

# Mity o premiach cz.I

Robert Reinfuss [robert@reinfuss.pl](mailto:robert@reinfuss.pl)

## W dziedzinie premiowania funkcjonuje w Polsce rekordowo dużo mitów i złudzeń. Polityka wynagrodzeniowa ponosi tymczasem zasłużoną porażkę. Jako narzędzie zarządzania jest nieskuteczna. Rzetelna wiedza o tym nie może się jednak przez te mity przebić.

Menedżerowie bronią systemów premiowych, gdyż uważają je za swoje podstawowe narzędzia i atrybuty władzy nad pracownikami, nieświadomi tego, że nie tylko atrybuty te nie mają strategicznego znaczenia dla firmy, ale w wielu przypadkach wręcz szkodzą efektywności i wynikom.

Systemy premiowe stosowane w polskich firmach są w większości znanych mi przypadków nieefektywne. Wiele z nich działa na szkodę firmy lub co najmniej wbrew interesom zarządzających. Skuteczność biznesowa premii to fatamorgana. Czy tak naprawdę jest? Jeśli tak, to na czym polegają złudzenia, którym ulegamy?

Poniżej przedstawiam siedem najpoważniejszych z nich, dotyczących wynagrodzeń i premii.

### Złudzenie pierwsze

Wynagrodzenie motywuje do pracy. Nie jest prawda. Dlaczego ulegamy złudzeniu, że wynagrodzenie motywuje?

Słusznie sądzimy, że pracownikowi zależy na jak najwyższym wynagrodzeniu. Większość pracowników podejmuje pracę ze względu na wynagrodzenie. Uważamy zatem mylnie, że płaca motywuje ich do pracy. Tymczasem płaca motywuje ich jedynie do podjęcia pracy. A to jest zupełnie co innego. Weźmy na przykład robotnika wykonującego proste prace budowlane. Zapłacono mu za pozostanie dłużej i pracę w nadgodzinach. Zgodził się pracować, bo zależy mu na wynagrodzeniu, ale praca nie sprawia mu żadnej przyjemności. Ten sam robotnik zamiast zostać w pracy, mógłby wrócić do domu i zająć się np. koszeniem trawnika. Do wykonania której pracy miałby większą motywację? Czy do tej, której podejmuje się za pieniądze, ale nie widzi w niej sensu? Czy do tej, za którą nikt mu nie płaci? To nie motywacja powoduje, że robotnik rezygnuje z koszenia swojego trawnika i zostaje w pracy po godzinach, lecz pieniądze. Pieniądze są więc powodem decyzji o podjęciu pracy, ale nie zwiększają motywacji do jej wykonywania.

Wynagrodzenie ma oczywiście wpływ na motywację do pracy. Niestety, ma wpływ destrukcyjny. Motywacja pracownika zależy bowiem nie od wysokości wynagrodzenia, ale od różnicy pomiędzy wynagrodzeniem otrzymywanym (lub obiecany) a wynagrodzeniem oczekiwanym. Różnica pomiędzy oczekiwaniami a ich zaspokojeniem, nazywana w naukach socjologicznych względną deprywacją, jest kluczem do zrozumienia

destrukcyjnego wpływu wynagrodzeń i premii na motywację. To od poziomu niezaspokojenia bowiem zależy poziom motywacji, a nie – jak wielu menedżerów błędnie sądzi – od wysokości wynagrodzenia. Dla laika ta różnica jest trudna do uchwycenia, gdyż pojęcie poziomu niezaspokojenia nie jest powszechnie używane. Ulegamy złudzeniu, nie potrafiąc rozróżnić motywującego charakteru oczekiwań od demotywującego charakteru niezaspokojenia. Oczekiwania placowe są tymczasem niemal zawsze wyższe niż poziom ich postrzeganego zaspoko-

jenia. Czy znasz kogoś, kto uważa, że zarabia więcej, niż powinien? Być może są takie osoby, ale ja dotąd ani jednej z nich nie spotkałem.

Tak więc prawie wszyscy pracownicy uważają, że zarabiają za mało. Czy to jest motywujące? Nie. Niezaspokojenie w zakresie wynagrodzenia powoduje wieczną demotywację i wpływa negatywnie na efektywność pracy. I tak powstaje podstawowy paradoks polityki wynagrodzeniowej: płaca motywuje do podjęcia pracy, ale demotywuje do jej efektywnego wykonywania!

