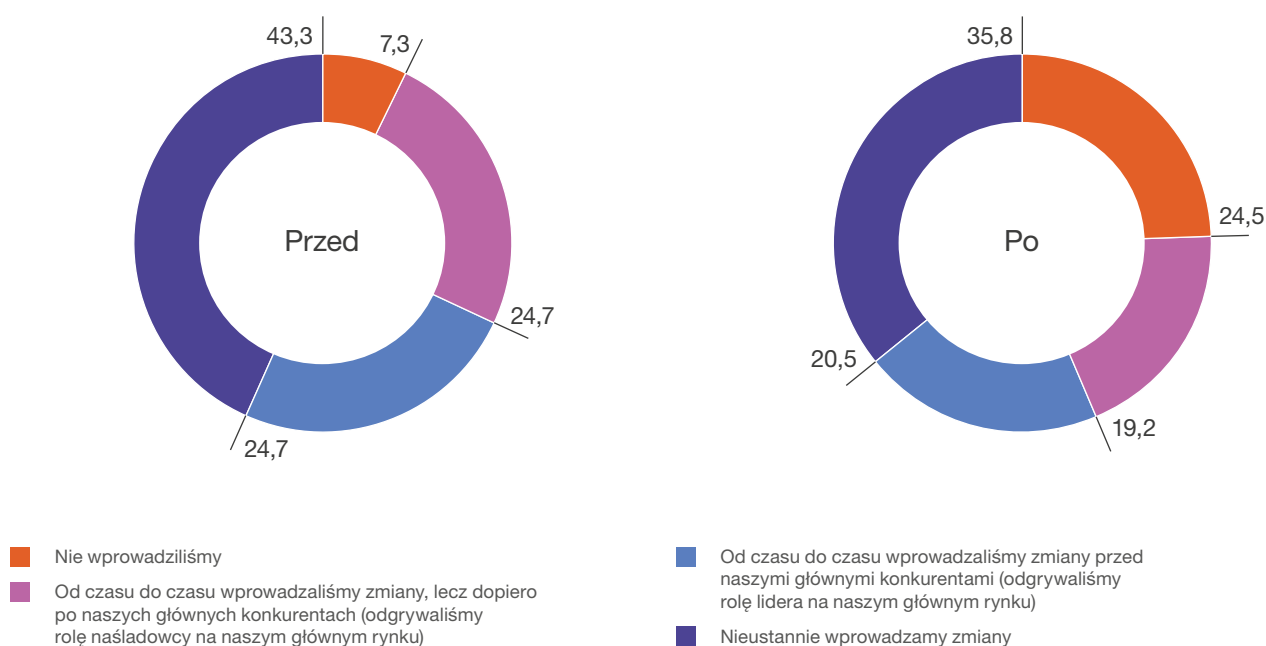
W 2024 r. 43,3% firm zgłosiło trwałe zmiany w produktach, procesach lub organizacji, co odzwierciedla silną potrzebę innowacji. 24,7% określiło siebie mianem proaktywnych liderów rynku, podczas gdy kolejne 24,7% działało jako reaktywni naśladowcy. Tylko 7,3% zgłosiło brak zmian. Jednakże, **uwzględniając wcześniejszą odpowiedź na pytanie o wprowadzeniu innowacji w ciągu ostatnich trzech lat**, liczba osób niebędących innowatorami wzrosła do 24,5%, co wskazuje na prawdopodobne zawyżenie liczby odpowiedzi. **Rzeczywisty udział stałych innowatorów spadł do 35,8%.**

Odpowiedzi na pytanie „W jaki sposób wykorzystujesz wiedzę swojego centrum, aby przyczynić się do globalnych innowacji biznesowych?” można podzielić na kilka tematów, a mianowicie rozwój pracowników wykwalifikowanych i wykorzystanie wiedzy specjalistycznej, transformacja technologiczna i cyfrowa, optymalizacja operacyjna i procesowa, współpraca i partnerstwa strategiczne oraz, co nie mniej ważne, uzbieźnienie wysiłków w zakresie innowacji z korporacyjnymi programami badawczo-rozwojowymi.

Odpowiedzi podkreślają różne podejścia do globalnych innowacji biznesowych, w których wiedza specjalistyczna wykorzystywana jest poprzez rozwój pracowników wykwalifikowanych, transformację opartą na technologii, optymalizację procesów, współpracę i inicjatywy mające wpływ na biznes. Centra mają kluczowe znaczenie dla zwiększania wydajności operacyjnej, wspierania innowacji cyfrowych i utrzymywania przewagi konkurencyjnej poprzez wdrażanie nowych technologii, strategiczne partnerstwo i nieustanne doskonalenie procesów globalnych.

RYCINA 4.10

Czy w ciągu ostatnich trzech lat (2022–2024) wprowadziłeś mniejsze lub większe zmiany w swoim produkcie, asortymencie produktów, procesach lub organizacji działalności? Kontrola przed i po zmianach (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=151).

Czynniki napędzające zmiany w sektorze

Jeśli chodzi o postrzeganie czynników napędzających zmiany w naszym sektorze w ciągu najbliższych dwunastu miesięcy, wybraliśmy szerszy zbiór czynników z perspektywy PESTLE, obejmujący kwestie polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, prawne i środowiskowe.

Rycina 4.11 przedstawia przegląd wpływu różnych czynników na działalność biznesową w Polsce do I kw. 2026 r. Wyłania się z niego wyraźny wzorec dowodzący, że **ryzyko geopolityczne i gospodarcze jest postrzegane jako najbardziej problematyczne**. Trwająca rosyjska agresja militarna na Ukrainę, potencjał eskalacji militarnej poza Ukrainą, rosnące napięcia w Cieśninie Tajwańskiej oraz konflikty na Bliskim Wschodzie wpływające na rynki energii należą do czynników postrzeganych najbardziej negatywnie. Ponadto, **destabilizacja makroekonomiczna wzmacnia obawy biznesowe, w tym inflację, stagflację, zmienność kursów walutowych i potencjalne globalne spowolnienie gospodarcze**. **Rosnące koszty prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, w szczególności koszty pracy, wydają się być poważnym wyzwaniem, co odpowiada wcześniejszym spostrzeżeniom dotyczącym niedoboru pracowników wykwalifikowanych, trudności z ich utrzymaniem, a tym samym rosnących kosztów operacyjnych**.

Jednocześnie, zdania na temat postępu technologicznego, szczególnie w odniesieniu do przyspieszenia w dziedzinie AI, w tym rewolucji GenAI, są podzielone. Podczas gdy niektóre firmy postrzegają AI jako szansę na przełom, inne postrzegają ją jako czynnik zakłócający, wymagający znacznej adaptacji ich organizacji. Podobnie zmiany w polityce zagranicznej Stanów Zjednoczonych – szczególnie związane z nową administracją i jej początkowymi działaniami, zmianami regulacyjnymi w Polsce i UE oraz zmiennością ustawodawstwa – spotykają się z mieszanymi reakcjami, wskazującymi w większym stopniu na niepewność niż na całkowite zaniepokojenie.

Czynniki związane ze zmianami klimatu i zrównoważonym rozwojem są w dużej mierze postrzegane jako neutralne, co sugeruje,

że chociaż firmy dostrzegają tę kwestię, nie uważają jej jeszcze za główny czynnik zakłócający działalność operacyjną w perspektywie krótkoterminowej.

