

Sandra Duda<sup>1✉</sup>, Joanna Rut<sup>2</sup>, Anna Duczkowska<sup>3</sup>

Politechnika Opolska

## **Problemy kadrowe branży transportowej – rola kierowcy w procesie transportu**

### **Personnel problems in the transport industry – the role of the driver in the transport process**

**Synopsis.** Transport odgrywa kluczową rolę w rozwoju gospodarczym, zapewnia mobilność ludzi, dóbr i informacji, co ułatwia handel, produkcję i dystrybucję w skali globalnej. Transport umożliwia przemieszczanie towarów z jednego miejsca do drugiego, co jest priorytetowe dla handlu i wymiany towarowej. Bez transportu wiele branż nie mogłoby istnieć, a globalizacja i handel międzynarodowy byłyby niemożliwe. Dzięki transportowi przedsiębiorstwa mogą eksportować swoje produkty na całym świecie, co pozwala na zwiększenie zysków i rozwoju gospodarczego. Transport jest niezbędnym elementem w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Dzięki niemu podmiot gospodarczy może dostarczać swoje produkty do sklepów, klientów, fabryk czy hurtowni. Obecnie branża transportowa mierzy się z trudnościami w pozyskiwaniu i zatrudnianiu wykwalifikowanych kierowców, co prowadzi do problemów z realizacją zamówień i opóźnień w dostawach. Głównym celem opracowania było rozpoznanie skali braku pracowników w przedsiębiorstwach transportowych, a także ocena poziomu trudności pozyskania kierowców. Do osiągnięcia celu wykorzystano literaturę przedmiotu oraz przeprowadzono badania ankietowe za pośrednictwem Internetu. W badaniach wzięło udział 461 respondentów z różnych regionów Polski. W wyniku prowadzonych badań i analiz uzyskano informacje, że przedsiębiorstwa transportowe ciągle zmagają się z problemem niedoboru wykwalifikowanych pracowników – kierowców zawodowych. Mimo dużych niedoborów w zawodzie kierowcy oraz narastających problemów z ich pozyskiwaniem, zauważalnym problemem jest brak oryginalnych strategii, metod i narzędzi, którymi dysponują przewoźnicy w celu rozwiązania tych trudności.

**Słowa kluczowe:** transport drogowy, przedsiębiorstwo, przewoźnicy transportowi, kierowca ciężarówki, działalność logistyczna

---

<sup>1✉</sup> Sandra Duda – Politechnika Opolska; Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki; e-mail: sandra.duda.log@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-0464-6074>

<sup>2</sup> Joanna Rut – Politechnika Opolska; Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki; e-mail: j.rut@po.edu.pl; <https://orcid.org/0000-0001-9014-8874>

<sup>3</sup> Anna Duczkowska – Politechnika Opolska; Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki; e-mail: a.duczkowska@po.edu.pl, <https://orcid.org/0000-0003-2854-2744>

**Abstract.** Transport plays a key role in economic development, ensuring the mobility of people, goods and information, which facilitates trade, production and distribution on a global scale. Transportation allows one to move goods from one place to another, which is crucial for trade and the exchange of goods. Without transport, many industries would not exist, and globalization and international trade would be impossible. Thanks to transport, companies can export their products around the world, which allows for increased profits and economic development. Transport is necessary for enterprises to deliver their products to stores, customers, factories or wholesalers. Currently, the transport industry is facing difficulties in attracting and employing qualified drivers, which leads to problems with the fulfillment of orders and delays in deliveries. The main purpose of the study was to identify the scale of the lack of employees in transport companies, as well as to assess the level of difficulty in finding drivers. To achieve the goal, the literature on the subject was used and surveys were conducted via the Internet. 461 respondents representing various regions of Poland took part in the research. As a result of the conducted research and analysis, information was obtained that transport companies are still struggling with the problem of a shortage of qualified employees - professional drivers. Despite major shortages in the driver's profession and growing problems with obtaining them, a noticeable problem is the lack of original strategies, methods and tools available to carriers to solve these difficulties.

**Key words:** road transport, enterprise, transport carriers, truck driver, logistic activity

**Kody JEL:** L91, M12, R49

## Wstęp

Transport stanowi jeden z podstawowych elementów w działalności logistycznej wielu podmiotów gospodarczych. Dzięki transportowi przedsiębiorstwa mogą eksportować swoje produkty na całym świecie, co pozwala na zwiększenie ich zasięgu i osiągnięcie większego rynku zbytu. Transport umożliwia przemieszczanie towarów z jednego miejsca na drugie, co ułatwia dostęp do surowców, półproduktów oraz materiałów potrzebnych do produkcji. Ponadto, transport umożliwia dystrybucję gotowych produktów do sklepów i klientów na całym świecie, dzięki czemu przedsiębiorstwa mogą dostarczać swoje produkty do różnych krajów i regionów. Wszystko to przyczynia się do zwiększenia dochodów przedsiębiorstw, a tym samym do rozwoju gospodarczego. Jednocześnie transport jest ważnym czynnikiem wpływającym na cenę produktów, ponieważ koszty transportu mogą znacznie wpłynąć na cenę finalną produktu.

Analizując wymagania Polski w dziedzinie transportu, można zauważyć znaczne zapotrzebowanie na usługi transportu drogowego, które cały czas się rozwijają. W wyniku tego wzrasta również zapotrzebowanie na wykwalifikowanych kierowców, którzy będą w stanie sprostać wymaganiom branży. Polska jest kluczowym „graczem” na rynku transportu towarowego w Unii Europejskiej, co wynika z jej roli jako kraju tranzytowego, ale również z konkurencyjności oferty cenowej świadczonych usług

