

Agnieszka Krzętowska  
Andrzej Jagodziński

**Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku**

*„Tajemnicą ludzkiej natury jest dążenie do bycia docenionym”*  
Wiliam James

# **POZAPŁACOWE ELEMENTY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW W ŚWIETLE BADAŃ**

## **Wprowadzenie**

Każda firma, jako podmiot gospodarczy, prowadzi działalność w celach zarobkowych na własny rachunek. Zatrudniając odpowiedni personel musi mieć świadomość, iż to pracownicy przyczyniają się do sukcesu lub upadku każdej organizacji. Istotne jest zatem, aby zatrudnieni pracownicy wykonywali swoją pracę sumiennie, skutecznie i maksymalnie efektywnie. W tym miejscu należy wyjaśnić takie pojęcia jak: motywowanie, motywacja i system motywacyjny.

Motywowanie „...*jest to chęć działania, która wzmaga zachowania człowieka i ukierunkowuje je. Jest uzależniona od zaspokojenia danej potrzeby*<sup>1</sup>. Natomiast motywacja to „...*proces, w wyniku którego dochodzi do pobudzenia, ukierunkowania i zorganizowania naszej aktywności*<sup>2</sup>”.

Analizując system motywacji pracowników bardzo często wyróżnia się trzy jego podsystemy<sup>3</sup>:

- podsystem bodźców finansowych, do którego należy system wynagrodzeń i jego składniki;
- podsystem bodźców pozafinansowych obejmujący zasady korzystania z samochodów służbowych, telefonów komórkowych, zakładowego funduszu świadczeń socjalnych itp.;
- instrumentalny podsystem zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze motywacji, tworzy proces wartościowania pracy, system oceniania pracowników oraz badanie opinii personelu.

<sup>1</sup> K. Piotrowski, *Organizacja i Zarządzanie*, Wydawnictwo AlmaMer, Warszawa 2006 s. 149.

<sup>2</sup> M. Adamiec, B. Kozusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor- kreator- inspirator*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000 s. 136.

<sup>3</sup> A. Jagodziński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach ubezpieczenia zdrowotnego*, Wyd. NOVUM, Płock 2013 s. 172.

W ten sposób system motywacyjny można przedstawić jako zbiór wzajemnie powiązanych i oddziałujących na siebie elementów (motywatorów) - stanowiących pewną całość - pobudzających ludzi do efektywnych działań na rzecz organizacji, poprzez które będą również zaspokajać swoje indywidualne potrzeby.

Głównym celem artykułu jest ocena skuteczności pozapłacowych instrumentów motywowania oraz ukazanie, które z nich są najskuteczniejsze.

## **Podsystem bodźców pozafinansowych**

Rozwój teorii motywacji przebiegał od podejścia tradycyjnego poprzez podejście od strony stosunków międzyludzkich do podejścia od strony zasobów ludzkich<sup>4</sup>. Dla podejścia tradycyjnego główną powszechną siłą motywacyjną był pieniądź. Podejście tradycyjne zakłada, że dla znacznej części ludzi praca jest czymś nieprzyjemnym i że dochód pieniężny jest dla pracowników ważniejszy od tego, jaki charakter ma sama praca. Twierdzono, że ludzie mogą wykonywać każdą pracę pod warunkiem, iż będą odpowiednio opłacani.

Reprezentanci podejścia od strony stosunków międzyludzkich kładli nacisk na rolę procesów społecznych w środowisku pracy. Głównym założeniem była teza, że pracownik odczuwa potrzebę, by czuć się użytecznym i ważnym, uczestniczyć w podejmowaniu decyzji. Ponadto ma silne potrzeby społeczne, a potrzeby te są ważniejsze niż pieniądze. Natomiast podejście od strony zasobów ludzkich zakłada, że pracownicy są najcenniejszym zasobem organizacji, a kierownictwo powinno zachęcać ich do współuczestnictwa i tworzenia środowiska pracy, które pozwoli w pełni wykorzystać dostępny potencjał społeczny firmy. Praktyka taka powinna prowadzić do poprawy wydajności, jakości i świadczenia pracy. Motywacja więc pomaga ludziom<sup>5</sup>:

- osiągać cele,
- uzyskiwać pozytywny punkt widzenia,
- budować poczucie własnej wartości i własny potencjał,
- zarządzać własnym rozwojem i pomagać w tym pozostałym pracownikom.

Motywatory pozapłacowe możemy podzielić na materialne, czyli wszystkie elementy, które pracownik otrzymuje w formie niepieniężnej, ale które możliwe są do przeliczenia na pieniądze oraz niematerialne, których nie można przeliczyć na pieniądze, ale mające określone znaczenie i wartość dla pracownika<sup>6</sup>. Wszystkie motywatory pozapłacowe spełniają swoją funkcję motywacyjną na dwa sposoby: wzmacniają siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców płacowych z jednej strony oraz działają autonomicznie, a ich skuteczność jest szczególnie w odniesieniu do pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach społecznych i samorealizacji z drugiej strony. Pozapłacowe środki motywacyjne materialne mogą przyjmować

<sup>4</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001 s. 459.

