

Joanna Fryca<sup>1</sup>

## Przedsiębiorstwa TSL wobec wyzwań współczesnego rynku pracy

### WPROWADZENIE

Procesy globalizacji działalności gospodarczej, rozbudowa infrastruktury transportowej, wzrost liczby ludności oraz ich mobilności to podstawowe czynniki determinujące znaczenie sektora transportu-spedycji-logistyki (TSL). Od podmiotów tego sektora wymaga się zapewnienia coraz wyższego poziomu świadczonych usług, przy jednoczesnej rosnącej presji efektywnościowej. Podejmując walkę konkurencyjną na światowych rynkach zmuszone są do poszukiwania źródeł swojej przewagi. Stanowić ją może nie tylko przewaga technologiczna, informacyjna czy finansowa, ale coraz częściej również przewaga kompetencyjna wynikająca z jakości kapitału ludzkiego jakim dysponuje przedsiębiorstwo.

Wysoka jakość kapitału ludzkiego decyduje o zdolności przedsiębiorstwa do kreowania innych rodzajów źródeł przewagi konkurencyjnej, takich jak np. budowa relacji z otoczeniem, jakość produktów i procesów, zdobywanie i wykorzystywanie informacji itp. Przede wszystkim jednak umożliwia skuteczne stosowanie instrumentów właściwych dla określonej strategii konkurowania dzięki budowie potencjału konkurencyjności, tak ważnego w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora TSL. Wydaje się więc naturalnym, że na dynamicznie rozwijającym się rynku TSL wzrasta zapotrzebowanie na dobrze wykształconą kadrę.

Zwiększonemu popytowi na pracę towarzyszą jednak zmiany na rynku pracy jakie dokonują się w ostatnich latach po stronie podażowej. Można stwierdzić, że rynek pracy sektora TSL podlega ewolucji mającej charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Proces ten stanowi źródło wyzwań dla wszystkich uczestników rynku, a w szczególności pracodawców zmuszonych do poszukiwania coraz doskonalszych sposobów kształtowania zatrudnienia.

Te i wiele innych argumentów zadecydowało o celu niniejszego artykułu, którym stało się zaprezentowanie wyzwań wynikających z funkcjonowania współczesnego rynku pracy z jakimi spotykają się przedsiębiorstwa sektora TSL. Inspiracją stały się szczególnie badania<sup>2</sup> przeprowadzone przez ManpowerGroup „Trendy HR w sektorze Transport Spedycja Logistyka”[13]. Pozwoliły one na poznanie obecnej sytuacji oraz długoterminowych trendów w polityce personalnej tego sektora.

### 1. KLUCZOWE WYZWANIA ZWIĄZANE ZE WSPÓŁCZESNYM RYNKIEM PRACY STOJĄCE PRZED PRACODAWCAMI Z BRANŻY TSL

Współczesny rynek pracy charakteryzuje się znaczną dynamiką i zmiennością zachowań uczestników zarówno popytowej, jak i podażowej strony rynku. Pracodawcy, niezależnie od branży, dążąc do realizacji celów ekonomicznych, chcąc minimalizować ryzyko, poszukują takich pracobiorców, którzy będą spełniać ich konkretne oczekiwania. Jednocześnie pracobiorcy stają się coraz bardziej wymagający wobec podmiotów, na rzecz których gotowi są świadczyć swoją pracę. Ta swoistego rodzaju gra rynkowa odbywa się w warunkach regulacyjnych w różny sposób oddziałujących na poszczególne podmioty gospodarujące w branży TSL.

Przedsiębiorstwa tego sektora kształtują zatrudnienie pod wpływem atrybutów regulacyjnych rynku pracy, działania państwa w zakresie regulacji prawnych świadczenia pracy oraz polityki zatrudnienia, które ograniczają niekiedy w znacznym stopniu ich swobodę, jak też dostosowują zatrudnienie do swojej specyfiki, a w szczególności swoich możliwości finansowych. Stąd zjawiska

