

Goldman Recruitment Salary Survey

Finance & Accounting
Banking & Insurance
Tax & Legal
Shared Service Centers
Human Resources
Administration & Business Support

Sales & Marketing
Pharma & Medical Devices
Information Technology
Property & Construction
Energy & ESG
Engineering & Supply Chain



Szanowni Państwo,

z przyjemnością przedstawiam Państwu najnowszy Raport Wynagrodzeń opracowany przez ekspertów agencji rekrutacyjnej Goldman Recruitment.

W tej edycji naszej publikacji prezentujemy zestawienie danych o wynagrodzeniach na ponad 450 stanowiskach, przygotowane w oparciu o ponad 10 000 spotkań i rozmów z kandydatami oraz aktualne trendy rynkowe.

W ostatnich miesiącach rynek pracy pozostawał niezwykle dynamiczny. Rok 2025 rozpoczął się w atmosferze zmian – rosnące znaczenie nowych technologii, automatyzacji i pracy hybrydowej redefiniuje oczekiwania zarówno pracowników, jak i pracodawców. Utrzymująca się presja płacowa, poszukiwanie elastycznych form zatrudnienia oraz wzrost znaczenia kompetencji cyfrowych sprawiają, że firmy coraz częściej inwestują w rozwój talentów i długofalowe strategie zatrudnienia.

Nadchodzący 2026 rok zapowiada się jako okres dalszej transformacji – organizacje będą musiały łączyć efektywność kosztową z atrakcyjnością ofert dla pracowników, a kandydaci zyskają nowe możliwości w sektorach związanych z technologią, finansami, energią odnawialną i usługami profesjonalnymi.

Mam nadzieję, że nasz raport będzie pomocnym narzędziem budowania skutecznej polityki zatrudnienia w Państwa firmie.

Dear Readers,

It is with great pleasure that we present to you the latest Salary Report, prepared by the experts at Goldman Recruitment.

In this edition of our publication, we present a comprehensive overview of salary data for more than 450 positions, developed based on insights gathered from over 10,000 meetings and interviews with candidates, as well as current market trends.

In recent months, the labour market has remained highly dynamic. The year 2025 began amid significant change – the growing importance of new technologies, automation, and hybrid work continues to redefine the expectations of both employees and employers. Persistent wage pressure, the search for flexible employment models, and the increasing relevance of digital competencies have encouraged companies to invest more heavily in talent development and long-term workforce strategies.

Looking ahead, 2026 is expected to be another year of transformation. Organisations will need to balance cost efficiency with the attractiveness of their employee value propositions, while candidates will find new opportunities emerging in technology, finance, renewable energy, and professional services sectors.

We hope that this report will serve as a valuable tool in supporting your company's efforts to build an effective employment and remuneration strategy.

Grzegorz Koterwa
Managing Partner



W opracowaniu zostały wykorzystane dane z ponad 10 000 spotkań i rozmów telefonicznych, przeprowadzonych przez konsultantów Goldman Recruitment w 2025 roku, w ramach ponad 700 projektów rekrutacyjnych zleconych nam przez klientów.

Wynagrodzenia zaprezentowane w raporcie są oczekiwanymi wynagrodzeniami brutto miesięcznie, bez uwzględnienia premii. Średnie zostały zaprezentowane jako mediana, co oznacza, że połowa obserwacji znajduje się powyżej, a połowa poniżej jej wartości. Dodatkowo wynagrodzenia zostały zaprezentowane jako pierwszy i trzeci kwartył. Wartości dla poszczególnych stanowisk obejmują dane pozyskane od 5 do 20 kandydatów.

Dane w raporcie dotyczą całej Polski, natomiast najliczniejszy w nim udział mieli mieszkańcy województwa mazowieckiego, stanowiący około 30% ogółu badanych.

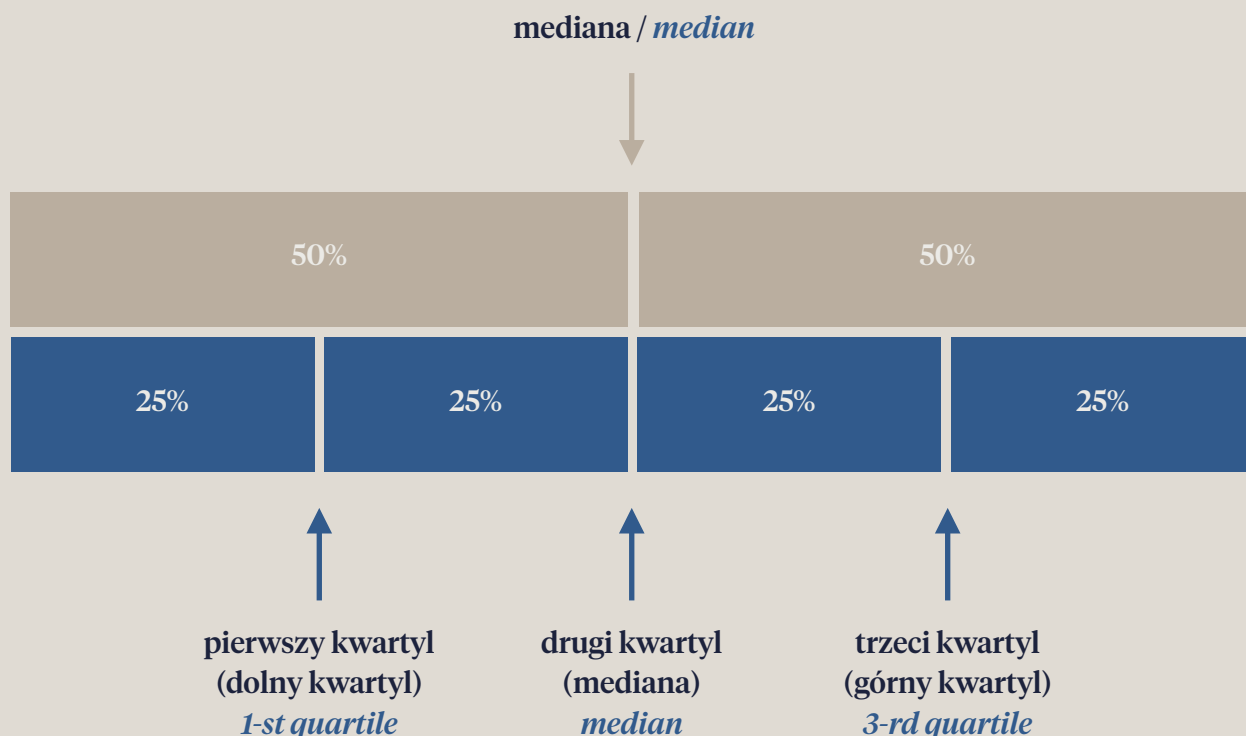
Analizując wynagrodzenia, należy wziąć pod uwagę fakt, że są to dane uśrednione. W rzeczywistości poziom wynagrodzenia zależy od szeregu czynników, głównie takich jak: wielkość firmy, branża, lokalizacja czy lata doświadczenia.

The study covers data from over 10 000 interviews and phone screens with candidates conducted by the Goldman Recruitment consultants in 2025. They were part of more than 700 recruitment projects completed by us on our clients' requests.

The salaries presented in this report are expected gross monthly salaries, excluding bonuses. The averages were presented as a median, meaning that half of the observations are above this value, and the other half are below this value. Additionally, the salaries are presented as the first and the third quartile. The values for particular positions cover data from 5 to 20 candidates.

The survey covers data from across Poland. The citizens of the Mazowieckie Voivodeship featured most prominently in the survey, constituting about 30% of all respondents.

While analysing the salaries, it should be borne in mind that they are average data. Actual salaries depend on a series of determinants, mainly: company size, industry, location, or the number of years of experience.



Finanse i Księgowość / *Finance & Accounting*

6

Bankowość i Ubezpieczenia / *Banking & Insurance*

12

Podatki i Działy Prawne / *Tax & Legal*

16

Centra Usług Wspólnych / *Shared Service Centers*

20

Zasoby Ludzkie / *Human Resources*

28

Administracja i Wsparcie Biznesu / *Administration & Business Support*

32

Sprzedaż i Marketing / *Sales & Marketing*

34

Farmacja i Sprzęt Medyczny / *Pharma & Medical Devices*

42

Technologie Informatyczne / *Information Technology*

46

Nieruchomości i Budownictwo / *Property & Construction*

50

Energetyka i Zrównoważony Rozwój / *Energy & ESG*

54

Inżynieria i Łańcuch Dostaw / *Engineering & Supply Chain*

58

Finance & Accounting

Finanse i Księgowość



	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Grupowy Dyrektor Finansowy (> 500 mln EUR) <i>Chief Financial Officer (> 500 mln EUR)</i>	46 000	57 000	72 000
Grupowy Dyrektor Finansowy (100-500 mln EUR) <i>Chief Financial Officer (100-500 mln EUR)</i>	42 000	52 000	60 000
Grupowy Dyrektor Finansowy (30-100 mln EUR) <i>Chief Financial Officer (30-100 mln EUR)</i>	40 000	46 000	54 000
Grupowy Dyrektor Finansowy (< 30 mln EUR) <i>Chief Financial Officer (< 30 mln EUR)</i>	31 000	36 000	42 000
Regionalny Dyrektor Finansowy (> 500 mln EUR) <i>Regional Finance Director (> 500 mln EUR)</i>	42 000	53 000	68 000
Regionalny Dyrektor Finansowy (100-500 mln EUR) <i>Regional Finance Director (100-500 mln EUR)</i>	39 000	48 000	55 000
Regionalny Dyrektor Finansowy (30-100 mln EUR) <i>Regional Finance Director (30-100 mln EUR)</i>	36 000	44 000	52 000
Regionalny Dyrektor Finansowy (< 30 mln EUR) <i>Regional Finance Director (< 30 mln EUR)</i>	32 000	36 000	40 000
Dyrektor Finansowy (> 500 mln EUR) <i>Finance Director (> 500 mln EUR)</i>	40 000	50 000	64 000
Dyrektor Finansowy (100-500 mln EUR) <i>Finance Director (100-500 mln EUR)</i>	38 000	46 000	52 000
Dyrektor Finansowy (30-100 mln EUR) <i>Finance Director (30-100 mln EUR)</i>	35 000	43 000	49 000
Dyrektor Finansowy (< 30 mln EUR) <i>Finance Director (< 30 mln EUR)</i>	31 000	32 000	38 000