<sup>5</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. „BIZNES” - Tom 5, PWN, Warszawa 2007 s. 136 - 137.

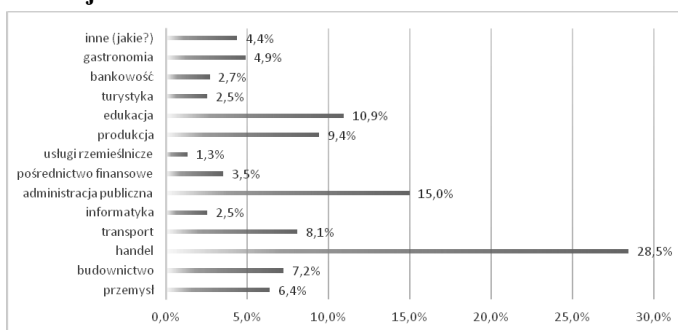
<sup>6</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2008 s. 199.

dwie formy<sup>7</sup>. Jedną z nich polega na przyznawaniu takich środków, jako dodatkowej gratyfikacji z tytułu wykonywanej pracy i często stanowią one podstawę wynagradzania kafeteryjnego. Daje to możliwość dopasowania świadczeń i przywilejów do bieżących potrzeb pracownika i jego indywidualnych oczekiwań. Polega ona głównie na wyborze w ramach określonej z góry kwoty, rzeczowej formy zapłaty. Drugą formą mogą być standardowe pakiety, które przypadają pracownikowi z tytułu zajmowanego stanowiska lub wybrane w drodze negocjacji z poszczególnymi pracownikami. Mogą mieć charakter socjalny i być przejawem dbałości organizacji o sprawy pracownicze. W przypadku pozapłacowych środków motywacyjnych, niematerialnych możemy mówić o wszelkiego rodzaju pochwałach, naganach, opiniach czy poprawnych stosunkach międzyludzkich, w tym dobrych relacjach z przełożonymi itp. Istotną wydaje się również forma publicznego nagradzania czy stwarzania szans rozwoju, poprzez umożliwienie pracownikowi podejmowania studiów lub innych form doskonalenia kwalifikacji, co przekłada się bezpośrednio na jakość wykonywanej pracy.

### Założenia metodologiczne

W pierwszym kwartale 2013 roku na terenie województwa mazowieckiego zostało przeprowadzone badanie ankietowe pod kątem motywowania pracowników zatrudnionych w firmach województwa mazowieckiego. Większość respondentów (tj. 61,1%) to pracownicy umysłowi ze stażem pracy powyżej 5 lat, 50,4% badanych posiadało wykształcenie średnie, a 39,1% wykształcenie wyższe. Co trzecia z badanych, to osoba młoda w wieku do 25 roku życia. Większość badanych pochodziła z miasta (tj. 63,7%). Rodzaj branży, w której pracowali ankietowani ilustruje wykres 1.

### Wykres 1. Rodzaj działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jak można zauważyć, najbardziej popularną branżą wśród badanych była branża handlowa, w której było zatrudnionych 28,5% badanych. Nieco mniej pracowało w administracji publicznej (tj. 15%), w edukacji jedynie 10,9%, pozostałe branże kształtowały się poniżej 10%. Narzędziem badania był kwestionariusz

<sup>7</sup> Tamże s. 200

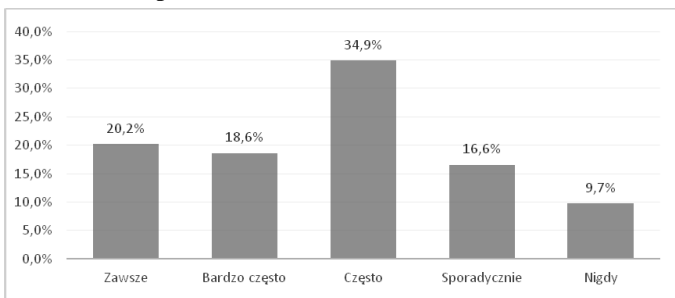
ankietowy, zawierający uporządkowaną listę pytań zamkniętych i otwartych. Pytania zamknięte pozwalały na użycie jednego lub kilku z podanych w ankiecie wariantów odpowiedzi. Pytania otwarte dawały swobodę sformułowania odpowiedzi. Ankiety były wypełniane przez respondentów. W badaniach przyjęto losowy dobór próby. Próba została dobrana tak, by jak najlepiej odzwierciedlać wyniki w całej populacji. Dopuszczalny margines błędu statystycznego założono na poziomie 4%, poziom ufności na poziomie 0,95. Wielkość badanej populacji to 2427 tysięcy osób w tym 1320 tys. mężczyzn i 1107 tys. kobiet.

## Motywatory pozapłacowe w świetle badań

Realizując cel niniejszego artykułu autorzy badania zapytali respondentów, które bodźce pozapłacowe stosowane są przez organizacje, w których pracują.