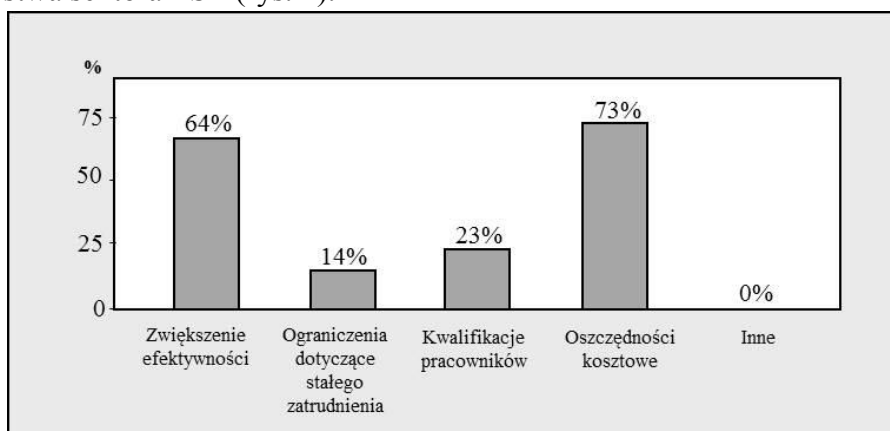
<sup>1</sup> Uniwersytet Gdański, Katedra Ekonomiki i Funkcjonowania Przedsiębiorstw Transportowych; 81-824 Sopot, ul. Armii Krajowej 119/121; tel. 58 523 12 28, e-mail: j.fryca@ug.edu.pl.

<sup>2</sup> Badania przeprowadzono *on-line* we wrześniu 2012 roku. Respondentami, którzy wzięli w nim udział było 22 przedstawicieli przedsiębiorstw branży TSL. Były to osoby odpowiedzialne za politykę personalną oraz osoby zarządzające tymi przedsiębiorstwami.

i procesy zachodzące na rynku pracy są przez nie w różny sposób interpretowane wpływając na odmienności w kształtowaniu ich polityki personalnej, a w konsekwencji również na ich zachowania na rynku pracy.

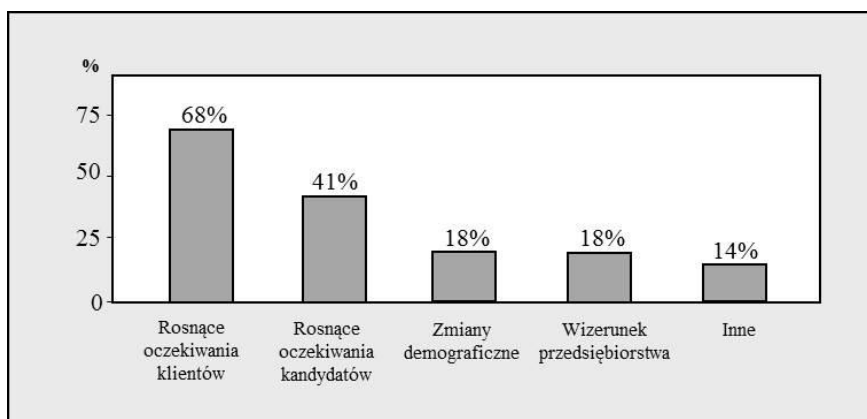
Tak więc przemiany współczesnego rynku pracy wynikające z dynamiki zmian gospodarczych, umiędzynarodowienia działalności transportowo-spedycyjno-logistycznej kształtują nowe relacje pomiędzy podmiotami rynku pracy. W różnym stopniu stanowią też wyzwania dla przedsiębiorstw TSL.

Jak wskazują wyniki przeprowadzonych przez ManpowerGroup badań przedsiębiorstwa te zmagają się z dwojakiego rodzaju wyzwaniami. Po pierwsze związanymi z ich funkcjonowaniem w branży na coraz bardziej wymagających rynkach europejskich, w obliczu szeregu zjawisk związanych z zewnętrznym rynkiem pracy (rys. 1). W sposób istotny wpływają one na konieczność dostosowań tych podmiotów na płaszczyźnie wewnętrznej. Stąd można zauważyć również drugą grupę wyzwań, wynikających z konieczności skutecznego kształtowania wewnętrznych rynków pracy przez przedsiębiorstwa sektora TSL (rys. 2).



