Motywacja pracowników w organizacji: efektywność systemów zachęt finansowych i pozafinansowych

Izabela Bagan

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 92143@student.pb.edu.pl

Angelika Kłoczko

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: angelika.kloczko@pb.edu.pl

DOI: 10.65731/az-2026-0019

Streszczenie

Celem artykułu jest diagnoza wpływu zachęt finansowych i pozafinansowych na motywację pracowników oraz efektywność ich pracy. W badaniu wykorzystano przegląd literatury naukowej oraz analizę źródeł wtórnych (ang. desk research), w tym raportów z badań empirycznych oraz raportów branżowych. Praca gromadzi wyniki badań naukowych dotyczących zarówno premii uzależnionych od wyników, jak i motywatorów wewnętrznych, podkreślając złożoność relacji między systemami nagród a produktywnością. Wyniki dotychczasowych badań wskazują, że choć systemy premiowe i bonusy mogą zwiększać efektywność a zwłaszcza, gdy są jasno powiązane z celami, to ich skuteczność zależy od kontekstu oraz sposobu projektowania programów motywacyjnych. Dodatkowo, literatura podkreśla, że motywatory pozafinansowe, takie jak autonomia w pracy, uznanie czy rozwój zawodowy mają kluczowe znaczenie dla długoterminowego zaangażowania pracowników. Artykuł wskazuje, że optymalne systemy motywacyjne łączą różne rodzaje zachęt finansowych i niefinansowych oraz dostosowują je zarówno do potrzeb pracowników, jak i celów organizacji.

Słowa kluczowe

motywacja do pracy, finansowe czynniki motywacji, pozafinansowe czynniki motywacji, zachęta do pracy, motywowanie pracowników

Wstęp

Możliwe jest stwierdzenie, że motywacja pracowników stanowi jeden z fundamentalnych czynników efektywności organizacji, wpływając zarówno na jakość wykonywanej przez pracowników pracy i ich wydajność [Van den Broeck i in., 2021, s. 243], a także wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Pochodzenia słowa motywacja czy motywować należy doszukiwać się w łacińskim movere, oznaczającym poruszanie, wywoływanie, pobudzanie oraz skłanianie do działania [Pieter, 1963, s. 155]. W literaturze motywacja jest definiowana jako proces psychologiczny, stawia człowieka w stan gotowości do podjęcia jakiegoś działania. Ludzie różnią się stopniem motywacji „jedni mają większą motywacje do pracy, inni do uprawiania sportu, a jeszcze inni do prowadzenia dyskusji o polityce" [Kostera i in., 2007, s. 315-316; Dec i in., 2024].

Motywacja do pracy może przyjmować różne formy. Dotychczasowe wyniki badań wskazują, że istotnym jej źródłem może być sama praca, jeśli spełnia ona oczekiwania pracownika, pozwala realizować jego potrzeby oraz zapewnia możliwość rozwoju i perspektywy na przyszłość. Z drugiej strony motywowanie może wynikać z czynników zewnętrznych, takich jak wynagrodzenie, bez którego życie byłoby trudne. Możliwość awansu, który daje szanse na wyższe wynagrodzenie i jest dowodem uznania pracownika czy otrzymywanie pochwał, które zachęcają do dalszego działania. W literaturze wyróżnia się więc dwa podstawowe rodzaje motywacji. Pierwszym z nich jest motywacja wewnętrzna, która pojawia się naturalnie i skłania człowieka do określonego działania lub zachowania. Możliwe jest stwierdzenie, że determinowana jest zainteresowaniami pracownika [Van den Broeck i in., 2021, s. 243]. Jej źródłem mogą być również m.in. poczucie odpowiedzialności, autonomia w podejmowaniu decyzji, możliwość wykorzystywania własnych umiejętności oraz ich rozwijania, a także szanse na awans. Drugim typem jest motywacja zewnętrzna, która opiera się na systemie kar i nagród stosowanych przez organizację. Do kar można zaliczyć np. wstrzymanie wynagrodzenia, krytykę czy działania dyscyplinarne, natomiast do nagród podwyżkę płacy, awans lub pochwałę. Możliwe jest jednak stwierdzenie, że również zachowania motywowane wewnętrznie dążą do maksymalizacji wartości nagrody i minimalizacji kary [Morris i in., 2022, s.1801].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie i przeanalizowanie wpływu zachęt finansowych i pozafinansowych na motywację pracowników oraz efektywność ich pracy. W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczące poszczególnych rodzajów zachęt finansowych i pozafinansowych oraz ich wpływu na motywację i efektywność zatrudnionych, co może stanowić wskazówkę dla pracodawców w kwestii nagradzania i motywowania pracowników.

1. Przegląd literatury

Współczesne zarządzanie organizacją ulega wyraźnym zmianom ściśle powiązanym ze sposobami motywowania pracowników. Można stwierdzić, że w warunkach rosnącej konkurencji na rynku pracy oraz dynamicznie zachodzących zmian w otoczeniu gospodarczym, tradycyjne modele zarządzania, oparte przeważnie na kontroli i wynagrodzeniu finansowym, przestają być wystarczające. Coraz częściej zauważa się, że sama płaca nie jest jedynym czynnikiem wpływającym na zaangażowanie pracowników, bowiem istotną rolę odgrywają również elementy pozapłacowe, takie jak możliwość rozwoju, dobra atmosfera w pracy czy poczucie wpływu na wykonywane zadania [Johannsen i Zak, 2020, s.1-2]. W związku z tym organizacje wprowadzają bardziej elastyczne formy zarządzania, uwzględniające różnorodne potrzeby pracowników, a także dążą do łączenia ich celów z celami przedsiębiorstwa. Zmieniać zaczęła się także rola menedżera, który nie pełni już wyłącznie funkcji kontrolnej, ale również wspiera pracowników, buduje relacje i zachęca do większego zaangażowania. Widoczna jest tendencja, że w nowoczesnych organizacjach to współpraca, komunikacja oraz rozwój umiejętności są fundamentalnymi kwestiami. Przekłada się to na stosowanie różnych form motywacji zarówno finansowych, jak i pozafinansowych w czego efekcie systemy motywacyjne stają się bardziej dopasowane do potrzeb pracowników i specyfiki danej organizacji. Zmiany te wynikają z kilku istotnych czynników, takich jak [Domański, 2019, s. 134-135]:

- zmieniający się rynek pracy, który wpływa na wymagania wobec kadry zarządzającej;
- zmiany w sposobach współpracy między przedsiębiorstwami, prowadzące do większej specjalizacji zarządzania;
- umiędzynarodowienie działalności, wymagające nowych kompetencji, w tym znajomości różnych kultur;
- rozwój mechanizmów kontroli, który sprzyja przekazywaniu części decyzji na niższe szczeble zarządzania;
- pojawianie się nowych stylów zarządzania i przywództwa;
- rosnące znaczenie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Ze względu na rosnącą świadomość społeczeństwa i zmieniające się warunki pracy, dyskusja na temat tego, w jaki sposób pracodawcy motywują swoich pracowników i jak wpływa to na wyniki finansowe przedsiębiorstw pozostaje w dalszym ciągu obszarem zainteresowania. Można uznać, że niezmiennie we współczesnych organizacjach zasoby ludzkie stanowią jeden z najważniejszych czynników decydujących o funkcjonowaniu i rozwoju organizacji. To pracownicy realizują kluczowe

procesy i działania organizacyjne. W związku z tym, jednym z najważniejszych obowiązków zarządzania zasobami ludzkimi jest zapewnienie, że pracownicy są motywowani na odpowiednim poziomie poprzez wykorzystanie odpowiednich systemów i narzędzi motywacyjnych [Knap-Stefaniuk i in., 2018, s. 187].