Płynność Finansowa / *Treasury*

Menedżer ds. Płynności Finansowej <i>Treasury Manager</i>	21 000	23 000	25 000
Specjalista ds. Płynności Finansowej <i>Treasury Specialist</i>	15 000	16 000	17 000

	dolny kwartyl <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartyl <i>3-rd quartile</i>
Dyrektor ds. Fuzji i Przejęć <i>M&A Director</i>	31 000	39 000	46 000
Menedżer ds. Fuzji i Przejęć <i>M&A Manager</i>	25 000	28 000	31 000
Analitik ds. Fuzji i Przejęć <i>M&A Analyst</i>	15 000	17 000	20 000

Księgowość / *Accounting*

Główny Księgowy (> 500 mln EUR) <i>Chief Accountant (> 500 mln EUR)</i>	32 000	34 000	36 000
Główny Księgowy (100-500 mln EUR) <i>Chief Accountant (100-500 mln EUR)</i>	26 000	28 000	30 000
Główny Księgowy (30-100 mln EUR) <i>Chief Accountant (30-100 mln EUR)</i>	21 000	23 000	25 000
Główny Księgowy (< 30 mln EUR) <i>Chief Accountant (< 30 mln EUR)</i>	19 000	21 000	23 000
Zastępca Głównego Księgowego <i>Deputy Chief Accountant</i>	16 500	17 000	19 000
Samodzielny Księgowy <i>Independent Accountant</i>	12 500	13 500	15 000
Księgowy <i>Accountant</i>	8 000	9 000	10 000
Młodszy Księgowy <i>Junior Accountant</i>	6 000	7 000	8 000
Menedżer ds. Konsolidacji <i>Consolidation Manager</i>	24 000	26 000	28 000
Specjalista ds. Konsolidacji <i>Consolidation Specialist</i>	15 000	17 000	19 000

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Usługi / Sprzedaż B2B <i>Services / B2B Sales</i>			
Kierownik ds. Finansów <i>Finance Manager</i>	21 000	23 000	25 000
Menedżer ds. Kontrolingu <i>Controlling Manager</i>	19 000	21 000	23 000
Kontroler Finansowy <i>Financial Controller</i>	14 000	16 000	18 000
Kontroler Biznesowy <i>Business Controller</i>	14 000	16 000	18 000
Specjalista ds. Kontrolingu <i>Controlling Specialist</i>	10 000	11 000	12 000
Analitik Finansowy <i>Finance Analyst</i>	11 000	12 000	13 000
Sprzedaż Detaliczna i Internetowa <i>Retail & E-Commerce</i>			
Kierownik ds. Finansów <i>Finance Manager</i>	26 000	28 000	30 000
Menedżer ds. Kontrolingu <i>Controlling Manager</i>	24 000	26 000	28 000
Kontroler Finansowy <i>Financial Controller</i>	16 000	18 000	20 000
Kontroler Biznesowy <i>Business Controller</i>	16 000	18 000	20 000
Specjalista ds. Kontrolingu <i>Controlling Specialist</i>	12 000	13 000	14 000
Analitik Finansowy <i>Finance Analyst</i>	11 000	12 000	12 000

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
FMCG / Produkcja <i>FMCG / Production</i>			
Kierownik ds. Finansów <i>Finance Manager</i>	24 000	26 000	28 000
Menedżer ds. Kontrolingu <i>Controlling Manager</i>	22 000	24 000	26 000
Kontroler Finansowy <i>Financial Controller</i>	15 000	18 000	20 000
Kontroler Finansowy Zakładu Produkcyjnego <i>Plant Financial Controller</i>	16 000	19 000	22 000
Kontroler Biznesowy <i>Business Controller</i>	15 000	17 000	19 000
Specjalista ds. Kontrolingu <i>Controlling Specialist</i>	11 500	13 000	14 000
Analitik Finansowy <i>Finance Analyst</i>	11 000	13 000	14 000
Analitik Kosztów Produkcji <i>Manufacturing Cost Analyst</i>	10 000	12 000	14 000

Audyt Wewnętrzny / Internal Audit

Dyrektor ds. Audytu Wewnętrznego <i>Internal Audit Director</i>	34 000	37 000	40 000
Menedżer ds. Audytu Wewnętrznego <i>Internal Audit Manager</i>	23 000	25 000	27 000
Starszy Audytor Wewnętrzny <i>Senior Internal Auditor</i>	18 000	20 000	22 000
Audytor Wewnętrzny <i>Internal Auditor</i>	14 000	16 000	18 000

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górný kwartył <i>3-rd quartile</i>
Partner <i>Partner</i>	40 000	46 000	52 000
Dyrektor <i>Director</i>	34 000	38 000	42 000
Starszy Menedżer <i>Senior Manager</i>	24 000	26 000	28 000
Menedżer <i>Manager</i>	18 000	20 000	22 000
Starszy Konsultant <i>Senior Consultant</i>	12 000	13 000	14 000
Konsultant <i>Consultant</i>	9 000	10 000	11 000

Fundusze Private Equity / *Private Equity Funds*

Dyrektor Inwestycyjny <i>Investment Director</i>	35 000	43 000	54 000
Menedżer Inwestycyjny <i>Investment Manager</i>	21 000	25 000	30 000
Analitik Inwestycyjny <i>Investment Analyst</i>	15 000	18 000	20 000

Banking & Insurance

Bankowość i Ubezpieczenia



	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Front Office <i>Front Office</i>			
Dyrektor Regionalny, Bankowość Korporacyjna <i>Regional Director, Corporate Banking</i>	26 000	29 000	32 000
Dyrektor Centrum Korporacyjnego <i>Corporate Banking Branch Director</i>	20 000	24 000	27 000
Doradca ds. Klienta Korporacyjnego <i>Relationship Manager, Corporate Accounts</i>	12 000	16 000	18 000
Doradca ds. MŚP <i>Relationship Manager, SME</i>	9 500	11 000	12 000
Dyrektor Regionalny, Bankowość Detaliczna <i>Regional Director, Retail Banking</i>	17 000	20 000	25 000
Menedżer Oddziału Banku <i>Branch Manager, Retail Banking</i>	10 000	13 000	15 000
Doradca Klienta Zamożnego <i>Wealthy Client Advisor</i>	9 000	10 000	12 000
Doradca Klienta Indywidualnego <i>Client Advisor</i>	7 000	8 000	9 000
Back Office <i>Back Office</i>			
Dyrektor ds. Zarządzania Ryzykiem <i>Risk Director</i>	29 000	33 000	37 000
Menedżer ds. Modelowania Ryzyka <i>Risk Modelling Manager</i>	23 000	26 000	28 000
Specjalista ds. Modelowania Ryzyka <i>Risk Modelling Specialist</i>	13 000	17 000	19 000
Menedżer Produktu <i>Product Manager</i>	16 000	18 000	21 000
Analitik Kredytowy, Bankowość Korporacyjna <i>Credit Analyst, Corporate Banking</i>	11 000	14 000	15 000
Analitik Kredytowy, Bankowość Detaliczna <i>Credit Analyst, Retail Banking</i>	10 000	11 000	12 000

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Front Office <i>Front Office</i>			
Dyrektor Sprzedaży <i>Sales Director</i>	25 000	30 000	36 000
Regionalny Dyrektor Sprzedaży <i>Regional Sales Director</i>	17 000	22 000	25 000
Menedżer Oddziału <i>Branch Manager</i>	11 000	13 000	15 000
Broker Ubezpieczeniowy <i>Broker</i>	9 000	12 000	15 000
Back Office <i>Back Office</i>			
Główny Aktuariusz <i>Chief Actuary</i>	28 000	30 000	33 000
Aktuariusz <i>Actuary</i>	15 000	18 000	22 000
Underwriter <i>Underwriter</i>	12 000	13 500	15 000
Menedżer Produktu <i>Product Manager</i>	16 000	17 000	20 000
Likwidator Szkód <i>Claims Adjuster</i>	9 000	11 000	12 000

Rynek rekrutacji w obszarze finansów i controllingu przechodzi obecnie znaczącą transformację. Firmy coraz silniej podkreślają potrzebę pozyskiwania wykwalifikowanych specjalistów i ekspertów, zwłaszcza w centrach usług wspólnych (SSC/BPO).

Obserwujemy redukcję stanowisk back-office, przenoszonych na rynki wschodnie, przy jednoczesnej migracji kluczowych wakatów operacyjnych, które – mimo postępującej automatyzacji – wciąż wymagają lokalnej obecności. W strukturach zarządzających zauważalny jest wzrost liczby tymczasowych i projektowych funkcji CFO (Interim CFO), realizowanych na czas określony.

