


Rozdział 5

System wynagradzania całkowitego a motywowanie pracowników branży TSL w perspektywie studentów logistyki


Wioletta Bartos

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
absolwentka kierunku Logistyka

 <https://orcid.org/0000-0002-3488-0160>

Agata Matuszewska-Kubicz

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Pracy i Polityki Społecznej
e-mail: agata.matuszewska@uni.lodz.pl

 <https://orcid.org/0000-0002-5808-4644>

Wprowadzenie

Współcześnie kapitał ludzki uznawany jest za jeden z kluczowych zasobów i wartości organizacji, a skuteczne zarządzanie nim może stanowić jedno z wyzwań zrównoważonego rozwoju. Jednym z elementów zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, obok planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji czy oceny pracowniczej, jest obszar motywowania pracowników (Kozar, Oleksiak, 2022). Tematyka czynników wpływających na poziom motywacji zatrudnionych jest również szeroko omawiana w literaturze naukowej z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. W podjętej tematyce autorki dostrzegają jednak lukę badawczą w postaci niewielkiej liczby badań uwzględniających perspektywę przyszłych pracowników – najmłodszych pokoleń na rynku pracy. Dlatego celem niniejszego opracowania jest poznanie opinii studentów kierunków logistycznych na temat znaczenia poszczególnych rodzajów motywatorów tworzących system wynagradzania całkowitego dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL.

W ujęciu klasycznym motywowanie definiowane jest jako „proces celowego i świadomego oddziaływania na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań dla osiągnięcia celów” (Borkowska, 1985, s. 11). Motywowanie do pracy jest zatem świadomym oddziaływaniem na motywację pracowników lub stworzeniem systemu bodźców mających swe źródło w otoczeniu pracownika (Borkowska, 1985, s. 11). Bodźce te, nazywane motywatorami, składają się na system motywacyjny będący „zbiorem celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość, który służy realizacji misji, wizji, strategii i osiągnięciu celów danej organizacji oraz uwzględnia celowe i możliwe do spełnienia potrzeby i oczekiwania zarządzających i pracowników” (Oleksyn, 2014, s. 316).

Za Oleksynem (2014, s. 323–332) motywatory można podzielić na materialne i niematerialne, a materialne dodatkowo na płacowe i pozapłacowe. W kwestii motywatorów płacowych, jak zauważa Kopertyńska (2008, s. 104–106) płaca jest klasycznym motywatorem zachęcającym do skutecznej pracy i pełni m.in. funkcję motywacyjną. Wśród motywatorów płacowych możemy wyróżnić m.in.: płacę zasadniczą, premie, nagrody, bonusy, dodatki funkcyjne, dodatki stażowe (Oleksyn, 2014, s. 325–326). Zdaniem Kopertyńskiej (2008, s. 131) szczególną rolę odgrywa wśród nich płaca zasadnicza, gdyż ma istotne znaczenie dla realizacji motywacyjnej i dochodowej funkcji płacy. Borkowska (2006b, s. 356) dzieli motywatory materialne również na bodźce krótkoterminowe (wynagrodzenie zależne od efektów za okres nie dłuższy niż rok) i długoterminowe (za okres dłuższy niż rok). Obok motywatorów materialnych płacowych, badacze wyróżniają także materialne pozapłacowe (Oleksyn, 2014), nazywane również beneficjami (Borkowska, 2006b, s. 356). Należą do nich m.in.: akcje firmy, pokrywanie kosztów kształcenia pracowników, mieszkania i samochody służbowe, wypoczynek pracownika, dodatkowe ubezpieczenia emerytalne, posiłki w pracy, bony towarowe, bilety na imprezy kulturalne, opieka lekarska, imprezy integracyjne itp. (Oleksyn, 2014, s. 327–329). Wśród motywatorów niematerialnych Oleksyn (2014, s. 330–331) wymienia m.in.: możliwość rozwoju zawodowego, swobodę działania, uznanie dla pracownika, zaufanie ze strony pracodawcy, elastyczny czas pracy, możliwość pracy zdalnej. Skutki działania bodźców niematerialnych dla motywacji pracowników pojawiają się z opóźnieniem, ale mogą być trwalsze i głębsze (Borkowska, 2006a, s. 342).

Tożsamego podziału motywatorów na płacowe i pozapłacowe jak Oleksyn dokonała Kopertyńska. Zdaniem badaczki motywatory pozapłacowe wzmocniają siłę motywacyjną bodźców płacowych oraz stanowią wyróżnienie dla pracownika (Kopertyńska, 2008, s. 199). Z kolei Juchnowicz (2012, s. 136) dzieli system motywacyjny na nagrody materialne i niematerialne. Wśród materialnych wymienia nagrody pieniężne (np. płaca zasadnicza, premie, dodatki) i pozapieniężne (np. szkolenia, dodatkowe ubezpieczenia, wczasy, opieka zdrowotna), a wśród niematerialnych nagrody w obszarze organizacyjnym (np. awans, władza), społeczno-psychologicznym (np. pochwały, wyróżnienia, możliwość pracy w firmie o dużej renomie, samorealizacja, pewność zatrudnienia) i technicznym (np. nowoczesny sprzęt).