**Rys. 1.** Wyzwania związane z zewnętrznym rynkiem pracy z jakimi zmagają się przedsiębiorstwa TSL [13, s. 7]

Za szczególnie istotne wyzwania związane z zewnętrznym rynkiem pracy badane przedsiębiorstwa uznały przede wszystkim rosnące oczekiwania klientów (68% wskazań respondentów), a następnie rosnące oczekiwania kandydatów (41%). Ważną kwestią dla badanych przedsiębiorstw były również zmiany demograficzne i wizerunek – oba te czynniki uważane były za wyzwanie przez prawie co piąty ankietowany podmiot (18%). Należy stwierdzić, że każde z przytoczonych wyzwań stanowi agregat wielu problemów szczegółowych z jakimi mierzą się poszczególne podmioty gospodarcze tego sektora.



**Rys. 2.** Wyzwania związane z zewnętrznym rynkiem pracy z jakimi zmagają się przedsiębiorstwa TSL [13, s. 7]

Szczególnie zwracają oni uwagę, że w wymiarze wewnętrznym stoją oni w obliczu presji na zwiększanie efektywności (64%), konieczności poszukiwania oszczędności kosztowych (73%),

a także ograniczeń związanych ze stałym zatrudnieniem (14%) oraz kwalifikacjami pracowników (23%). Można uznać, że wyniki te wskazują na relacje pomiędzy intensywnością konkurencji na obsługiwanych rynkach, sytuacją gospodarczą oraz aspiracjami przedsiębiorstw zmierzających do osiągnięcia wysokich wyników ekonomicznych przy jednoczesnych zachowaniach ostrożnościowych.

## 2. ZEWNĘTRZNY RYNEK PRACY JAKO ŹRÓDŁO WYZWAŃ DLA PRZEDSIĘBIORSTW TSL

Wśród wymienianych wyzwań współczesnego rynku pracy, mających swoje źródło poza przedsiębiorstwem, na szczególną uwagę zasługują rosnące oczekiwania klientów, przekładające się na wzrost zapotrzebowania na wysokiej jakości pracę. Decyduje ona bowiem o zdolności przedsiębiorstwa TSL do kreowania innych rodzajów źródeł przewagi konkurencyjnej, takich jak np. budowa relacji z otoczeniem, jakość produktów i procesów, zdobywanie i wykorzystywanie informacji itp. Przede wszystkim jednak umożliwia skuteczne stosowanie instrumentów właściwych dla określonej strategii konkurencyjności dzięki budowie potencjału konkurencyjności [4, s. 136]. Trzeba jednak zaznaczyć, że konkurencyjność jest procesem dynamicznym, a zdobyta przewaga ma charakter względny. Dlatego przedsiębiorstwa TSL powinni poszukiwać sposobów na osiągnięcie w relacji z otoczeniem lepszego dostosowania się do niego niż robią to konkurenci podlegający podobnym uwarunkowaniom zewnętrznym.

W tym kontekście jednym z najważniejszych problemów przedsiębiorstw sektora TSL jest sposób, w jaki powinny pozyskać i budować wysoką jakość kapitału ludzkiego, jakim dysponują oraz to jak przekładać ją na zadowolenie klientów. Procesy nastawione na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wytyczają kierunek współczesnego zarządzania. Strategiczne zmiany w zasobach pracy wiążą się z przekształceniami procesów determinowanych w wysokim stopniu rynkami zbytu. Z drugiej strony w walce konkurencyjnej wygrywają te podmioty, które unowocześnią sposoby świadczenia usług transportowych, spedycyjnych i logistycznych z nastawieniem na właściwe wykorzystanie potencjału ludzkiego jakim dysponują. Oznacza to również pozbycie się nadwyżek zatrudnienia i pozyskanie wartościowego potencjału pracy [12, s. 251-253].

Można zatem stwierdzić, że kluczem do sukcesu przedsiębiorstw sektora TSL jest konkurencyjność na rynku pracy przejawiająca się w koncentracji wysiłków, zabiegów i troski na pozyskiwaniu i utrzymywaniu w przedsiębiorstwie ludzi o unikatowych kompetencjach, żywym umyśle, perfekcyjnych w działaniu, dążących do mistrzostwa zawodowego, którzy zapewniają organizacji wzrost efektywności dzięki posiadanym zdolnościom przekształcania istniejącej wiedzy w wiedzę nową [10, s. 205], pozwalającą na skuteczną walkę konkurencyjną na rynkach zbytu. Nie budzi bowiem wątpliwości fakt, że istnieje zależność wprost proporcjonalna pomiędzy poziomem kwalifikacji pracowników (bez względu na szczebel zarządzania) a poziomem konkurencyjności przedsiębiorstwa [1, s. 353].