Widówki płacowe w finansach i controllingu wzrosły umiarkowanie – średnio o 5-10% rok do roku. Średnie wynagrodzenie specjalistów i ekspertów w finansach i księgowości wyniosło około 12 800 zł brutto, co oznacza 9% wzrost rok do roku. W grupie menedżerskiej największe podwyżki odnotowano wśród Głównych Księgowych oraz Managerów ds. Podatków. Wzrost wynagrodzeń dotyczy również kontrolerów finansowych, starszych specjalistów oraz menedżerów controllingu.

W ofertach pracy rośnie nacisk na kwalifikacje ACCA, znajomość systemów ERP i narzędzi analitycznych, w tym Power BI i baz danych. Cenione są także kompetencje w controllingu operacyjnym, prognozowaniu, analizie rentowności oraz redukcji kosztów.

Największe wyzwania rynku to niedobór kandydatów z zaawansowaną wiedzą technologiczną, presja kosztowa oraz konieczność adaptacji do elastycznych i hybrydowych modeli pracy.

The recruitment market in the area of finance and controlling is currently undergoing a significant transformation. Companies are increasingly emphasizing the need to attract qualified specialists and experts, particularly within Shared Service Centers (SSC/BPO).

We are observing a reduction in back-office positions, which are being relocated to Eastern markets, along with a shift in key operational roles that – despite ongoing automation – still require local presence. Within management structures, there is a noticeable increase in the number of temporary and project-based CFO roles (Interim CFO) hired for a fixed term.

Salary ranges in finance and controlling have increased moderately – on average by 5-10% year over year. The average salary of specialists and experts in finance and accounting amounted to approximately PLN 12,800 gross, representing a 9% year-over-year increase. Among managerial positions, the highest pay rises were recorded for Chief Accountants and Tax Managers. Salary growth also applies to Financial Controllers, Senior Specialists, and Controlling Managers.

Job offers increasingly emphasize ACCA qualifications, knowledge of ERP systems, and analytical tools such as Power BI and databases. Competencies in operational controlling, forecasting, profitability analysis, and cost reduction are also highly valued.

The main challenges facing the market include a shortage of candidates with advanced technological knowledge, cost pressure, and the need to adapt to flexible and hybrid work models.

Paweł Basista
Executive Manager



Tax & Legal

Podatki i Działy Prawne



	dolny kwartyl <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartyl <i>3-rd quartile</i>
Dyrektor Działu Prawnego <i>Head of Legal</i>	30 000	36 000	44 000
Starszy Prawnik <i>Senior Lawyer</i>	18 000	22 000	24 000
Prawnik <i>Lawyer</i>	14 000	16 000	18 000
Aplikant <i>Legal Trainee</i>	8 000	9 500	11 000

Działy Podatkowe / *Tax Departments*

Dyrektor ds. Podatków <i>Tax Director</i>	30 000	36 000	42 000
Menedżer ds. Podatków <i>Tax Manager</i>	20 000	23 000	26 000
Starszy Specjalista ds. Podatków <i>Tax Senior Specialist</i>	13 000	15 000	16 500
Specjalista ds. Podatków <i>Tax Specialist</i>	9 500	11 500	13 000

Compliance & GDPR / *Compliance & GDPR*

Dyrektor ds. Compliance <i>Compliance Director</i>	25 000	27 000	32 000
Menedżer ds. Compliance <i>Compliance Manager</i>	22 000	23 000	26 000
Specjalista ds. Compliance <i>Compliance Specialist</i>	10 000	12 000	13 500
Inspektor ds. Ochrony Danych Osobowych <i>GDPR Inspector</i>	18 000	22 000	24 000
Specjalista ds. Ochrony Danych Osobowych <i>GDPR Specialist</i>	11 000	13 000	15 000

	dolny kwartyl <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartyl <i>3-rd quartile</i>
Partner <i>Partner</i>	38 000	43 000	50 000
Dyrektor <i>Director</i>	33 000	37 000	40 000
Starszy Menedżer <i>Senior Manager</i>	23 000	26 000	28 000
Menedżer <i>Manager</i>	18 000	19 000	21 000
Starszy Konsultant <i>Senior Consultant</i>	12 000	13 500	14 500
Konsultant <i>Consultant</i>	8 500	10 000	11 000

Kancelarie Prawne / *Law Offices*

Partner <i>Partner</i>	28 000	37 000	50 000
Starszy Prawnik <i>Senior Lawyer</i>	18 000	22 000	26 000
Prawnik <i>Lawyer</i>	15 000	17 000	19 000
Aplikant <i>Legal Trainee</i>	9 000	12 000	13 000

Rok 2025 w obszarze rekrutacji na stanowiska Accounting & Finance upłynął pod znakiem stabilizacji, po wcześniejszych latach dynamicznych zmian rynkowych i dostosowywania się organizacji do nowych realiów gospodarczych.

Pracodawcy koncentrowali się na pozyskiwaniu specjalistów o przekrojowych kompetencjach - łączących wiedzę finansowo-księgową z zaawansowanymi umiejętnościami analitycznymi, technologicznymi oraz zrozumieniem procesów biznesowych. Szczególne zapotrzebowanie dotyczyło ról w obszarze controllingu, analizy danych, podatków, compliance oraz audytu wewnętrznego.

Wzrosty wynagrodzeń obserwowano głównie na poziomie eksperckim i menedżerskim, zwłaszcza w organizacjach realizujących transformacje finansowe i inwestujących w nowe technologie. Kandydaci wykazywali rosnące zainteresowanie elastycznym modelem pracy, kulturą organizacyjną oraz realnymi możliwościami rozwoju zawodowego.

W 2026 roku przewiduje się dalszy wzrost znaczenia kompetencji cyfrowych, w tym umiejętności pracy z danymi, znajomości systemów klasy ERP i narzędzi BI. Coraz większą rolę odgrywać będą również zagadnienia regulacyjne - zwłaszcza w kontekście rosnących wymogów raportowania ESG i CSRD. Wzrośnie także presja na budowanie atrakcyjnych ofert pracy, które łączą elastyczność, stabilność i perspektywę rozwoju w ramach przejrzystych struktur organizacyjnych.

The year 2025 in the recruitment market for Accounting & Finance roles was marked by stabilization, following several years of dynamic market changes and organizations adapting to new economic realities.

Employers focused on attracting specialists with broad competencies - combining financial and accounting knowledge with advanced analytical, technological skills and business process understanding. The highest demand was seen in controlling, data analysis, taxation, compliance and internal audit roles.

Salary increases were mainly observed at the expert and managerial levels, particularly in organizations undergoing financial transformations and investing in new technologies. Candidates increasingly valued flexible work model, organizational culture and genuine opportunities for professional development.

In 2026, a further increase in the importance of digital skills is expected, including data handling, ERP systems and BI tools. Regulatory issues, especially related to growing ESG and CSRD reporting requirements, will also play a greater role. There will be increased pressure to develop attractive employment offers that combine flexibility, stability and growth prospects within transparent organizational structures.



Shared Service Centers

Centra Usług Wspólnych



	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Head of SSC (> 500 FTE)	45 000	50 000	60 000
Head of SSC (100-500 FTE)	43 000	47 000	56 000
Head of SSC (< 100 FTE)	40 000	44 000	52 000
Head of PMO	28 000	32 000	38 000
Senior Project Manager	24 000	26 000	28 000
Project Manager	19 000	22 000	24 000
Transition Manager	17 000	23 000	26 000
Continous Improvement Manager	20 000	22 000	25 000

Obsługa Klienta / *Customer Service*

Customer Service Process Manager	20 000	24 000	27 000
Customer Service Team Leader	15 000	16 000	17 500
Customer Service Senior Specialist	10 000	10 500	11 500
Customer Service Specialist	8 000	9 000	9 500
Customer Service Junior Specialist	7 000	7 500	8 000

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
RTR Process Manager (> 70 FTE)	28 000	30 000	33 000
RTR Process Manager (25 - 70 FTE)	26 000	28 000	31 000
RTR Process Manager (< 25 FTE)	23 000	26 000	28 000
OTC Process Manager (> 70 FTE)	27 000	29 000	31 000
OTC Process Manager (25 - 70 FTE)	25 000	27 000	29 000
OTC Process Manager (< 25 FTE)	22 000	25 000	26 000
PTP Process Manager (> 70 FTE)	27 000	29 000	31 000
PTP Process Manager (25 - 70 FTE)	25 000	27 000	29 000
PTP Process Manager (< 25 FTE)	22 000	25 000	26 000
RTR Team Leader	17 000	19 000	24 000
OTC Team Leader	16 000	18 000	22 000
PTP Team Leader	16 000	18 500	22 000
Senior RTR Accountant	13 000	14 000	16 000
RTR Accountant	10 000	11 000	12 500
Junior RTR Accountant	8 500	9 500	10 000

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Senior OTC Accountant	11 000	11 500	12 500
OTC Accountant	9 500	10 000	11 000
Junior OTC Accountant	7 500	8 500	9 500
Senior PTP Accountant	11 000	11 500	12 500
PTP Accountant	9 500	10 000	11 000
Junior PTP Accountant	7 500	8 500	9 500
Chief Accountant (No Team)	20 000	22 000	24 000
Chief Accountant (Team Manager)	22 000	26 000	30 000

Dane Podstawowe / *Master Data*

Master Data Process Manager	24 000	27 000	30 000
Master Data Team Leader	16 000	17 500	18 500
Master Data Senior Specialist	10 500	11 000	12 000
Master Data Specialist	9 000	10 000	11 000
Master Data Junior Specialist	8 000	9 000	9 500