Obok systemu motywacyjnego w literaturze przedmiotu wyróżnia się także podobną, choć nie tożsamą kwestię wynagradzania pracowników. Zdaniem Oleksyna motywowanie jest tożsame z wynagradzaniem jedynie w kwestii motywacyjnej funkcji płac (Oleksyn, 2014, s. 314–315). Z drugiej strony, zdaniem Juchnowicz szerokie rozumienie systemu wynagradzania jest równoznaczne z systemem motywowania pracowników (Juchnowicz, 2012, s. 135). Z kolei Beck-Krala (2012) twierdzi, że wynagradzanie pracowników stanowi kluczową funkcję zarządzania zasobami ludzkimi, która wpływa m.in. na motywowanie pracowników.

Analiza literatury przedmiotu z obszaru motywowania pracowników podkreśla ważną rolę świadomości czynników wpływających na motywację podwładnych (Kopertyńska, 2009, s. 64), a także ich indywidualnego dopasowania do potrzeb poszczególnych osób. Zdaniem Jachnis (2008, s. 82), aby system wynagradzania był skuteczny, powinien m.in. zaspokajać potrzeby jednostki w zakresie indywidualnych potrzeb oraz uwzględniać fakt, że pracownicy mogą mieć różne potrzeby i w celu ich zaspokajania są w stanie wybierać różne sposoby działania. Zróżnicowanie potrzeb wybrzmiewa także w wynikach badań Kopertyńskiej (2009, s. 98), gdzie autorka podkreśla duże zróżnicowanie oczekiwań pracowników co do motywatorów stosowanych w miejscu pracy w grupach w podziale względem płci, wieku, poziomu wykształcenia oraz rodzaju przedsiębiorstwa. Na potrzebę zróżnicowania motywatorów oferowanych pracownikom odpowiada m.in. tzw. system kafeteryjny, polegający na stworzeniu możliwości dopasowania świadczeń i przywilejów do ich indywidualnych bieżących oczekiwań (Kopertyńska, 2009, s. 125–127). System kafeteryjny stosowany jest głównie w odniesieniu do motywatorów pozapłacowych materialnych.

System wynagradzania całkowitego

Różnorodność zindywidualizowanych potrzeb pracowników stała się podstawą do powstania koncepcji tzw. kompleksowego (całkowitego) wynagradzania (ang. *Total Rewards*), która jest rozumiana jako ogół korzyści finansowych i pozafinansowych, jakie pracownik otrzymuje z tytułu świadczenia pracy (Juchnowicz, Kinowska, Rostkowski, 2021, s. 24). To system wynagradzania, który wspiera dobrostan pracowników, aby zapewnić im jak najlepsze doświadczenie firmy przekładające się na zwiększone zaangażowanie i produktywność (Szczepańska, 2022, s. 21). Zdaniem Borkowskiej (2012) jego istotną cechą jest poleganie na wynagradzaniu pracownika przy użyciu takich środków, które są dla niego atrakcyjne i spełniają jego potrzeby, co przynosi korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i samemu pracownikowi. Badaczka podkreśla, że system wynagradzania całkowitego jest istotnym narzędziem motywowania i wzmacnia skuteczność motywacyjną wynagrodzeń. Poszczególne składniki wynagrodzenia całkowitego dobrane są w ten sposób, aby

tworzyły spójny pakiet, dostosowany do oczekiwań pracowników i zapewniający skuteczne motywowanie (Juchnowicz, Kinowska, Rostkowski, 2021, s. 27).

W literaturze przedmiotu występują różnorodne modele wynagrodzenia całkowitego. W Polsce powszechny jest model zaproponowany przez Borkowską (2012), według której struktura wynagrodzenia całkowitego składa się z: elementów materialnych i uznaniowych, wynagrodzenia pieniężnego i świadczeń dodatkowych, płacy stałej i płacy zmiennej (w tym z bodźców krótko i długo terminowych). Inny model wynagrodzenia całkowitego autorstwa *American Compensation Association to World at Work* składa się z następujących pięciu elementów: wynagrodzenia finansowego, świadczeń dodatkowych (benefitów), równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, wyników pracy i dowodów uznania, rozwoju zawodowego i planowania kariery (WorldatWork, 2007). Wspólną cechą różnych modeli wynagradzania całkowitego jest zatem to, iż w ich skład wchodzi zarówno motywatory finansowe, jak i pozafinansowe, materialne i niematerialne.

Badania naukowe dotyczące systemu wynagradzania całkowitego koncentrują się m.in. na jego wpływie na poziom motywacji pracowników. Zdaniem Borkowskiej poszczególne składniki pakietu wynagrodzeń pełnią różne role, a najsilniejszy wpływ na motywowanie pracowników mają składniki ruchome krótkookresowe, powiązane z wynikami pracy (Borkowska, 2012). Inne wyniki badań wykazały występowanie silnego związku pomiędzy wynagradzaniem całkowitym a motywacją do pracy oraz wydajnością pracowników (Riaz, Akhtar, Aslam, 2018). Ponadto zarządzanie nagrodami całkowitymi ma decydujące znaczenie dla zwiększenia wydajności przedsiębiorstw (Marin, 2021). Badano także związek systemu wynagradzania całkowitego z retencją pracowników (Sarkar, 2021; Rai, Ghosh, Dutta, 2019), poziomem szczęścia w miejscu pracy (Gulyani, Sharma, 2018; Alhmoud, Rjoub, 2019) oraz wynikami pracowników z uwzględnieniem poziomu motywacji jako zmiennej pośredniej (Reza, Vorobyova, Rauf 2021). Celem realizowanych badań w obszarze wynagradzania całkowitego jest także odpowiedź na pytanie, które ze składowych wynagradzania całkowitego są dla pracowników najbardziej istotne. Badania dotyczące kadry kierowniczej wykazały pozytywny związek zarówno nagród pieniężnych, jak i niepieniężnych z poziomem motywacji pracowników (Mojahed, 2020). Wiele badań zagranicznych (Mahmoud i in., 2021; Van Rossem, 2021; Fobian, Maloa, 2020; Pregnoiato i in., 2017) oraz polskich (Godlewska-Werner i in., 2020; Warwas i in., 2019; Beck-Krala i in., 2017) koncentrowało się także na różnicach demograficznych, w tym międzypokoleniowych pomiędzy pracownikami względem preferencji wobec motywatorów do pracy.