Pracownicy, dzięki swoim kompetencjom, doświadczeniu oraz zaangażowaniu w wykonywane obowiązki, w znacznym stopniu decydują o efektywności działania organizacji. Oddziałują także na zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju i utrzymania konkurencyjnej pozycji na rynku. Właśnie dlatego, jednym z najważniejszych zadań kadry kierowniczej jest takie oddziaływanie na zatrudnione osoby, aby pobudzać ich aktywność zawodową oraz skłaniać do osiągania jak najlepszych rezultatów ich pracy. Istotne wyzwanie zarządzania to stymulowanie i rozwój twórczego potencjału pracowników, ukierunkowanego na budowanie kompetencji wyróżniających przedsiębiorstwa. Przekłada się to na zwiększoną odporność na niekorzystne zmiany w dynamicznym otoczeniu oraz może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej [Moczydłowska, 2018, s. 124; Richtnér i Löfsten, 2014, s.137]. Motywację można rozumieć jako stan wewnętrznego pobudzenia, skłaniającego jednostkę do podejmowania określonych działań oraz jako cechę wpływającą na kierunek i intensywność zachowań człowieka [Skowron i Gąsior, 2017, s. 11]. W kontekście pracy zawodowej przejawia się ona m.in. w poziomie energii angażowanej w realizację określonych zadań, koncentracji na osiąganiu celów oraz wytrwałości w razie występujących trudności. Wnioski z badań wskazują, że osoby silnie zmotywowane wykazują większe zaangażowanie, działają w sposób bardziej przemyślany oraz są bardziej skłonne do podejmowania wysiłku prowadzącego do osiągnięcia zamierzonych rezultatów. W związku z tym, istotnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi jest rozpoznanie potrzeb pracowników oraz odpowiedni dobór bodźców motywacyjnych, które mogą mieć charakter pozytywny, np. w postaci nagród czy uznania lub negatywny, związany z sankcjami i karami. Skuteczne motywowanie wymaga jednak tworzenia takich warunków pracy, które sprzyjają zarówno realizacji celów organizacji, jak i indywidualnych aspiracji pracowników, aby w konsekwencji prowadzić do wzrostu ich zaangażowania, satysfakcji z pracy oraz poprawy wyników całej organizacji [Osuch, 2012, s. 101-104].

Motywowanie to układ sił, które w taki sposób oddziałują na ludzi, że składnia do zachowywania się w określony sposób [Griffin R., 2017, s. 514]. Proces ten polega na takim oddziaływaniu na pracowników, aby chętnie angażowali się w realizację celów organizacji przy jednoczesnym zaspokajaniu własnych potrzeb i aspiracji zawodowych. Skuteczny system motywacyjny powinien być oparty na odpowiednio dobranych narzędziach i bodźcach motywacyjnych, które będą dopasowane do potrzeb i oczekiwań pracowników. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że

system motywacyjny powinien mieć kompleksowe podejście, być logiczny, akceptowany, znany i zrozumiały, możliwie elastyczny, zgodny z obowiązującym prawem oraz możliwie prosty w obsłudze, a w rezultacie efektywny [Pęcek i Walas-Trębacz, 2018, s.17]. Właściwie zaprojektowany system motywacyjny przyczynia się do zwiększenia efektywności pracy oraz poprawy funkcjonowania całej organizacji i jej sukcesu [Ciekanowski i Ostrowska, 2013, s.288; Xie, 2024, s.308]. Proces motywowania jest złożony i wymaga od menedżerów dobrej znajomości potrzeb pracowników. Każdy pracownik posiada indywidualne motywy działania, które determinują jego zaangażowanie w realizację powierzonych zadań. Z tego względu organizacje powinny systematycznie analizować potrzeby zatrudnionych oraz dostosowywać stosowane narzędzia motywacyjne do zmieniających się oczekiwań pracowników [https://trenerzy.pl/wp-content/uploads/2017/05/Training-Partners_Polska-Mapa-Motywacji-2016_Raport-z-badania.pdf, 08.03.2026].

Motywacja wewnętrzna odgrywa bardzo ważną rolę w funkcjonowaniu współczesnych organizacji, ponieważ jest silnie związana z zaangażowaniem pracowników oraz ich podejściem do wykonywanej pracy. Można ją rozumieć jako wewnętrzną chęć działania, która wynika z zainteresowania wykonywanymi zadaniami, potrzeby rozwoju oraz satysfakcji z osiąganych efektów [Swiatczak, 2021, s.769]. Istotą motywacji wewnętrznej jest to, że wykonywanie pracy samo w sobie staje się dla pracownika wartością. Oznacza to, że podejmuje on działania nie dlatego, że musi, ale dlatego, że chce, ponieważ praca sprawia mu satysfakcję, daje możliwość wykorzystania swoich umiejętności oraz pozwala się rozwijać. Tego typu motywacja sprzyja większemu zaangażowaniu, kreatywności oraz lepszej jakości wykonywanych obowiązków.

Motywacja wewnętrzna jest również ściśle powiązana z czynnikami pozafinansowymi, takimi jak poczucie autonomii, możliwość podejmowania decyzji, uznanie ze strony przełożonych czy dobra atmosfera w pracy. Pracownicy, którzy mają możliwość samodzielnego działania i czują, że ich praca ma sens oraz jest doceniana, wykazują wyższy poziom efektywności. Ważne jest także stawianie przed nimi odpowiednich wyzwań, które pozwalają im się rozwijać i osiągać kolejne cele.

W związku z tym motywacja wewnętrzna stanowi istotny element skutecznych systemów motywacyjnych w organizacji. Jej wzmacnianie może przynosić długotrwałe efekty, gdyż nie wymaga ciągłego stosowania bodźców finansowych, a jednocześnie prowadzi do trwałego zaangażowania pracowników i lepszych wyników pracy [Pierścieniak i in., 2013, s. 42-43].

1.1. Teoria hierarchii potrzeb Maslowa

Teoria hierarchii potrzeb stanowi jedną z najbardziej rozpoznawalnych koncepcji wyjaśniających mechanizmy motywacji człowieka. Opiera się na założeniu, że potrzeby są podstawowym czynnikiem determinującym jego zachowanie. W ujęciu Abrahama Maslowa potrzeby mają charakter uporządkowany i tworzą strukturę hierarchiczną, w której wyróżnia się potrzeby niższego rzędu, czyli fizjologiczne i bezpieczeństwa. Potrzeby wyższego rzędu zaś to przynależność, szacunek, samorealizacja, a także potrzeby poznawcze i estetyczne [Maslow, 1995, s. 256–279]. Kluczowym założeniem tej teorii jest kolejność ich występowania. Aktywizacja potrzeb wyższego poziomu następuje dopiero po osiągnięciu względnego zaspokojenia potrzeb niższego rzędu [Kopertyńska, 2008 s. 22]. Jednocześnie potrzeby nie mają charakteru trwałego zaspokojenia, są odnawialne i mogą ponownie się uaktywniać pod wpływem zmieniających się warunków życiowych oraz zawodowych. Oznacza to, że w danym momencie motywować pracownika może więcej niż jedna potrzeba, przy czym jedna z nich przyjmuje charakter dominujący. Potrzeby odgrywają kluczową rolę w motywacji pracowników, ponieważ stanowią bezpośrednią siłę napędową ich działań. Niezaspokojona potrzeba wywołuje napięcie motywacyjne, które skłania jednostkę do podejmowania aktywności ukierunkowanej na jego redukcję. Badania wskazują również, że im bardziej spełniona była potrzeba niższego rzędu, tym wyższe było spełnienie potrzeby wyższego rzędu [Taormina i Gao, 2013, s. 165]. W środowisku pracy oznacza to, że poziom zaangażowania i efektywności pracownika zależy od stopnia, w jakim organizacja umożliwia realizację jego potrzeb. Ich struktura ma charakter indywidualny, dlatego można stwierdzić, że uniwersalne systemy motywacyjne są mniej skuteczne niż rozwiązania dostosowane do konkretnych osób. Brak możliwości zaspokojenia potrzeb prowadzi natomiast do frustracji, spadku aktywności, a nawet zahamowania rozwoju. Teoria hierarchii potrzeb wskazuje, że motywowanie pracowników powinno opierać się na stopniowym zaspokajaniu kolejnych poziomów potrzeb. Szczególne znaczenie ma zapewnienie potrzeb podstawowych, takich jak bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia, które stanowią fundament dla pojawienia się potrzeb wyższego rzędu (np. uznania czy samorealizacji). Organizacje powinny zatem identyfikować niezaspokojone potrzeby pracowników i dostosowywać do nich narzędzia motywacyjne. Wymaga to indywidualnego podejścia oraz wykorzystania metod diagnostycznych, takich jak ankiety, wywiady czy obserwacja. Takie podejście sprzyja zwiększeniu zaangażowania, efektywności pracy oraz budowaniu silniejszej więzi pracownika z organizacją [Bieńkowska, 2010, s.397-405].