Czy jednak przedsiębiorstwa sektora TSL dostrzegają potrzebę zmian w ilości i jakości zasobów pracy jakimi dysponują? Mimo po-recesyjnej ostrożności tych podmiotów 15. edycja cyklicznego badania dynamiki zatrudnienia specjalistów i menedżerów Antal Global Snapshot wskazuje na coraz lepszą sytuację na rynku pracy. 56% pracodawców z branży TSL planowało zwiększenie zatrudnienia w I kwartale 2014 roku, a tylko 8% zwolnienia<sup>3</sup>. Prognoza ta jest lepsza od wyników poprzedniej edycji badania, której wyniki już wskazywały na ożywienie w sektorze i wynosiły odpowiednio 47% i 10%.

Preferencje przedsiębiorstw dotyczące zwiększenia zatrudnienia specjalistów i menedżerów niewątpliwie są skutkiem wzrostu popytu na świadczone usługi transportowe, spedycyjne oraz logistyczne. Jednocześnie priorytetowym celem branży obserwowanym w ostatnim czasie był ciągły rozwój. Przedsiębiorstwa podejmowały działania w zakresie poszerzania i indywidualizowania swojej

<sup>3</sup> Piętnasta edycja badania Antal Global Snapshot przedstawia dane pozyskane w rozmowach z 10065 przedsiębiorstwami z ponad 40 krajów Europy, Azji, Afryki i obu Ameryk. Badanie przeprowadzono metodą CATI i CAWI. W anonimowym badaniu udział wzięli zarówno główni kierownicy, dyrektorzy, menedżerowie, jak i pracownicy działów HR przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych i instytucji finansowych. W Polsce badanie objęło grupę 1690 pracodawców i przeprowadzone było w listopadzie 2013 r.

oferty, usprawniania obsługi klienta, czyli wzrostu jakości usług [3]. Do wszystkich tych działań niezbędny stał się wysokiej jakości potencjał ludzki o odpowiadających oczekiwaniom przedsiębiorstw kwalifikacjach.

Jak się okazuje jednak zdecydowana większość przedsiębiorstw sektora TSL, aż 73% badanych, ma problemy z pozyskaniem kandydatów na istotne dla działalności tych podmiotów stanowiska. Przyczyn tego zjawiska upatrują w braku dostępnych kandydatów z niezbędnymi uprawnieniami i kwalifikacjami na rynku pracy oraz brak ich doświadczenia. Spośród najtrudniejszych do obsadzenia, respondenci podawali stanowiska spedytorów, kierowców, a także stanowiska kierownicze oraz stanowiska związane ze sprzedażą.

Warto zwrócić uwagę, że problemy z obsadzeniem wolnych stanowisk pracy mają przede wszystkim wymiar jakościowy. Obserwacja rynku pracy tego sektora wskazuje, że przedsiębiorstwa bardzo często poszukują kandydatów z „pakietem kontaktów” do klientów, których jest stosunkowo niewielu. Zatrudnienie nowych pracowników ma bowiem stanowić bodziec do planowanego rozwoju przedsiębiorstwa, a nie reakcję na zwiększającą się liczbę zleceń i wolumenów ładunków [6, s. 13]. Daje się również zauważyć istotny brak kompetencji wśród kierowców, od których wymaga się nie tylko udokumentowanych kwalifikacji, ale również przygotowania do wykonywania pracy. Przedsiębiorstwa borykają się z problemami braku wiedzy na temat zasad załadunku, czasu pracy, znajomości dokumentacji przewozowej, a także dochowywaniem tajemnicy handlowej ze strony kierowców [15, s. 5]. Problem jest o tyle istotny, że towarzyszy mu wzrost oczekiwań osób aplikujących do pracy w przedsiębiorstwach sektora TSL, a szczególnie ich wymagań finansowych co w przypadku presji na obniżanie kosztów działalności wydaje się być ogromnym wyzwaniem.

