



# Prognoza rozwoju sektora firm GBS w Małopolsce w świetle zmian technologicznych i celów zrównoważonego rozwoju

PERSPEKTYWY LIDERÓW FIRM,  
INSTYTUCJI REGIONALNYCH I PRACOWNIKÓW

*WYNIKI ZOGNISKOWANYCH WYWIADÓW GRUPOWYCH*

## **Prognoza rozwoju sektora GBS w Małopolsce w świetle zmian technologicznych i celów zrównoważonego rozwoju**

*Perspektywy liderów firm, instytucji regionalnych i pracowników. Wyniki zogniskowanych wywiadów grupowych*

Egzemplarz bezpłatny

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności, inwestycja A3.1.1 Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie.

Przedsięwzięcie: Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych.

### **Autorzy**

prof. dr hab. Marek Ćwiklicki

dr Wioleta Gałat

dr Piotr Kopyciński

dr Kamila Pilch

# Spis treści

---

Wykaz skrótów .....	3
Podsumowanie .....	4
Założenia badania .....	5
Metoda badania .....	6
Wyniki badania.....	9
Rola sektora GBS w krakowskim ekosystemie .....	9
ESG i zrównoważony rozwój.....	13
Technologia i automatyzacja .....	21
Ocena legitymizacji.....	27
Tematy dodatkowe .....	32
Wnioski.....	34
Bibliografia.....	37

## Wykaz skrótów

---

<b>Skrót</b>	<b>Wyjaśnienie</b>
ABSL	ang. Association of Business Service Leaders – Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych
AI	ang. Artificial Intelligence – sztuczna inteligencja
ASPIRE	ang. Association of Specialists in Professional and International Relations and Employment – Stowarzyszenie Specjalistów ds. Stosunków Zawodowych i Międzynarodowych oraz Zatrudnienia (stowarzyszenie branżowe sektora GBS)
B2B	ang. Business to Business – biznes dla biznesu (relacje gospodarcze między przedsiębiorstwami)
CSRD	ang. Corporate Sustainability Reporting Directive – dyrektywa UE w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju
CSR	ang. Corporate Social Responsibility – społeczna odpowiedzialność biznesu
ESG	ang. Environmental, Social, and Governance – środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny
GBS	ang. Global Business Services – globalne usługi dla biznesu
GenAI	ang. Generative Artificial Intelligence – generatywna sztuczna inteligencja
HR	ang. Human Resources – zarządzanie zasobami ludzkimi / dział personalny
MŚP	małe i średnie przedsiębiorstwa
NGO	ang. Non-Governmental Organization – organizacja pozarządowa
PAIH	Polska Agencja Inwestycji i Handlu
PKD	Polska Klasyfikacja Działalności
RPA	ang. Robotic Process Automation – zrobotyzowana automatyzacja procesów (technologia automatyzacji)

## Podsumowanie

---

- Respondenci potwierdzają, że sektor usług biznesowych zmienił się w ostatnich dwudziestu latach pod względem charakteru obsługiwanych procesów. Sektor przeszedł od wykonywania prostych, rutynowych zadań do realizacji bardziej zaawansowanych procesów, które są niejednokrotnie bardziej wymagające niż analogiczne procesy wykonywane w centralach firm, w krajach macierzystych. Respondenci dostrzegają spowolnienie dynamiki wzrostu i zmniejszenie przewagi kosztowej regionu. Potwierdzają to wypowiedzi w każdej z badanych grup.
- Każda z grup potwierdza również, że prognozowany wzrost automatyzacji jest przeszacowany, jednak żadna nie zakwestionowała tego kierunku. Różnice uwidaczniają się w odmiennych perspektywach. Liderzy firm sektora GBS oczekują wiarygodnego planu zarządzania transformacją, przedstawiciele instytucji regionalnych – strategii dla sektora, a młode osoby – spójności deklaracji firm dotyczących wdrożeń AI z dostępnością narzędzi i jakością szkoleń. Szczególnym ryzykiem jest eliminacja stanowisk wejściowych, które dziś pełnią funkcję ścieżki kariery dla absolwentów.
- Presja zrównoważonego rozwoju przejawia się zaangażowaniem w działaniach CSR, choć te gromadzą jedynie wąskie grono pracowników. Lepiej pod względem skuteczności realizacji oceniane są działania środowiskowe narzucane przez centrale lub wynikające z regulacji (przede wszystkich związane z ESG). Stabiej wdrażane są inicjatywy społeczne, oparte na dobrowolności. W szczególności młodzi pracownicy inaczej interpretują zagadnienie zrównoważonego rozwoju powiązanego z aspektem pro-społecznym zawartym w ESG. Dla nich to elastyczny czas pracy, szacunek przełożonych i możliwość bycia wystuchanym. Jednocześnie nie jest to czynnik decydujący przy wyborze pracodawcy.
- Przyszłość sektora w regionie jest przez wszystkich badanych wiązana z przesunięciem od prostych procesów ku wysokiej specjalizacji. Podkreśla się zalety polskich pracowników, wskazując na ich zdolność do samodzielnego myślenia, kwestionowania nielogicznych instrukcji i adaptacji do niestandardowych sytuacji. Jest to cecha trudna do odtworzenia u pracowników tańszych lokalizacji. Jak dotąd nie wypracowano wspólnej narracji firm sektora GBS oraz instytucji otoczenia, która pozwoliłaby skutecznie komunikować tę wartość inwestorom, mediom i potencjalnym pracownikom.

## Założenia badania

---

Niniejszy raport zawiera wyniki badań zrealizowanych metodą zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) z trzema grupami aktorów ekosystemu sektora GBS w Krakowie i Małopolsce dotyczące postrzegania presji technologicznych i środowiskowych, a także reakcji na te wyzwania. Wątek pozycji i znaczenia sektora GBS stanowi kontynuację analiz zawartych w publikacjach (Ćwiklicki et al., 2024; Gawlik i Sady, 2025; Pacut, 2025; Laurisz i Salamaga, 2025; Gałat et al., 2025), będących wynikami projektu.

Dane z wcześniejszych badań ilościowych wskazują, że niemal 46% pracowników sektora angażuje się w działania CSR z pobudek osobistych, podczas gdy zaledwie 10% jako motywację wskazuje oczekiwania pracodawcy. Wyniki stanowiły punkt wyjścia dyskusji grupowych, których celem było pogłębienie rozumienia mechanizmów zaangażowania, przyczyn występowania luk między deklaracjami a praktyką oraz postrzegania ESG i CSR przez różne grupy interesariuszy.

Głównym celem badania była identyfikacja sposobów postrzegania i interpretacji zmian w sektorze GBS – wynikających z rozwoju nowoczesnych technologii, ze szczególnym uwzględnieniem AI, oraz rosnących oczekiwań dotyczących zrównoważonego rozwoju – przez różne grupy interesariuszy. Analizie poddano również to, jak poszczególne grupy oceniają wpływ presji związanych z tymi zmianami na tożsamość branży, jej znaczenie dla gospodarki lokalnej i regionalnej oraz stopień zakorzenienia sektora w regionie.

Do badania wytypowano trzy odmienne grupy przedstawicieli: branży GBS, instytucji otoczenia (partnerzy instytucjonalni) oraz młodych pracowników. Wszystkie grupy odnosiły się do zagadnienia tożsamości sektora, pytania były dostosowane do ich roli: liderów branży pytano o sposób prezentowania sektora na zewnątrz, przedstawicieli instytucji o ocenę jego znaczenia dla regionu, a młodych pracowników o przyczyny wyboru kariery w tym sektorze.

Wyniki badania ukazują, jak różne grupy aktorów ekosystemu interpretują wpływ zidentyfikowanych wcześniej presji i odnoszą się do nich, uwzględniając własną pozycję. Otrzymane rezultaty pozwalają na lepsze zrozumienie skutków zachodzących zmian i możliwość planowania działań na bazie rekomendacji opracowanych przez respondentów.

Dane do analizy pochodzą z trzech dyskusji grupowych szczegółowo opisanych w dalszej części raportu.

Przedstawione wyniki stanowią część projektu badawczego realizowanego w ramach projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych (SKiMLLL)” finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności.

# Metoda badania

---

## Cel badania

Celem badania była rekonstrukcja mechanizmów interpretowania zmian i strategii adaptacyjnych przez firmy sektora GBS pokazująca, jak globalne trendy przekładają się na lokalne decyzje w regionalnym ekosystemie gospodarczym.

Badanie ze względu na przyjęty cel miało charakter jakościowy. Do zbierania danych wykorzystano wywiad grupowy (grupa fokusowa), a analizę danych przeprowadzono za pomocą kodowania tematycznego.

## Dobór próby i przebieg badania

Dobór próby miał charakter celowy. Do badania respondenci byli wybierani według następujących kryteriów. Grupę przedstawicieli biznesu stanowili menedżerowie odpowiedzialni w swoich firmach za wdrażanie lub realizację założeń zrównoważonego rozwoju i technologii. Przedstawiciele instytucji otoczenia dobrani byli ze względu na pełnione funkcje zawodowe związane ze wspieraniem rynku pracy, gospodarki lokalnej, rozwoju lokalnego. Grupę młodych profesjonalistów dobrano na podstawie kryterium wieku i doświadczenia zawodowego (studenci pracujący w sektorze o stażu od roku do maksymalnie trzech lat).

**Tabela 1. Charakterystyka respondentów**

Charakterystyka	Panel A	Panel B	Panel C
Profil	menedżerowie firm sektora GBS odpowiedzialni za zrównoważony rozwój i technologię	przedstawiciele otoczenia instytucjonalnego	młodzi profesjonaliści
Liczba uczestników	4	7	5
Forma badania	online	onsite	online
Czas trwania	96 min	87 min	117 min

Źródło: opracowanie własne.

Dwa wywiady grupowe prowadzono za pośrednictwem platformy MS Teams, a jeden – z przedstawicielami instytucji partnerskich – na terenie kampusu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Rozmowy za zgodą respondentów były nagrywane, a następnie poddane transkrypcji. Badanie przeprowadzono w kwietniu 2026.

Wywiady prowadzono zgodnie ze scenariuszem, którego pytania były dostosowywane do specyfiki poszczególnych grup respondentów. W trakcie wywiadów wyświetlano i krótko prezentowano wybrane wyniki wcześniejszych badań jako punkt referencyjny do zbierania opinii dotyczących głównych wątków. Materiał stymulujący A przedstawiał rezultaty dotyczące presji zrównoważonego rozwoju, a materiał B – technologii.

#### **Materiał stymulujący A: Kluczowe wyniki badań dotyczące zrównoważonego rozwoju**

*(Zanonimizowane dane z 34 wywiadów pogłębionych z menedżerami GBS oraz badania ankietowego pracowników GBS w Małopolsce)*

1. Zidentyfikowano cztery powody zaangażowania GBS–NGO wynikające z: kultury organizacyjnej (tradycja centrali), oczekiwań interesariuszy (w tym pracowników), działań rozwojowych kadry pracowniczej (budowanie zespołu, *employer branding*) oraz działań budujących reputację (pozycję) w społeczności lokalnej.
2. Nie stwierdzono międzyorganizacyjnej (międzyfirmowej) koordynacji działań CSR – firmy działają niezależnie, często nie wiedząc o inicjatywach zrównoważonego rozwoju innych podmiotów.
3. 45,9% pracowników wskazało motywację wewnętrzną jako główny powód zaangażowania w CSR, podczas gdy tylko 9,9% wskazało oczekiwania pracodawcy.
4. Indywidualne zachowania proekologiczne są wysokie (89–95% w zakresie oszczędzania zasobów), ale proaktywne zachowania zbiorowe są istotnie niższe (65% w zakresie inicjowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju).
5. 75% pracowników deklaruje, że jest traktowanych z godnością i szacunkiem, ale tylko 55–60% postrzega spójność między wartościami osobistymi a wartościami organizacji.
6. 52% pracowników wskazuje brak czasu jako główną barierę głębszego zaangażowania w zrównoważony rozwój.

#### **Materiał stymulujący B: Kluczowe wyniki badań dotyczące technologii**

*(Zanonimizowane dane z panelu eksperckiego Delphi oraz badania ankietowego pracowników GBS w Małopolsce)*

1. Eksperti prognozują, że poziom automatyzacji w GBS wzrośnie z ok. 42% do ok. 67% w ciągu pięciu lat.
2. Główną wewnętrzną barierą wdrażania inteligentnej automatyzacji jest brak jasnej strategii organizacyjnej (nie ograniczenia technologiczne).
3. 62,5% pracowników przewiduje spadek zatrudnienia na porównywalnych stanowiskach GBS w ciągu pięciu lat.
4. Luka gotowości: 48% pracowników czuje się przygotowanych na zmiany związane z AI, ale 74,6% postrzega możliwości uczenia się jako dostępne.
5. Pracownicy interpretują wpływ AI głównie jako reorganizację (67,5%), a nie jako redukcję zatrudnienia (25,2%).
6. 43,1% pracowników przewiduje, że AI zwiększy nierówności dochodowe w sektorze.
7. Eksperti prognozują, że GenAI przekształci dynamikę relacji B2B między dostawcami usług GBS a ich klientami.