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi szczególne znaczenie mają dwa kluczowe założenia tej teorii. Pierwsza zasada deficytu wskazuje, że potrzeba przestaje motywować, gdy zostaje trwale zaspokojona. Przykładowo, stabilne wynagrodzenie czy poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia przestają w dłuższej perspektywie stanowić bodziec do większego zaangażowania. Druga zasada rozwoju mówi, że wraz z zaspokojeniem potrzeb niższego rzędu pojawiają się potrzeby wyższego rzędu. Ostatecznym celem jednostki staje się samorealizacja, która może objawiać się np. w rozwoju kompetencji, podejmowaniu ambitnych projektów lub poszukiwaniu wyzwań zawodowych. Z perspektywy praktyki HR teoria Maslowa sugeruje konieczność etapowego projektowania systemów motywacyjnych. Potrzeby przedstawiane są jako piramida, podkreślając ich progresję od poziomów podstawowych do bardziej złożonych [Huang, 2024, s.42]. Organizacje powinny najpierw zapewnić pracownikom możliwość zaspokojenia potrzeb podstawowych, takich jak odpowiednie wynagrodzenie, stabilność pracy czy bezpieczne warunki środowiska pracy. Dopiero po ich spełnieniu można skutecznie motywować poprzez czynniki wyższego rzędu, np. uznanie, awanse, rozwój zawodowy czy większą autonomię w działaniu [Strojna, 2015, s.117-120].

1.2. Dwuczynnikowa teoria Herzberga

Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga stanowi jedną z kluczowych koncepcji wyjaśniających mechanizmy kształtowania motywacji pracowników. Zakłada ona istnienie dwóch odrębnych kategorii czynników, które wpływają na postawy wobec pracy, tj. czynników higieny oraz motywatorów [Griffin, 2017, s. 519]. Czynniki higieny, takie jak wynagrodzenie, warunki pracy czy relacje interpersonalne, pełnią funkcję stabilizującą i ich niedobór prowadzi do powstania niezadowolenia. Ich odpowiedni poziom natomiast nie przekłada się bezpośrednio na wzrost motywacji, lecz jedynie eliminuje źródła frustracji. Motywatory z kolei odnoszą się do treści wykonywanej pracy i obejmują takie elementy jak możliwość rozwoju, poczucie odpowiedzialności, uznanie czy realizacja interesujących zadań. To właśnie one determinują poziom satysfakcji zawodowej oraz rzeczywistego zaangażowania pracownika [Dąbrowski, 2024, s. 63-64.]. W przeciwieństwie do czynników higieny, ich obecność sprzyja wzrostowi motywacji, natomiast ich brak nie musi prowadzić do niezadowolenia, lecz ogranicza potencjał motywacyjny jednostki.

Wyniki badań wskazują, że w praktyce organizacyjnej motywatory często odgrywają istotniejszą rolę niż czynniki higieny. Dla przykładu pracownicy analizowanej organizacji z branży IT wykazywali skłonność do podejmowania pracy w biurze nie tylko ze względu na zapewnione warunki pracy. Istotne znaczenia stanowiła

możliwość efektywnej współpracy, rozwoju kompetencji oraz odczuwania satysfakcji z realizowanych zadań. Oznacza to, że spełnienie podstawowych warunków zatrudnienia stanowi jedynie punkt wyjścia, natomiast kluczowe znaczenie dla kształtowania motywacji mają czynniki związane z sensem pracy i samorealizacją [Klusek i Golińska, 2025, s. 72-79].

1.3. Teoria oczekiwań Vrooma

Teoria oczekiwań autorstwa Victor Vroom wskazuje, że poziom motywacji do działania zależy od dwóch kluczowych czynników: stopnia, w jakim dana osoba pragnie osiągnąć określony rezultat, oraz jej przekonania o prawdopodobieństwie, że podjęte działania doprowadzą do jego realizacji. W odniesieniu do innowacyjnych zmian oznacza to, że menedżerowie powinni w sposób przejrzysty przedstawiać korzyści wynikające z nowych inicjatyw, a także realistycznie oceniać szanse ich powodzenia [Owczarczyk i in., 2024, s. 105]. Teoria oczekiwań Vrooma zwraca uwagę na to, że pracownik podejmuje wysiłek nie tylko dlatego, że ma potrzeby, ale dlatego, że widzi sens w swoim działaniu. Oznacza to, że przed wykonaniem zadania rozważa czy jego wysiłek rzeczywiście doprowadzi do dobrego wyniku oraz czy za ten wynik otrzyma nagrodę, która byłaby dla niego wartościowa. Jeśli uzna, że tak, jego motywacja rośnie. Jeśli natomiast uzna, że wysiłek się nie opłaca albo nagroda jest mało atrakcyjna, jego zaangażowanie spada. Ważnym elementem tej teorii jest także rozróżnienie nagród. Z jednej strony są nagrody bezpośrednie, np. wynagrodzenie za wykonaną pracę, a z drugiej pośrednie, czyli to, co pracownik może dzięki nim osiągnąć np. poprawa poziomu życia. Kluczowe jest jednak to, że każdy pracownik ocenia te korzyści indywidualnie, dlatego to, co motywuje jedną osobę, niekoniecznie będzie działać na inną. Z punktu widzenia zarządzania oznacza to, że skuteczne motywowanie pracowników wymaga jasnych zasad i przejrzystego powiązania między wysiłkiem a nagrodą. Pracownik powinien wiedzieć, co musi zrobić i co konkretnie może za to otrzymać. Jeśli ten związek jest czytelny i uznawany za opłacalny, pracownik chętniej powtarza pożądane działania [Kościelniak, 2010, s. 63-64].

