



# Logistyka w Polsce

Partner:





**Obszar logistyki w Polsce ulega obecnie bardzo dynamicznym przekształceniom.** Z jednej strony na jego rozwój pozytywnie wpływa intensywny wzrost e-commerce, z drugiej – musi on mierzyć się z wyzwaniami związanymi z dużą dozą niepewności na rynku, niedoborem talentów oraz postępującą rewolucją technologiczną, wymagającą od przedsiębiorstw błyskawicznego wdrażania innowacyjnych rozwiązań, które usprawniają funkcjonowanie organizacji i pomagają utrzymać jej konkurencyjność na rynku. Dlatego postanowiliśmy przyrzeć się bliżej aktualnym trendom i nastrojom, panującym w obszarze logistyki i we współpracy z Łukasiewicz - Instytut Logistyki i Magazynowania zrealizowaliśmy ogólnopolskie badanie, do udziału w którym zaprosiliśmy zarówno firmy spedycyjne, przewoźników oraz operatorów jak i organizacje, które w swoich strukturach zarządzają logistyką wewnętrzną.

Naszym celem było uzyskanie kompleksowego opracowania, prezentującego wyzwania, z jakimi mierzą się obecnie firmy działające w obszarze logistyki, jak oceniają obecną sytuację w swoim sektorze, jakie są ich plany dotyczące nowych inwestycji oraz jak zmieniło się ich podejście do pozyskiwania nowych talentów.

Dane z raportu pokazują, że organizacje są świadome wysokiej wartości kapitału ludzkiego i chcą zapewniać pracownikom możliwość podnoszenia kwalifikacji – tym bardziej, że wraz z rozwojem technologii na rynku pracy rośnie zapotrzebowanie na kompetencje cyfrowe. Przedsiębiorcy przewidują, że w wyniku coraz większej automatyzacji i robotyzacji procesów, zapotrzebowanie na kadry w sektorze logistyki będzie wzrastać. Szczegółowe informacje na ten temat, jak również inne, ciekawe wnioski płynące z badania, zawarliśmy w niniejszym opracowaniu, które z przyjemnością przekazujemy w Państwa ręce.

Tomasz Walenczak  
Dyrektor Manpower w Polsce

Arkadiusz Kawa  
Dyrektor  
Sieć Badawcza Łukasiewicz - Instytut  
Logistyki i Magazynowania

## SPIS TREŚCI

**s.3** Skróć menedżerski

**s.4** Nastroje firm

**s.5** Aktualny rynek logistyki w Polsce

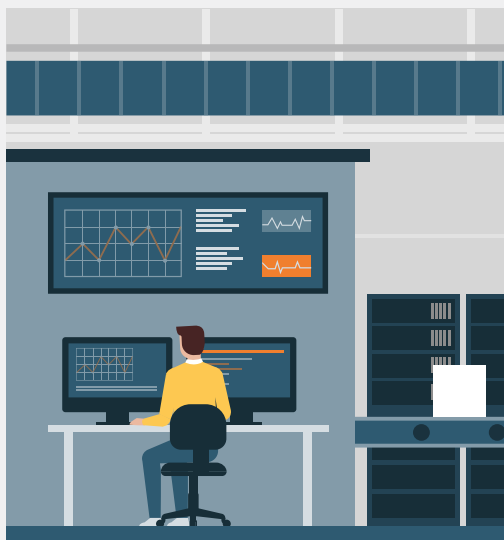
**s.8** Przyszłość sektora logistyki

**s.12** Wyzwania i trendy HR

**s.16** Metodologia badania

# Skót menedżerski od ekspertów

## Manpower i Łukasiewicz – Instytut Logistyki i Magazynowania



Zgodnie z odpowiedziami specjalistów logistyki kluczowym hamulcem dla rozwoju branży staje się brak wykwalifikowanej kadry. Zwraca na to uwagę ponad 1/3 ankietowanych. Jednocześnie więcej niż połowa badanych jako najważniejszy obszar inwestycji w tym roku wskazuje pozyskanie nowych pracowników, mniejszą wagę przywiązując do wdrażania nowoczesnych technologii. Człowiek pozostaje więc kluczowym zasobem organizacji, a automatyzacja nie wpłynie znacząco na poziom zatrudnienia w firmach. Jak w tej sytuacji sektor logistyki, który dostrzega problemy związane z brakiem kandydatów i ich zbyt wysokimi oczekiwaniami finansowymi, zamierza pozyskiwać nowych pracowników? Przede wszystkim poprzez dbałość o obecnie posiadany zespół. Prawie 2/3 firm wprowadziło lub zamierza wprowadzić dodatkowe szkolenia i rozwijać u swoich pracowników kompetencje. Blisko 40% godzi się na dalszy wzrost wynagrodzeń. Na znaczeniu zyskuje outsourcing – zainteresowanie nim wykazuje już co czwarty przedstawiciel branży. Rośnie też udział elastycznych form zatrudnienia, gdzie praca tymczasowa stanowi zazwyczaj do 30% zatrudnienia ogółem. Firmy z branży chętnie sięgają też po pomoc specjalistów w obszarze rekrutacji stałych (43%) i szkoleń (36%). Reasumując – sektor logistyki bardzo dobrze radzi sobie w środowisku tak trudnych zmian i co cieszy, w drodze do osiągnięcia sukcesów coraz częściej sięga po wsparcie ekspertów zewnętrznych, w których gronie mamy zaszczyt się znajdować.

Tomasz Walenczak

Dyrektor Manpower w Polsce

Polscy menedżerowie dość wysoko oceniają sektor logistyki w Polsce. Aż 78% co najmniej dobrze, a 22% bardzo dobrze ocenia polską logistykę. Tylko 14% organizuje procesy logistyczne samodzielnie, a 86% współpracuje z firmami logistycznymi. Oznacza to, że osiągnęliśmy już dojrzałość, a usługi logistyczne są dość powszechnie stosowane i cieszą się uznaniem. Polskie przedsiębiorstwa prowadzą na bieżąco monitoring efektywności działań logistycznych poprzez raportowanie wskaźników logistycznych, dzięki temu mogą poprawiać swoje procesy i lepiej obsługiwać klientów. Menedżerowie i właściciele firm zamierzają cały czas to polepszać, między innymi dzięki inwestycjom w rozwiązania technologiczne, takie jak automatyzacja i robotyzacja w magazynie, autonomiczne wózki AGV i Big Data. Ważnym sygnałem jest to, że 54% firm chce w tym roku inwestować w nowych pracowników. Co ciekawe, dla polskich firm równie ważne są kompetencje miękkie, jak odporność na stres, umiejętność adaptacji, współpraca, jak i kompetencje twarde jak obsługa maszyn, uprawnienia, znajomość języków obcych. Mniej niż połowa badanych prowadzi sprzedaż przez Internet, co oznacza, że jest jeszcze duży potencjał rozwojowy, ale też sporo wyzwań, bo logistyka e-commerce jest bardziej skomplikowana niż handlu tradycyjnego – wymaga nie tylko innej infrastruktury, ale także pracowników.

Arkadiusz Kawa

Dyrektor

Sieć Badawcza Łukasiewicz - Instytut Logistyki i Magazynowania

# Nastroje firm

Polscy pracodawcy działający w obszarze logistyki są zadowoleni z kondycji tego sektora. Aż 8 na 10 organizacji dobrze lub bardzo dobrze ocenia branżę logistyki w Polsce. Także Brexit według firm będzie miał stosunkowo korzystny wpływ na jej atrakcyjność. Pozytywne informacje płyną także z odpowiedzi na pytanie o przewidywane wzrosty obrotów, które w różnej skali planuje 84% firm. Najwięcej, bo 74%, spodziewa się wzrostów sięgających do 30%. Wzrostów powyżej 50% oczekuje 4% badanych przedsiębiorstw.

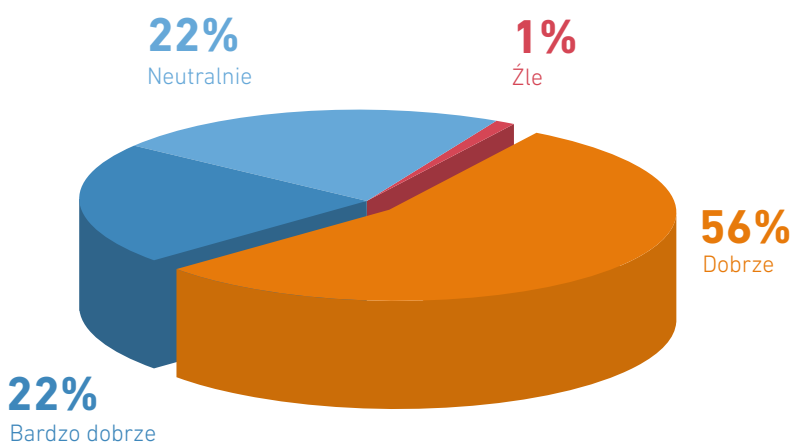
## OCENA SEKTORA LOGISTYKI W POLSCE

Pytanie jednokrotnego wyboru. N=134.

Respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie odpowiedzi na skali 1-5, gdzie 1 to bardzo źle, a 5 to bardzo dobrze.

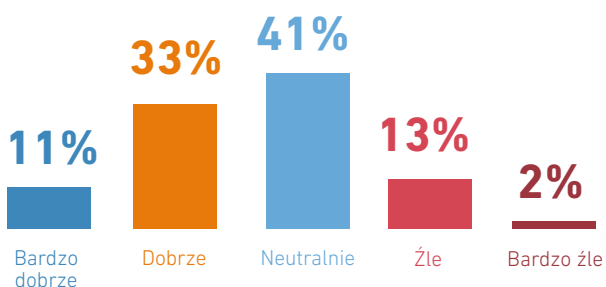
Dane w proc. oznaczają odsetek pracodawców, którzy ocenili sektor logistyki w Polsce przypisując mu poszczególne oceny.

Pytanie jednokrotnego wyboru.



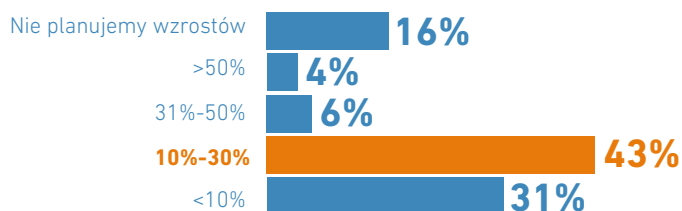
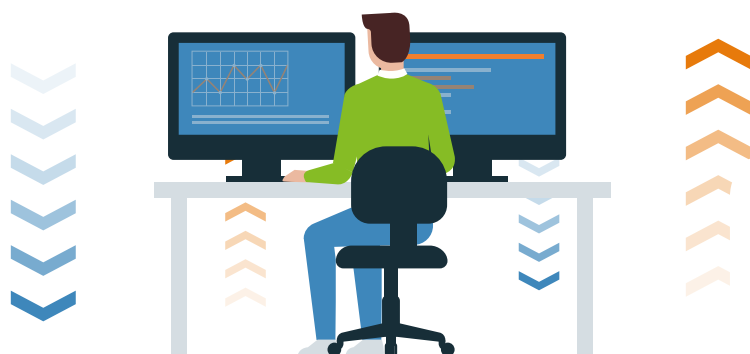
## PROGNOZY DOTYCZĄCE DŁUGOFALOWEGO WPŁYWU BREXITU NA ATRAKCYJNOŚĆ SEKTORA LOGISTYKI W POLSCE

Pytanie jednokrotnego wyboru. N=134.



## PLANOWANE PRZEZ FIRMY WZROSTY OBROTÓW W 2021

Pytanie jednokrotnego wyboru. N=134.



# Aktualny rynek logistyki w Polsce

## WSPÓŁPRACA Z WIELOMA PRZEWOŹNIKAMI NA JPOPULARNIEJSZĄ FORMĄ ORGANIZACJI LOGISTYKI

Respondenci badania zapytani o formę organizacji logistyki, jaką najczęściej wykorzystują, w głównej mierze wskazali na współpracę z wieloma przewoźnikami (45%). Co piąta firma korzysta ze współpracy z operatorem logistycznym w zakresie transportu/spedycji, a co szósta w obszarze logistyki kontraktowej. Co siódma firma decyduje się na samodzielną organizację procesów logistycznych.

Wyniki badania jednoznacznie pokazują, że ostatnie kilkanaście miesięcy to okres niezwykle dynamicznego wzrostu i rozwoju wszystkich ogniw łańcucha dostaw. Ponad 60% respondentów ocenia wpływ pandemii koronawirusa na logistykę jako znaczący lub bardzo znaczący. Począwszy od powierzchni magazynowych, których rynek odnotował rekordowy popyt (4,8 mln mkw., z czego 1,36 tylko w IV kwartale, a 71% stanowiły nowe umowy i ekspansje) i zajęł trzecie miejsce wśród najbardziej aktywnych rynków w Europie, poprzez coraz większy udział handlu elektronicznego w ogólnym retailu (9,5%, ponad 100% wzrostu rdr), kończąc na rekordach osiągniętych w branży KEP, w ramach której wysłano w 2020 roku aż 814 milionów przesyłek i osiągnięto obroty prawie 11 miliardów PLN, właśnie dzięki rozwojowi handlu elektronicznego, który według optymistów przebił już granicę 100 miliardów złotych i będzie nadal rósł w tempie co najmniej dwudziestu procent rocznie.

Coraz większe wymagania klientów powodują, że firmy prześcigają się we wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych, ale też takich, które są wygodne dla ostatecznych odbiorców. Nie dziwią więc odpowiedzi respondentów dotyczące współpracy z operatorami KEP (71%) i wieloma przewoźnikami jednocześnie (45%).

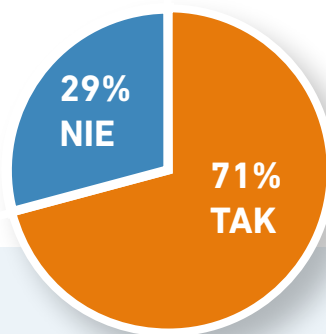
Presja skracania lead time'u i szybkich dostaw powoduje również coraz większe inwestycje w automatykę magazynową. Aż 56% respondentów wskazało właśnie operacje magazynowe jako te, które będą automatyzowane w najbliższym roku.

Damian Kołata

E-Commerce Operations Director na Polskę / Europę Wschodnią, FIEGE

## CZY FIRMA KORZYSTA Z USŁUG OPERATORÓW KEP?

Pytanie jednokrotnego wyboru. N=134.



## TYLKO 80% FIRM POTWIERDZIŁO, ŻE NA BIEŻĄCO MONITORUJE EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁAŃ LOGISTYCZNYCH.



Najczęściej monitorowane wskaźniki logistyczne

Dostawcy	Producenci	Sieć handlowa	Operator logistyczny
Terminowość dostaw, rotacja zapasu, wypełnienie magazynu, zapas nierotujący, koszty dostaw, satysfakcja klientów, prognozowana sprzedaż, czas realizacji zamówień, liczba uszkodzonych lub zagubionych paczek.	OTR, OTD, OTIF, terminowość dostaw, koszty logistyczne, harmonogram prac magazynu, customer service rate, zapas nierotujący, service rate dostawców oraz przewoźników, stopień wykorzystania magazynu, rotacja zapasu, czas operacji logistyki wewnętrznej, wskaźnik szkód własnych i zewnętrznych, przestoje na produkcji.	Dostępność towaru, wypełnienie magazynów, rotacja zapasu, poziom rozbieżności zapasu, terminowość dostaw, wypełnienie aut, ilość uszkodzeń w transporcie, ilość uszkodzeń w operacjach, produktywność procesów, jakość przygotowanych zamówień.	Terminowość dostaw, terminowość załadunków i rozładunków, koszty/km, rotacja zapasu, zapas nierotujący, ładowne kilometry, produktywność, zgodność wydań, stopień wykorzystania magazynu, wskaźniki ubytków inwentaryzacyjnych, wskaźniki not reklamowych, jakość kompletacji.

Według nas wynik ankiety odzwierciedla fakt, że kto monitoruje procesy i podejmuje decyzje w oparciu o dane, jest skuteczniejszy, tańszy, szybszy. Więc, żeby nie wypaść z gry, trzeba po prostu to robić, bo inni tak działają – i to się sprawdza. Aby mieć towar dla klientów na czas i nie „przepalać” pieniędzy na obsługę, musimy monitorować sytuację oraz reagować tam, gdzie są zakłócenia. Zwłaszcza w firmach, gdzie logistyka stanowi znaczny udział w kosztach.

Wśród firm widzimy problemy z szybkim wprowadzaniem zmian na podstawie monitorowanych procesów. Czyli wiemy, co się dzieje, nawet wiemy, co i jak chcemy zmienić, ale „rozbijamy” się o przyzwyczajenia, czy konflikty między działami. Zwłaszcza tam, gdzie logistyka traktowana jest jako „zło konieczne”. Paradoksalnie właśnie dlatego, że przelicza koszty różnych pomysłów i pokazuje realny wpływ na biznes.

Przewidujemy również, że najskuteczniejsze w obszarach logistyki będą te firmy, które szybko zrobią użytek z zaawansowanych algorytmów bazujących na sztucznej inteligencji. Może ktoś pomyśli, że „jesteśmy za mali”, albo „nie na tym etapie”, żeby takie narzędzia wykorzystywać. A cała rzecz polega na tym, że te narzędzia w prosty sposób można wykorzystać zarówno w małej firmie, jak i w międzynarodowej korporacji.

