

## Wpływ materialnych form motywowania pracowników na satysfakcję z pracy

### Wstęp

Najważniejszymi zasobami organizacji są ludzie, którzy dostarczają jej swoją pracę. Dlatego też do głównych zadań kierownika należy dobór, szkolenie i doskonalenie osób, które przyczynią się do realizacji celów firmy. Bez kompetentnych ludzi organizacja albo zdążyć będzie do nieodpowiednich celów, albo też napotka trudności w realizacji celów właściwych, nawet jeśli zostaną one ustalone. Zarządzający przedsiębiorstwami powinni więc zastanowić się, jak osiągnąć i utrzymać stały, wysoki poziom efektów. Jednym z kluczowych środków do osiągnięcia tego celu jest motywowanie podwładnych w taki sposób, aby pracowali intensywnie i dawali z siebie maksimum wysiłku.

Celem głównym niniejszego opracowania jest identyfikacja podstawowych form motywowania pracowników, jakie wykorzystuje się we współczesnych organizacjach, jak również określenie ich wpływu na odczuwanie przez pracowników satysfakcji z wykonywanej pracy. Cel ten zrealizowano w oparciu o analizę literatury przedmiotu oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród 100 pracowników sfery usług na temat oddziaływania instrumentów motywacyjnych na ich postawy i zachowania w organizacji.

### Istota motywowania i motywacji

Motywowanie określane jest głównie jako zespół procesów inicjowania określonych czynności (ich podejmowania, rozpoczęcia), ukierunkowanie ich przebiegu i utrzymywanie ich trwania

aż do osiągnięcia celu<sup>1</sup>. Ludzie, którzy są silnie zmotywowani mają jasno określone cele i podejmują wszelkie działania zmierzające do ich realizacji. Ludzie tacy mogą motywować się samodzielnie, jednak w większości potrzebują oni motywowania z zewnątrz.

Z punktu widzenia organizacji motywowanie postrzegane jest jako jedna z podstawowych funkcji zarządzania – obok planowania, organizowania i kontroli. Poprzez ten termin określa się zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne uwarunkowania osób w procesie pracy. Motywowanie można więc rozumieć jako proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne zachowanie człowieka<sup>2</sup>. Proces ten, dzięki stwarzaniu odpowiednich warunków oraz stosowaniu odpowiednich bodźców, powinien wpływać na zachowania podwładnych tak, aby postępowali oni zgodnie z wolą kierującego. Motywowanie w organizacji oznacza bowiem oddziaływanie na pracowników zorientowane na kreowanie wyższej efektywności pracy oraz kształtowanie takich postaw i zachowań, na których zależy pracodawcy i osobom zarządzającym w jego imieniu<sup>3</sup>.

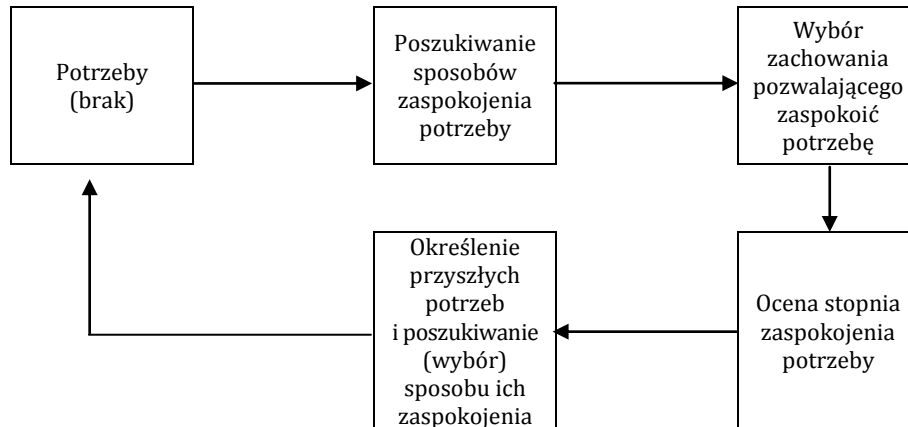
Motywacja do pracy powstaje w procesie, który zachodzi w psychice człowieka. Jego strukturę przedstawia rysunek 1.

---

<sup>1</sup> E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą*, Warszawa 2009, s. 115.

<sup>2</sup> J. Stoner, *Kierowanie*, Warszawa 2011, s. 426.

<sup>3</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Kraków 2008, s. 205.

**Rysunek 1. Struktura procesu motywacyjnego**

Źródło: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004, s. 519.

Proces ten rozpoczyna się od potrzeby albo odczucia pewnego braku, niedostatku. Reagując na tę potrzebę pracownik poszukuje sposobów na jej zaspokojenie, a następnie decyduje się na któreś rozwiązanie. Dokonuje oceny efektów z punktu widzenia stopnia zaspokojenia potrzeby, a jeżeli zostanie ona zaspokojona pracownik zaczyna odczuwać kolejne potrzeby.

