

Rola motywowania pracowników w zarządzaniu procesem magazynowania

Iwona Rudek, Agata Rudnicka*

Wprowadzenie

Gospodarka magazynowa jest kluczową częścią logistyki¹. W magazynach realizowane są czynności związane z przechowywaniem, przemieszczaniem i dostarczaniem towarów klientom. Dobrze funkcjonująca gospodarka magazynowa pozwala na sprawny przepływ materiałów i wspólną realizację celów klientów i biznesu². Chcąc zapewnić właściwe funkcjonowanie procesu magazynowania, firmy zwracają coraz większą uwagę na sposób zarządzania zasobami ludzkimi. Sytuacja na rynku pracy wymusza wręcz podejmowanie działań, które zagwarantują firmom napływ kadry posiadającej wymagane kompetencje, ich zatrzymanie i rozwój. Z drugiej strony pracownicy oczekują zapewnienia stabilnych, bezpiecznych i higienicznych miejsc pracy, w których będą czuć się zmotywowani do podejmowania kolejnych wyzwań zawodowych. Problem motywacji pracowników nie dotyczy tylko branży logistycznej i jest powszechny, jednak w przypadku specyfiki procesu magazynowania jest kluczowy dla zapewnienia ciągłości działania całego łańcucha wartości. Praca magazyniera nie należy do łatwych i podobnie jak w przypadku innych zawodów dochodzić może do różnych sytuacji, które wiążą się z ryzykiem zawodowym, co w rezultacie może mieć negatywny wpływ na stopień motywacji i satysfakcji z wykonywanej pracy. Dużym wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi są pracownicy migrujący, głównie ze Wschodu. Dotyczy to zarówno większej rotacji, jak i trudności w integracji zespołów, co rzutuje na jakość pracy i motywację³.

* Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania.

- 1 K.B. Ackerman, A.M. Brewer, *Warehousing: a key link in the supply chain*, „Handbook of Logistics and Supply Chain Management, Elsevier” 2001, s. 225–238.
- 2 T. Nowakowski, *Niezawodność systemów logistycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- 3 O. Shelest-Szumilas, *Migranci na polskim rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, nr 51(1), s. 93–107.

Celem artykułu jest pokazanie problematyki motywowania i satysfakcji pracowników ze szczególnym uwzględnieniem pracowników magazynu. Obok rozważań teoretycznych w artykule przedstawiono wyniki badań własnych prowadzonych w jednym z magazynów⁴.

Motywowanie pracowników

Na wydajność pracowników ma wpływ m.in. motywacja do pracy. Pracodawca powinien starać się, aby zatrudniane przez niego osoby miały pozytywne skojarzenia wiążące się z ich pracą oraz przedsiębiorstwem. Według Z. Jasińskiego: „motywowanie polega na oddziaływaniu przez formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nim zadań. Motywowanie do pracy jest więc procesem”⁵. I. Cołóś zaznacza różnice między motywacją a motywowaniem. „Motywowanie jest procesem formowania indywidualnej motywacji w celu rozbudzenia i ukierunkowania. Polega zatem na celowym oddziaływaniu na zachowania pracowników tak, by osiągnąć cele organizacji. [...] Sztuka ta wymaga ciągłej obserwacji podwładnych oraz aktywnego reagowania i interweniowania w przypadku pojawiających się problemów”⁶. Gdy pytamy pracowników, czy widzą różnicę między motywacją a satysfakcją, odpowiadają, że dla nich są to równoznaczne pojęcia. Jednakże „pojęcie satysfakcji z pracy odnosi się do stanu równowagi między potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a ich zaspokojeniem. Satysfakcja powiązana jest z różnicą między oczekiwaniami a obecną percepcją sytuacji”⁷. Mając na uwadze definicję motywowania i satysfakcji, można zauważyć zasadniczą różnicę. Motywowanie pracowników leży w gestii pracodawcy, to on powinien się postarać, aby jego pracownik miał motywację do pracy⁸. Satysfakcja odnosi się do pracownika, pracodawca może wprowadzać różne techniki

4 Materiał badawczy został przygotowany na potrzeby pracy licencjackiej. Fragmenty artykułu pochodzą z wspomnianej pracy pt. *Motywowanie pracowników w zarządzaniu procesem magazynowania na wybranym przykładzie*, napisanej i obronionej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w roku 2019.