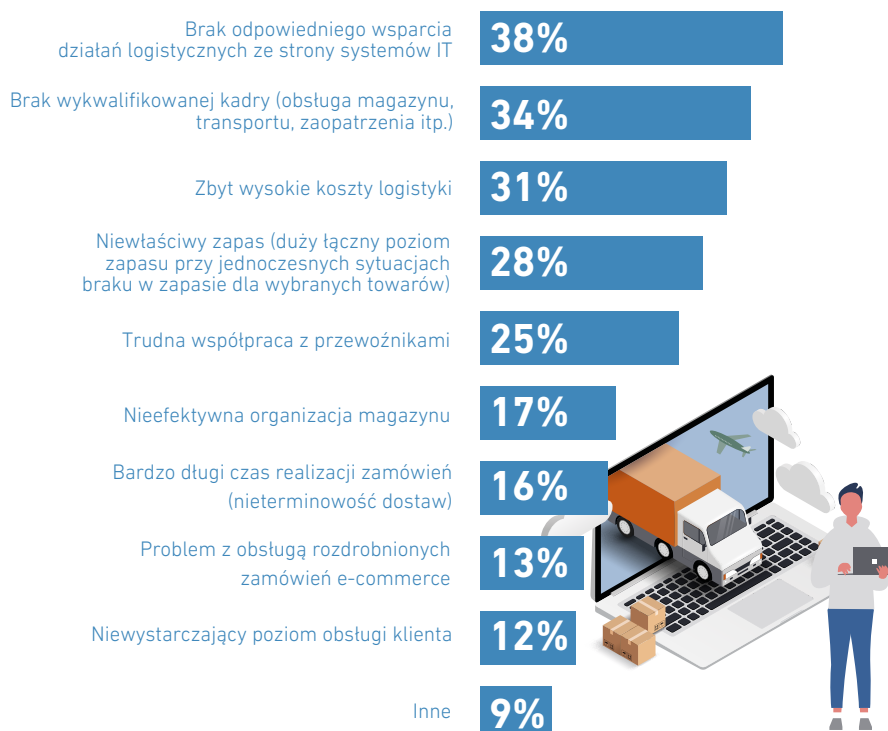
Mikołaj Dramowicz  
prezes DATAPAX

## WYZWANIA W OBSZARZE LOGISTYKI, Z JAKIMI BORYKAJĄ SIĘ FIRMY

W pytaniu wielokrotnego wyboru zapytaliśmy respondentów o kluczowe wyzwania w obszarze logistyki, z jakimi obecnie mierzą się reprezentowane przez nich organizacje. Trzy główne wskazania to **brak odpowiedniego wsparcia działań logistycznych ze strony systemów IT (38%), brak wykwalifikowanej kadry (34%) oraz zbyt wysokie koszty logistyki (31%)**. Wiele organizacji wspomina również o niewłaściwym zapasie (27%) oraz o trudnej współpracy z przewoźnikami (25%).

### KLUCZOWE PROBLEMY, Z JAKIMI BORYKAJĄ SIĘ FIRMY W OBSZARZE LOGISTYKI

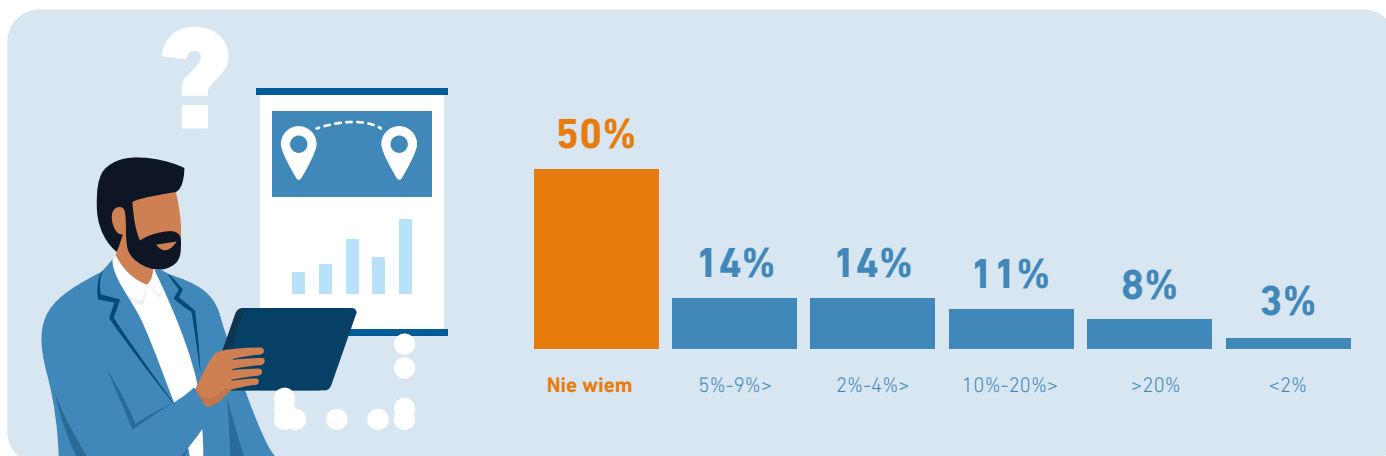
Pytanie wielokrotnego wyboru. N=134.



Co trzecia badana firma wspomina o zbyt wysokich kosztach logistyki. Jaki zatem jest udział tych kosztów w firmie w stosunku do wartości sprzedaży?

### UDZIAŁ KOSZTÓW LOGISTYKI W FIRMIE W STOSUNKU DO WARTOŚCI SPRZEDAŻY

Pytanie jednokrotnego wyboru. N=134.





Jednym z kluczowych dla nas wyzwań w logistyce jest obecnie skuteczne zarządzanie dostawami towarów do naszego centrum dystrybucyjnego w Magnicach koło Wrocławia. Współpracujemy z szeroką bazą firm zlokalizowanych na całym świecie i korzystamy z możliwości, jakie daje giełda transportowa. Przy większej liczbie spedytorów planowanie harmonogramów dostaw charakteryzuje się dużą zmiennością i jest obszarem ryzyka – jednak zgodnie z tegorocznymi danymi, spedytorzy z którymi współpracujemy osiągają terminowość na poziomie ponad 70%, naszym celem jest natomiast >90%. Wskaźnik ten jest niższy niż w roku ubiegłym, ponieważ w obliczu Brexitu nie wszyscy dostawcy byli gotowi na skuteczne wdrożenie nowych wymagań formalno-prawnych w zakresie przewozu towarów pomiędzy Unią Europejską a Wielką Brytanią. Doświadczaliśmy również problemów w obszarze produkcji, związanych z niedostarczeniem potrzebnych surowców oraz opakowań. Integracja rynku transportowego, oparta na jednej platformie, dostępnej dla wszystkich w modelu „open source”, pomogłaby usprawnić koordynację działań pomiędzy dostawcami, przewoźnikami i odbiorcami. Nie odczuwamy natomiast wyzwań, związanych z pozyskiwaniem nowych pracowników. Warunki współpracy, jakie oferujemy, efektywnie przyciągają kandydatów, dzięki czemu problem niedoboru talentów na rynku pracy nas nie dotyczy.

Mariusz Kaczorowski  
Site Lead, The Hut Group

RTV EURO AGD jest obecne na rynku już od 30 lat, a od 15 prowadzi także sprzedaż internetową. Kanał online był zawsze bardzo ważny w naszej działalności, inwestowaliśmy w innowacje i rozwiązania technologiczne, które pozwolą na jeszcze sprawniejsze zakupy. Ale w naszej branży to wciąż placówki stacjonarne są pierwszym wyborem konsumentów, dlatego działamy w modelu omnichannel, który jest najskuteczniejszym sposobem dotarcia do klienta. To wymagało od nas stworzenia bardzo precyzyjnych rozwiązań w logistyce, która musi szybko i efektywnie dostarczać produkty nie tylko do sklepów, ale i do konsumentów końcowych. Od dawna pracowaliśmy nad tym, aby konstrukcja naszego łańcucha dostaw była odporna na zaburzenia (ang. resilient), co nam bardzo pomogło w czasie pandemii. Już pod koniec 2019 roku obserwowaliśmy także sytuację na światowych rynkach, we właściwym momencie zwiększając zasoby logistyczne obsługujące kanał e-commerce. Dzięki temu mogliśmy efektywnie dostarczać produkty zakupione online nawet w szczytach sprzedażowym. W ubiegłym roku oddaliśmy także do użytku nasze nowe centrum logistyczne, które jest jednym z największych tego typu obiektów dla handlu tradycyjnego i e-commerce w Europie. Systematycznie wdrażamy rozwiązania cyfrowe w logistyce, które okazały się doskonałą odpowiedzią na potrzeby klientów w czasie pandemii, na przykład płatności bezgotówkowe w dostawach, bezkontaktowe potwierdzenie odbioru produktu, aplikacja mobilna dla dostawców, pozwalająca na cyfrowy obieg informacji i rezygnację z papierowych dokumentów.

