

Dominika Mierzwa

## THE ROLE OF SALARY AND OTHER NON-WAGE FACTORS IN THE EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM

Rola wynagrodzenia i innych czynników pozapłacowych w systemie motywacji pracowników

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4524-1241> E-mail: [dominika.mierzwa@awl.edu.pl](mailto:dominika.mierzwa@awl.edu.pl)

DOI: <https://doi.org/10.62266/PK.1898-3685.2023.33a.23>

### Wstęp

W dobie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw wśród osób zarządzających wzrasta zainteresowanie pojęciem motywacji pracowników. Menadżerowie stale poszukują nowatorskich i skutecznych narzędzi, które przyczynią się do zwiększenia efektywności zatrudnionych pracowników. Zrozumienie teorii i procesów motywacji odgrywa więc istotną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem i stanowi kluczowy czynnik sukcesu firmy na rynku. Obecnie motywowanie podwładnych jest jednym z najważniejszych zadań kadry zarządzającej, dlatego istotne jest tworzenie powiązań między subiektywnymi dążeniami pracowników a realizacją celów organizacji. Konstrukcja odpowiedniego systemu motywacyjnego nie jest łatwym zadaniem i wymaga od kierowników szerokiej wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu, psychologii i ekonomii<sup>1</sup>.

Ważnym aspektem motywacji pracowników jest również zdolność organizacji do przyciągania oraz utrzymania utalentowanych pracowników. Na obecnym rynku pracy, gdzie wybitni specjaliści szybko znajdują zatrudnienie w organizacjach, motywowanie kadry stanowi kluczową strategię pozyskiwania i zatrzymywania najlepszych talentów. Obecnie pracownicy poszukują nie tylko atrakcyjnych warunków finansowych, ale również możliwości rozwoju zawodowego, uznania za swój wkład oraz satysfakcji z wykonywanej pracy.

*Głównym celem artykułu jest przedstawienie roli wynagrodzenia oraz innych czynników pozapłacowych stosowanych w systemie motywacyjnym pracowników w wybranym przedsiębiorstwie.*

Problematyka dotycząca motywacji jest bardzo złożona. Dzięki rozwojowi różnych dziedzin wiedzy obecnie wiadomo, jak w teoretyczny sposób zbudować system motywacji. Jednak każde przedsiębiorstwo jest inne i nie jest możliwe stworzenie jednego, uniwersalnego modelu motywacji, który będzie odpowiedni dla każdej organizacji.

### 1. Metodyka badań.

Do realizacji przedstawionego celu zastosowano proces badawczy obejmujący zarówno rozważania teoretyczne, jak i badania empiryczne.

Badania przeprowadzono w wybranym przedsiębiorstwie funkcjonującym na rynku wód mineralnych przy użyciu metody ankietowej. Jej celem było przebadanie opinii pracowników organizacji dotyczącej zastosowanego procesu motywowania. Ankieta skierowana była do wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Uzyskano 87 ankiet zwrotnych, co stanowiło ok. 68 % populacji badanych osób. Kwestionariusz zawierał pytania dotyczące warunków pracy, możliwości rozwoju zawodowego, relacji z innymi zatrudnionymi, satysfakcji z wykonywanej pracy, poziomu zaangażowania w wykonywane zadania, oceny zachowań motywacyjnych kadry zarządzającej oraz przede wszystkim wynagrodzenia.

---

<sup>1</sup> D. Mierzwa, K. Bagnicki, *Motywowanie jako istotna funkcja zarządzania (na przykładzie branży usług hotelarskich)* [w:] Kicka E. (red) *Studia zarządzania i finansów. Mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstw w drugiej dekadzie XXI wieku*, Nr 6/2014, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2015, s. 79.

Duże znaczenie dla oceny procesu motywacji w organizacji miała również analiza literatury polskiej i zagranicznej.

W badaniu całościowym zastosowano metody analizy porównawczej i statystycznej, aby dokładnie ocenić materiał badawczy. Metody te umożliwiły porównanie różnych aspektów badania oraz analizę zależności między zmiennymi. Dzięki temu udało się również uzyskać dokładniejsze wyniki i wgląd w charakterystykę badanych zjawisk. Ze względu na ograniczony rozmiar artykułu, wybrano tylko te fragmenty badań, które odpowiadają na postawiony cel w artykule. Przedstawione wyniki badań zostały zaprezentowane w formie graficznej.

Ze względu na poufność danych uzyskanych od organizacji, została zachowana jej pełna anonimowość.