[Walendzik i Nowacki 2017, Sukiennik i Powroźnik 2020]. W przypadku zawodu kierowcy w transporcie specjalistyczne lub kierunkowe wykształcenie nie jest wymagane. Podstawowym kryterium, jakie powinien spełnić potencjalny kierowca zawodowy to ukończone 21 lat oraz posiadanie uprawnień - prawa jazdy kategorii C lub C+E. Z raportu „Rynek pracy kierowców w Polsce” sporządzonym przez Price waterhouse Coopers (PwC) oraz według Walendzik i Nowackiego [2017] wynika, że na rynku pracy widoczny jest niedobór ponad 100 tysięcy kierowców zawodowych. Brak odpowiednich uprawnień, takich jak prawo jazdy kategorii C lub C+E oraz licencji, stanowi częsty powód tego zjawiska. Aż 43% polskich przedsiębiorstw transportowych zmagają się z trudnościami w pozyskiwaniu wykwalifikowanych kierowców. W branży transportowej pojawiają się wyzwania związane z zatrudnieniem, które stanowią istotny problem dla wielu firm. Niedobór pracowników, szczególnie kierowców samochodów ciężarowych, ma wpływ na terminowość realizacji usług transportowych. W ostatnich czasach problem ze znalezieniem kierowców nasila się i dotyczy również innych krajów Europy. Przykładem są Niemcy, gdzie brakuje około 40 tysięcy kierowców ciężarówek, a zmiany demograficzne ten niedobór pogłębiają [Kulikowska-Wielgus i in. 2019]. Szacuje się, że zapotrzebowanie na kierowców zawodowych w transporcie drogowym będzie zwiększało się wraz z tempem wzrostu przewozów towarowych, czyli o 2,5–3% rocznie [Walendzik i Nowacki 2018]. Według badań Australijskiego Biura Statystyki Roboczej średni wiek kierowcy stanowi 48 lat, co oznacza że do 2026 roku około 50% obecnej siły roboczej będzie miało 65 lat [Wang i in. 2022]. Z kolei w ocenie Chłoń-Domińczak, eksperta Instytutu Badań Edukacyjnych, niezbędny jest rozwój kompetencji i umiejętności kierowców. Dobrze funkcjonująca kooperacja między pracodawcami a szkołami oraz instytucjami szkoleniowymi, wraz z upowszechnianiem informacji na temat możliwości rozwoju zawodowego, stanowi kluczowy czynnik w rozwiązaniu zidentyfikowanych problemów związanych z niedoborem pracowników branży transportowej na rynku pracy. [Kulikowska-Wielgus i in. 2019]. W branży transportowej obserwuje się szybki postęp cyfryzacji, co prowadzi do automatyzacji wielu procesów. Wdrażanie rozwiązań cyfrowych w firmach transportowych może przynieść wiele korzyści, w tym usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstw oraz poprawę jakości i terminowości usług. Jednak należy pamiętać, że wraz z postępem technologicznym, pojazdy ciężarowe mogą zostać w przyszłości zastąpione przez pojazdy autonomiczne, co będzie miało wpływ na zawód kierowcy zawodowego. Jednocześnie nowe technologie otwierają przed pracownikami branży transportowej możliwości rozwoju w innych obszarach, na przykład w zakresie programowania, obsługi systemów autonomicznych czy logistyki. W związku z tym, ważne jest, aby pracodawcy i instytucje szkoleniowe dostosowywały swoją ofertę do potrzeb rynku pracy oraz kierowali swoje działania w kierunku zwiększenia atrakcyjności i prestiżu zawodu kierowcy zawodowego. [Cellary 2019]. Postęp w dziedzinie pojazdów autonomicznych z pewnością przyniesie zmiany w branży transportowej. Wprowadzenie takich pojazdów może skutkować rewolucją na rynku pracy w transporcie. Będzie to wymagało dostosowania się do nowych technologii i przekształcenia tradycyjnych metod pracy. Wprowadzenie pojazdów autonomicznych może też oznaczać potrzebę szkolenia pracowników i zmiany ich kompetencji, tak aby mogli efektywnie

korzystać z tych nowoczesnych technologii. Jednocześnie wprowadzenie takich pojazdów może również oznaczać powstanie nowych stanowisk pracy, np. związanych z obsługą i konserwacją pojazdów autonomicznych. [Mac i Steuer 2018]. Jednak zanim nastąpią tak duże zmiany w branży transportowej, na obecną chwilę duży problem stanowią niedobory kadrowe. W celu zmniejszenia problemów kadrowych w branży transportowej stale poszukuje się odpowiednich rozwiązań.

Celem opracowania jest analiza uwarunkowań związanych z procesem zatrudniania kierowców zawodowych w przedsiębiorstwach transportowych. W ramach pracy zostały zidentyfikowane czynniki mające wpływ na niedobór kadrowy w branży, a także wskazane potencjalne skutki tego problemu dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Ponadto, na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz badań empirycznych, zostały zaproponowane strategie pozyskiwania i zatrudniania kierowców zawodowych, które pozwolą na zminimalizowanie niedoboru kadrowego w branży transportowej. Praca ma na celu dostarczenie wiedzy, która będzie przydatna dla przedsiębiorstw transportowych w podejmowaniu decyzji związanych z zatrudnianiem kierowców zawodowych oraz dla specjalistów zainteresowanych problematyką rynku pracy w tej branży.

## Metodyka badań

W artykule zastosowano różne narzędzia badawcze, zarówno teoretyczne, jak i praktyczne. Wśród narzędzi teoretycznych wykorzystano studia literatury dotyczącej procesu transportowego oraz jego uczestników, a także przeprowadzono rozważania na temat zakresu obowiązków kierowcy oraz zalet i wad tego zawodu. Narzędzia praktyczne obejmowały badania pilotażowe przeprowadzone w kilku przedsiębiorstwach transportowych, a następnie badania na podstawie kwestionariusza ankiety, które zostało przeprowadzone wśród 461 przewoźników drogowych i firm transportowych.

Badania zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach transportowych z całej Polski, jednak ze względu na sposób dystrybucji ankiety za pośrednictwem portali społecznościowych nie jest możliwe dokładne określenie liczby przedsiębiorstw z poszczególnych województw i miast. W ankiecie nie zostało zadane pytanie o pochodzenie przedsiębiorcy (przewoźnika) ani o lokalizację jego firmy.

Respondenci brali udział w badaniu od lipca do sierpnia 2022 roku, a pytania w większości były formułowane w sposób jednokrotnego wyboru lub z ewentualnym podaniem sugestii odpowiedzi własnej. W ankiecie pojawiło się również pytanie dotyczące kryteriów, jakie powinien spełniać kandydat na kierowcę, przy uwzględnieniu skali oceny od 1 do 10 dla każdego kryterium.

W ramach badań przeprowadzono również analizę SWOT, która pozwoliła na wyznaczenie czterech grup czynników mających wpływ na zawód kierowcy ciężarówki. Ostatecznie celem opracowania było rozpoznanie uwarunkowań zatrudniania kierowców zawodowych, wskazanie ewentualnych skutków ich niedoborów w przedsiębiorstwach transportowych oraz przedstawienie propozycji dotyczących pozyskiwania pracowników w tej branży.

## **Kompetencje i obowiązki kierowcy w procesie logistycznym transportu**

W procesie transportu kluczowym elementem jest kierowca, który odgrywa niezwykle istotną rolę w zapewnieniu terminowości i bezpieczeństwa dostawy. Zgodnie z przepisami i normami kierowca ma obowiązek wykonywać swoją pracę zgodnie z określonymi standardami. Od jego umiejętności, doświadczenia i profesjonalizmu zależy nie tylko czas dostawy, ale również stan towaru, który jest przewożony [Gil i in. 2018]. Kierowca ciągnika siodłowego to osoba prowadząca pojazdy samochodowe przeznaczone do transportu drogowego o dopuszczalnej masie całkowitej przekraczającej 3,5 ton (z wyjątkiem autobusów). Kierowca przewozi nimi ładunki w kraju i/lub zagranicą [Pracuj.pl 2019, Truck Focus 2022]. Do głównych obowiązków kierowcy ciężarówki należą [MRPiS 2018, Mobilia Group 2021]:

- przygotowanie do przewozu,
- załadunek towaru,
- przewóz,
- rozładunek towaru,
- rozliczenie jazdy eksploatacyjnej.

Kierowca odpowiada także za [Marathon International 2021]:

- utrzymanie pojazdu w dobrym stanie,
- dbanie o przestrzeganie terminów i zasad realizowanego zlecenia,
- zabezpieczenie ładunku lub sprawdzenie zastosowanych zabezpieczeń,
- weryfikację informacji zawartych w dokumentacji przewozowej w zestawieniu z faktycznym ładunkiem naczepy,
- prowadzenie dokumentacji i dopełnianie niezbędnych do wykonania przewozu formalności.