## **Analiza danych**

Transkrypcje wywiadów zostały poddane kodowaniu otwartemu w przekroju trzech paneli respondentów w podziale na cztery główne wymiary: tożsamość sektora, zrównoważony rozwój, technologia i legitymizacja sektora GBS. W wyniku kodowania wyodrębniono kluczowe tematy, które przedstawiono w dalszej części raportu, uzupełniając je – tam, gdzie było to zasadne – ilustracyjnymi cytatami z wypowiedzi uczestników badania.

Poszczególne kategorie poddano weryfikacji przez wszystkich członków zespołu. Cytaty zostały oznaczone zgodnie ze schematem: X.RY, gdzie X oznacza panel respondentów (A, B lub C), a RY – numer respondenta w kodowanym materiale.

W celu ochrony tożsamości respondentów materiał badawczy został poddany anonimizacji. Zbiorcze wyniki poszczególnych paneli zostały przesłane uczestnikom do wglądu w celu zgłoszenia ewentualnych uwag bądź dodatkowych komentarzy.

Uzyskane wyniki stanowiły podstawę do sformułowania wniosków o charakterze rekomendacji przyszłych działań. Ze względu na przyjęte założenia badawcze wyodrębniono je dla trzech grup adresatów: sektora GBS, instytucji partnerskich oraz młodych pracowników i studentów.

# Wyniki badania

---

## Rola sektora GBS w krakowskim ekosystemie

### Wprowadzenie do modułu

Sektor usług biznesowych w Krakowie i regionie funkcjonuje w określonym otoczeniu instytucjonalnym. Do weryfikacji tego stwierdzenia zaproszono reprezentantów podmiotów zajmujących się programowaniem oraz wdrażaniem lokalnej i regionalnej polityki rozwoju. Pozwoliło to podjąć dyskusję o funkcjonowaniu tego sektora w regionalnym ekosystemie wiedzy. Podobne pytania znalazły się również w rozmowach z przedstawicielami firm sektora GBS oraz jego młodymi pracownikami.

### Panel A: przedstawiciele firm sektora GBS

#### *Ewolucja autoidentyfikacji sektora GBS w Krakowie: początki działalności a współczesność*

W odpowiedziach na pytanie o autoidentyfikację sektora GBS (czym jest według pracowników, jak można go przedstawić osobom spoza środowiska) wybrzmiewa jego rozumienie jako pomocniczego do zasadniczej działalności, np. produkcyjnej. Jego działalność wspierająca może być przekazana innym wyspecjalizowanym w tych zadaniach podmiotom (*outsourcing, offshoring* itd.).

Zdaniem respondentów firmy GBS pojawiły się w Krakowie z trzech powodów: chęci obniżenia kosztów działalności, centralizacji działań pobocznych oraz standaryzacji, a co za tym idzie – automatyzacji.

[Firma] zawsze musi operować w takim samym schemacie, to znaczy: jest produkcja, gdzie to wszystko jest produkowane, a oprócz tego jest też dział finansów, dział księgowości i tak dalej. I dla mnie naturalnym biegiem było to, że to zawsze tak działało, czyli fabryka plus właśnie cały ten (...) *support*. (A.R1)

W wyniku pojawienia się tego sektora w Krakowie specjalnie do pracy przyjechało wiele wykwalifikowanych osób. Rozkwit sektora GBS po 2003 roku (skokowy przyrost miejsc pracy) oznaczał zapotrzebowanie na pracowników z doświadczeniem, których w tak krótkim czasie nie były w stanie zapewnić krakowskie uczelnie. Jednocześnie rozwój ten sprawił, że można było w ciągu kilku lat awansować z roli początkującego pracownika na menadżera czy dyrektora centrum. Tak wyjaśnia to jeden z respondentów:

90% naszych pracowników to są ludzie spoza Krakowa, którzy przyjechali do Krakowa na studia i tutaj się osiedli. Zostali dla pracy i gdyby nie ten GBS, to by tej pracy nie było w takiej ilości, już nie mówiąc o tym, że jest to dobra reklama dla Krakowa. (...) Z mojej perspektywy 26 lat pracy w tym biznesie uważam, że GBS odegrał niesamowitą rolę, jeśli chodzi o rynek pracy pokolenia ludzi lat siedemdziesiątych, osiemdziesiątych. (A.R2)

Do czasu pandemii COVID-19 sektor często był postrzegany stereotypowo przez pryzmat wykonywania prostej, ustrukturyzowanej pracy, zgodnie ze stosownymi procedurami

i korporacyjnymi politykami. W wypowiedziach pojawiały się głosy o „klepaniu faktur” i wyścigu szczurów.

[ten sposób myślenia] spotykałam do czasów jeszcze sprzed pandemii. To był stereotyp, gdzie na korporację mówiło się niewolnictwo XXI wieku, że wszystko jest (...) ustrukturyzowane. (A.R2)

Ten stereotyp miał jednak swoje podstawy, ponieważ korporacje w Krakowie zaczynały od obsługi stosunkowo prostych procesów, które z czasem ulegały stopniowemu rozszerzaniu o coraz bardziej złożone funkcje. Obecnie coraz częściej obserwuje się sytuacje, kiedy to firmy pierwotnie lokujące w Krakowie usługi operacyjne korzystają z ekspertyzy lokalnych specjalistów, co jeszcze wcześniej było trudne do wyobrażenia.

(...) zaczynaliśmy od takich (...) dosyć prostych procesów, przyjmowania tych takich najprostszyc zadań, ale z biegiem lat te procesy stały się coraz bardziej skomplikowane i teraz mam wrażenie, że my już czasami robimy o wiele bardziej skomplikowane rzeczy niż nawet te zespoły, które po prostu zostały gdzieś tam w danych krajach (...). (A.R3)

Powyższy stereotyp z początku lat 2000. uległ przekształceniom dopiero po pandemii COVID-19, kiedy korporacje płynnie przeszły do pracy zdalnej. W tym czasie w sektorze GBS nie było zwolnień ani redukcji płac, co miało miejsce w innych branżach, jak choćby w dotkniętej dużymi redukcjami zatrudnienia branży turystycznej. Sektor GBS zaczął być postrzegany jako zapewniający stabilną pracę o stałym dochodzie.

Respondenci zwracali też uwagę na społeczny wymiar obecności sektora w Krakowie. Wskazywano, że jedna lub niekiedy dwie osoby z rodziny pracujące w sektorze zapewniają utrzymanie całej rodziny. W związku z dużą skalą zatrudnienia ewentualne ograniczanie obecności firm w regionie mogłoby prowadzić do trudności na lokalnym rynku pracy. Tym bardziej, że zapotrzebowanie na pracowników generowało presję płacową, a wzrost wynagrodzeń pośrednio wpływał także na otoczenie społeczno-gospodarcze. Przejawiało się to napływem nowych mieszkańców do aglomeracji, a z kolei relatywnie wysokie wynagrodzenia wpływały na wzrost cen, a co za tym idzie – dostępność nieruchomości i usług. Jednocześnie obecność sektora zapewnia miejsca pracy w usługach towarzyszących.

Firmy taksówkowe, cateringowe, generalnie cały Kraków, mam wrażenie, na tym stoi. (A.R1)

## **Synteza panelu A**

Z perspektywy pracowników firm GBS, w porównaniu z początkiem lat 2000., zmieniło się postrzeganie tego sektora. Obecnie jest uważany za obsługujący coraz bardziej złożone procesy i wymagający wykwalifikowanej kadry, która w dużej mierze napływa(ła) spoza Krakowa. Jednocześnie relatywnie stabilna i dobrze płatna praca sprawiają, że od kondycji tego sektora uzależnione są warunki finansowe wielu rodzin, a także funkcjonowanie otoczenia usługowego, co nie pozostaje bez wpływu na ceny nieruchomości w mieście.

## **Panel B: Przedstawiciele otoczenia instytucjonalnego**

### *Lokalne zakorzenienie sektora GBS*

Z wypowiedzi respondentów wynika, że sektor jest postrzegany jako zakorzeniony lokalnie, traktowany jako priorytetowa branża dla regionu. Należy jednak podkreślić, że ze względu na różne kody PKD firm należących do tego sektora trudno jest zidentyfikować wszystkie podmioty i pracujących w tej branży. Potwierdzeniem tego jest nie tylko współpraca z uczelniami i instytucjami otoczenia biznesu, ale także samoorganizacja (stowarzyszenia branżowe, takie jak: ASPIRE, ABSL). Branża ta (zatrudniająca w Krakowie ok. 100 tys. osób) zapewnia dodatkowe miejsca pracy (szacunkowo 80–100 tys. osób) w tzw. otoczeniu (np. gastronomia, kluby sportowe, branża kosmetyczna, transport, nieruchomości czy edukacja) i przez długi czas była traktowana jako stabilizator gospodarczy czy wręcz akcelerator wzrostu zatrudniania i rozwoju gospodarczego miasta.

Do tej pory był postrzegany jako stabilny, innowacyjny, no i silnie tutaj zakorzeniony, w tym lokalnym ekosystemie. (B.R1)

Istotnym elementem ekosystemu wiedzy są instytucje wspierające działalność gospodarczą. Zauważono, że branża GBS w niewielkim stopniu korzysta z instrumentu wsparcia „Polska Strefa Inwestycji”. Częściowo może to wynikać z charakteru działalności tych przedsiębiorstw.

Mogą być różnego rodzaju przyczyny, [jak choćby taka,] że są to centra kosztów, które nie mogą na przykład korzystać z ulgi podatkowej, bo nie osiągają dochodu na terenie Polski, szczególnie Krakowa. (B.R2)

Mimo wskazywanego przez respondentów zakorzenienia lokalnego sektora GBS zauważalna jest niespójność przekazu na temat jego funkcjonowania w przestrzeni publicznej. Przykładowo brakuje kompletnych informacji dotyczących fluktuacji na rynku pracy, zarówno o zapotrzebowaniu na pracowników, jak i zwolnieniach (inne dane posiadają urzędy pracy, a inne przedsiębiorstwa). Szczególnie ta ostatnia kwestia może budzić niepokój wśród pracowników sektora, jak również przyczynić się do zahamowania nowych inwestycji w tej branży. Stąd też niezwykle cenne są bezpośrednie rozmowy i wymiana informacji w małopolskim ekosystemie wiedzy, np. między urzędem pracy a konkretną firmą, co pozwoliłoby na większą spójność przekazu.

### **Synteza panelu B**

Z rozmów z instytucjami otoczenia biznesu wynika, że sektor GBS jest lokalnie zakorzeniony, czego dowodem jest współpraca z innymi podmiotami w regionie, jak również samoorganizacja (stowarzyszenia branżowe). Brakuje jednak spójnego przekazu informacji o jego bieżącym funkcjonowaniu (np. o kondycji sektora), co w kontekście potencjalnych zwolnień czy też chęci pojawienia się nowych inwestorów może budzić często nieuzasadnione obawy. Kluczowe znaczenie ma zatem nie tylko pozyskiwanie danych, ale także ich wspólna interpretacja i komunikacja przez miasto, instytucje rynku pracy, organizacje branżowe i samych pracodawców.

## Panel C: Młodzi pracownicy

### *Wyobrażenia o sektorze GBS młodych pracowników a ich zderzenie z realiami rynkowymi*

W panelu C skonfrontowano oczekiwania młodych pracowników sektora z realiami funkcjonowania firm GBS. Podczas przebytych staży lub w pierwszej pracy pozycjonowanie takich firm jako miejsca „wklepywania faktur”, wykonywania prostych i powtarzalnych obowiązków, częściowo się potwierdziło. Dyskutanci podkreślali zarazem, że w trakcie stażu pojawiły się też możliwości pracy wymagającej zaangażowania intelektualnego, którą można wykorzystać do przyszłego rozwoju zawodowego. Skrót GBS nie jest jednoznacznie rozpoznawany przez otoczenie młodych pracowników (rodzinę i znajomych), w związku z czym informacja o rodzaju czynności zawodowych wymaga doprecyzowania: rozszerzonego opisu wykonywanych zadań lub ogólnego wskazania na pracę w korporacji.

Tak, generalnie większość osób nie zna takiego właśnie skrótu jak GBS, przynajmniej te osoby, z którymi ja rozmawiałem – wszyscy pytali, co to jest GBS, więc po prostu mówię, że pracuję w korpo i sobie robię fakturki. (C.R1)

Dla niektórych osób, wyobrażenie o pracy w korporacji i możliwościach rozwoju kariery pokrywa się z oczekiwaniami. Inni czują się rozczarowani hierarchicznością podejmowania decyzji i koniecznością „użerania się” ze współpracownikami (co zauważalne jest szczególnie z perspektywy niższych stanowisk) i ogólnym nadmiarem pracy, których nie rekompensują oferowane zarobki. Pochodną tego są zniuansowane odpowiedzi dotyczące przyszłej pracy w tym sektorze. Jedni przekonali się, że nie jest to miejsce dla nich, inni chcą zostać i rozwijać się w firmach GBS.