Metodologia i wyniki badań własnych

Zrealizowane badania dotyczyły branży TSL, skupiającej przedsiębiorstwa zajmujące się transportem, spedycją i logistyką. Jest to jeden z kluczowych sektorów w polskiej gospodarce, wypracowujący niemal 6% PKB (GUS, 2021a). W branży TSL w Polsce działa obecnie ponad 150 tys. przedsiębiorstw (GUS, 2021b), w których zatrudnionych jest 1,111 mln pracowników (GUS, 2021c). Branża ta boryka się jednak z trudnościami w pozyskaniu nowych pracowników – w 2021 roku w sektorze „Transport i gospodarka magazynowa” wolnych pozostawało około 13 tys. miejsc pracy, co stanowiło wzrost w niemal 75% w porównaniu z poprzednim rokiem (GUS, 2022).

Celem zrealizowanych badań było poznanie opinii studentów kierunków logistycznych na temat znaczenia poszczególnych rodzajów motywatorów tworzących system wynagradzania całkowitego dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL. Badania opierały się na doborze celowym. Wybrano grupę studentów kierunków logistycznych, którzy są przyszłymi potencjalnymi pracownikami tej branży. W ramach badań postawiono następujące pytanie badawcze: które motywy zdaniem studentów kierunków logistycznych są najważniejsze dla poziomu motywacji do pracy dla nich jako przyszłych pracowników branży TSL?

W zrealizowanych badaniach zastosowano metodę ilościową z wykorzystaniem techniki ankiety (CAWI). Badania zostały przeprowadzone w okresie od kwietnia do maja 2022 roku. Obejmowały grupę studentów kierunków logistyka (studia licencjackie) oraz logistyka w gospodarce (studia magisterskie) Uniwersytetu Łódzkiego, studiujących w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym. Badaniem została objęta grupa 98 respondentów, wśród których przeważali studenci III roku logistyki studiów stacjonarnych. Strukturę badanej próby przedstawiono w tabeli 1¹.

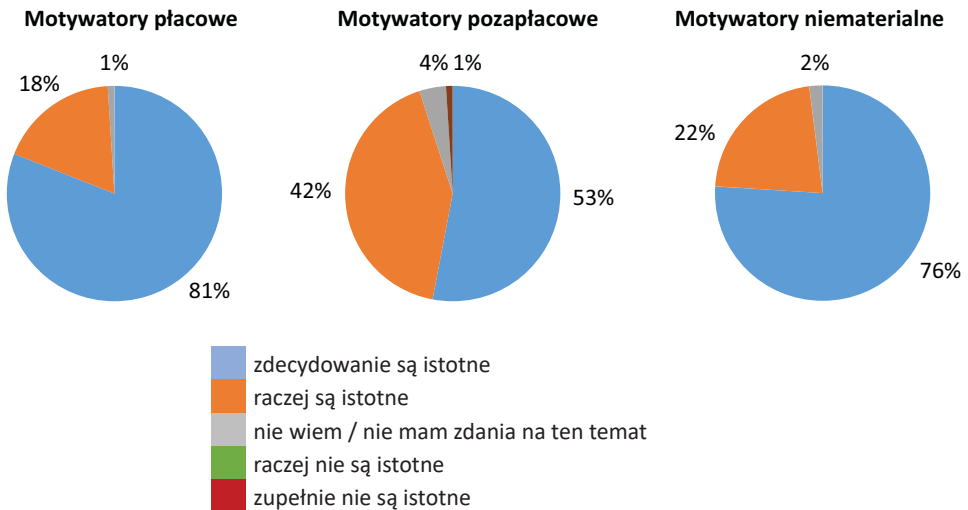
Tabela 1. Struktura badanej próby

Liczba respondentów według		Liczba osób	%
płci	kobiety	58	59
	mężczyźni	40	41
roku studiów	pierwszy	16	16
	drugi	16	16
	trzeci	66	67
trybu studiów	studia stacjonarne	78	80
	studia niestacjonarne	20	20
poziomu studiów	studia licencjackie	81	83
	studia magisterskie	17	17
Ogółem		98	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

1 Część z zaprezentowanych badań zostało zrealizowanych na potrzeby nieopublikowanej pracy licencjackiej autorstwa Pani Wioletty Bartos.

Podczas badania respondenci zostali poproszeni o ocenę istotności motywatorów płacowych, pozapłacowych oraz niematerialnych dla poziomu motywacji pracowników branży TSL. W kwestionariuszu ankiety przy każdym z rodzajów motywatorów wskazano ich przykłady, co miało na celu przybliżenie respondentom każdej z badanych kategorii czynników motywujących do pracy. Wyniki zaprezentowano na wykresie 1.



