

—• NOWY ROK NA RYNKU PRACY

Raport z badania kandydatów
i pracowników

styczeń 2026

SŁOWEM WSTĘPU

Rynek pracy w logistyce i magazynowaniu wchodzi w nową fazę. Z jednej strony mamy rekordowe inwestycje w centra dystrybucyjne, automatyzację i e-commerce, z drugiej - coraz większą presję na dostępność pracowników operacyjnych, stabilność zespołów i efektywność kosztową. To już nie jest wyłącznie wyzwanie rekrutacyjne. To wyzwanie strategiczne dla całych łańcuchów dostaw.

Oddajemy w Państwa ręce raport oparty na badaniu przeprowadzonym w styczniu 2026 roku na reprezentatywnej próbie 1096 Polaków. To jedno z nielicznych badań, które pokazuje rynek pracy z perspektywy samych kandydatów - ich motywacji, barier, obaw i oczekiwań. A to właśnie te czynniki decydują dziś o tym, czy magazyn pracuje stabilnie, czy zmagą się z rotacją, brakami kadrowymi i kosztownymi przestojami.

Wyniki są jednoznaczne: **problemem nie jest brak ludzi, lecz brak dopasowania pomiędzy lokalizacją centrów logistycznych, warunkami zatrudnienia a realnymi możliwościami i gotowością pracowników**. 45% badanych wskazuje brak ofert w okolicy jako główną barierę w podjęciu pracy, a kolejne 45% - zbyt niskie wynagrodzenie. Jednocześnie aż 40% Polaków deklaruje, że nie jest gotowych do pracy zmianowej i nocnej. To dane, które powinny być punktem wyjścia do redefinicji modeli zatrudnienia w logistyce.

Dla dyrektorów magazynów i managerów centrów dystrybucyjnych oznacza to jedno: konkurencja o pracownika będzie coraz bardziej przypominała konkurencję o klienta. Wygrają Ci, którzy potrafią zaprojektować ofertę pracy jako kompletny produkt - z jasnymi zasadami, przewidywalnym grafikiem, realnym wsparciem w dojeździe, bezpiecznymi i ergonomicznymi warunkami oraz transparentnym systemem wynagrodzeń.

Początek roku to idealny moment, by spojrzeć na HR operacyjny jak na element strategii biznesowej. Ten raport ma być dla Państwa mapą rynku - pokazującą, gdzie są dziś kandydaci, czego oczekują i co decyduje o ich wyborach. Bo w nowoczesnej logistyce to nie tylko towary muszą być we właściwym miejscu i czasie. Pracownicy również.

Życzę Państwu inspirującej lektury.



Krzysztof Inglot

Ekspert rynku pracy, założyciel Personnel Service

WSTĘP

Rynek pracy w Polsce znajduje się dziś w sytuacji, którą na pierwszy rzut oka można uznać za bardzo dobrą. **Oficjalna stopa bezrobocia utrzymuje się na poziomie około 5,7%***, co plasuje Polskę wśród krajów o najniższym bezrobociu w Unii Europejskiej. W teorii oznacza to stabilny rynek, dużą liczbę miejsc pracy i dobrą sytuację dla pracowników.

W praktyce jednak coraz więcej firm – niezależnie od branży – mierzy się z rosnącymi trudnościami w pozyskiwaniu pracowników, wysoką rotacją oraz ograniczoną dostępnością kandydatów gotowych do pracy w określonych warunkach.

Niniejszy raport, oparty na badaniu przeprowadzonym w styczniu 2026 roku, pokazuje realny obraz rynku pracy widziany oczami samych pracowników i kandydatów. Wyniki pozwalają lepiej zrozumieć, dlaczego mimo niskiego bezrobocia firmy wciąż zmagają się z niedoborem kadr.

* szacowana stopa bezrobocia w grudniu 2025 r., dane MRPiPS

Niskie bezrobocie a realna dostępność pracowników

Na poziomie statystycznym polski rynek pracy znajduje się dziś w bardzo dobrej kondycji. Oficjalna stopa bezrobocia wynosząca około 5,7% sugeruje, że liczba osób pozostających bez pracy jest niewielka, a gospodarka absorbuje większość dostępnej siły roboczej. W praktyce jednak coraz więcej pracodawców, niezależnie od branży, doświadcza narastających trudności w rekrutacji i utrzymaniu pracowników. To zjawisko, które na pierwszy rzut oka wydaje się sprzeczne z danymi GUS, ale w rzeczywistości wynika z fundamentalnej różnicy pomiędzy statystycznym bezrobociem a realną dostępnością ludzi do pracy.