Praca jest dla większości ludzi jedną z najważniejszych rzeczy w życiu. Pracownicy często obok atrakcyjnego wynagrodzenia wymieniają stabilność zatrudnienia. Tym bardziej w warunkach uogólnionej niepewności, świadomość bezpieczeństwa zatrudnienia jest nader ważnym elementem pozapłacowego motywowania pracowników. Czy firmy gwarantują ten element zatrudnienia, przedstawia wykres 2.

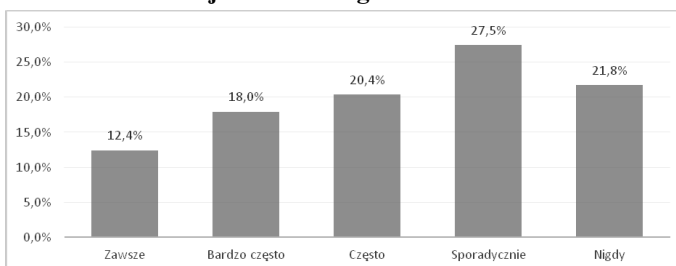
**Wykres 2. Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jak można zauważyć, poczucie bezpieczeństwa swoim pracownikom oferuje większość badanych firm. Taką opinię wyraziło 73,7% badanych.

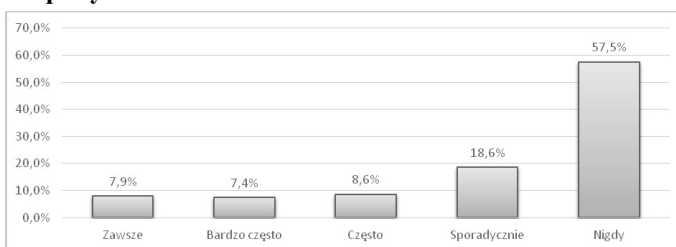
W następnym pytaniu autorzy przyjrzeni się rozwojowi zasobów ludzkich. Pod tym pojęciem rozumie się umożliwienie pracownikom uczenia się i ciągłego rozwoju. Powinien być to proces strategiczny, mający na celu zaspokojenie potrzeb zarówno firmy, jak i poszczególnych pracowników. Czy tak uważają pracodawcy badanych respondentów wskazuje wykres 3.

**Wykres 3. Możliwość rozwoju zawodowego**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

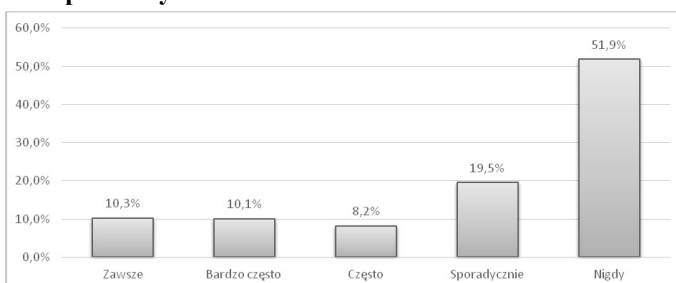
Jak można zauważyć, co drugi respondent uznał, że ta forma motywowania pracowników do lepszej i efektywniejsze pracy występuje w firmach, w których pracują.

Kontynuując tematykę rozwoju zapytano, czy pracownicy, którzy chcą podwyższać swoje kwalifikacje mogą liczyć na dopłaty np. do studiów (wykres 4).

**Wykres 4. Dopłaty do studiów**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dane wykazały, że z tą formą inwestycji w pracowników spotkało się 23,9% badanych, tj. co piąty respondent. Następnym cennym „przywilejem” w ramach rozwoju zasobów ludzkich jest urlop szkolny, który przy nawale obowiązków zawodowych i prywatnych ułatwia studiowanie. Zagadnienie to ilustruje wykres 5.

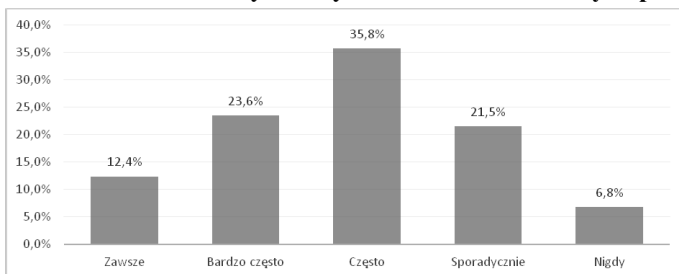
**Wykres 5. Urlop szkolny**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zebrane dane potwierdzają wcześniejsze wnioski, iż analogicznie przy braku skierowań na studia, urlopy szkolne występują sporadycznie.

Wykres 6 ilustruje opinię respondentów na temat możliwości dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami. Czy firmy tworzą swoim pracownikom takie warunki, które sprzyjają rozwojowi organizacji uczącej się?