Należy zaznaczyć, że wykonywanie zawodu kierowcy nie sprowadza się jedynie do przemieszczania towarów z jednego punktu do drugiego, ale stanowi kluczowy element procesu przewozowego oraz koordynacji przewozu. Zawód kierowcy zaliczany jest do kategorii zawodów trudnych i niebezpiecznych. Tego typu zawody są zwykle związane z ryzykiem narażenia zdrowia, a nawet utratą życia pracownika, jak również stanowią zagrożenie dla innych osób [Łuczak i Tarnowski 2011]. Zawód kierowcy stanowi wymagające i odpowiedzialne zajęcie.

Brak kierowców jest jednym z głównych problemów w branży i wynika z różnych przyczyn, takich jak: brak odpowiedniej edukacji zawodowej, rezygnacja z obowiązkowej służby wojskowej (w ramach której wielu młodych ludzi zdobywało kwalifikacje do kierowania pojazdami ciężarowymi), emigracja zarobkowa, proces starzenia się populacji kierowców oraz wysokie koszty uzyskania wymaganych uprawnień [Wolak 2018]. Aktualnie w szkołach coraz rzadziej oferowane są szkolenia związane z uzyskaniem prawa jazdy oraz kwalifikacji niezbędnych do podjęcia pracy jako kierowca zawodowy. Dodatkowo, brak obowiązku odbywania służby wojskowej wpłynął negatywnie na liczbę kandydatów na to stanowisko. W przeszłości odbycie służby wojskowej pozwalało na zdobycie kwalifikacji do prowadzenia ciężarówek. Obecnie, koszt uzyskania prawa jazdy oraz wymaganych kwalifikacji zawodowych wynosi około 10 000 PLN

[Sowiński 2017]. Wysoki koszt uzyskania uprawnień i wymagań stawianym przyszłym kierowcom zniechęcają młodych ludzi do podjęcia oraz wykonywania pracy kierowcy zawodowego w branży transportowej.

## Analiza czynników niezbędnych w wykonywaniu zawodu kierowcy

Zawód kierowcy wymaga od pracowników posiadania odpowiednich cech osobowości, takich jak umiejętność koncentracji, spostrzegawczość, szybka reakcja, celowość decyzji, znajomość przepisów ruchu drogowego, doświadczenie w prowadzeniu pojazdów, elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków drogowych, szacunek i tolerancja dla innych użytkowników dróg oraz wytrzymałość fizyczna i psychiczna. Dla kierowców zawodowych istotne są również cechy osobowości, takie jak wytrzymałość na długotrwały wysiłek, odporność emocjonalna, samokontrola, samodzielność, szybkość i trafność decyzji, łatwość adaptacji do zmieniających się sytuacji, umiejętność pracy w izolacji i monotonicznych warunkach, zdolność do nawiązywania kontaktów interpersonalnych oraz dokładność w wykonywaniu obowiązków [Janczewski 2012]. Przykładowo, w wyniku badań przeprowadzonych przez agencję pośrednictwa pracy Asmo Solutions na niemieckim rynku pracy, kierowcy uznali swoją pracę za wysoko wynagradzaną, a opisując stanowisko wskazali na dużą samodzielnością oraz satysfakcją z wykonywanej pracy. W takiej sytuacji istnieje wiele potencjalnych przyczyn niedoboru kierowców, jednak jednym z głównych czynników jest stosunkowo wysoki średni wiek pracowników w branży [Costello 2017].

Tabela 1. Analiza SWOT dla zawodu kierowcy ciężarówki

Table 1, SWOT analysis for the truck driving profession

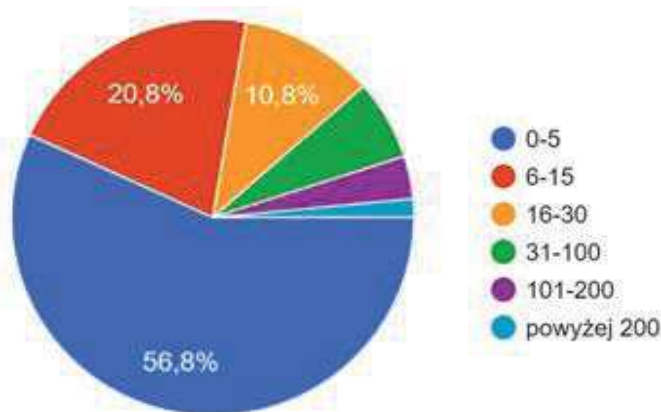
<b>Mocne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
Dobre zarobki.	Rozłąka z rodziną.
Poznanie nowych miejsc, kultur-podróżowanie.	Stres związany z powierzonymi obowiązkami.
Dysponowanie swoim czasem na wyłączność.	Regulacje dotyczące czasu pracy.
Przyjmując się do pracy nie trzeba posiadać wyższego, średniego wykształcenia.	Samotność.
Brak konieczności znajomości języka obcego.	
Duża liczba wakatów na rynku.	
<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>
Możliwość wprowadzenia zmian obniżenia wieku kierowcy.	Surowe obostrzenia związane z pakietem mobilności.
Zmiany w prawie dotyczące czasu pracy kierowcy (np. wydłużenie czasu jazdy, brak koniecznych przerw itp.).	Zmiany w taryfikacji kar za nieprzebranie zasad ruchu drogowego, czasu pracy kierowcy oraz szereg obostrzeń z tym związanych zarówno dla kierowców jak i dla właścicieli firm przewozowych.
Rozwój systemów ułatwiających wykrywanie miejsc parkingowych dla pojazdów ciężarowych.	Wejście na rynek autonomicznych pojazdów – wyparcie zawodu kierowcy.
Polepszenie infrastruktury drogowej liniowej i punktowej.	Coraz większy rozwój transportu intermodalnego w Polsce – zmniejszenie zapotrzebowania na zawód kierowcy ciężarówki.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie cech zawodu kierowcy oraz jego zalet i wad przygotowano analizę SWOT (tab. 1). Analiza SWOT wskazuje, że nie jest wymagane specjalistyczne wykształcenie ani znajomość języków obcych, aby stać się zawodowym kierowcą. Oznacza to, że osoby, które ukończyły 21 lat (lub wyjątkowo 18 lat), posiadając prawo jazdy kat. C lub C+E oraz uprawnienia do przewozu ładunków, mogą zostać kierowcami zawodowym. Wysokie zarobki to jedna z zalet tego zawodu. Jednak coraz wyższe wymagania stawiane kierowcom i przewoźnikom negatywnie wpływają na rozwój branży. Aby poprawić sytuację kierowców, konieczne jest wprowadzenie zmian w realizacji procesu transportu oraz poprawienie systemu czasu pracy kierowców

## Wyniki badań

Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad połowa ankietowanych, czyli 56,8%, zatrudnia od 0–5 kierowców (rys. 1).