Oficjalne wskaźniki bezrobocia obejmują wyłącznie osoby zarejestrowane w urzędach pracy, aktywnie poszukujące zatrudnienia i deklarujące gotowość do jego podjęcia w krótkim czasie. **Taka metodologia nie uwzględnia jednak bardzo dużej grupy osób, które formalnie nie są bezrobotne, ale faktycznie nie pracują.** Są wśród nich osoby bierne zawodowo, pracujące dorywczo, zniechęcone wcześniejszymi nieudanymi próbami znalezienia pracy, osoby oczekujące na „lepszą ofertę”, a także osoby ograniczone barierami zdrowotnymi, rodzinnymi lub logistycznymi.

Brak pracy nie oznacza automatycznej gotowości do jej podjęcia. Duża część osób niepracujących napotyka realne bariery, które skutecznie ograniczają ich mobilność zawodową. Najczęściej są to brak ofert w najbliższej okolicy, problemy z dojazdem, niskie wynagrodzenia w relacji do kosztów życia, brak stabilności zatrudnienia, a także ograniczenia wynikające z wieku, zdrowia lub sytuacji rodzinnej. W efekcie na rynku funkcjonuje duża, ale tylko częściowo dostępna pula potencjalnych pracowników.

W praktyce oznacza to, że niskie bezrobocie nie jest dziś synonimem łatwego dostępu do kadr. Przeciwnie - oznacza ono, że rynek pracy stał się rynkiem silnego niedopasowania pomiędzy lokalizacją miejsc pracy, ich warunkami oraz realnymi możliwościami i oczekiwaniami pracowników. Firmy konkurują już nie tylko o osoby aktywnie poszukujące zatrudnienia, ale przede wszystkim o tych, których trzeba przekonać, że podjęcie pracy jest dla nich opłacalne, wykonalne i bezpieczne.

Ten strukturalny rozdźwięk pomiędzy statystyką a rzeczywistością operacyjną jest dziś jednym z kluczowych wyzwań dla pracodawców w Polsce i jednym z głównych czynników stojących za rosnącą presją płacową, rotacją oraz niedoborami kadrowymi w wielu sektorach gospodarki.

„Dzisiejsze bezrobocie na poziomie 5,7% nie oznacza, że na rynku brakuje ludzi. Oznacza, że **brakuje ludzi gotowych pracować w konkretnym miejscu, w konkretnym systemie zmianowym i za konkretne stawki.** Logistyka nie zмага się z kryzysem podaży pracy — zмага się z kryzysem dopasowania.”

Krzysztof Ingot, założyciel Personnel Service, ekspert rynku pracy

Kto dziś nie pracuje? Struktura dostępnej, ale niewykorzystanej podaży pracy

Jednym z kluczowych wniosków płynących z badania jest to, że na polskim rynku pracy istnieje duża grupa osób pozostających poza zatrudnieniem, jednak ich dostępność dla pracodawców jest bardzo zróżnicowana. **Aż 31,7% dorosłych Polaków deklaruje, że obecnie nie pracuje.** To grupa kilkakrotnie większa niż oficjalnie rejestrowani bezrobotni i to właśnie ona stanowi dziś główne zaplecze rekrutacyjne dla wielu firm.

Struktura tej grupy jest jednak wyraźnie spolaryzowana wiekowo. Najwyższy odsetek osób niepracujących występuje w dwóch skrajnych grupach:

- osoby młode w wieku 18–24 lata – 41,8% niepracujących
- osoby starsze w wieku 55+ – 51,7% niepracujących

Oznacza to, że nawet 4 na 10 osób z tych grupy wiekowych nie jest aktywnych zawodowo. Jednocześnie są to grupy o zupełnie innych motywacjach, możliwościach i ograniczeniach. Młodszy częściej pozostają w trakcie edukacji, poszukują pracy elastycznej lub tymczasowej, są bardziej mobilni, ale jednocześnie mniej stabilni. Starsi pracownicy częściej mają ograniczenia zdrowotne, rodzinne lub transportowe, są mniej skłonni do pracy zmianowej, ale charakteryzują się bardzo wysoką lojalnością i retencją.