Wykres 1. Ocena istotności motywatorów dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL

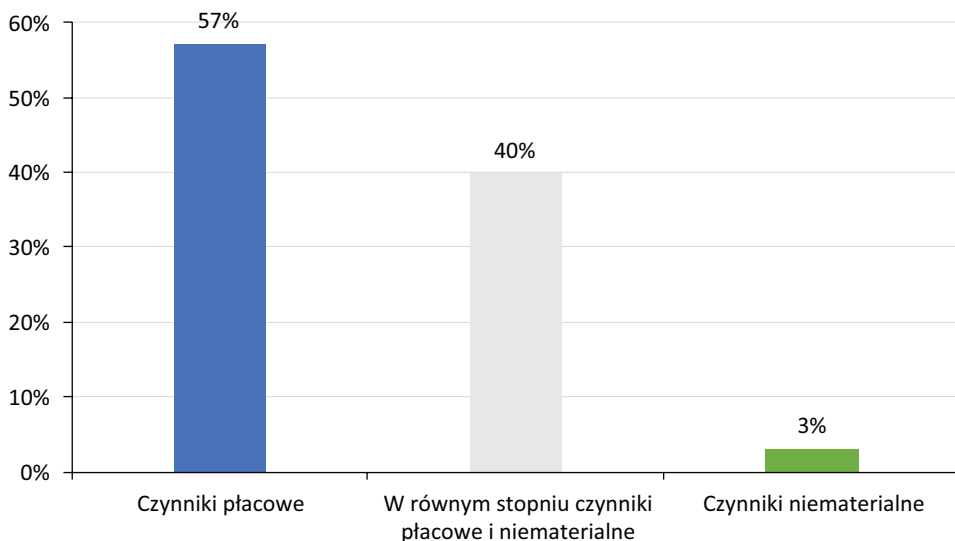
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=98).

Analizując wyniki badań, przede wszystkim należy zauważyć, że wśród respondentów przeważała opinia o zdecydowanej istotności poddanych ocenie motywatorów w procesie kształtowania poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL. Motywatory płacowe i niematerialne uzyskały podobny rozkład odpowiedzi w zakresie istotności – ponad $\frac{3}{4}$ respondentów uznało je za zdecydowanie istotne, co pokazuje wykres 1. W przypadku motywatorów pozapłacowych pojawiły się odpowiedzi wskazujące na brak ich istotności dla motywacji do pracy, jednak wskazania te wybrało zaledwie 5% respondentów. W omawianym przypadku, w porównaniu do motywatorów płacowych i niematerialnych, większa liczba respondentów uznała motywatory pozapłacowe za raczej istotne, a mniejsza za zdecydowanie istotne.

W dalszej części badań zaprezentowano respondentom osobno trzy pary motywatorów (motywatory płacowe i niematerialne, płacowe i pozapłacowe oraz niematerialne i pozapłacowe) i poproszono ich o wskazanie tych z każdej pary, które ich zdaniem bardziej wpływają na motywację pracowników w branży TSL.

W zestawieniu czynników płacowych z niematerialnymi 57% badanych wskazało na czynniki płacowe, jednak niewiele mniej (40%) uznało, że oba rodzaje

motywatorów w równym stopniu wpływają na motywację pracowników branży TSL (wykres 2). Jedynie 3% badanych uważa, że większy wpływ mają czynniki niematerialne niż płacowe.



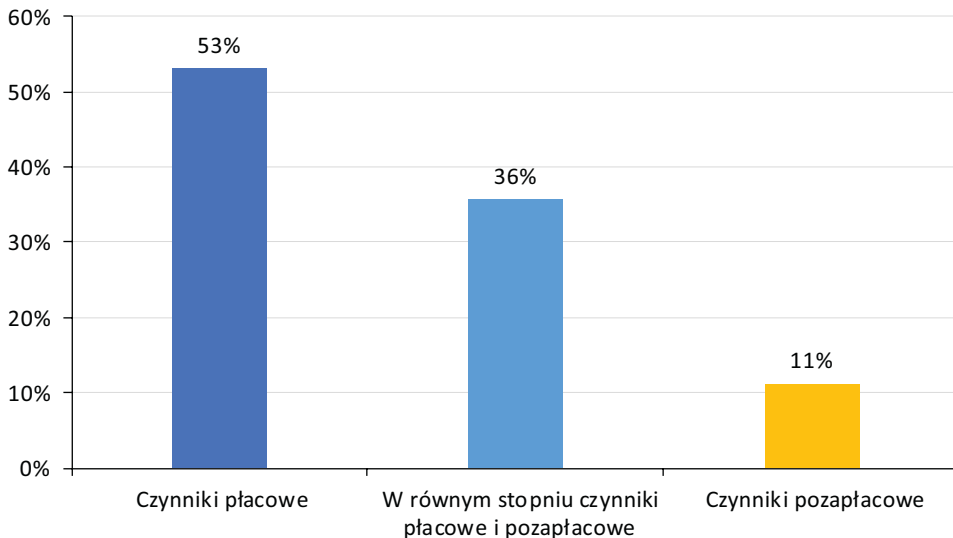
Wykres 2. Ocena istotności motywatorów płacowych i niematerialnych dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=98).

Z kolei porównując czynniki płacowe z pozapłacowymi, podobna grupa jak w poprzednim zestawieniu – 53% osób badanych wskazało na przewagę czynników płacowych. Również podobny odsetek respondentów – 36% uznało, że oba rodzaje motywatorów w równym stopniu wpływają na motywację pracowników branży TSL (wykres 3). Z kolei niemal co dziesiąty badany (11%) jest zdania, że większy wpływ mają czynniki pozapłacowe niż płacowe.