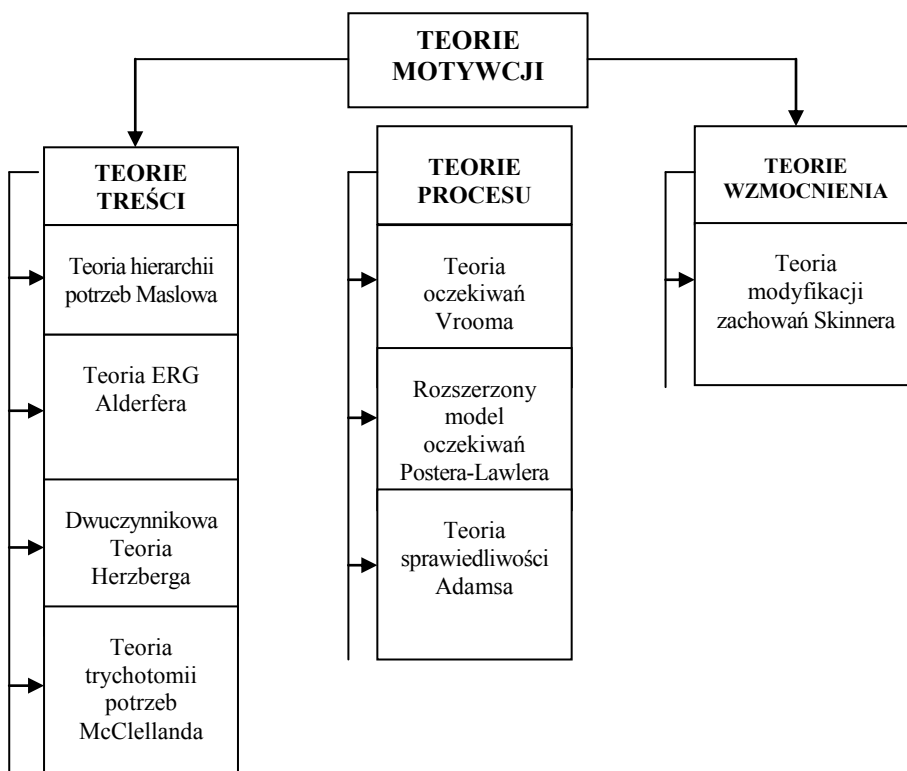
### Teorie motywacji

Na przestrzeni lat stworzonych zostało wiele różnych teorii, mających na celu wyjaśnienie istoty motywacji do pracy. Podstawową klasyfikacją tych teorii jest ich podział na teorie treści, teorie procesu oraz teorie wzmocnienia (rysunek 2). Do teorii treści, które koncentrują się na potrzebach człowieka zalicza się przede wszystkim:

- teorię hierarchii potrzeb Masłowa – opiera się na stwierdzeniu, iż ludzie w swoich działaniach powinni zaspokajać pięć, ułożonych hierarchicznie grup potrzeb – potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności i miłości, uznania i szacunku, samorealizacji;

- teorię ERG Alderfera – w której rozróżnia się trzy grupy potrzeb, w oparciu o które ludzie podejmują różne działania: potrzeby egzystencji, społeczne, rozwoju<sup>4</sup>;

**Rysunek 2. Podział teorii motywacji**



Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*

- dwuczynnikową teorię Herzberga – zakłada, że sprawność działania pracownika i wzrost satysfakcji zależą od rodzaju wykonywanej pracy. Wyodrębnił dwie grupy czynników wpływających na motywację: czynniki higieniczne (m.in. wynagrodzenie, polityka firmy, pewność zatrudnienia)

<sup>4</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Warszawa 2009, s. 45.

oraz czynniki motywacyjne (m.in. możliwość awansu, rozwoju osobistego);

- teorię trychotomii potrzeb McClellanda – koncentruje się na trzech głównych potrzebach odczuwanych i zaspokajanych w miejscu pracy: potrzebie osiągnięć, potrzebie władzy i potrzebie przynależności (afiliacji)<sup>5</sup>.

Wśród teorii procesu, kładących nacisk na sposoby powstawania motywacji, wyróżnia się głównie:

- teorię oczekiwań Vrooma – głównym założeniem jest przekonanie, że ludzie podejmują działania umożliwiające im osiągnięcie ustalonych rezultatów. Siła motywacji zależy więc od tego, czy pracownik uważa dany rezultat za możliwy do osiągnięcia oraz jak wysoko ocenia atrakcyjność ewentualnych nagród;
- rozszerzony model oczekiwań Postera-Lawlera – zakłada, że istnieją dwa czynniki, które określają poziom wysiłku wkładanego przez ludzi w działania zawodowe, a mianowicie subiektywna wartość nagród, jakie organizacja przewiduje w systemie zarządzania dla pracowników za ich wysiłek oraz prawdopodobieństwo wpływu, jaki ma wysiłek pracowników na przyznawanie konkretnych nagród zaspokajających ich potrzeby;
- teorię sprawiedliwości Adamsa – zakłada ona, iż główną potrzebą pracowników jest potrzeba sprawiedliwej oceny ich osobistego wkładu do wykonywanej pracy, która wyraża się w odpowiednim wynagrodzeniu.