**Wykres 6. Możliwość dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami**

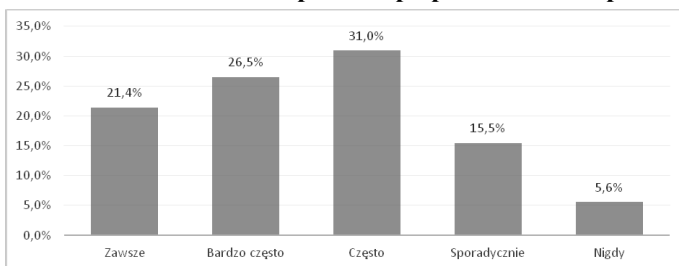


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wyraźnie widać, iż wynik jest satysfakcjonujący, gdyż 71,8% respondentów wyraziło pozytywne opinie na ten temat.

Partnerskie traktowanie przez współpracowników i przełożonych, to silny bodziec motywacyjny do efektywniejszej pracy. Czy takie relacje mają miejsce w firmach, w których pracują ankietowani, przedstawia wykres 7.

**Wykres 7. Partnerskie traktowanie przez współpracowników i przełożonych**

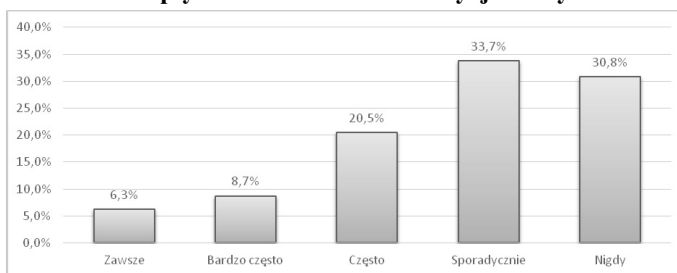


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Większość badanych (tj.78,9%) uznało, że w miejscu pracy spotykają się z partnerskim traktowaniem przez współpracowników i przełożonych.

We współczesnych organizacjach, gdzie pracuje coraz więcej wyspecjalizowanych i wykształconych pracowników ważną rolę odgrywa tzw. partycypacja w zarządzaniu, a więc współuczestniczenie w podejmowaniu ważnych, strategicznych decyzji<sup>8</sup>. Jak to przedstawiało się w badanych organizacjach, przedstawia wykres 8.

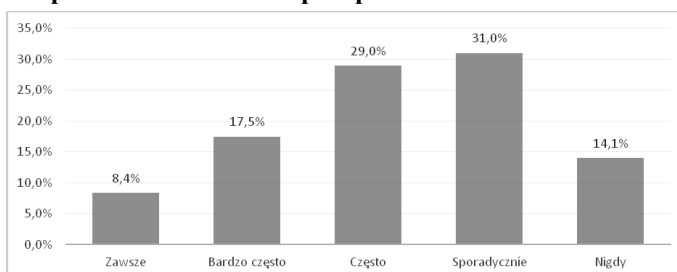
<sup>8</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydanie II*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002 s. 636.

**Wykres 8. Możliwość wpływania na kluczowe decyzje firmy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Na podstawie zebranych informacji można wnioskować, iż ten element zarządzania organizacją nie był rozpowszechniony w firmach, w których pracowali respondenci i leży w gestii kierownictwa. Można zatem przypuszczać, że niektóre firmy nie przywiązują wagi do budowania zaangażowania pracowników w sukces organizacji.

Jednym z popularnych czynników należących do grupy motywatorów pozapłacowych jest coraz częściej współzawodnictwo w zespole pracowników. Czy bodziec ten występuje w organizacjach zatrudniających badanych pracowników, ilustruje wykres 9.

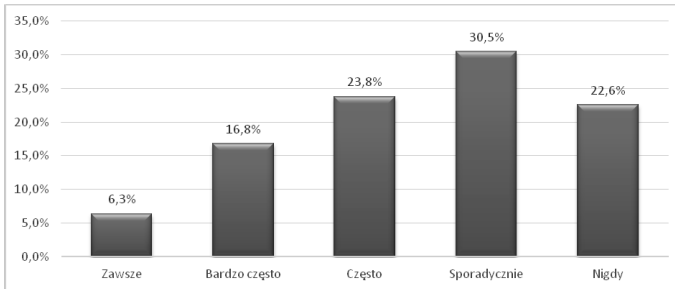
**Wykres 9. Współzawodnictwo w zespole pracowników**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dla ponad połowy badanych omawiany aspekt motywacyjny nie jest obcy firmom, w których pracują, jedynie 14,1% respondentów nie spotkało się z tego typu zjawiskiem.

Kolejne elementy motywacji pozapłacowej dotyczyły m.in. dostępności do pełnienia prestiżowych „ról” w organizacji, awansów pracowników oraz zarządzania karierą.

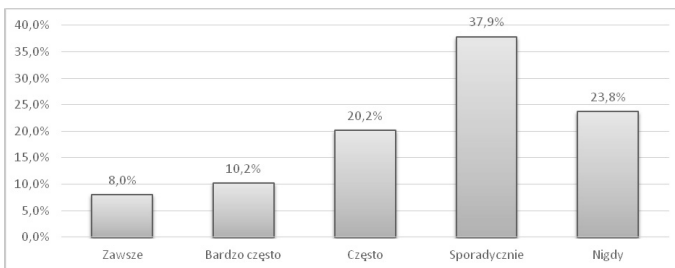
Wykres 10 przedstawia możliwości zajmowania „zaszczytnych” stanowisk przez badanych pracowników.