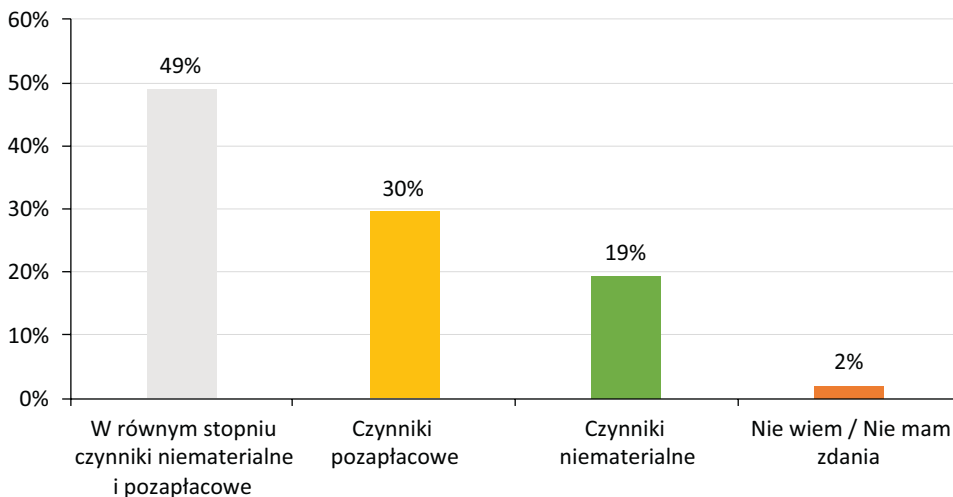
Ostatnie zestawienie dotyczyło motywatorów pozapłacowych i niematerialnych. W tym przypadku niemal połowa badanych (49%) uważa, że oba rodzaje czynników w równym stopniu wpływają na motywację pracowników branży TSL (wykres 4). Wśród pozostałych respondentów 30% wskazało na większy wpływ czynników pozapłacowych, a 19% – niematerialnych.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że zdaniem osób badanych największy wpływ na motywację pracowników branży TSL mają jednoznacznie motywatory płacowe, bez względu na to, czy zostały porównane z czynnikami pozapłacowymi, czy niematerialnymi. Jednak bezpośrednie zestawienie czynników pozapłacowych i niematerialnych pokazuje, że respondenci najczęściej w równym stopniu oceniają ich wpływ na motywację pracowników TSL.



Wykres 3. Ocena istotności motywatorów płacowych i pozapłacowych dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=98).

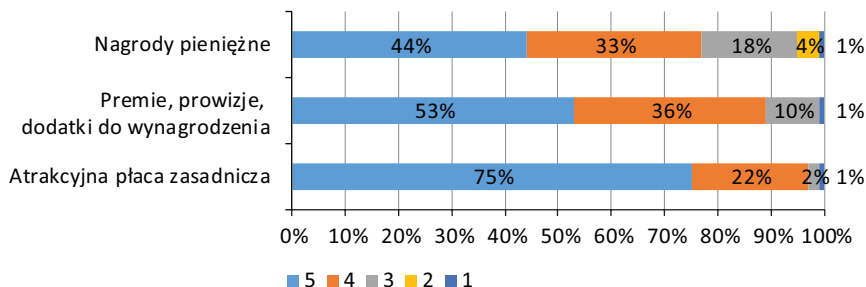


Wykres 4. Ocena istotności motywatorów pozapłacowych i niematerialnych dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=98).

Respondentom zadano także bardziej szczegółowe pytania o istotność poszczególnych konkretnych motywatorów dla pracowników branży TSL. W tym pytaniu została wykorzystana skala od 1 do 5, gdzie 1 oznaczała bardzo niską istotność motywatora, a 5 – bardzo wysoką istotność. W kwestii wszystkich badanych

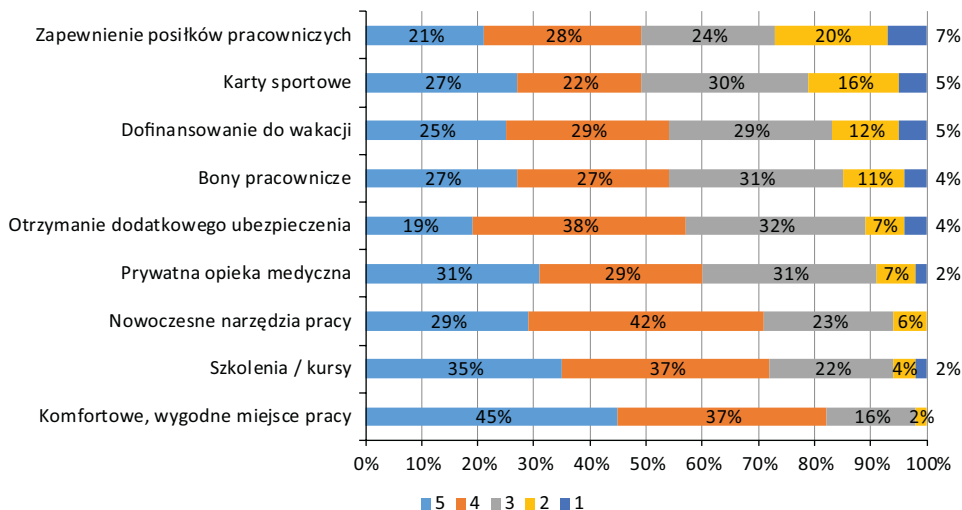
motywatorów płacowych (atrakcyjna płaca zasadnicza, premie, prowizje, dodatki do wynagrodzenia oraz nagrody pieniężne) zdecydowana większość osób badanych określiła ich poziom istotności na 4 lub 5, co prezentuje wykres 5.