## 2. Pojęcie motywacji w świetle literatury.

Proces motywowania pracowników analizowany jest jako wytworzenie pewnego układu sił, które skłaniają podwładnych, aby zachowywali się w pożądanym przez pracodawcę sposób. Jest to świadome i celowe oddziaływanie, które zapewnia osobom zatrudnionym odpowiednie środki i możliwości realizacji wymagań organizacji przy jednoczesnym osiągnięciu korzyści, zarówno dla pracownika, jak i dla przedsiębiorcy<sup>2</sup>.

Według M. Armstronga<sup>3</sup> motywacja jest zachowaniem ukierunkowanym na cele. Ludzie są motywowani w sytuacji, gdy spodziewają się, że określony sposób postępowania doprowadzi ich do osiągnięcia celu i uzyskania nagrody umożliwiającej zaspokojenie ich potrzeb.

Z kolei C. Sikorski<sup>4</sup> podkreśla, że motywacja jest procesem towarzyszącym wymianie między pracownikiem a organizacją zatrudniającą. Pracownik dąży do osiągnięcia wartości, oddając jednocześnie zaangażowanie i wkład w działalność przedsiębiorstwa. Im większe zaangażowanie i wkład, tym wyższy poziom motywacji. Ponadto autor podkreśla silny związek motywów z potrzebami, ukazując ich podział na trzy grupy: podstawowe (pierwotne, wrodzone), ogólne i wtórne. Podłoże motywów pierwotnych jest fizjologiczne – nie są one nabyte lecz wrodzone i ściśle związane z biologią człowieka (np. uczucie głodu, senności). Natomiast motywy wtórne powstają jako rezultat uczenia się np. pragnienie władzy, odnoszenia sukcesów, afiliacji czy bezpieczeństwa. Pomędzy motywami pierwotnymi i wtórnymi znajdują się z kolei motywy ogólne, których podłożem nie jest ani fizjologia, ani efekt uczenia się. Zaliczyć do nich można np. przywiązanie uczuciowe, ciekawość oraz chęć wywierania wpływu na innych.

Inną definicję motywacji przedstawia S. Borkowska<sup>5</sup>, która definiuje ją jako „wewnętrzny stan człowieka o charakterze atrybutowym”. Motywowanie polega na wpływaniu na postawy i zachowania pracowników za pomocą określonych bodźców. W podejściu procesowym motywowanie obejmuje zastosowanie różnorodnych narzędzi i instrumentów, dostosowanych indywidualnie do pracowników, które oddziałują na nich. Często te narzędzia mają swoje źródło w środowisku pracy.

Wszystkie te definicje podkreślają istotę motywacji jako procesu, który wymaga oddziaływania na pracowników poprzez bodźce, cele i nagrody. Jest to dynamiczny proces, który powinien uwzględniać indywidualne potrzeby i preferencje osób zatrudnionych, a także stworzyć odpowiednie warunki i atmosferę w miejscu pracy. Cechą wspólną przytoczonych definicji jest podkreślenie istotności potrzeby rozumianej, jako stan braku czegoś, niedowartościowania jednostki.

---

<sup>2</sup> A. Krzysztofek, W. Kumańska, *Wpływ motywowania pracowników na efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, nr 2/2011, s. 42.

<sup>3</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 211.

<sup>4</sup> C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 7.

<sup>5</sup> S. Borkowska, *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 11.

Motywacja może być analizowana jako proces składający się z następujących etapów:

- pojawienie się potrzeby;
- poszukiwanie sposobów zaspokojenia potrzeby;
- wybór zachowania pozwalającego zaspokoić potrzebę;
- ocena stopnia zaspokojenia potrzeby;
- określenie przyszłych potrzeb i sposobów ich zaspokojenia<sup>6</sup>

Motywacja do pracy zależy nie tylko od czynników wewnętrznych organizacji, ale także od czynników zewnętrznych, które można podzielić na dwie kategorie: czynniki podmiotowe, związane z charakterystyką pracownika oraz czynniki kontekstowe, wynikające z funkcjonowania w określonej społeczno – kulturowej i polityczno – ekonomicznej rzeczywistości. Czynniki podmiotowe obejmują wiek, płeć, poziom sprawności fizycznej, wykształcenie, umiejętności poznawcze, inteligencję oraz cechy osobowości. Z kolei czynniki kontekstowe dotyczą jakości środowiska pracy i mają bezpośredni wpływ na poziom motywacji pracowników. Motywacja uzależniona jest zatem od wielu aspektów – zarówno subiektywnych, tkwiących w osobowości, przyzwyczajeniach i kulturze pracownika, jak i obiektywnych<sup>7</sup>.