Rafał Gąska  
Direktor ds. Łańcucha Dostaw, RTV EURO AGD

**45%**  
badanych firm  
prowadzi sprzedaż  
przez internet

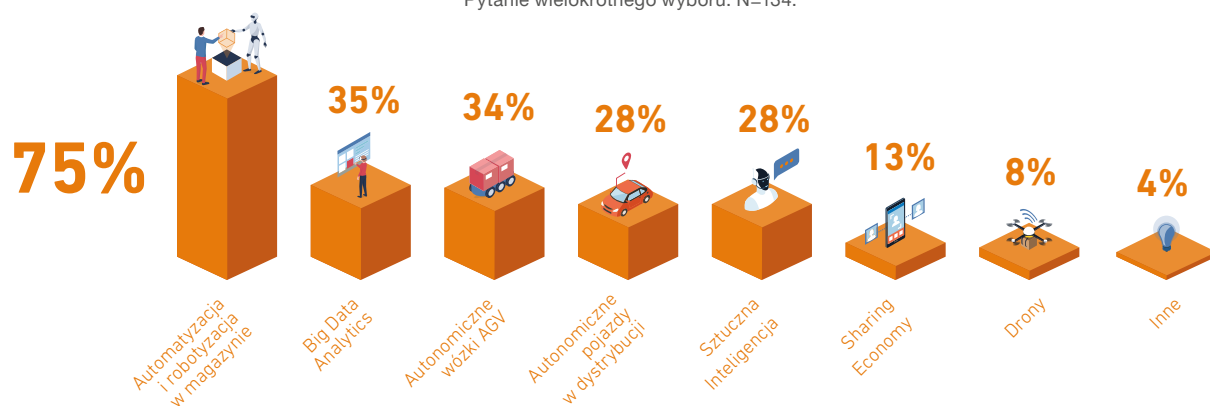


# Przyszłość sektora logistyki

Respondenci zapytani o innowacyjne koncepcje i rozwiązania, które w największym stopniu przyczynią się do rozwoju logistyki w najbliższych latach, niemal jednogłośnie wskazali na automatyzację i robotyzację – potwierdza to aż 75% firm, natomiast 63% badanych chce inwestować w takie rozwiązania. Na kolejnym miejscu znajdują się rozwiązania z obszaru Big Data Analytics z wynikiem 35%, w które chce inwestować 24% respondentów. Podium zamykają autonomiczne wózki AGV (34%) a inwestycję w to rozwiązanie planuje 24% badanych.

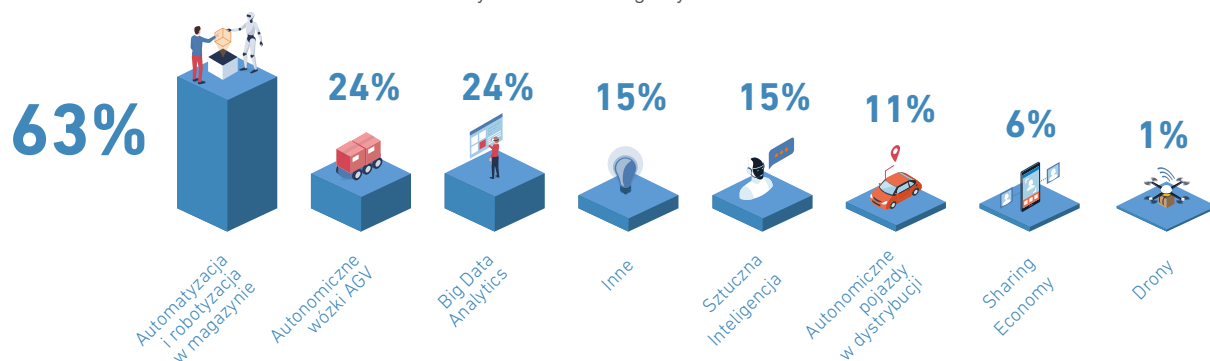
## INNOWACYJNE KONCEPCJE I ROZWIĄZANIA, KTÓRE W NAJWIĘKSZYM STOPNIU PRZYSZYJĄ SIĘ DO ROZWOJU LOGISTYKI W NAJBLIŻSZYCH LATACH

Pytanie wielokrotnego wyboru. N=134.



## PLANY INWESTYCJI FIRM W ROZWIĄZANIA TECHNOLOGICZNE I ORGANIZACYJNE W NAJBLIŻSZYCH LATACH

Pytanie wielokrotnego wyboru. N=134.

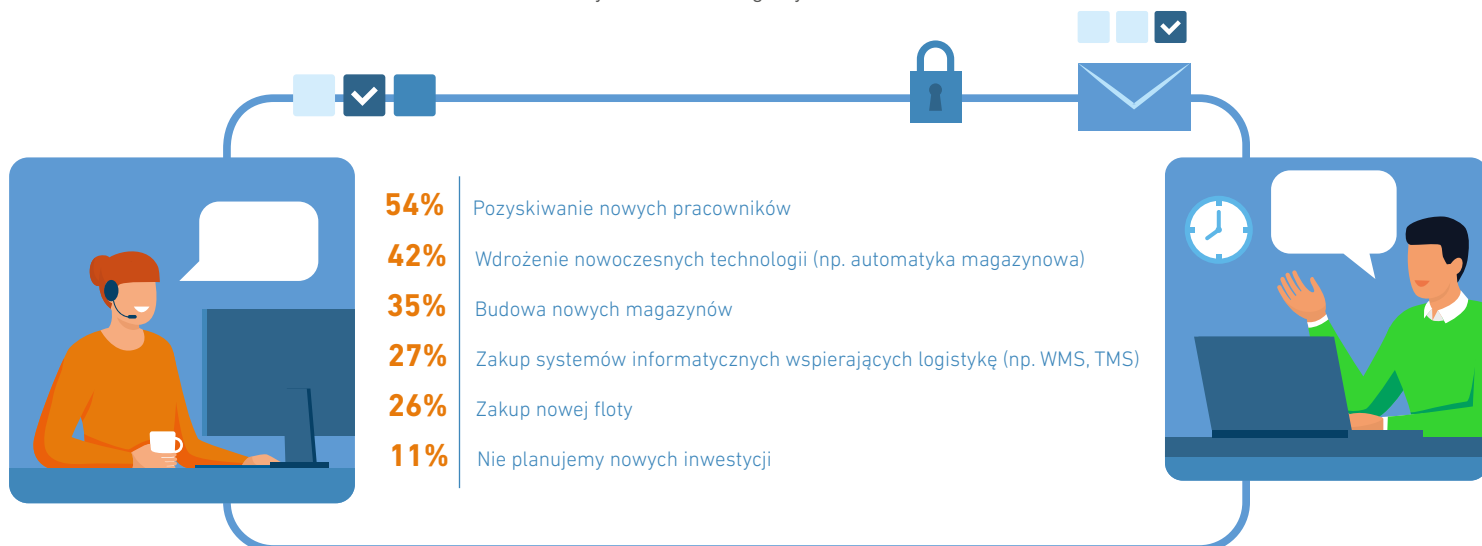


W logistyce niezmiennie obserwujemy zmagania typu „człowiek vs technologia”. Z jednej strony widoczna jest rosnąca potrzeba firm w zakresie rozwoju nowoczesnych rozwiązań technologicznych wspierających procesy logistyczne, z drugiej jednak strony niezmiennie słychać o niemalejącym zapotrzebowaniu na wykwalifikowanych pracowników w magazynie, spedycji oraz w innych obszarach. Taka relacja została potwierdzona przez respondentów badania, którzy jako dwa główne problemy w obszarze logistyki wskazali kolejno: brak odpowiedniego wsparcia działań ze strony rozwiązań IT, a dalej brak wykwalifikowanej kadry. Co ciekawe, zbyt wysokie koszty logistyki uplasowały się w „rankingu problemów” dopiero na trzeciej pozycji. Może to świadczyć o dużej świadomości firm, co do znaczenia działań logistycznych dla sukcesu przedsiębiorstwa – wysoka jakość ponad niski koszt. Zdecydowana większość badanych wskazuje, że w największym stopniu do rozwoju logistyki przyczyni się automatyzacja i robotyzacja w magazynie. Aż 63% respondentów deklaruje inwestycję w tego typu rozwiązania w najbliższych latach. Takie odpowiedzi nie dziwią, szczególnie wobec wzrostu e-commerce, który wymusza konieczność podnoszenia wydajności procesów magazynowych dotyczących kompletowania i wysyłki dużej liczby relatywnie niewielkich zamówień. W tym wyzwaniu automatyka jest zdecydowanym sprzymierzeńcem.



## PLANY INWESTYCJI FIRM NA 2021 ROK

Pytanie wielokrotnego wyboru. N=134.