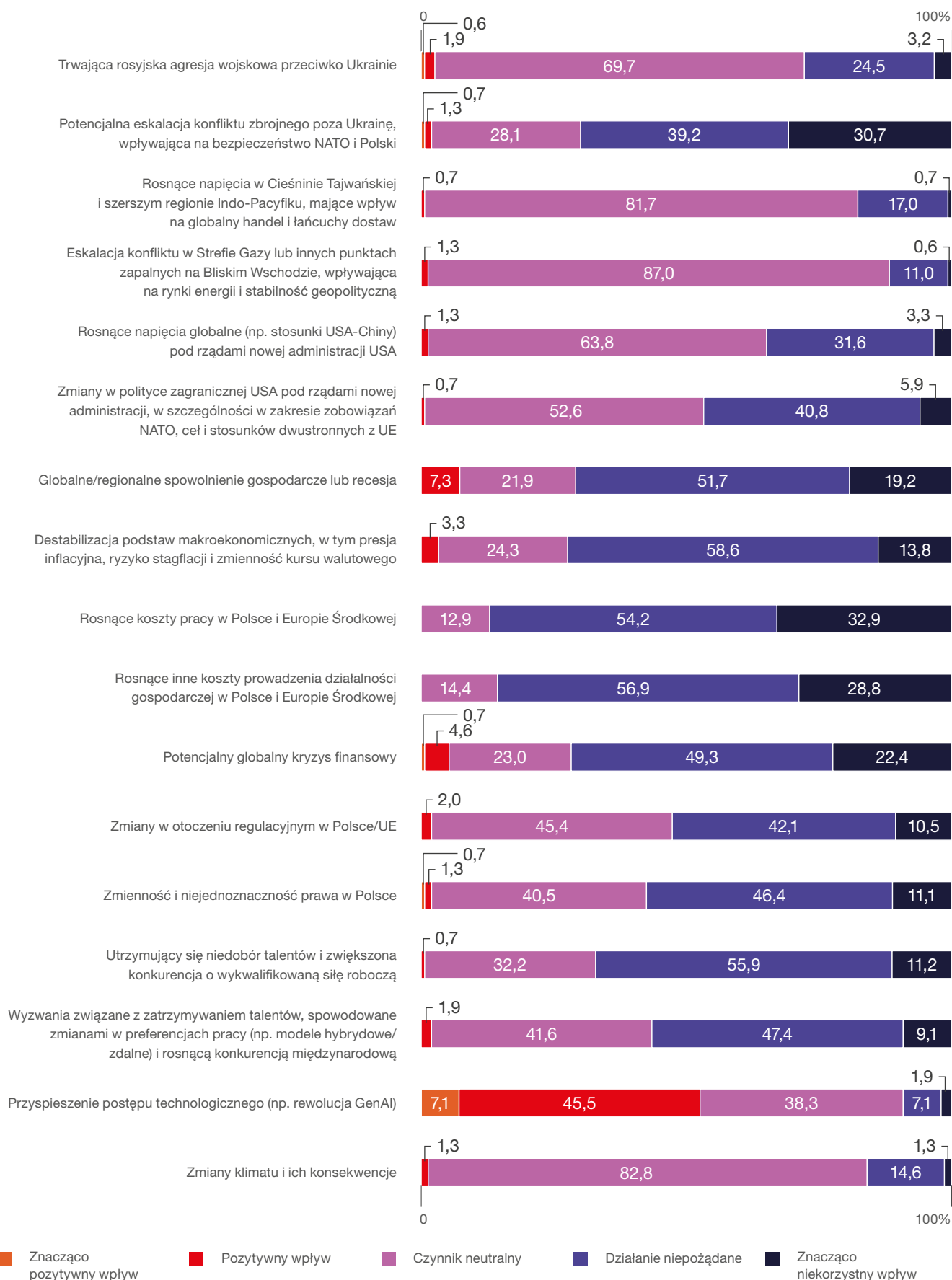
W nadchodzącym czasie firmy będą musiały wypracować strategię odporności, by złagodzić ryzyko geopolityczne, stawić czoła rosnącym kosztom pracy i biznesowym poprzez automatyzację i wydajność procesów, a także wykorzystać innowacje oparte na AI, by utrzymać konkurencyjność.

Podobnie jak w naszych poprzednich raportach, rycina 4.12 przedstawia średnie oceny wpływu różnych działań biznesowych w Polsce w perspektywie strategicznej do końca I kw. 2026 r., mierzone w skali Likerta od -2 do +2.

Wyniki potwierdzają, że ryzyko geopolityczne i niestabilność makroekonomiczna są postrzegane jako najbardziej szkodliwe czynniki. Potencjalna eskalacja konfliktu zbrojnego poza Ukrainę, rosnące koszty pracy i rosnące wydatki biznesowe w Polsce i Europie Środkowej należą do najbardziej negatywnie ocenianych czynników, podkreślając rosnące obawy o stabilność gospodarczą i bezpieczeństwo regionalne. Niepewność makroekonomiczna, w tym ryzyko globalnej recesji, kryzysów finansowych i presji inflacyjnej, również odnotowują silne ujemne wyniki, co sugeruje, że firmy spodziewają się znacznych zakłóceń. Niepewność regulacyjna w Polsce i UE dodatkowo przyczynia się do trudnego otoczenia biznesowego. Problemy związane z rynkiem pracy – takie jak niedobór talentów i zmieniające się preferencje dotyczące modelu pracy – oceniane są jako umiarkowane czynniki negatywne, co potwierdza utrzymujące się trudności w pozyskiwaniu i utrzymaniu wykwalifikowanych pracowników

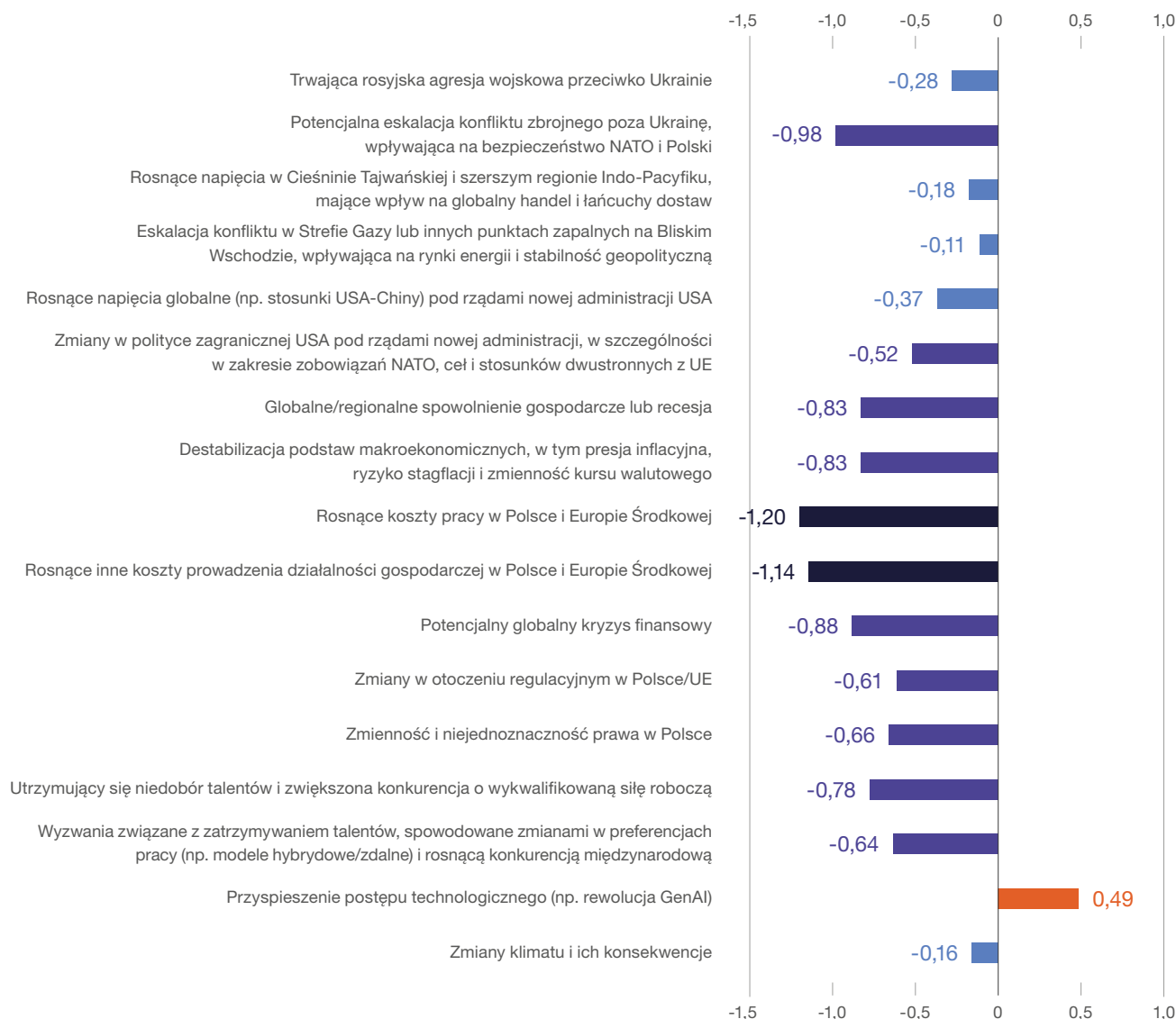
Co ciekawe, przyspieszenie postępu technologicznego, w szczególności rewolucja AI, stanowi jedyny czynnik z oceną wyraźnie dodatnią.