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górný kwartył <i>3-rd quartile</i>
HR Operations Process Manager (> 70 FTE)	28 000	30 000	33 000
HR Operations Process Manager (25-70 FTE)	27 000	29 000	31 000
HR Operations Process Manager (< 25 FTE)	25 000	26 000	29 000
HR Operations Team Leader	17 000	18 000	20 000
Payroll Senior Specialist	11 500	12 500	14 000
Payroll Specialist	9 000	10 500	11 500
Junior Payroll Specialist	7 500	8 500	9 000
HR Administration Senior Specialist	10 500	11 500	13 000
HR Administration Specialist	9 000	9 500	11 000
HR Administration Junior Specialist	7 500	8 000	9 500

Zakupy / *Procurement*

Procurement Process Manager	23 000	26 000	30 000
Category Manager	19 000	22 000	25 000
Senior Buyer	12 000	13 500	15 000
Buyer	10 000	11 000	12 000

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Planning Process Manager	26 000	28 000	31 000
Planning Team Leader	16 000	17 500	19 000
Senior Planner	11 000	12 000	13 500
Planner	9 500	10 000	11 000

Bankowość / *Banking*

KYC / AML Team Leader	16 000	17 500	19 000
KYC / AML Senior Analyst	10 500	11 500	12 500
KYC / AML Analyst	9 000	10 000	10 500
Fund Accounting Team Leader	14 500	16 500	17 500
Senior Fund Accountant	10 500	11 500	14 500
Fund Accountant	9 000	10 000	11 500
Compliance Team Leader	14 000	16 500	17 500
Senior Compliance Specialist	10 000	11 000	14 000
Compliance Specialist	8 500	9 500	10 000

Wysokość dodatku językowego miesięcznie brutto <i>Gross amount of the language allowance per month</i>					
Język / <i>Language</i>	Od / <i>From</i>	Do / <i>To</i>	Język / <i>Language</i>	Od / <i>From</i>	Do / <i>To</i>
Fiński / <i>Finnish</i>	1 500	3 500	Słowacki / <i>Slovak</i>	800	1 300
Duński / <i>Danish</i>	1 500	3 500	Rumuński / <i>Romanian</i>	500	1 300
Niderlandzki / <i>Dutch</i>	1 500	3 500	Hiszpański / <i>Spanish</i>	500	1 500
Norweski / <i>Norwegian</i>	1 500	3 000	Włoski / <i>Italian</i>	500	1 500
Niemiecki / <i>German</i>	1 000	3 000	Portugalski / <i>Portuguese</i>	500	1 500
Szwedzki / <i>Swedish</i>	1 000	3 000	Bułgarski / <i>Bulgarian</i>	500	1 000
Francuski / <i>French</i>	800	2 000	Litewski / <i>Lithuanian</i>	500	1 000
Węgierski / <i>Hungarian</i>	800	1 500	Chorwacki / <i>Croatian</i>	500	1 000
Grecki / <i>Greek</i>	800	1 500	Słoweński / <i>Slovenian</i>	500	1 000
Czeski / <i>Czech</i>	800	1 300	Turecki / <i>Turkish</i>	500	1 000

Język niemiecki pozostaje najczęściej poszukiwaną kompetencją w sektorze SSC/BPO, a francuski nadal cieszy się dużym zainteresowaniem, szczególnie w procesach finansowych i HR.

Obserwujemy natomiast spadek popytu na hiszpański, co jest efektem przenoszenia części procesów do tańszych lokalizacji. Rosnące znaczenie zyskują również języki nordyckie oraz środkowoeuropejskie, odpowiadające na potrzeby nowych inwestycji w regionie CEE. Pomimo automatyzacji i rozwoju AI, kompetencje językowe w połączeniu z wiedzą procesową pozostają kluczowym atutem specjalistów i przewagą konkurencyjną na rynku pracy.

Karolina Węgiel, Associate Manager

German remains the most sought-after language skill in the SSC/BPO sector, while French continues to enjoy strong demand, particularly in finance and HR processes.

In contrast, we are observing a decline in demand for Spanish, resulting from the relocation of some processes to lower-cost destinations. Nordic and Central European languages are gaining importance, reflecting the growing needs of new investments across the CEE region. Despite automation and the advancement of AI, language proficiency combined with process knowledge remains a key asset for specialists and a strong competitive advantage in the job market.

W 2025 roku Polska utrzymała pozycję jednego z kluczowych rynków dla centrów usług wspólnych w Europie.

Stabilna dostępność wykwalifikowanych specjalistów z obszarów finansów, IT i zarządzania, a także wysoki poziom kompetencji językowych pozostają głównymi atutami kraju. Polscy pracownicy wyróżniają się elastycznością, umiejętnościami cyfrowymi i doświadczeniem w środowisku międzynarodowym, co przekłada się na wysoką konkurencyjność rynku pracy.

W 2026 roku spodziewany jest dalszy wzrost zapotrzebowania na ekspertów z kompetencjami technologicznymi, analitycznymi i przywódczymi oraz stopniowy wzrost wynagrodzeń w rolach specjalistycznych i menedżerskich w sektorze SSC.

In 2025, Poland maintained its position as one of the key markets for Shared Service Centers (SSCs) in Europe.

The stable availability of qualified specialists in finance, IT, and management, as well as a high level of language proficiency, remain the country's main strengths. Polish professionals stand out for their flexibility, digital skills, and experience in international environments, contributing to the strong competitiveness of the local labor market.

In 2026, demand is expected to continue growing for experts with technological, analytical, and leadership competencies, accompanied by a gradual increase in salaries for specialist and managerial roles within the SSC sector.

SSC w Polsce, poza operacjami transakcyjnymi, coraz częściej odpowiadają za złożone procesy, tworzenie wartości i wdrażanie RPA i AI.

Kluczowe są krytyczne myślenie, adaptacja do zmian, otwartość na usprawnienia oraz dojrzałość lidarska, umożliwiająca zarządzanie różnorodnymi zespołami - pokoleniowo i w kontekście neuro różnorodności.

Firmy obecnie ostrożniej podchodzą do decyzji inwestycyjnych, ale jednocześnie coraz częściej pojawiają się role o bardziej zaawansowanym charakterze i strategicznym znaczeniu. Kandydaci są świadomi swojej wartości, oczekują elastyczności i sprawnego procesu rekrutacji. Szybkość działania oraz przemyślany employer branding realnie wpływają na sukces rekrutacji.

Shared Service Centers (SSC) in Poland, beyond transactional operations, are increasingly responsible for complex processes, value creation, and the implementation of RPA and AI.

Key competencies include critical thinking, adaptability to change, openness to improvement, and leadership maturity, enabling the management of diverse teams – both generationally and in the context of neurodiversity.

Companies are now more cautious in making investment decisions; however, roles with a more advanced and strategic character are appearing more frequently. Candidates are aware of their market value and expect flexibility as well as an efficient recruitment process. The speed of action and a well-thought-out employer branding strategy have a real impact on recruitment success.

Aleksandra Kiersztan
Associate Manager



Kinga Żbikowska
Manager



Human Resources

Zasoby Ludzkie



	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Grupowy Dyrektor Personalny <i>Chief Human Resources Officer</i>	30 000	36 000	45 000
Dyrektor Personalny <i>HR Director</i>	27 000	32 000	36 000
Menedżer ds. Personalnych <i>HR Manager</i>	20 000	23 000	26 000
Senior HR Business Partner <i>HR Senior Business Partner</i>	15 000	18 000	22 000
HR Business Partner <i>HR Business Partner</i>	13 000	14 500	16 000
Starszy Specjalista ds. Personalnych <i>HR Senior Specialist</i>	11 000	12 500	14 000
Specjalista ds. Personalnych <i>HR Specialist</i>	9 000	10 000	11 500
Młodszy Specjalista ds. Personalnych <i>HR Junior Specialist</i>	7 000	7 500	8 500
Analitik ds. Personalnych <i>HR Analyst</i>	10 000	12 000	14 000

Kadry i Płace / *HR & Payroll*

Menedżer ds. Kadr i Płac <i>HR Admin and Payroll Manager</i>	15 000	16 000	19 000
Starszy Specjalista ds. Kadr i Płac <i>HR Admin and Payroll Senior Specialist</i>	10 000	11 000	12 000
Specjalista ds. Kadr i Płac <i>HR Admin and Payroll Specialist</i>	8 000	9 000	10 000

	dolny kwartyl <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartyl <i>3-rd quartile</i>
Menedżer ds. Wynagrodzeń i Benefitów <i>Compensation & Benefits Manager</i>	18 000	20 000	23 000
Starszy Specjalista ds. Wynagrodzeń i Benefitów <i>Compensation & Benefits Senior Specialist</i>	14 000	17 000	19 000
Specjalista ds. Wynagrodzeń i Benefitów <i>Compensation & Benefits Specialist</i>	10 000	12 000	14 000

Rekrutacja i Wizerunek Pracodawcy / *Recruitment & Employer Branding*

Menedżer ds. Rekrutacji <i>Recruitment Manager</i>	15 000	17 000	19 000
Starszy Specjalista ds. Rekrutacji <i>Senior Recruitment Specialist</i>	10 500	11 500	12 500
Specjalista ds. Rekrutacji <i>Recruitment Specialist</i>	9 000	10 000	11 000
Młodszy Specjalista ds. Rekrutacji <i>Junior Recruitment Specialist</i>	7 500	8 500	9 000
Menedżer ds. Wizerunku Pracodawcy <i>Employer Branding Manager</i>	14 000	16 000	18 000
Specjalista ds. Wizerunku Pracodawcy <i>Employer Branding Specialist</i>	9 000	10 500	12 000

Szkolenia i Rozwój / *Learning & Development*

Menedżer ds. Szkoleń i Rozwoju <i>L&D Manager</i>	16 000	17 500	20 000
Starszy Specjalista ds. Szkoleń i Rozwoju <i>L&D Senior Specialist</i>	10 000	11 000	12 500
Specjalista ds. Szkoleń i Rozwoju <i>L&D Specialist</i>	9 000	10 000	11 000
Trener Wewnętrzny <i>Internal Trainer</i>	10 000	13 000	15 000

Rok 2025 przyniósł znaczące napięcia na rynku pracy, szczególnie w obszarze HR. Funkcje personalne muszą dziś łączyć rolę strażnika kultury organizacyjnej z architektem transformacji cyfrowej, dbając jednocześnie o zaangażowanie pracowników w warunkach niepewności.