Doradzam obecnie wielu firmom. Niektóre z nich płacą dwu-, a nawet trzykrotnie więcej niż inne na analogicznych stanowiskach pracownikom. Nawet tak drastyczne różnice w wynagrodzeniu nie mają większego wpływu na zaangażowanie pracowników. Nigdy jeszcze nie słyszałem, żeby ktoś twierdził, że „pracuje wydajniej niż inni, bo mu bardzo dużo płacą”. Wręcz przeciwnie, na kiepskie płace narzeka większość.

Wynagrodzenie demotywuje do pracy. Więcej lub mniej, ale, poza sytuacjami ekstremalnymi, zawsze demotywuje.

### Złudzenie drugie dotyczące premii

Premie motywują do osiągnięcia lepszych wyników, ponieważ pracownikom zależy na pieniądzu. Jest to nieprawda.

Złudzenie bierze się stąd, że rzeczywiście pracownikom zależy na pieniądzu. Uważamy więc, że – podobnie jak w przypadku wynagrodzeń podstawowych – będą robić wszystko, aby powiększyć swoją premię lub zwiększyć szanse jej osiągnięcia. Stawiamy więc warunki: „jeśli będziesz pracował wydajniej, to premia będzie większa”. Pracodawcy projektują zasady premiowe w taki sposób, aby wyższą premię wypłacić pracownikom osiągniętym lepsze wyniki, tym samym licząc na poprawę wyników. Co prawda pracownicy są skłonni zrobić coś dodatkowego za premię, ale tylko pod warunkiem, że ta premia jest naprawdę

duża i w dodatku jest wypłacana natychmiast. Dlatego w miarę skutecznie działa mechanizm nadgodzin. Kto miał z nim do czynienia, wie jednak, że nawet dwukrotnie wyższe wynagrodzenie nie zawsze jest wystarczające, by skłonić pracowników do dodatkowej pracy.

Z perspektywy pracowników premia wygląda bowiem zupełnie inaczej. Pracownikowi zależy na jej otrzymaniu najmniejszym możliwym kosztem. Jeśli ten koszt jest zbyt duży, to pracownik zrezygnuje z premii. A premie z perspektywy pracownika są niskie i na dodatek obłożone są licznymi warunkami i ograniczeniami, wśród których powszechnym jest odsunięcie wypłaty w czasie. To, co premiujemy, czyli wzrost efektywności, wymaga tymczasem od pracownika wyjścia ze strefy komfortu pracy, do jakiej przywykli, zmiany nawyków lub dodatkowego wysiłku, czyli poniesienia kosztu, który zazwyczaj znacznie przekracza zyski z premii. Pracownicy nie są więc skłonni pracować efektywniej teraz po to, by kiedyś dostać „symboliczne” premie. Będą więc oni podejmować próby otrzymania wyższego wynagrodzenia, ale nie kosztem zmiany nawyków i cięższej pracy, ale raczej podejmując działania pozorne, takie jak manipulowanie danymi, produkcję lub sprzedaż pozorną (np. do hurtowni) itp.

Premie nie tylko nie przekładają się na wzrost efektywności, ale powodują jej obniżanie. Spadek efektywności jest spowodowany negatywnymi, często niezauważanymi skutkami ubocznymi premii. Jednym z takich mechanizmów demotywowania pracowników za pomocą premii jest podnoszenie przez nią oczekiwań płacowych. Mechanizm jest następujący: „skoro za dodatkowy wysiłek mógłbym dostać dodatkowe wynagrodzenie, to za porządną pracę też chcę premię”. Efektywność pracy jest więc przez pracowników ograniczana albo dlatego, że premie ich nie zadowolają („za takie pieniądze to ja się wysilać nie będę”) albo wprost po to, by premie wymusić. Manipulacja wynikami i presja wywierana na obniżenie oczekiwań jest bowiem mniej kosztownym sposobem osiągnięcia premii niż podnoszenie wydajności. Mechanizm ten jest niedostrzegalny w indywidualnych przypadkach. Nie zauważają go nawet sami pracownicy. W dużych firmach mechanizm oddziaływania pracowników i kadry menedżerskiej na wyniki jest na tyle skuteczny, że może całkowicie zatrzymać rozwój wydajności pracy. W dłuższej perspektywie ograniczanie efektywności jest bardziej opłacalne dla pracowników niż premiovana wyższa efektywność. Podnosze-

nie efektywności daje co prawda szansę na premię, ale w konsekwencji prowadzi do podnoszenia oczekiwań, redukcji szans na premię w przyszłości i co najważniejsze – pogarszania warunków pracy.