Istotny jest również wymiar geograficzny. Wysoki odsetek osób niepracujących obserwowany jest przede wszystkim poza dużymi aglomeracjami:

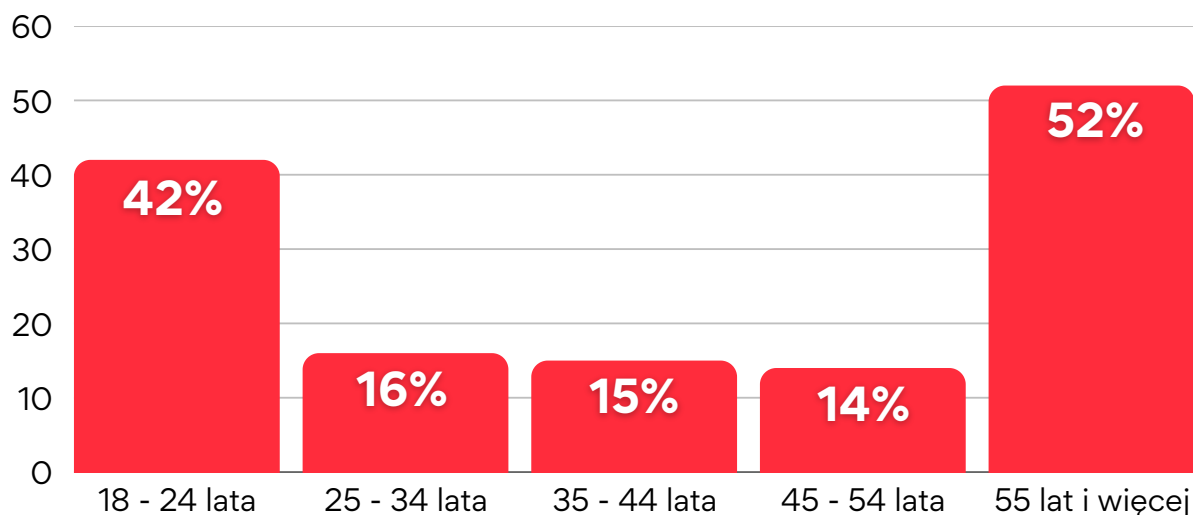
- miasta do 20 tys. mieszkańców – 40,6%
- tereny wiejskie – 38,4%

Oznacza to, że znaczna część potencjalnej podaży pracy znajduje się w lokalizacjach, z których dojazd do dużych zakładów pracy, centrów logistycznych czy parków przemysłowych jest utrudniony lub kosztowny.

„Potencjalna podaż pracowników w Polsce istnieje, ale jest rozproszona geograficznie i zróżnicowana demograficznie. Wymaga to od pracodawców zupełnie nowego podejścia do planowania zatrudnienia, w którym lokalizacja, dojazd i elastyczność pracy stają się równie ważne jak poziom wynagrodzenia.”

Agnieszka Zadrozna, Dyrektor Zarządzająca Personnel Service Polska

Wykres 1. Odsetek osób niepracujących w poszczególnych grupach wiekowych



Główne bariery w podejmowaniu pracy – dlaczego oferty „nie przemawiają” do kandydatów

Respondenci bardzo jasno wskazują, że trudność w podjęciu pracy rzadko wynika z braku chęci. Znacznie częściej jest efektem realnych barier, które sprawiają, że praca – choć teoretycznie dostępna – w praktyce pozostaje poza zasięgiem.