**Wykres 10. Prestiżowy tytuł zajmowanego stanowiska**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W opinii respondentów analizowany bodziec motywacji nie jest dość rozpowszechniony wśród pytanых pracowników.

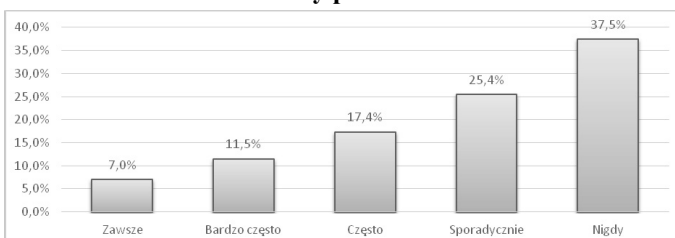
Możliwość awansu, czyli zmiana stanowiska pracy na lepiej płatne lub bardziej prestiżowe w firmie to kolejny bodziec, zaliczany do tak zwanych ograniczonych zasobów organizacji. Jak zagadnienie to przedstawia się w świetle badań, ilustruje wykres 11.

**Wykres 11. Możliwość awansu**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jak ujawniają dane, bodziec ten, a zarazem forma nagradzania i dowartościowania pracowników występuje w stopniu umiarkowanym.

Zarządzanie karierą w najprostszym ujęciu to sposób, w jaki ludzie pną się w górę na kolejne szczeble kariery poprzez awans lub rozszerzenie, czy też wzbogacenie swoich organizacyjnych ról. Zagadnienie to prezentuje wykres 12.

**Wykres 12. Budowanie ścieżki kariery pracowników**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

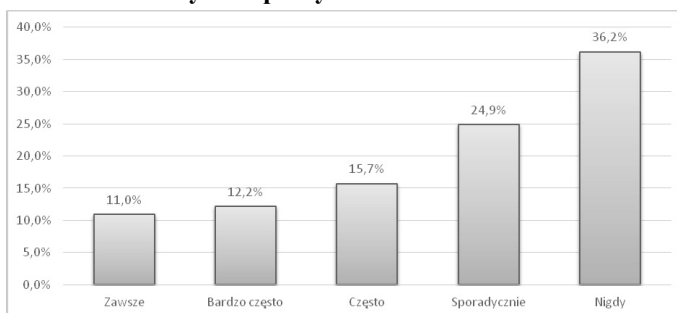


„Jeśli ktoś nie wie, do którego portu płynie - żaden wiatr nie jest dobry”. Te słowa rzymskiego filozofa Seneki dobrze oddają otrzymane wyniki badań, gdyż ten ważny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi jest wyraźnie zaniedbywany przez pracodawców pytanych respondentów.

Nienormowany czas pracy można rozumieć jako elastyczne formy organizacji czasu pracy, np. zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, przerywany czas pracy, praca w ruchu ciągłym lub praca zmianowa, indywidualny rozkład czasu pracy, w tym ruchomy czas pracy i skrócony tydzień pracy, praca weekendowa, praca na wezwanie - w dzisiejszych czasach dla wielu pracowników stanowi dość ważny element motywacji. Tym bardziej, że reakcją pracowników na brak stabilizacji i pewności zatrudnienia jest tzw. koncepcja „wolnego najmity”. „Wolny najmita”, to osoba, która czasowo sprzedaje swoje usługi (świadczy pracę) różnym „nabywcom”, których traktuje jak kontrahentów, a nie jak pracodawców lub swoich przełożonych. Z taką firmą „wolny najmita” się nie identyfikuje, mając na uwadze jedynie swoje własne korzyści. Nowe podejście wykreowało więc pracownika, który traktuje siebie samego jako jednoosobową firmę działającą na rynku i „biega od firmy do firmy”<sup>9</sup>.

Czy firmy oferują ten przywilej, ilustruje wykres 13.

**Wykres 13. Nienormowany czas pracy**

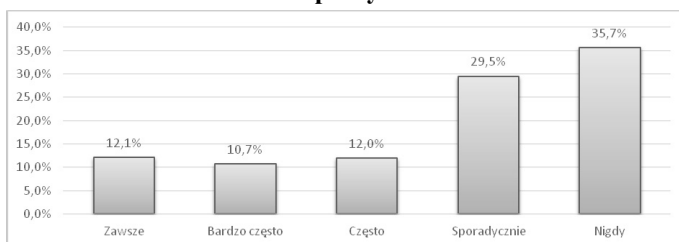


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jedynie co trzeci badany stwierdził, iż w jego firmie stosuje się podobne elastyczne formy pracy. Należy wspomnieć, iż najczęściej wymienianymi korzyściami dla pracowników wynikającymi z faktu nienormowanego czasu pracy są: możliwość dorobienia oraz możliwość pracy u kilku pracodawców, ewentualnie możliwość zdobywania doświadczenia.