Ostatnim rodzajem jest teoria wzmocnienia, której twórcą jest Skinner. Twierdził on, iż zachowanie człowieka jest wyuczone, a proces nauki odbywa się przy okazji reakcji na warunki i zdarzenia (bodźce) w środowisku zewnętrznym. Oznacza to, iż można

---

<sup>5</sup> J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Warszawa 2008, s. 108.

kształtować zachowanie innych, poprzez system pozytywnych i negatywnych bodźców (nagród i kar)<sup>6</sup>.

Obok teorii motywacji ukształtowały się także różne podejścia do motywacji pracowników, które noszą nazwę modeli motywowania. W teorii zarządzania wyróżnia się trzy modele:

- model tradycyjny, którego twórcą jest Taylor. Postulował on używanie przez kierujących organizacjami bodźcowego systemu płac. Twierdził, że to właśnie kierownicy wiedzą więcej na temat pracy wykonywanej na poszczególnych stanowiskach, niż sami pracownicy. Zakładał także, iż główną siłą motywacyjną dla robotników jest pieniądź;
- model stosunków współdziałania – jego twórcą jest Mayo. Podstawowym założeniem tego modelu jest teza, że pracownicy odczuwają potrzebę bycia ważnymi i użytecznymi, pragną przynależności i uznania. Mają silne potrzeby społeczne, które są ważniejsze dla motywacji niż pieniądze;
- model zasobów ludzkich – podstawowym założeniem jest teza, że ludzie pragną przyczynić się do osiągnięcia ważnych celów, które wspólnie ustalali. Głównym zadaniem kierowników jest więc zachęcanie pracowników do rzeczywistego ich uczestnictwa w procesach zarządczych w organizacji, a także stworzenie środowiska pracy, które umożliwi optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów ludzkich.

### **Instrumenty motywowania pracowników**

Najistotniejsze znaczenie w procesie motywowania pracowników ma dobór odpowiednich instrumentów motywacyjnych. Instrumenty te dzielą się na motywatory materialne oraz niematerialne (rysunek 3).

Motywowanie materialne obejmuje wszystko to, co jest związane z bezpośrednim i pośrednim wynagrodzeniem; całokształt pieniężnego, jak i niepieniężnego (rzeczowego) dochodu osiąga-

---

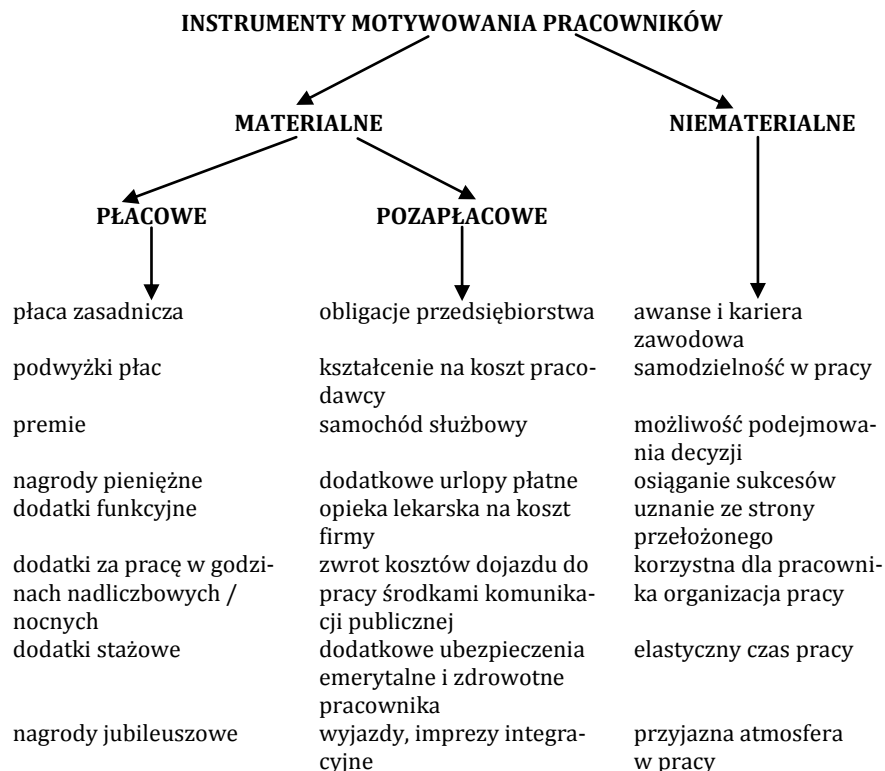
<sup>6</sup> T. Gorman, *Motywacja: droga do skutecznych działań*, Gliwice 2009, s. 35.

nego z pracy. Rzadko występuje w postaci jednego składnika. Zwykle obejmuje ich wiele, w tym składniki gwarantowane przez kodeks pracy<sup>7</sup>. W ramach motywowania materialnego wyróżnia się motywy materialne płacowe, takie jak płaca zasadnicza, podwyżka płac, premie, nagrody pieniężne, dodatki funkcyjne, stażowe, dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych/nocnych czy nagrody jubileuszowe oraz motywy materialne pozapłacowe np. kształcenie na koszt pracodawcy, możliwość korzystania z samochodu służbowego, opieka lekarska na koszt firmy czy dodatkowe ubezpieczenia emerytalne i zdrowotne pracowników. Do niematerialnych form motywowania pracowników zalicza się natomiast takie czynniki jak awanse i kariera zawodowa, samodzielność w pracy, możliwość podejmowania decyzji, uznanie ze strony przełożonego, elastyczny czas pracy czy przyjazna atmosfera w pracy.