5 Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014, s. 17.

6 I. Cołóś, *Współczesne sposoby motywowania i ich rola w kształtowaniu aktywności pracowników*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych, Siedlce 2014, s. 278.

7 D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 53.

8 M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne” 2013, nr 2(08), s. 156–182.

motywowania, lecz pracownik nie musi się czuć dzięki temu usatysfakcjonowany z pracy. Pojęcia „satysfakcja” i „motywacja” powinny iść ze sobą w parze, jednak należy pamiętać, że znaczą zupełnie coś innego.

Motywowanie pracowników ma swoje cele:

- utrzymanie wartościowych menedżerów i pracowników,
- zapewnienie efektywnej pracy na każdym stanowisku,
- zachęcanie do kreatywności i wdrażania postępów,
- zachęcanie do aktywności i przedsiębiorczości,
- zachęcanie do współpracy i pracy zespołowej,
- zachęcanie do lojalności i uczciwości⁹.

Motywowanie pełni ważne zadania dla organizacji. Bez tego trudno o dobrze funkcjonujący zespół, pracownicy nie będą pracować tak wydajnie, jak jest to potrzebne. Dobrze zmotywowany zespół odgrywa jedną z najważniejszych ról, aby przedsiębiorstwo dobrze prosperowało.

Na motywację mają wpływ różnorodne czynniki związane zarówno ze środowiskiem pracy, jak i cechami samego pracownika¹⁰. Różne mogą być także determinanty motywacji wewnętrznej pracowników¹¹.

Motywować można w sposób pozytywny i negatywny. Rozpatrując sposób pozytywny, możemy wyróżnić dwa rodzaje :

- motywowanie finansowe – wszelkiego rodzaju nagrody finansowe, czyli premie uznaniowe lub uzależnione od wyników pracy czy podwyżki,
- motywowanie pozapłacowe – dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe, karnety do kin oraz klubów fitness, kursy języków obcych, wyjazdy integracyjne pracowników, zniżki na produkty firmy, bony świąteczne czy obiady firmowe¹².

Optymalnym rozwiązaniem stosowanym w motywowaniu pracowników jest wypracowanie mechanizmów nagradzania za osiągnięcia przy jednoczesnym uwzględnieniu konsekwencji, jakie mogą pojawić się w momencie nieprzestrzegania obowiązujących zasad¹³.

Aby dobrze pracować i współpracować w firmie, należy dbać o dobre relacje. Bardzo ważna w pracy jest uczciwość. Pracodawca musi mieć zaufanie do swoich pracowników, a będzie je miał, kiedy oni będą uczciwi w stosunku do niego i na odwrót. Uczciwość przejawia się także w wykonywaniu swoich obowiązków

9 J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 103.

10 K. Michalik, *Typologia czynników motywacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 13(2), s. 373–387.

11 J. Lipowska, *Determinanty motywacji wewnętrznej. Czy można zmotywować każdego pracownika?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 86–87, s. 41–52.

12 *Czy wiesz jak motywować pracowników w swojej firmie?*, <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-czy-wiesz-jak-zmotywowac-pracownikow> [dostęp: 7.06.2019].

13 *Motywacja pozytywna czy negatywna – co działa na pracowników*, https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/motywacja-pozytywna-czy-negatywna-co-dziala-na-pracownikow_pr-2104.html [dostęp: 22.03.2019].

– zlecone zadania należy opracowywać uczciwie, nie zrzucając obowiązków na innych. Z uczciwością wiąże się również wzajemna pomoc i okazywanie wsparcia. Pracownik nie może bać się pytać, kiedy napotka jakiś problem, musi wiedzieć, że zawsze znajdzie się osoba, która będzie gotowa pomóc. Także istotne jest odpowiednie wsparcie. Bardzo ważna dla pracownika jest świadomość, że może popełniać błędy. Pracownik nie będzie się bał przystępować do nowych zadań, stawiać przed sobą wyzwań, pracować nad trudnymi projektami, jeśli będzie wiedział, że ma możliwość się pomylić, tutaj kluczowe okaże się wyjaśnienie popełnionego błędu i wiedza, co należy poprawić. Jeśli zdarzy się, że pracownik zrobi coś nieprawidłowo lub bardzo dobrze, ważne jest, aby o tym wiedział. Dobrze poprowadzony proces udzielania informacji zwrotnej może dać dużo motywacji do działania¹⁴.