Znam dużą firmę, która od trzech lat stosuje szczegółowo opracowany system premiowy. Premie są wysokie. Pomimo stosowania premii wyniki od trzech lat kształtują się w okolicach 85 proc. norm. Z powodu złych wyników pracownicy często nie otrzymują premii. Wiadomo i potwierdziła to przeprowadzona analiza, że wyniki mogłyby być znacznie wyższe, gdyby nie premie. Konstrukcja algorytmów i zasada współodpowiedzialności pracowników powodują bowiem, że mimo wysokiego poziomu frustracji bardziej oplaca się im nie dostać premii, niż osiągnąć założone w planie wyniki. Straty sięgają milionów złotych.

Dodatkowy mechanizm, który niemal całkowicie eliminuje zależność motywacji od premii wynikowej, polega na tym, że wpływ podwładnych na wyniki jest znacznie mniejszy, niż się wydaje przełożonym. Premiowanie więc pracowników za wyniki powoduje jedynie frustrację i negatywnie oddziałuje na ich wydajność pracy.

Wzrost motywacji menedżerów i pracowników do osiągnięcia wyników poprzez powiązanie wysokości premii z tymi wynikami jest iluzją. Niestety, ulegają jej zarówno zarządzający, jak i audytorzy.

## Złudzenie trzecie dotyczące premii menedżerskich

Skorelowanie premii menedżerskich z wynikiem firmy oznacza, że menedżerowie będą zwiększać produktywność zarządzanych zespołów. Jest to nieprawda.

Wysokość premii menedżerskich można łatwo uzależnić od wyniku. Przekonuje to, całkowicie mylnie, zarządzających i audytorów, że tym samym tworzą również odwrotną zależność, czyli że to wynik będzie zależał od premii. Inaczej mówiąc, ulegają przekonaniu, że premie spowodują, iż menedżerowie będą podejmować dodatkowe, krótko- i długoterminowe działania na rzecz rozwoju produktywności i poprawy premiovanych wyników. Ta odwrotna korelacja, niestety, niemal nigdy nie zachodzi.

Podstawowy mechanizm, który blokuje wzrost produktywności, jest pozapłacowy. Menedżerowie zazwyczaj nie umieją przełożyć wyniku na działania operacyjne. Nie umieją zaprojektować dla siebie i wyjaśnić podwładnym, jakie dodatkowe działania muszą podjąć i jakich zmian dokonać w sposobach pracy, aby zrealizować dodatkowy, premiovany wynik. Najczęściej ograniczają się do zwiększenia presji na podwładnych, bez zmiany metod dochodzenia do wyników. Wdrażając MBO, przekonują się, że z taką trudnością borykają się niemal wszyscy menedżerowie.

Brak umiejętności przełożenia dodatkowych oczekiwań na konkretne zmiany, nazywany fachowo operacjonalizacją, nie wynika tylko z braku fachowości w sferze zarządzania. Menedżerowie czasem wiedzą, jak usprawniać pracę swoich zespołów, ale presja premiovanego wyniku jest krótkoterminowa. Wynik trzeba poprawić natychmiast, a wzrost efektywności wymaga zaplanowania, uzgodnienia i długiego procesu wdrożenia. Pod presją wyników menedżerowie podejmują więc działania chaotyczne, krótkoterminowe i często nieracjonalne w dłuższej



**Izabela Kołpaczyńska**  
Projekt Manager/Koordinator Animatorów  
Centrum Nauki Kopernik

### **Czy to prawda, że premie nie motywują pracowników?**

Pracownicy chcą być przede wszystkim sprawiedliwie oceniani, nagradzani i awansowani. Nie wystarcza fakt, że system premiowania jest sprawiedliwy i konsekwentny. Niezbędne jest też tego rodzaju odczucie wśród pracowników.

Nadzwyczaj demotyująca, a nawet destrukcyjna jest sytuacja, w której pracownicy mają wrażenie, że ich kolega jest niesprawiedliwie wysoko wynagradzany. Jednakże jednakowe premie zarówno dla obiboków, jak i osób ciężko pracujących są poważnym źródłem firmowej demotyacji.

perspektywie. Najczęściej ograniczają się do zwiększenia presji na podwładnych i zwiększenia presji na zarządzających, aby obniżyć plany i oczekiwania. Wszystko to kosztem rozwoju organizacji.