---

<sup>7</sup> J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi...*, op. cit., s. 170.

Rysunek 3. Instrumenty motywowania pracowników



Wybór odpowiednich motywatorów ma istotne znaczenie nie tylko dla procesu motywowania pracowników, ale także dla odczuwania przez nich satysfakcji z wykonywanej pracy. Satysfakcja z pracy, zwana również satysfakcją zawodową lub pracowniczą, może być rozumiana jako wynik porównań między tym, czego oczekujemy (pragniemy, do czego dążymy), a tym co otrzymujemy w zamian za wykonywaną pracę, pozytywne lub negatywne uczucia i postawy wobec pracy<sup>8</sup>. Na satysfakcję pracowniczą wpływ ma wiele czynników, spośród których najczęściej wymienia się:

<sup>8</sup> M. Kaczkowska-Serafińska, *Satysfakcja z pracy*, cz. I, „Postera” 2011, nr 10 (23), s. 14.



- samorealizację – oznaczającą możliwość rozwoju osobistego, wykorzystania własnych zdolności i kwalifikacji oraz poczucie użyteczności z wykonywanej pracy;
- dobre stosunki z przełożonymi – czyli właściwe relacje występujące pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą w ramach życia zawodowego;
- dobre stosunki ze współpracownikami – a więc pozytywne stosunki międzyludzkie, mające miejsce w środowisku zawodowym, występujące między wykonawcami pracy;
- posiadanie pracy – przejawiające się w wykonywaniu odpłatnego zajęcia w celu wytwarzania określonych dóbr lub usług;
- właściwą organizację pracy – rozumianą jako odpowiedni system zasad, metod i działań, mających na celu zespolenie zespołu ludzkiego ze środkami i przedmiotami pracy oraz ukształtowanie stosunków wewnętrznych między pracobiorcami;
- osiągnięcia zawodowe – pojmowane jako potrzeba ujawniania się w stawianiu sobie coraz ambitniejszych celów i zdobywaniu lepszych wyników<sup>9</sup>.

### **Oddziaływanie instrumentów motywacyjnych na postawy i satysfakcję pracowników w świetle wyników badań własnych**

W celu zdiagnozowania rozwiązań stosowanych przez firmy w zakresie motywowania pracowników, oceny ich atrakcyjności, jak również poziomu satysfakcji odczuwanej przez pracowników z wykonywanych przez nich zadań przeprowadzono badania ankietowe.

Przy wyborze badanej populacji została wykorzystana metoda doboru nielosowego. Całkowita wielkość próby wynosiła sto osób. W badaniach wzięły udział osoby zatrudnione w administracji publicznej (33%), handlu (33%) oraz telekomunikacji (34%).

---

<sup>9</sup> T. Myjak, *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Toruń 2011, s. 35–36.

Największą część stanowiły osoby w wieku 21–30 lat (41%), a pozostali to osoby do 20 roku życia (4%), w wieku 31–40 lat (27%), w wieku 41–50 lat (18%) oraz osoby powyżej 51 lat (10%). Pod względem wykształcenia największą grupę stanowiły osoby z wykształceniem wyższym (62%), 37% to osoby mające średnie wykształcenie i 1% z wykształceniem zawodowym.

Administracja publiczna rozumiana jest jako całokształt działań prowadzonych przez różne podmioty, organy i instytucje na rzecz realizacji interesu publicznego. Dąży do zapewnienia każdemu obywatelowi przynajmniej minimalnej ilości środków utrzymania poprzez ustalanie zawartości koszyka dóbr i usług, które muszą być bezwzględnie dostępne dla wszystkich obywateli.

Wśród organów administracji publicznej wyróżnia się:

- organy władzy państwowej (np. administrację rządową, parlament),
- organy władzy samorządowej wszystkich szczebli (np. administrację samorządową, organy wykonawcze, nadzorcze, stanowiące).

Administracja publiczna realizuje swoje zadania w formie usług publicznych<sup>10</sup>. Do usług tych należy zaliczyć usługi związane bezpośrednio z wykonywaniem funkcji władczych, administracyjnych na rzecz społeczeństwa, porządkujących wszystkie obszary działania administracji publicznej i funkcji legalizujących obszary aktywności ludzkiej. Usługi administracyjne są wyrazem czynności wykonywanej z urzędu lub na wniosek odbiorcy usługi (konsumenta – obywatela)<sup>11</sup>.

Telekomunikację definiuje się jako przesyłanie na odległość znaków, sygnałów, pisma, obrazów, dźwięków albo informacji jakiegokolwiek natury drogą przewodową, radiową, optyczną lub poprzez jakiegokolwiek urządzenia wykorzystujące energię elek-

---

<sup>10</sup> M. Dylewski, B. Filipiak, *Usługi publiczne* [w:] *Współczesna ekonomika usług*, S. Flejtarski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Warszawa 2012, s. 454.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 460.

tromagnetyczną<sup>12</sup>. Usługi telekomunikacyjne polegają na zaspokajaniu potrzeb komunikacyjnych społeczeństwa. Spełniają podstawową rolę w przesyłaniu informacji mogących występować w formie mowy, obrazów oraz danych.