RYCINA 4.11 Jak wymienione czynniki wpłyną na Twoją działalność w Polsce do końca I kw. 2026 r.? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=155).

RYCINA 4.12 Jak wymienione czynniki wpłyną na Twoją działalność w Polsce do końca I kw. 2026 r.?



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=155).

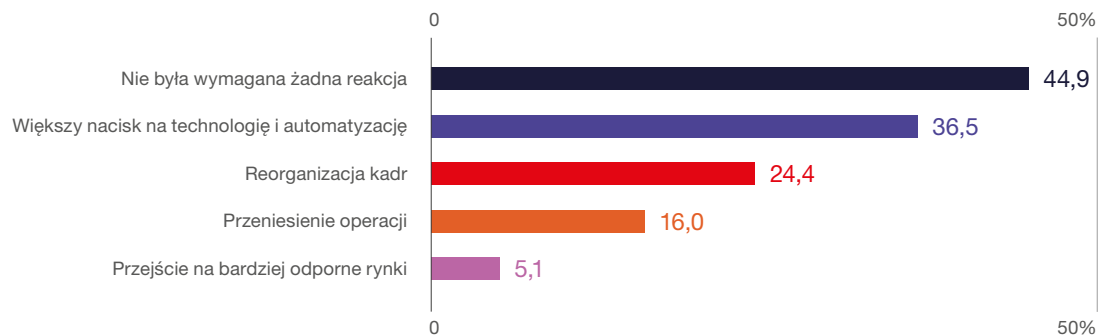
Dostosowanie do ostatnich wyzwań geopolitycznych lub makroekonomicznych

Warunki rynkowe i geopolityczne, w których działa sektor, odzwierciedlają środowisko VUCA/BANI. Sprawia to, że ciągłe ulepszenia i adaptacje mają kluczowe znaczenie dla utrzymania konkurencyjności i zapewnienia możliwości rozwoju. Organizacje muszą dostosowywać się do wyzwań geopolitycznych i makroekonomicznych.

Wyraźnie obserwujemy wzrost ogólnej niepewności politycznej i rosnące napięcia geopolityczne w coraz bardziej rozdrobnionym świecie.

44,9% respondentów deklaruje, że w ich przypadku nie była wymagana żadna reakcja, co wskazuje na dużą odporność lub ograniczoną ekspozycję na wyzwania. 36,5% deklaruje większy nacisk na technologię i automatyzację. Jedna czwarta deklaruje reorganizację kadry, odzwierciedlającą strategię adaptacyjną w zakresie rozmieszczania pracowników wykwalifikowanych, podczas gdy 16,0% deklaruje przeniesienie działalności. Tylko jedna na 20 firm deklaruje przejście na bardziej odporne rynki, co dowodzi wysokich barier lub inercji przy wchodzeniu na nowe rynki. Ogólnie rzecz biorąc, dane pokazują, że chociaż wiele firm nie czuło się narażonych na bezpośrednie skutki omawianych zjawisk, znaczna część z nich podjęła proaktywną adaptację.

RYCINA 4.13

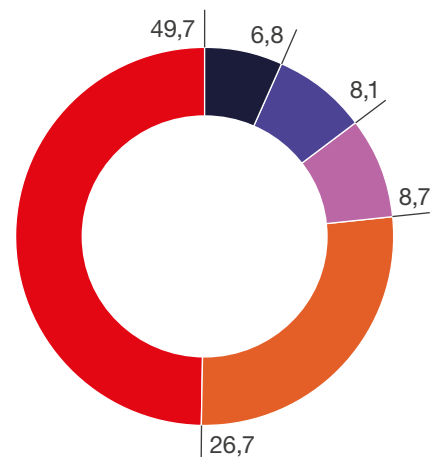
Dostosowanie do ostatnich wyzwań geopolitycznych i makroekonomicznych (%)

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=156).

Plany ciągłości działania

Większość (76,4%) organizacji twierdzi, że posiada jakąś formę planu ciągłości działania w celu przeciwdziałania zakłóceniom geopolitycznym lub makroekonomicznym, choć tylko połowa (49,7%) posiada w pełni opracowane i przetestowane ramy. Znaczący odsetek respondentów, bo 26,7%, posiada gotowe plany, lecz nie testowało ich w ostatnim czasie, co może osłabić ich praktyczną odporność. 17% respondentów albo nie posiada planów, albo polega na doraźnych reakcjach, co ujawnia potencjalną ekspozycję na nieredukowane ryzyko.

RYCINA 4.14

Czy Twoja organizacja posiada sformalizowane plany ciągłości działania, które uwzględniają zakłócenia geopolityczne lub makroekonomiczne? (%)


- Nie, są one w opracowywaniu
- Nie wiemy
- Nie, polegamy na środkach doraźnych
- Tak, lecz nie były ostatnio testowane
- Tak, są w pełni rozwinięte i przetestowane

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=161).

Główny powód wyboru Polski

Podobnie jak w poprzednich edycjach, zapytaliśmy globalne firmy o główny powód założenia centrum w Polsce. Po raz kolejny dominującą przyczyną była „dobra wartość za rozsądną cenę”, wymieniona przez 64,6% respondentów. Tylko 3,1% respondentów wskazało na „niski koszt”, co potwierdza pozycję Polski jako lokalizacji opłacalnej kosztowo, lecz nie taniej.

Innymi czynnikami były: zbieżność ze strategią biznesową (13,0%) oraz wiedza merytoryczna (9,3%), co odzwierciedla znaczenie wyspecjalizowanych pracowników wykwalifikowanych. Z kolei zdolności innowacyjne i potencjał globalnego przywództwa otrzymały minimalne uznanie (oba na poziomie 1,2%), co sugeruje, że Polska nie jest jeszcze postrzegana jako centrum innowacji lub strategicznej transformacji.

Stosunkowo niski wynik w zakresie strategicznych umiejętności biznesowych (4,3%) wskazuje ponadto, że Polska jest bardziej ceniona za realizację zadań operacyjnych niż za pełnienie funkcji wysokiego szczebla o charakterze strategicznym. Aby wzmocnić swą pozycję, Polska powinna opierać się na swej propozycji wartości, rozwijając innowacje, kadry kierownicze oraz usługi o wartości dodanej, przy jednoczesnym zachowaniu opłacalności.