Rosnące oczekiwania dotyczące elastycznej pracy, dobrostanu i rozwoju zawodowego sprawiają, że tradycyjne podejście do zarządzania kadrami staje się niewystarczające.

Integracja sztucznej inteligencji to jedno z głównych wyzwań – rodzi dylematy etyczne i opór wobec zbyt technologicznych rozwiązań. Równocześnie rozwój kompetencji cyfrowych i miękkich jest niezbędny, bo brak ciągłego reskillingu i upskillingu ogranicza konkurencyjność firm.

Coraz częściej obserwuje się zjawisko quiet cracking – cichego wypalenia, które stopniowo obniża zaangażowanie i efektywność zespołów. W obliczu tych wyzwań HR musi działać strategicznie – jako partner biznesu, doradca przy zmianach strukturalnych i budowniczy przewagi w pozyskiwaniu talentów.

W 2026 roku rola HR stanie się jeszcze bardziej wymagająca. Tradycyjne centra kompetencji (rekrutacja, L&D, performance) będą zastępowane przez multidyscyplinarne zespoły projektowe skupione na konkretnych wyzwaniach. HR ewoluje w kierunku funkcji adaptacyjnej, kształtującej przyszłość pracy, kultury i kompetencji.

The year 2025 brought significant tensions to the labour market, particularly affecting HR functions. HR teams must now combine the role of safeguarding organisational culture with driving digital transformation, while maintaining employee engagement in a climate of uncertainty.

Growing expectations around flexible work, well-being and career development mean that traditional HR models are no longer sufficient.

The integration of artificial intelligence is one of the key challenges – raising ethical concerns and employee resistance to overly technological solutions. At the same time, developing digital and soft skills has become essential, as organisations that do not invest in continuous reskilling risk losing competitiveness.

The phenomenon of quiet cracking – a silent form of burnout that gradually reduces engagement and performance – is becoming more visible. In response, HR must operate strategically, acting as a business partner, adviser in structural changes and a key contributor to talent acquisition and retention.

In 2026, the HR function will face even greater demands. Traditional centres of expertise (recruitment, L&D, performance) are expected to be replaced by multidisciplinary project teams focused on specific business challenges. HR is evolving into an adaptive function that shapes the future of work, culture and competencies.

Izabela Suchocka
Senior Manager



Administration & Business Support

Administracja i Wsparcie Biznesu



	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Dyrektor ds. Administracyjnych <i>Administration Director</i>	20 000	24 000	27 000
Menedżer ds. Administracyjnych <i>Administration Manager</i>	15 000	17 000	20 000
Specjalista ds. Administracyjnych <i>Administration Specialist</i>	10 000	10 500	12 000
Kierownik Biura <i>Office Manager</i>	11 000	13 000	16 000
Koordinator Biura <i>Office Coordinator</i>	10 000	12 000	13 000
Recepcjonista <i>Receptionist</i>	6 000	7 000	7 500
Menedżer ds. Utrzymania Floty <i>Fleet Manager</i>	11 000	12 500	14 000
Specjalista ds. Utrzymania Floty <i>Fleet Specialist</i>	8 500	9 500	10 500

Wsparcie Biznesu / *Business Support*

Asystent Zarządu <i>Board / Executive Assistant</i>	11 000	12 000	14 000
Asystent Działu <i>Team / Department Assistant</i>	9 000	9 000	10 000
Asystent Osobisty <i>Personal Assistant</i>	9 000	11 000	13 000
Asystent Biura <i>Office Assistant</i>	6 000	7 000	8 000

Sales & Marketing

Sprzedaż i Marketing



	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Sprzedaż <i>Sales</i>			
Dyrektor Handlowy <i>Sales Director</i>	24 000	30 000	36 000
Dyrektor Regionalny (Duże Sklepy) <i>Regional Director (Big Stores)</i>	18 500	24 500	30 000
Dyrektor Regionalny (Małe i Średnie Sklepy) <i>Regional Director (Small and Medium Stores)</i>	16 000	19 500	24 500
Kierownik Regionalny (Duże Sklepy) <i>Regional Manager (Big Stores)</i>	14 000	17 500	19 500
Kierownik Regionalny (Małe i Średnie Sklepy) <i>Regional Manager (Small and Medium Stores)</i>	13 000	16 000	18 000
Dyrektor / Kierownik Dużego Sklepu (> 50 FTE) <i>Store Director (> 50 FTE)</i>	15 000	17 000	21 500
Dyrektor / Kierownik Średniego Sklepu (10-50 FTE) <i>Store Director / Manager (10-50 FTE)</i>	13 000	15 000	17 000
Kierownik Małego Sklepu (< 10 FTE) <i>Store Manager (< 10 FTE)</i>	9 000	11 500	13 500
Doradca Klienta <i>Sales Assistant</i>	6 000	8 500	11 000
Menedżer ds. Visual Merchandisingu <i>Visual Merchandising Manager</i>	9 500	12 000	15 500
Marketing <i>Marketing</i>			
Dyrektor Marketingu <i>Marketing Director</i>	19 000	26 000	34 500
Starszy Menedżer ds. Zarządzania Marką <i>Senior Brand Manager</i>	16 000	19 500	20 500
Menedżer ds. Zarządzania Marką <i>Brand Manager</i>	11 500	14 000	17 000
Menedżer ds. Marketingu <i>Marketing Manager</i>	14 500	16 500	19 000

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Marketing <i>Marketing</i>			
Menedżer ds. PR <i>PR Manager</i>	13 000	15 000	17 500
Specjalista ds. Marketingu <i>Marketing Specialist</i>	7 500	10 000	13 000
Menedżer ds. Zarządzania Kategorią <i>Category Manager</i>	11 500	13 000	15 000
Menedżer ds. Badań Konsumenckich <i>Consumer Insight Manager</i>	11 000	13 500	16 000
Marketing Cyfrowy <i>Digital Marketing</i>			
Dyrektor Zarządzający <i>Country Manager</i>	31 000	38 000	42 000
Dyrektor ds. Omnichannel <i>Omnichannel Director</i>	28 000	32 000	36 000
Dyrektor ds. E-commerce <i>E-commerce Director</i>	25 000	31 000	36 500
Menedżer ds. E-commerce <i>E-commerce Manager</i>	18 000	22 500	26 500
Specjalista ds. E-commerce <i>E-commerce Specialist</i>	9 000	12 000	14 000
Analitik ds. E-commerce <i>E-commerce Analyst</i>	11 500	14 000	16 000
Analitik Internetowy <i>Internet / Web Analyst</i>	11 500	14 000	16 000
Dyrektor Marketplace <i>Marketplace Director</i>	27 000	33 000	37 000
Menedżer ds. Marketplace <i>Marketplace Manager</i>	17 000	19 500	23 000
Specjalista ds. Marketplace <i>Marketplace Specialist</i>	8 000	10 000	12 000

	dolny kwartyl <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartyl <i>3-rd quartile</i>
Marketing Cyfrowy <i>Digital Marketing</i>			
Menedżer ds. Social Media <i>Social Media Manager</i>	16 500	19 000	21 500
Specjalista ds. Social Media <i>Social Media Specialist</i>	7 000	9 500	11 500
Menedżer ds. Marketingu Cyfrowego <i>Digital Marketing Manager</i>	17 000	20 500	25 000
Specjalista ds. Marketingu Cyfrowego <i>Digital Marketing Specialist</i>	9 500	12 000	14 500
Menedżer ds. Performance Marketingu <i>Performance Marketing Manager</i>	19 000	22 500	25 000
Specjalista ds. Performance Marketingu <i>Performance Marketing Specialist</i>	9 500	12 000	15 000
Menedżer ds. SEO/SEM <i>SEO/SEM Manager</i>	14 500	17 000	19 000
Specjalista ds. SEO/SEM <i>SEO/SEM Specialist</i>	9 500	11 000	13 000
Kierownik ds. CRM <i>CRM Manager</i>	14 000	18 500	23 000
Specjalista ds. CRM <i>CRM Specialist</i>	8 000	10 500	12 500
Specjalista ds. Marketing Automation <i>Marketing Automation Specialist</i>	8 000	10 000	12 000
Specjalista ds. UX/UI <i>UX/UI Specialist / Designer</i>	9 500	11 500	12 500
Specjalista ds. Contentu <i>Content Specialist</i>	7 000	8 500	11 000
Menedżer ds. Trafficu <i>Traffic Manager</i>	12 000	14 500	16 000
Grafik <i>Graphic Designer</i>	8 000	9 500	11 000