Najczęściej wskazywane przeszkody to:

- brak ofert w najbliższej okolicy – 45,2%
- zbyt niskie wynagrodzenie – 45,1%
- niestabilne warunki zatrudnienia – 41,9%
- brak jasnych informacji o warunkach pracy w ogłoszeniach - 23,5%
- problemy z dojazdem – 22,3%
- zbyt duże wymagania fizyczne lub tempo pracy – 21,7%
- konieczność pracy nocnej – 16,4%

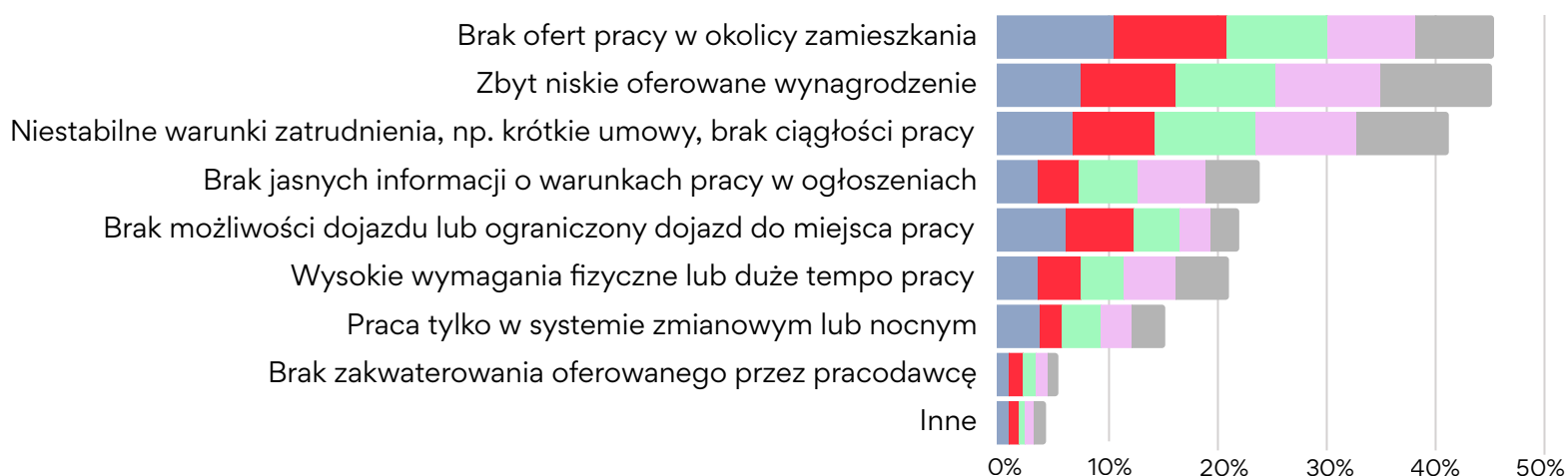
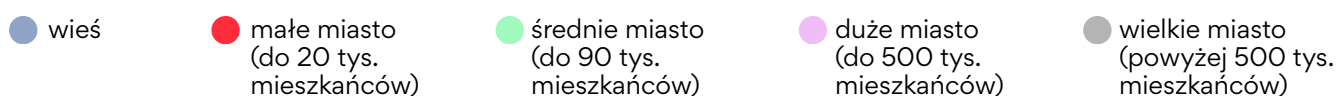
45,2% Polaków wskazuje na brak ofert pracy w najbliższej okolicy, a ponad połowa z nich pochodzi z mniejszych miejscowości. To oznacza, że dla bardzo dużej części rynku pracy główną barierą nie jest brak kompetencji czy motywacji, ale brak realnego dostępu do miejsc pracy.

Z perspektywy kandydatów praca często istnieje wyłącznie „na papierze” – w portalach ogłoszeniowych i statystykach. W rzeczywistości o jej dostępności decydują cztery czynniki: lokalizacja, dojazd, forma zatrudnienia i poziom wynagrodzenia w relacji do kosztów życia.

„Firmy konkurują dziś nie tylko o kandydatów, ale także o ich mobilność. Bez rozwiązań transportowych, lokalnych rekrutacji i stabilnych form zatrudnienia znaczna część rynku pracy pozostaje poza zasięgiem. W Personnel Service coraz częściej zapewniamy naszym pracownikom możliwość korzystania z transportu zorganizowanego. To szczególnie istotne, jeśli chcemy zatrudniać pracowników z Polski, z lokalizacji wykluczonych komunikacyjnie.”

Agnieszka Zadrożna, Dyrektor Zarządzająca Personnel Service Polska

Wykres 2. Bariery w podjęciu pracy - podział na wieś/miasta



Gotowość do pracy zmianowej i nocnej – systemowa luka na rynku pracy

Jednym z najbardziej wyrazistych sygnałów płynących z badania jest ograniczona akceptacja pracy w systemach zmianowych oraz w porze nocnej. Współczesny rynek pracy coraz wyraźniej preferuje model pracy dziennej, przewidywalnej i stabilnej.