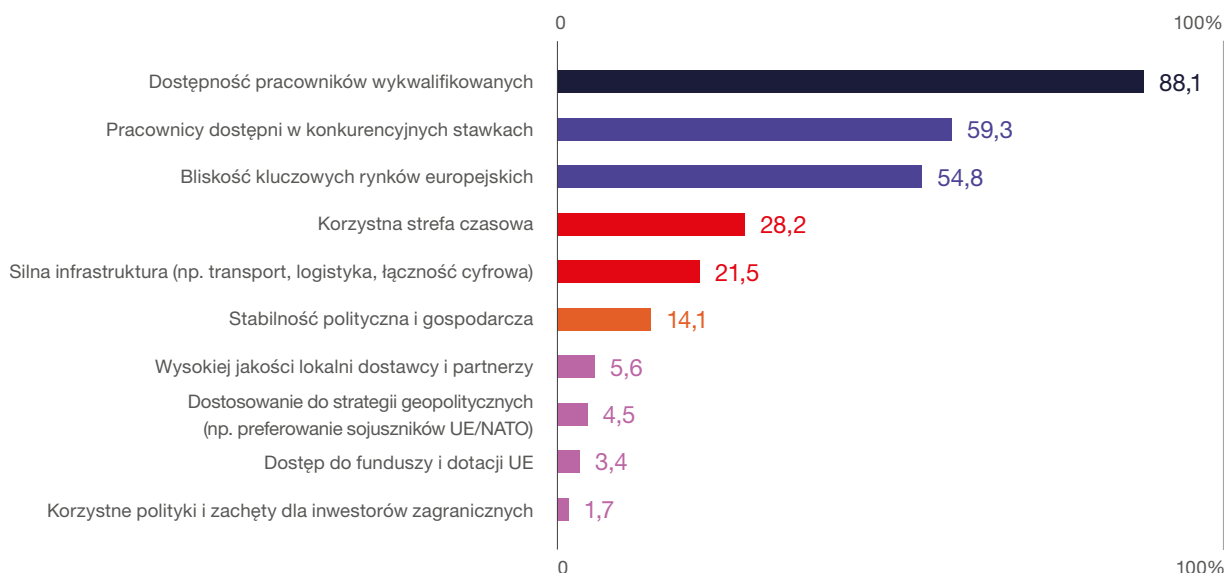
Polska pozostaje wiodącą lokalizacją dla usług biznesowych w świecie i w regionie EMEA/CEE.

Chociaż przewaga niskich kosztów zmniejszyła się, Polska nadal przyciąga inwestycje, szczególnie z krajów sąsiednich. W obliczu zmian geopolitycznych i gospodarczych, reshoring i onshoring nabierają tempa, kładąc nacisk na bezpieczeństwo i odporność – potencjalną szansę dla Polski.

Według respondentów badania ABSL, największymi atutami Polski są: **wykwalifikowana pula talentów (88,1%), konkurencyjne koszty pracy (59,3%) oraz bliskość kluczowych rynków europejskich (54,8%).**

RYCINA 4.15

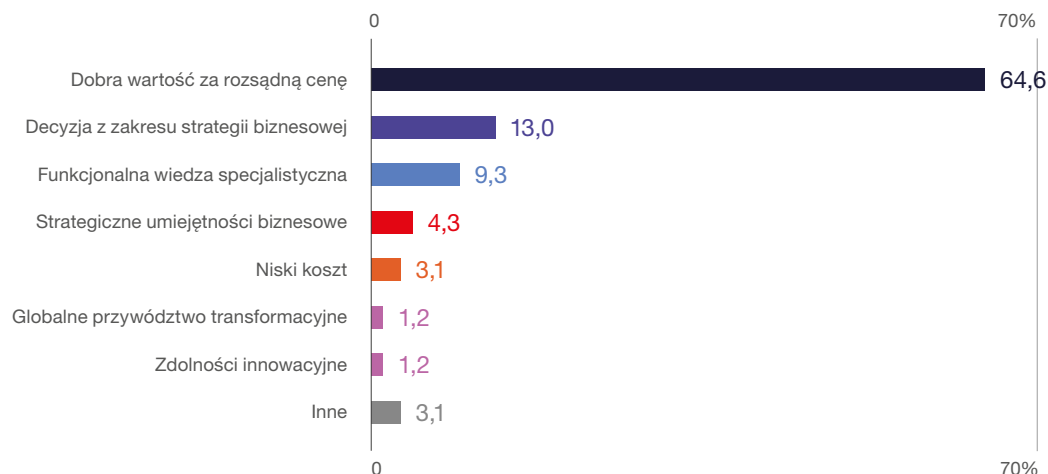
Główne czynniki sprawiające, że Polska jest atrakcyjnym miejscem dla shoringu działalności (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=177).

RYCINA 4.16

Dlaczego Twoja globalna firma ulokowała centrum usług biznesowych w Polsce? (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=161).

Konkurencyjność Polski – wyzwania

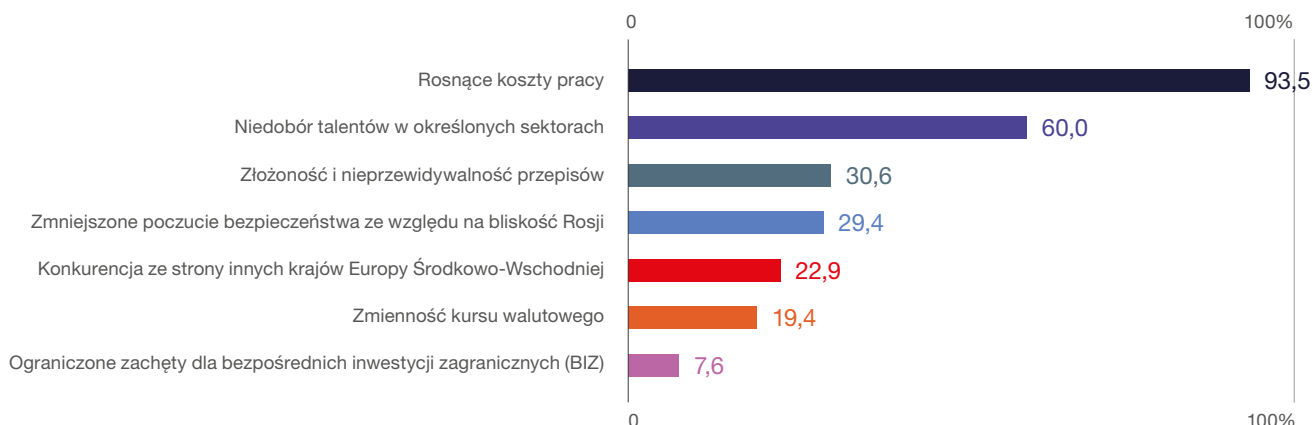
W raporcie „Strategic Foresight 2023” zajęliśmy się kwestią trwałości przewag konkurencyjnych Polski. Jednym z naszych wniosków było to, że wiele centrów w Polsce działa w pewnego rodzaju strefie komfortu, co jest ryzykowne, biorąc pod uwagę łatwość, z jaką niektóre funkcje można przenieść do krajów o niższych kosztach.

Tegoroczne badanie potwierdza te obawy. **Rosnące koszty pracy (93,5% respondentów) i niedobór talentów w określonych sektorach (60,0%)** to dwa główne wyzwania zagrażające atrakcyjności Polski w kontekście działalności shoringowej.

Aby pozostać konkurencyjnymi, musimy wyjść poza przewagę opartą na kosztach i zająć się strukturalnymi ograniczeniami w zakresie podaży talentów i tworzenia wartości.

RYCINA 4.17

Wyzwania, które mogą ograniczyć atrakcyjność Polski w kontekście shoringu działalności (%)



Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=170).

Wyzwania dla pozycji konkurencyjnej Polski – produktywność a koszty

Wyniki ankiety ABSL w 2025 r. wskazują na poważne wyzwanie dla konkurencyjności naszych centrów, ponieważ deklarowany wzrost produktywności i wydajności nie nadąża za wzrostem kosztów.