Handel to działalność gospodarcza polegająca na zawodowym pośredniczeniu w procesie wymiany towarowo-pieniężnej, czyli na zakupie towarów w celu ich dalszej odsprzedaży<sup>13</sup>. Funkcjonowanie handlu opiera się na pracy licznych przedsiębiorstw (jednostek gospodarczych), które włączając się w proces dystrybucji towarów, pełnią wiele użytecznych funkcji zarówno na rzecz producentów (dostawców towarów), jak i klientów.

Motywowanie i satysfakcja to jedne z najważniejszych aspektów zawodowego funkcjonowania człowieka w organizacji. Zaangażowanie pracowników oraz ich utożsamianie się z celami przedsiębiorstwa decydują często o sukcesie całej firmy. Dlatego też istotne jest, aby pracownicy czuli się dobrze w organizacji i byli zadowoleni z pracy w niej – wykres 1.

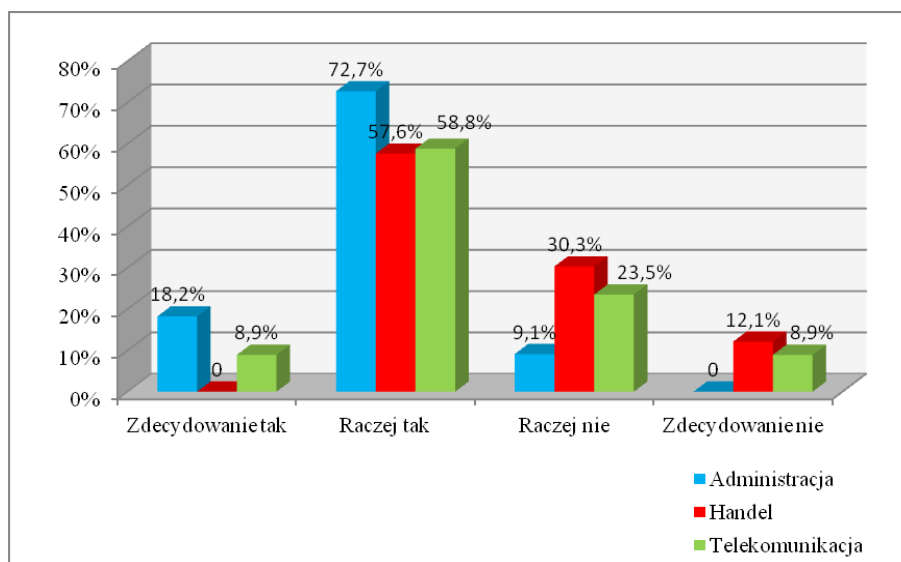
Badania pokazały, że najwięcej osób zadowolonych z pracy w swojej organizacji to pracownicy administracji publicznej. Aż 90% badanych zadeklarowało, że obecna praca jest dla nich zadowalająca, co sprawia, że administracja publiczna zdecydowanie dominuje w tej kwestii nad pozostałymi sektorami usług. W handlu i telekomunikacji zadowolony jest tylko co drugi pracownik.

---

<sup>12</sup> H. Babis, R. Czaplewski, *Usługi telekomunikacyjne* [w:] *Współczesna ekonomika usług*, S. Flejtarski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Warszawa 2012, s. 307.

<sup>13</sup> M. Sławińska, *Kompendium wiedzy o handlu*, Warszawa 2008, s. 11.

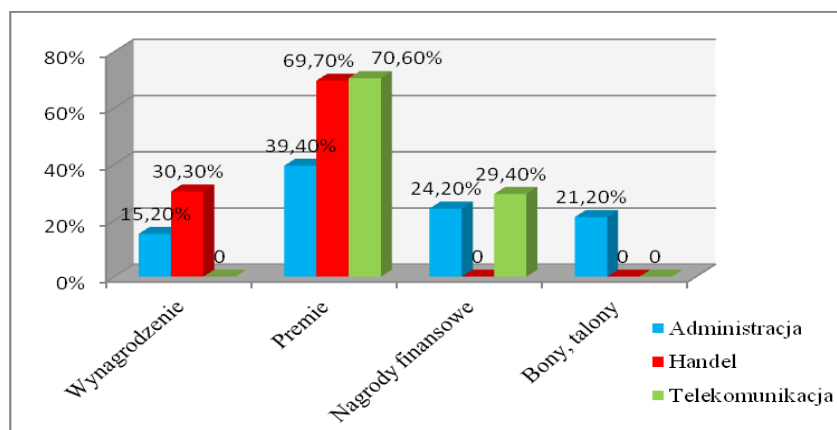
Wykres 1. Ocena zadowolenia pracowników z pracy w obecnej firmie



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Na satysfakcję z wykonywanej pracy niewątpliwie duży wpływ ma odpowiednio dobrany system motywowania. Dlatego też istotną sprawą jest dobór przez zarządzających organizacją odpowiednich czynników motywacyjnych (wykres 2).