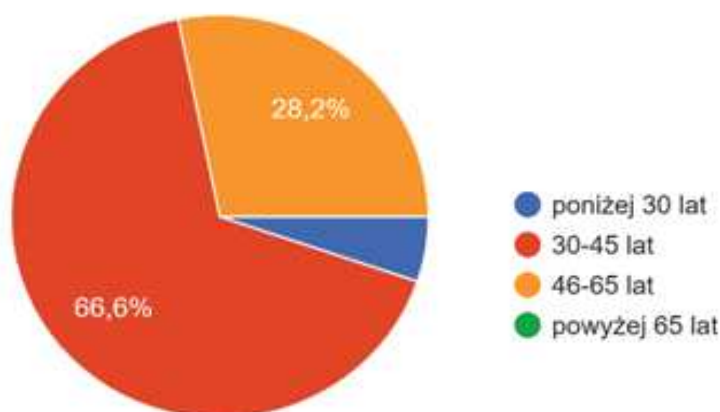


Rysunek 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych kierowców  
Figure 1. Structure of surveyed companies by number of drivers employed

Źródło: badania własne.

Ponad 20% respondentów zaznaczyło odpowiedź od 6–15 kierowców, a 10,8% badanych wskazało na przedział 16–30. Kolejno 6,5% respondentów zaznaczyło przedział 31–100, a 3,5%, wskazało, że zatrudnia od 101–200. Z kolei siedmiu respondentów potwierdziło, że zatrudnia powyżej 200 kierowców. Biorąc pod uwagę liczbę zatrudnianych kierowców, można stwierdzić, że ponad połowę respondentów stanowiły przedsiębiorstwa mikro, które zatrudniają od 1 do 9 pracowników. Na rysunku 2 zamieszczono wyniki badań dotyczące wieku zatrudnionych kierowców.

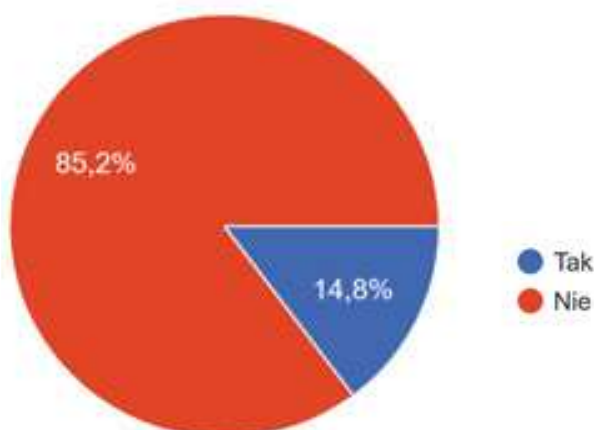
Ponad 66% ankietowanych zaznaczyło, że kierowcy są w przedziale wiekowym od 30–45 lat, następnie 28,2% respondentów odpowiedziało, że są w przedziale od 46–65 lat, 5,2% respondentów natomiast wskazało, że wiek kierowców jest poniżej 30 lat. Nikt spośród ankietowanych nie odpowiedział, że kierowcy mają powyżej 65 lat. Jak zatem można zauważyć, przewoźnicy nie mają zatrudnionych kierowców powyżej 65. roku życia. Ponadto z przeprowadzonych badań wynika, że obecnie na rynku, brakuje osób młodych poniżej 30. roku życia, którzy byliby zainteresowani podjęciem pracy w tym zawodzie.



Rysunek 2. Struktura zatrudnionych kierowców w badanych przedsiębiorstwach według wieku  
Figure 2. Structure of employed drivers in the surveyed companies by age

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali zapytani, czy liczba zatrudnionych kierowców jest większa niż liczba pojazdów (rys. 3).



Rysunek 3. Czy liczba zatrudnionych kierowców jest większa od liczby posiadanych pojazdów  
Figure 3. Whether the number of drivers employed is greater than the number of vehicles owned

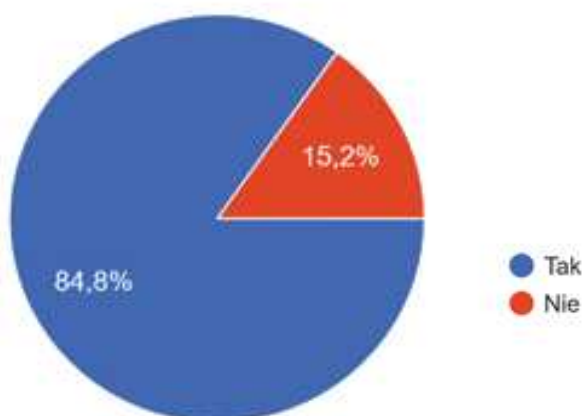
Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć na rysunku 3, odpowiedzi respondentów są dość jednoznaczne. Zdecydowana większość badanych (85,2%) zaznaczyła, iż nie ma większej liczby kierowców niż pojazdów. Z kolei 14,8% ankietowanych wskazało, że dysponuje większą liczbą kierowców niż pojazdów.

Na rysunku 4 zobrazowano wyniki badań obejmujące zagadnienie, czy kierowcy badanych przedsiębiorstw są przypisani do pojazdów.

Aż 84,8% ankietowanych zaznaczyło odpowiedź „tak”, że kierowca jest przypisany do pojazdu, co oznacza, że każdy pojazd ma tzw. swojego właściciela. W praktyce ma to





Rysunek 4. Przypisanie kierowcy do pojazdu

Figure 4. Assigning a driver to a vehicle

Źródło: opracowanie własne.

swoje zalety i wady. Gdy pojazd kierowca ma przypisany konkretny pojazd, łatwiej jest sprawdzić, kto odpowiada za daną ciężarówkę. Z kolei 15,2% było odmiennego zdania, ponieważ zaznaczyło odpowiedź „nie”.

Pytanie 5 zawarte w ankiecie stanowiło kontynuację pytania 4. Ankietowani zostali zapytani, co dzieje się z pojazdem podczas absencji kierowcy.

Z badań wynika, że tylko 17,8% przewoźników eksploatuje pojazd przez innych kierowców, niespełna 10% natomiast oddaje pojazd do serwisu na ewentualny przegląd, a 72% zaznaczyło, że pojazdy w trakcie absencji kierowców zostają na parkingu przedsiębiorstwa. Z ekonomicznego punktu widzenia nie jest to korzystne, ponieważ długotrwały postój pojazdu może generować straty dla przedsiębiorstwa. Można zatem uznać, iż w trakcie dłuższej absencji kierowcy może to być wysoce nieopłacalne dla przedsiębiorstwa, co zostało przedstawione w tabeli 3.

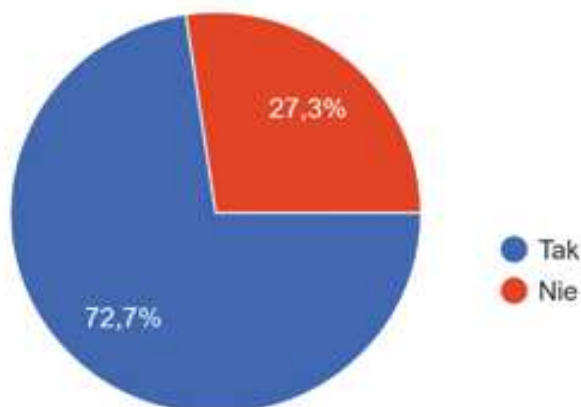


Rysunek 5. Sposoby użytkowania pojazdu w czasie absencji kierowcy

Figure 5. Modes of vehicle use during driver absenteeism

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali zapytani, czy rzeczywiście mają braki kadrowe kierowców.