Podczas gdy 34,4% respondentów stwierdziło, że wydajność wzrosła w tym samym tempie co koszty, znaczna część (17,9%) wskazała, że produktywność pozostaje w tyle za rosnącymi wydatkami. Sugeruje to, że prawie jedna piąta firm doświadcza spadku efektywności kosztowej, co może powodować erozję marż zysku i sprawić, że działalność będzie w dłuższej perspektywie mniej zrównoważona.

Jednocześnie **największa część respondentów (41,7%) stwierdziła, że produktywność wzrosła jedynie umiarkowanie w stosunku do kosztów.** Oznacza to, że choć wprowadzono pewne ulepszenia w zakresie wydajności, są one niewystarczające, aby znacząco zrównoważyć presję związaną z rosnącymi kosztami operacyjnymi. Tylko 6,0% respondentów zgłosiło znaczący wzrost produktywności, podkreślając, że bardzo

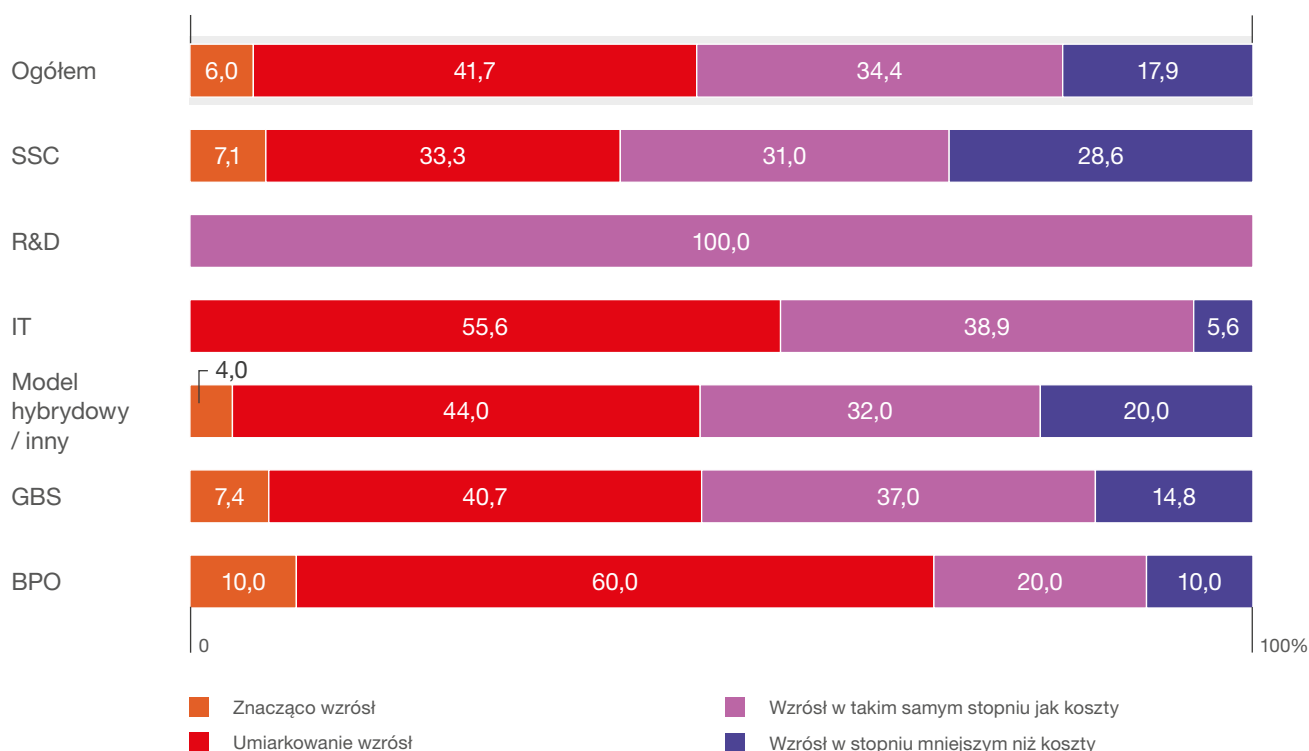
niewielu organizacjom udało się zwiększyć wydajność na poziomie przewyższającym inflację kosztów.

Wśród różnych modeli centrów usług, centra usług IT prezentują zróżnicowany obraz, przy czym 55,6% z nich odnotowało umiarkowany wzrost produktywności, a tylko 5,6% stwierdziło, że wydajność nie nadąża za kosztami. W centrach SSC i GBS znaczna część respondentów (odpowiednio 28,6% i 14,8%) stwierdziła, że wzrost wydajności był niższy niż wzrost kosztów, co budzi obawy o utrzymanie konkurencyjności. Centra hybrydowe i centra BPO stanęły przed największymi wyzwaniami, a odpowiednio 44,0% i 60,0% respondentów stwierdziło, że wzrost produktywności był jedynie umiarkowany. Co więcej, 10,0% centrów BPO i 20,0% modeli hybrydowych odnotowało wzrost produktywności na poziomie znajdującym się poniżej wzrostu kosztów, co wskazuje na potencjalne zagrożenia dla efektywności kosztowej.

Rozbieżność między wzrostem kosztów a poprawą wydajności zagraża długoterminowej konkurencyjności. Załóżmy, że centra usług mają trudności z utrzymaniem poziomów produktywności, które dorównują

RYCINA 4.18

W stosunku do wzrostu kosztów usług świadczonych przez centrum, odnotowano wzrost/spadek produktywności/efektywności (%)



lub przewyższając wzrost kosztów. W takim przypadku mogą one stanąć w obliczu presji na obniżenie kosztów poprzez redukcję zatrudnienia, większe inwestycje w automatyzację lub poszukiwanie alternatywnych strategii, w tym lokalizacji, w celu utrzymania rentowności. Wzmacnia to potrzebę przyspieszenia przez firmy transformacji cyfrowej, optymalizacji wydajności procesów i podnoszenia kwalifikacji pracowników w celu zwiększenia produktywności przy jednoczesnej kontroli kosztów.

Najwięksi konkurenci Polski w przyciąganiu usług biznesowych

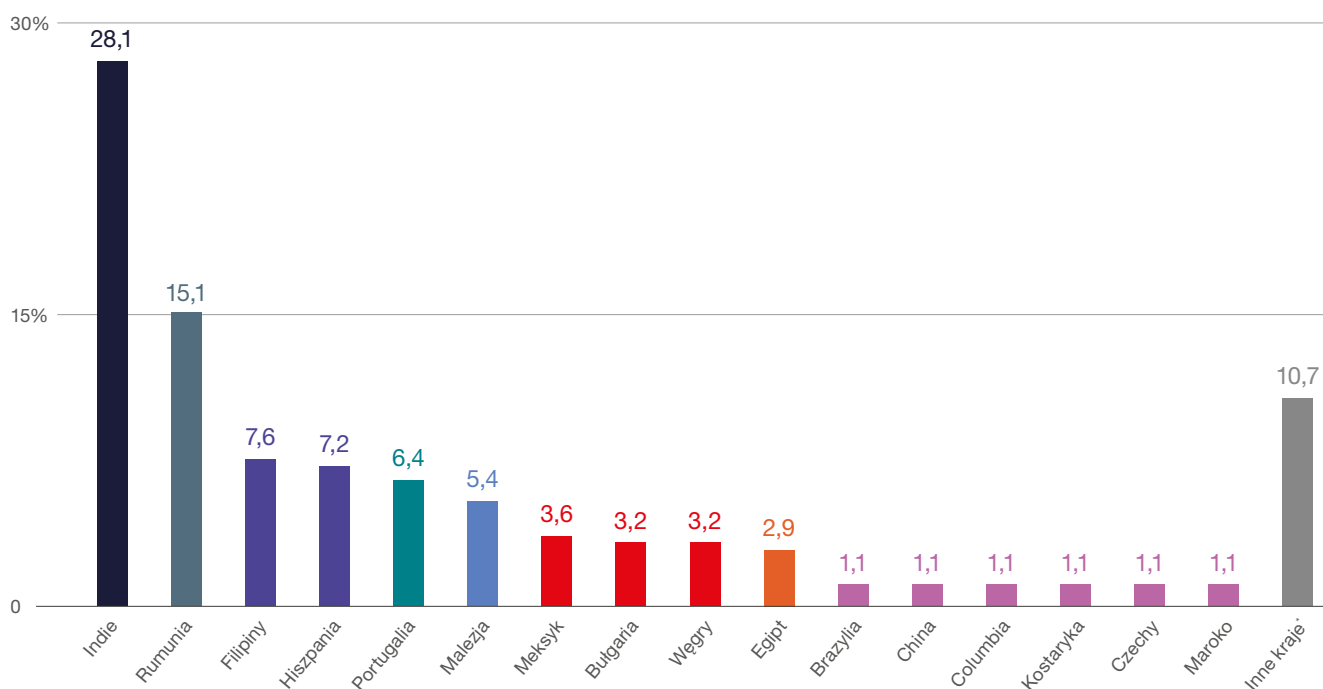
Globalna gospodarka staje się coraz bardziej dynamiczna, a czarne łabędzie zmieniają modele biznesowe, tryby pracy oraz czynniki decydujące o atrakcyjności lokalizacji i rankingach. Z jednej

