

Amazon planuje zastąpić ponad pół miliona miejsc pracy robotami

By Karen Weise, Visuals by Emily Kask, New York Times Oct. 21, 2025

Karen Weise relacjonowała wydarzenia z Shreveport w Luizjanie i zajmuje się Amazonem od 2018 roku.

<https://www.nytimes.com/2025/10/21/technology/inside-amazons-plans-to-replace-workers-with-robots.html?login=smartlock&auth=login-smartlock>

<https://www.aboutamazon.com/news/operations/amazon-introduces-new-robotics-solutions>

Wewnętrzne dokumenty pokazują, że firma Amazon, która zmieniła sposób, w jaki ludzie robią zakupy, ma dalekosiężny plan automatyzacji 75% swoich operacji.

W ciągu ostatnich dwóch dekad żadna firma nie zrobiła więcej dla ukształtowania amerykańskiego rynku pracy niż Amazon. W drodze do pozycji drugiego co do wielkości pracodawcy w kraju, firma zatrudniła setki tysięcy pracowników magazynowych, zbudowała armię kierowców kontraktowych i była pionierem w wykorzystywaniu technologii do zatrudniania, monitorowania i zarządzania pracownikami.

Wywiady i zbiór wewnętrznych dokumentów strategicznych, do których dotarł „The New York Times”, ujawniają, że kierownictwo Amazon uważa, że firma stoi u progu kolejnej wielkiej zmiany w miejscu pracy: zastąpienia ponad pół miliona miejsc pracy robotami.

Siła robocza Amazon w USA wzrosła ponad trzykrotnie od 2018 roku, osiągając prawie 1,2 miliona. Zespół ds. automatyzacji Amazona spodziewa się jednak, że firma uniknie konieczności zatrudniania ponad 160 000 osób w Stanach Zjednoczonych do 2027 roku. Pozwoliłoby to zaoszczędzić około 30 centów na każdym produkcie, który Amazon kompletuje, pakuje i dostarcza klientom.

W zeszłym roku kierownictwo Amazona poinformowało zarząd, że ma nadzieję, iż automatyzacja robotów pozwoli firmie uniknąć wzrostu zatrudnienia w Stanach Zjednoczonych w nadchodzących latach, mimo że firma spodziewa się dwukrotnie zwiększyć sprzedaż produktów do 2033 roku. Przekładałoby się to na ponad 600 000 osób, których Amazon nie musiałby zatrudniać.

W obiektach zaprojektowanych z myślą o superszybkich dostawach Amazon stara się tworzyć magazyny, w których zatrudnionych jest niewielu pracowników. Dokumenty pokazują, że zespół ds. robotyki Amazona ma na celu zautomatyzowanie 75% swoich operacji.

Amazon jest tak przekonany o nadchodzącej zautomatyzowanej przyszłości, że rozpoczął opracowywanie planów mających na celu złagodzenie skutków dla społeczności, które mogą stracić pracę. Dokumenty pokazują, że firma rozważa budowanie wizerunku „dobrego obywatela korporacyjnego” poprzez większy udział w wydarzeniach społecznych, takich jak parady i akcje Toys for Tots.

W dokumentach rozważa się unikanie używania terminów takich jak „automatyzacja” i „sztuczna inteligencja” - mówiąc o robotyce, zamiast tego używaj terminów takich jak „zaawansowana technologia” lub zastąp słowo „robot” „cobotem”, co sugeruje współpracę z ludźmi.

Amazon oświadczył w oświadczeniu, że dokumenty, do których dotarł „The Times”, są niekompletne i nie odzwierciedlają ogólnej strategii rekrutacyjnej firmy. Kelly Nantel, rzeczniczka Amazon, stwierdziła, że dokumenty odzwierciedlają punkt widzenia jednej grupy wewnątrz firmy i zauważyła, że Amazon planuje zatrudnić 250 000 osób na nadchodzący

okres świąteczny, choć firma odmówiła podania informacji, ile z tych stanowisk będzie stałych.

Amazon oświadczył również, że nie nalega, aby kadra kierownicza unikała pewnych terminów, a zaangażowanie społeczne nie ma związku z automatyzacją.

Plany Amazon mogą mieć głęboki wpływ na miejsca pracy dla robotników w całym kraju i stać się wzorem dla innych firm, takich jak Walmart, największy prywatny pracodawca w kraju, i UPS. Firma zrewolucjonizowała rynek pracy w USA, generując rosnące zapotrzebowanie na pracowników magazynowych i dostawczych. Teraz jednak, gdy branża ta wyznacza trendy w automatyzacji, role te mogą stać się bardziej techniczne, lepiej płatne i rzadsze.



Fot. W zakładzie Amazon w Shreveport w Luizjanie szeregi wózków są przygotowywane do wysyłki.

„Nikt inny nie ma takiej samej motywacji jak Amazon, by znaleźć sposób na automatyzację” – powiedział Daron Acemoglu, profesor z Massachusetts Institute of Technology, który bada automatyzację i w zeszłym roku otrzymał Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii. „Kiedy tylko znajdą sposób na opłacalne rozwiązanie, rozprzestrzeni się ono również na innych”.