### **3. Motywacja finansowa i pozafinansowa.**

Wysokość wynagrodzenia jest kluczowym czynnikiem, który może wywierać motywujący lub demotywuujący wpływ na pracownika. Stanowi on formę rekompensaty, którą przedsiębiorstwo proponuje osobie zatrudnionej za pełnienie określonej roli w strukturze organizacyjnej. Podstawową funkcją wynagrodzenia jest aspekt ekonomiczny<sup>8</sup>. Pracownik uzyskuje środki finansowe, które pozwalają mu na zaspokojenie potrzeb związanych z życiem codziennym. Jeśli system wynagradzania jest odpowiednio skonstruowany, może również pełnić rolę motywacyjną. W praktyce strategia wynagrodzeń stanowi odbicie możliwego podejścia do kształtowania składników systemu płac, w taki sposób, by stworzyć efektywny system wypłat. Strategia ta określa wysokość, strukturę oraz kryteria różnicowania wynagrodzeń, natomiast sam sposób ich świadczenia zawsze realizowany jest w konkretnej organizacji. W praktyce przyjmuje się, że system płac powinien być prosty i przejrzysty<sup>9</sup>. Według S. Borkowskiej<sup>10</sup> „relacje płac mają tworzyć sprawiedliwy układ wynagrodzeń, uwzględniający różnice pracy oraz ich społeczną akceptację.” Konieczne jest zadbanie o ścisłość powiązań każdego składnika płac z efektami pracy i zaangażowaniem pracownika.

Podstawowymi płacowymi czynnikami motywującymi są: płaca zasadnicza, premia oraz dodatki (stażowy i funkcyjny). Płaca zasadnicza jest płacą stałą, natomiast premia i dodatki klasyfikowane są do płacy zmiennej, zwanej inaczej ruchomą. Pensja podstawowa to stały element wynagrodzenia, który pracownicy otrzymują za wykonywanie określonych zadań i obowiązków. Może ona motywować pracownika do pracy, gdy jest odpowiednia do uzyskanych kwalifikacji i atrakcyjniejsza niż rynkowe stawki wynagrodzeń. Premie są dodatkowymi płatnościami, które osoby zatrudnione otrzymują w zależności od osiągniętych wyników lub spełnienia określonych kryteriów. Premie mogą być silnym bodźcem motywacyjnym, ponieważ pracownik jest doceniany za dodatkowo włożony wysiłek i osiągnięcia. Dodatek stażowy przyznawany jest pracownikom na podstawie długości okresu zatrudnienia w danej organizacji. Jest to forma nagradzania pracowników za lojalność i długotrwałe zaangażowanie. Dodatek stażowy może motywować pracowników do pozostania w organizacji i angażowania się w jej

---

<sup>6</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN. S.A., Warszawa 2004, s. 519.

<sup>7</sup> L. Nguyen, *The Impact of Employees Motivation on Organizational*, University of Applied Sciences, 2017, s. 10.

<sup>8</sup> Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej aktywności*, Wyd. Placet, Warszawa 2007, s. 34.

<sup>9</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy, teorie i instrumenty*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 13.

<sup>10</sup> S. Borkowska (red.), *Motywowac skutecznie*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 49

rozwój. Dodatek funkcyjny jest dodatkową formą wynagrodzenia osób zatrudnionych za pełnienie określonej funkcji lub zajmowanie stanowiska wymagającego specjalistycznych umiejętności. Przyznawanie dodatku może być zachętą dla pracowników do dalszego doskonalenia się w swojej dziedzinie oraz do podjęcia większych wyzwań<sup>11</sup>.

W literaturze niektórzy autorzy<sup>12</sup> wskazują na pewne zasady, których przestrzeganie powinno przyczynić się do skutecznego zaktywizowania motywacyjnej funkcji płacy :

- zasada proporcjonalności – otrzymywane wynagrodzenie musi być proporcjonalne do wkładanego w pracę wysiłku oraz uzyskanych efektów;
- zasada wielkości oczekiwanej – wzrost wynagrodzenia powinien odpowiadać pewnej oczekiwanej wartości lub ją przewyższyć;
- zasada ograniczonej dostępności – premie i nagrody nie powinny być powszechnie dostępne dla wszystkich pracowników;
- zasada psychologicznej odległości – zgodnie z nią otrzymana nagroda powinna nastąpić jak najszybciej po określonym pożądanym przez pracodawcę zachowaniu;
- zasada prawidłowej orientacji – pracownik musi być świadomy związku pomiędzy ilością i jakością wykonywanej przez niego pracy a otrzymywanym wynagrodzeniem.

Pozapłacowe formy motywowania stanowią grupę bardzo zróżnicowaną, a kierownicy często zapominają, że poza środkami pieniężnymi istnieją również inne skuteczne formy oddziaływania na zaangażowanie pracowników. Aby motywacja była kompletna, niezbędne jest stworzenie takiego środowiska pracy, które podkreśli naturalne predyspozycje pracowników do wykonywania określonych zadań. Osiągnięcie tego celu możliwe jest poprzez wykorzystanie dodatkowych czynników motywacyjnych<sup>13</sup>.