strony, organiczny wzrost zatrudnienia w istniejących centrach – odzwierciedlający reinwestowane zyski – dowodzi nieustającej atrakcyjności Polski dla inwestorów. Z drugiej strony, kilka czynników może osłabić konkurencyjność Polski. Należą do nich rosnące koszty pracy, niedobór pracowników wykwalifikowanych, zwiększona niepewność i obawy związane z wojną w Ukrainie.

Polska stoi ponadto w obliczu rosnącej konkurencji ze strony innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej i rynków wschodnich. Co więcej, spadek zainteresowania stanowiskami niższego szczebla – spowodowany rosnącymi świadczeniami socjalnymi i rosnącymi aspiracjami zawodowymi – wywiera dodatkową presję.

Poproszeni o wskazanie największych konkurentów Polski na rynku usług biznesowych, respondenci wymienili pierwszą piątkę: Indie, Rumunia, Filipiny, Hiszpania i Portugalia.

RYCINA 4.19 | Najwięksi konkurenci Polski w przyciąganiu usług biznesowych (%)



* Turcja, Ukraina, Finlandia, Łotwa, Słowacja, Sri Lanka, Stany Zjednoczone, Kambodża, Chorwacja, Estonia, Francja, Grecja, Gwatemala, Włochy, Litwa, Mauritius, Pakistan, Saint Lucia, Szwecja, Wielka Brytania, Urugwaj

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=120).

Imperatyw ESG

W odpowiedzi na wyzwania środowiskowe i społeczne, aspekty ESG stały się nieodłączną częścią działalności biznesowej centrów. Zasady ESG i zrównoważonego rozwoju są obecnie osadzone w codziennych operacjach, wykraczając poza kwestie zgodności prawnej i stając się podstawowym elementem kultury korporacyjnej. Presja regulacyjna nasila się, szczególnie w zakresie obowiązków sprawozdawczych. Niemniej jednak, oczekuje się pewnych opóźnień we wdrażaniu regulacji, wynoszących około dwóch lat. Dyrektywa UE w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD), obowiązująca od stycznia 2023 r., harmonizuje i wzmacnia standardy sprawozdawczości w obszarze ESG. Wspiera ona cele Europejskiego Zielonego Ładu, zmierzające do przekształcenia UE w nowoczesną, zasobooszczędną, konkurencyjną gospodarkę z zerową emisją netto do 2050 r., wzrostem gospodarczym oddzielnym od wykorzystania zasobów oraz ochroną społeczną dla obywateli i małych przedsiębiorstw.

W firmach usługowych długoterminowe tworzenie wartości jest coraz bardziej powiązane z wynikami ESG. Kluczowe kwestie kształtujące obecnie rzeczywistość operacyjną obejmują zmiany klimatyczne, zobowiązania do zerowej emisji netto, praktyki gospodarki o obiegu zamkniętym, równość wynagrodzeń kobiet i mężczyzn, niedobór pracowników wykwalifikowanych, różnorodność i inkluzywność, prawa człowieka w globalnych łańcuchach wartości (GVC), bezpieczeństwo danych

i dobrostan pracowników. Globalny charakter sektora – napędzany głównie przez zagraniczne, międzynarodowe firmy – przyspiesza wdrożenie standardów ESG.

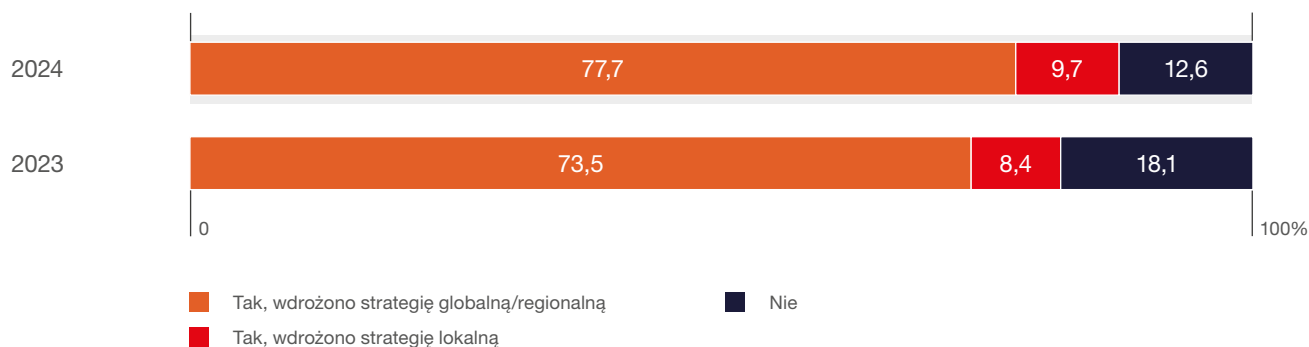
Według badania ABSL w 2025 r., **77,7% respondentów wdrożyło globalną lub regionalną strategię ESG, podczas gdy 9,74% opracowało strategię lokalną**. Ryciny potwierdzają globalną orientację działalności sektora w Polsce. W porównaniu z poprzednim raportem ABSL, udział firm bez strategii ESG spadł o 5,5 punktu procentowego.

Jeśli chodzi o sprawozdawczość ESG, 69,8% firm stwierdziło, że mierzy i raportuje wyniki na poziomie globalnym lub regionalnym, natomiast 18,6% w ogóle nie raportuje wskaźników ESG. Tylko 49,1% centrów posiada dedykowane zasoby do raportowania ESG (spadek z 57,3% w poprzednim raporcie), a w 34,9% przypadków obowiązki raportowania wykonywane są przez pracowników obsługujących globalne potrzeby w zakresie ESG.

Aby zrozumieć, w jaki sposób priorytety ESG wpływają na transformację, poprosiliśmy centra o ocenę znaczenia ESG w ich trzyletniej perspektywie strategicznej.