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Sprzedaż <i>Sales</i>			
Dyrektor Handlowy <i>Sales Director</i>	33 000	42 000	50 000
Dyrektor Sprzedaży ds. Kanału Tradycyjnego <i>Sales Director (Traditional Trade)</i>	25 500	31 500	34 000
Dyrektor Sprzedaży ds. Kanału Nowoczesnego <i>Sales Director (Modern Trade)</i>	28 000	34 500	38 000
Menedżer Zespołu Sprzedażowego <i>Sales Team Manager</i>	21 000	25 000	27 000
Krajowy Menedżer ds. Kluczowych Klientów <i>National Key Account Manager</i>	25 000	28 000	32 000
Starszy Menedżer ds. Kluczowych Klientów <i>Senior Key Account Manager</i>	18 500	20 000	22 000
Menedżer ds. Kluczowych Klientów <i>Key Account Manager</i>	15 500	16 500	18 500
Przedstawiciel Handlowy <i>Sales Representative</i>	9 000	9 500	12 000
Menedżer ds. Eksportu <i>Export Manager</i>	16 000	21 000	25 000
Menedżer ds. Kluczowych Klientów E-commerce <i>E-commerce Key Account Manager</i>	12 500	15 000	17 500

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Marketing <i>Marketing</i>			
Dyrektor ds. Marketingu <i>Marketing Director</i>	28 000	36 000	41 000
Menedżer ds. Marketingu <i>Marketing Manager</i>	19 000	23 000	26 000
Specjalista ds. Marketingu <i>Marketing Specialist</i>	11 500	13 500	15 000
Starszy Menedżer ds. Zarządzania Marką <i>Senior Brand Manager</i>	18 000	20 000	22 000
Menedżer ds. Zarządzania Marką <i>Brand Manager</i>	13 500	15 500	17 500
Menedżer ds. Marketingu Cyfrowego <i>Digital Marketing Manager</i>	15 000	18 000	20 500
Menedżer ds. PR <i>PR Manager</i>	13 000	16 000	18 000
Menedżer ds. Zarządzania Kategorią <i>Category Manager</i>	14 500	17 000	19 000
Menedżer ds. Badań Konsumentckich <i>Consumer Insight Manager</i>	14 500	17 000	19 000
Menedżer ds. Produktu <i>Product Manager</i>	15 000	17 500	19 000
Menedżer ds. Trade Marketingu <i>Trade Marketing Manager</i>	15 000	17 000	18 500

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Sprzedaż <i>Sales</i>			
Dyrektor Handlowy <i>Sales Director</i>	23 000	30 500	34 000
Menedżer Zespołu Sprzedażowego <i>Sales Team Manager</i>	17 000	22 000	26 000
Menedżer ds. Rozwoju Biznesu <i>Business Development Manager</i>	15 000	19 000	23 000
Menedżer ds. Sprzedaży Eksportowej <i>Export Manager</i>	16 000	21 000	24 000
Menedżer ds. Kluczowych Klientów <i>Key Account Manager</i>	13 500	16 000	19 000
Menedżer ds. Projektów Sprzedażowych <i>Project Manager</i>	14 000	16 000	19 000
Inżynier Sprzedaży <i>Sales Engineer</i>	9 000	12 000	14 000
Przedstawiciel Handlowy <i>Sales Representative</i>	10 000	12 500	14 000
Marketing <i>Marketing</i>			
Dyrektor Marketingu <i>Marketing Director</i>	21 000	25 000	28 000
Menedżer ds. Marketingu <i>Marketing Manager</i>	15 000	17 000	19 000
Menedżer ds. Produktu <i>Product Manager</i>	13 000	15 500	17 000
Specjalista ds. Marketingu <i>Marketing Specialist</i>	9 000	11 000	12 000

Rynek sprzedaży technicznej utrzymuje stabilny wzrost, napędzany rozwojem automatyzacji, robotyzacji i modernizacji produkcji. Próg wejścia pozostaje wysoki – poszukiwani są doświadczeni handlowcy i menedżerowie z wiedzą produktową, kontaktami i wynikami sprzedażowymi.

W dystrybucji obserwuje się większą elastyczność wobec kandydatów oraz otwartość na osoby spoza branży, zwłaszcza z FMCG. Wzrost oczekiwań płacowych jest znaczący, szczególnie wśród inżynierów sprzedaży i menedżerów regionalnych, którzy coraz częściej wybierają oferty dające realny wpływ na strategię i rozwój biznesu.

The technical sales market continues to experience steady growth, driven by the expansion of automation, robotics, and production modernization. The entry threshold remains high – companies are seeking experienced sales professionals and managers with strong product knowledge, industry contacts, and proven sales results.

In distribution, there is greater flexibility toward candidates and openness to professionals from outside the industry, particularly those coming from FMCG. Salary expectations have increased significantly, especially among sales engineers and regional managers, who are increasingly choosing offers that provide real influence on business strategy and development.

W 2025 roku rynek FMCG utrzymywał stabilny trend wzrostowy. W 2026 roku na kierunki jego rozwoju wpływać będą przede wszystkim obszary związane ze zrównoważonym rozwojem, cyfryzacją (m.in. e-commerce, wykorzystanie narzędzi AI), personalizacją oferty oraz rosnącym zainteresowaniem produktami zdrowymi i lokalnymi.

Segment Retail w 2025 roku kontynuował transformację w kierunku modelu omnichannel. Prognozy na 2026 rok wskazują na dalsze wzmacnianie sprzedaży cyfrowej, rozwój personalizacji doświadczeń zakupowych oraz automatyzację procesów, z naciskiem na działania zwiększające lojalność klientów.

W obszarze sprzedaży i marketingu w 2026 roku kluczowe będą kompetencje cyfrowe i analityczne. Rekrutacje będą koncentrować się na specjalistach posiadających doświadczenie w środowisku omnichannel i w pracy z danymi.

In 2025, the FMCG market maintained a stable growth trend. In 2026, its development will be shaped primarily by sustainability, digital technologies (including e-commerce and AI), personalization, and growing consumer interest in healthy and local products.

In 2025, the Retail segment continued its transformation toward an omnichannel model. Forecasts for 2026 indicate further strengthening of digital sales, advancing personalization of the customer experience, and increased process automation, with a strong focus on customer loyalty.

In sales and marketing, digital and analytical skills will be key in 2026. Recruitment efforts will focus on professionals with experience in omnichannel environments and data-driven decision-making.

Paweł Kasperski
Senior Manager



Katarzyna Wręga
Executive Manager



Pharma & Medical Devices

Farmacja i Sprzęt Medyczny



	dolny kwartyl <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartyl <i>3-rd quartile</i>
Dyrektor Sprzedaży Rx <i>Sales Director Rx</i>	31 000	37 000	48 000
Dyrektor Sprzedaży OTC <i>Sales Director OTC</i>	30 000	35 000	44 000
Menedżer Zespołu Sprzedażowego <i>Sales Manager (People Manager)</i>	22 000	27 000	32 000
Krajowy Menedżer ds. Kluczowych Klientów <i>National Key Account Manager</i>	21 000	23 000	26 000
Starszy Menedżer ds. Kluczowych Klientów <i>Senior Key Account Manager</i>	18 000	20 000	23 000
Menedżer ds. Kluczowych Klientów <i>Key Account Manager</i>	15 000	17 000	19 000
Kierownik Regionalny <i>Regional Sales Manager</i>	18 000	22 000	25 000
Dyrektor Marketingu <i>Marketing Director</i>	28 000	33 000	44 000
Menedżer ds. Zarządzania Marką <i>Brand Manager</i>	16 000	19 000	21 000
Menedżer ds. Produktu <i>Product Manager</i>	16 000	19 000	22 000
Menedżer ds. Trade Marketingu <i>Trade Marketing Manager</i>	15 000	17 000	19 000
Menedżer ds. Marketingu Cyfrowego <i>Digital Marketing Manager</i>	24 500	31 500	38 500
Menedżer ds. Regulacyjnych <i>Regulatory Affairs Manager</i>	18 500	23 500	27 000

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Dyrektor Zarządzający <i>Managing Director</i>	33 000	40 000	50 000
Dyrektor Sprzedaży <i>Sales Director</i>	25 000	30 000	34 000
Menedżer Sprzedaży (z zespołem) <i>Sales Manager (People Manager)</i>	18 000	21 000	24 000
Menedżer ds. Rozwoju Biznesu <i>Business Development Manager</i>	18 000	21 500	23 500
Menedżer ds. Produktu <i>Product Manager</i>	16 000	19 000	22 000
Menedżer ds. Zgodności <i>Compliance Manager</i>	17 000	19 000	22 000
Menedżer ds. Kluczowych Klientów <i>Key Account Manager</i>	15 000	17 000	20 000
Przedstawiciel Handlowy <i>Sales Representative</i>	9 000	12 000	13 000
Menedżer Serwisu <i>Service Manager</i>	16 000	18 000	20 000
Inżynier Serwisu <i>Service Engineer</i>	12 000	14 000	16 000
Specjalista Aplikacyjny <i>Clinical Application Specialist</i>	14 000	16 000	18 000
Specjalista ds. Regulacyjnych <i>Regulatory Specialist</i>	12 500	15 000	17 000

Rok 2025 pokazał, że sektor Life Sciences (Pharma, Medical Devices i Biotechnologia) pozostają jednymi z najbardziej dynamicznych i odpornych sektorów gospodarki. Choć firmy działały ostrożniej, był to okres dojrzewania rynku i inwestycji w jakość - zarówno w ludzi, jak i w technologie. Na znaczeniu zyskały projekty z obszaru digital health, automatyzacji produkcji, analizy danych klinicznych oraz rozwoju innowacyjnych terapii, co przełożyło się na rosnące zapotrzebowanie na specjalistów łączących kompetencje naukowe z cyfrowymi.