Według J. Penc'a<sup>14</sup> warto stosować wzajemnie uzupełniające się zestawy materialnych i niematerialnych motywatorów. Takie podejście jest również poparte przez M. Kopertyńską<sup>15</sup>, która wskazuje, że do materialnych narzędzi motywacji należą wszelkie niepieniężne świadczenia otrzymywane przez pracowników, których wartość można przeliczyć na pieniądze. Materialne czynniki motywacyjne poza wynagrodzeniem są przyznawane pracownikom jako dodatek do wykonywanej pracy. Mogą one stanowić podstawę dla systemów kafeteryjnych wynagradzania, które pozwalają osobom zatrudnionym wybierać konkretne świadczenia i przywileje w określonej kwocie. Istnieje również możliwość otrzymywania specjalnych pakietów pozapłacowych w niektórych firmach, dostosowanych do indywidualnych potrzeb pracowników.

Niematerialne metody motywacji nie mają wartości wyrażonej w pieniądzu, lecz są równie istotne dla pracowników. Pozapłacowe motywatory można również podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Formy materialne należą do motywatorów zewnętrznych, podczas gdy formy niematerialne należą do motywatorów wewnętrznych<sup>16</sup>.

Niematerialne motywatory pozapłacowe obejmują głównie te czynniki, które wpływają na zaspokojenie wyższych potrzeb np. uznania społecznego i samorealizacji. Ich funkcją jest kształtowanie świadomości pracowników oraz ich postawy wobec pracy, kierownictwa i współpracowników. Motywatory te stymulują zatrudnionych do podejmowania aktywnego stanowiska, które dotyczy realizacji trudniejszych zadań, większego zaangażowania w wykonywanie obowiązków oraz chęci rozwoju zawodowego i współpracy.

---

<sup>11</sup> M. Kostera, S. Kownacki, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, , Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 425.

<sup>12</sup> J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1975, s. 53-60

J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 240-242.

<sup>13</sup> S. Shane, E. A. Locke, C. Collins, *Entrepreneurial motivation*, Human Resource Management Review 2012, nr 13(2).

<sup>14</sup> J. Penc, *Motywowanie...*, op. cit., s. 242.

<sup>15</sup> M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wyd. Placet, Warszawa 2008.

<sup>16</sup> A. Pietryka, *Wpływ materialnych form motywowania pracowników na satysfakcję z pracy*, WSPiA, Rzeszów 2015, s. 56.

#### 4. Wynagradzanie i motywowanie osób zatrudnionych w wybranej organizacji.

Podstawą wynagrodzenia w badanym przedsiębiorstwie jest płaca podstawowa, która jest wyrażona jako stawka godzinowa lub miesięczna. W przypadku płacy miesięcznej, jej wysokość ustalana jest na etapie rekrutacji po konsultacji z przełożonym pracownika. Jest to stała kwota, która przysługuje za cały miesiąc pracy, niezależnie od liczby godzin przepracowanych przez pracownika (z wyłączeniem dni wolnych). Jeśli płaca podstawowa jest wyrażona jako stawka godzinowa, jest obliczana przez pomnożenie stawki godzinowej przez liczbę przepracowanych godzin w danym miesiącu, zgodnie z wymiarem czasu pracy.

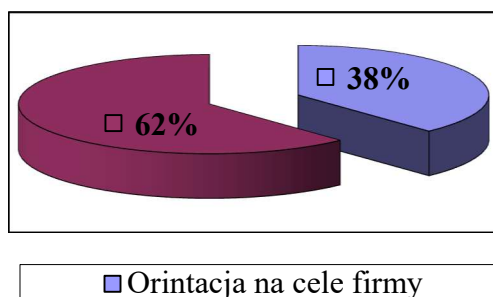
W przypadku pracowników zatrudnianych lub zwalnianych w trakcie miesiąca, płaca podstawowa za określoną część miesiąca jest obliczana poprzez podzielenie kwoty bazowej przez liczbę dni roboczych. Wysokość płacy podstawowej może ulec zmianie w różnych sytuacjach, takich jak: awans zawodowy, zmiana stanowiska na skutek decyzji pracodawcy, utraty zdolności pracownika do wykonywania obecnej pracy, zmiany systemu wynagradzania. Oprócz płacy podstawowej, pracownicy mają również prawo do dodatkowych form wynagrodzenia np. wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych, dodatek za pracę w porze nocnej, dodatek zmianowy, wyrównanie wynagrodzenia w formie dodatku o zmiennej kwocie, dodatek wyrównawczy, premie, jednorazowe nagrody, nagrody zachęty materialnej oraz wynagrodzenie za powierzenie innej pracy na okres trzech miesięcy w roku.