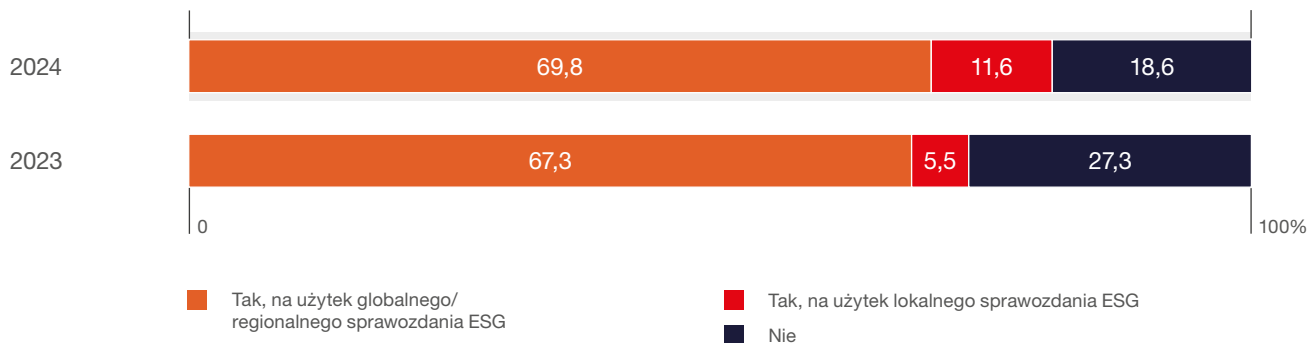
ESG jest obecnie istotnym elementem zarówno krótko-, jak i długoterminowego planowania strategicznego i stało się kluczowym wymiarem transformacji biznesowej.

RYCINA 4.20 | Czy Twoja firma wdrożyła strategię ESG? (%)



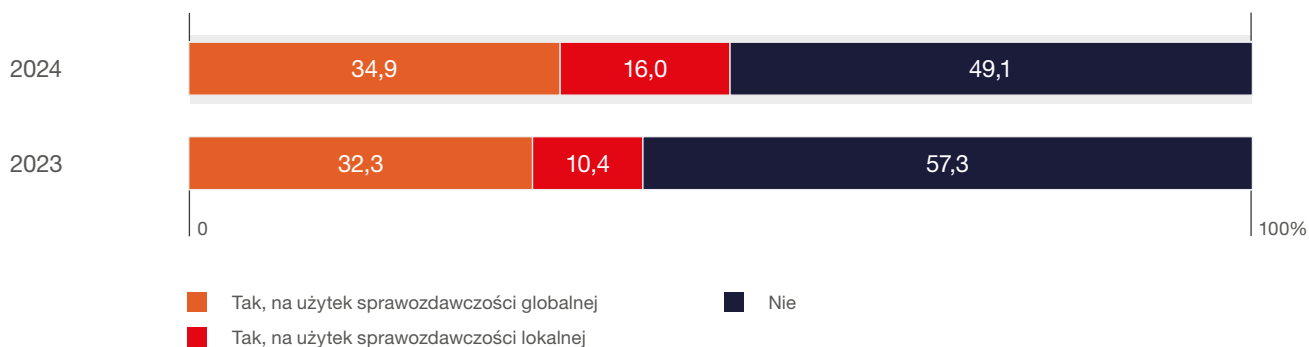
Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=170).

RYCINA 4.21

Czy mierzysz i raportujesz swoje wyniki w zakresie ESG? (%)

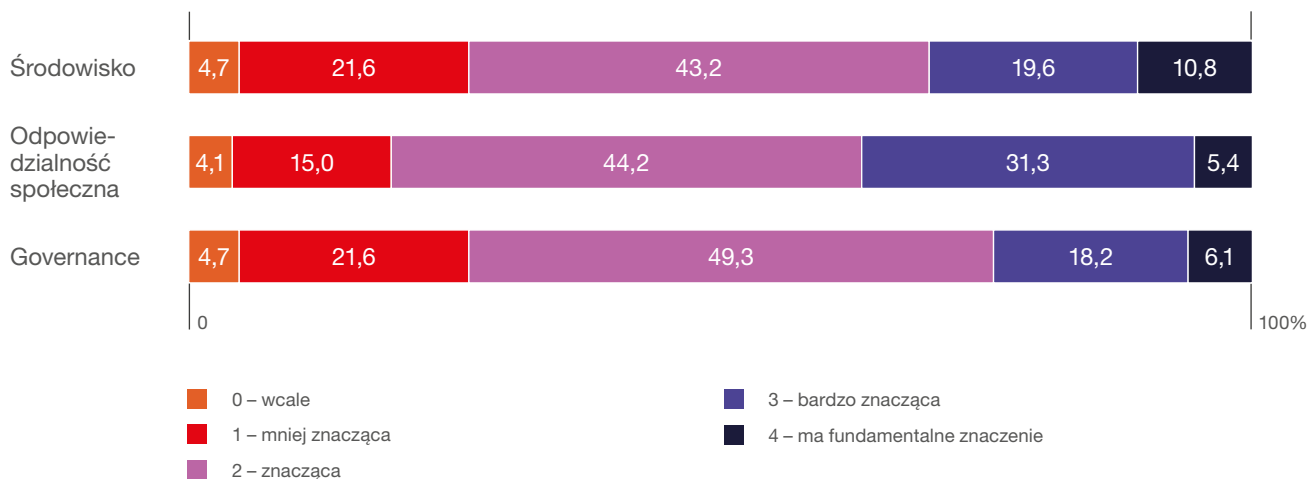
Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=168).

RYCINA 4.22

Czy posiadasz zasoby do raportowania ESG w swoim centrum? (%)

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=165).

RYCINA 4.23

Znaczenie elementów ESG dla planów transformacji centrów z perspektywy średnioterminowej (trzy lata) (%)

Źródło: Coroczne badanie ABSL w 2025 r. (N=148).

Podsumowanie

– kluczowe obserwacje dotyczące transformacji

Rozdział 4 raportu ABSL 2025 zawiera szczegółową analizę ewolucji polskiego sektora usług biznesowych pod wpływem globalnej niepewności, zmieniających się priorytetów strategicznych i wewnętrznych wymagań transformacyjnych. Dane wskazują, że większość centrów usług w Polsce rozszerza lub utrzymuje swój zakres usług, a tylko mniejszość ogranicza działalność.

Funkcjonalne trendy rozwojowe

Finanse, księgowość i IT pozostają najbardziej aktywnie rozwijanymi funkcjami, choć pojawiają się również oznaki selektywnego zmniejszania zatrudnienia – prawdopodobnie wskutek automatyzacji i wzrostu wydajności. Działy HR i obsługi klienta nieustannie się rozwijają, co wskazuje na przejście w kierunku bardziej zintegrowanych, cyfrowych modeli świadczenia usług.

Strategiczna orientacja na wzrost

Strategie wzrostu stają się coraz bardziej zorientowane do wewnątrz. Zamiast dążyć do ekspansji geograficznej, firmy skupiają się na konsolidacji pozycji rynkowej i budowaniu nowych możliwości. Analiza macierzy Ansoffa odzwierciedla tę zmianę: 43,3% centrów preferuje rozwój produktów/usług na istniejących rynkach, podczas gdy mniej niż 7% planuje wejście na nowe rynki. Sygnalizuje to bardziej ostrożne, oparte na możliwościach podejście do ekspansji.

Struktura ABSL Transformation Cube

Najważniejsze narzędzie stosowane w niniejszym rozdziale, jakim jest Transformation Cube, śledzi postęp w dziedzinie transformacji w trzech osiach: automatyzacji, wirtualizacji i personalizacji. Postęp jest najbardziej zaawansowany w obszarach wirtualizacji i personalizacji, przy czym oczekuje się, że do 2030 r. automatyzacja szybko nadrobi zaległości dzięki AI. Trend ten wspiera dążenie sektora do dojrzałości cyfrowej, hybrydowych modeli pracy i przepływów pracy zorientowanych na klienta.

Dynamika transformacji i autonomia

Transformacja pozostaje najwyższym priorytetem, a ponad 77% centrów planuje rozpocząć lub kontynuować inicjatywy transformacyjne w 2025 r. Podczas gdy centrala firmy nadal odgrywa znaczącą rolę, rosnąca liczba polskich centrów zgłasza, że posiada większą autonomię w kierowaniu swą ewolucją. Zamiast przełomowych rewolucji preferowane są stopniowe innowacje, co sugeruje przesunięcie w kierunku stałych ścieżek transformacji.