1.4. Teoria sprawiedliwości Adamsa

Nagrody systemowe to korzyści przysługujące pracownikom z racji przynależności do organizacji, niezależnie od ich indywidualnych osiągnięć. Ich główną funkcją jest utrzymanie pracowników w systemie, a nie bezpośrednie zwiększanie efek-

tywności pracy. Zgodnie z założeniami teorii sprawiedliwości Johna Stacey Adamsa, ich skuteczność zależy od postrzeganej równości i spójności zasad ich przyznawania [Maciuszek, 2010, s. 118-119]. Teoria sprawiedliwości Adamsa koncentruje się na tym, w jaki sposób pracownicy postrzegają relację między własnym wkładem w pracę a otrzymywanymi korzyściami. Kluczowe znaczenie ma tu subiektywna ocena. Jednostka nie analizuje swojej sytuacji w oderwaniu od otoczenia, lecz odnosi ją do innych osób w organizacji. W praktyce oznacza to, że pracownik porównuje swój wysiłek, czas poświęcony na realizację zadań oraz posiadane kwalifikacje z tym, co otrzymuje w zamian. Następnie zaś zestawia to z sytuacją współpracowników. Poczucie sprawiedliwości pojawia się wówczas, gdy relacja między wkładem a wynagrodzeniem jest postrzegana jako proporcjonalna i zbliżona do tej, którą obserwuje się u innych pracowników znajdujących się w podobnej sytuacji zawodowej. Jeżeli jednak jednostka uzna, że jej zaangażowanie nie znajduje adekwatnego odzwierciedlenia w otrzymywanych korzyściach, pojawia się stan napięcia, który skłania ją do poszukiwania równowagi. Może to przyjmować różne formy od ograniczenia wysiłku, przez zmianę sposobu postrzegania własnej pracy, aż po próbę zmiany sytuacji zawodowej. Z punktu widzenia motywowania pracowników teoria Adamsa wskazuje, że kluczowe nie jest wyłącznie oferowanie nagród, lecz zapewnienie ich postrzeganej sprawiedliwości. Nawet atrakcyjne wynagrodzenie może nie spełniać funkcji motywacyjnej, jeśli pracownik uzna je za nieadekwatne w porównaniu z innymi. Oznacza to, że organizacje powinny dbać nie tylko o poziom gratyfikacji, ale również o przejrzystość zasad ich przyznawania oraz spójność w traktowaniu pracowników. W przeciwnym razie może dojść do spadku zaangażowania, a nawet do działań mających na celu wyrównanie odczuwanej niesprawiedliwości [Rogowska, 2021, s.54-55].

1.5. Znaczenie motywatorów finansowych

Motywatory finansowe stanowią jeden z najbardziej bezpośrednich czynników wpływających na poziom zaangażowania pracowników. Ich znaczenie wynika przede wszystkim z faktu, że umożliwiają zaspokojenie podstawowych potrzeb życiowych, takich jak bezpieczeństwo ekonomiczne czy utrzymanie określonego poziomu życia. W analizowanym ujęciu wynagrodzenie, premie czy różnego rodzaju dodatki nie są jedynie formą zapłaty za pracę. Pełnią również funkcję sygnału uznania dla wkładu pracownika. W konsekwencji pracownicy często interpretują wysokość i strukturę wynagrodzenia jako odzwierciedlenie swojej wartości dla organizacji. Szczególną rolę odgrywa tutaj płaca zasadnicza, która jeśli jest postrzegana jako adekwatna do kompetencji i wysiłku, będzie wzmacniała poczucie sprawiedliwości

oraz stabilizacji. Podobnie działają premie i bonusy. Wiążą one osiągnięcia z konkretną nagrodą finansową, tworząc wyraźny bodziec do zwiększania efektywności. Istotne są również tzw. świadczenia dodatkowe, takie jak ubezpieczenia, transport czy inne benefity materialne, które redukują obciążenia finansowe pracownika i tym samym zwiększają jego skłonność do pozostania w organizacji [Yousaf i in., 2014, s. 1778-1782].

W praktyce motywacja ta opiera się głównie na systemie nagród i kar. Pracownik angażuje się w wykonywanie zadań, ponieważ oczekuje określonych korzyści, takich jak wynagrodzenie czy premia albo chce uniknąć negatywnych konsekwencji. Oznacza to, że jego aktywność nie wynika wyłącznie z wewnętrznej potrzeby działania, lecz jest efektem oddziaływania zewnętrznego. Najważniejszą rolę w tym obszarze odgrywają bodźce materialne, zwłaszcza finansowe. Wynagrodzenie, premie czy nagrody pieniężne są podstawowymi narzędziami wpływania na poziom zaangażowania pracowników. Ich skuteczność zależy jednak od tego, czy są one dopasowane do oczekiwań zatrudnionych, bo tylko wtedy mogą realnie zwiększać motywację do pracy [Pietryka, 2015, s. 161-166; Szpilko i in., 2025].

Motywacja zewnętrzna w pracy często opiera się na bodźcach finansowych, takich jak premie czy podwyżki. Pracownik podejmuje wysiłek, ponieważ oczekuje konkretnej korzyści materialnej. Oznacza to, że jego działanie jest w dużej mierze wynikiem systemu nagród stosowanego przez organizację. Premie pieniężne są jedną z najczęściej stosowanych form motywowania. Zazwyczaj są powiązane z osiąganiem określonych wyników, dzięki czemu pracownik wie, jakie cele powinien realizować. Tego typu rozwiązania mogą zwiększać zaangażowanie i efektywność, jednak wpływ ich bywa krótkotrwały. Podobnie działają podwyżki czy systemy prowizyjne, które uzależniają wynagrodzenie od efektów pracy. Warto podkreślić, że nadmierne opieranie motywacji wyłącznie na nagrodach finansowych może z czasem osłabiać trwałe zaangażowanie pracowników.

1.6. Znaczenie motywatorów pozafinansowych

Motywatory pozafinansowe stanowią istotny element współczesnych systemów zarządzania personelem. Obejmują one m.in. uznanie osiągnięć pracownika, możliwość rozwoju zawodowego, udział w podejmowaniu decyzji oraz tworzenie przyjaznego środowiska pracy. Czynniki te wpływają na wzrost zaangażowania, satysfakcji oraz lojalności pracowników wobec organizacji [Manjenje i Muhanga, 2021, s. 194-198]. W świetle teorii autodeterminacji szczególne znaczenie ma fakt, że pracownik podejmuje działanie nie z powodu nacisku zewnętrznego, lecz dlatego, że uznaje je za wartościowe i zgodne z własnymi przekonaniami. W takiej sytuacji

aktywność nie wynika z chęci uzyskania nagrody lub uniknięcia kary. Jest efektem wewnętrznej potrzeby realizacji określonych celów. Tego rodzaju motywacja sprzyja większej wytrwałości, a także prowadzi do osiągania lepszych i bardziej twórczych rezultatów. Istotnym czynnikiem wzmacniającym motywację wewnętrzną jest możliwość realizacji kluczowych potrzeb psychologicznych w środowisku pracy [Kadzikowska-Wrzosek, 2010, 330-344]. Satysfakcja zawodowa nie wynika bowiem wyłącznie z samego faktu wykonywania zadań, lecz z dopasowania ich do indywidualnych predyspozycji oraz wartości pracownika. W tym kontekście organizacja, poprzez odpowiednie kształtowanie warunków pracy, może wpływać na poziom przyswojenia celów do osiągnięcia oraz poczucie sensu wykonywanych obowiązków. Działania takie prowadzą do wzrostu zaangażowania, które przekłada się zarówno na wyniki jednostki, jak i całej organizacji [Kaczyńska, i in., 2015, s. 61-79; Szydło, 2018].

2. Metodyka badań

W niniejszym artykule zastosowano przegląd literatury przedmiotu oraz analizę desk research m.in.: raportów branżowych. Przegląd literatury to jeden z podstawowych elementów procesu badawczego, niezależnie od przyjętego podejścia badawczego [Fan i in., 2022 s. 171-180]. Umożliwia uporządkowanie oraz syntetyczne ujęcie dotychczasowego dorobku naukowego dotyczącego badanego zagadnienia, a także wskazania luk badawczych [Breslin i Gatrell, 2020]. Analiza wtórna (desk research) polega na wykorzystaniu i ponownej analizie danych już istniejących, wcześniej zgromadzonych i opracowanych przez innych autorów na potrzeby ich własnych badań [Bartnikowska i in., 2017, s. 51-65; Bednarowska, 2015, s. 18]. Zastosowane metody służą realizacji przyjętego celu badawczego. Celem artykułu jest diagnoza wpływu zachęt finansowych i pozafinansowych na motywację pracowników oraz efektywność ich pracy.