Ponad połowa przedsiębiorców z obszaru logistyki (54%) w najbliższym roku chce inwestować w pozyskiwanie nowych talentów. Wynik ten absolutnie nie dziwi, ponieważ potrzeby w zakresie zatrudniania pracowników znacznie przewyższają obecnie możliwości rynkowe. Branża logistyczna, dynamicznie rozwijająca się podczas pandemii i planująca dalszy wzrost, już dziś mocno odczuwa braki kadrowe na każdym poziomie kompetencji. Poszukiwani są zarówno podstawowi pracownicy manualni, jak i specjaliści. W obliczu wdrażania nowych technologii, które firmy wskazują jako drugi z najważniejszych obszarów inwestycji (42%), przedsiębiorcy będą potrzebować w swoich zespołach coraz większej liczby osób z rozwiniętymi kompetencjami cyfrowymi – dlatego też na rynku pracy można się spodziewać rosnącej konkurencji o kadry z takimi umiejętnościami. Pracodawcy będą musieli opracować strategię rekrutacyjną, która pozwoli im przyciągnąć specjalistów nie tylko wysokością wynagrodzenia, ale również atrakcyjnością zleczanych projektów czy benefitami pozapłacowymi. Niewątpliwie dużą rolę w pozyskiwaniu kandydatów odgrywać będzie także rozpoznawalność marki, więc już dziś firmy powinny pracować nad budowaniem wizerunku rozwijającego się, odpowiedzialnego pracodawcy. Duża liczba respondentów planuje rozwój zasobów magazynowych, wskazując budowę nowych magazynów jako trzecią najważniejszą inwestycję w najbliższym czasie. To oczywiście również łączy się ze wzrostem zapotrzebowania na nowych pracowników w sektorze logistyki.

Dominik Malec  
Business Unit Director, Manpower

Sześć na 10 badanych firm planuje automatyzować procesy w najbliższym roku. Plany przedsiębiorstw dotyczą przede wszystkim procesów magazynowych (56%).

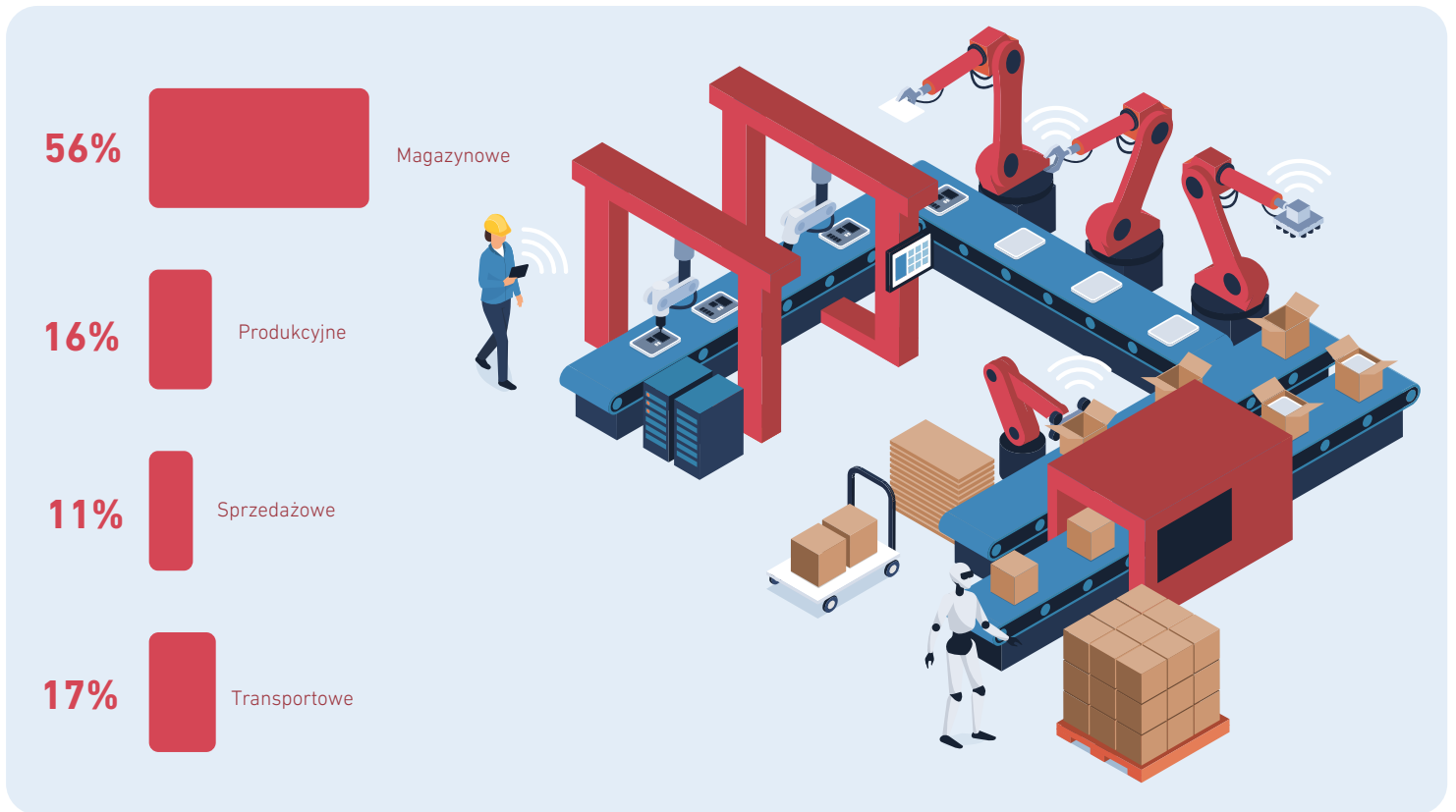
O automatyzacji transportu oraz produkcji mówi co szоста badana firma – odpowiednio dla każdego z tych obszarów. Odpowiedzi respondentów w tej grupie potwierdziły też, że automatyzacja doprowadzi do wzrostu zatrudnienia w zespołach poddanych temu procesowi – tak twierdzi 34% przedsiębiorstw. 18% wskazało, że automatyzacja przyczyni się do spadku zatrudnienia w automatyzowanych zespołach, a 35% wdroży projekty rozwojowe dla pracowników.