39,9%

Polaków nie chce pracować zmianowo ani w porze nocnej

20,6%

Polaków jest gotowych do takiej zmiany przy wyższym wynagrodzeniu

10,7%

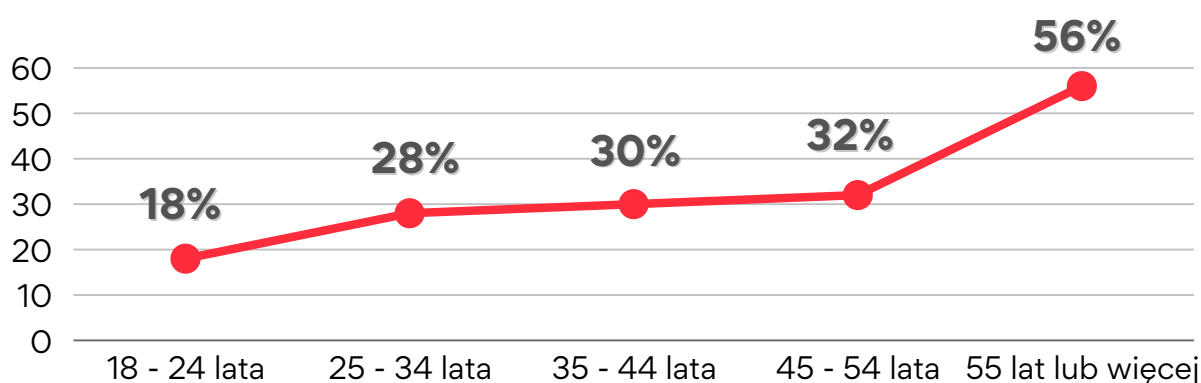
Polaków akceptuje taki system pracy bez dodatkowych warunków

Istotne są przy tym różnice demograficzne:

- kobiety są wyraźnie mniej skłonne do pracy zmianowej i nocnej niż mężczyźni,
- niechęć do pracy zmianowej rośnie wraz z wiekiem,
- w grupie 55+ aż 56% respondentów odmawia pracy zmianowej.

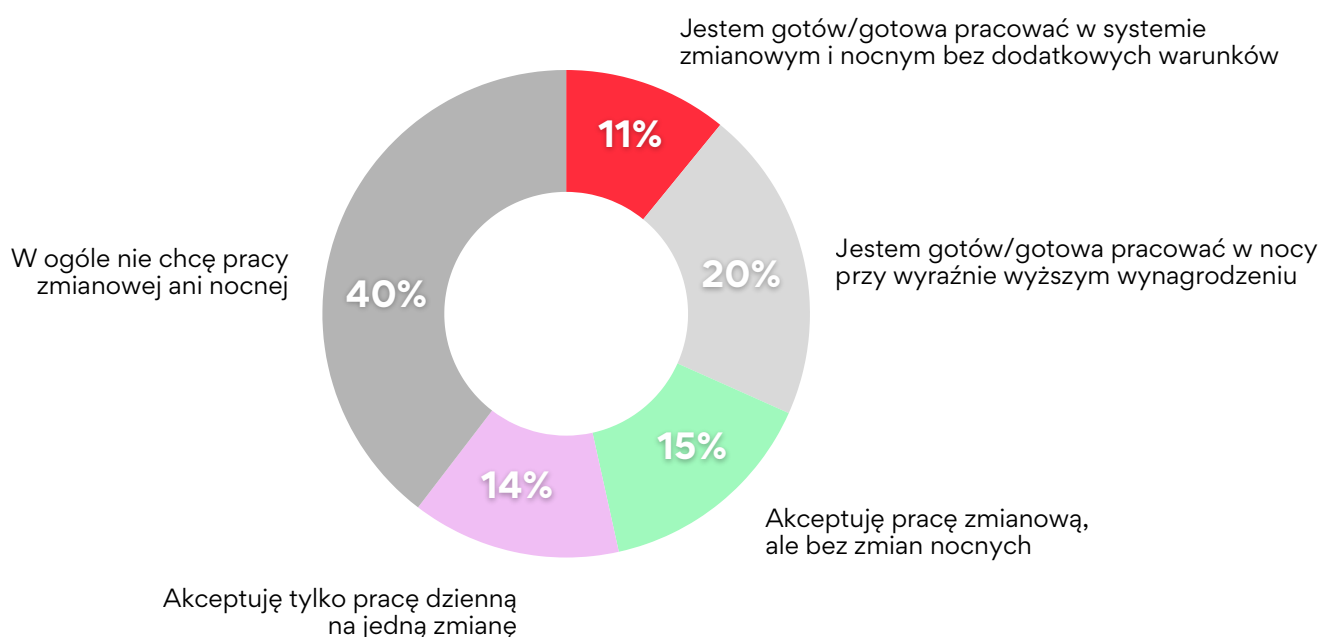
Oznacza to, że realna pula pracowników gotowych do pracy w trybie zmianowym jest znacznie mniejsza, niż sugerowałaby wielkość rynku pracy jako całości.