3. Wyniki badań

W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących tematyki czynników motywujących do pracy. Uwzględniono opracowania pochodzące z różnych okresów, co umożliwiło ukazanie zmian bądź podobieństw w wynikach badań na przestrzeni lat (tab. 1).

Tab. 1. Wybrane badania dotyczące tematyki motywacji do pracy

Tytuł	Okres badań	Zastosowana metoda	Wielkość próby
Case study: the impact of Financial and nonfinancial rewards on Employee motivation; 2012	2012 r.	Badanie ankietowe CAWI, wywiad półustrukturyzowany.	43 osoby
Polska Mapa Motywacji; 2016	2015-2016 r.	Badanie ankietowe CAWI	1161 osób
Motywacja do pracy w erze XYZ; 2025	2023-2024 r.	Badanie ankietowe CAWI	460 osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

W celu identyfikacji zmian w zakresie czynników motywujących pracowników do pracy na przestrzeni lat, w pierwszym etapie przeprowadzono analizę wyników badania przedstawionego w artykule zatytułowanym Case study: the impact of Financial and nonfinancial rewards on Employee motivation. Badanie miało na celu analizę wpływu systemów motywacyjnych (zarówno finansowych, jak i niefinansowych) na poziom motywacji pracowników w organizacji. W szczególności analizowano, jakie praktyki wynagradzania są stosowane oraz w jaki sposób oddziałują one na zachowania i postawy pracowników.

W badaniu wykorzystano metodę mieszaną, łączącą:

- badanie ankietowe online (kwestionariusz),
- wywiad półustrukturyzowany z menedżerem HR .

Badanie ilościowe zostało przeprowadzone wśród pracowników biurowych organizacji, natomiast dane jakościowe pozyskano w drodze wywiadu.

Tab. 2. Wyniki badań

Obszar badania	Wynik
Najbardziej istotne motywatory	wynagrodzenie (76%), elastyczne godziny pracy (76%)
Motywatory wysoko oceniane	nagrody (spot award 62%, KAA 38%), benefity (np. vouchery sportowe)
Motywatory mniej istotne	program akcji pracowniczych, masaże, niektóre benefity
Wpływ motywatorów na cele organizacji	66,67% uważa, że motywują do osiągania celów
Postrzeganie organizacji	większość pozytywna (pracownicy czują się ważni i doceniani)
Motywacja zespołowa	61,9% uważa, że zespoły powinny być bardziej nagradzane
Uznanie wyników pracy	71,43% uważa, że wysoka efektywność jest zauważana

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Laakso, 2012, s. 35-55].

Uzyskane wyniki (tab. 2) wskazują, że motywatory finansowe, takie jak wynagrodzenie i jego wzrost, nadal stanowią kluczowy czynnik wpływający na motywację pracowników. Ich znaczenie jest szczególnie widoczne w kontekście poczucia bezpieczeństwa i sprawiedliwości organizacyjnej. Jednocześnie badania potwierdzają istotną rolę motywatorów niefinansowych, zwłaszcza:

- elastycznych godzin pracy,
- uznania i nagród,
- atmosfery pracy oraz relacji organizacyjnych.

Co istotne, większość pracowników dostrzega związek między systemem motywacyjnym a realizacją celów organizacji. Zauważalne są jednak również obszary wymagające poprawy, takie jak większe uwzględnienie pracy zespołowej w systemie nagradzania. Wyniki potwierdzają podejście literaturowe, zgodnie z którym najbardziej efektywne są systemy motywacyjne łączące elementy finansowe i niefinansowe oraz dostosowane do potrzeb pracowników.

„Polska Mapa Motywacji 2016", to kolejne przeanalizowane w tym artykule wyniki badań stanowiące punkt odniesienia do dalszych porównań. Kwestionariusz zastosowany w przytoczonym wyżej badaniu obejmował 24 motywatory odnoszące się do różnych aspektów funkcjonowania pracownika w organizacji, takich jak możliwość wykorzystania kompetencji, atmosfera pracy czy docenianie osiągnięć. W trzeciej edycji badania (2015-2016) poszerzony kwestionariusz „Polska Mapa Motywacji 2.0" wypełniło 1161 pracowników małych i dużych przedsiębiorstw o różnorodnej wielkości i strukturze kapitału. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem metody badawczej CAWI. Spis najważniejszych motywatorów zdaniem pracowników przedstawia tabela 3.

Tab. 3. Najważniejsze czynniki motywujące pracowników na podstawie raportu „Polska Mapa Motywacji 2016".

Czynnik motywacyjny	**Znaczenie dla pracowników**	**Stopień realizacji przez pracodawców**
Docenianie pracy i osiągnięć pracownika	Bardzo wysokie	Często niewystarczające
Dobra atmosfera w miejscu pracy	Bardzo wysokie	Nierównomierne
Możliwość rozwoju zawodowego	Wysokie	Często ograniczone
Stabilność zatrudnienia	Wysokie	Zróżnicowane
Możliwość wykorzystania własnych kompetencji	Wysokie	Często niedostateczne
Autonomia w wykonywaniu pracy	Wysokie	Często ograniczana
Wynagrodzenie adekwatne do pracy	Wysokie	Zróżnicowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Raport „Polska Mapa Motywacji", 2016].

Na podstawie wyników raportu „Polska Mapa Motywacji 2016" można wskazać, że do najistotniejszych czynników motywujących pracowników należą przede wszystkim docenianie pracy i osiągnięć oraz dobra atmosfera w miejscu pracy, czyli czynniki pozafinansowe. Analiza wyników wskazuje również na występowanie rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami pracowników a działaniami podejmowanymi przez pracodawców w zakresie stosowanych narzędzi motywacyjnych. Oznacza to, że wiele organizacji nie wykorzystuje w pełni potencjału motywacyjnego tych czynników.

Z punktu widzenia praktyki zarządzania szczególne znaczenie ma zdolność organizacji do tworzenia spójnych i adekwatnych systemów motywacyjnych, które integrują interesy pracowników i pracodawcy. Odpowiednio zaprojektowane mechanizmy motywowania sprzyjają wzrostowi efektywności pracy, a także przyczyniają się do budowania zaangażowania oraz lojalności zatrudnionych. Wysoki poziom motywacji znajduje swoje odzwierciedlenie w większej skłonności pracowników do podejmowania inicjatywy, generowania nowych pomysłów oraz aktywnego uczestnictwa w procesach decyzyjnych, co w dłuższej perspektywie wzmacnia potencjał rozwojowy organizacji.

Nie bez znaczenia pozostaje również rola kadry kierowniczej w kształtowaniu środowiska pracy sprzyjającego motywowaniu pracowników. Jasne określenie zakresu obowiązków, dopasowanie zadań do kompetencji, a także tworzenie możliwości rozwoju zawodowego wpływają na poziom satysfakcji pracowników oraz ich nastawienie do wykonywanej pracy. Właściwe relacje między przełożonymi a pracownikami oraz otwartość na ich potrzeby i opinie wzmacniają poczucie współuczestnictwa w realizacji celów organizacji. Może się to przekładać na większą efektywność działania całych zespołów.

W ujęciu zarządczym motywacja pracowników pełni rolę mechanizmu uruchamiającego, ukierunkowującego i podtrzymującego aktywność jednostek. Jest to proces złożony, zależny od wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które oddziałując na pracownika [Xie, 2024, s. 308; Miczydłowska i Szydło, 2025], kształtują jego postawy, zachowania oraz stopień identyfikacji z organizacją, który przekłada się na zwiększenie poziomu satysfakcji z pracy [Eriş i Kökalan, s.1, 2022].