Przychodząc do pracy, ludzie oczekują również przyjaznej atmosfery. Aby dobrze pracować, musimy czuć się w pracy swobodnie. Niezbędna jest również możliwość zwrócenia się do swojego przełożonego, kiedy ktoś nie czuje się dobrze w którymś towarzystwie lub jeśli ktoś jest do kogoś wrogo nastawiony¹⁵.

Kultura w pracy i dobre relacje to podstawa efektywnej i wydajnej pracy oraz zbudowania lojalnego zespołu. Należy uświadamiać o tym pracodawców, ponieważ nadal w wielu firmach nie dba się o atmosferę, kulturę pracy czy narzędzia motywacji.

Jak można zauważyć, magazyn to nie tylko budynek, ale przede wszystkim, ludzie którzy w nim pracują. To dzięki nim możliwe jest zrealizowanie celów biznesowych i zaspokojenie potrzeb klientów. Pracodawcy muszą dbać o bezpieczeństwo swoich podwładnych, ale również o to, aby pracownicy byli dobrze zmotywowani do pracy i usatysfakcjonowani.

Motywowanie pracowników magazynu – wyniki badań własnych

Magazyn, w którym przeprowadzono badania, jest drugim w Polsce magazynem znanej marki sklepów. Magazyn podzielony jest na trzy części. Pierwsza z nich to część niskiego składowania, druga to e-commerce, a trzecia to część wysokiego składowania. Dzięki takiemu podziałowi magazyn zaopatruje sklepy oraz klientów internetowych. Praca jest wykonywana na dwie zmiany, pierwsza

14 K. Gaca, *System oceniania pracowników magazynu i jego wpływ na ich motywację do pracy*, „Zeszyty Naukowe, Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 46.

15 E. Robak, *Rola menedżera w kreowaniu pozytywnego klimatu pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 7–18.

w godzinach od 6 do 14, a druga od 14 do 22. W czasie bardzo dużej aktywności, co ma miejsce przed największymi świętami, wprowadzane są zmiany nocne, aby możliwa była terminowa realizacja wszystkich zamówień. Magazyn jest otwarty przez cały tydzień.

Ważną rzeczą jest również rozwój zawodowy zgodnie z misją. Każdy z pracowników wybiera dla siebie projekt (nazywany misją), nad którym pracuje przez określony czas. Dzięki temu może rozwijać siebie, ale również firmę, co powoduje, że w przyszłości może uzyskać awans i poprawę warunków finansowych.

Badania zostały przeprowadzone w maju 2019 roku na grupie pracowników zatrudnionych w procesie magazynowania. Przeprowadzone badanie z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety miało na celu pokazanie problematyki motywowania i satysfakcji pracowników na przykładzie wybranej organizacji. Na ankietę odpowiedziało 100 osób, w tym 65 kobiet i 35 mężczyzn. Wśród nich 66 osób ma wykształcenie średnie, 30 posiada wyższe wykształcenie, trzy mają wykształcenie podstawowe. W ankiecie było 14 pytań z gotową kafeterią odpowiedzi oraz cztery, w których ankietowany mógł dopisać swoją propozycję odpowiedzi. 65 osób, które wypełniało ankietę, pracuje na e-commerce, 21 osób na niskim składzie, 11 na wysokim składzie, a trzy na rampie. 27 osób pracuje w tej firmie mniej niż rok, 25 mniej niż dwa lata, 22 więcej niż dwa lata, siedem mniej niż trzy miesiące, osiem mniej niż sześć miesięcy. 41 osób posiada staż pracy większy niż jeden rok, ale mniejszy niż trzy lata, 32 osoby pracują więcej niż trzy lata, ale mniej niż 10 lat, 13 pracowników posiada staż pracy mniejszy niż jeden rok, 10 osób przepracowało już więcej niż 10 lat, a trzy osoby więcej niż 20 lat.