Problemem nieco rzadziej zauważanym przez badane przez ManpowerGroup przedsiębiorstwa były zmiany demograficzne. Mimo to warto wskazać, że proces starzenia się społeczeństw uznawany jest za jeden z najważniejszych problemów współczesnych gospodarek. Zjawisko to widoczne jest na całym świecie i dotyczy również Polski. Wzrost długości życia oraz spadek dzietności to podstawowe czynniki mające wpływ na przyspieszenie i pogłębianie się starzenia w społeczeństwach. Statystyki jednoznacznie wskazują, że proces ten jest nieuchronny i postępujący, co stanowi niewątpliwie wyzwanie dla polityki społecznej państwa. Jednocześnie problem ten dotyczy poszczególne podmioty gospodarcze, również te z sektora TSL, które są zmuszone do adaptacji do zmieniającej się sytuacji na rynku pracy.

Wprawdzie można zauważyć wysoką świadomość cenności doświadczenia zawodowego wśród niektórych przedsiębiorstw tego sektora, jak chociażby DHL, DSV, MAGTRANS Sp. z o.o. z Buska Zdroju, czy PEKAES SA [17, s. 5], jednak nie jest to zjawisko powszechne. Nadal można spotkać preferencyjne traktowanie osób aplikujących w młodym wieku. Wydaje się jednak, że niezależnie od świadomości przedsiębiorstw w tym zakresie, prędzej czy później i tak staną przed problemem pozyskania wartościowych kompetencji na starzejącym się rynku pracy, przed którym już teraz stanęły przedsiębiorstwa kolejowe. Uważa się, że do problemu „luki pokoleniowej” w zawodach kolejarskich przyczyniły się nie tylko zjawiska o charakterze demograficznym, ale także wadliwy system szkolnictwa, szczególnie likwidacja techników kolejowych oraz brak perspektywicznego myślenia w zakresie polityki kadrowej na kolei [9, s. 4]. Nie ulega więc wątpliwości, że zarówno w tym przypadku, jak i w przypadku pozostałych przedsiębiorstw sektora TSL, umiejętność skutecznego zarządzania wiekiem stanowić będzie w najbliższych latach bardzo ważne, a jednocześnie nie łatwe wyzwanie stanowiące szansę dla ich rozwoju.

Warto również zwrócić uwagę na ostatnie z wymienianych przez respondentów wyzwań wynikających z zewnętrznego rynku pracy, a mianowicie konieczność skutecznego kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa, w tym wizerunku pracodawcy. Przedsiębiorstwo podejmując określone decyzje musi liczyć się z opinią wydaną nie tylko przez klientów czy dostawców, ale również obecnych i przyszłych pracowników. Wizerunek pracodawcy, czyli obraz ukształtowany w ich świadomości, jaki jest tworzony na bazie osobistych doświadczeń lub też informacji rozpowszechnianych przez pracodawcę oraz docierających od zatrudnionych przez niego pracowników wymaga świadomego kształtowania [2, s. 10]. Zasadniczo jego odbiorcami są dwie grupy: osoby aktualnie zatrudnione w danym przedsiębiorstwie, tworzące podażową stronę

wewnętrznego rynku pracy oraz osoby pozostające poza daną organizacją, funkcjonujące na zewnętrznym rynku pracy. W każdym przypadku chodzi o ukształtowanie pozytywnego wyobrażenia o działalności przedsiębiorstwa, które pozwoliłoby na uzyskanie ponadprzeciętnych korzyści z zainwestowanych środków w kapitał ludzki.

Można byłoby więc zadać pytanie dlaczego w analizowanych wynikach badań problem ten zyskał akceptację jedynie 18% respondentów? Wydaje się, że jest to z jednej strony wynik zróżnicowania w zakresie świadomości, z drugiej natomiast zróżnicowania ekonomicznego wśród przedsiębiorstw sektora TSL. M. Gableta zauważa, że dopiero osiągnięcie odpowiedniego, satysfakcjonującego wyniku finansowego jest przesłanką do podejmowania działań przejawiających się w dbałości o zatrudnienie. Jednocześnie podkreśla, że musi mu towarzyszyć przekonanie, że takie, społecznie odpowiedzialne zachowania, znajdą swój ekonomiczny, korzystny dla przedsiębiorstwa wyraz przy rozpatrywaniu go w dłuższym przedziale czasu [5, s. 93].