Wykres 5. Ocena istotności motywatorów płacowych dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=98).

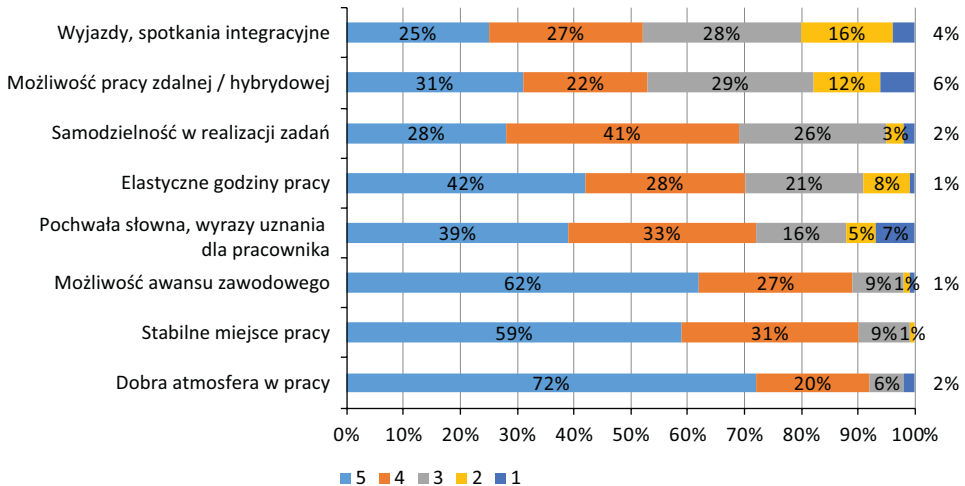
W opinii studentów najistotniejszymi motywatorami pozapłacowymi są: komfortowe, wygodne miejsce pracy, możliwość uczestnictwa w szkoleniach/kursach, a także nowoczesne narzędzia pracy. W przypadku jedynie tych trzech motywatorów co najmniej 70% respondentów oceniło ich istotność na 4 lub 5 na 5-stopniowej skali. Istotność popularnych benefitów typu: karty sportowe czy bony pracownicze była przez respondentów oceniana przeważnie jako umiarkowanie istotna. Szczegółowe wyniki prezentuje wykres 6.



Wykres 6. Ocena istotności motywatorów pozapłacowych dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=98).

Ostatnią grupą badanych motywatorów były motywatory niematerialne. W tej grupie w przypadku aż 6 motywatorów co najmniej 69% respondentów oceniło ich istotność na 4 lub 5. Są to: dobra atmosfera w pracy, stabilne miejsce pracy, możliwość awansu zawodowego, pochwała słowna, wyrazy uznania dla pracownika, elastyczne godziny pracy oraz samodzielność w realizacji zadań. Szczegółowe wyniki prezentuje wykres 7.



Wykres 7. Ocena istotności motywatorów niematerialnych dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=98).

Podsumowanie

Podsumowując uzyskane wyniki badań, można uznać, że dla badanych studentów kierunków logistycznych najbardziej istotnymi motywatorami w branży TSL są motywatory płacowe (w tym przede wszystkim: płaca zasadnicza oraz premie, prowizje, dodatki do wynagrodzenia) oraz motywatory niematerialne (w tym przede wszystkim: dobra atmosfera w pracy, stabilne miejsce pracy, możliwość awansu zawodowego). W kwestii motywatorów pozapłacowych najbardziej istotne zdaniem respondentów okazały się komfortowe, wygodne miejsce pracy, możliwość szkoleń/kursów oraz nowoczesne narzędzia pracy. Pozostałe badane motywatory pozapłacowe (np. karty sportowe, bony pracownicze), jak i niektóre motywatory niematerialne (wyjazdy, spotkania integracyjne) częściej są oceniane jako umiarkowanie istotne, co może świadczyć o indywidualnych, zróżnicowanych preferencjach respondentów względem ich otrzymywania.