U mnie to wygląda tak, że ja głównie w sumie chciałabym zdobyć to doświadczenie (...) i po studiach mieć wybór po prostu ścieżek, gdzie mogłabym dalej pójść za 5 lat. Wydaje mi się, że mogłabym w sumie pracować jednak w tej korporacji. (C.R2)

(...) łańcuch decyzyjności jest wyjątkowo sztywny. Też mi się to nie podoba, dlatego ja perspektywie 5 lat raczej nie [chcę pracować w sektorze GBS]. Myślę, że dla młodych na sam początek lepiej jest zacząć w jakimś startupie, gdzie jest trochę luźniejszy ten proces decyzyjny, ale w perspektywie może na przykład 10 lat powrót do korporacji na jakieś wyższe stanowisko. Myślę, że jest prawdopodobne w moim przypadku. (C.R3)

## Synteza panelu C

Z dyskusji w panelu młodych pracowników wynika, że sektor nie jest jednoznacznie identyfikowany przez ich najbliższe otoczenie (rodziny i znajomych), a wykonywana praca wymaga opisowego wyjaśnienia. Podczas pierwszej pracy czy stażu osoby te wykonywały najprostsze prace, przy czym pojawiły się szanse na bardziej ambitne zadania na kolejnych stanowiskach. Stosunek do kontynuowania pracy w sektorze GBS ma charakter ambiwalentny.

## Podsumowanie zbiorcze

Należy zauważyć różnice między rzeczywiście wykonywanymi zadaniami w krakowskich przedsiębiorstwach GBS a postrzeganiem tego sektora na zewnątrz. O ile z perspektywy

przedstawiciele badanych firm sektor przeszedł ewolucję: od wykonywania prostych czynności do realizacji zaawansowanych procesów, to tej zmiany nie widać w opiniach młodych pracowników tych przedsiębiorstw. Sygnalizują oni wykonywanie prostych zadań podczas staży czy w pierwszej pracy (co dla obserwatora zewnętrznego nie powinno być zaskoczeniem). W konsekwencji to właśnie przez pryzmat prostych czynności postrzegany jest sektor GBS przez rodziny i znajomych młodych pracowników.

Być może rozdźwięk ten jest związany m.in. z niespójną lub niewystarczającą polityką informacyjną prowadzoną przez władze lokalne i regionalne, instytucje otoczenia oraz przedsiębiorstwa i ich stowarzyszenia. Z rozmów z instytucjami otoczenia biznesu wynika, że choć sektor GBS jest lokalnie zakorzeniony, to brakuje spójnego przekazu o jego bieżącym funkcjonowaniu (np. o kondycji sektora).

## ESG i zrównoważony rozwój

### Wprowadzenie do modułu

Niniejszy moduł raportu poświęcony jest zagadnieniom Environmental, Social, Governance (ESG) oraz działaniom z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Dane z wcześniejszych badań ilościowych wskazują, że niemal 46% pracowników sektora angażuje się w działania CSR z pobudek osobistych, podczas gdy zaledwie 10% jako motywację wskazuje oczekiwania pracodawcy. Wyniki te stały się punktem wyjścia dla zrozumienia mechanizmów zaangażowania w działania z zakresu CSR i ESG, luk między deklaracjami a praktyką oraz postrzeganiem tej problematyki przez różne grupy interesariuszy.

### Panel A: przedstawiciele firm sektora GBS

#### *Zaangażowanie skoncentrowane w wąskiej grupie pracowników*

Jednym z najwyraźniej wybrzmiewających wątków dyskusji była obserwacja dotycząca struktury zaangażowania w inicjatywy CSR. Wszyscy uczestnicy panelu zgodzili się, że aktywne uczestnictwo jest skupione w wąskiej grupie stałych wolontariuszy, stanowiącej zaledwie 5–10% ogółu zatrudnionych. Co znamienne, ten sam wniosek formułowano od skali organizacji, zarówno w centrach liczących 400 pracowników, jak i tych zatrudniających ponad 2000 osób.

Na 400 pracowników, których mamy w centrum, mamy 20–30 osób, które faktycznie są bardzo aktywne we wszystkich obszarach. A cała reszta jest w najlepszym wypadku bierna. (A. R1)

Wypowiedź ta odśladła strukturalną nierówność uczestnictwa, która jest źródłem wyraźnego rozczarowania u osób zarządzających programami CSR. Skala dysproporcji sugeruje, że problem leży w fundamentalnym braku motywacji wewnętrznej lub w brakach systemowych, które uniemożliwiają uczestnictwo.

Zainteresowanie jest tylko jak mamy, powiedzmy, wyjściową liczbę 40 osób. Zawsze robimy tak zwaną *waiting list*. Kolejnych 20–30 osób zapisuje się na nią, ubolewając, że się nie załąpały na tę wstępną listę. Zawsze cała *waiting list* konwertuje się w tą właściwą listę, bo te

pierwsze 40, które się zapisało, im bliżej terminu, tym szybciej się wypisuje. Przerazające, ale tak to wygląda co roku. (A.R1)

Zjawisko wypisywania się z zaplanowanych akcji tuż przed terminem jest ilustracją głębszego problemu – inicjalnej deklaratywności, niepodpartej żadną trwałą motywacją. Zarządzanie przedsięwzięciami CSR staje się w związku z tym znaczącym obciążeniem organizacyjnym i emocjonalnym.

#### *Komunikacja jako bariera: przeładowanie i bierność odbioru*

Kolejnym istotnym wątkiem dyskusji były trudności komunikacyjne. Uczestnicy panelu wskazywali, że pracownicy są systematycznie informowani o inicjatywach CSR, jednak komunikaty giną w natłoku codziennej pracy. Organizatorzy akcji CSR w przedsiębiorstwach stosują różne kanały: maile, intranet, plakaty, bezpośrednie zaproszenia najbliższych pracowników, jednak żaden z nich nie przynosi zadowalających efektów.

Mam ponad 2000 pracowników, a ja daję 40 kg żywności. Ja wiem, że te 40 kg to jest zawsze pomocne, z drugiej strony właśnie mam skalę i ilość pracowników. Zastanawiam się, co jeszcze komunikacyjnie mogę zrobić, żeby do tych osób dotrzeć, które się angażują aktywnie. (A.R2)

Ten cytat obrazuje jedno z najdotkliwszych napięć: dysproporcję między skalą zasobów ludzkich organizacji a realnym efektem akcji charytatywnej. Dla inicjatora działań to nie tylko porażka komunikacyjna, ale też poczucie nieskuteczności pomimo długotrwałego wysiłku. Co istotne, organizacja ta systematycznie wysyłała dwa maile dziennie do wszystkich pracowników, a mimo to część z nich dowiadywała się o trwającej zbiórce dopiero na samym końcu, patrząc, jak ktoś pakuje pudła.

Problem komunikacyjny ma charakter systemowy: w środowisku korporacyjnym, gdzie codziennie generowane są liczne powiadomienia, zadania, spotkania i maile, treści dotyczące CSR naturalnie są traktowane jako mniej pilne i przesuwane na dalszy plan. Jak podkreślali uczestnicy, pracownicy często nie patrzą na maile dotyczące działań CSR, ponieważ są zajęci swoją pracą.

#### *Presja zewnętrzna: regulacje i wymagania central globalnych*

Uczestnicy panelu wyraźnie rozróżniali dwa typy działań: te podejmowane z oddolnej inicjatywy pracowników (wolontariat, zbiórki, lokalne akcje charytatywne) oraz te narzucone odgórnie przez centrale korporacyjne lub wynikające z wymogów regulacyjnych. O ile zaangażowanie społeczne pozostaje w dużej mierze dobrowolne i zależne od aktywności jednostek, o tyle działania środowiskowe są coraz silniej kształtowane przez odgórne wytyczne.

Zużycie papieru mieliśmy zredukować o 90%. W związku z powyższym dzisiaj nic nie drukujemy. Mamy jedną drukarkę na 400 pracowników i ona z reguły stoi wyłączona. (A.R1)

Przykład ten ilustruje skuteczność odgórnych mechanizmów regulacyjnych w porównaniu z podejściem dobrowolnym. Wyeliminowanie plastiku, zakup energii z farm wiatrowych czy redukcja zużycia papieru stały się faktem nie dlatego, że pracownicy sami tego chcieli, ale dlatego,

że wymagała tego centrala. Paradoksalnie, te „narzucone” działania są w praktyce bardziej skuteczne niż dobrowolne akcje CSR, które angażują zaledwie kilka procent załogi.

Uczestnicy wskazywali też, że rosnące wymogi regulacyjne (w tym CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive) stają się nową przestrzenią wymagań, do których organizacje muszą się dostosować. Część uczestników przyznała jednak, że wiele działań środowiskowych było prowadzonych z inicjatywy własnej jeszcze przed formalnym obowiązkiem raportowania.

### *Kultura zaangażowania – diagnoza mentalności*

W toku dyskusji pojawiła się interesująca hipoteza wyjaśniająca niską partycypację pracowników w działaniach CSR. Liderzy wskazywali na kulturowy i społeczny wymiar problemu, a mianowicie brak nawyku myślenia o dobru wspólnym jako jedną z kluczowych barier.

Ja mam taką teorię, to jest kwestia naszej polskiej mentalności czy kultury. My bardzo rzadko myślimy o tym, co zrobić dla tak zwanego wspólnego dobra. My jako Polacy głównie myślimy o własnym ogródku, mało kiedy myślimy o tym, żeby nie wiem zadbać o trawnik publiczny, nie deptać go nie chodzić, bo przecież przyjdzie ktoś i go posprząta, zasieje wyrówna i tak dalej, jesteśmy do tego przyzwyczajeni, że jesteśmy my i oni. (A.R1)

Ta obserwacja wpisuje się w szerszą dyskusję o kapitale społecznym w Polsce. Pracownicy – choć wykształceni, świadomi i deklaratorywnie otwarci na wartości zrównoważonego rozwoju – w praktyce rzadko przekształcają tę świadomość w konkretne działanie. Co istotne, liderzy nie interpretują tego jako złej woli, ponieważ bardzo często widzą poparcie dla swoich inicjatyw. Nie przekłada się to jednak na realne działania. Różnica między uznaniem wartości a gotowością do działania jest kluczowa dla zrozumienia luki zaangażowania.

Innym wymiarem tego problemu jest pokoleniowy podział motywacji. Jeden z uczestników wskazał na wyraźne różnice między pracownikami z dłuższym stażem a młodszymi: starsi mogą odczuwać zniechęcenie wynikające z wcześniejszych trudnych doświadczeń życiowych, podczas gdy młodzi traktują pracę i życie prywatne jako odrębne sfery, niekoniecznie szukając wspólnoty i relacji budowanych przez angażowanie się w akcje firmowe.

### *Inicjatywy oddolne*

Mimo trudności, uczestnicy panelu wskazywali na oddolne struktury organizacyjne jako fundament programów CSR. W każdej z reprezentowanych firm funkcjonują komitety pracownicze (np. Green Committee, Charity Committee), które co roku planują kalendarz aktywności, pytają pracowników o preferencje i starają się angażować szerokie grono. Problem polega jednak na tym, że w praktyce w tych komitetach aktywnych jest zaledwie kilka osób z formalnie licniejszego gremium.

Teoretycznie zespół ma 20 osób. (...) Takich, które są aktywne, jest 5–6 z tych 20. (A.R3)

Wzorec ten powtarza się na każdym poziomie: zarówno wśród szeregowych pracowników, jak i w samych komitetach CSR. Zaangażowanie jest domeną wąskiej grupy i to ta sama wąska grupa obsługuje wszystkie inicjatywy. Nie prowadzi to do budowania szerszej kultury zaangażowania, lecz do przeciążenia tych samych osób i ryzyka wypalenia ich zapału.

## Synteza panelu A

Panel A wykazał wyraźny dualizm w podejściu do ESG i CSR, pokazując wyraźnie różnice pomiędzy nimi. Działania środowiskowe, wynikające najczęściej z nowych obowiązków sprawozdawczych w zakresie ESG są w dużej mierze narzucane przez centrale globalne i realizowane systemowo, podczas gdy inicjatywy CSR o charakterze społecznym (wolontariat, zbiórki) opierają się na zaangażowaniu jednostek. Niska partycypacja pracowników wynika nie tyle z braku przyzwolenia przez organizację, ile z deficytu kultury zaangażowania na rzecz wspólnego dobra, obserwowanego szerzej w polskim kontekście społecznym. Wątek ESG jako obszaru raportowania regulacyjnego pojawił się jako nowa presja zewnętrzna, przy czym część uczestników przyznała, że dotychczasowe działania były prowadzone z inicjatywy własnej, zanim wprowadzono obowiązki raportowe.

## Panel B: Przedstawiciele otoczenia instytucjonalnego

### *Transformacja sektora – od centrum odtwórczego do kompetencyjnego*

Uczestnicy Panelu B zwracali uwagę na znaczącą zmianę wizerunkową i funkcjonalną sektora GBS na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Pierwotne postrzeganie centrów jako miejsc wykonujących proste, odtwórcze zadania (tzw. „wklepywanie cyferek”) uległo radykalnej transformacji.

Tutaj w Krakowie [branża] była postrzegana jako taka bardzo odtwórcza dla kogoś, kto tylko siedzi i wklepuje w Excela cyferki. I my wtedy zaczęliśmy uświadamiać sobie, że to jest branża oparta na wiedzy tak naprawdę, że to nie jest taka typowo odtwórcza, no i od tamtego czasu jakby to wszystko się zmieniło. (B.R6)

Zmiana ta ma istotne konsekwencje dla dyskusji o ESG. Sektor, który pierwotnie był postrzegany jako konsument lokalnego rynku pracy, stopniowo stał się jego współtwórcą – rozwijającym kompetencje, generującym możliwości awansu i budującym kapitał ludzki regionu.