Motywowanie pracowników w badanym przedsiębiorstwie jest ściśle związane z wynagradzaniem i opiera się również na systemie premiowym. Przyznawanie premii odbywa się w systemie miesięcznym lub kwartalnym. Według założeń otrzymują je pracownicy na podstawie pozytywnej oceny wystawionej przez przełożonego, która dotyczy osiągniętych wyników, terminowości realizacji zadań, dokładności i przestrzegania regulaminów.

Istnieje również możliwość przyznania premii prowizyjnej, premii rocznej, jednorazowych nagród o charakterze uznaniowym oraz dodatkowego wynagrodzenia prowizyjnego z funduszu nagród. Pierwsza z nich dotyczy docenienia zaangażowania w wykonaną pracę i osiągniętych efektów. Premie roczne są przyznawane na koniec roku i stanowią nagrodę za osiągnięcia i wysiłek w ciągu całego roku. W przypadku szczególnych osiągnięć lub wyjątkowego zaangażowania, pracownicy mogą być nagradzani jednorazowymi nagrodami o charakterze uznaniowym. Dodatkowe wynagrodzenie prowizyjne może być również przyznane w celu motywowania pracowników do osiągnięcia konkretnych celów.

Wszystkie powyższe formy mają na celu stymulowanie pracowników do lepszych wyników, efektywności oraz zaangażowania w wykonywaną pracę. Pracodawca podejmuje wysiłki, aby tworzyć odpowiednie warunki i system wynagradzania, który skutecznie motywuje zespół do osiągnięcia celów organizacyjnych i indywidualnych.

W badaniu ankietowym poproszono o wskazanie przez pracowników czy ich zdaniem przełożeni zorientowani są wyłącznie na realizację celów instytucji, czy też na realizację celów swoich podwładnych. Ponad 55% respondentów stwierdziło, że kierownicy działów są zorientowani na cele, które stawiają sobie podwładni. Jednak 44% badanych uważa, że przełożeni zorientowani są wyłącznie na cele organizacji (patrz rysunek 1).

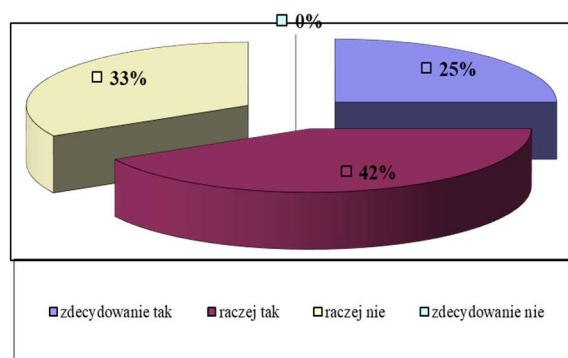


Rysunek 1. Orientacja na cele organizacji i pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zgodnie z teorią zawartą w dostępnej literaturze przedmiotu, przełożony aby motywować swoich pracowników powinien uwzględniać cele, jakie stawiają sobie zatrudnieni. Zorientowanie na pracownika, może być bardzo ważnym czynnikiem decydującym o wysokiej motywacji. Często dla osoby zatrudnionej istotne jest uznanie przełożonego, docenienie, zadowolenie, możliwość rozwijania własnych umiejętności i kwalifikacji. W takiej sytuacji praca zawodowa staje się źródłem satysfakcji i rozwoju pracownika wspieranego autorytetem przełożonego<sup>17</sup>.

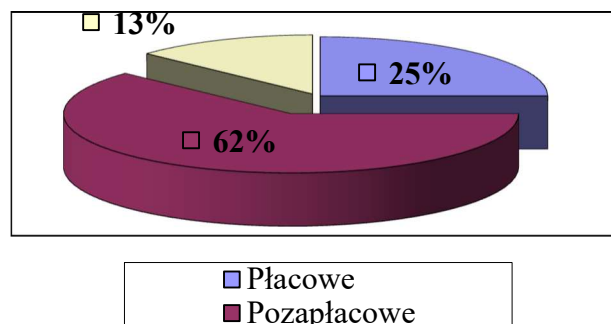
W ankiecie zadano również pytanie o zaangażowanie kierowników w proces motywowania pracowników. Ponad 33% badanych odpowiedziało, że przełożeni nie są zaangażowani w proces motywowania pracowników. Jednak ponad 60% respondentów przyznaje, że kadra zarządzająca stosuje (w mniejszym lub większym stopniu) zasady systemu motywacyjnego (patrz rysunek 2).