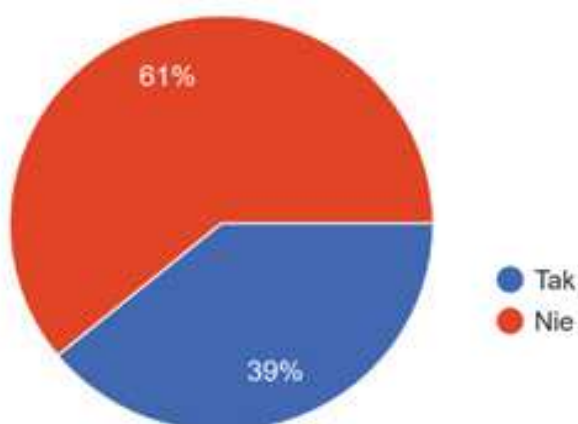
Rysunek 6. Występowanie braków kadrowych kierowców

Figure 6. Incidence of driver shortages

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych, ponad 72% respondentów zмага się z problemami niedoboru kierowców, 27,3% ankietowanych natomiast zaznaczyło odpowiedź przeczącą.

Na rysunku 7 przedstawiono wyniki dotyczące pytania, czy przedsiębiorcy korzystają z różnego rodzaju rozwiązań ograniczających ten problem, a mianowicie, czy zatrudniają obcokrajowców na stanowisku kierowcy.



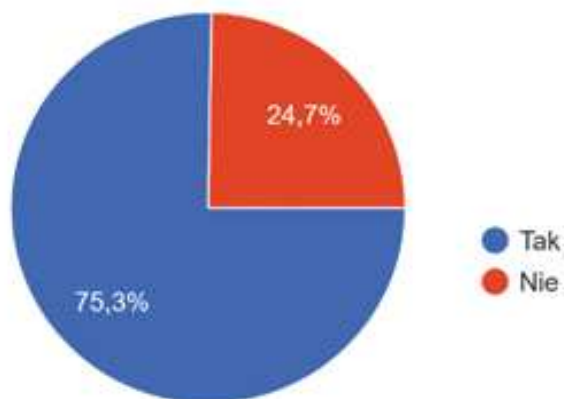
Rysunek 7. Zatrudnianie obcokrajowców

Figure 7. Employment of foreigners

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć na rysunku 7, aż 61% ankietowanych odpowiedziało że nie zatrudnia obcokrajowców. Z kolei 39% badanych zaznaczyło odpowiedź „tak”, potwierdzając tym, że zatrudnia obcokrajowców.

Na rysunku 8 przedstawiono, jaki odsetek badanych ma aktualnie wolne etaty dla kierowców.



Rysunek 8. Występowanie wolnych etatów dla kierowców

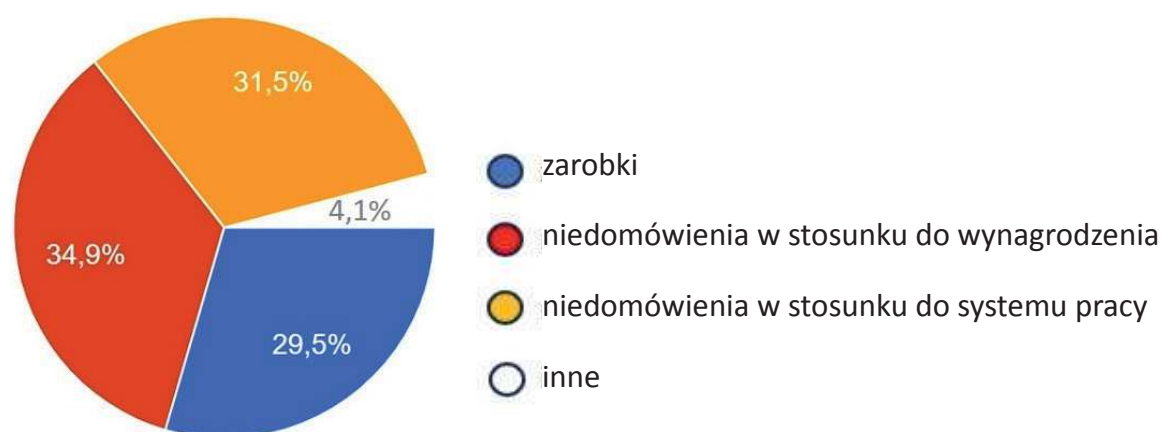
Figure 8: Occurrence of vacancies for drivers

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość respondentów, aż 75,3% zaznaczyła odpowiedź twierdzącą, co oznacza że ma wolne etaty dla kierowców. To pokazuje, że istnieje problem niedoboru kierowców.

Problem braku kierowców zawodowych stanowi istotny problem, który narasta. Na podstawie uzyskanych wyników na rysunku 2 można wnioskować, że młodzi ludzie przed 30. rokiem życia nie podejmują pracy w zawodzie kierowcy.

W kolejnym pytaniu zapytano respondentów, co jest najczęstszą przyczyną rezygnacji i zwolnień kierowców (rys. 9).



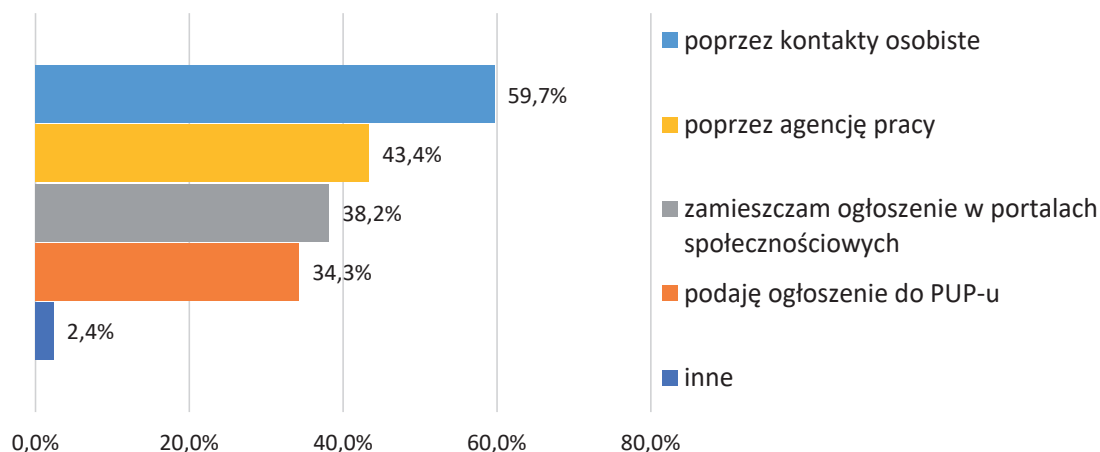
Rysunek 9. Przyczyny zwolnień kierowców

Figure 9. Reasons for driver layoffs

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć z uzyskanych wyników, najczęstszą przyczyną rezygnacji i zwolnień kierowców są niedomówienia w stosunku do wynagrodzeń 34,9% i niedomówienia odnośnie pracy 31,5%. Ponad 29,0% wskazało na niskie zarobki.

W dalszej części ankiety zapytano respondentów, w jaki sposób szukają przyszłych kierowców. Wyniki przedstawiono na rysunku 10.