### *Presja technologiczna a odpowiedzialność społeczna: reskilling jako wymiar ESG*

Uczestnicy debatowali o ryzyku zwolnień grupowych w sektorze w kontekście automatyzacji, AI i przenoszenia ról operacyjnych do innych krajów. Pojawił się istotny postulat: jeśli sektor GBS jest beneficjentem regionalnego rynku pracy i wieloletnim partnerem lokalnych uczelni i instytucji, powinien wziąć aktywny udział w programach reskillingu (czyli przekwalifikowania) dla osób zagrożonych utratą zatrudnienia.

Jeżeli chodzi o ten moment, to uważam, że zdecydowanie powinniśmy znaleźć i to na poziomie miasta z sektorem w jakiś sposób właśnie na podnoszenie kompetencji tych osób, które są zagrożone zwolnieniami. No bo już to widzimy, że to się dzieje i na pewno nie jest możliwe przetrzymanie tego barki miasta. (B.R4)

Argument ten wpisuje w definicję ESG w jej wymiarze społecznym (litera S): odpowiedzialność korporacyjna wobec pracowników nie kończy się na wypłacie wynagrodzenia i organizacji wolontariatu, ale obejmuje też dbałość o długoterminową zdolność zatrudnienia osób, których role stają się nieaktualne względem zachodzących zmian. Aktorzy instytucjonalni podkreślali, że decyzje o redukcjach są podejmowane na poziomie central globalnych, co utrudnia prowadzenie

rozmów o finansowym zaangażowaniu sektora w lokalne programy przekwalifikowań, ale nie zdejmując z niego odpowiedzialności.

### *Narracja medialna i zarządzanie reputacją sektora*

Uczestnicy Panelu B poruszyli również kwestię narracji medialnej wokół sektora GBS i jej wpływu na postrzeganie przez potencjalnych inwestorów oraz pracowników. Negatywne doniesienia o „masowych zwolnieniach” i porównania Krakowa do Detroit były oceniane jako szkodliwe i nieadekwatne do faktycznej sytuacji. Sektor nie wypracował jednak skutecznych mechanizmów kontrnarracji.

Potrzebujemy spójnej, pozytywnej narracji. To wszystko już jest – ten dorobek jest naprawdę na skalę światową. Bardzo prosto zebrać się wspólnie i tworzyć jedną narrację dla Krakowa.  
(B.R7)

Brak koordynacji działań komunikacyjnych na poziomie sektora jest tutaj wyraźnym problemem. Poszczególne firmy budują własny wizerunek, ale brak im wspólnego głosu, który mógłby skutecznie przeciwstawić się negatywnym narracjom. Wspólna narracja powinna jednak unikać tonu wyłącznie promocyjnego. Jej wiarygodność zależy od zdolności do równoczesnego pokazania dorobku sektora, jego znaczenia dla Krakowa oraz realnych wyzwań: automatyzacji, restrukturyzacji, luki kompetencyjnej i potrzeby współodpowiedzialności za przekwalifikowanie pracowników. Taka narracja byłaby bardziej odporna na kryzysy medialne, ponieważ nie negowałaby problemów, lecz pokazywałaby, że miasto i sektor potrafią nimi zarządzać.

### **Synteza panelu B**

Panel B ukazał, że instytucje otoczenia biznesu traktują ESG w sektorze GBS jako obszar niedostatecznie skoordynowany i zbyt mocno zorientowany na zewnętrzny PR kosztem realnego oddziaływania lokalnego. Inicjatywy ESG poszczególnych firm rzadko są znane lub odczuwalne na poziomie instytucjonalnym. Uczestnicy wskazali na potrzebę systemowego przekwalifikowania osób zagrożonych zwolnieniami jako realnego wymiaru społecznej odpowiedzialności sektora, postulując aktywną partycypację finansową w takich programach. Jednocześnie zaapelowano o wypracowanie wspólnej, spójnej narracji pozytywnej, która mogłaby wzmocnić pozycję sektora wobec mediów i inwestorów. Narracja ta powinna być oparta na danych, współpracy instytucjonalnej i konkretnych programach rozwojowych, a nie wyłącznie na działaniach promocyjnych

### **Panel C: Młodzi pracownicy**

#### *Selektywne zaangażowanie: autentyczność vs mainstream*

Młodzi respondenci opisywali swoje podejście do firmowych inicjatyw CSR jako selektywne, angażowali się chętnie w działania, które uznawali za autentyczne i oddolne, ale dystansowali się od akcji postrzeganych jako wizerunkowe lub odgórnie narzucone przez HR.

Ja uważam to za autentyczne zaangażowanie, zwłaszcza od osób tych, które się tam dokładają, pięknie wszystkie wypieki, że to sprzedają i tak dalej, ale jest też druga strona tego

wszystkiego. Wszystko, co wychodzi od strony HR, uważam za sztuczne, bez polotu i na jedno kopyto – bo inni tak robią, więc my też musimy, bo to jest dobre. (C.R1)

Ta wypowiedź pokazuje, że młodzi pracownicy wyraźnie rozgraniczają to, co jest autentyczne (spontaniczne, wynikające z inicjatywy kolegów), od działań PR-owych (zaplanowanych przez dział HR, wpisanych w strategię komunikacyjną firmy). Co ważne, brak zaangażowania w inicjatywy odgórne nie wynika z obojętności wobec problemów społecznych. Respondent deklaruje chęć zaangażowania się, ale wybiera te w działania, które osobiście uznaje za sensowne i autentyczne.

Ja nawet zaproponowałem jedną [inicjatywę], która jedynego finansowania, jakiego by potrzebowała, to udostępnienie nam biura do spotkań. No i zginęło. (C.R1)

Ten przykład ilustruje kolejny wymiar problemu: organizacje deklarują otwartość na inicjatywy oddolne, ale w praktyce nie istnieją mechanizmy, które gwarantowałyby, że propozycje pracowników zostaną rozpatrzone, a zgłaszający otrzyma jakąkolwiek informację zwrotną. Cisza organizacyjna w odpowiedzi na inicjatywę pracownika jest silnym demotywatorem i skutecznie zniechęca do kolejnych prób.

#### *Strukturalna nierówność dostępu: umowa o pracę vs. umowa zlecenie*

Ważnym i dotychczas słabo opisanym problemem, który ujawnił Panel C, jest strukturalna nierówność w dostępie do wolontariatu pracowniczego wynikająca z formy zatrudnienia. Osoby pracujące na umowie zlecenie w praktyce tracą wynagrodzenie za każdą godzinę poświęconą na działalność CSR, podczas gdy pracownicy etatowi mogą uczestniczyć w podobnych aktywnościach w ramach opłaconego czasu pracy.

Ja akurat pracuję na zlecenie i wydaje mi się, że przez to [mam] mniejszą motywację do wzięcia udziału w jakiejś [inicjatywie] na przykład prowadzeniu warsztatów dla dzieci, (...) ponieważ ja na tym tracę godziny pracy, za które nie jest mi płacone. (C.R2)

Ten problem ma wymiar nie tylko pragmatyczny, ale i wartościowy: organizacje, które deklarują inkluzywność i dbałość o pracowników jako jeden z filarów swojej strategii ESG, jednocześnie strukturalnie wykluczają z wolontariatu istotną grupę pracowników ze względu na formę ich zatrudnienia. W kontekście sektora GBS, gdzie zatrudnienie na zleceniu jest powszechne zwłaszcza wśród studentów i osób na początku kariery, problem ten nabiera szczególnej wagi, ponieważ to właśnie ta grupa jest adresatem wielu inicjatyw CSR skierowanych do „młodego pokolenia”.

#### *Wartości organizacyjne jako „puste hasła”*

Respondenci Panelu C konsekwentnie opisywali firmowe deklaracje wartości (innowacyjność, zrównoważony rozwój, inkluzywność, *well-being*) jako pozbawione realnego znaczenia w ich codziennym doświadczeniu pracy. Co zaskakujące, krytyczna ocena tych deklaracji nie przekładała się na niezadowolenie z pracy, dopóki codzienne relacje i warunki były satysfakcjonujące.

A mi się wydaje, że jeżeli chodzi o wartości firmy to to są takie trochę duże słowa, które nie mają zbyt dużego znaczenia, ponieważ teraz każda firma jest innowacyjna, dbają o synergię i *well-being* wszystko na raz. No i też tak po prostu każdy się tym szczyci, że jaki to on nie jest, ale w rzeczywistości to nie ma jakiegoś wielkiego odzwierciedlenia. (C.R3)

Ta wypowiedź ujawnia pragmatyczne przewartościowanie, charakterystyczne dla młodego pokolenia: zamiast identyfikować się z korporacyjną tożsamością ESG, respondenci oceniają organizację przez pryzmat codziennych interakcji: jakości relacji z przełożonym, elastyczności warunków pracy, czy poczucia bycia wysłuchanym. Zdaniem respondentów wartości organizacji są postrzegane jako marketing, nie jako rzeczywistość. Co istotne, ta postawa nie jest cynizmem – respondenci potrafią docenić autentyczne zaangażowanie. Problem leży w tym, że rzadko je dostrzegają w oficjalnych komunikatach firmowych.

### *Codziennosc jako ESG: relacje, elastycznosc, bycie wysluchanym*

Respondenci Panelu C wskazywali, że dla nich „ESG” to przede wszystkim wymiar interpersonalny i codzienny: szacunek ze strony przełożonych, elastyczny czas pracy, możliwość zgłaszania inicjatyw i dostęp do wsparcia psychologicznego. Jeden z respondentów opisywał szczegółowo, jak jakość kontaktów interpersonalnych różni się w zależności od osoby – podając jako przykład różnicę w relacji z bezpośrednią menedżerką, która „prowadzi i szanuje czas”, a z kierownikami projektu, wśród których „minimum potowa zachowuje się, jakbym był gorszego sortu człowiekiem”.

Mi się udało trafić do bardzo dobrego menadżera i regional menadżera – to są bardzo życiowe i ciepłe kobiety, które pomagają, wymagają oczywiście, ale prowadzą i szanują i czas, podejście, i pracę zrobioną, ale z drugiej strony jak współpracuje z project managerami, to bardzo często nie czuję tego szacunku. Na, nie wiem, 40, których obsługuję, mógłbym powiedzieć, że minimum potowa zachowuje się, jakbym był gorszego sortu człowiekiem. Jedna trzecia z tego wszystkiego może ma szacunek, może czasem jest zabiegana, ale ma szacunek i kilka jest osób, które rzeczywiście mają szacunek i doceniają każdą rzecz zrobioną. (C.R1)

Elastyczny czas pracy pojawił się jako kluczowy czynnik retencji. Jedna z respondentek wprost wskazała, że pozostaje w firmie właśnie dlatego, że „nie kłamali, mówiąc, że jest tu elastycznie”. To proste, konkretne doświadczenie jest dla niej bardziej znaczące niż jakiegokolwiek deklaratywne zobowiązania ESG. Autentyczność w codziennych warunkach pracy jest zatem tym, co naprawdę buduje zaufanie do organizacji.

### *ESG a wybór pracodawcy – nieobecny czynnik decyzyjny*

Mimo że wcześniejsze badania ilościowe sugerowały, że kwestie ESG zyskują na znaczeniu w procesie rekrutacji wśród młodego pokolenia, żaden z uczestników Panelu C nie wskazał spontanicznie zaangażowania środowiskowego lub społecznego firmy jako czynnika wpływającego na wybór pracodawcy. Respondenci przyznawali wprost, że na początku kariery priorytetami są warunki finansowe, elastyczność i atmosfera, a nie tożsamość ESG organizacji.

Też jesteśmy młodym młodymi osobami, które wchodzą na rynek pracy i trochę bierzemy co jest, albo po prostu bierzemy takie możliwości, które są i niekoniecznie ta spójność z wartościami jest dla nas na pierwszym miejscu, gdy szukamy pierwszej pracy. Może z czasem to się zmienia, gdy ktoś już ma doświadczenie i może powiedzmy wybrać, ma jakąś możliwość.  
(C.R2)

Ta obserwacja wskazuje na ważny paradoks: sektor GBS intensywnie inwestuje w komunikację wartości ESG jako element budowania marki pracodawcy, jednak młodzi pracownicy w praktyce tych komunikatów nie internalizują.

### **Synteza panelu C**

Panel C ujawnił, że dla młodych profesjonalistów ESG ma przede wszystkim wymiar codzienny i interpersonalny: liczy się elastyczny czas pracy, szacunek ze strony przełożonych i możliwość bycia wysłuchanym – nie zaś deklaracyjna tożsamość ESG organizacji. Inicjatywy CSR są oceniane przez pryzmat ich autentyczności i realnego wpływu, a nie zgodności z trendami korporacyjnymi. Respondenci zwracali uwagę na strukturalną nierówność dostępu do wolontariatu ze względu na formę zatrudnienia. Niezrealizowane inicjatywy oddolne i brak odpowiedzi na propozycje pracowników są silnymi demotywatorami. Nikt z uczestników nie wskazał ESG jako czynnika decydującego przy wyborze pracodawcy, choć wcześniejsze badania ilościowe sugerują, że temat ten zyskuje na znaczeniu.

### **Podsumowanie zbiorcze**

Wszystkie trzy panele potwierdzają strukturalną lukę między deklarowanym a odczuwanym zaangażowaniem ESG w sektorze GBS. Punktem zbieżności jest obserwacja, że realne zaangażowanie opiera się na wąskiej grupie osób zmotywowanych wewnętrznie – zarówno wśród pracowników szeregowych, jak i wśród liderów inicjatyw CSR.