Rysunek 2. Przywiązywanie wagi do motywowania pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W związku z powyższym respondenci zostali poproszeni o wskazanie najczęściej stosowanych instrumentów motywowania. Ponad 60% badanych odpowiedziało, że przełożeni w procesie motywowania stosują przede wszystkim instrumenty pozapłacowe, takie jak: pochwały, podziękowania czy też wyróżnienia. Około 13% respondentów wskazuje, że są motywowani przy użyciu perswazji, a 25% badanych stwierdziło, że stosowane są płacowe środki motywowania (patrz rysunek 3).



Rysunek 3. Stosowane instrumenty motywowania.

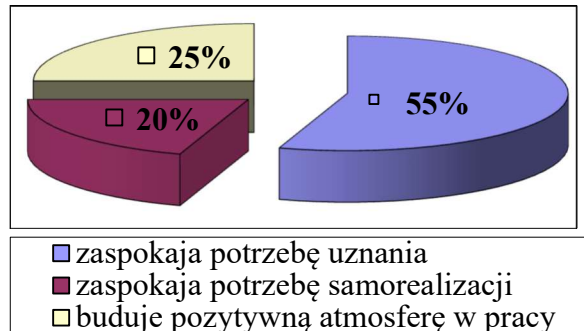
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Główną zaletą pozapłacowego systemu motywacji jest fakt, że pozwala on na zróżnicowanie oddziaływania na pracowników w celu zachęcenia ich do jak najlepszego wykonywania

<sup>17</sup> B. Hysa, B. Grabowska, *System motywacji pracowników administracji publicznej na podstawie wybranej jednostki ZUS*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Organizacja i zarządzanie, 2014, s.34.

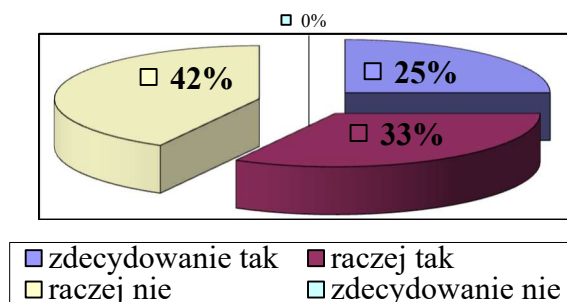
zadań. Za wadę tego systemu można uznać trudność w rozpoznaniu indywidualnych potrzeb i predyspozycji każdego zatrudnionego, co jest szczególnie widoczne w dużych organizacjach.

Badanych poproszono o wskazanie zalet, które wpływają na motywowanie pozapłacowe. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono na poniższym rysunku. Badani odpowiedzieli, że motywacja pozapłacowa zaspokaja przede wszystkim potrzebę uznania (55% ankietowanych). Ponad 25% respondentów uważa, że motywacja ta buduje pozytywną atmosferę w pracy, a 20% ankietowanych wskazuje, że zaspokaja potrzebę rozwoju i samorealizacji (patrz rysunek 4).



Rysunek 4. Najważniejsze zalety motywowania pozapłacowego.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

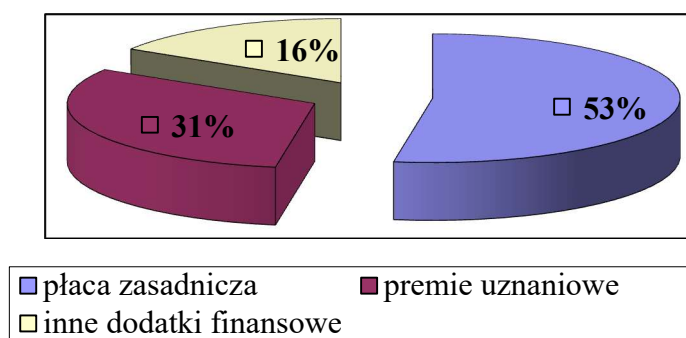
Wszyscy respondenci uznali, że stosowanie motywatorów pozapłacowych jest warunkiem skutecznej motywacji. Respondentów zapytano w związku z tym, czy motywacja finansowa jest dla nich bardziej istotna niż pozafinansowa. Ponad 70% badanych odpowiedziało, że w ich opinii motywacja płacowa jest ważniejsza niż pozapłacowa (patrz rysunek 5).



Rysunek 5. Struktura odpowiedzi na pytanie: *Czy motywacja finansowa jest bardziej istotna niż motywacja pozapłacowa?*

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pytanie dotyczące czynników finansowych, które mają największy wpływ na motywację badanych wykazało, że dla 53% respondentów najważniejszym czynnikiem jest płaca zasadnicza. Ponad 30% badanych wskazało premie jako istotny czynnik, a 16% wytypowało dodatki finansowe (patrz rysunek 6).