Wykres 2. Najczęściej stosowane materialne czynniki motywacyjne

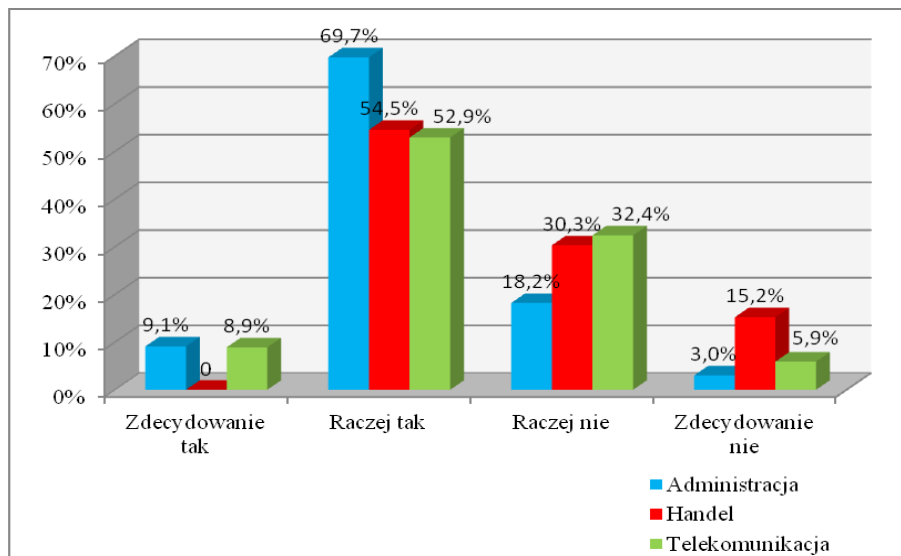


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Najczęściej stosowanym, a w przypadku branży handlowej jedynym, narzędziem materialnym motywowania pracowników jest premia. Najwięcej motywatorów stosuje się w administracji publicznej. Systemy motywacyjne opierają się tutaj nie tylko na premiach, ale też wykorzystywane są nagrody finansowe, czy różnego rodzaju bony i talony.

Stworzenie przez zarządzających organizacją odpowiedniego systemu motywacyjnego oraz dobór właściwych narzędzi motywacyjnych jest nieodzownym warunkiem odczuwania przez pracowników satysfakcji z wykonywanej pracy. Poziom tej satysfakcji przedstawia wykres 3.

**Wykres 3. Poziom satysfakcji odczuwanej przez pracowników**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

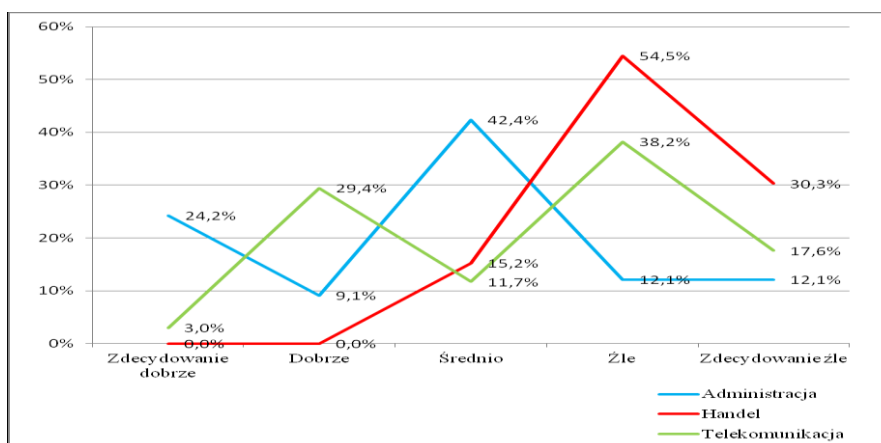
Z badań wynika, że większa część pracowników, zwłaszcza tych którzy świadczą usługi publiczne, odczuwa satysfakcję z pracy. W administracji publicznej to blisko 80% zatrudnionych, w handlu niespełna 55%, w telekomunikacji natomiast ponad 60% zatrudnionych. Jak pokazały badania, poziom tej satysfakcji jest uzależniony od wieku pracowników. W administracji publicz-

nej ponad połowa pracowników deklarujących odczuwanie satysfakcji to osoby powyżej 40 lat, z nieznaczną przewagą osób, które ukończyły 51 rok życia. Dla porównania w handlu i telekomunikacji pracownicy usatysfakcjonowani z obecnej pracy to przede wszystkim osoby młode, do 30 lat.

Odczuwanie przez pracowników satysfakcji z wykonywanej pracy uzależnione może być nie tylko od wieku, ale także od stażu pracy w danej organizacji. W administracji publicznej satysfakcję z pracy mają przede wszystkim osoby, których staż pracy jest dłuższy niż 10 lat, choć jak pokazują badania w przypadku usług publicznych satysfakcję odczuwają także osoby z krótszym stażem. Dla porównania pracownicy zatrudnieni w branżach handlowej i telekomunikacyjnej, którzy są usatysfakcjonowani z pracy to głównie osoby, których staż pracy jest dłuższy niż 6 lat. Zdecydowanie mniejszą satysfakcję mają natomiast osoby, których staż pracy nie przekracza 5 lat. Wynika z tego zatem, że odczuwanie przez pracowników satysfakcji z pracy rośnie wraz ze wzrostem stażu pracy.