Uzyskane wyniki badań warto zestawić z innymi, również dotyczącymi motywowania pracowników w branży TSL. Raport Hays (2017) prezentuje wyniki badań dotyczących tego, jakie świadczenia pozapłacowe są najbardziej atrakcyjne dla pracowników logistyki. Respondenci wskazują tutaj: możliwość pracy elastycznej (elastyczny czas pracy), prywatną opiekę medyczną, służbowy samochód, kartę sportową, ubezpieczenie na życie. Jednocześnie warto dodać, że według tych samych wyników badań czynnikiem najbardziej zachęcającym respondentów do zmiany pracy jest wyższe wynagrodzenie, co może świadczyć o dużej roli czynników płacowych. Wniosek ten koresponduje z wynikami innych badań przedsiębiorstw logistycznych (Manpower, 2021), gdzie 61% pracodawców jako największą trudność w obsadzeniu miejsc pracy nowymi pracownikami wskazuje zbyt wysokie ich zdaniem oczekiwania finansowe kandydatów. Jednocześnie 41% badanych przedsiębiorstw walczy z niedoborem pracowników poprzez podnoszenie wynagrodzenia zasadniczego.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, iż respondentami w niniejszych badaniach były młode osoby w większości w wieku od 18 do 29 lat, reprezentujące tzw. pokolenie Z na rynku pracy. Zestawiając zatem ich oczekiwania motywacyjne z oczekiwaniami starszych pracowników w branży TSL (na podstawie wyżej wskazanych wyników badań branżowych), można zauważyć, iż w dużej mierze są one zbieżne, zwłaszcza w kwestii wagi przykładanej do motywatorów płacowych. Również inne badania podobnej grupy wiekowej (osób do 27 roku życia) wskazują, że wysokie zarobki – motywatory płacowe – są dla nich jednym z kluczowych aspektów pracy. Młodzi ludzie cenią także elastyczne godziny pracy, rozwiązania *work-life balance*, czy możliwości pracy zdalnej – aspekty te zyskały na znaczeniu w porównaniu z analogicznymi badaniami z 2020 roku (PwC, 2022). Również inne wyniki badań studentów reprezentujących pokolenie Z wskazują na kluczową rolę wysokości wynagrodzenia i atmosfery w miejscu pracy (Czernek, Stępnia, 2020). Wyniki wskazanych badań w dużej mierze korespondują z wynikami zaprezentowanymi w niniejszym rozdziale, podkreślając wagę przede wszystkim motywatorów płacowych oraz niektórych motywatorów niematerialnych. Preferencja dla czynników płacowych jest powszechnie widoczna w badaniach motywacji pracowników i może być dodatkowo związana z wyższymi oczekiwaniami finansowymi osób w młodym wieku. Z kolei istotna rola motywatorów niematerialnych, zwłaszcza dobrej atmosfery w pracy, zdaniem autorek może wynikać z przywiązywania wagi przez młodych ludzi do relacji interpersonalnych i dbałości o dobrostan psychiczny. Z drugiej strony, wskazywanie przez badanych studentów nieco mniejszej istotności motywatorów pozapłacowych może wynikać z powszechnej dostępności w przedsiębiorstwach różnorodnych benefitów, które mogą być postrzegane przez młodych pracowników jako standard na rynku pracy, a nie czynnik dodatkowo motywujący do pracy. Analizując kwestię czynników motywujących do pracy, należy jednak wziąć pod uwagę nie tylko przynależność pokoleniową osób badanych (pokolenie Z) oraz branżę (TSL), lecz także uwarunkowania społeczne i gospodarcze, w tym rosnący obecnie poziom inflacji, a także zmiany na rynku

pracy wywołane pandemią COVID-19, które w istotny sposób mogą wpływać na znaczenie motywatorów w miejscu pracy.

Uzyskane wyniki badań mogą stanowić podstawę do wskazania rekomendacji dla przedsiębiorstw branży TSL w obszarze konstruowania systemów motywacyjnych z myślą o młodszych pokoleniach pracowników. Uzyskane rezultaty pokazują, że dla młodych osób – przyszłych pracowników branży – najbardziej istotne są: wysokie wynagrodzenie, dobra atmosfera w pracy, stabilne miejsce pracy, możliwość awansu zawodowego, a także niektóre motywatory pozapłacowe: komfortowe, wygodne miejsce pracy, możliwość realizacji szkoleń/kursów oraz nowoczesne narzędzia pracy. Tym samym można wnioskować, że wymienione elementy warto szczególnie akcentować, konstruując system motywacyjny czy tworząc ofertę pracy skierowaną do przedstawicieli młodszych pokoleń.

Zrealizowane badania nie wyczerpują naturalnie tematu systemu wynagradzania całkowitego i jego wpływu na motywację pracowników branży TSL, jednak mogą stanowić pewien wkład w tę tematykę poprzez włączenie perspektywy studentów logistyki jako przyszłych pracowników w tej branży. Zestawienie opinii dwóch grup – studentów i pracodawców – w kwestii kluczowych kompetencji i trendów rozwojowych w logistyce zostało zastosowane m.in. w publikacji *Kompetencje w logistyce w świetle aktualnych wyzwań* (Kwiatkowska-Ciotucha i in., 2021). Dodatkowo przyszłe badania w tym zakresie warto rozszerzyć o perspektywę oczekiwań pracodawców branży TSL co do kompetencji pracowników, w tym zwłaszcza osób reprezentujących najmłodsze generacje. Refleksja nad potrzebami i oczekiwaniami przedstawicieli młodego pokolenia na rynku pracy w branży TSL może przyczynić się do sprawnego odpowiadania na wyzwania zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.

Spis literatury

Artykuły

- Alhmoud, A., Rjoub, H. (2019), *Total Rewards and Employee Retention in a Middle Eastern Context*, „SAGE Open”, 9(2), 1–13, <https://doi.org/10.1177/2158244019840118>
- Beck-Krala E. (2012), *Ocena efektywności systemów wynagrodzeń*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 5(88), 23–35.
- Beck-Krala E., Tarczoń E., Masłyk T. (2017), *Employee Satisfaction with Tangible and Intangible Rewards in Health Care Sector*, „Polish Journal of Management Studies”, 16(2), 17–27, <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2017.16.2.02>
- Borkowska S. (2012), *Struktura wynagrodzeń w procesie zmian*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 5(88), 11–22.