**6 na 10**  
firm planuje  
inwestycje  
w automatyzację  
procesów



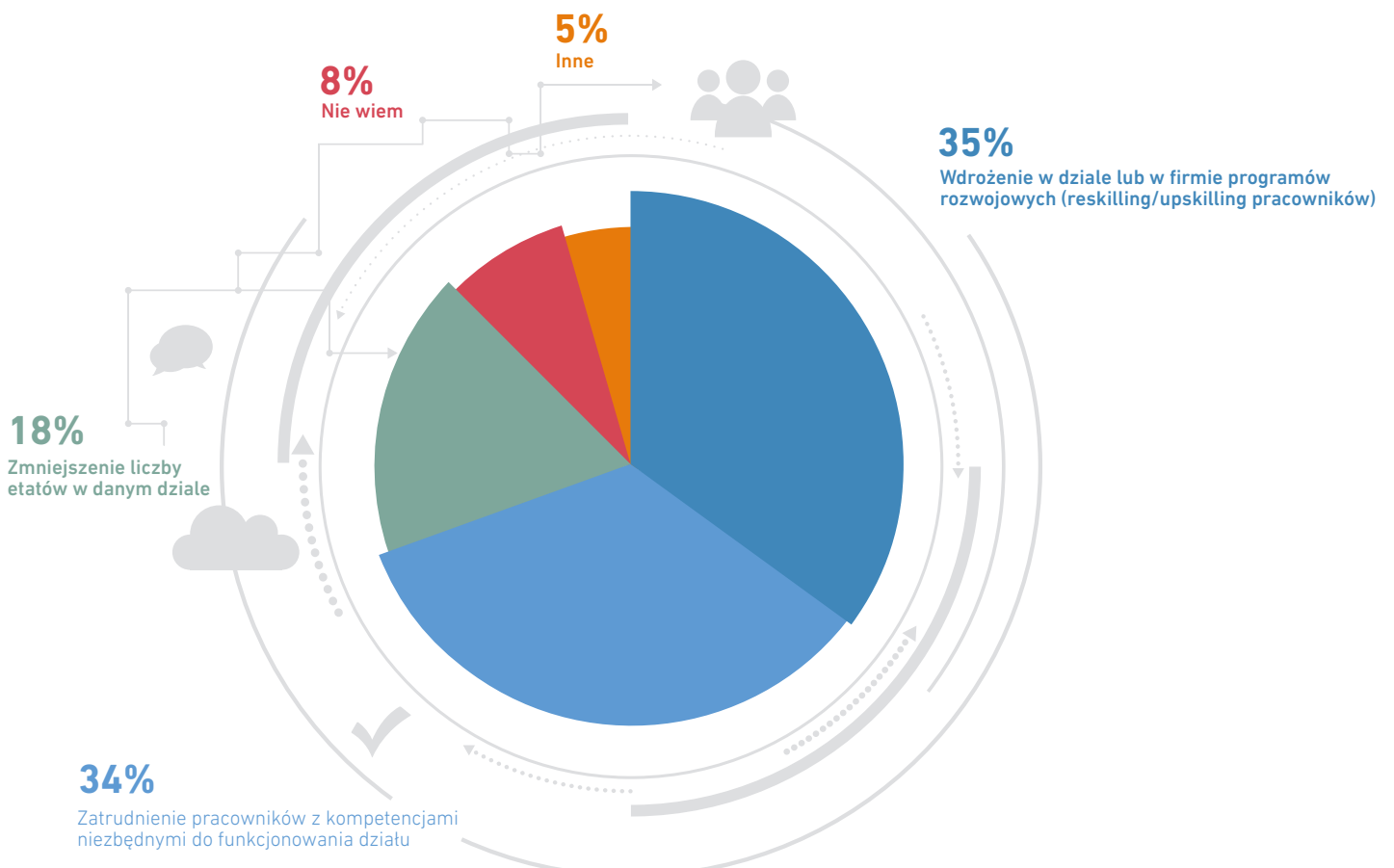
## PROCESY, KTÓRE FIRMY CHCĄ AUTOMATYZOWAĆ W PERSPEKTYWIE NAJBLIŻSZEGO ROKU

Pytanie jednokrotnego wyboru, N=77.



## WPŁYW AUTOMATYZACJI NA DZIAŁY, KTÓRE ZOSTANĄ PODDANE TEMU PROCESOWI

Pytanie jednokrotnego wyboru, N=77.





**Łukasiewicz**  
Instytut Logistyki  
i Magazynowania

## MAMY OFERTĘ DLA TWOJEJ BRANŻY

### E-commerce

Logistyka w e-commerce My wiemy jak

### TSL/Retail/FMCG

Zmień swoją firmę w cyfrowe ogniwo łańcucha dostaw

### Administracja publiczna

Wprowadź urząd w cyfrową przyszłość

### Ochrona zdrowia

Twórz procesy w placówkach medycznych na miarę nowoczesności

### Produkcja & Przemysł 4.0

Planuj z nami swoją logistykę produkcji

### Edukacja

Odkryj know-how naszych ekspertów

- multibranżowe doświadczenie
- ponad 50 lat na rynku
- ekspercka, interdyscyplinarna wiedza
- przekrojowe podejście do projektów
- praca ukierunkowana na potrzeby klienta
- działanie poza schematami



**Konsulting**



**Edukacja**



**Badania**

**Dlaczego  
Łukasiewicz -  
ILiM?**

# Wyzwania i trendy HR

## DLACZEGO POLSCY PRACODAWCY NIE MOGĄ ZNALEŹĆ POTRZEBNYCH TALENTÓW?

Brak wykwalifikowanej kadry to jedno z kluczowych wyzwań w obszarze logistyki, z jakimi borykają się firmy. Przyczyną trudności w obsadzaniu miejsc pracy nowymi pracownikami są głównie zbyt wysokie oczekiwania finansowe kandydatów, o czym wspomina 61% firm, brak dostępnych kandydatów (58%) oraz brak wystarczającego doświadczenia zawodowego (44%). Według oceny pracodawców jedna trzecia kandydatów nie posiada wymaganych kompetencji twardych, co piąty nie jest otwarty na zmianę pracy w pandemii.

### PRZYCZYNY TRUDNOŚCI W OBSADZANIU MIEJSC PRACY NOWYMI PRACOWNIKAMI

Pytanie wielokrotnego wyboru, N=134.

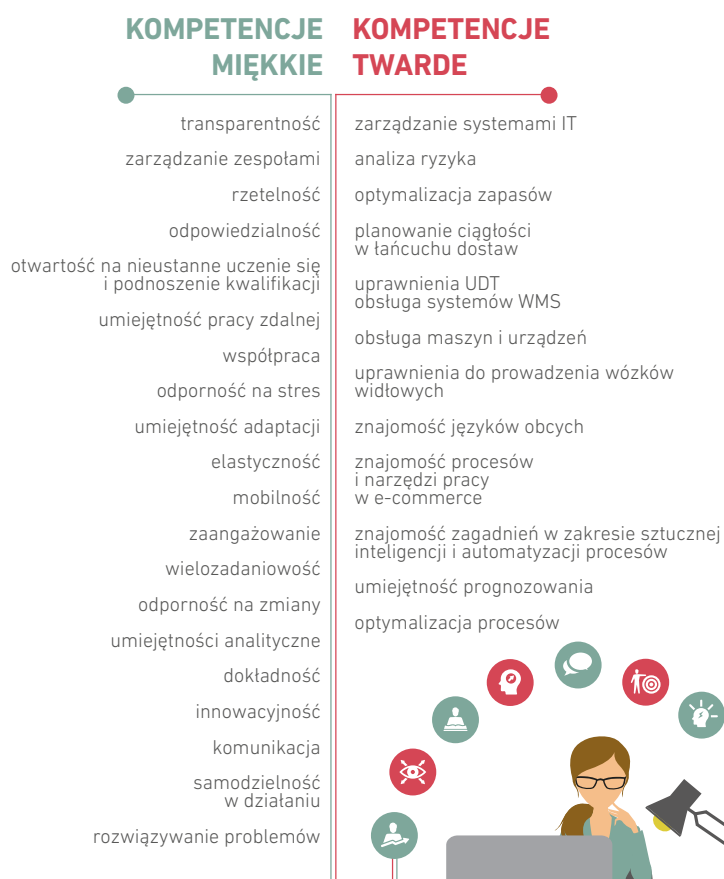


## 10 STANOWISK W OBSZARZE LOGISTYKI NAJTRUDNIEJSZYCH DO OBSADZENIA

1. Magazynier
2. Operator wózka (widłowego, bocznego, wysokiego składu)
3. Inżynier (ds. procesów logistycznych, automatycy)
4. Kierownik (brygadzista, project manager, kierownik oddziału)
5. Ekspert ds. logistyki (spedytor, specjalista ds. zarządzania stockiem, zarządzania jakością, eksportu, gospodarki magazynowej)
6. Technik (technik utrzymania ruchu, technik operator, mechanik, elektryk)
7. Wykwalifikowany pracownik produkcji (operator produkcji i maszyn, systemów VMS)
8. Kierowca (wszystkich kategorii)
9. Przedstawiciel handlowy
10. Pracownik fizyczny

Podczas gdy 53% firm przyznaje, że obecnie trudniej jest pozyskać potrzebne kompetencje twarde, tak dla 47% przedsiębiorstw trudniejsze do pozyskania są umiejętności miękkie.

## KOMPETENCJE KLUCZOWE DLA FIRM W PERSPEKTYWIE 2021 ROKU



Wraz ze znaczącym wzrostem sektora e-commerce w Polsce oraz idącym z nim w parze rozwojem logistyki i magazynowania obserwujemy większe zapotrzebowanie pracodawców z tych branż na pracowników wysoko wykwalifikowanych. Poszukiwani są specjaliści o profilu technicznym i inżynierskim, z doświadczeniem we wprowadzaniu optymalizacji oraz automatyzacji łańcucha dostaw. Rosnący popyt na powierzchnie magazynowe przekłada się na rywalizację o ekspertów z obszaru leasingu nieruchomości oraz property managementu. Pracodawcy z sektora logistyki nieustannie poszukują również osób na stanowiskach spedycyjnych i liderskich.

Niewątpliwie pracownicy o bogatym doświadczeniu zawodowym i unikatowych, kluczowych dla branży umiejętnościach rozumieją swoją mocną pozycję na rynku pracy, co przekłada się na stale rosnące oczekiwania finansowe, prezentowane w momencie rozważania zmiany pracy. Jednocześnie kandydaci oczekują od pracodawców dalszych możliwości rozwoju, stabilności zatrudnienia, elastyczności i zindywidualizowanych pakietów benefitów. W dobie pandemii mniejsza liczba osób jest zainteresowana zmianą pracy, dlatego podstawą sprawnego pozyskania specjalistów jest przygotowanie odpowiedniej strategii rekrutacyjnej, określenie poziomu adekwatnych wynagrodzeń i wyjście na rynek pracy z atrakcyjną ofertą. Niezwykle istotne są także sprawne przeprowadzenie całego procesu, transparentna komunikacja oraz szybkie dostarczenie kandydatom informacji zwrotnych.

Katarzyna Pączkowska  
Permanent Placement Director, Manpower

## CO ROBIĄ PRACODAWCY, BY POZYSKAĆ POTRZEBNE KOMPETENCJE?

Firmy walczą z niedoborami talentów poprzez podnoszenie kwalifikacji własnych zasobów ludzkich – 64% pracodawców zapewnia swoim pracownikom dodatkowe szkolenia i możliwości rozwoju, a 33% wyposaża w nowe umiejętności i przenosi do nowych ról w ramach firmy. 41% decyduje się na podniesienie wynagrodzenia, a 27% korzysta z outsourcingu usług.