Wykres 3. Wzrost niechęci do pracy zmianowej wraz z wiekiem



Dla dużej części firm oznacza to konieczność redefinicji modeli organizacji pracy. System zmianowy przestaje być „standardem rynkowym”, a zaczyna być rozwiązaniem, które musi być odpowiednio wynagradzane, komunikowane i projektowane.

Wykres 4. Deklarowana gotowość do pracy zmianowej i nocnej



Co skłania pracowników do zmiany pracy? Mechanizmy konkurencji o talenty

Najcenniejszą grupą rekrutacyjną są dziś osoby już pracujące. To one posiadają aktualne kompetencje, nawyki pracy i gotowość do szybkiego wejścia w nową rolę. Badanie pokazuje jasno, jakie czynniki mogą skłonić ich do zmiany pracodawcy.

Wykres 5. Motywatory do zmiany pracy



Najważniejszym motywatorem pozostaje wynagrodzenie podstawowe – wskazuje je 55,1% pracujących. Na drugim miejscu znajdują się warunki pracy i ergonomia (27,2%), co pokazuje, że dla wielu osób komfort, bezpieczeństwo i tempo pracy mają ogromne znaczenie. Stabilność zatrudnienia, krótszy dojazd oraz dodatki za pracę w trudniejszych warunkach pełnią funkcję istotnych, choć drugoplanowych motywatorów.

Jednocześnie aż 21,6% pracujących deklaruje, że nic nie skłoniłoby ich do zmiany pracy. W grupie 55+ odsetek ten rośnie do 42,2%, co potwierdza, że starsi pracownicy cechują się najwyższą retencją i lojalnością.

Co zniechęca kandydatów? Bariery po stronie pracodawców

Jednym z najbardziej istotnych wniosków płynących z badania jest fakt, że znaczna część problemów rekrutacyjnych nie wynika wyłącznie z niedoboru pracowników na rynku, ale z jakości samych ofert pracy oraz sposobu prowadzenia procesów rekrutacyjnych. Respondenci bardzo wyraźnie wskazują, że wiele ogłoszeń jest nieatrakcyjnych już na etapie pierwszego kontaktu, co powoduje, że potencjalni kandydaci rezygnują jeszcze przed wysłaniem aplikacji.

**Dla 1/5 badanych
brak widełek
płacowych
w ogłoszeniu jest
czynnikiem, który
wprost zniechęca
do aplikowania**

Najczęściej wskazywaną barierą jest brak jasnej informacji o wynagrodzeniu. Dla jednej piątej badanych brak widełek płacowych w ogłoszeniu jest czynnikiem, który wprost zniechęca do aplikowania. W warunkach wysokiej konkurencji o pracownika i rosnących kosztów życia kandydaci nie chcą inwestować czasu w procesy rekrutacyjne, które nie dają im podstawowej informacji o opłacalności oferty.

Drugim istotnym problemem są zbyt ogólne opisy obowiązków. Kandydaci oczekują dziś konkretów: chcą wiedzieć, jak będzie wyglądał ich dzień pracy, jakie będą ich realne zadania, jakie tempo pracy ich czeka oraz jakie kompetencje będą faktycznie potrzebne. Ogólnikowe hasła w rodzaju „praca w dynamicznym zespole” czy „atrakcyjne warunki zatrudnienia” nie tylko nie budują zainteresowania, ale często wzbudzają nieufność.