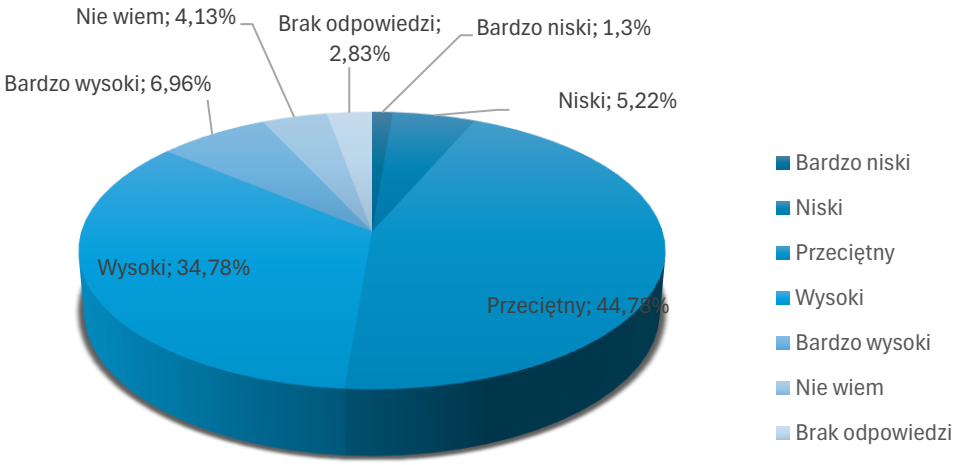
W konsekwencji właściwie ukształtowana motywacja umożliwia nie tylko realizację indywidualnych aspiracji zawodowych, lecz także efektywne osiąganie celów przedsiębiorstwa.

Warto podkreślić, że motywacja pracowników ma bezpośredni wpływ na wyniki osiągane przez organizację. Zmotywowani pracownicy charakteryzują się większym zaangażowaniem, dokładnością oraz gotowością do podejmowania wyzwań.

Sprzyja to poprawie jakości realizowanych procesów oraz wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jednocześnie ich aktywność i inicjatywa przyczyniają się do wdrażania innowacyjnych rozwiązań oraz usprawniania funkcjonowania organizacji. Tym samym motywacja staje się jednym z kluczowych czynników warunkujących rozwój organizacji oraz jej zdolność do utrzymania się na rynku [Dobrzańska, 2018, s. 136-140, 146-150].

Zadowolenie z pracy oraz poziom zaangażowania pracowników stanowią jedne z kluczowych czynników efektywności organizacyjnej. W literaturze podkreśla się, że oba te zjawiska są ze sobą silnie powiązane, choć nie tożsame. Zadowolenie z pracy odnosi się przede wszystkim do subiektywnej oceny warunków pracy i doświadczeń zawodowych, natomiast zaangażowanie dotyczy poziomu energii, wysiłku oraz gotowości do podejmowania działań wykraczających poza formalne obowiązki. Porównując wyniki badań z 2016 roku pochodzące z raportu Polska Mapa Motywacji 2016, przedstawiono również badania bardziej aktualne z 2025 roku. W okresie 31.10.2023 a 30.06.2024 roku zrealizowano badanie, którego wynikiem był raport z badań, opublikowany w 2025 roku o tytule: Motywacja do pracy w erze XYZ. Badanie miało charakter ilościowy. Zastosowano metodę badawczą CAWI. Jednym z badanych kryteriów było zadowolenie z pracy. Respondenci zostali zapytani: „Jak ocenia Pani/Pan swój poziom zadowolenia z pracy zawodowej?". Zaprezentowane wyniki w „Raporcie z badań. Motywacja do pracy w erze XYZ" ukazują, że większość respondentów oceniła poziom zadowolenia z pracy jako przeciętny (44,8%) lub wysoki (34,8%). Jednocześnie średni poziom poczucia sensu wykonywanej pracy wyniósł aż 67,3/100 (rys. 1). To pozytywny wynik, wskazujący na stosunkowo silne przekonanie o wartości własnych działań zawodowych Sygnalizuje to, że pracownicy generalnie nie są niezadowoleni, ale też nie odczuwają pełnej satysfakcji z wykonywanej pracy. Niewielki udział ocen bardzo wysokich może sugerować, że w miejscu pracy brakuje czynników, które silniej zwiększałyby zadowolenie, takich jak rozwój, docenienie czy lepsze warunki pracy. Jednocześnie niski poziom odpowiedzi negatywnych może wskazywać, że podstawowe oczekiwania pracowników są spełnione. Na podstawie wyników badań widać więc, że istotnym czynnikiem kształtującym zaangażowanie jest poczucie sensu wykonywanej pracy. Pracownicy, którzy dostrzegają wartość swoich działań oraz ich znaczenie dla organizacji, wykazują większą gotowość do podejmowania wysiłku i przekraczania formalnie określonych obowiązków. Poczucie sensu pracy może zatem pełnić funkcję mediatora między warunkami organizacyjnymi a rzeczywistym poziomem zaangażowania. Jednocześnie należy zauważyć, że wysoki poziom zaangażowania nie zawsze wiąże się z wysokim poziomem zadowolenia z pracy. W praktyce organizacyjnej często obserwuje się sytuację, w której pracownicy angażują się w wykonywanie

obowiązków, mimo umiarkowanej satysfakcji. Może to wynikać z dominacji motywatorów zewnętrznych, takich jak potrzeba stabilności zatrudnienia czy bezpieczeństwa finansowego. Na poziom zadowolenia z pracy znaczący wpływ mają również czynniki środowiskowe, w szczególności jakość relacji interpersonalnych, poziom stresu oraz występowanie konfliktów organizacyjnych. Negatywne doświadczenia w tych obszarach mogą obniżać satysfakcję zawodową, nawet jeśli pracownik dostrzega sens swojej pracy i wykazuje gotowość do działania [Raport z badań. Motywacja do pracy w erze XYZ, 2025].



Rys. 1. Poziom zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy.
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Raport z badań. Motywacja do pracy w erze XYZ, 2025, s. 24].

Kolejnym badanym kryterium były czynniki bardzo wysoko motywujące do pracy. Tabela 4 przedstawia 10 najczęściej wybieranych odpowiedzi. Uzyskane wyniki wskazują, że głównymi czynnikami motywującymi pracowników są przede wszystkim aspekty finansowe i związane z bezpieczeństwem zatrudnienia. Najwyższe wartości osiągnęły takie czynniki jak samodzielność finansowa, konieczność utrzymania oraz wynagrodzenie, co sugeruje dominację motywatorów zewnętrznych. Oznacza to, że dla wielu pracowników praca pełni przede wszystkim funkcję

ekonomiczną, zapewniając stabilność i niezależność finansową. Na dalszych pozycjach znalazły się czynniki związane z rozwojem zawodowym oraz samorealizacją. Może to wskazywać, że mają one mniejsze znaczenie w porównaniu z potrzebami podstawowymi. Wyniki te sugerują, że motywacja pracowników ma w dużej mierze charakter pragmatyczny, a aspekty rozwojowe i wewnętrzne są drugorzędne wobec czynników ekonomicznych i stabilizacyjnych.