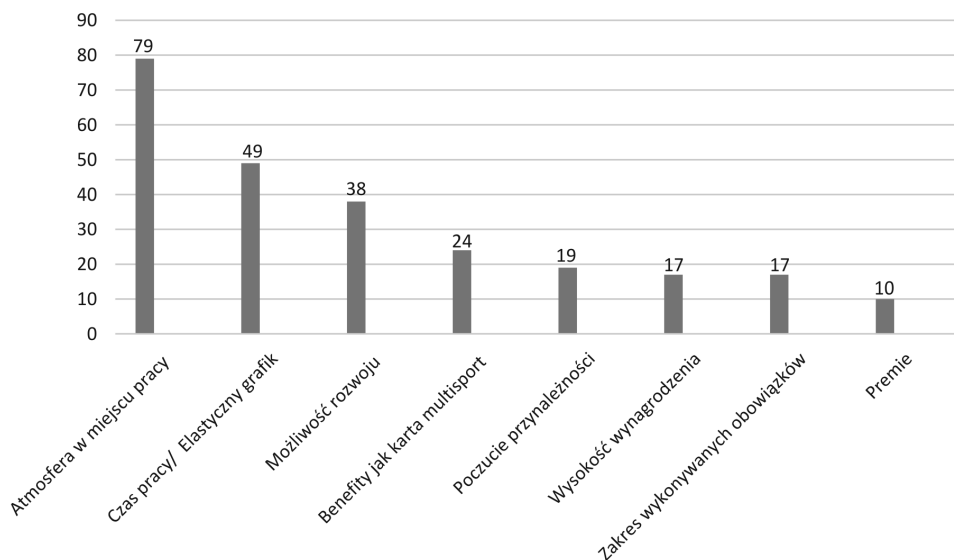
Pracownicy w przerwie lub po pracy mają możliwość skorzystania z boiska, które znajduje się przy budynku, jak również z dobrze wyposażonej siłowni wewnątrz budynku. W ciągu roku każdy zespół organizuje *wspólne spotkanie*, na którym pracuje się nad konkretnym projektem, a później wspólnie spędza się czas na rekreacji, co bardzo pomaga w integracji zespołu i umożliwia pracownikom podzielenie się z pracodawcą swoimi oczekiwaniami i potrzebami.

Pierwsze pytanie miało na celu ocenę, ilu pracowników jest zadowolonych z pracy. Na to pytanie 86% respondentek i respondentów odpowiedziało, że są zadowoleni, a 14% że nie. Osoby, które odpowiedziały twierdząco, miały określić czynniki wpływające na ich zadowolenie z pracy. Wyniki były następujące:

Jak widać, na zadowolenie z pracy największy wpływ ma atmosfera w miejscu pracy i elastyczny grafik. W kolejnym zagadnieniu poruszano problematykę czynników zwiększających motywację do pracy. Ankietowani mogli wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi.