Jeśli plany się powiodą, „jeden z największych pracodawców w Stanach Zjednoczonych stanie się niszczycielem miejsc pracy, a nie ich twórcą” – powiedział pan Acemoglu.

„The Times” zapoznał się z wewnętrznymi dokumentami Amazon z ubiegłego roku. Znalazły się w nich dokumenty robocze pokazujące, jak różne działy firmy realizują ambitne działania w zakresie automatyzacji, a także sformalizowane plany dla działu zatrudniającego ponad 3000 pracowników korporacyjnych i inżynierskich, którzy w dużej mierze rozwijają robotykę i automatyzację firmy.

Udit Madan, który kieruje globalnymi operacjami Amazon, powiedział w wywiadzie, że firma od dawna wykorzystuje oszczędności wynikające z automatyzacji do tworzenia nowych miejsc pracy, czego przykładem jest niedawny nacisk na otwarcie większej liczby magazynów dostawczych na obszarach wiejskich.

„To, że wydajność w jednym obszarze działalności jest wysoka, nie oddaje w pełni jej wpływu” – powiedział – „ani w konkretnej społeczności, ani w całym kraju”.



Fot. Pracownik na stanowisku pakowania, gdzie przedmioty są umieszczane w metalowej szczęcie, a wokół nich formowane jest opakowanie papierowe.

Model na przyszłość

Przez lata Jeff Bezos, założyciel i wieloletni dyrektor generalny Amazona, nakłaniał swoich pracowników do myślenia na szeroką skalę i przewidywania, co będzie potrzebne do pełnej automatyzacji działalności firmy, jak twierdzą dwaj byli liderzy wyższego szczebla zaangażowani w ten projekt. Pierwszy duży krok Amazona w kierunku automatyzacji robotów rozpoczął się w 2012 roku, kiedy firma zapłaciła 775 milionów dolarów za zakup producenta robotów Kiva. To przejście zrewolucjonizowało działalność Amazona. Pracownicy nie musieli już pokonywać kilometrów, przemierzając magazyny. Zamiast tego roboty w kształcie dużych krążków hokejowych przekazywały pracownikom wieże produktów.

Firma od tego czasu opracowała skoordynowany system programów robotycznych, które łączą się ze sobą jak klocki Lego. Skupiła się również na transformacji dużych, wydajnych magazynów, w których klienci kompletują i pakują produkty jednym kliknięciem.

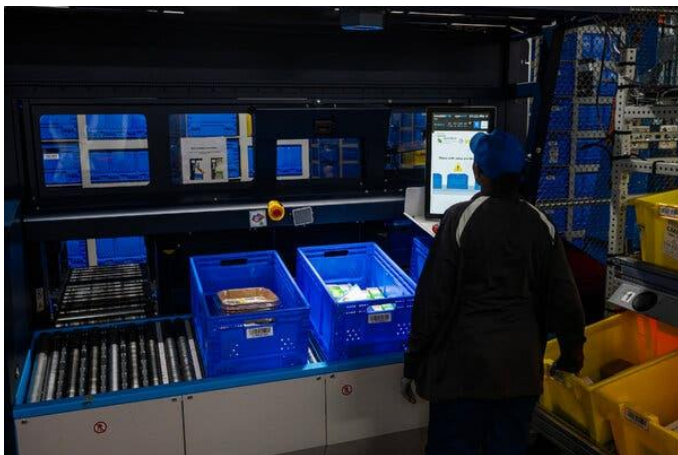
Amazon otworzył w zeszłym roku swój najnowocześniejszy magazyn w Shreveport w Luizjanie, który ma być wzorem dla przyszłych centrów realizacji zamówień opartych na robotach. Gdy przedmiot znajdzie się w paczce, człowiek prawie go nie dotyka. Firma korzysta z tysiąca robotów w Shreveport, co pozwoliło jej zatrudnić w zeszłym roku o jedną czwartą mniej pracowników niż bez automatyzacji, jak wynika z dokumentów. W przyszłym roku, wraz z wprowadzeniem kolejnych robotów, firma spodziewa się zatrudnić tam o połowę mniej pracowników niż bez automatyzacji.

„Mając ten ważny kamień milowy w zasięgu wzroku, jesteśmy przekonani o naszej zdolności do spłaszczenia krzywej zatrudnienia w Amazon w ciągu najbliższych 10 lat” – napisał zespół ds. robotyki w swoim planie strategicznym na rok 2025.

Amazon planuje skopiować projekt z Shreveport w około 40 obiektach do końca 2027 roku, zaczynając od ogromnego magazynu, który właśnie otwarto w Virginia Beach. Rozpoczął również modernizację starych obiektów, w tym jednego w Stone Mountain niedaleko Atlanty.

W obiekcie tym pracuje obecnie około 4000 pracowników. Jednak po zainstalowaniu systemów robotycznych, przewiduje się, że przetworzy o 10 procent więcej produktów, ale będzie potrzebowało nawet 1200 mniej pracowników, jak wynika z analizy wewnętrznej. Amazon poinformował, że ostateczna liczba pracowników może ulec zmianie.