### **3. WEWNĘTRZNY RYNEK PRACY JAKO ŹRÓDŁO WYZWAŃ DLA PRZEDSIĘBIORSTW TSL**

Nie ulega wątpliwości, że dla przedsiębiorstw sektora TSL, funkcjonujących w warunkach rynkowych efektywność ekonomiczna jest w swej istocie kryterium gospodarowania. Jest ono zobligowane do osiągnięcia możliwie najkorzystniejszej relacji uzyskanego efektu do poniesionych nakładów rozumianych jako koszty bądź zasoby czynników wytwórczych pozostających w dyspozycji tego przedsiębiorstwa, co wynika z zasady racjonalnego gospodarowania [11, s. 195]. Wskazana jest zatem racjonalizacja zatrudnienia, zarówno w sferze ekonomicznej jak i społecznej. Ponieważ nie jest to łatwe zadanie, traktowane jest jako wyzwanie przez respondentów biorących udział w badaniu ManpowerGroup.

W warunkach gospodarki rynkowej istotną rolę w racjonalizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie odgrywa „ekonomiczny przymus optymalizacji” [8, s. 137] jego poziomu, a w szczególności skala korzyści, jakie przedsiębiorstwo może uzyskać w wyniku racjonalnego gospodarowania zasobami pracy. Ponadto przedsiębiorstwa funkcjonując w warunkach konkurencji zmuszone są do utrzymywania kosztów pracy na poziomie przynajmniej zbliżonym do kosztów ponoszonych przez inne podmioty. Nie dziwi więc, że oszczędności kosztowe jako najważniejsze wyzwanie wynikające z wewnętrznego rynku pracy wskazało aż 73% badanych.

Specyfika wykonywanych zadań oraz oparty na oszczędności kosztów model biznesowy wpływają na rodzaj form zatrudnienia, z których korzystają przedsiębiorstwa z sektora TSL. Ich zdecydowana większość korzysta z elastycznych form zatrudnienia (73%). Najczęściej stosowane są umowy cywilno-prawne, korzysta z nich 59% badanych przedsiębiorstw. Nieco rzadziej wśród respondentów jest stosowana praca tymczasowa (41%) oraz umowy kontraktowe (36%). Jednocześnie respondenci uważają elastyczne formy zatrudnienia za umiarkowanie efektywne rozwiązanie. Większość z nich (59%) średnio oceniła skuteczność elastycznych form zatrudnienia oraz ich przełożenie na prowadzoną działalność gospodarczą. Rozwiązania są oceniane wysoko tylko przez co dziesiąte badane przedsiębiorstwo (9%). Można powiedzieć, że ten rodzaj działań ograniczający koszty zatrudnienia, stojąc w sprzeczności z rosnącymi wymaganiami klientów wymuszającymi rosnące wymagania kompetencyjne w stosunku do personelu nie stanowi najlepszego rozwiązania problemu [18, s. 4]. Przedsiębiorstwa zmuszone są więc do poszukiwania innych sposobów kształtowania ich efektywności, również po stronie korzyści, a nie tylko nakładów.

W tym miejscu jednak warto wrócić do problemu kwalifikacji pracowników, który przedsiębiorstwa TSL traktują jako wyzwanie. Jak zauważa A. Galewska, podmioty te są zdecydowanie nastawione na pozyskiwanie kompetencji pracowników z zewnętrznego rynku pracy niż ich długookresowe kształtowanie ich we własnym zakresie [7, s. 14]. Z tego też powodu niedobór kandydatów do pracy o odpowiednich kompetencjach jest tak bardzo dla nich odczuwalny.

Za brak kompetencji uważa się przede wszystkim brak doświadczenia i praktycznej wiedzy na stanowiskach specjalistycznych. Ponieważ sektor przedsiębiorstw TSL jest zdominowany przez podmioty małe i średnie, które często nie mają świadomości, odpowiedniej organizacji i narzędzi do

zatrudniania „talentów”, które można rozwijać. Inaczej jest w przedsiębiorstwach dużych. One chętnie korzystają z pracy studentów i absolwentów oferując im staże i zatrzymując najlepszych. Niestety w niektórych przypadkach nisko płatny staż jest traktowany jako narzędzie obniżki kosztów wynagrodzenia utalentowanego pracownika. Do wyjątków należą przypadki zatrudniania specjalistów czy menedżerów z doświadczeniem z innej branży. Nawet duże podmioty, posiadające ustrukturyzowane piony kadrowe, są zamknięte dla talentów z zewnątrz. Zazwyczaj jest to spowodowane przyzwyczajeniem do pozyskiwania pracowników gotowych do natychmiastowego podjęcia się obowiązków służbowych, czyli nie tylko odpowiednio wykształconego, ale również z branżowym doświadczeniem. Słuszność takiego postępowania może jednak budzić wątpliwości [7, s. 14], szczególnie w przypadku kadry menedżerskiej.