Tab. 4. Czynniki bardzo wysoko motywujące do pracy

Czynnik	**Odsetek wskazań (%)**
Samodzielność finansowa (niezależność)	34,13%
Konieczność utrzymania	31,74%
Wynagrodzenie	30,65%
Stabilność, pewność zatrudnienia	28,91%
Wspierająca atmosfera (m.in. wyrozumiałość przełożonych, praca w zgranym zespole)	27,17%
Dodatkowe premie	26,52%
Szacunek ze strony pracodawcy i współpracowników	25,87%
Satysfakcja z wykonywanej pracy	24,35%
Warunki pracy (m.in. godziny ramowe, elastyczny czas pracy, komfort)	23,70%
Możliwość realizacji celów życiowych	22,61%
Możliwość rozwoju zawodowego (zdobywanie wiedzy i doświadczenia)	21,52%

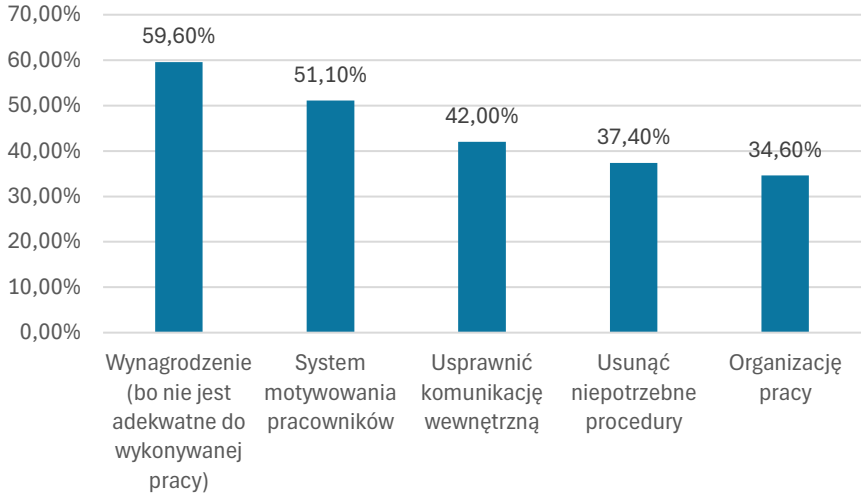
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Raport z badań. Motywacja do pracy w erze XYZ", 2025, s. 28]

Badanych zapytano również o elementy w pracy, które lubią i cenią najbardziej (rys.2). Wyniki badań wskazują, że kluczowe znaczenie mają przede wszystkim czynniki o charakterze pozamaterialnym, związane z codziennym doświadczeniem pracy. Najwyżej ocenianym elementem okazała się dobra atmosfera pracy (68,9%), co potwierdza fundamentalną rolę klimatu organizacyjnego w kształtowaniu motywacji pracowników. Wysokie znaczenie przypisywano również takim czynnikom, jak odpowiednie godziny pracy, praca w zgranym zespole oraz kontakt z ludźmi. Wskazuje to na istotność potrzeb społecznych oraz równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jako ważnych determinant zaangażowania zawodowego.



Rys. 2. Elementy pracy najbardziej cenione przez pracowników.
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Raport z badań. Motywacja do pracy w erze XYZ, 2025, s. 19].

Grupę badanych zapytano również o to, co chcieliby w swojej pracy zmienić (rys.3).



Rys. 3. Eelemnty do zmiany w miejscu pracy
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Raport z badań. Motywacja do pracy w erze XYZ, 2025, s. 30].

Na podstawie wyników badań można wskazać, że pracownicy dostrzegają wyraźne obszary wymagające zmian w swoich miejscach pracy. Najczęściej wskazywanym elementem wymagającym poprawy było wynagrodzenie, aż 59,6% respondentów uznało je za nieadekwatne do wykonywanej pracy. Na kolejnych miejscach znalazły się: system motywowania pracowników (51,1%), komunikacja wewnętrzna (42,0%) oraz usprawnienie procedur (37,4%) oraz organizacja pracy (ok. 35%).

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza literatury oraz wyników badań wskazuje, że zarówno motywatory finansowe, jak i pozafinansowe odgrywają istotną rolę w kształtowaniu zaangażowania i efektywności pracowników. Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych, zatem skuteczne motywowanie pracowników wymaga stosowania złożonych systemów uwzględniających zróżnicowane potrzeby zatrudnionych.

Wyniki badań przedstawione w raportach „Polska Mapa Motywacji 2016" oraz „Motywacja do pracy w erze XYZ" potwierdzają, że pracownicy nadal wysoko oceniają znaczenie czynników finansowych, takich jak wynagrodzenie, premie czy stabilność zatrudnienia. Szczególne znaczenie mają one w kontekście poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego oraz możliwości utrzymania odpowiedniego poziomu życia. Jednocześnie badania z raportu Polska Mapa Motywacji 2016" wykazały, że coraz większą rolę odgrywają motywatory pozafinansowe, zwłaszcza dobra atmosfera pracy, szacunek ze strony przełożonych i współpracowników, możliwość rozwoju zawodowego oraz poczucie sensu wykonywanej pracy.

Analiza wyników badań pozwala zauważyć, że pracownicy coraz częściej oczekują nie tylko odpowiedniego wynagrodzenia, lecz także środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi, autonomii i budowaniu relacji interpersonalnych. Wysoko oceniane były również elastyczne godziny pracy oraz uznanie osiągnięć pracowników, co wskazuje na rosnące znaczenie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Respondenci wskazywali także na potrzebę zmian w zakresie systemów motywacyjnych, komunikacji wewnętrznej oraz organizacji pracy, co pokazuje, że wiele przedsiębiorstw nadal nie wykorzystuje w pełni potencjału motywacyjnego dostępnych obecnie narzędzi.

Wyniki badań potwierdzają też, że najbardziej efektywne są systemy motywacyjne oparte na łączeniu motywatorów finansowych i pozafinansowych. Nadmierne koncentrowanie się wyłącznie na bodźcach materialnych może prowadzić do krótkotrwałego wzrostu zaangażowania, zaś uwzględnienie potrzeb psychologicznych

i społecznych pracowników sprzyja budowaniu trwałej motywacji wewnętrznej. Organizacje, które tworzą przyjazne środowisko pracy, zapewniają możliwości rozwoju oraz doceniają osiągnięcia pracowników, mają większe szanse na wzrost efektywności, ograniczenie rotacji kadr oraz budowanie przewagi konkurencyjnej.

Jak każda praca naukowa, również niniejszy artykuł posiada pewne ograniczenia badawcze. Ograniczeniem artykułu jest oparcie analizy wyłącznie na źródłach wtórnych oraz wynikach trzech wybranych badań, co może ograniczać możliwość pełnego uogólnienia uzyskanych wniosków.

Podsumowując, skuteczne motywowanie pracowników wymaga indywidualnego podejścia oraz tworzenia spójnych systemów motywacyjnych dostosowanych do potrzeb różnych grup pracowników. Zarówno wyniki badań, jak i analiza literatury wskazują, że równowaga pomiędzy motywacją finansową i pozafinansową stanowi jeden z kluczowych warunków do długoterminowego rozwoju organizacji oraz utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania jej pracowników.

ORCID iD

Angelika Kłoczko: https://orcid.org/0009-0002-5779-5986

Literatura

1. Bartnikowska U., Ćwirynkało K., BorowskaBeszta B. (2017). *A Pattern of Transition to Adulthood Indicated in Plans for the Future of Males with Intellectual Disabilities: Secondary Qualitative Data Analysis*, International Journal of PsychoEducational Sciences 6 (1), pp. 51-65.
2. Bednarowska Z. (2015), *Desk research- wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, Marketing i Rynek 7, 18-26.
3. Bieńkowska, J. (2010), *Poszukiwanie metod skutecznego motywowania pracowników,* Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, 234.
4. Breslin D., & Gatrell C. (2020), *Theorizing Through Literature Reviews: The Miner Prospector Continuum,* Organizational Research Methods 26 (1), pp. 139-167.
5. Ciekanowski Z., Ostrowska A. (2013), *Skuteczność procesu pracowników w organizacji,* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego W Siedlcach 97, s. 287-292.
6. Dąbrowski M. (2024), *Zarządzanie organizacją z perspektywy piramidy ludzkich potrzeb*, Nowoczesne Systemy Zarządzania 19(4), s. 57-78.