- Fobian D., Maloa F. (2020), *Exploration of the Reward Preferences of Generational Groups in a Fast-moving Consumer Goods Organisation*, „South African Journal of Human Resource Management”, 18(1), 1–11, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1244>
- Godlewska-Werner D., Peplińska A., Zawadzka A.M., Połomski P. (2020), *Work Motives in the Context of Generational Differences, Gender Differences, and Preferred Values*, „Polish Psychological Bulletin”, 51(2), 116–125, <http://dx.doi.org/10.24425/ppb.2020.133769>
- Gulyani G., Sharma T. (2018), *Total Rewards Components and Work Happiness in New Ventures: The Mediating Role of Work Engagement*, „Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship”, 6(3), 255–271, <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
- Mahmoud A.B., Fuxman L., Mohr I., Reisel W.D., Grigoriou N. (2021), *„We Aren't Your Reincarnation!” Workplace Motivation across X, Y and Z Generations*, „International Journal of Manpower”, 42(1), 193–209, <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Marin R. (2021), *Rewards Management in Organizations: A Retrospective on What Organizations Have Set Out and Achieved in Order to Identify Future Actions*, „The Journal of Organizational Management Studies”, 2021, 1–12, <http://dx.doi.org/10.5171/2021.642473>
- Pregolato M., Bussin M.H., Schlechter A.F. (2017), *Total Rewards that Retain: A Study of Demographic Preferences*, „SA Journal of Human Resource Management”, 15(1), 1–10, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.804>
- Rai A., Ghosh P., Dutta T. (2019), *Total Rewards to Enhance Employees' Intention to Stay: Does Perception of Justice Play any Role?*, „Evidence-based HRM”, 7(3), 262–280, <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0045>
- Reza M.M.H., Vorobyova K., Rauf A. (2021), *The Effect of Total Rewards System on the Performance of Employees with a Moderating Effect of Psychological Empowerment and the Mediation of Motivation in the Leather Industry of Bangladesh*, „Engineering Letters”, 29(1), 1–29, <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.4679465>
- Riaz H., Akhtar Ch.S., Aslam R. (2018), *Total Rewards and Employee Performance: Investigating the Mediating Role of Employee Motivation in Telecom Sector*, „Pakistan Administrative Review”, 2(3), 342–356.
- Sarkar J. (2021), *The Mediating Role of Needs Satisfaction on the Relationship between Total Rewards Satisfaction and Retention: A Proposed Model*, „Organizational Psychology”, vol. 11(3), 153–167.
- Van Rossem A. (2021), *Introducing a Cognitive Approach in Research about Generational Differences: The Case of Motivation*, „International Journal of Human Resource Management”, 32(14), 2911–2951, <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616592>

Książki

- Al Mojahed N. (2020), *How Does a Total Reward System Influence Employee Motivation Among Executive Management? An Analysis of the UAE Real Estate Industry*, [w:] V. Pereira, M. Neal, Y. Temouri, W. Qureshi (red.), *Human Capital in the Middle East. Palgrave Studies in Global Human Capital Management*, Palgrave Macmillan, Cham, 149–175, http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-42211-0_7
- Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

- Borkowska S. (2006a), *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 317–353.
- Borkowska S. (2006b), *Wynagradzanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Czernek A., Stępniański O. (2020), *Jakie są oczekiwania pokolenia Z względem przyszłych pracodawców oraz czy pracodawcy są w stanie je spełnić?*, [w:] E. Śnieżek (red.), *Trendy w biznesie. Tom III*, Wydawnictwo SIZ, Łódź, 71–79.
- Jachnis A. (2008), *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Juchnowicz M., Kinowska H., Rostkowski T. (2021), *Skuteczne systemy wynagradzania w biznesie i sektorze publicznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, wyd. II uzupełnione, Placet, Warszawa.
- Kozar Ł.J., Oleksiak P. (2022), *Organizacje wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://dx.doi.org/10.18778/8220-819-1>
- Kwiatkowska-Ciotucha D., Załuska U., Grześkowiak A., Jakubiak M. (2021), *Kompetencje w logistyce w świetle aktualnych wyzwań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. 3, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Szczepańska K. (2022), *Total Rewards w praktyce. Nowoczesne podejście do polityki wynagrodzeń*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A. (2019), *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- WorldatWork (2007), *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards*, John Wiley and Sons, New York.

Raporty i opracowania

- GUS (2021a), *Informacja Głównego Urzędu Statystycznego w sprawie skorygowanego szacunku produktu krajowego brutto za 2020 rok*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/roczne-rachunki-narodowe/informacja-glownego-urzedu-statystycznego-w-sprawie-skorygowanego-szacunku-produktu-krajowego-brutto-za-2020-rok,9,7.html> [dostęp: 18.07.2022].
- GUS (2021b), *Przedsiębiorstwa niefinansowe według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2020 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe-wedlug-rodzajow-i-miejsc-prowadzenia-dzialalnosci-w-2020-roku,32,2.html> [dostęp: 18.07.2022].

- GUS (2021c), *Wybrane aspekty rynku pracy w Polsce. Aktywność ekonomiczna ludności przed i w czasie pandemii COVID-19*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/zasady-metodyczne-rocznik-pracy/wybrane-aspekty-ryнку-pracy-w-polsce-aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-przed-i-w-czasie-pandemii-covid-19,11,1.html> [dostęp: 18.07.2022].
- GUS (2022), *Popyt na pracę w 2021 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/popyt-na-prace-w-2021-roku,1,17.html> [dostęp: 18.07.2022].
- Hays (2017), *Cała prawda o logistyce*, https://www.hays.pl/documents/63327/2210536/hays_2074149.pdf/23262b00-095c-c9d4-d9e4-ce2dc2e6bc00?t=1566540847654 [dostęp: 27.06.2022].
- ManpowerGroup (2021), *Logistyka w Polsce*, <https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2021/05/Raport-Logistyka-w-Polsce.pdf> [dostęp: 27.06.2022].
- PwC (2022), *Młodzi Polacy na rynku pracy*, https://www.pwc.pl/pl/pdf/mlodzi-polacy-na-rynku-pracy-2022_pl.pptx.pdf [dostęp: 27.06.2022].