Na przykład w przedsiębiorstwie SM Logistic Sp. z o.o. tylko do pewnego etapu jego rozwoju wystarczało doświadczenie właścicieli oraz dobrzy kierownicy, jak podkreśla jej właściciel. Dalszy rozwój wymagał sięgnięcia po doświadczoną kadre menedżerską spoza przedsiębiorstwa. Towarzyszyło temu jednak nastawienie na wewnętrzny awans pracowników średniego szczebla, dla których pozyskana kadra menedżerska ma pełnić funkcje mentorskie. Stąd widoczne nastawienie na tworzenie możliwości rozwoju tej grupy personelu oraz zapewnienie potrzebnych szkoleń [14, s. 8].

Troska o szkolenie swoich pracowników jest również kierunkiem poprawy efektywności wybieranym przez inne przedsiębiorstwa tej branży, np. ZTE Radom Sp. z o.o. [16, s. 8], czy MAGTRANS Sp. z o.o z Buska Zdroju [19]. W tym ostatnim przypadku na szczególną uwagę zasługuje proponowanie ścieżki awansu zawodowego wewnątrz przedsiębiorstwa. Dopiero w przypadku, gdy nie ma możliwości awansu nikogo z wewnątrz, uruchamiany jest proces rekrutacji zewnętrznej. W tym miejscu warto jednak zadać pytanie, czy wzorem gospodarek wysoko rozwiniętych, polskie przedsiębiorstwa sektora TSL również powszechnie zaczną kształtować kompetencje swoich pracowników, w tym również przejmą inicjatywę w końcowej fazie edukacji zawodowej młodych ludzi by mieć wpływ na jakość takiego działania?

Wydaje się, że warto szukać efektywnych rozwiązań w tym zakresie, gdyż stanowią one mogą jeden ze sposobów nie tylko przyciągnięcia pracowników o wysokich kompetencjach do przedsiębiorstwa, ale również ich zatrzymania. Podobną rolę pełnią atrakcyjne systemy motywacyjne. Działania zmierzające do ich koniecznej rewitalizacji także uważane są za wyzwanie dla przedsiębiorstw sektora TSL [18, s. 10]. Szczególnie zwraca się uwagę na takie ich kształtowanie, by odpowiadały zmieniającym się celom przedsiębiorstw. Zwiększanie elastyczności wynagrodzeń, a także rozszerzanie zakresu świadczeń dodatkowych stanowiąc mogą znakomite uzupełnienie dla godziwego wynagrodzenia.

## WNIOSKI

Reasumując można stwierdzić, że nieznaczne ożywienie w sektorze TSL sprawiło, że zmieniający się rynek pracy coraz częściej stanowi dla funkcjonujących na nim podmiotów źródło wyzwań na drodze do ich rozwoju, a nie tylko przetrwania. Zmuszone do poszukiwania fundamentów trwałej przewagi konkurencyjnej coraz bardziej skłaniają się ku uznaniu, że talenty, czyli pracownicy o kluczowych dla organizacji kompetencjach mogą być ich kapitałem. Zanim jednak to się stanie podmioty te stają przed szeregiem wyzwań wynikających ze współczesnego rynku pracy. Według przeprowadzonych przez ManpowerGroup badań „Trendy HR w sektorze Transport Spedycja Logistyka” za szczególnie ważne uznać należy rosnące wymagania klientów co do jakości świadczonych usług determinujące oczekiwania kompetencyjne wobec pracowników, potrzebę oszczędności kosztowych, presję na zwiększanie efektywności, a także rosnące wymagania kandydatów do pracy dotyczące warunków jej świadczenia, ich niedostatki kwalifikacyjne, zmiany demograficzne oraz potrzeby budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy.

Przedsiębiorstwa sektora TSL w różny sposób próbują sprostać tym wyzwaniom, stąd różnorodność obserwowanych na rynku pracy ich zachowań – od aktywnych po pasywne. Warto jednak zauważyć, że ci z nich, którzy szybciej docenią rolę kapitału ludzkiego i umiejętnie fakt ten

wykorzystają, dysponować będą znacznie wyższym potencjałem konkurencyjności na współczesnym rynku pracy.