Coraz większe znaczenie mają również opinie o pracodawcach. Ponad 10% respondentów deklaruje, że negatywne komentarze w internecie są dla nich powodem rezygnacji z aplikowania. W dobie portali opiniotwórczych i mediów społecznościowych wizerunek pracodawcy staje się realnym elementem przewagi konkurencyjnej ... lub realną barierą rekrutacyjną.

Dodatkowo kandydaci zwracają uwagę na brak informacji o stabilności zatrudnienia oraz na zbyt długie i skomplikowane procesy rekrutacyjne. Wieloetapowe procedury, długie oczekiwanie na decyzję czy brak informacji zwrotnej powodują, że kandydaci w międzyczasie wybierają inne oferty – często te, które są po prostu szybciej dostępne.

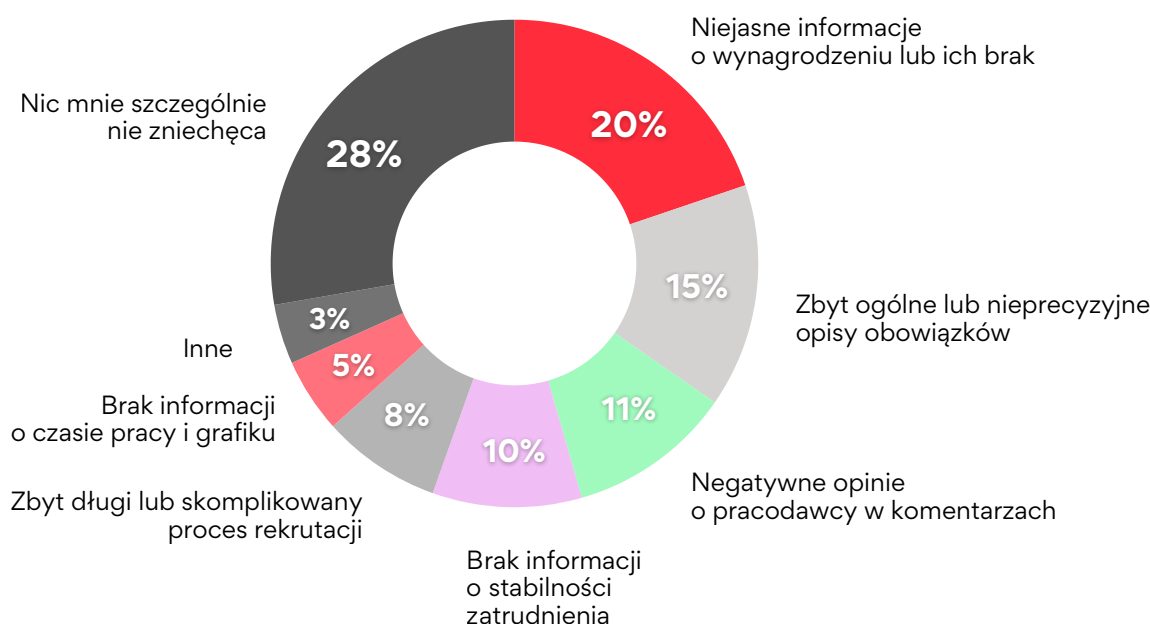
W efekcie rekrutacja coraz bardziej przypomina proces sprzedażowy. Kandydat zachowuje się jak klient, który porównuje oferty, analizuje opinie, oczekuje jasnej komunikacji i szybkiej decyzji. Oferta pracy staje się produktem, który musi być dobrze zaprojektowany, dobrze opisany i jasno pozycjonowany.

„W warunkach niskiego bezrobocia i silnej konkurencji o pracowników wygrywają dziś nie tylko firmy oferujące dobre wynagrodzenia, ale przede wszystkim te, które potrafią jasno zakomunikować swoją ofertę i sprawnie przeprowadzić proces rekrutacyjny. Kandydaci coraz częściej podejmują decyzje selektywnie i oczekują profesjonalnego, transparentnego podejścia już od pierwszego kontaktu.