### STRATEGIE WYKORZYSTYWANE PRZEZ PRACODAWCÓW CELEM RADZENIA SOBIE Z NIEDOBOREM UMIEJĘTNOŚCI

Pytanie wielokrotnego wyboru. N=134.

**Dodatkowe szkolenia i możliwości rozwoju obecnych pracowników (np. podnoszenie kwalifikacji)**

**Wzrost wynagrodzenia zasadniczego**

33% Wyposażenie w nowe kwalifikacje i przenoszenie do nowych ról

27% Outsourcing usług

23% Korzystanie z alternatywnych modeli pracy (np. współpraca z freelancerami, pracownikami tymczasowymi)

19% Pozyskiwanie kompetencji z rynku

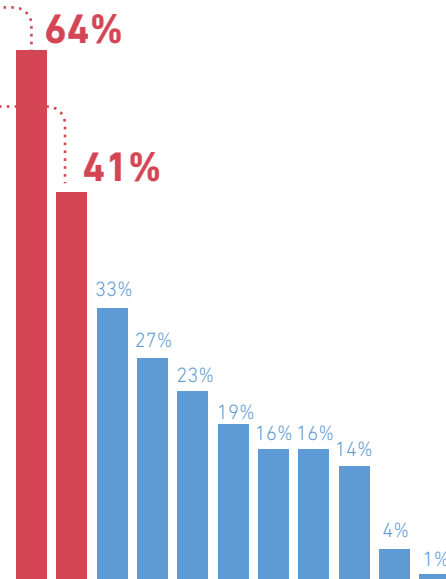
16% Zatrudnienie pracowników z zagranicy

16% Powiększenie pakietu świadczeń dodatkowych (np. benefity, premie sezonowe)

14% Współpraca ze szkołami branżowymi i tworzenie klas patronackich

4% Brak dodatkowych działań

1% Inne



Zgodnie z naszymi obserwacjami, benefity pozapłacowe są ważne dla pracowników z sektora logistyki – jednak przy wyborze zatrudnienia kluczową rolę odgrywa kryterium finansowe. O tym, czy dany kandydat podejmie współpracę z firmą, decyduje wysokość wynagrodzenia. Pozyskanie pracowników posiadających kwalifikacje techniczne, szczególnie w obszarze utrzymania ruchu i zarządzania obiektem, jest bardzo utrudnione, ponieważ pracodawcy przygotowują kontroferty dla tych specjalistów, gdy decydują się oni opuścić organizację i podjąć zatrudnienie w innym zakładzie. Wspieramy rozwój naszych pracowników i umożliwiamy im podnoszenie kwalifikacji, pozwalających na osiągnięcie sukcesu w pracy oraz uzyskanie premii za wyniki. Pracownicy chętnie angażują się w szkolenia, które są kolejnym etapem na drodze do uzyskania bonusu finansowego lub awansu. Nasza firma jest w dość komfortowej sytuacji, ponieważ dzięki dużej dynamice wzrostu regularnie zwiększa zatrudnienie i umożliwia zatrudnionym osobom obejmowanie nowych ról w strukturach organizacji. Na bieżąco monitorujemy trendy panujące na rynku pracy oraz aktualizujemy poziom wynagrodzenia. Korzystamy z outsourcingu usług w ograniczonym zakresie. Zgodnie ze strategią firmy, kluczowe procesy realizujemy samodzielnie.

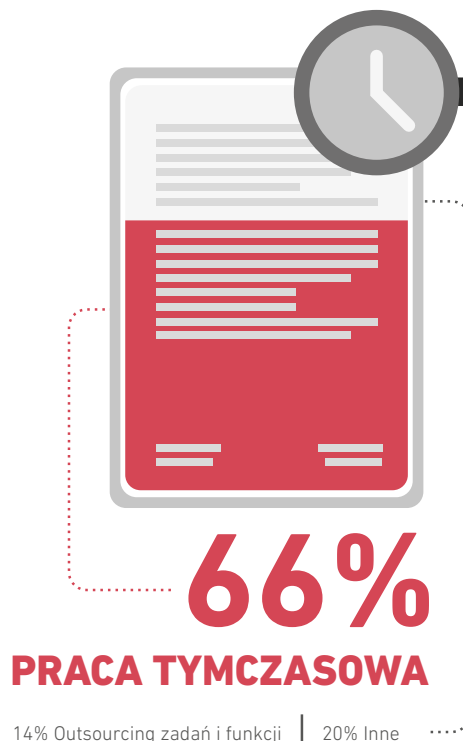
Mariusz Kaczorowski  
Site Lead, The Hut Group

Kompetencje zdefiniowane w organizacjach jako strategiczne i kluczowe stanowią wyznacznik konkurencyjności i kryterium wzrostu dla organizacji. Wyniki badania potwierdzają obserwowany już wcześniej na rynku trend, dotyczący rozwijania pracowników jako dominującego sposobu na pozyskiwanie potrzebnych w organizacji kompetencji. Wyposażenie kadry w nowe kwalifikacje, transfer w obrębie firmy i przystosowanie do nowych ról, a także współpraca ze szkołami branżowymi to działania z obszaru mobilności pracowników. Pozwalają one tworzyć (alternatywne) ścieżki rozwoju, dopasowane do organizacji i wspierające budowanie kultury uczenia się w przedsiębiorstwach. Firmy zauważają, że wysoka motywacja pracowników do zdobywania nowej wiedzy i podnoszenia kwalifikacji pozwala efektywniej zarządzać potencjałem zatrudnionych osób w sposób spójny ze strategią organizacji, dzięki czemu rośnie innowacyjność i produktywność zespołów. Działania z obszaru upskillingu i reskillingu podnoszą zaangażowanie pracowników i pozytywnie wpływają na retencję. Osoby, które czują, że firma inwestuje w ich rozwój, otrzymują wyraźny sygnał, że są ważne dla organizacji. Przyczynia się to do wzrostu ich poczucia bezpieczeństwa. Organizacje promujące kulturę nieustannego uczenia się przyciągają wykwalifikowanych specjalistów, którzy chcą wziąć odpowiedzialność za swój dalszy rozwój zawodowy i zdobywać nowe kompetencje. Dzięki temu firmy budują markę pracodawcy z wyboru.

Agnieszka Krzemień  
Right Management Leader, Talent Solutions

## POPULARNOŚĆ ELASTYCZNYCH FORM ZATRUDNIENIA W OBSZARZE LOGISTYKI

W co czwartej badanej firmie elastyczne formy zatrudnienia stanowią od 10% do 30% całkowitego zatrudnienia. W co piątej to 22% całkowitego zatrudnienia, a w co dziesiątej powyżej 30%.