Panele różnią się jednak w ocenie przyczyn tego stanu:

- Liderzy GBS wskazują na kulturowe i komunikacyjne bariery uczestnictwa – deficyt kultury zaangażowania na rzecz wspólnego dobra oraz przeciążenie pracą.
- Aktorzy instytucjonalni identyfikują brak koordynacji między firmami i zbyt słabe przełożenie deklaracji na działania systemowe. Widzą w sektorze partnera, który powinien wziąć większą odpowiedzialność za przekwalifikowanie i rozwój regionalny.
- Młodzi profesjonaliści oceniają inicjatywy odgórne jako pozbawione autentyczności i niedostosowane do realnych potrzeb. Według tej grupy ESG to codzienne relacje i warunki pracy, nie korporacyjne strategie.

Zwraca uwagę, że wymogi regulacyjne ESG (CSRD, raportowanie niefinansowe) są w pełni internalizowane jedynie na poziomie liderów i częściowo na poziomie instytucjonalnym, natomiast wśród młodych pracowników temat ten w ogóle nie pojawił się spontanicznie. Nieobecny w dyskusjach pozostaje wątek strategicznego ESG jako narzędzia przewagi

konkurencyjnej sektora – wszystkie grupy traktują go raczej jako obowiązek niż jako źródło realnej wartości.

## Technologia i automatyzacja

### Wprowadzenie do modułu

W niniejszej części przedstawiono wyniki dyskusji dotyczącej presji technologicznej – czyli automatyzacji, robotyzacji i narzędzi AI – oraz tego, jak przedstawiciele otoczenia instytucjonalnego interpretują te zjawiska. Punktem odniesienia były wcześniejsze badania, które wskazywały na znaczący wzrost udziału zautomatyzowanych procesów – z około 42% do 67% w perspektywie pięcioletniej – oraz gotowość do zmian wyrażona przez blisko połowę pracowników sektora GBS.

### Panel A: przedstawiciele firm sektora GBS

#### *Sceptycyzm względem automatyzacji*

Przedstawiciele sektora GBS odnieśli się do danych prognostycznych dotyczących wzrostu udziału zautomatyzowanych procesów z wyraźnym dystansem. W ich wypowiedziach zawarte były krytyczne uwagi dotyczące faktycznych możliwości automatyzacji w kontekście działalności operacyjnej. Obawy względem negatywnego wpływu technologii nie były formułowane. Argumenty opierały się na osobistych doświadczeniach z robotyzacją sprzed dekady, kiedy podobne prognozy o zastąpieniu pracowników przez technologie nie zmaterializowały się w deklarowanej skali.

10 lat minęło [i] pewne rzeczy się zrobotyzowały, pewne nie; natomiast pracownicy dalej są potrzebni i dalej robią, jeśli nie te same, to inne rzeczy, ale dalej ta firma, nasze firmy stoją człowiekiem. (A.R2)

Jednocześnie uczestnicy opisywali odczuwalne presje wdrożeniowe ze strony organizacji macierzystych. Oczekuje się bowiem analizowania wszystkich procesów pod kątem pełnej automatyzacji, niezależnie od faktycznej podatności.

#### *Granice automatyzacji*

Uczestnicy panelu wskazywali, że w warunkach codziennej pracy centrum usług istnieją trwałe ograniczenia automatyzacji, niewynikające z niedoskonałości technologii, lecz ze struktury samych procesów. Zwracano uwagę przede wszystkim na niestandardowość znaczącej części zadań oraz na lokalną zmienność regulacji, która sprawia, że nawet pozornie powtarzalne procesy w różnych krajach wymagają innego ujęcia. Wyzwania standaryzacji niesie także samo zróżnicowanie klientów. Automatyzacja wymagałaby ujednoczenia, którego z powodu odmienności przepisów lokalnych nie da się przeprowadzić. Jako przykład wskazano sprawozdawczość finansową realizowaną równolegle w różnych jurysdykcjach (USA, UK, Francja), gdzie ujednoczenie jest z definicji niemożliwe. Jeden z rozmówców ujął to następująco:

Wszystko to, co jest niestandardowe, tego się nie da zautomatyzować, dopóki się tego nie ustandaryzuje, a nie wszystko da się ustandaryzować. (...) Fajnie by było sprawozdanie finansowe ustandaryzować, żeby w Stanach, w UK, we Francji było takie same. To jest nierealne, dlatego że są inne przepisy lokalne. (A.R2)

Dodatkowo każda pojawiająca się zmiana sprawia, że będąca podstawą robotyzacji standaryzacja nie jest możliwa.

#### *Podjmowanie decyzji i wpływ na nie*

Istotnym wątkiem panelu była rozbieżność między rozumieniem automatyzacji w centralach globalnych a wiedzą na temat faktycznej pracy wykonywanej na co dzień w centrach lokalnych. Uczestnicy wskazywali, że decyzje zapadają na poziomie globalnym, w oderwaniu od specyfiki europejskich procesów i zmienności regulacyjnej regionu. Wskazywano, że głos centrów krakowskich w dyskusjach o automatyzacji toczących się na poziomie globalnym jest ograniczony. Z tego wynikała obawa, że niezależnie od faktycznych wyników projektów automatyzacyjnych korporacyjne oczekiwania co do redukcji kosztów i etatów zostaną utrzymane jako punkt odniesienia, nawet jeśli obecna technologia tego nie jest w stanie dostarczyć. Sugeruje to występowanie asymetrii w podejmowaniu decyzji.

#### **Synteza panelu A**

Podsumowując wypowiedzi tej grupy respondentów, można wskazać na sceptycyzm wobec prognoz automatyzacji. Wynika on ze strukturalnej heterogeniczności procesów i lokalnej zmienności regulacyjnej. Drugim istotnym wątkiem była presja wynikająca z globalnych oczekiwań sformułowanych bez uwzględnienia specyfiki lokalnie ulokowanych centrów. Może ona prowadzić do rozbieżności między oczekiwanymi a rzeczywistymi rezultatami projektów automatyzacyjnych, a w konsekwencji do trudności w osiągnięciu globalnie wyznaczonych wskaźników. W rezultacie przedstawiciele sektora GBS nie negują kierunków zmian, ale wyrażają wątpliwość dotyczącą prognozowanego stopnia automatyzacji. Uzasadnienia podawane przez respondentów osadzone są z perspektywy podmiotów, które odpowiadają na presję narzuconą na zewnątrz przy jednoczesnym małym wpływie na kierunek wdrożeń technologii.

#### **Panel B: Przedstawiciele otoczenia instytucjonalnego**

##### *Konsekwencje dla regionalnego rynku pracy*

Uczestnicy panelu odnosili presję technologiczną przede wszystkim do jej skutków strukturalnych dla rynku pracy w regionie, czyli kto traci miejsca pracy, kto zyskuje nowe procesy, gdzie lokują się nowi inwestorzy i jakie rozwiązania instytucjonalne są dostępne. Punktem odniesienia były doświadczenia z sektorów pokrewnych, przede wszystkim branży samochodowej, gdzie zaobserwowano spadek zatrudnienia. Wskazywano, że dotychczas *reskilling* pracowników z branż produkcyjnych do innych sektorów funkcjonował jako naturalny mechanizm adaptacji. Pojawiło się otwarte pytanie, czy ta zdolność absorpcyjna zostanie zachowana w przypadku szerszych zmian technologicznych.

### *Kontekst regionalny i polityka publiczna*

Dominującym wątkiem panelu był regionalny i instytucjonalny kontekst transformacji. Uczestnicy podkreślali centralną rolę Krakowa jako pracodawcy dla całego województwa małopolskiego. Aż 37% pracujących w regionie znajduje zatrudnienie w tym mieście. Podobną statystykę można zauważyć, analizując oferty pracy. Jednocześnie zwrócono uwagę na fakt, że pomimo zwolnienia tempa wzrostu sektora, Kraków wciąż pozostaje stabilnym ośrodkiem zatrudnienia.

W dyskusji pojawił się wątek inwestycji kapitału zagranicznego. Wskazano na istotną rolę geopolityki jako determinanty napływu nowych projektów oraz zauważono zainteresowanie regionem inwestorów spoza dotychczasowego kręgu.

Trochę geopolityka wymusiła też zmianę optyki i tego, że u nas będą się lokować firmy. (B.R6)

W obszarze polityki publicznej panel ujawnił istotną lukę: brak odpowiednich strategii regionalnych przeznaczonych dla sektora GBS na poziomie miejskim i wojewódzkim. Środki unijne kierowane są przede wszystkim do sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), co pozostawia duże firmy poza zakresem większości instrumentów wsparcia. Jako częściowe wypełnienie tej luki wskazano granty Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu (PAIH), finansujące z budżetu państwa kilkadziesiąt projektów rocznie. W opinii uczestników narzędzie to stwarza możliwości rozszerzania zakresu działalności istniejących centrów przez pozyskiwanie nowych procesów, niezależnie od napływu nowych inwestorów zagranicznych.

### *Postulaty zmian*

W panelu wybrzmiał postulat odejścia od perspektywy koncentrującej się na ochronie przed odplywem działalności (optyka straty) na rzecz identyfikacji nisz umożliwiających budowanie przewagi konkurencyjnej regionu (optyka zysku). Postulat ten dotyczył zarówno polityki regionalnej, jak i strategii inwestycyjnych.

### **Synteza panelu B**

Przedstawiciele otoczenia instytucjonalnego postrzegają transformację technologiczną sektora GBS przede wszystkim jako wyzwanie instytucjonalne. W wypowiedziach wskazano na: brak koordynacji polityki regionalnej wobec tego sektora, niedopasowanie dostępnych instrumentów wsparcia do potrzeb dużych podmiotów usługowych oraz niewystarczające powiązanie między sygnałami płynącymi z rynku (np. pojawianiem się nowych inwestorów i branż) a regionalną ofertą lokalizacyjną. Pozytywnym sygnałem jest rosnące zainteresowanie Krakowem ze strony inwestorów z branży obronnej i technologicznej, wymagające jednak szybkiej reakcji instytucjonalnej. Dotyczy to podażowej strony gruntów i powierzchni biurowej oraz proaktywnej narracji o kompetencjach regionu.

W wypowiedziach respondentów dominuje obraz sektora jako odbiorcy presji zewnętrznych (geopolitycznych, inwestycyjnych, technologicznych). Wskazuje się atrakcyjność Krakowa jako miejsca realizacji działalności gospodarczej dla firm poszukujących wysoko wykwalifikowanej kadry. Do tego formułuje się oczekiwania proaktywnego działania na poziomie polityki regionalnej.

Podsumowując, presja technologiczna była dyskutowana przede wszystkim przez pryzmat efektów strukturalnych dla regionalnego rynku pracy, a także niedopasowania instrumentów polityki publicznej do potrzeb sektora dużych usług dla biznesu. Uczestnicy wskazywali, że Kraków pozostaje stabilnym ośrodkiem dla firm sektora GBS, lecz obecnie charakteryzuje go zatrzymanie dynamiki wzrostu.

## **Panel C: Młodzi pracownicy**

### *Granice automatyzacji*

Młodzi pracownicy sektora GBS wnosili perspektywę najbardziej bezpośrednią: własnych stanowisk pracy i codziennego obcowania z narzędziami AI. Wskazywali, że obecnie realnym ograniczeniem wdrożeń AI nie jest technologia, lecz duże zróżnicowanie systemów wewnątrz firm oraz heterogeniczność dostawców i danych. Problem ten przejawia się m.in. w różnych wzorach faktur, niespójnych formatach, braku standaryzacji po stronie partnerów biznesowych. Według uczestników korzyść z uporządkowania tej infrastruktury byłaby większa niż z zastąpienia człowieka maszyną.

Istotną barierą było także bezpieczeństwo i ochrona danych, szczególnie w firmach realizujących kontrakty rządowe. Uczestnicy wskazywali, że temat ten jest w organizacjach komunikowany niejasno, a wątpliwości dotyczące przetwarzania danych przez narzędzia AI nie zostały dotąd rozwiązane. Pojawiła się też bariera kompetencyjna związana z wiekiem. Wskazywano, że osoby starsze mogą mieć trudność w rozeznaniu się w nowych narzędziach i korzystania z nich.

### *Tempo i presja transformacji*

W odniesieniu do pięcioletniej prognozy wzrostu udziału zautomatyzowanych procesów do poziomu 67% pojawiły się dwa przeciwstawne stanowiska. Część z nich wiązała niską deklarowaną gotowość pracowników do korzystania z AI z relatywną nowością tej technologii, traktując ją jako czynnik przejściowy, który w dłuższym horyzoncie może ulec zmianie. Inni uczestnicy oceniali natomiast, że prognozowane dane są niedoszacowane, ponieważ nie uwzględniają tempa rozwoju technologii AI.

### *Asymetria głosu i decyzji*

Uczestnicy artykułowali wyraźnie poczucie, że decyzje o AI zapadają bez słuchania pracowników, którzy mają realną wiedzę o wykonywanych codziennych zadaniach. Wskazywano przy tym na brak transparentnego planu transformacji. Tłumaczono, że brakuje precyzyjnych informacji, jakie role zostaną całkowicie zautomatyzowane, jakie nowe stanowiska zostaną w związku z tym utworzone oraz jaki zakres odpowiedzialności będą obejmowały. Postulowano zarówno większą rolę kompetentnych pracowników w projektowaniu wdrożeń, jak i jasną komunikację organizacyjną.