Szczególnie poszukiwani byli eksperci w dziedzinach takich jak data science w medycynie, zarządzanie danymi klinicznymi, inżynieria procesowa czy regulatory affairs, a także Business Development Managerowie, którzy potrafią przekładać potencjał technologiczny na realny wzrost biznesu. Wartością stała się interdyscyplinarność - umiejętność pracy na styku nauki, technologii i komercjalizacji. To właśnie dlatego wyraźnie wzrosło zainteresowanie wsparciem poszukiwania talentów niedostępnych w tradycyjnych kanałach rekrutacyjnych.

Prognozy na 2026 rok napawają optymizmem. Oczekiwane ożywienie finansowania badań, działalność R&D i ekspansja firm na nowe rynki stworzą przestrzeń do dalszego wzrostu zatrudnienia. Rynek pracy w sektorze Life Sciences coraz wyraźniej premiuje innowacyjne myślenie, rozwój kompetencji cyfrowych i gotowość do współtworzenia zmian.

The year 2025 showed that the Life Sciences sector (Pharma, Medical Devices, Biotechnology) remains one of the most dynamic and resilient areas of the economy. Although companies operated with greater caution, it was a period of market maturity and investment in quality – both in people and in technology. Projects related to digital health, production automation, clinical data analytics, and the development of innovative therapies gained importance, driving demand for specialists who combine scientific expertise with digital competencies.

There was particularly high demand for experts in areas such as medical data science, clinical data management, process engineering and regulatory affairs, as well as Business Development Managers capable of converting technological potential into measurable business growth. Interdisciplinarity – the ability to operate at the intersection of science, technology and commercialization – has become a key value. As a result, companies increasingly sought support in recruiting talent that is not accessible through traditional hiring channels.

The outlook for 2026 is optimistic. Expected growth in research funding, intensified R&D activity and international expansion of companies will create opportunities for continued workforce growth. The job market in Life Sciences increasingly rewards innovative thinking, digital skill development and readiness to co-create transformation.

Alicja Bekier
Senior Manager



Information Technology

Technologie Informatyczne



	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Chief Information Officer	38 000	45 000	53 000
Chief Technology Officer	35 000	40 000	44 000
Chief Security Officer	34 000	40 000	44 000
Head of Applications Development	31 000	36 000	38 000

Infrastruktura / *Infrastructure*

IT Infrastructure Manager	23 000	27 000	32 000
Service Delivery Manager	21 000	24 000	28 000
System Administrator	13 000	15 000	17 000
Network Engineer	18 000	21 000	24 000
Cloud Engineer	20 000	23 000	27 000
DevOps Engineer	17 000	20 000	22 000
Database Administrator	13 000	16 000	18 000

Bezpieczeństwo / *Security*

IT Security Manager	23 000	25 000	28 000
IT Security Engineer	15 000	18 000	21 000
IT Security Auditor	14 000	16 000	19 000

	dolny kwartyl <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górný kwartyl <i>3-rd quartile</i>
Data Engineer	18 000	23 000	26 000
Data Scientist	20 000	24 000	27 000
RPA Developer	15 000	17 000	19 000
BI Analyst	14 000	15 000	18 000

Rozwój Oprogramowania / *Software Development*

Senior IT Project Manager	22 000	25 000	28 000
Project Manager	18 000	21 000	23 000
Scrum Master	14 000	17 000	20 000
Android Developer Senior	13 000	17 000	21 000
Android Developer Mid	12 000	15 000	19 000
C# Developer Senior	18 000	20 000	21 000
C# Developer Mid	13 000	14 000	16 000
C++ Developer Senior	18 000	19 500	21 500
C++ Developer Mid	13 500	15 000	16 500
iOS Developer Senior	23 500	25 000	28 000
iOS Developer Mid	17 500	20 000	22 000

	dolny kwartyl <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartyl <i>3-rd quartile</i>
PHP Developer Senior	18 000	20 500	21 500
PHP Developer Mid	13 000	14 500	16 500
Javascript Developer Senior	18 000	20 000	22 000
Javascript Developer Mid	13 000	15 000	17 000
Scala Developer Senior	23 000	24 500	27 500
Scala Developer Mid	17 500	19 000	21 500
Java Developer Senior	18 000	19 500	21 000
Java Developer Mid	13 000	15 000	16 500
Python Developer Senior	20 000	21 500	23 000
Python Developer Mid	14 000	15 500	17 000
Ruby Developer Senior	21 000	23 000	25 000
Ruby Developer Mid	14 000	17 000	19 000
Salesforce Developer Senior	21 000	22 500	25 000
Salesforce Developer Mid	14 000	16 500	19 000
Node.js Developer Senior	19 000	22 000	24 000
Node.js Developer Mid	13 000	16 000	18 000

Property & Construction

Nieruchomości i Budownictwo



	dolny kwartyl <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartyl <i>3-rd quartile</i>
Dyrektor Kontraktu <i>Contract Director</i>	28 000	33 000	38 000
Dyrektor Techniczny <i>Technical Director</i>	25 000	28 000	32 000
Starszy Kierownik Projektu <i>Senior Project Manager</i>	22 000	25 000	28 000
Kierownik Projektu <i>Project Manager</i>	16 000	18 000	22 000
Kierownik Budowy <i>Construction Manager</i>	14 000	17 000	20 000
Kierownik Robót <i>Works Manager</i>	12 000	14 000	15 000
Inżynier Robót <i>Works Engineer</i>	9 000	10 000	11 500
Inżynier Budowy <i>Construction Engineer</i>	9 000	10 000	11 500
Kosztorysant <i>Cost Estimator</i>	9 500	10 500	12 000
Projektant Instalacji <i>Installation Designer</i>	10 000	12 000	13 500

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Dyrektor Zarządzający <i>Managing Director</i>	40 000	52 000	60 000
Dyrektor ds. Zakupu Gruntów <i>Land Acquisition Director</i>	26 000	31 000	34 000
Menedżer ds. Zakupu Gruntów <i>Land Acquisition Manager</i>	15 000	21 000	25 000
Senior Project Manager <i>Senior Project Manager</i>	23 000	26 000	28 000
Project Manager <i>Project Manager</i>	16 000	20 000	22 000
Cost Manager <i>Cost Manager</i>	14 000	17 000	21 000
Fit Out Project Manager <i>Fit Out Project Manager</i>	14 000	18 000	21 000
Senior Asset Manager <i>Senior Asset Manager</i>	26 000	30 000	36 000
Asset Manager <i>Asset Manager</i>	18 000	22 000	26 000
Head of Leasing <i>Head of Leasing</i>	26 000	32 000	40 000
Senior Leasing Manager <i>Senior Leasing Manager</i>	21 000	23 000	26 000
Leasing Manager <i>Leasing Manager</i>	15 000	17 000	20 000

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górný kwartył <i>3-rd quartile</i>
Head of Property Management <i>Head of Property Management</i>	23 000	25 000	29 000
Senior Property Manager <i>Senior Property Manager</i>	15 000	17 000	19 000
Property Manager <i>Property Manager</i>	11 000	13 000	15 000
Investment Consultant <i>Investment Consultant</i>	16 000	18 500	20 000
Property Valuer <i>Property Valuer</i>	14 000	16 000	18 000
Facility Manager <i>Facility Manager</i>	15 000	16 500	18 000

Energy & ESG

Energetyka i Zrównoważony Rozwój



	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Dyrektor Handlowy (OZE) <i>Sales Director (RES)</i>	20 000	28 500	32 000
Menedżer Sprzedaży (OZE) <i>Sales Manager (RES)</i>	15 000	18 000	20 000
Dyrektor ds. Eksploatacji <i>Director of Operations</i>	19 000	23 000	25 000
Dyrektor ds. Inwestycji <i>Investment Director</i>	20 000	26 000	28 000
Menedżer ds. PPA <i>PPA Manager</i>	20 000	22 000	25 000
Menedżer ds. Zakupu Gruntów <i>Land Acquisition Manager</i>	17 000	20 000	22 000
Specjalista ds. Zakupu Gruntów <i>Land Acquisition Specialist</i>	11 500	13 000	14 500
Starszy Kierownik Projektu (OZE) <i>Senior Project Manager (RES)</i>	21 000	24 000	26 000
Kierownik Projektu (OZE) <i>Project Manager (RES)</i>	15 000	18 000	24 000
Inżynier Projektu (OZE) <i>Project Engineer (RES)</i>	11 000	12 500	14 500
Starszy Kierownik Projektu (Energia Tradycyjna) <i>Senior Project Manager (Offshore / Hydrogen)</i>	23 000	27 000	30 000
Kierownik Projektu (Energia Tradycyjna) <i>Project Manager (Offshore / Hydrogen)</i>	19 000	21 000	23 000
Inżynier Projektu (Energia Tradycyjna) <i>Project Engineer (Offshore / Hydrogen)</i>	12 000	13 500	16 000
Starszy Inżynier Elektryk <i>Senior Electric Engineer</i>	13 000	15 000	17 000
Inżynier Elektryk <i>Electric Engineer</i>	9 000	10 500	12 000

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Kierownik Projektu ds. Technologii Elektrycznych <i>Grid Manager</i>	23 000	26 000	28 000
Inżynier ds. Technologii Elektrycznych <i>Grid Engineer</i>	15 000	16 500	18 000
Projektant Gazociągów <i>Gas Pipeline Designer</i>	10 000	11 500	13 000
Projektant Linii Energetycznych <i>Power Line Designer</i>	10 500	12 000	13 500
Projektant Instalacji PV <i>PV Installation Designer</i>	10 000	11 500	13 500
Trader <i>Trader</i>	14 000	17 000	19 000
Kierownik Budowy <i>Construction Manager</i>	17 000	20 000	24 000
Kierownik Robót <i>Works Manager</i>	13 000	14 500	16 000
Inżynier Budowy <i>Construction Engineer</i>	9 000	11 000	13 500
Serwisant Instalacji PV <i>PV Installation Service Technician</i>	9 000	10 000	11 000
Menedżer ds. Efektywności Energetycznej <i>Energy Efficiency Manager</i>	16 000	19 000	22 000
Specjalista ds. Efektywności Energetycznej <i>Energy Efficiency Specialist</i>	12 000	13 500	15 000

Zrównoważony Rozwój / *ESG*

Dyrektor ds. Zrównoważonego Rozwoju <i>ESG Director</i>	28 000	34 000	40 000
Menedżer ds. Zrównoważonego Rozwoju <i>ESG Manager</i>	18 000	21 000	23 000
Specjalista ds. Zrównoważonego Rozwoju <i>ESG Specialist</i>	11 500	13 000	14 500

Branża energetyczna w 2025 roku mierzyła się z licznymi wyzwaniami i zmianami. Przedłużono zamrożenie cen prądu dla gospodarstw domowych i odbiorców taryfowych do końca roku, a także wprowadzono nowe zasady rozliczania prosumentów, chroniące ich przed kosztami oddawania energii do sieci przy ujemnych cenach.