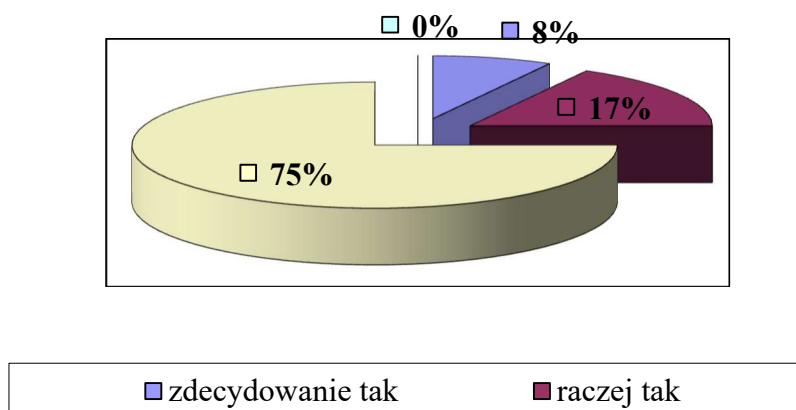


Rysunek 6. Płacowe czynniki motywujące.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość respondentów uważa, że niskie wynagrodzenie jest głównym czynnikiem demotywowującym. Badani wskazali również, że brak nagród lub ich niski wymiar, a także przyznawanie ich ciągle tym samym osobom wpływa negatywnie na ich motywację do pracy.

Respondenci mieli również wyrazić opinię na temat swoich oczekiwań i wskazać, czy działania prowadzone przez ich przełożonych je spełniają. Większość badanych (75%) uważa, że stosowane przez kierowników instrumenty motywowania nie odpowiadają potrzebom pracowników (patrz rysunek 7).



Rysunek 7. Zgodność stosowanych instrumentów motywowania z oczekiwaniami badanych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badani negatywnie oceniają skuteczność realizowanych działań w zakresie motywowania, czyli uważają, że podejmowane działania są najmniej skuteczne. Ta niepokojąca ocena stanowi ważny sygnał dla kierowników i wymaga podjęcia konkretnych działań w celu poprawy sytuacji.

### Wnioski i rekomendacje.

Motywowanie pracowników w współczesnych organizacjach stanowi istotne wyzwanie, które wymaga od kierowników zarówno wiedzy ekonomicznej, jak i psychologicznej. Wybór odpowiednich narzędzi motywacyjnych ma decydujący wpływ na postawy i wyniki pracowników na danym stanowisku. Istotne jest dostosowanie systemu motywacyjnego do specyfiki danej organizacji, przy czym zakłada się, że rozbudowany system przekłada się na efektywność pracowników. Proces motywacji jest czasochłonny i powinien być starannie zaplanowany.

Współczesne procesy motywacyjne skupiają się na zrozumieniu wzajemnych zależności między czynnikami wpływającymi na decyzje podejmowane przez pracowników a celami organizacji. Kierownicy powinni stale obserwować swoich podwładnych, aby dostosować odpowiednie narzędzia motywacyjne do ich indywidualnych potrzeb. Regularne rozmowy z pracownikami, zarówno na temat ich celów zawodowych, jak i oczekiwań w zakresie motywacji mogą dostarczyć cennych wskazówek.

Badania wykazały, że nie dla każdego pracownika najlepszym motywatorem są środki finansowe, ale dla większości z nich są pewnym wyznacznikiem, dzięki któremu mogą zapewnić zaspokojenie swoich potrzeb życiowych. W analizowanym przedsiębiorstwie osoby zatrudnione poza wynagrodzeniem cenią sobie również sposób podejścia swoich przełożonych do realizacji określonych zadań. Ponadto bardzo ważne jest uznanie i docenienie wykonania danego zadania oraz możliwość rozwijania własnych umiejętności i kwalifikacji. Każdy kierownik powinien być przeszkolony w zakresie motywowania, gdyż to od niego zależy motywacja jego podwładnych. Ponadto przełożeni powinni inwestować w rozwój swoich umiejętności komunikacyjnych. Efektywna komunikacja jest kluczowa dla budowania zaangażowania i motywacji w zespole. Kierownicy powinni aktywnie słuchać swoich pracowników, doceniać ich wkład i skutecznie przekazywać informacje zwrotne. Wprowadzenie regularnych spotkań zespołowych, gdzie każdy zatrudniony ma możliwość wyrażenia swoich opinii i sugestii, może przyczynić się do poprawy motywacji w miejscu pracy.

Nie istnieje uniwersalny system motywacyjny, który skutecznie zmotywuje wszystkich pracowników. Każda organizacja musi określić swoje własne cele, co stanowi kluczowy punkt wyjścia do dalszych badań nad motywacją.