W poszczególnych branżach pracownicy różnie oceniają system motywacyjny funkcjonujący w ich organizacjach – wykres 4.

**Wykres 4. Ocena systemu motywacyjnego funkcjonującego w przedsiębiorstwie**



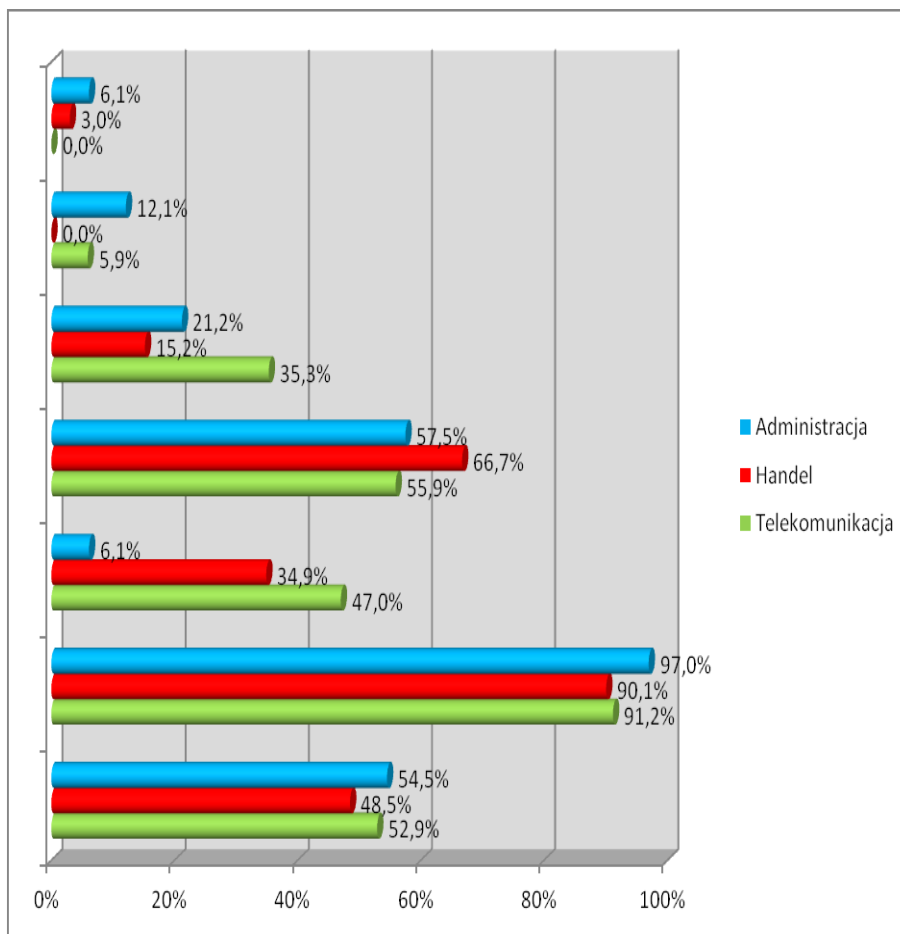
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W administracji publicznej, gdzie stosuje się różne motywatory materialne system ten oceniony został pozytywnie przez ponad połowę badanych. Zupełnie odwrotna sytuacja ma miejsce w handlu oraz telekomunikacji, gdyż większa część badanych oceniła ten system negatywnie. Szczególnie jest to widoczne w handlu, gdzie blisko 85% zatrudnionych uważa ten system za zły.

Negatywne opinie dotyczące systemów motywacyjnych wynikają z wielu czynników. Jednym z nich mogą być rozbieżności pomiędzy motywatorami materialnymi wykorzystywanymi przez firmę, a tymi, które stanowią dla pracowników największą zachętę do pracy (wykres 5).

Motywatorem finansowym stanowiącym największą zachętę do pracy, w opinii badanych, jest podwyżka płacy. Taką odpowiedź wskazało ponad 90% ankietowanych, niezależnie od branży, w której są zatrudnieni. Duże znaczenie mają także nagrody pieniężne, jak również premie. Dla co czwartego badanego motywatorem zachęcającym do pracy jest dofinansowanie kształcenia. Stosunkowo mało zachęcającymi są natomiast takie motywatory materialne jak dodatkowe urlopy płatne czy opieka lekarska na koszt firmy.

Wykres 5. Finansowe narzędzia motywacyjne stanowiące dla pracowników największą zachętę do pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Najistotniejszą kwestią z punktu widzenia motywowania pracowników jest odczuwanie przez nich tejże motywacji (wykres 6).