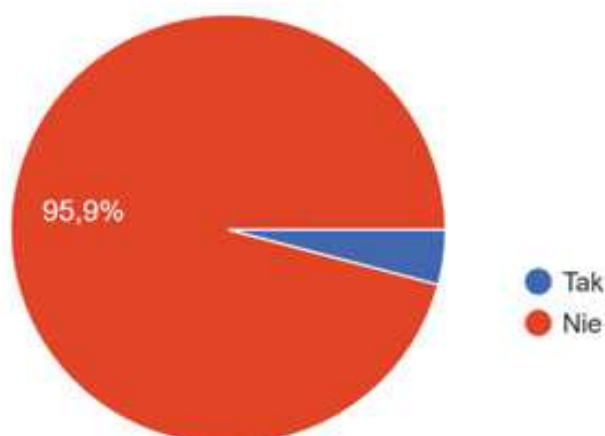
Rysunek 10. Sposoby szukania kierowców

Figure 10. Ways of looking for drivers

Źródło: opracowanie własne.

Z danych wynika, że większość badanych respondentów preferuje cztery metody poszukiwania pracowników – 34,3% ankietowanych podaje ogłoszenia do Państwowego Urzędu Pracy (PUP), 38,2% zamieszcza ogłoszenia w portalach społecznościowych, 59,7% poszukuje poprzez swoje zasoby kontaktów, a 43,4% przez agencję pracy.

W kolejnym pytaniu zapytano respondentów, czy zdarzyło im się korzystać z usług agencji wynajmującej kierowców.



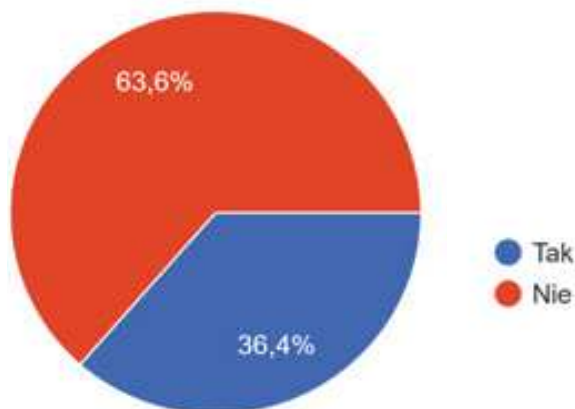
Rysunek 11. Korzystanie z usług agencji wynajmującej kierowców

Figure 11. Use of driver-hiring agency services

Źródło: opracowanie własne.

Dokładnie 95,9% badanych odpowiedziało że nie korzystało z usług agencji wynajmujących kierowców.

Kolejne pytanie skierowane do respondentów zwracało uwagę, czy zdarzyło im się odmówić przewozu ładunków, chociażby właśnie ze względu na brak kierowców. Odpowiedzi na to pytanie zobrazowano na rysunku 12.



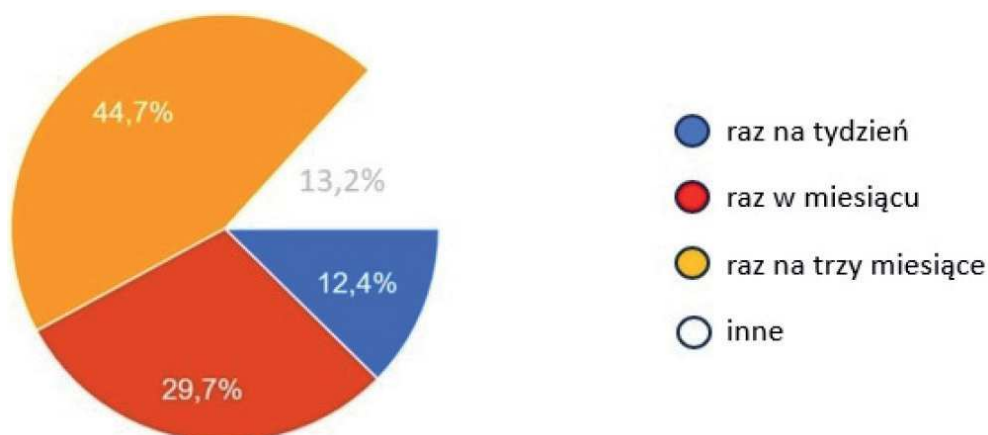
Rysunek 12. Odmówienie ładunku z powodu braku kierowcy

Figure 12. Refusal of cargo due to lack of driver

Źródło: opracowanie własne.

Ponad 63% badanych odpowiedziało, że nie zdarzyło im się odmówić przewozu ładunku ze względu na brak kierowcy, ponad 36% ankietowanych natomiast zaznaczyło odpowiedź „Tak”, czyli zdarzyło im się odmówić transport z powodu braku kierowców.

Jeśli zatem takie wydarzenie (odmowa przewozu ładunku ze względu na brak kierowcy) miało już miejsce to w kolejnym pytaniu ankiety respondentów zapytano, jak często zdarza się im odmówić przewozu ładunków z powodu braku kierowcy. Odpowiedzi ankietowanych przedstawiono na rysunku 13.



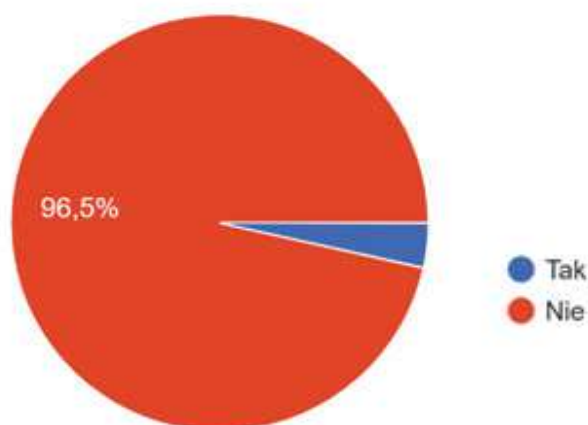
Rysunek 13 Odmówienie przewozu z powodu braku kierowcy

Figure 13 Refusal of transportation due to lack of driver

Źródło: opracowanie własne.

Ponad 44% ankietowanych wskazało, że takie sytuacje z odmową przewozu ładunku miały miejsce raz na trzy miesiące, 29,7%, że raz na miesiąc, a 12,4%, że zdarzają się raz na tydzień.

Odnosząc się do problemów zawartych w ankiecie, zapytano respondentów, czy wobec braku kierowców na rynku pracy mają swoją oryginalną metodę pozyskiwania kierowców. Wyniki zaprezentowano na rysunku 14.



Rysunek 14. Oryginalna metoda pozyskiwania kierowców

Figure 14: The original method of acquiring drivers

Źródło: opracowanie własne.

Ponad 96% ankietowanych odpowiedziało, że nie ma własnej, oryginalnej metody pozyskiwania kierowców.

W ostatnim pytaniu ankiety przewoźnicy zostali zapytani jakie czynniki mają znaczenie przy zatrudnianiu kierowców z uwzględnieniem następującej skali: (10 – najbardziej istotny, 1 najmniej istotny). Wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2 Istotność czynników mających wpływ przy zatrudnianiu kierowców.