Oprócz częstego braku kompetencji menedżerowie mają też ważne powody, aby nie poprawiać produktywności. Poprawa wyników wiąże się bowiem zazwyczaj z olbrzymimi kosztami w sferze relacji z podwładnymi i komfortu pracy. Zmuszanie podwładnych do jeszcze większego wysiłku jest dla większości przełożonych kosztem większym niż zyski z otrzymania ewentualnej premii – o ile w ogóle zostanie wypłacona. Menedżerowie nie poprawiają więc wyników pomimo zachęty premiowej, a jeśli je poprawiają, to z innych niż premia powodów – dlatego, że bardzo chcą (mają wewnętrzną motywację) albo dlatego, że muszą.

## Złudzenie czwarte

Wysokie premie są bardziej skuteczne. Jest to nieprawda z co najmniej trzech powodów.

Premie często podnoszone są kosztem wynagrodzeń zasadniczych. Powoduje to spadek bezpieczeństwa socjalnego pracowników i przekłada się na spadek subiektywnie postrzeganej jego wartości. Może to demotywować pracowników do podejmowania działań ryzykownych i niestandardowych, co w przypadku menedżerów i specjalistów będzie ograniczało innowacyjność i rozwój produktywności.

Drugim powodem jest wzrost oczekiwań płacowych. Nominalnie wysokie premie powodują, że w przypadku ich niewypłacenia pracownicy są niezadowoleni i to przez długi czas. Im wyższa premia, tym większy poziom demotywacji. Oczywiście wysokie, wypłacone premie zadowolą pracowników, ale, jak wiadomo, niezadowolonych jest zawsze więcej. Złudzenie, że podwyżki premii zwiększą zaangażowanie, płynie z popelnianego powszechnie błędu polegającego na niezauważaniu demotywującego działania wynagrodzeń: „skoro pracownicy chcą więcej zarabiać, to jeśli im damy wyższe premie, będą bardziej usatysfakcjonowani z wynagrodzenia”. Jest to nieprawda. Gdyby tak było, to firmom opłacałoby się bez przerwy podnosić premie w zamian za rosnącą produktywność. Jak wiadomo, w rzeczywistości jest zupełnie inaczej.

Trzecim powodem, dla którego nie opłaca się podnosić premii, jest subiektywne i względne postrzeganie ich wysokości. Podnosząc premie, podnosimy koszty i poprzeczkę przedsiębiorstwu, a nie pracownikom. To firma musi więcej zapłacić. Z zasady obniża to rentowność wynagrodzeń. Wartość premii dla pracownika jest znacznie niższa niż koszt dla firmy. Bardziej motywujące działanie wyższej premii jest wątpliwe.

Znana mi osoba powiedziała niedawno swojemu klientowi, że „za kwotę poniżej 10 tysięcy złotych to jej się nie chce wstać z łóżka”. Ta sama pani jeszcze niedawno była skłonna pracować miesiąc i to z pasją za wynagrodzenie poniżej średniej krajowej. Podnoszenie wynagrodzeń nie zwiększa motywacji i zaangażowania pracowników.

## Złudzenie piąte dotyczące puli premiowej

Podział puli premiowej w zależności od osiągniętych przez pracowników wyników powoduje, że starają się oni osiągać lep-



**Karolina Stołecka**  
Kierownik HR  
Benefit Systems SA

### Dlaczego benefity są lepsze niż premia finansowa?

Benefity pozapłacowe to świadczenia długoterminowe, które są dostępne dla wszystkich pracowników, a coraz częściej także członków ich rodzin. W przeciwieństwie do premii finansowej, która z założenia jest świadczeniem jednorazowym, pracownik ma pewność, iż jego praca oraz zaangażowanie w działalność firmy będzie dodatkowo wynagradzana przez dłuższy czas. Świadczenia pozapłacowe niwelują także ryzyko związane z pojawieniem się niezdrowej rywalizacji między współpracownikami, co jest częstym zjawiskiem w podmiotach, w których formą dodatkowego wynagrodzenia jest premia finansowa.

sze wyniki po to, by otrzymać wyższą premię (większą część puli premiowej). Jest to nieprawda.