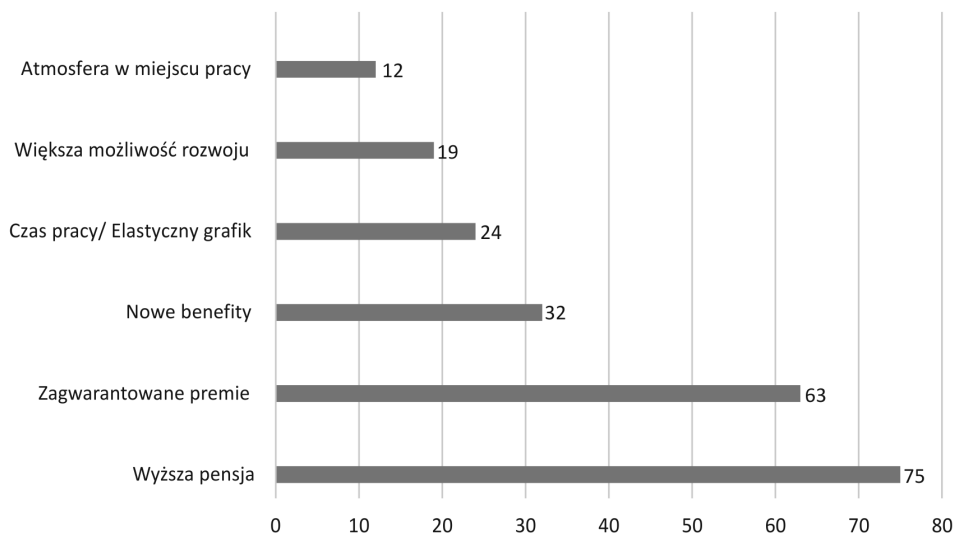
Należy zauważyć, że na większą motywację do pracy największy wpływ ma wyższa pensja i zagwarantowane premie. Posiadając wiedzę na temat czynników zadowolenia pracowników z pracy, autorka badań chciała również zidentyfikować elementy, które utrudniają pracę. 40 osób odpowiedziało, że jest to rotacja pracowników, 19 stwierdziło, że przeszkadza im praca wykonywana na stojąco, 15 respondentom

nie odpowiada komunikacja między liderami na zmianach, a 13 osób wskazało, że są to warunki w magazynie, np. temperatura, zapach, hałas.



Wykres 1. Co sprawia, że jest Pan/Pani zadowolony/zadowolona ze swojego miejsca pracy?

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2. Co zwiększyłoby Pana/Pani motywację w miejscu pracy?

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie identyfikowało powody wyboru tej firmy. 44 pracowników odpowiedziało, że badana organizacja została im polecona przez znajomego, 21 osób zaciekała możliwość rozwoju, natomiast 15 osób wybrało tę firmę, ponieważ jest ona rozpoznawalna na rynku. W kwestionariuszu pojawiło się także pytanie o relacje z przełożonymi. Odpowiedzi rozłożyły się następująco (wykres 3):



Wykres 3. Jak ocenia Pan/Pani relacje z kierownikami?

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z udzielonych odpowiedzi, relacje z kierownikami są całkiem zadowolające. Dla więcej niż połowy badanych nie ma problemu z komunikacją z przełożonymi, a 17% ma poczucie, że ich zdanie się liczy. Niestety w przedsiębiorstwie są również pracownicy, którzy mają poczucie, że problemy, z jakimi zgłaszają się do kierowników, są bagatelizowane, a brak wsparcia z ich strony utrudnia im realizację obowiązków (11 osób). Oznacza to potrzebę wypracowania granic odpowiedzialności za powierzane zadania dla pracowników i przełożonych. W następnym pytaniu badano, czy pracownicy czują się dobrze przygotowani do realizacji swoich obowiązków, biorąc pod uwagę szkolenia, oraz czy liczba szkoleń prowadzonych w przedsiębiorstwie jest wystarczająca. 44 osoby odpowiedziały, że: czas szkoleń powinien zostać wydłużony, np. po szkoleniu każdy musi przepracować całą zmianę na procesie, z którego się szkolił. 35 osób odpowiedziało: szkoleń jest dużo i są dobrze rozłożone w czasie. 20 osób uznało, że szkoleń powinno być więcej. Pracownicy wskazali na potrzebę praktyki po przebytych szkoleniach. W kwestionariuszu znalazło się też pytanie o bezpieczeństwo warunków pracy. W pytaniu zastosowano pięciostopniową skalę (1 – w ogóle nie czuję się

bezpiecznie, a 5 – czuję się bardzo bezpiecznie). 48 osób zaznaczyło, że czuje się bardzo bezpiecznie, 45 osób, że czuje się bezpiecznie, a sześć osób, że czuje się średnio bezpiecznie. Aby lepiej rozpoznać przyczynę zaznaczenia innych odpowiedzi niż 5 w poprzednim pytaniu, zostało zadane kolejne pytanie. Czy uważasz, że wszystkie maszyny/urządzenia/stanowiska pracy są odpowiednio zabezpieczone? Tutaj 55 osób zaznaczyło odpowiedź: wszystko jest odpowiednio zabezpieczone, zaś 47 osób: niektóre elementy mogłyby zostać lepiej zabezpieczone.