Table 2 Relevance of factors that influence when hiring drivers

Czynnik	Istotność/ liczba odpowiedzi									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wiek	81	92	<b>97</b>	71	37	20	17	12	10	24
Doświadczenie	34	47	60	55	48	36	71	36	23	<b>91</b>
Wykształcenie	<b>248</b>	67	53	30	32	6	9	6	3	7
Stan cywilny	<b>301</b>	53	36	32	21	6	5	–	–	6
Znajomość języka obcego	<b>177</b>	111	54	33	33	19	11	3	5	15
Posiadanie dzieci (szczególnie do 15 roku życia)	<b>291</b>	42	33	32	29	5	9	3	8	9
Preferujący jazdę w nocy	67	<b>93</b>	64	45	45	34	26	14	11	62
Karalność	21	19	27	33	26	25	25	49	46	<b>190</b>
Obywatelstwo inne niż polskie	99	22	30	27	29	15	14	32	40	153
Orzeczenie o niepełnosprawności	25	20	32	33	24	18	21	46	51	<b>191</b>
Płeć z naciskiem na zatrudnienie mężczyzn	82	32	32	43	48	35	37	38	24	<b>90</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z badań wynika, że istnieją określone czynniki, które zdaniem respondentów są najważniejsze przy rekrutacji kierowców. Do takich czynników respondenci zaliczają między innymi brak orzeczenia o niepełnosprawności i karalności oraz posiadanie polskiego obywatelstwa. Poza tym, doświadczenie w zawodzie kierowcy jest uznawane przez ankietowanych za istotny czynnik, podczas gdy pozostałe mają mniejsze znaczenie. W celu lepszego zobrazowania priorytetów określonych przez ankietowanych, czynniki te zostały uporządkowane według ich ważności, od najistotniejszych do najmniej istotnych. Wyniki prezentują się następująco:

1. Orzeczenie o niepełnosprawności.
2. Karalność.
3. Obywatelstwo inne niż polskie.
4. Doświadczenie.
5. Płeć z naciskiem na zatrudnianie mężczyzn.
6. Wiek.
7. Preferujących jazdę w nocy.
8. Znajomość języka obcego.
9. Wykształcenia.
10. Posiadanie dzieci.
11. Stan cywilny.

Warto zauważyć, że zgodnie z opiniami przewoźników nie ma konieczności, aby kandydaci na stanowisko kierowcy spełniali określone wymagania, takie jak posiadanie wykształcenia wyższego, znajomości języków obcych czy preferowania jazdy w nocy. Ponadto, pracodawcy w Polsce prezentują tendencję do preferowania krajowych pracowników, co skutkuje redukcją liczby bezrobotnych oraz przyczynia się pozytywnie do rozwoju gospodarczego kraju.

W kontekście dalszych badań, kluczowym elementem analizy były odpowiedzi udzielone na pytanie 5 ankiety dotyczące dalszych losów pojazdu w przypadku dłuższej nieobecności kierowcy. W celu dokonania szczegółowych analiz przygotowano tabelę 3, która przedstawia potencjalne straty, jakie mogą wyniknąć dla przedsiębiorców w przypadku, gdy ich pojazd pozostaje nieużywany na wyznaczonej trasie przez określony czas. Do opracowania tabeli przyjęto orientacyjną liczbę kilometrów, jakie kierowca jest w stanie pokonać w ciągu pięciu dni roboczych, z uwzględnieniem obowiązujących przepisów dotyczących czasu pracy kierowcy oraz średniej prędkości pojazdu. Dodatkowo ceny paliwa, średnie spalanie pojazdu oraz stawka za kilometr zostały uśrednione w celu dokładniejszej analizy. W obliczeniach przyjęto następujące wielkości:

- stawka za 1km – 1,30 EUR,
- cena paliwa za 1l (diesel) – 1,60 EUR,
- średnie spalanie ciężarówki 30l /100 km.

W tabeli 3 przedstawiono uśrednione koszty oraz potencjalne straty, jakie mogą ponieść przedsiębiorstwa w trakcie pięciodniowej nieobecności jednego kierowcy, przyjętej jako okres orientacyjny. Należy jednak zauważyć, że analizowano jedynie jeden pojazd i jednego pracownika, podczas gdy w rzeczywistości sytuacje takie, jak długotrwała absencja pracowników z powodu choroby czy urlopu spotykane są dość często. Dodatkowo, w przypadku mniejszych przedsiębiorstw takie zdarzenia mogą mieć znacznie większy wpływ na ich funkcjonowanie, ponieważ nawet jeden pojazd w „prześcieju” może skut-

Tabela 3. Wykaz strat, jakie może generować 1 pojazd podczas pięciodniowej absencji kierowcy  
 Table 3. List of losses that 1 vehicle can generate during a five-day driver's absence

Liczba dni wolnych	Liczba kilometrów możliwych do przejechania	Zużycie paliwa [l]	Koszt paliwa [EUR] = = liczba km × × cena paliwa	Łączna cena usług przewozu [EUR] = = liczba km × stawka za 1 km	Potencjalny zysk [EUR] = = łączna cena usług przewozu – koszt paliwa
5	3500	1050	1680	4550	2870

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych spośród kilku badanych przedsiębiorstw biorących udział w ankiecie.

kować dużymi stratami finansowymi. Ponadto należy także podkreślić, że analizowane koszty uwzględniają jedynie orientacyjną liczbę przejechanych kilometrów w ciągu pięciu dni roboczych oraz średnie koszty paliwa, spalania oraz stawki za kilometr. Okres nieobecności kierowcy może znacznie przekraczać pięć dni, co skutkuje zwiększeniem liczby pojazdów w „przestoju” oraz dalszym zwiększeniem kosztów i strat.

## Wnioski

Celem opracowania było zbadanie problemu braku pracowników w przedsiębiorstwach transportowych, a także ocena poziomu trudności pozyskania kierowców. W wyniku prowadzonych badań i analiz sformułowano następujące wnioski:

1. Na podstawie przeglądu literaturowego oraz przeprowadzonych badań własnych można zauważyć, że niedobór kierowców stanowi poważny problem dla przedsiębiorstw transportowych. Istnieje obawa, że w przyszłości liczba chętnych pracowników do podjęcia pracy w tym zawodzie będzie zmniejszać się, co może prowadzić do opóźnień lub przerw w dostawach towarów oraz wzrostu wymagań kierowców w zakresie wynagrodzenia.
2. Badania przeprowadzone wśród przedsiębiorców wskazują na niską liczbę osób poniżej 30. roku życia zainteresowanych wykonywaniem zawodu kierowcy. Pomimo braku wymogów co do wykształcenia czy wieku, młodzi ludzie nie są zainteresowani wykonywaniem zawodu kierowcy, wydają się niechętni do podjęcia pracy w przedsiębiorstwach transportowych jako kierowca zawodowy.
3. Jednym z ważnych problemów w przedsiębiorstwach transportowych jest brak eksploatacji pojazdów podczas nieobecności kierowców. Badani respondenci twierdzą, że w większości przypadków pojazdy pozostają nieużywane, czyli mają tzw. przestój w eksploatacji, co prowadzi do braku zysków i generuje straty, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw. Analiza danych wykazała, że jeden nieeksploatowany pojazd przez dwa tygodnie (10 dni roboczych) mógłby przynieść dochód w wysokości 2870 EUR.
4. Wyniki badań ankietowych wskazują, że niektóre przedsiębiorstwa zatrudniają więcej kierowców niż mają pojazdów, co pozwala na uniknięcie przerw w pracy floty. Warto jednak zauważyć, że takie podejście jest stosowane głównie przez duże przedsiębiorstwa, które posiadają odpowiednie zasoby i możliwości implementacji takiego modelu zatrudnienia.