Często firmy np. prywatne nagradzając swoich pracowników oferują im dodatkowe dni wolne od pracy. Czy wśród badanych pracowników byli tacy, którzy korzystają z takich motywatorów, ilustruje wykres 14.

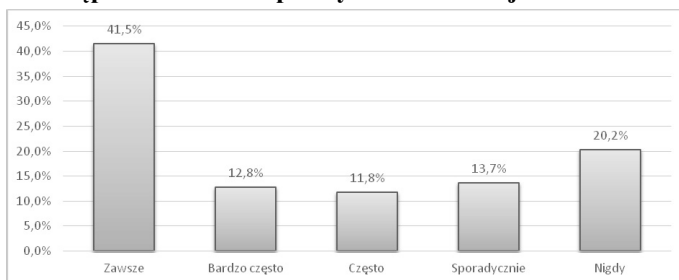
<sup>9</sup> Zob. A. Krzętowska, A. Jagodziński, *Motywowanie pracowników w warunkach niepewności - komunikat z badań*, [W] *Banki, przedsiębiorstwa i społeczeństwo w warunkach niepewności* [red] J. Grzywacz, S. Kowalski, Wyd. PWSZ Płock 2013 s. 19 -20.

**Wykres 14. Dodatkowe dni wolne od pracy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Analiza danych wskazuje, iż zdecydowana większość respondentów nie spotkała się z tym rodzajem bodźców motywacyjnych.

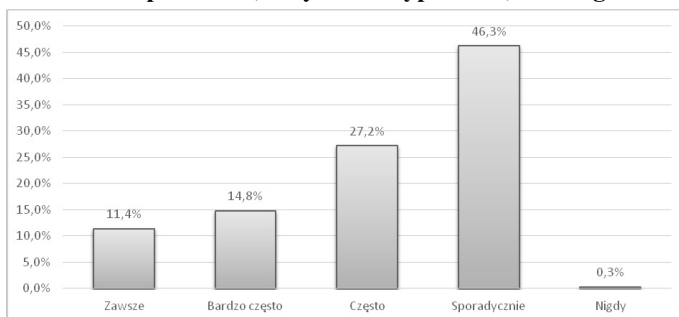
Kolejnym bodźcem motywującym do lepszej pracy może być dostęp do internetu i poczty elektronicznej w miejscu pracy (wykres 15).

**Wykres 15. Dostęp do Internetu i poczty elektronicznej**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Na podstawie zebranych informacji można wnioskować, iż większość firm oferuje swoim pracownikom dostęp do internetu i poczty elektronicznej.

Wśród stosowanych przez firmy zachęt niematerialnych wymienia się również publiczną pochwałą pracownika lub wręczanie dyplomów czy listów gratulacyjnych (wykres 16.)

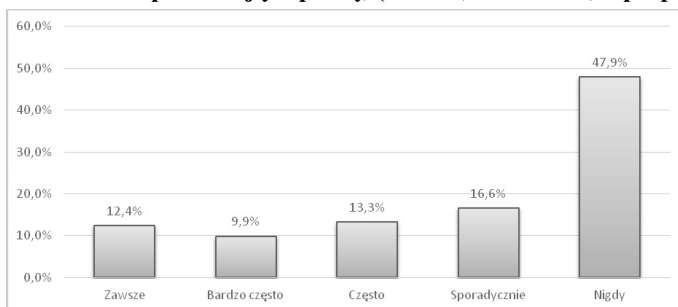
**Wykres 16. Publiczna pochwała, wręczanie dyplomów, listów gratulacyjnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Co drugi respondent stwierdził, iż ten rodzaj motywatorów jest stosowany w firmie, w której pracuje. Należy dodać, że publiczne wyrażanie uznania ma doniosły walor. Oddziałuje na świadomość zbiorowości pracowników, pozostawia miły ślad w ich pamięci, posiada wyrazisty tzw. czynnik wyróżniający, który decyduje o doniosłości nagrody, pogłębia jej znaczenie dla obdarowanego.

Kolejnym zagadnieniem były dodatki usprawniające pracę, np. telefon służbowy, samochód, laptop itp. (wykres 17)

**Wykres 17. Dodatki usprawniające pracę, (telefon, samochód, laptop itp.)**

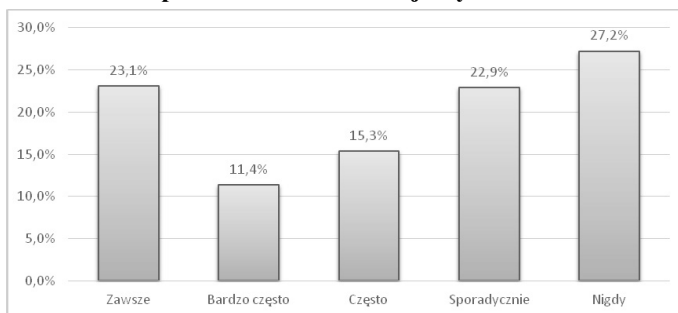


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jedynie co trzeci pracownik w swojej firmie ma dostęp do w/w urządzeń służbowych, usprawniających jego pracę.