Innowacja jako dźwignia konkurencyjności

Innowacyjność jest głównym tematem tego rozdziału. Prawie trzy czwarte (74,5%) firm określa siebie jako innowacyjne. Jednak po zweryfikowaniu tych twierdzeń poprzez pytania uzupełniające, liczba organizacji wykazujących faktycznie trwałe zachowania innowacyjne wydaje się bardziej ograniczona. Podkreśla to konieczność lepszego dostosowania percepcji do praktyki. Mimo to większa część firm przyjmuje proaktywne, wiodące role w ewolucji rynku.

Produktywność, koszty i presja na zrównoważony rozwój

Polska pozostaje wiodącą destynacją ze względu na stosunek kosztów do wartości, wykwalifikowaną siłę roboczą i bliskość UE. Jednak jej tradycyjne zalety są obecnie zagrożone. Rosnące koszty pracy i niedobór pracowników wykwalifikowanych, w połączeniu z umiarkowanym wzrostem produktywności, stanowią zagrożenie dla długoterminowej stabilności sektora – zwłaszcza w przypadku centrów BPO oraz modeli hybrydowych, gdzie wzrost wydajności nierzadko wyprzedzany jest przez inflację kosztów. Ta nierównowaga podkreśla pilną potrzebę automatyzacji, cyfryzacji i podnoszenia kwalifikacji pracowników.

Obraz ryzyka geopolitycznego i gospodarczego

Złożone uwarunkowania sektora w zakresie ryzyka poddają próbie jego odporność. Niestabilna sytuacja geopolityczna – zwłaszcza na Ukrainie i Bliskim Wschodzie – w połączeniu z inflacją, zmianami regulacyjnymi w UE i niepewnością wewnętrzną, nadal mocno wpływają na zaufanie przedsiębiorców. Niemniej jednak technologia – w szczególności AI – jest postrzegana pozytywnie jako narzędzie do radzenia sobie ze zmiennością i utrzymywania konkurencyjnej dynamiki.

Od globalnej zgodności do lokalnej realizacji ESG

Agenda ESG nabiera znaczenia, wskutek przede wszystkim globalnych obowiązków sprawozdawczych oraz oczekiwań interesariuszy. Około 78% firm przyjęło globalne lub regionalne strategie ESG, a wiele z nich zaczyna raportować wyniki i włączać ESG do planów transformacji. Lokalna dojrzałość ESG pozostaje jednak na niskim poziomie, ze słabo rozwiniętą sprawozdawczością wewnętrzną i ograniczonymi strategiami regionalnymi, co wskazuje na potrzebę głębszej integracji i alokacji zasobów na poziomie lokalnym.

Podsumowanie: sektor w strategicznej transformacji

Sektor usług biznesowych w Polsce znajduje się w fazie stopniowej transformacji. Charakteryzuje się ona zdolnościami adaptacyjnymi i przyszłościowymi strategiami, lecz także ograniczona jest poprzez wyzwania natury strukturalnej. Obecnie trwa przejście od arbitrażu kosztowego do tworzenia wartości, lecz jest ono dalekie od zakończenia. Aby zapewnić długoterminową konkurencyjność, sektor musi zwiększać innowacje, produktywność i dostosowywać programy transformacji do globalnych modeli biznesowych, które wymagają elastyczności, dojrzałości cyfrowej i zrównoważonego wzrostu.



Polska najlepszym partnerem dla sektora usług biznesowych

Andrzej Dycha

Prezes Zarządu Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu

Firmy realizujące inwestycje w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, *business shared services*, niezmiennie pozostają liderami wśród aktywnych przedsięwzięć wspieranych przez Polską Agencję Inwestycji i Handlu. Ich inwestycje wyróżniają się nie tylko liczebnością, ale również wpływem na rynek pracy poprzez tworzenie znacznej liczby wysoko płatnych, nowych etatów. Polska cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem ze strony inwestorów dzięki dostępowi do wysoko wykwalifikowanych specjalistów, dobrze rozwiniętej infrastrukturze oraz zasobom, które umożliwiają realizację nawet najbardziej zaawansowanych projektów w dziedzinach takich jak inżynieria oprogramowania, technologie chmurowe, zaawansowane zarządzanie łańcuchami dostaw, data science czy cyber security. Czy jednak w dobie obecnych zmian rynkowych i transformacji sektora to wystarczy?

W PAIH doskonale zdajemy sobie sprawę z tego, że sektor business services w Polsce przechodzi głębokie zmiany, część procesów, które przed laty były przenoszone do Polski jest relokowane do kosztowo efektywniejszych lokalizacji chociażby do wschodniej Azji. Nie oznacza to jednak, że centra SSC/GBS/IT znajdujące się w Polsce tracą na znaczeniu. Trend jest wręcz przeciwny, co określane mianem *site maturity*, jedynie potwierdza istotną rolę polskich lokalizacji w globalnych strukturach korporacji. Co więcej, pracując wspólnie z liderami rynku nad przyciąganiem nowych projektów inwestycyjnych czy opracowywaniem nowych form wsparcia inwestycji, dostrzegamy, jak wielu *site leadów*, aktywnie wchodzi w rolę ambasadorów swoich lokalizacji i samodzielnie działa na rzecz przyciągania

nowych, co raz bardziej zaawansowanych procesów do Polski. Ponadto jasno widoczne są trendy, wedle których firmy z danych grup kapitałowych, dostrzegając potencjał polskich talentów, lokują nowe, odrębne inwestycje. Znakomitym przykładem może być grupa Alphabet, której spółka-córka, Waymo, zlokalizowała w Polsce swoje nowe centrum inżynieryjne związane z rozwojem mobilności autonomicznej.

Ostatnie dwa lata pracy Agencji przyniosły wsparcie dla ponad 60 projektów z obszaru BSS/R&D, z czego w 2024 r. wsparło 24 inwestycje, tworzące blisko 3 800 nowych miejsc pracy. Ostatnie miesiące pokazały również wzmożone zainteresowanie projektów usługowych aplikowaniem do PAIH w ramach *Programu wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011-2030, tak zwanego programu grantowego*. W ramach tej ścieżki, inwestorzy spełniający określone kryteria ilościowe i jakościowe, mogą ubiegać się o wsparcie finansowe z budżetu państwa, na tworzenie miejsc pracy. Obecna formuła programu dobiega końca, ale PAIH, wspólnie z Ministerstwem Rozwoju i Technologii, prowadząc jednocześnie ożywioną dyskusję z biznesem i ABSL, pracuje nad stworzeniem nowej ścieżki grantowej, która miałaby być uruchomiona od 2026 r. Warto również zaznaczyć, że z dotychczas oferowanych narzędzi wsparcia mogły korzystać nie tylko firmy zagraniczne na nowe inwestycje, ale również polskie spółki planujące dalszy rozwój inwestycji w kraju.

Polska Agencja Inwestycji i Handlu, poza programem grantowy, za pośrednictwem Departamentu Wsparcia Inwestycji, szereg działań w zakresie doradztwa lokalizacyjnego inwestycji i aktywnie promuje Polskę jako atrakcyjne miejsce dla inwestycji – uczestnicząc w najważniejszych wydarzeniach biznesowych na świecie, tworząc raporty, organizując fora biznesowe oraz misje gospodarcze, których rezultaty były widoczne na polskim rynku w szczególności w ostatnich latach.



Polska Agencja
Inwestycji i Handlu
Grupa PFR

Centrum Inwestycji

Polska Agencja Inwestycji i Handlu

tel.: +48 22 334 98 75

e-mail: invest@paih.gov.pl

[illegible]

Notatki

[illegible]





absl.pl