Tak jak zostało wspomniane wcześniej, respondenci mieli możliwość podać własną odpowiedź na pytanie 3, 4 i 5. Pracownicy przyznali, że do pracy motywowałoby ich również: więcej delegacji i szkoleń miękkich, stałe dni i godziny pracy. Wśród czynników utrudniających osiągnięcie satysfakcji z pracy pojawiły się: brak kompetencji niektórych kierowników, wzrost obowiązków, a brak wzrostu zarobków, zbyt zimno w zimę (brak kurtek dla każdego). Jak się okazuje, powodów, dla których pracownicy decydowali się na pracę w badanym magazynie, również jest kilka: dostępne benefity, bliski dojazd, możliwość zaliczenia praktyk studenckich, młodzi ludzie.

Z przeprowadzonych badań wynika, że dla pracowników najbardziej kluczowe są motywatory finansowe. Takie elementy jak wysokość pensji, premie, nowe benefity decydują o ocenie danego pracodawcy. Z raportu płacowego AG test HR¹⁶ z jesieni 2017 roku wynika, że średnia pensja magazyniera wynosiła 3369 PLN brutto. Jednak 25% osób na tym stanowisku zarabia mniej. W 2018 roku przeciętny magazynier dostawał pensje w wysokości 2300 PLN netto¹⁷. Na magazynierach spoczywa duża odpowiedzialność, a jednak ich pensja nie jest wysoka. Innymi czynnikami są: rotacja pracowników oraz brak dobrej komunikacji między liderami na zmianach i między kierownikami. Powoduje to dodatkowy chaos i zmniejsza motywację do pracy.

Podsumowanie

Należy zadbać o to, aby pracownik miał poczucie, że jest ważny i doceniany. Wprowadzenie jasnych kryteriów i systemu premii może wesprzeć proces budowania poczucia bezpieczeństwa. W magazynach bardzo często premie są uzależnione od wielu czynników, ale w dużej mierze mają na nią wpływ wyniki.

16 J. Koc, *Wynagrodzenia: Ile zarabia magazynier, ile operator wózków widłowych, a ile kierownik magazynu?*, <https://www.pulshr.pl/wynagrodzenia/wynagrodzenia-ile-zarabia-magazynier-ile-operator-wozkow-widlowych-a-ile-kierownik-magazynu,50126.html> [dostęp: 12.05.2019].

17 *Magazynier - zarobki 2018*, <https://www.infor.pl/prawo/zarobki/wysokosc-zarobkow/2780407,2,Magazynier-zarobki-2018.html> [dostęp: 12.05.2019].

Z jednej strony jest to dobry sposób na zmotywowanie pracowników do cięższej pracy, ale bardzo często zdarza się tak, że mimo wydajnej pracy premia nie jest przyznawana. Jest to spowodowane najczęściej innym czynnikiem, np. opłatami za utrzymanie magazynu, brakiem towaru, który nie został dostarczony na czas do magazynu przez dostawców. Na te elementy pracownik nie ma wpływu, a brak premii bardzo demotywuje i zniechęca.

Obecnie praktycznie każda firma wprowadziła benefity dla swoich pracowników. Mają one różne postaci, najczęściej są to: karta sportowa, zniżka na zakupy w firmie czy pakiet medyczny. Firma Inter proponuje jako połączenie ubezpieczenia zdrowotnego z pomocą prawną: INTER Doktor Lex¹⁸. Inne oferują darmowe dojazdy do swoich magazynów. Są to ciekawe rozwiązania, które mogą odpowiadać na oczekiwania pracowników. Dobrym pomysłem wydaje się również karta przedpłacona, zasilona konkretną kwotą, którą pracownik mógłby zapłacić np. za posiłek.

W magazynach bardzo często pracują osoby studiujące lub takie, dla których jest to praca przejściowa, z czego wynika duża rotacja pracowników. W opisywanej firmie XYZ jest bardzo dużo osób młodych, którzy często odchodzą z pracy, a na ich miejsce pojawiają się nowi. Słowo „magazynier” nadal kojarzy się z osobą bez wykształcenia, co może zniechęcać część potencjalnych pracowników do podejmowania tej pracy. Pracodawcy nie zawsze sobie radzą z tym wyzwaniem.