Realizując cel niniejszego artykułu autorzy badania zebrali także opinie na temat świadczeń socjalnych stosowanych w firmach, w których pracowali respondenci (wykres kres 18).

**Wykres 18. Stosowanie pakietu świadczeń socjalnych**

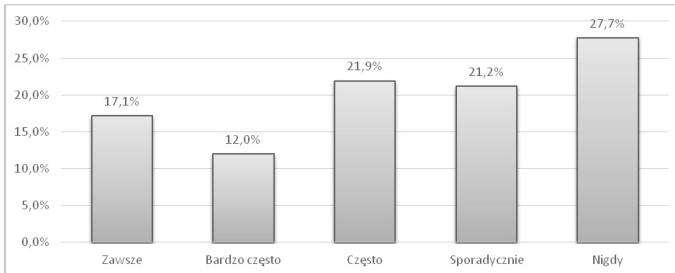


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W świetle otrzymanych danych, wyraźnie widać, że stosowanie świadczeń socjalnych jest dość rozpowszechnione wśród badanych pracowników i korzysta z nich co drugi zatrudniony respondent. W trakcie analizy otrzymanych wyników będzie można dowiedzieć się jakie to będą rodzaje świadczeń z grupy tzw. świadczeń socjalnych indywidualnych czy grupowych.

Coraz bardziej popularna wśród motywatorów niematerialnych stosowana przez współczesne firmy jest dodatkowa opieka medyczna oraz dodatkowe ubezpieczenie (wykres 19).

**Wykres 19. Dodatkowa opieka medyczna, dodatkowe ubezpieczenie**

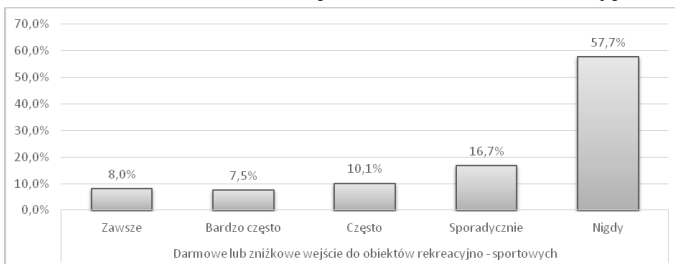


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Z przeprowadzonych badań wynika, że z tego typu motywatorów korzysta co drugi badany pracownik. Świadczy to przede wszystkim o dobrej kondycji finansowej firm, które proponują niniejsze elementy systemu motywacyjnego.

Wśród dodatków niepieniężnych można również wyróżnić bezpłatny lub częściowo płatny dostęp do obiektów sportowych lub rekreacyjnych (wykres 20).

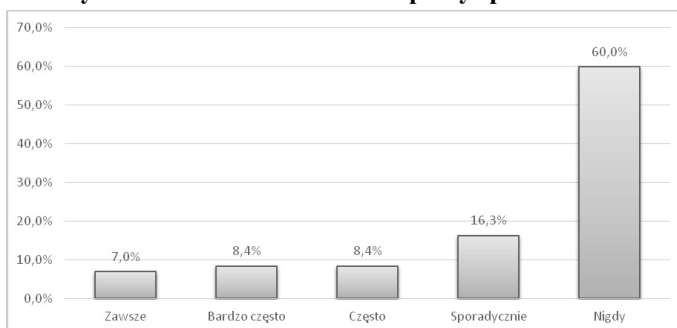
**Wykres 20. Darmowe lub zniżkowe wejście do obiektów rekreacyjno - sportowych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jak wynika z otrzymanych danych, 57,7% badanych pracowników „nigdy” nie korzystało z tej formy nagród, natomiast 16,7% - „sporadycznie”.

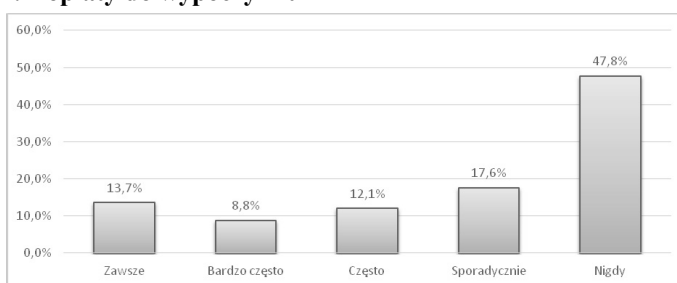
Również dofinansowanie do udziału pracowników w wydarzeniach kulturalnych czy sportowych nie było rozpowszechnione w opinii badanych pracowników (wykres 21).

**Wykres 21. Bilety do kin i teatrów oraz na imprezy sportowe i kulturalne**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

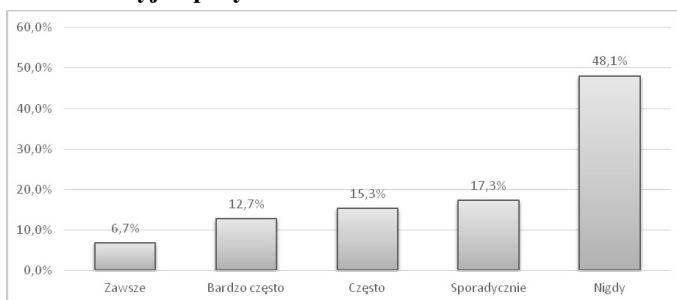
W sumie jedynie co piąty respondent korzystał z powyższych elementów motywacyjnych.