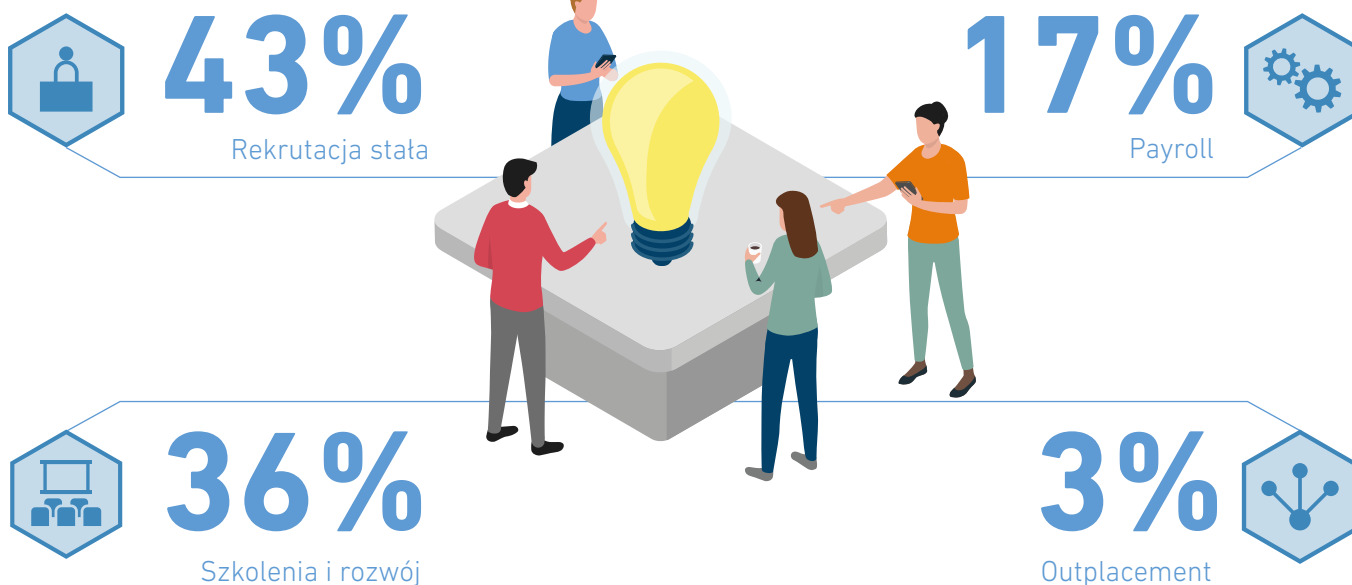
Wyniki badania pokazują, że blisko 90% respondentów korzysta z elastycznych form zatrudnienia, z czego dwie trzecie stanowi praca tymczasowa. Jest to dobitny dowód na dużą potrzebę elastyczności w kształtowaniu zasobów personalnych w sektorze logistyki. Nieustanne zmiany w zachowaniach zakupowych klientów branży e-commerce, typowo sezonowe wzrosty zapotrzebowania powiązane z okresami wzmożonej aktywności w kanałach online, a w efekcie – konieczność szybkiego dostosowania liczby zatrudnionych osób do aktualnej sytuacji wymuszają na branży logistycznej korzystanie z elastycznych form zatrudnienia. Ostatnie 12 miesięcy pokazało, że między innymi dzięki takiej strategii branża była w stanie odpowiedzieć na niespotykany do tej pory wzrost zapotrzebowania na usługi z obszaru logistyki. Organizacje, które są przyzwyczajone do stosowania elastycznych form zatrudnienia, współpracują z zaufanymi partnerami i mają już wypracowane procesy pozyskiwania, a także wdrażania pracowników tymczasowych. Dzięki temu łatwiej dostosowują się do dynamicznych zmian na rynku. Było to zauważalne w ubiegłym roku, gdy wbrew standardowej sezonowości branża musiała obsłużyć znacznie więcej operacji, często notując poziom sprzedaży z najbardziej intensywnego kwartału czwartego już w okresie od kwietnia do września. Obserwując rynek i coraz liczniejsze inwestycje z obszaru e-commerce, możemy spodziewać się rosnącego zapotrzebowania na pracowników tymczasowych, którzy – pomimo sezonowości zatrudnienia – doceniają możliwość zdobycia doświadczenia w przedsiębiorstwach z tego sektora. Jednocześnie warto podkreślić, że logistyka, a w szczególności obszar e-commerce, często proponuje atrakcyjne warunki zatrudnienia, co w połączeniu z rosnącą automatyzacją i licznymi szansami rozwojowymi dla wielu osób może stanowić niezwykle interesująca okazję do budowania kariery zawodowej w perspektywie długoterminowej.

Należy też zwrócić uwagę na fakt, iż jedna czwarta badanych firm utrzymuje pomiędzy 10% a 30% elastycznej załogi, a tylko co dziesiąta firma deklaruje, że udział pracowników tymczasowych w całości personelu przekracza 30%. Musimy pamiętać, że nie zawsze wynika to wyłącznie z planowania zatrudnienia tej grupy na krótki okres. Często związane jest z koniecznością skorzystania ze wsparcia zewnętrznych partnerów w pozyskaniu kandydatów, aby móc skoncentrować się na swojej głównej działalności, czyli wdrażaniu, obsłudze i usprawnianiu procesów logistycznych. Dlatego właśnie firmy zwracają się do agencji pracy tymczasowej, które w krótkim czasie z powodzeniem realizują rekrutację dużej liczby nowych pracowników i pomagają w utrzymaniu stabilnego zespołu w średnio i długookresowej perspektywie.

Budowanie elastyczności zatrudnienia w sektorze logistycznym opiera się nie tylko na pracy tymczasowej, ale również – jak deklaruje 14% respondentów – outsourcingu zadań i funkcji. Outsourcing to kolejny krok, zapewniający firmom możliwość skoncentrowania się na głównej działalności oraz szansa na powierzenie procesów, najczęściej pobocznych, wyspecjalizowanym organizacjom, przejmującym odpowiedzialność za finalny efekt usług realizowanych w danym wycinku operacji logistycznych.

Kamil Sadowniczyk  
Business Unit Director, Manpower

## Inne usługi HR z których korzystają firmy:



Zapotrzebowanie na pracowników w sektorze logistyki rośnie, a przedsiębiorstwa z tego obszaru przykładają dużą wagę do zapewnienia sobie dostępu do wykwalifikowanej kadry. Są również otwarte na elastyczne modele współpracy, które umożliwiają efektywne dostosowywanie liczby zatrudnionych osób do wahań w ilości zamówień. Dlatego też firmy logistyczne coraz częściej korzystają ze wsparcia specjalistów HR – zarówno w zakresie rekrutacji tymczasowych, jak i stałych. Możliwość dotarcia do talentów przez wyspecjalizowane w tych działaniach agencje jest bardzo duża. W obliczu rosnących trudności z pozyskaniem kadry na obecnym, niełatwym dla pracodawców rynku kandydata, wiele organizacji – zamiast inwestować czas i kapitał w rekrutację – decyduje się na skorzystanie z profesjonalnych usług firm zewnętrznych i skoncentrowanie się na swoich podstawowych zadaniach. Spośród respondentów biorących udział w badaniu blisko połowa korzysta z usługi rekrutacji stałej. Obszar logistyki coraz częściej sięga również po ofertę z zakresu rozwoju i szkoleń. Wszyscy jesteśmy obecnie świadkami dynamicznych przeobrażeń rynku. W zmieniającej się rzeczywistości biznesowej konieczne jest podejmowanie szybkich działań i dostosowywanie procesów do aktualnej sytuacji. W związku z tym firmy odczuwają zwiększoną potrzebę wyposażenia pracowników w niezbędną wiedzę i umiejętności lub przekwalifikowanie do nowych ról. Ten trend będzie się nasilał. Zwinność i elastyczność są dziś kluczowe do osiągnięcia przez organizację sukcesu i szybkiego dostosowania się do zmiennego otoczenia. Zapewnianie zatrudnionym osobom odpowiednich szkoleń i programów rozwojowych pozwoli na budowanie przewagi konkurencyjnej.

Luiza Luranc  
Manpower Sales Director

## METODOLOGIA BADANIA

Badanie ilościowe, przeprowadzone metodą CAWI przez ManpowerGroup we współpracy z Łukasiewicz - Instytut Logistyki i Magazynowania w terminie 16.03.2021 – 17.04.2021, objęło 134 reprezentantów obszaru logistyki w Polsce.

Do udziału w ankiecie zostały zaproszone przedsiębiorstwa reprezentujące sektor logistyczny – zarówno firmy spedycyjne, przewoźnicy oraz operatorzy jak i organizacje, które w swoich strukturach zarządzają logistyką wewnętrzną.

W ramach badania organizacje odpowiedziały na 33 pytania, dotyczące kondycji sektora logistycznego oraz wyzwań, jakie zauważają na rynku – także w obszarze zatrudnienia i pozyskiwania pracowników.

## KONTAKT W SPRAWIE WSPÓŁPRACY BIZNESOWEJ:

Luiza Luranc  
Sales Director, Manpower  
**+48 602 665 388**  
[luiza.luranc@manpower.pl](mailto:luiza.luranc@manpower.pl)

Krzysztof Denisiuk  
Business Development Manager, Manpower  
**+48 606 778 045**  
[krzysztof.denisiuk@manpower.pl](mailto:krzysztof.denisiuk@manpower.pl)



ManpowerGroup®

## O MANPOWERGROUP

ManpowerGroup® (NYSE: MAN) to wiodąca spółka oferująca rozwiązania w zakresie zatrudniania pracowników na całym świecie, która pomaga organizacjom przekształcać się w szybko zmieniającym się świecie pracy dzięki odnajdywaniu, ocenianiu, rozwijaniu i zarządzaniu talentami. Każdego roku opracowujemy innowacyjne rozwiązania dla setek tysięcy organizacji, dostarczając im utalentowanych i kompetentnych pracowników, jednocześnie znajdując pracę w szerokim zakresie różnych branż i umiejętności. Nasze specjalistyczne marki (Manpower®, Experis®, Right Management® i ManpowerGroup® Solutions) od ponad 70 lat tworzą znacznie większą wartość dla naszych kandydatów i klientów spośród 80 krajów i terytoriów. W 2021 r. dwunasty raz z rzędu ManpowerGroup został uznany za jedną z najbardziej etycznych firm na świecie. Więcej informacji o tym, jak ManpowerGroup pomaga wzmocnić przyszłość pracy można znaleźć na stronie: [www.manpowergroup.pl](http://www.manpowergroup.pl).

## DOŁĄCZ DO NAS

 [@ManpowerGroup](https://twitter.com/ManpowerGroup)

 [facebook.com/ManpowerGroup](https://facebook.com/ManpowerGroup)

 [linkedin.com/company/ManpowerGroup](https://linkedin.com/company/ManpowerGroup)

[www.manpowergroup.pl](http://www.manpowergroup.pl)