### Streszczenie

*Współczesny rynek pracy podlega przemianom zarówno natury ilościowej jak i jakościowej. Stanowią one wyzwanie dla przedsiębiorstw sektora TSL zmuszonych do poszukiwania źródeł swojej przewagi konkurencyjnej w dobrze wykształconej, doświadczonej i lojalnej kadrze. Za szczególnie ważne wyzwania wynikające ze współczesnego rynku pracy uznać należy rosnące wymagania klientów co do jakości świadczonych usług determinujące oczekiwania kompetencyjne wobec pracowników, potrzebę oszczędności kosztowych, presję na zwiększanie efektywności, a także rosnące wymagania kandydatów do pracy dotyczące warunków jej świadczenia, ich niedostatki kwalifikacyjne, zmiany demograficzne oraz potrzeby budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy. Przedsiębiorstwa sektora TSL w różny sposób radzą sobie z tymi wyzwaniami co skutkuje odmiennymi potencjałami konkurencyjności funkcjonujących w sektorze podmiotów.*

## TSL enterprises in the face of contemporary challenges of the labour market

### Abstract

*Contemporary labour market undergoes transformations both quantitative and qualitative. They are a challenge for enterprises in the TSL sector forced to seek sources of its competitive advantage in the well-educated, experienced and loyal staff. Particularly important challenges of the contemporary labour market should be regarded as increasing customer demands for quality of services provided determining competency expectations to employees, the need for cost savings, the pressure to increase efficiency, increasing demands of the candidates to work on the terms of its benefits, their qualification deficiencies, as well as demographic changes and the need to build a positive image of the employer. Enterprises in the TSL sector in a variety of ways cope with these challenges, which results in different competitiveness potentials of enterprises operating in the sector.*

### BIBLIOGRAFIA

1. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
2. Baruk A.I., Jasne i ciemne strony wpływu kryzysu światowego na relacje interpersonalne w przedsiębiorstwach. Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2009.
3. Branża TSL 2013-2014. [www.egospodarka.pl](http://www.egospodarka.pl) [16.01.2014].
4. Frejtag-Mika E. (red.), Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania. Difin, Warszawa 2006.
5. Gableta M., Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
6. Galewska A., Błędne koło rekrutacji w branży TSL. Przegląd tygodniowy Pracujwlogistyce.pdf 13.09.2013, nr 12(50).
7. Galewska A., Branża TSL – kupuje czy buduje kompetencje? Przegląd tygodniowy Pracujwlogistyce.pdf 8.11.2013, nr 16(54).
8. Lichtarski J. (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997.
9. Milczarski R., Konieczna jest zmiana sposobu myślenia o kolei. Przegląd tygodniowy Pracujwlogistyce.pdf 25.01.2013, nr 02(40).
10. Perechuda K. (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. WN PWN, Warszawa 2005.
11. Sajkiewicz A. (red.), Zarządzanie potencjałem pracy. SGH, Warszawa 1995.
12. Sajkiewicz A., Racjonalizacja zatrudnienia w zarządzaniu kapitałem ludzkim, [w:] K. Makowski (red.) Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi. SGH, Warszawa 2002.
13. Trendy HR w sektorze Transport Spedycja Logistyka. Raport ManpowerGroup. ManpowerGroup, Warszawa 2012.

14. Trochymiak B., Galewska A., Jedyna, bezkonkurencyjna polska firma transportowa. Przegląd tygodniowy Pracujwlogistyce.pdf 13.09.2013, nr 12(50).
15. Trochymiak B., Nadpodaż kierowców, czy brak kompetencji? Przegląd tygodniowy Pracujwlogistyce.pdf 25.03.2013, nr 06(44).
16. Trochymiak B., Polska nie docenia branży transportowej. Przegląd tygodniowy Pracujwlogistyce.pdf 8.11.2013, nr 16(54).
17. Trochymiak B., Rekrutacja a wiek kandydata 50+. Przegląd tygodniowy Pracujwlogistyce.pdf 27.04.2012, nr 08(26).
18. Trochymiak B., Wyzwania HR w branży TSL. Przegląd tygodniowy Pracujwlogistyce.pdf 8.02.2013, nr 03(41).
19. www.pracujwlogistyce.pl [19.07.2013].