#### **Streszczenie:**

Artykuł koncentruje się na analizie znaczenia wynagrodzenia oraz innych czynników pozapłacowych w systemie motywacyjnym pracowników w wybranym przedsiębiorstwie. Celem badania było zrozumienie wpływu tych czynników na zaangażowanie osób zatrudnionych oraz zidentyfikowanie najlepszych praktyk w zakresie stosowania systemu motywacyjnego. Wyniki badania potwierdziły, że wynagrodzenie odgrywa istotną rolę w motywowaniu pracowników. Stanowi ono ważny element służący do osiągnięcia lepszych wyników w pracy i utrzymania wykwalifikowanej kadry. Jednak oprócz wynagrodzenia, badanie wykazało, że istnieją również czynniki pozapłacowe, które mają kluczowe znaczenie dla motywacji pracowników np. uznanie i możliwość rozwoju zawodowego, dobra atmosfera w miejscu pracy. Najlepsze praktyki w zakresie systemu motywacyjnego obejmują zrównoważone podejście, które uwzględnia zarówno wynagrodzenie, jak i czynniki pozapłacowe. Organizacje powinny dostosować system motywacyjny do indywidualnych potrzeb pracowników, zapewniając im możliwość rozwoju, doceniania ich wysiłków oraz tworzenia przyjaznego środowiska pracy.

Wnioski z przeprowadzonego badania mogą mieć zastosowanie w innych przedsiębiorstwach, które chcą zwiększyć motywację pracowników poprzez skuteczne stosowanie zarówno systemu płac, jak i czynników pozafinansowych. Dbłość o te czynniki może prowadzić do zwiększenia zaangażowania pracowników, poprawy efektywności oraz redukcji rotacji zatrudnionej kadry.

**Słowa kluczowe:** motywacja, motywacja płacowa, motywacja pozapłacowa, wynagrodzenie, przedsiębiorstwo.

#### **Summary:**

*The role of salary and other non-wage factors in the employee motivation system*

The article focuses on the analysis of the importance of remuneration and other non-wage factors in the motivational system of employees in a selected enterprise. The aim of the study was to understand the impact of these factors on employee engagement and to identify the best

practices in the use of an incentive system. The results of the study confirmed that remuneration plays an important role in motivating employees. It is an important element for achieving better results at work and maintaining a qualified staff. However, in addition to remuneration, the study showed that there are also non-wage factors that are crucial for employee motivation, e.g. recognition and opportunities for professional development, good atmosphere in the workplace. Best practices for the incentive system include a balanced approach that takes into account both remuneration and non-wage factors. Organizations should adapt the incentive system to the individual needs of employees, providing them with the opportunity to develop, appreciate their efforts and create a friendly work environment.

The conclusions of the study may be applicable to other companies that want to increase the motivation of employees through the effective use of both remuneration and non-wage factors. Taking care of these factors can lead to increased employee engagement, improved efficiency and reduced staff turnover.

**Keywords:** motivation, wage motivation, non-wage motivation, salary, enterprise.

### **Bibliografia:**

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Borkowska S. (red.), 2004. *Motywować skutecznie, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych*, Warszawa 2004.
- Borkowska S., *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Griffin R W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN. S.A., Warszawa 2004.
- Hysa B., Grabowska B., *System motywacji pracowników administracji publicznej na podstawie wybranej jednostki ZUS*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Organizacja i zarządzanie, 2014, s. 34.
- Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej aktywności*, Wyd. Placet, Warszawa 2007, s. 34.
- Kopertyńska M. W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wyd. Placet, Warszawa 2008.
- Kostera M., Kownacki S., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wyd. mNaukowe PWN, Warszawa 2002, s. 425.
- Krzysztofek A, Kumańska W., *Wpływ motywowania pracowników na efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, *Studia i Materiały*, Miscellanea Oeconomicae, 2011, nr 2, s. 42
- Mierzwa D., Bagnicki K., *Motywowanie jako istotna funkcja zarządzania (na przykładzie branży usług hotelarskich)* [w:] Kicka E. (red) *Studia zarządzania i finansów. Mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstw w drugiej dekadzie XXI wieku*, Nr 6/2014, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2015, s. 79.
- Nguyen L., *The Impact of Employees Motivation on Organizational*, University of Applied Sciences, 2017, s 10.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 240-242.
- Pietryka A., *Wpływ materialnych form motywowania pracowników na satysfakcję z pracy*, WSPiA, Rzeszów 2015.
- Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1975.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy, teorie i instrumenty*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 13.
- Shane S., Locke E.A., Collins C., *Entrepreneurial motivation*, Human Resource Management Review, Cornell University ILR School, nr 13 2012:(2), s. 14.
- Sikorski C., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.

**Afiliacja**

Dominika Mierzwa, ORCID 0000-0002-4524-1241

daminika.mierzwa@awl.edu.pl

Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu. Wydział Zarządzania.

ul. Czajkowskiego 109

51-147 Wrocław