W kwestii podatności ról na automatyzację panowała wyraźna zbieżność opinii. Uczestnicy oceniali, że duża część obecnych zadań mogłoby zostać zautomatyzowana, ponieważ są to czynności powtarzalne, możliwe do zastąpienia nawet prostymi formami automatyzacji, takimi jak makra. Zwracano uwagę na paradoks, że właśnie te wejściowe, powtarzalne role wykonywane

przez studentów i nowo zatrudnionych są najbardziej narażone na eliminację. Stanowiska te pełnią bowiem funkcję pierwszego kroku w karierze studentów i absolwentów. Ich eliminacja może zatem skutecznie zamknąć tradycyjną ścieżkę wejścia do sektora.

80% mojej pracy mogłoby zostać zastąpione przez maszynę, ponieważ w dużej mierze jest bardzo powtarzalna – można by napisać makro, które by po prostu klikało w konkretne miejsca. Jestem przekonany w 100%, że zostanie to zastąpione przez AI. I uważam, że to jest niestety smutna informacja dla studentów, ponieważ dużo z nich idzie właśnie do takiej pracy – bo jest łatwa. A w momencie, kiedy tej pracy zabraknie, będzie naprawdę duży problem ze znalezieniem zatrudnienia dla świeżych osób po studiach. (C.R3)

### *Uwarunkowania organizacyjne*

Najsilniej reprezentowanym wątkiem panelu była niespójność między tym, co firmy deklarują, a ich rzeczywistą ofertą. Uczestnicy opisywali sytuacje, kiedy to pracownicy zainteresowani dostępem do narzędzi AI długo czekali bez odpowiedzi mimo intensywnej komunikacji firmy o dostępności tych narzędzi. Jakość szkoleń AI oceniano nisko, podkreślając powierzchowność, poziom niewykraczający ponad podstawy oraz brak dopasowania do specyfiki konkretnych ról.

Uczestnicy wskazywali, że organizacje intensywnie komunikują dostępność szkoleń i narzędzi AI, lecz rzeczywisty dostęp bywa ograniczony, a szkolenia – niewystarczająco pogłębione lub niedopasowane do konkretnych stanowisk:

(...) co z tego, że pracownicy będą przeszkoleni, jeżeli nie będą mieli do niego dostępu. (C.R2)

Pojawił się także zarzut marnowania zasobów ze względu na swoistą modę na sztuczną inteligencję. Środki i czas inwestowane w szkolenia AI mogłyby – zdaniem respondentów – przynieść większą korzyść, gdyby były ukierunkowane na realne usprawnienia procesów.

Więcej by dała firmie zmiana tej struktury, zmiana systemu, połączenie systemu i wyeliminowanie jakichś błędów niż wyeliminowanie człowieka i zastąpienie go maszyną. (C.R2)

Wskazano też na barierę bezpieczeństwa danych, szczególnie istotną w firmach obsługujących kontrakty rządowe, jako czynnik realnie spowalniający wdrożenia AI, o którym „nikt do tej pory jeszcze nie powiedział w sensowny sposób” (C.R4).

### *Konsekwencje dla rynku pracy*

Wątpliwości budziła także korporacyjna narracja o „reorganizacji bez zwolnień”. Uczestnicy wskazywali, że jeśli automatyzacja wyeliminuje znaczną część zadań, nie ma realnej możliwości zagospodarowania tych godzin pracy w obecnych zespołach.

W panelu pojawił się również wątek porównawczy dotyczący offshoringu do tańszych lokalizacji. Jakość realizowanej tam pracy oceniano jako niską, a konieczność poprawiania błędów po stronie polskiej wskazywano jako istotne obciążenie. Zwracano przy tym uwagę, że AI mogłoby zwiększać lokalną wydajność operacyjną i sprzyjać powrotowi procesów do Polski (*reshoring*), o czym świadczą doświadczenia poszczególnych firm.

## *Postulaty zmian i wizje przyszłości*

Uczestnicy formułowali wyraźne oczekiwania wobec firm. Postulowano przede wszystkim, by AI traktować jako wsparcie pracy, a nie jej zastępstwo. Rozumiano przez to wykorzystanie AI jako narzędzia poprawiającego jakość obsługi procesów i odciążające pracowników od czynności rutynowych. Wskazywano, że uwolniony czas mógłby zostać zainwestowany w lepszą jakość kontaktu z klientami i partnerami, a także w *work-life balance*.

### **Synteza panelu C**

Młodzi pracownicy dostrzegali podatność wykonywanych zadań na automatyzację. Jednocześnie wskazywali, że nie tyle sama technologia jest zagrożeniem, co niespójność reakcji organizacji na jej rozwój. Wyraża się to rozbieżnością między komunikacją w organizacjach o AI a faktyczną dostępnością narzędzi oraz jakością szkoleń, a także obawami o zamknięcie wejściowej ścieżki kariery dla absolwentów. Presję technologiczną postrzegają jako nie w pełni zrealizowaną obietnicę usprawnienia wykonywania w pracy.

### **Podsumowanie zbiorcze**

Trzy grupy respondentów ujawniają spójną, choć odmiennie artykułowaną diagnozę: presja technologiczna jest realna, lecz jej efekty są strukturalnie ograniczone przez heterogeniczność procesów, zmienność regulacyjną i niespójność systemów wewnętrznych. Bariery identyfikowane przez uczestników mają jednak różną naturę w zależności od ich pozycji w ekosystemie. Liderzy akcentują heterogeniczność procesów i asymetrię w relacji z centralami globalnymi, aktorzy instytucjonalni wskazują na brak instrumentów polityki publicznej przeznaczonych dla sektora i ryzyko dla regionalnego rynku pracy, młodzi pracownicy – na zróżnicowanie specyfiki zadań wewnątrz organizacji i rozbieżność między deklaracjami firm a faktyczną gotowością wdrożeniową.

Różnice między panelami dotyczą wskazania wpływu presji technologicznej i przyczyn wynikających z przyjętej perspektywy. Liderzy sektora GBS akcentują ryzyko narzuconych celów redukcyjnych i brak wpływu na decyzje globalne. Instytucje wskazują na brak polityki publicznej ukierunkowanej na sektor oraz ryzyko niestabilności regionalnego rynku pracy wynikające z powiązań w całym ekosystemie gospodarczym. Młodzi pracownicy doświadczają rozbieżności między deklarowaną a faktyczną gotowością firm do transformacji i jako jedyni formułują wprost obawę o dostęp wejściowy do sektora dla przyszłych absolwentów.

Wszyscy uczestnicy wskazują na tę samą lukę: brak wiarygodnego planu zarządzania transformacją, który połączyłby technologiczne możliwości z realną reorganizacją ról, inwestycją w kompetencje i transparentną komunikacją wewnętrzną. Żadna z grup nie zakwestionowała występowania procesów automatyzacji. Podobnie jak w przypadku robotyzacji procesów biznesowych (RPA – Robotic Process Automation), analogiczne wnioski odnosi się do wdrażania AI. Automatyzacja jako kierunek nie budzi sporu, natomiast otwarte pozostaje pytanie o sposób zarządzania jej kosztami oraz dystrybucją skutków.

# Ocena legitymizacji

## Wprowadzenie

W końcowej części analizy podjęto kwestię legitymizacji sektora. Przez legitymizację rozumie się sposób, w jaki społeczeństwo akceptuje i uznaje za prawomocną rolę sektora w mieście/regionie oraz jego integrację z otoczeniem lokalnym, budowaną przez wkład w gospodarkę, zatrudnienie czy inicjatywy społeczne. W trakcie dyskusji uczestnikom zadano pytania dotyczące możliwych przyszłych scenariuszy: jak będzie wyglądał sektor za pięć lat w wariantcie pozytywnym (Kraków staje się centrum zaawansowanych procesów biznesowych) i negatywnym (firmy z sektora opuszczają miasto/region) oraz jakie czynniki do tego doprowadzą. Wypowiedzi przedstawiciele badanych grup pozwoliły zrekonstruować sposób postrzegania przyszłej obecności sektora w mieście i regionie, przypisywanej mu wartości oraz postrzeganych możliwości jego rozwoju.

## Panel A: przedstawiciele firm sektora GBS

W dyskusji z przedstawicielami sektora legitymizacja opiera się na unikatowości kompetencji pozwalającej konkurować z tańszymi lokalizacjami (takimi jak np. Indie). W wypowiedziach podkreślany był fakt, iż Polska – a tym samym Kraków czy Małopolska – jako miejsce świadczenia usług straciła przewagę kosztową. Potencjalny sukces sektora zależy więc od rezygnacji z prostych procesów na rzecz wysokiej specjalizacji (np. w podatkach czy raportowaniu regulacyjnym), której nie da się łatwo przenieść do innych, tańszych lokalizacji. Głównym ryzykiem pozostaje natomiast utrata konkurencyjności płacowej przy jednoczesnym braku automatyzacji, co może skłonić firmy do opuszczenia regionu. Jak podkreśliła jedna z badanych:

(...) scenariusz negatywny [dla przyszłości sektora, w którym firmy opuszczają miasto/region] jest chyba łatwiejszy do odpowiedzi. To jest bardzo oczywiste, podyktowane kosztami. W momencie, kiedy my będziemy coraz drożsi, a z roku na rok jesteśmy (...), przestaniemy być konkurencyjni dla regionów Europy Zachodniej. Gdybyśmy zaniechali jakichkolwiek usprawnień automatyzacji, to by jeszcze przyspieszyło cały ten proces (...). Ja widzę dwie ścieżki, albo one [proste procesy] idą do Indii, gdzie są robione za połowę ceny, ale dalej manualnie, albo są automatyzowane i wtedy nie ma potrzeby ich przenoszenia i to na czym my możemy zyskać, gdzie my możemy się wykazać to my musimy stać się ekspertami coraz większymi, coraz bardziej wyspecjalizowanymi z jakąś tam unikatową wiedzą. Gdzie przeniesienie tej wiedzy może byłoby problematyczne i wtedy musi dany proces zostać w Krakowie, (...) musimy coraz bardziej się specjalizować. (A.R2)

Eksperci podkreślali fakt, iż firmy z sektora w mieście/regionie funkcjonują od ponad dwudziestu lat, co może być odbierane jako swoista przewaga konkurencyjna. Wskazywane kompetencje kadry wzmacniane są przez atut kulturowy. W pojawiających się podczas dyskusji opiniach walor ten wiązany był z postawami polskich pracowników, którzy nie boją się kwestionować nielogicznych i pozbawionych sensu instrukcji. Nie podążają bezrefleksyjnie za listą zadań, co obserwowane jest w przypadku pracowników z innych lokalizacji. Cecha ta w opinii ekspertów wzmacnia jakość świadczonej pracy i przekłada się na tworzoną wartość. Ponieważ tego rodzaju postawy są głęboko zakorzenione kulturowo, a ich zmiana nie jest łatwa, stanowią one trwałą przewagę polskich centrów usług wspólnych. Podsumowała to jedna z badanych:

Myślę, że tutaj dużo zależy od tego właśnie, jak się zmieni (...) kultura Azji; (...)my mamy taki benefit w tym, że (...) owszem, nawet jak ktoś nam mówi: rób tak proces, w określony sposób, my tak będziemy robić. Natomiast jeżeli się okaże, że coś się wymyka regułom – my jesteśmy w stanie (...) zmienić nasz sposób pracy właśnie tak, żeby nadal myśleć o procesie. Natomiast w kulturze azjatyckiej często tego nie ma i to jest trochę tak, że dla nich, jeżeli instrukcje nie działają, to potrzebują nowych instrukcji, albo potrzebują po prostu powtórnego upewniania się, że określony sposób będzie ok. Natomiast myślę, że jeżeli się okaże, że kultura Azji zacznie się zmieniać, (...) jeżeli oni przeskoczą ten próg, to –przy niższych kosztach – wtedy już jakby jest „pozamiatane”. Ja myślę, że u nas wygrywa po prostu nasza kultura i to, (...) że jeżeli widzimy lepszą, inną metodę albo widzimy, że coś nie ma sensu, (...) to my to mówimy, po prostu mówimy o tym. (A.R3)

Badani nie wskazali jednoznacznie, jakiego rodzaju kompetencje mogą wyróżniać Kraków. Nie byli jednak zgodni co do tego, czy znajomość języków obcych wśród pracowników regionu może stanowić o przewadze konkurencyjnej. W tym kontekście część uważa, że znajomość rzadkich języków (np. język węgierski, języki skandynawskie) to swoista „polisa bezpieczeństwa”, inni twierdzą, że AI już teraz doskonale radzi sobie z tłumaczeniami „na żywo”, co czyni język umiejętnością drugorzędną w pracy.

### **Synteza panelu A**

Przedstawiciele sektora wiązali legitymizację branży z unikatowością kompetencji pozwalającej konkurować z tańszymi lokalizacjami (jak Indie), podkreślając zarazem, że Kraków i Małopolska utraciły przewagę kosztową. Przyszłość sektora uzależniali od rezygnacji z prostych procesów na rzecz wysokiej specjalizacji trudnej do relokacji, a za główne ryzyko uznawali utratę konkurencyjności płacowej połączonej z zaniechaniem automatyzacji, co mogłoby skłonić firmy do opuszczenia regionu. Trwałą przewagę dostrzegali zarówno w długim, ponad dwudziestoletnim funkcjonowaniu firm w regionie, jak i w atucie kulturowym związanym z głęboko zakorzenioną skłonnością polskich pracowników do kwestionowania nielogicznych instrukcji zamiast bezrefleksyjnego wykonywania zadań. Badani nie potrafili przy tym jednoznacznie wskazać, jakiego rodzaju kompetencje miałyby konkretnie wyróżniać Kraków. Co do roli kompetencji językowych pozostawali natomiast podzieleni.