Im wyższe stanowisko, tym większe znaczenie ma jakość procesu. Specjaliści i menedżerowie oceniają pracodawcę nie tylko przez pryzmat warunków finansowych, ale także przez sposób prowadzenia rozmów, tempo decyzji i poziom informacji zwrotnej. Chaotyczny lub przeciągający się proces coraz częściej prowadzi do rezygnacji kandydatów - nawet przy atrakcyjnej ofercie.”

Elżbieta Wandas - Gąciarz, Business Development Director

Wykres 7. Czynniki zniechęcające do aplikowania na ofertę pracy



Starzenie się rynku pracy i jego konsekwencje

Polski rynek pracy znajduje się obecnie w fazie intensywnego starzenia się. Proces ten jest konsekwencją zmian demograficznych - niskiej dzietności, wydłużającej się długości życia oraz ograniczonego napływu młodych roczników na rynek pracy.

W kolejnych latach udział osób w wieku 55+ w populacji aktywnej zawodowo będzie systematycznie rósł.

Badanie pokazuje, że osoby z tej grupy wiekowej stanowią jednocześnie jedną z największych rezerw rynku pracy oraz najstabilniejszy segment zatrudnionych. Ponad połowa osób 55+ nie pracuje, ale ci, którzy są aktywni zawodowo, charakteryzują się najwyższą retencją, lojalnością wobec pracodawcy i najmniejszą skłonnością do zmiany pracy. Aż 42% pracujących w tej grupie deklaruje, że nic nie skłoniłoby ich do zmiany obecnego miejsca zatrudnienia.

Jednocześnie starsi pracownicy mają jasno sprecyzowane oczekiwania wobec warunków pracy. Kluczowe znaczenie mają dla nich:

- przewidywalny czas pracy i stały grafik,
- praca dzienna, bez nocnych zmian,
- stabilna forma zatrudnienia,
- bezpieczne i ergonomiczne stanowisko pracy,
- tempo pracy dostosowane do możliwości fizycznych.

Niechęć do pracy zmianowej i nocnej rośnie wraz z wiekiem i w grupie 55+ osiąga najwyższy poziom – ponad połowa respondentów wprost odmawia takiego systemu pracy. Oznacza to, że firmy, które chcą skutecznie korzystać z potencjału tej grupy, muszą projektować miejsca pracy w sposób bardziej elastyczny i przyjazny zdrowiu.

„Z perspektywy pracodawców starzenie się rynku pracy jest wyzwaniem, ale może też okazać się ogromną szansą. Organizacje, które potrafią stworzyć środowisko pracy dostosowane do potrzeb starszych pracowników, zyskują stabilność kadrową, niższą rotację oraz większą przewidywalność operacyjną.”

Agata Moroz, Dyrektor HR

PODSUMOWANIE

Dzisiejszy rynek pracy w Polsce nie jest rynkiem nadmiaru ludzi, lecz rynkiem rosnących ograniczeń strukturalnych. Niskie bezrobocie nie oznacza, że pracowników jest łatwo pozyskać. Oznacza natomiast, że konkurencja o nich jest coraz silniejsza, a skuteczność rekrutacji zależy od jakości ofert, organizacji pracy oraz zdolności firm do dopasowania się do zmieniającej się struktury demograficznej.

Rynek pracy staje się rynkiem niedopasowania:

- pomiędzy lokalizacją miejsc pracy a miejscem zamieszkania,
- pomiędzy systemami pracy a gotowością do pracy zmianowej,
- pomiędzy tempem pracy a możliwościami starzejącej się populacji,
- pomiędzy oczekiwaniami kandydatów a komunikacją pracodawców.

Firmy, które chcą budować stabilne zespoły w perspektywie najbliższych lat, muszą traktować zatrudnienie jako proces projektowy - łączący strategię wynagrodzeń, organizację pracy, ergonomię, transport oraz employer branding.

To właśnie te elementy będą decydować o konkurencyjności pracodawców na polskim rynku pracy w latach 2025–2030.

Brakuje ludzi?
Rotacja rośnie?
Koszty pracy wymykają się spod kontroli?

Od lat pomagamy firmom produkcyjnym i logistycznym odpowiadać na dokładnie te wyzwania.

Poznaj nasze usługi dla firm:

www.personnelservice.pl/dla-biznesu/ 

www.personnelservice.pl