Kolejny element funduszu socjalnego to dopłaty do tzw. „wczasów pod gruszą” (wykres 22.)

**Wykres 22. Dopłaty do wypoczynku**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Prawie połowa respondentów (tj. 47,8%) wyraziła swoją opinię negatywnie. Podobna jest sytuacja, jeżeli chodzi o oferowanie pracownikom preferencyjnych pożyczek finansowych.

**Wykres 22. Preferencyjne pożyczki finansowe**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Co drugi badany stwierdził, iż firma, w której pracuje nie proponuje tego typu apanaży.

Podobne wyniki otrzymano, jeżeli chodzi o:

- zniżki w wybranych sklepach, restauracjach (bony towarowe),
- organizowanie spotkań integracyjnych,
- ryczałty na paliwo czy samochód służbowy do prywatnej jazdy.

## Zakończenie

Jaki już stwierdzono wcześniej wśród czynników mających wpływ na motywację, pozycję szczególną zajmują pozapłacowe elementy systemu motywacyjnego pracowników.

Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje, że dobrze zaprojektowany pakiet świadczeń pozapłacowych stanowi niezbędny element nowoczesnego systemu wynagradzania, natomiast same świadczenia pozwalają na uwzględnienie indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników.

**Na podstawie uzyskanych informacji można dokonać ogólnego podziału pozapłacowych elementów motywowania pracowników i wyróżnić ich ekonomiczne formy, na które składają się bodźce materialne i bodźce pozamaterialne. Do znanych przez respondentów bodźców materialnych w ramach pakietu świadczeń socjalnych - aczkolwiek stosowanych w stopniu umiarkowanym - można zaliczyć:**

- dodatkową opiekę medyczną, ewentualnie dodatkowe ubezpieczenie;
- darmowe lub zniżkowe wejście do obiektów rekreacyjno - sportowych;
- dopłaty do wypoczynku;
- bilety do kin i teatrów oraz na imprezy sportowe i kulturalne;
- preferencyjne pożyczki finansowe;

Natomiast do najbardziej popularnych bodźców pozamaterialnych można zaliczyć:

- możliwość rozwoju zawodowego;
- poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia;
- możliwość dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami;
- partnerskie traktowanie przez współpracowników i przełożonych;
- dostęp do Internetu i poczty elektronicznej;
- publiczną pochwałę, wręczanie dyplomów, listów gratulacyjnych.

Najrzadziej oferowane gratyfikacje pozapłacowe w opinii badanych, to:

- urlopy szkolny,
- dopłaty do studiów,
- możliwość wpływania na kluczowe decyzje firmy,
- możliwość awansu,
- budowanie ścieżki kariery pracowników,
- nienormowany czas pracy,
- dodatkowe dni wolne od pracy,
- dodatki usprawniające pracę, (telefon, samochód, laptop itp.).

Reasumując, analiza danych dotyczących metod pozapłacowego motywowania pracowników wskazuje, że firmy nie wykorzystują zbyt szerokiej palety bodźców pozafinansowych. Świadczenia pozapłacowe charakteryzowały się dużą dowolnością, zatem można przyjąć tezę, że nie uwzględniają faktycznych potrzeb i oczekiwań pracowników.

## Bibliografia

- Adamiec M. Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor- kreator- inspi-rator*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.
- Armstrong M. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydanie II*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.
- Jagodziński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach ubezpieczenia zdro-wotnego*, Wyd. NOVUM Płock 2013.
- Kopertyńska M.W. *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2008.
- Krzętowska A. Jagodziński A., *Motywowanie pracowników w warunkach niepew-ności*, [W] *Banki, przedsiębiorstwa i społeczeństwo w warunkach niepewności*. (red.) J. Grzywacz, S. Kowalski, Wyd. PWSZ Płock 2013.
- Piotrowski K., *Organizacja i Zarządzanie*, Wydawnictwo AlmaMer, Warszawa 2006.
- *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, „BIZNES” - Tom 5, PWN, Warszawa 2007.

## OFF-REMUNERATION INCENTIVES OF EMPLOYEES' MOTIVATION SYSTEM

### Summary

Many people publicly claim that they work for money but often, during unof-ficial conversations, they say that in fact they are motivated by the off-remu-neration benefits. However – as numerous studies show – indeed the financial incentives play a very important role on the list of motivating factors, but after the pay price rise they no longer fulfill their role. Definitely they can efficiently attract new employees but they rarely motivate already employed workers. This function is realized just by off-remuneration incentives and this is why these issues are steadily growing in importance and their efficiency is worth studying and searching.

**Key words:** motivating and motivation, motivation system, remuneration and off-remuneration incentives of the motivation system