Kluczowe działania obejmowały transformację energetyczną, inwestycje w OZE oraz rozwój magazynów energii. Globalnie obserwowano wzrost produkcji energii ze źródeł odnawialnych.

Najważniejsze trendy w 2025 roku to dalszy rozwój OZE, inwestycje w magazynowanie energii, cyfryzacja, wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji oraz technologie takie jak SMR czy wodór.

W Polsce udział OZE w produkcji energii w czerwcu 2025 roku przekroczył udział węgla, osiągając ponad 44%, przy rekordowej liczbie godzin z ujemnymi cenami energii elektrycznej.

W obszarze zatrudnienia rośnie zapotrzebowanie na pracowników sektora OZE, szczególnie w energetyce wiatrowej, a także na specjalistów od inteligentnych sieci, elektromobilności, cyberbezpieczeństwa i audytu energetycznego.

Zatrudnienie w całym sektorze rośnie, a rozwój OZE w perspektywie czasu może przewyższyć poziom zatrudnienia w paliwach kopalnych.

In 2025, the energy sector faced numerous challenges and changes. Electricity price caps for households and regulated customers were extended until the end of the year, and new prosumer settlement rules were introduced to protect them from costs associated with feeding electricity into the grid during periods of negative prices.

Key developments included the energy transition, investments in renewable energy sources (RES), and the expansion of energy storage. Globally, renewable energy production continued to grow.

The main trends in 2025 were the development of RES, investments in storage technologies, digitalisation, the use of Artificial intelligence (AI), and emerging technologies such as SMRs and hydrogen.

In Poland, the share of RES in electricity generation exceeded coal in June 2025, reaching over 44%, alongside a record number of hours with negative electricity prices.

In terms of employment, demand is growing for workers in the RES sector—particularly wind energy—as well as specialists in smart grids, e-mobility, cybersecurity and energy auditing.

Employment across the entire energy sector continues to rise, and the development of RES is expected to eventually outpace employment in fossil fuels.



Engineering & Supply Chain

Inżynieria i Łańcuch Dostaw



	dolny kwartyl <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartyl <i>3-rd quartile</i>
Dyrektor Zarządzający <i>Managing Director</i>	30 000	38 000	45 000
Dyrektor Zakładu Produkcyjnego <i>Plant Director</i>	26 000	33 000	40 000
Menedżer ds. Lean Manufacturing <i>Lean Manufacturing Manager</i>	17 000	20 000	23 000
Inżynier ds. Lean Manufacturing <i>Lean Manufacturing Engineer</i>	11 000	13 000	15 000
Dyrektor Produkcji <i>Manufacturing Director</i>	23 000	27 000	32 000
Kierownik Obszaru Produkcyjnego <i>Manufacturing Area Manager</i>	16 000	20 000	25 000
Kierownik Zmiany <i>Shift Manager</i>	9 500	11 000	13 000
Inżynier Procesu <i>Process Engineer</i>	9 500	13 000	15 000

Inwestycje / *Investments*

Menedżer Projektu <i>Project Manager</i>	15 000	19 000	23 000
Menedżer ds. Inwestycji <i>Investment Manager</i>	16 000	22 000	26 000
Inżynier ds. Inwestycji <i>Investment Engineer</i>	11 000	14 000	16 000

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Dyrektor Techniczny <i>Technical Director</i>	19 000	25 000	29 000
Menedżer ds. Utrzymania Ruchu <i>Maintenance Manager</i>	14 000	17 000	22 500
Inżynier ds. Utrzymania Ruchu <i>Maintenance Engineer</i>	10 000	11 500	12 500
Menedżer ds. R&D <i>R&D Manager</i>	16 000	19 000	25 000
Inżynier ds. R&D <i>R&D Engineer</i>	10 000	12 000	15 000
Inżynier ds. Wdrożeń <i>Implementation Engineer</i>	11 000	14 500	17 000
Inżynier Automatyk <i>Automation Engineer</i>	10 500	13 500	16 000
Inżynier Serwisu <i>Service Engineer</i>	10 500	14 000	17 500
Konstruktor <i>Design Engineer</i>	10 000	13 000	15 000

Jakość i BHP / *Quality & EHS*

Menedżer ds. Zarządzania Jakością <i>Quality Manager</i>	15 000	20 000	24 000
Inżynier Jakości <i>Quality Engineer</i>	10 000	12 500	14 000
Menedżer ds. BHP <i>EHS Manager</i>	14 000	17 000	21 000
Specjalista ds. BHP <i>EHS Specialist</i>	10 000	12 000	13 500

	dolny kwartył <i>1-st quartile</i>	mediana <i>median</i>	górny kwartył <i>3-rd quartile</i>
Dyrektor ds. Łańcucha Dostaw <i>Supply Chain Director</i>	25 000	30 000	37 000
Dyrektor ds. Logistyki <i>Logistics Director</i>	20 000	25 000	30 000
Menedżer ds. Logistyki <i>Logistics Manager</i>	14 000	17 000	20 000
Specjalista ds. Logistyki <i>Logistics Specialist</i>	9 000	11 000	12 500
Kierownik Magazynu <i>Warehouse Manager</i>	13 000	15 000	18 000
Dyrektor ds. Planowania <i>Planning Director</i>	24 000	32 000	36 000
Menedżer ds. Planowania <i>Planning Manager</i>	14 500	17 000	20 000
Specjalista ds. Planowania <i>Planner</i>	9 500	12 000	13 500

Zakupy / *Procurement*

Dyrektor ds. Zakupów <i>Procurement Director</i>	23 000	28 000	35 000
Menedżer ds. Zakupów <i>Procurement Manager</i>	16 000	20 000	24 000
Specjalista ds. Zakupów Strategicznych <i>Strategic Buyer</i>	13 000	15 000	17 500
Specjalista ds. Zakupów Pośrednich <i>Indirect Buyer</i>	10 000	12 000	15 000
Specjalista ds. Zakupów Bezpośrednich <i>Direct Buyer</i>	10 000	13 000	16 000

Rok 2025 w obszarze produkcji i łańcucha dostaw charakteryzował się dalszą automatyzacją, robotyzacją, wdrażaniem AI oraz większym naciskiem na zrównoważony rozwój. Kluczowe były inwestycje w optymalizację łańcuchów dostaw, lokalizację produkcji bliżej rynków zbytu oraz cyfryzację procesów.

Wyzwania, z jakimi mierzyły się organizacje to nadal niestabilność geopolityczna, braki surowców i komponentów oraz rosnące koszty energii. Firmy dążyły do większej elastyczności i transparentności w planowaniu popytu i zarządzaniu dostawami.

Zauważyć też można było dużą liczbę restrukturyzacji i zmian strukturalnych w organizacjach, czego przyczyną były optymalizacje i redukcje kosztów. Z jednej strony wpływały one na poprawę wydajności i efektywności produkcji, z drugiej jednak powodowały redukcje zatrudnienia.

W kwestii wynagrodzeń zauważalne były nieznaczne wzrosty płac, co spowodowało, że organizacje coraz częściej zaczęły otwierać się na zmianę formy zatrudnienia (np. umowy B2B).

Kluczowe na rynku pracy są i będą kompetencje miękkie jak komunikacja, elastyczność, umiejętność dostosowania się do zmieniającej się rzeczywistości i wymagań rynku. Przewagą na rynku będą osoby z unikatowymi kompetencjami, znajomością języków obcych czy narzędzi AI, a także te, którą są otwarte na różne modele pracy i sposoby zatrudnienia.

The year 2025 in the manufacturing and supply chain sector was marked by continued automation, robotics, the implementation of AI solutions, and an increased focus on sustainability. The key priorities included investments in supply chain optimization, nearshoring production closer to key markets, and digitalization of processes.

Organizations continued to face major challenges such as geopolitical instability, shortages of raw materials and components, and rising energy costs. In response, companies sought greater flexibility and transparency in demand planning and supply management.

A notable trend throughout the year was the high number of restructurings and organizational transformations, driven by the need to optimize operations and reduce costs. While these initiatives often improved production efficiency and overall performance, they also resulted in workforce reductions.

When it comes to compensation, only modest salary increases were observed, prompting many organizations to explore alternative employment models – such as B2B contracts.

In the job market, soft skills such as communication, adaptability, flexibility, and the ability to navigate a rapidly changing business environment remain and will continue to be essential. Professionals with unique skill sets, foreign language proficiency, or AI tool expertise will have a competitive edge – as will those who are open to diverse work models and employment arrangements.



Justyna Pudelko
Manager

www.goldmanrecruitment.pl