7. Dec G., Olszewska M., Szydło J. (2024), *Źródła motywacji i sposoby nauki studentów*, Akademia Zarządzania 8(3), s. 456-476.
8. Dobrzańska (2018), *Rola motywacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Journal of Modern Science 39(4), s. 135-152.
9. Domański Z. (2019), *Zarządzanie organizacją poprzez motywowanie pracowników,* Journal of Modern Science 43(4), s. 133-156.
10. Eriş A., Kökalan Ö. (2022), *The Moderating Effect of Organizational Identification on the Relationship Between Organizational Role Stress and Job Satisfaction*, Frontiers in Psychology 13, 892983.
11. Fan D., Breslin D., Callahan J.L., Iszatt-White M. (2022), *Advancing literature review methodology through rigour, generativity, scope and transparency*, International Journal of Management Reviews 24, pp. 171-180.
12. Griffin R. W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Huang W. (2024), *An Exploration of Needs within Maslow's Hierarchy of Motivation,* Advances in Social Behavior Research 14, pp. 41-44.
14. Johannsen R., Zak P.J. (2020), *Autonomy Raises Productivity: An Experiment Measuring Neurophysiology,* Frontiers in Psychology 11, 963.
15. Kaczyńska M, Kałuziak K, Stankiewicz-Mróz A. (2015), *Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y, Politechnika Łódzka,* Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie 60, s. 61-79.
16. Kadzikowska-Wrzosek R. (2010), *Wolna wola w świetle badań współczesnej psychologii nad procesami samoregulacji i samokontroli,* Psychologia Społeczna 4 (15), s. 330-344.
17. Klusek M., Golińska A. (2025), *Motywacja do pracy w biurze w dobie pracy zdalnej i hybrydowej na przykładzie fi my z branży IT,* Human Resource Management/Zarzadzanie Zasobami Ludzkimi, 163, s. 69-83.
18. Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., Ambrozová E. (2018), *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi– wyzwania dla współczesnej edukacji*, Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula 2(56), s. 186-202.
19. Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników,* Wydawnictwo Placet, Warszawa.
20. Kostera M, Kownacki S., Szumski A. (2007), *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwa, kultura organizacyjna*, w: Koźmiński A., Piotrkowski W. (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa, s. 315-316.
21. Kościelniak A. (2010), *Skuteczne motywowanie – klucz do sukcesu przedsiębiorstwa,* Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy 3, s. 57-74.

22. Laakso L. (2012), *Case study: the impact of Financial and nonfinancial rewards on Employee motivation*, Turku University of Applied Sciences, s. 35- 55.
23. Maciuszek J. (2010), *Źródła motywacji do pracy w ocenie pracowników – doniesienie z badań,* Instytut Psychologii Stosowanej, Uniwersytet Jagielloński, s. 117-129.
24. Manjenje, M., Muhanga, M. (2021), *Financial and non- financial incentives best practices in work organisations: a critical review of literature,* Journal of Co-operative and Business Studies, s. 194-198.
25. Maslow A. (1995), Teoria hierarchii potrzeb w: Zamiara K., (red.), Materiały z historii psychologii, Instytut Kulturoznawstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań, s. 256–279.
26. Moczydłowska J.M. (2018), *Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych– perspektywa kadry menadżerskiej, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH* 161, s.123-132.
27. Moczydłowska Z.S., Szydło J. (2025), *Motivation of female military students to enter service in uniformed formations*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, s. 335-351.
28. Morris L.S., Grehl M.M., Rutter S.B., Mehta M., Westwater M.L. (2022), *On what motivates us: a detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation.* Psychological Medicine 52, pp. 1801–1816.
29. Osuch J. (2012), *Motywacja jako czynnik zarządzania*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, s. 101-120.
30. Owarczyk B., Wąsik A., Zyborowicz I. (2024), *Innowacje organizacyjne w świetle teorii zmiany: analiza przypadków i strategie motywowania pracowników,* Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu 55(2), s. 103-117.
31. Pęcek M., Walas-Trębacz J. (2018), *Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach*, Journal of Modern Management Process 3(1), s. 16-26.
32. PierścieniakA., Krent D., Jakieła K. (2013), *Motywacja wewnętrzna jako kluczowy czynnik zaangażowania pracownika*, Przedsiębiorstwo i Region 5, s. 38-47.
33. Pieter, J. (1963). Słownik psychologiczny. Warszawa: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
34. Pietryka A. (2015), *Wpływ materialnych form motywowania pracowników na satysfakcję z pracy*, WSPiA, Rzeszów.
35. Polska Mapa Motywacji- 2016 (2016), https://trenerzy.pl/wp-content/uploads/2017/05/Training-Partners_Polska-Mapa-Motywacji-2016_Raport-z-badania.pdf, [08.03.2026].
36. Richtnér A., Löfsten H. (2014), *Managing in Turbulence: How the Capacity for Resilience Influences Creativity*, R&D Management 44(2).

37. Rogowska D. (2021), *Motywacja pracownicza w świetle wybranych perspektyw teoretycznych. Szkic problematyki,* Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy *2*(39), s. 49-64.
38. Skowron Ł., Gąsior M. (2017), *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*, Difin, Warszawa.
39. Strojna, A. (2015), *System motywacji jako kluczowy czynnik kształtowania kapitału ludzkiego*, w: Rogozińska-Pawełczyk A. (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim. Wyzwania organizacyjne i prawne,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź,
40. Swiatczak, M.D. (2021), *Towards a neo-configurational theory of intrinsic motivation,* Motivation and Emotion 45(6), pp. 769-789.
41. Szpilko D, Szydło J, Ejdys J, Halicka K, Kosior-Kazberuk M, Krawczyk E. (2025), *Determinanty (stymulanty i bariery wewnętrzne i zewnętrzne) motywacji i zaangażowania w naukę i pracę kandydatów do pracy i młodych pracowników przedsiębiorstw z województwa podlaskiego*, Politechnika Białostocka, Białystok.
42. Taormina, R.J., Gao, J.H. (2013), *Maslow and The Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs,* American Journal of Psychology 126(2), s. 155-177.
43. Van den Broeck, A., Howard, J.L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., Gagné, M. (2021), *Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation,* Organizational Psychology Review 11(3), pp. 240-273.
44. Raport z badań. Motywacja do pracy w erze XYZ (2025), chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://projektxyz.wase.edu.pl/wp-content/uploads/2025/07/raport_z_badan-19-lipca-2025.pdf [08.03.2026].
45. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
46. Xie X. (2024), *Analysis of Employee Motivations and Causes in the Workplace. Advances in Economics,* Management and Political Sciences 72, pp. 308-312.
47. Yousaf S., Latif M, Aslam S., Saddiqui A. (2014), *Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation,* Department of Management Sciences, The Islamia University of Bahawalpur, Pakistan, pp. 1777-1782.

Employee Motivation in an Organization: the Effects of Financial and Non-Financial Systems

Abstract

The aim of this article is to analyze the impact of financial and non-financial incentives on employee motivation and performance. The study is based on a review of the scientific literature and desk research, including empirical studies and industry reports. The paper summarizes the findings of previous research on both performance-based bonuses and intrinsic motivators, highlighting the complex relationship between reward systems and productivity. The results of existing studies indicate that although bonus schemes and financial incentives can enhance employee performance, particularly when they are clearly linked to organizational objectives, their effectiveness depends on the context and design of the incentive programs. Furthermore, the literature emphasizes that non-financial motivators, such as autonomy, recognition, and opportunities for professional development, play a crucial role in fostering long-term employee engagement. The article demonstrates that effective incentive systems combine various types of incentives and align them with both employee needs and organizational goals by integrating financial and non-financial forms of motivation.

Key words

work motivation, financial motivation factors, non-financial motivation factors, work incentive, employee motivation