### **Panel B: Przedstawiciele otoczenia instytucjonalnego**

Z perspektywy przedstawicieli otoczenia sektora legitymizacja wiązała się przede wszystkim z zakorzenieniem ekonomicznym i społecznym oraz rolą sektora jako ważnego elementu nowoczesnego Krakowa. Ekspertsi podkreślali, że sektor oferuje zarobki o 50% wyższe od mediany krakowskiej. Dzięki temu znacząco zmniejszyła się skala zjawiska emigracji zarobkowej, a co więcej, sektor ma potencjał do przyciągania talentów. Dodatkowo, w tym kontekście wymienić należy takie elementy podnoszące atrakcyjność pracy w Krakowie i regionie, jak: bezpieczeństwo i czystość miasta (co podkreślają odwiedzający firmy współpracownicy ze Stanów Zjednoczonych) oraz brak tworzenia się wyizolowanych społeczności cudzoziemców. Czynniki te sprzyjają dobremu wizerunkowi Krakowa jako miejsca pracy i życia. Tym samym, w opiniach przedstawicieli otoczenia sektor legitymizuje swoją obecność przez realny wpływ na stabilność

życiową mieszkańców, w tym szczególnie pracowników samego sektora. Jak podkreślił jeden z badanych:

Czyli to nie jest tak, że ktoś straci w jakimś centrum pracę, to pójdzie sobie do gastronomii, bo tam będą wolne miejsca pracy, tylko on musiałby zredukować swoje oczekiwania, finansowe tak znacząco, że no... nie da rady. (B.R3)

Obecność sektora w mieście wywołuje efekty synergii ujawniające się na kilku płaszczyznach, takich jak: stymulacja gospodarki lokalnej, współpraca instytucjonalna, rozwój systemu usług komplementarnych. Właśnie z uwagi na te wielowymiarowe powiązania zarówno sam sektor, jak i instytucje jego otoczenia dążą do przewartościowania jego wizerunku, odchodząc od narracji, w ramach której beneficjentem z pracy w sektorze są „owocowe czwartki”, na rzecz twardych danych dotyczących produktywności i wartości dodanej. Otoczenie sektora lokuje szanse rozwoju właśnie w tej synergii, co może przyczynić się do stworzenia stabilnego ekosystemu w regionie. Realizacja scenariusza rozwoju wymaga jednak współpracy pomiędzy firmami sektora, szkołami wyższymi oraz instytucjami publicznymi. Podczas dyskusji uczestnicy wskazywali na konieczność projektowania programów podnoszenia kwalifikacji (*upskilling*) i przekwalifikowania do nowej roli zawodowej (*reskilling*), aby pracownicy byli w stanie dostosowywać się nie tylko do zmian technologicznych, ale również do zmian na rynku pracy.

### **Synteza panelu B**

Dla przedstawicieli otoczenia sektora źródłem jego legitymizacji było głównie zakorzenienie ekonomiczne i społeczne. Eksperti wskazywali, że płace przewyższające o połowę krakowską medianę hamują emigrację zarobkową i przyciągają talenty, a wraz z bezpieczeństwem i atrakcyjnością miasta umacniają obraz Krakowa jako dobrego miejsca do pracy i życia. Obecność sektora uzasadniano realnym wpływem na stabilność życiową mieszkańców oraz efektami synergii przejawiającymi się zarówno w pobudzaniu lokalnej gospodarki, jak i w rozwoju usług komplementarnych. Te elementy wzmacniają szanse na powstanie trwałego ekosystemu regionalnego. Jego zbudowanie wymaga jednak współdziałania firm, szkół wyższych i instytucji publicznych, między innymi przy projektowaniu i wdrażaniu programów *upskillingu* i *reskillingu*.

### **Panel C: Młodzi pracownicy**

Dla pokolenia młodych profesjonalistów legitymacja sektora jest warunkowa i zależy od oferowanych standardów pracy oraz szacunku dla ich wartości. W tym kontekście wymienianych było kilka najistotniejszych dla tej grupy elementów. Dla młodego pokolenia praca z biura przestała być naturalnym sposobem świadczenia pracy. Pandemia COVID-19 trwale zmieniła sposób myślenia o tym, gdzie i jak się pracuje. Badani zauważają wśród pracodawców tendencję do przywracania dawnych zasad pracy (praca z biura), co nie spotyka się z ich entuzjazmem. Przymus powrotu do biura jest postrzegany jako obniżenie standardu pracy. Elastyczność stała się jednym z pierwszych kryteriów, według których młodzi w ogóle decydują, czy aplikować do danej firmy. Trend ten podsumowała jedna z badanych:

Myślę, że nasze pokolenie, przynajmniej część osób, doświadczyła nauki zdalnej, całej tej zmiany, która się zadziała w covidzie, która była bardzo dużą zmianą na rynku pracy i w życiu

osobistym. My zobaczyliśmy po prostu, jak coś może działać. Jak zmiany mogą wyglądać. I bez sensu jest dla nas powracanie do przyjeżdżania do biura, bo jeżeli ktoś pracował 20 lat i przyjeżdżał 20 lat do biura, teraz przez 3 lata (...) dojeżdża mniej, no to może chętniej chcieć wrócić do tego, co było kiedyś. My tego „kiedyś” nie doświadczyliśmy i weszliśmy na rynek pracy, gdzie ta praca hybrydowa czy zdalna jest standardem. I powrót do biura jest po prostu obniżeniem tego standardu. (C.R2)

Młodzi pracownicy zwracają szczególną uwagę na zakres obowiązków. Mało kto chce zaczynać karierę od „klepania faktur” czy od drobnych (często rozproszonych), powtarzalnych zadań, które nie pozostawiają możliwości podejmowania decyzji i pozbawione są wymiaru twórczego. Scenariusz, w którym sektor zatrzymuje młode talenty, zakłada więc projektowanie ról juniorskich z większym zakresem odpowiedzialności, realnym wpływem na efekty pracy i przestrzenią na własne pomysły. „Nuda” na starcie kariery jest dziś jednym z czynników najszybciej skutkującym utratą pracownika. Jeden z badanych wprost wyartykułował propozycje wdrożenia zmian, aby sektor był atrakcyjny dla młodego pokolenia:

Musiłoby się otworzyć pełno juniorskich pozycji niezwiązanych z klepaniem faktur i prostą robotą, tylko bardziej kreatywnych, gdzie mamy jakąś decyzyjność. I jesteśmy w stanie wprowadzić jakąś wartość do firmy, żeby potem można było stać się specjalistami nadzorującymi te procesy wykonywane automatycznie. (C.R1)

W rozmowach wybrzmiewa też wyraźna deklaracja światopoglądowa. Dla pokolenia, które obecnie wchodzi na rynek, praca jest ważna, ale nie definiuje sensu życia. Sektor jest doceniany jako bardzo dobre miejsce na start – szczególnie dla osób, które nie mają jeszcze sprecyzowanego planu zawodowego – ze względu na stabilność, możliwość pracy w międzynarodowym środowisku i konkretne kompetencje budujące doświadczenie zawodowe. Ale „miejsce na start” to nie to samo co „miejsce na całe życie”. Młodzi traktują pierwsze lata w sektorze raczej jako etap niż kierunek.

Co ciekawe, ta sama grupa podczas dyskusji sformułowała konkretne rady dla osób dopiero wchodzących do sektora, które są dalekie od korporacyjnego idealizmu. Po pierwsze: dokumentuj swoją pracę. Nie tylko po to, by w razie czego się „obronić”, ale też po to, by jasno pokazać, co się zrobiło i z jakim efektem. Badani podkreślali, że w dużych organizacjach niewidoczna praca często bywa niedoceniona. Po drugie: nie daj się wykorzystywać ponad miarę. Stawianie granic i jasne artykułowanie, co należy do obowiązków danej osoby jest traktowane nie jako brak zaangażowania, ale jako zdrowy instynkt zawodowy. To pokolenie, które wyciągnęło wnioski wypalenia zawodowego poprzedników i nie ma zamiaru ich powtarzać.

### **Synteza panelu C**

Dla młodych profesjonalistów legitymizacja sektora była warunkowa i zależała od jakości standardów pracy i poszanowania ich wartości. Najsilniej akcentowali elastyczność: po pandemii COVID-19 nie wyobrażali sobie powrotu do pełnego trybu stacjonarnego, a ceniąc równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, oczekiwali możliwości świadczenia pracy w modelu hybrydowym, który stał się dla nich jednym z warunków podjęcia zatrudnienia. Istotny był dla nich również zakres zadań: zamiast rutynowych obowiązków oczekiwali ról dających decyzyjność

i realny wpływ. Pracę uznawali za ważną, lecz nie nadrzędną wobec pozostałych sfer życia, a sam sektor postrzegali częściej jako etap w karierze zawodowej niż docelowy kierunek. Do kariery podchodzili zatem pragmatycznie i z dystansem ukształtowanym przez obserwację wypalenia starszych kolegów.

### **Podsumowanie zbiorcze**

Wszystkie badane grupy zgadzają się co do tego, że przyszłość sektora w Krakowie zależy od odejścia od wspierania jedynie prostych procesów na rzecz rozwoju unikalnych, wyspecjalizowanych kompetencji i zmiany kryteriów oceny sukcesu. Tym samym zamiast „liczenia głów” wyrażonych przez etaty, wartość branży będzie mierzona przez pryzmat produktywności i wartości dodanej generowanej przez specjalistów wspieranych przez AI. Wśród respondentów największy rozdźwięk widać w ocenie modelu pracy. Instytucje i biznes wciąż postrzegają pracę w biurze jako fundament kultury organizacyjnej, podczas gdy młodzi profesjonalści traktują przymus powrotu do formuły pracy stacjonarnej jako „obniżenie standardu”, które zmniejsza ich efektywność. Kluczowym elementem zmiany pokoleniowej jest całkowicie inna filozofia życiowa. Młodzi wchodzą na rynek pracy zorientowani na zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (wyraża się to w popularnym sloganie: „pracujemy, aby żyć, a nie żyjemy, aby pracować”). W konsekwencji odrzucają model pracy oparty na znaczącym podporządkowaniu życia sferze zawodowej (w tym na akceptacji nadgodzin), charakterystyczny dla pokolenia ich rodziców.

Co ciekawe, w wypowiedziach respondentów dało się wyróżnić nieoczywisty wątek, który był jednak mocno podkreślany i klasyfikowany jako ważny. Mianowicie dla inwestorów pozytywnym wyróżnikiem na tle innych światowych metropolii jest sam region – miasto Kraków i okolice, szczególnie w aspektach bezpieczeństwa i czystości.

W opinii badanych sektor GBS w Krakowie znajduje się w punkcie zwrotnym. Z perspektywy 2026 roku rysują się dwa wyraźnie odmienne scenariusze rozwoju, a o tym, który z nich się zrealizuje, w znacznej mierze zadecydują działania podejmowane już dziś. Pierwszy zakłada transformację sektora w europejskie centrum kompetencji oparte na specjalizacji, atutach kulturowych i wdrożeniu rozwiązań wykorzystujących sztuczną inteligencję oraz automatyzację. Drugi związany jest ze stopniową utratą konkurencyjnej pozycji w wyniku presji kosztowej oraz ofensywy tańszych lokalizacji.

## Tematy dodatkowe

---

W trakcie wywiadów respondenci odnosili się także do kwestii innych niż te wynikające z założeń i celów badania. W tej części raportu zamieszczono te wątki, które pozwolą na lepsze zrozumienie tworzenia mechanizmów interpretowania zmian i strategii adaptacyjnych.

Wyróżniono następujące dodatkowe zagadnienia:

- morale organizacji jako czynnik wstępny zaangażowania w działania prospołeczne,
- wirtualizacja relacji społecznych a zanik empatii zbiorowej,
- zmieniający się kontrakt psychologiczny: rotacja jako nowa norma pokoleniowa,

### **Morale organizacji jako warunek zaangażowania w działania prospołeczne**

W Panelu A uczestnicy stwierdzili wprost, że spadek morale w firmie – związany z restrukturyzacją, niepewnością zatrudnienia lub przenoszeniem pracy – bezpośrednio obniża partycypację w działaniach CSR. To obserwacja wykraczająca poza dyskusję o ESG, wskazuje, że zaangażowanie pracowników w działania społeczne jest wrażliwą pochodną ogólnego klimatu organizacyjnego.

Z tym CSR to jeszcze powiedziałabym, że tutaj idziemy (...) za emocjami – (...) jeżeli w firmie się dzieje gorzej (a jak wiemy w ostatnim roku różne firmy też miały problemy w związku z przekazaniem pracy gdzie indziej), to trochę jest tak, że oczywiście to też wpływa na takie czynności, czyli jeżeli ogólnie morale w firmie spada. (A.R3)

Jednym z najwcześniejszych symptomów pogarszającej się sytuacji przedsiębiorstwa jest ograniczenie działań z zakresu CSR, przy jednoczesnym utrzymaniu formalnych obowiązków raportowych ESG. Ten rozdźwięk między faktyczną wewnętrzną kulturą organizacyjną a tą deklaracyjną komunikowaną na zewnątrz nie był dotąd przedmiotem odrębnej analizy w ramach badania, lecz stanowi istotne uzupełnienie wiedzy o warunkach skuteczności programów CSR.