Dokumenty pokazują również, że po modernizacji Stone Mountain firma będzie potrzebowała mniej pracowników i będzie bardziej polegać na pracownikach tymczasowych niż na etatach. (Amazon poinformował, że niektóre placówki będą miały więcej pracowników po modernizacji).



Fot. Projekt z Shreveport zostanie skopiowany w około 40 innych obiektach Amazon.

Jak wynika z dokumentów, przygotowując się na redukcję zatrudnienia, niektórzy pracownicy odpowiedzialni za transformację opracowali strategię „kontroli narracji” w Georgii, koncentrując się na nowych stanowiskach dla techników i „innowacjach, które mają dać lokalnym władzom poczucie dumy”.

Amazon oświadczył, że lokalni urzędnicy wiedzieli o modernizacji i że jego zaangażowanie w lokalne inicjatywy nie miało z nią nic wspólnego.



Fot. Obiekt w Shreveport stanowi wzór do naśladowania dla kierunku, w którym Amazon chce podążać pod względem automatyzacji.

Milion robotów

Plany Amazona dotyczące automatyzacji stały się pilniejsze po tym, jak gwałtowny wzrost zakupów online spowodowany pandemią wywołał niespotykany dotąd w historii korporacyjnej Ameryki szal rekrutacyjny. Pan Madan powiedział, że firma rozpoczęła całkowitą przebudowę swoich typowych magazynów.

W marcu 2024 roku, kiedy dyrektorzy pracujący nad planami automatyzacji przedstawili prezentację zarządowi Amazon, dyrektorzy naciskali na nich, aby robili więcej mniejszymi nakładami. Jesienią zespół ds. robotyki poczynił postępy. Koszt planu automatyzacji został obniżony do mniej niż 10 miliardów dolarów, a oczekiwane oszczędności wzrosły do 12,6 miliarda dolarów w latach 2025–2027.

Andy Jassy, który objął stanowisko dyrektora generalnego w lipcu 2021 roku, gdy pan Bezos ustąpił, naciskał na redukcję kosztów w całym sektorze e-commerce. „Przez lata inwestowali w rozwój, a w ciągu ostatnich trzech lat firma skupiła się na efektywności” –

powiedział Justin Post, analityk z Wall Street w Bank of America, który od dwóch dekad zajmuje się Amazonem. Robotyka „naprawdę ma ogromny wpływ na wynik finansowy”.

Amazon twierdzi, że na całym świecie pracuje milion robotów i wierzy, że ludzie, którzy się nimi opiekują, będą zawodem przyszłości. Zarówno pracownicy godzinowi, jak i menedżerowie będą musieli dowiedzieć się więcej o inżynierii i robotyce, ponieważ zakłady Amazona działają bardziej jak zaawansowane fabryki.

W zakładzie w Shreveport ponad 160 osób pracuje jako technicy robotyki i zarabiają co najmniej 24,45 dolara za godzinę. Większość z 2000 pracowników Shreveport to stali pracownicy godzinowi, których pensja zaczyna się od 19,50 dolara.

Szkolenie pracowników do tych nowych stanowisk jest „czymś bliskim mojemu sercu” – powiedział pan Madan. Zwrócił uwagę na dane, z których wynika, że od 2019 roku prawie 5000 osób przeszło przez program praktyk mechatronicznych Amazon. „To może być bardzo udana ścieżka kariery” – powiedział.

Istnieją obawy, że automatyzacja może szczególnie mocno wpłynąć na osoby kolorowe, ponieważ pracownicy magazynów Amazona są około trzy razy bardziej narażeni na bycie czarnoskórymi niż typowy amerykański pracownik.



Fot. W ośrodku w Shreveport pracuje tysiąc robotów.

Taka sama dynamika mogłaby mieć miejsce w magazynie w Stone Mountain.

Tego lata 28-letni czarnoskóry mężczyzna mieszkający w pobliżu obiektu zamieścił na Reddite post z prośbą o pomoc w znalezieniu pracy w Amazon. Mężczyzna, który w wywiadzie nie chciał ujawnić swojego nazwiska ze względu na ochronę prywatności, napisał, że przeszedł wstępną selekcję na początku tego roku, ale nie było już wolnych terminów na ostateczną wizytę, podczas której można by było sprawdzić jego tożsamość i wykonać test na obecność narkotyków. Od pięciu miesięcy nie widział tam ani jednego ogłoszenia o pracę.

Powiedział, że stale sprawdza stronę internetową Amazon z ofertami pracy, nawet korzystając z narzędzia komputerowego, które odświeża stronę co 10 sekund.

Poszukujący pracy nie wiedział, że chociaż Amazon nie planuje zwolnień w zakładzie w Stone Mountain, planuje z czasem zmniejszyć zatrudnienie w 4000-osobowym zespole poprzez rotację.

Chociaż magazyn w Stone Mountain ma zaledwie pięć lat, jest już przestarzały. Trwają prace nad jego przekształceniem w zrobotyzowany zakład, który docelowo może wymagać tysiąca pracowników mniej.