W każdej pracy bardzo ważna jest komunikacja. Aby była skuteczna, musi być obecna na wszystkich płaszczyznach, między innymi: kierownik–pracownik, pracownik–pracownik, lider zmiany – pracownik. Komunikacja musi być obecna cały czas, ponieważ jest niezbędna do prawidłowego rozumienia pracy, wykonywania zadań. Jeśli mówimy o komunikacji między kierownikiem a pracownikiem, pracownik musi mieć łatwy kontakt z przełożonym. Dobrym pomysłem są rozmowy miesięczne, na których można omówić wszystkie kwestie. Na płaszczyźnie pracownik–pracownik komunikacja jest także bardzo ważna, może m.in. zaoszczędzić czas – sprawna komunikacja pozwala uniknąć pomyłek, takich jak podwójne wykonanie jakiegoś zadania. Brak komunikacji może prowadzić do niepotrzebnych konfliktów.

Według badań przeprowadzonych przez firmę PMR Consulting & Research ilość powierzchni magazynowych ciągle wzrasta. Powoduje to wzrost konkurencji między poszczególnymi przedsiębiorstwami, a co za tym idzie, wzrost zapotrzebowania na dobrze wykwalifikowaną kadrę. Ocena poziomu satysfakcji oraz poznanie czynników motywujących do pracy pozwolą zaprojektować system rozwiązań gwarantujących mniejszą rotację i większą wydajność zespołu.

18 *Benefity: pożądane przez pracowników, skuteczne w rękach pracodawców*, <http://magazyn.elubin.pl/benefity-pozadane-przez-pracownikow-skuteczne-w-rekach-pracodawcow/> [dostęp: 12.05.2019].

Bibliografia

- Ackerman K.B., Brewer A.M., *Warehousing: a key link in the supply chain*, „Handbook of Logistics and Supply Chain Management” 2001, s. 225–238.
- Benefity: pożądane przez pracowników, skuteczne w rękach pracodawców*, <http://magazyn.elubin.pl/benefity-pozadane-przez-pracownikow-skuteczne-w-rekach-pracodawcow/> [dostęp: 12.05.2019].
- Cołós I., *Współczesne sposoby motywowania i ich rola w kształtowaniu aktywności pracowników*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2014.
- Czy wiesz jak motywować pracowników w swojej firmie?*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-czy-wiesz-jak-zmotywowac-pracownikow> [dostęp: 7.06.2019].
- Gaca K., *System oceniania pracowników magazynu i jego wpływ na ich motywację do pracy*, „Zeszyty Naukowe, Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 46.
- Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014.
- Koc J., *Wynagrodzenia: Ile zarabia magazynier, ile operator wózków widłowych, a ile kierownik magazynu?*, <https://www.pulshr.pl/wynagrodzenia/wynagrodzenia-ile-zarabia-magazynier-ile-operator-wozkow-widlowych-a-ile-kierownik-magazynu,50126.html> [dostęp: 12.05.2019].
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Lipowska J., *Determinanty motywacji wewnętrznej. Czy można zmotywować każdego pracownika?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3–4 (86–87), s. 41–52.
- Magazynier – zarobki 2018*, <https://www.infor.pl/prawo/zarobki/wysokosc-zarobkow/2780407,2,Magazynier-zarobki-2018.html> [dostęp: 12.05.2019].
- Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne” 2013, nr 2(08), s. 156–182.
- Motywacja pozytywna czy negatywna – co działa na pracowników*, https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/motywacja-pozytywna-czy-negatywna-co-dziala-na-pracownikow_pr-2104.html [dostęp: 22.03.2019].
- Nowakowski T., *Niezawodność systemów logistycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Robak E., *Rola menedżera w kreowaniu pozytywnego klimatu pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 7–18.
- Shelest-Szumilas O., *Migranci na polskim rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, nr 51(1), s. 93–107.
- Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.