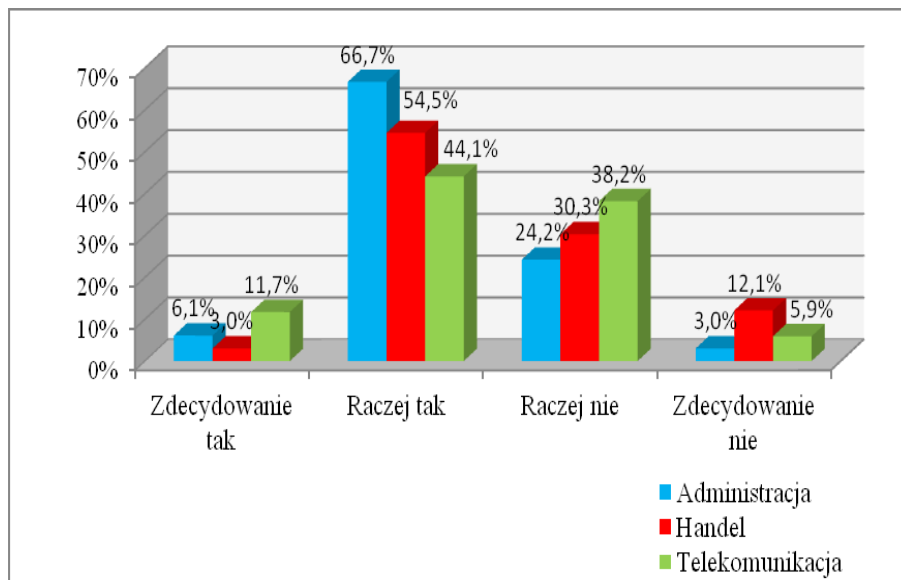
Wyniki badań wskazują, że wśród pracowników, niezależnie od branży, w której są zatrudnieni, dominuje opinia, iż czują się zmotywowani do pracy. Szczególnie wyraźne jest to w przypadku



administracji publicznej, gdzie zdanie takie wyraziło ponad 70% badanych.

Poziom motywacji uzależniony jest od wieku pracowników. Badania pozwalają stwierdzić, że w administracji publicznej motywację do pracy odczuwają przede wszystkim osoby powyżej 41 roku życia. Wśród osób mieszczących się w przedziale wiekowym 41–50 lat takie zdanie wyraziło ponad ¼ badanych. Z kolei wśród osób powyżej 51 roku życia zmotywowanymi czuje się ponad 20% zatrudnionych.

**Wykres 6. Ocena odczuwania przez pracowników motywacji do pracy**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W branży handlowej odczuwanie motywacji do pracy zadeklarował co trzeci badany mieszczący się w przedziale wiekowym 21–30 lat, jak również ponad 20% badanych w wieku 31–40 lat. Wśród osób młodych do 20 lat dominuje przekonanie o nieodczuwaniu motywacji. Podobnie jest w branży telekomunikacyjnej, gdzie zmotywowanymi czują się przede wszystkim osoby w wieku 21–40 lat.

## **Podsumowanie**

Chcąc skutecznie motywować pracowników konieczne jest wprowadzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniego systemu motywacyjnego. Nie jest to jednak łatwe zadanie. Aby skutecznie spełniał on swoją rolę musi być dostosowany nie tylko do możliwości firmy, ale także do indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników. To właśnie potrzeby są motorem działań pracowników, sterują ich aktywnością, sprawiają, że jedne elementy są dla nich atrakcyjne, a inne nie.

Podsumowując zaprezentowane wyniki badań należy zwrócić uwagę, że stworzenie przez firmę odpowiedniego systemu motywacyjnego przekłada się na zadowolenie pracowników z pracy i tym samym wpływa na ich satysfakcję. Systemy motywacyjne funkcjonujące obecnie w przedsiębiorstwach polegają przede wszystkim na stosowaniu motywatorów materialnych. Najczęściej wykorzystywanym instrumentem są premie finansowe, ale też bony, talony czy nagrody pieniężne.

W świetle zaprezentowanych wyników badań można stwierdzić, że najlepsze systemy motywacyjne funkcjonują w administracji publicznej. Wynika to z faktu, iż w tym sektorze usług wykorzystuje się najwięcej instrumentów motywacyjnych. Oprócz płacy zasadniczej stosuje się tutaj także premie finansowe, nagrody pieniężne, bony oraz talony. Sprawia to, że pracownicy zatrudnieni w administracji publicznej czują się odpowiednio zmotywowani do pracy, a praca w danej organizacji jest dla nich źródłem satysfakcji. W porównaniu więc z systemami motywacyjnymi funkcjonującymi w innych branżach, gdzie stosuje się na ogół tylko premie finansowe, administracja publiczna wypada bardzo korzystnie.

Należy podkreślić, że funkcjonowanie w organizacjach skutecznego systemu motywacyjnego jest nieodzownym warunkiem odczuwania przez pracowników satysfakcji. Prowadzi do zwiększenia zaangażowania w pracę i zadowolenia z niej, co skutkuje możliwością utrzymania w firmie wykwalifikowanych pracowników.

Reasumując, aby możliwe było skuteczne motywowanie pracowników należy brać pod uwagę ich opinie i postawy, co pozwoli zarządzającym organizacją na dobranie odpowiednich narzędzi motywacyjnych, a w konsekwencji zwiększy zaangażowanie pracowników w wykonywane zadania i przyczyni się do osiągnięcia lepszych wyników. Dla pracowników z kolei stanie się źródłem zadowolenia i odczuwania satysfakcji z pracy w danej firmie.