5. Zgodnie z ocenami przewoźników, trzy czynniki mają kluczowe znaczenie przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu kierowców. Należy do nich brak orzeczenia o niepełnosprawności, niekaralność oraz posiadanie obywatelstwa polskiego. Na podstawie tych kryteriów, możliwe byłoby opracowanie oryginalnego kwestionariusza dla kandydatów na stanowisko kierowcy, który ułatwiłby proces weryfikacji potencjalnych pracowników. Zastosowanie takiego narzędzia mogłoby przyczynić się do usprawnienia procesu rekrutacji pracowników.
6. Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań, przewoźnicy nie wykorzystują unikalnych metod ani narzędzi w celu pozyskiwania nowych pracowników. Wobec tego, konieczne jest opracowanie odpowiednich rozwiązań i metod dla przedsiębiorstw w celu rekrutowania nowych kierowców. Istotne jest, aby każde przedsiębiorstwo próbowało różnych rozwiązań, zgodnie z własnymi zasobami i możliwościami.
7. W celu kontynuacji przeprowadzonych badań, sugeruje się przeprowadzenie badań ankietowych wśród kierowców, którzy wykonują pracę w branży transportowej. W ramach badań, kierowcy mogą zostać poproszeni o udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące przyczyn wyboru tego zawodu oraz zalet i wad pracy zawodowego kierowcy. Mogli by także wskazać propozycje zmian w celu poprawienia komfortu wykonywanej pracy i określić oczekiwania względem pracodawcy. Taki badania pozwoliłyby na pogłębienie wiedzy na temat doświadczenia i opinii kierowców, a także pomogłyby w identyfikacji kluczowych obszarów do dalszych badań.

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań dotyczących uwarunkowań związanych z procesem zatrudniania kierowców zawodowych w przedsiębiorstwach transportowych, zaleca się podjęcie odpowiednich kroków mających na celu opracowanie metod i narzędzi pozyskiwania nowych kierowców oraz opracowanie strategii promocji zawodu kierowcy zawodowego. W celu rozwiązania problemu niedoboru kierowców proponuje się m.in. podpisanie umów z szkołami nauki jazdy, promowanie zawodu kierowcy ciężarówki w szkołach średnich o kierunku pokrewnym, proponowanie kursów prawa jazdy kat. C i C+E w szkołach średnich, wprowadzenie benefitów dla kierowców rekomendujących nowych pracowników lub zastępców, wprowadzenie bardziej elastycznych harmonogramów pracy dostosowanych do potrzeb pracowników oraz implementację transportu intermodalnego w celu zmniejszenia liczby wymaganych kierowców. Dodatkowo, zaleca się przeprowadzenie wywiadów z kierowcami, aby poznać ich motywacje, oczekiwania oraz sugestie dotyczące usprawnienia warunków pracy.

## **Bibliografia**

- Cellary W., 2019: Przemysł 4.0 i Gospodarka 4.0. Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, 3(86), 50–52.
- Costello B., 2017: Truck Driver Shortage Analysis. American Trucking Associations, [źródło elektroniczne] <https://jbatelematics.com/wp-content/uploads/2017/11/ATAs-Driver-Shortage-Report-2017.pdf> [dostęp: 04.11.2022].
- Gil L., Sztorc S., Pieniak D., Walczak A., 2018: Czas pracy kierowcy jako element bezpieczeństwa ruchu drogowego, Zeszyty Naukowe SGSP, 65(2), 1, 138–139.

- Janczewski J., 2012: Doskonalenie kierowców zawodowych a przedsiębiorczość. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 8, 183–197.
- Kulikowska-Wielgus A., Majowicz A., Wawryszczuk B., Wolak M., Ziemkowska D., 2019: Rynek pracy w branży TSL, Raport: Wynagrodzenia i Sytuacja Zawodowa Kierowców Zawodowych. Polski Instytut Transportu Drogowego, Wrocław.
- Kulikowska-Wielgus, A., Ziemkowska D., Wawryszczuk B., Lysionok A., 2019: Bariery w transporcie drogowym, Raport: Analiza czynników wpływających na przedsiębiorstwa transportowe operujące wewnątrz i na zewnątrz Unii Europejskiej, Polski Instytut Transportu Drogowego.
- Łuczak A., Tarnowski A., 2011: Dobór zawodowy kierowców-selekcja pozytywna czy negatywna, *Bezpieczeństwo Pracy*, 4, 9.
- Mac M., Steuer F., 2018: Szanse Europy na autonomizację transportu drogowego. *Journal of Transport Logistics*, 4(1), 26.
- Marathon International 2021: Obowiązki kierowcy samochodu ciężarowego, [źródło elektroniczne] <https://emarathon.eu/blog/obowiazki-kierowcy-samochodu-ciezarowego/> [dostęp: 04.11.22].
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej 2018: Informacja o zawodzie, kierowca samochodu ciężarowego (833203), (Dz. U. z 2017 r. poz. 1065, z późn. zm). Departament Rynku Pracy, Warszawa.
- Mobilia Group 2021: Zakres obowiązków kierowcy samochodu ciężarowego, [źródło elektroniczne] <https://e-tollgps.pl/blog/zakres-obowiazkow-kierowcy-samochodu-ciezarowego/> [dostęp: 04.11.22].
- Pracuj.pl 2019: Kierowca ciągnika siodłowego – zakres obowiązków, [źródło elektroniczne] <https://porady.pracuj.pl/stanowiska/kierowca-ciagnika-siodlowego-zakres-obowiazkow/> [dostęp: 04.11.22].
- Sławińska Ziaja E., Różyk J., Chwalczuk Ł., 2022: 25-metrowe zestawy transportowe w całej UE, *Transport manager*, 3, 71.
- Sowiński J., 2017: Aktualna sytuacja na rynku branży transportowej – wybrane problemy, *Wyższa Szkoła Gospodarki, Fundacja Akademia Transportu. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Gospodarki*, 31(9), 139.
- Sukiennik K., Powroźnik I., 2020: Bezpieczeństwo w ruchu drogowym w Polsce, a zarządzanie czasem pracy kierowców samochodów ciężarowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie*, 37, 64–74.
- Truck Focus 2022: Czy warto pracować jako kierowca zawodowy? [źródło elektroniczne] <https://truckfocus.pl/ciekawostki/64850/czy-warto-pracowac-jako-kierowca-zawodowy/> [dostęp, 04.11.22]. Walendzik M., Nowacki G., 2017: Brak zawodowych kierowców zagrożeniem dla przedsiębiorstw transportu drogowego. *Autobusy*, 12, 1803.
- Walendzik M, Nowacki G., 2018: Zmiany w zatrudnianiu cudzoziemców w Polsce. *Autobusy*, 6, 1265–1270.
- Wang M., Wood L., Wang B., 2022: Transportation capacity shortage influence on logistics performance: evidence from the diver shortage. *Heliyon*, 8, 1.
- Wolak M., 2018: Problem braku kierowców, rekomendowane rozwiązania. Polski Instytut Transportu Drogowego, Wysoka.