### **Wirtualizacja relacji społecznych a zanik empatii zbiorowej**

Jedna z uczestniczek Panelu A postawiła tezę, że rosnąca wirtualizacja życia społecznego – symbolicznie przedstawiona obrazem telefonu leżącego na wierzchu nawet podczas spotkań towarzyskich – osłabia zdolność ludzi do wychodzenia poza własny świat i reagowania na potrzeby innych.

Jak sobie patrzę na młodych ludzi, jak oni idą... to gdzie mają telefon? Na wierzchu. Ja mam schowany, bo to jest mój czas, który chcę spędzić z tymi osobami, które mam przed sobą. Czasem takie drobiazgi powodują, że ludziom się nie chce. (A.R3)

Uczestniczka powiązała to wprost z niską empatią zbiorową, ilustrując swoje stanowisko przykładem sytuacji, kiedy to tłum biernie przygląda się wypadkowi zamiast pomagać poszkodowanym. Diagnoza ta zdecydowanie wykracza poza badania sektora GBS, zasługuje jednak na pogłębioną analizę w kontekście badań kapitału społecznego i zachowań prospołecznych.

## Zmieniający się kontrakt psychologiczny: rotacja jako nowa norma pokoleniowa

Młodzi pracownicy wprost wskazywali, że nie planują długoletniej współpracy z jedną firmą, w związku z czym nie byli skłonni do utożsamiania się z wartościami danego przedsiębiorstwa.

Teraz rzadziej jest tak, że ktoś przychodzi do firmy i pracuje w niej 30 lat. Raczej zmienia się firmę co kilka lat. (C.R2)

Podejście zobrazowane w powyższej wypowiedzi prezentuje zmianę kontraktu psychologicznego, polegającą na przejściu od modelu opartego na lojalności i identyfikacji organizacyjnej do relacji o charakterze bardziej transakcyjnym i zorientowanym na mobilność zawodową. Ma to głębokie implikacje dla kształtowania się kultury organizacyjnej, budowania wizerunku pracodawcy (*employer branding*) i długoterminowej strategii zarządzania talentami.

## Wnioski

---

Wyniki badań fokusowych wskazują na relatywnie spójny obraz sektora. Charakteryzuje go wysoki poziom kompetencji pozwalający na realizację złożonych zadań oraz powiązanie z gospodarką lokalną, przy czym więzi te zależne są od sytuacji indywidualnej pracowników i strategii danej firmy. Jednocześnie część działań podejmowanych przez firmy i podmioty z ich otoczenia postrzegana jest jako niewystarczająco skoordynowana.

- Rozbieżność między deklaracjami a praktyką przejawia się w uwzględnionych wymiarach dotyczących zrównoważonego rozwoju, technologii i legitymizacji. W pierwszym przypadku pozytywnie ocenia się realizację raportowanych zadań wynikających z CSR i ESG, jednak ich odczuwana autentyczność jest mniejsza. Deklaracje dotyczące wdrażania rozwiązań opartych na AI nie w pełni odpowiadają doświadczeniom respondentów w zakresie faktycznego wykorzystania sztucznej inteligencji w środowisku pracy. Deklarowana rola sektora w regionie nie znajduje odzwierciedlenia w strategii publicznej czy programach wsparcia tej branży.
- W opinii respondentów transformacja technologiczna wpłynie głównie na sytuację młodych osób wchodzących na rynek pracy. Respondenci zwracali uwagę, że rozwój i implementacja nowych technologii mogą w pierwszej kolejności oddziaływać na stanowiska wejściowe, juniorskie, niezależnie od różnic w skali wdrożeń między firmami. Młodzi pracownicy (respondenci z Panelu C) wskazywali, że tego rodzaju stanowiska są jedną z pierwszych, dostępnych dla nich ścieżek kariery zawodowej. Eliminacja stanowisk juniorskich bez zaprojektowania alternatywnych ścieżek wejścia na rynek pracy jest ryzykiem zarówno dla firm (utrata zasobu talentów), jak i dla regionu (zamknięcie drogi do sektora dla absolwentów krakowskich uczelni).
- W badaniu pochyłono się nad zagadnieniem kształtowania kadr dla sektora GBS. Młodzi pracownicy traktują pierwsze lata w sektorze jako początkowy etap swojej kariery zawodowej, niekoniecznie identyfikując sektor GBS jako miejsce docelowego, trwałego zatrudnienia. Decyzje o długoterminowym związaniu się z danym przedsiębiorstwem podejmują na podstawie takich czynników, jak: elastyczność czasu pracy, sensowność wykonywanych zadań czy jakość relacji, ze szczególnym wskazaniem na szacunek. Stąd też formułuje się wniosek, że firmy chcące przyciągać i utrzymać pracowników na stanowiskach juniorskich, powinny zaktualizować model tych ról do wyrażonych oczekiwań.
- Zarówno działania związane z ESG, jak i CSR są wdrażane odgórnie i punktowo. Wysoka skuteczność działań środowiskowych narzucanych przez centrale kontrastuje z niską partycypacją w inicjatywach społecznych. Model oparty na odgórnym wdrażaniu jest efektywny, lecz nie buduje kultury zaangażowania. Inicjatywy oddolne, które są potencjalnie najbardziej autentyczne, mogą być systemowo zagłuszone przez przeciążenie komunikacyjne i brak mechanizmów odpowiedzi na propozycje pracowników.

- Mimo istotnego znaczenia sektora GBS dla gospodarki i skali zatrudnienia (blisko 100 tys. pracowników w Krakowie) obecnie brak instrumentów rozwoju regionalnego dostosowanych do sytuacji i specyfiki tego sektora. Środki unijne trafiają przede wszystkim do MŚP, natomiast granty PAIH działają punktowo. Respondenci podkreślali brak spójnego przekazu informacji między korporacjami, urzędami pracy i stowarzyszeniami branżowymi, co przekłada się na tworzenie nieadekwatnych narracji medialnych dotyczących sektora GBS.

## Rekomendacje

Otrzymane wyniki oraz sformułowane na ich podstawie wnioski stanowią podstawę do opracowania rekomendacji skierowanych do trzech grup interesariuszy.

### *Rekomendacje dla firm sektora GBS*

- **Zaprojektowanie planu transformacji technologicznej firmy widocznego dla pracowników.** Komunikacja o AI powinna wyjść poza ogólne deklaracje i obejmować konkretne informacje: które role się zmienią i w jaki sposób; jakie powstaną nowe stanowiska; jakie kompetencje będą potrzebne. Jednocześnie pracownicy posiadający operacyjną wiedzę o procesach powinni być włączani w projektowanie wdrożeń, a nie tylko informowani o ich wynikach.
- **Przekształcenie stanowisk wejściowych, zanim zostaną wyeliminowane.** Wdrożenie AI powinno iść w parze z redefinicją ról juniorskich polegającą na przesunięciu akcentu z czynności powtarzalnych w kierunku zadań wymagających oceny sytuacji, kontaktu z klientem i kreatywnego rozwiązywania problemów.
- **Oddzielenie zobowiązań wynikających z ESG od działań CSR i zarządzanie nimi odrębnie.** Działania środowiskowe (obejmujące m.in. kwestie śladu węglowego oraz raportowania zgodnego z wymogami CSRD) wymagają systemowego zarządzania centralnego – tu skuteczne okazują się rozwiązania o charakterze sformalizowanym. Inicjatywy społeczne natomiast powinny opierać się na mechanizmach oddolnych, umożliwiających pracownikom współtworzenie inicjatyw, skuteczną komunikację obejmującą informacje zwrotne na zgłaszane propozycje działań, a także równy dostęp do uczestnictwa, niezależny od formy zatrudnienia.
- **Budowa wspólnej narracji sektora.** Firmy GBS dysponują konkretnymi danymi, stanowiącymi mocne argumenty na rzecz znaczenia gospodarczego sektora dla regionu: płace 50% powyżej mediany lokalnego rynku pracy, wysoki poziom kompetencji pracowników, 20 lat zakorzenienia w regionie. Atuty te nie są skutecznie komunikowane ani potencjalnym inwestorom, ani mediom, ani mieszkańcom. Skoordynowana komunikacja prowadzona przez stowarzyszenia branżowe (ABSL, ASPIRE) jest warunkiem ograniczenia uproszczonych przekazów medialnych negatywnie wpływających na postrzeganie sytuacji sektora GBS w Krakowie.

### *Rekomendacje dla partnerów instytucjonalnych*

- **Opracowanie i wdrożenie strategii regionalnej przeznaczonej dla sektora GBS** na poziomie miasta lub regionu. Strategia powinna obejmować: instrumenty wsparcia dla dużych podmiotów (nie dostępne w obecnych programach unijnych), politykę gruntową i podaż powierzchni biurowej dla nowych inwestorów oraz koordynację programów kształcenia z uczelniami.
- **Uruchomienie programów reskillingu jako wspólnego przedsięwzięcia sektora i samorządu.** Oznacza to podjęcie działań wyprzedzających, polegających na tworzeniu mechanizmów współfinansowania reskillingu z udziałem firm sektora jako beneficjentów i współodpowiedzialnych za rezultat.
- **Usprawnienie informacji o rynku pracy sektora.** Urząd pracy, korporacje i stowarzyszenia branżowe dysponują częściowymi danymi o zatrudnieniu i zwolnieniach, jednak nie istnieje formalna wymiana informacji między tymi podmiotami. Wdrożenie takiego rozwiązania pozwoliłoby budować wiarygodny obraz sektora i zapobiegać narracjom medialnym opartym na wybiórczych danych.

### *Rekomendacje dla młodych pracowników i studentów*

- **Podejmowanie zatrudnienia w sektorze GBS ze świadomością jego logiki i ograniczeń.** Pierwsze lata w GBS to realna możliwość zdobywania kompetencji, doświadczenia w środowisku międzynarodowym oraz szansa awansu zawodowego, które wymagają jednak aktywnego budowania własnej pozycji. Dokumentowanie osiągnięć, precyzyjne określanie zakresu odpowiedzialności oraz poszukiwanie obszarów wykraczających poza rutynowe obowiązki to elementy proaktywnej postawy, dzięki której wzrastają szanse awansu na stanowiska o wyższym poziomie odpowiedzialności.
- **Traktowanie kompetencji w zakresie AI jako inwestycji.** Pracownicy, którzy rozumieją możliwości i ograniczenia narzędzi AI w kontekście realizowanych procesów, mają większą szansę na uczestnictwo w ich projektowaniu niż osoby obserwujące te zmiany z zewnątrz.
- **Wczesne i precyzyjne formułowanie oczekiwań wobec pracodawcy.** Elastyczność, zakres odpowiedzialności oraz jakość relacji z przełożonymi stanowią kluczowe czynniki retencji w grupie młodych pracowników, jednak rzadko są formułowane jako warunki wstępne podejmowania zatrudnienia. Im wcześniej oczekiwania te zostaną sformułowane *explicite*, tym większa szansa na wybór środowiska pracy odpowiadającego rzeczywistym potrzebom, a nie deklaracjom składanych w procesach rekrutacyjnych.

## Bibliografia

---

Ćwiklicki, M., Głowacki, J., Laurisz, N., & Pilch, K. (2024). **Prognoza rozwoju sektora firm GBS w świetle zmian technologicznych**. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. <https://msap.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2025/01/Raport-z-badan-metoda-delficka-last.pdf>

Gałat, W., Pacut, A., & Salamaga, M. (2025). Prognoza rozwoju sektora firm GBS w regionie Małopolski w świetle zmian technologicznych i celów zrównoważonego rozwoju. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. <https://msap.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2025/07/FINAL-Raport-27-06.pdf>

Gawlik, R., & Sady, M. (2025). **Prognoza rozwoju sektora firm GBS w regionie Małopolski w świetle zmian technologicznych i celów zrównoważonego rozwoju**. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. <https://msap.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2025/05/KPO-GBS-raport-CSR-i-ZR-Temat-2-final-popr.pdf>

Pacut, A. (2025). **Prognoza rozwoju sektora firm GBS w regionie Małopolski w świetle zmian technologicznych i celów zrównoważonego rozwoju. Współdziałanie firm sektora Global Business Services z organizacjami pozarządowymi. Raport z badania jakościowego**. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. [https://msap.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2025/07/FINAL-DB-Raport\\_KPO-GBS-NGOs\\_27.06.2025.pdf](https://msap.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2025/07/FINAL-DB-Raport_KPO-GBS-NGOs_27.06.2025.pdf)

Laurisz, N., & Salamaga, M. (2025). **Prognoza rozwoju sektora firm GBS w regionie Małopolski w świetle zmian technologicznych i celów zrównoważonego rozwoju. Wpływ AI na transformację pracy w sektorze GBS. Raport z badań ilościowych**. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. <https://msap.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2025/08/GBS4-wersja-final.pdf>

malopolskauczy.pl



KRAJOWY  
PLAN  
ODBUDOWY



Rzeczpospolita  
Polska

Sfinansowane przez  
Unię Europejską  
NextGenerationEU



MAŁOPOLSKA