Wiele firm w Polsce stosuje rozwiązania oparte na puli premiowej, czyli zdefiniowanej z góry kwocie premii do podziału. Zasada puli premiowej polega na tym, że ilość pieniędzy do podziału jest ograniczona. System premiowy służy więc jedynie sprawiedliwej dystrybucji ograniczonej ilości pieniędzy do podziału. Pula premiowa jest dzielona według zasady: kto zapracował na więcej, dostaje większy kawałek „tortu”.

Złudzenie polega na tym, że wydaje nam się, iż podstawową korelacją jest powiązanie efektów pracy pracownika z wysokością premii. Rzekomo pracownikowi opłaca się włożyć więcej wysiłku w pracę w zamian za premię. W rzeczywistości znacznie silniejsza jest korelacja szkody wyrządzonej współpracownikom z wysokością premii. Zaszkozić innym, np. poprzez podważenie ich osiągnięć lub utrudnianie im uzyskania efektów, jest wielokrotnie prostsze i mniej kosztowne niż wypracowanie własnego sukcesu. Tym bardziej, że własną premię, czyli własny sukces, pracownik wypracowuje kosztem premii współpracowników. Konkurencja i wzajemne antagonizmy są więc naturalną konsekwencją takiej polityki wynagrodzeniowej i racjonalnym wyborem pracowników. Stosowanie puli premiowej prowadzi do pogorszenia relacji w organizacji i spadku wydajności pracy. Negatywne skutki puli premiowej dotyczą w większym stopniu pracowników zdolnych, ambitnych i rozumiejących mechanizmy biznesowe.

## Złudzenie szóste odnoszące się do zasady SMART

Stawianie realistycznych targetów premiowych działa motywująco i w efekcie prowadzi do poprawy wyników. Teza ta wydaje się logiczna. Wierzą w nią niemal wszyscy. Błąd dotyczy jednak nie samej idei motywowania do realistycznych targetów (ta jest słuszna), ale przekonania, że te targety są dobrze, czyli realistycznie ustalone. Stosowanie powyższej zasady przez kilka lat powoduje bowiem naturalne obniżanie oczekiwań (targetów) i wyhamowanie naturalnego, organicznego rozwoju efektywności pracy. Paradoksalnie to nie pracownicy są głównymi „hamulcowymi” podnoszenia wymagań. To menedżerowie



**dr Kazimierz Sedlak**  
Sedlak&Sedlak

## Czy premia jest lepsza od benefitów?

Na tak sformułowane pytanie nie ma prostej odpowiedzi. Wynagradzanie to proces złożony i zwykle ukierunkowany na zwiększanie efektywności pracy. Daje największe efekty, gdy jest zindywidualizowany, czyli dopasowany do potrzeb zarówno pracodawcy, jak i pracownika. Jeżeli uzyskujemy zamierzone efekty typu wzrost wydajności, to warto stosować zarówno premie, jak i benefity. Jeżeli nie ma efektów, to nie warto korzystać z żadnego z tych narzędzi.

średniego szczebla i specjaliści są odpowiedzialni za zaniżanie oczekiwań i lansowanie anty-biznesowej zasady realizacyjności celów. Są oni bowiem podwójnie zainteresowani utrzymaniem status quo. Po pierwsze, w trosce o relacje z podwładnymi (których często się boją) nie są chętni do podnoszenia wymagań. Po drugie, ich własny interes premiowy sprzyja zaniżaniu targetów. W utrzymaniu status quo wspierają ich specjaliści, którzy wspólnie z nimi zainteresowani są tworzeniem rezerw pracochłonności. W zarządzaniu personelem często odwołują się oni do zasady SMART mówiącej o tym, że cele powinny być realistyczne. W założeniach teoretycznych słuszną zasadą powszechnie interpretowaną jest jednak na szkodę przedsiębiorstwa. W efekcie stawianie i premiowanie realistycznych celów (targetów) prowadzi w dłuższej perspektywie do spadku efektywności organizacji i nierentowności systemów premiowych.

Pewna firma produkcyjna stosowała przez kilka lat rozbudowany system akordowy. Normy nie były podnoszone, bo wydajność delikatnie spadała, utrzymując się na poziomie około 95 proc. System premiowy, oparty na „realistycznych celach”, spowodował w tej firmie zatrzymanie organicznego rozwoju wydajności pracy i doprowadził do spadku rentowności całej firmy. Po zlikwidowaniu akordu przez kilka kolejnych lat produktywność gwałtownie rosła, odrabiając straty spowodowane systemem premiowym.

Gdyby osiągnięcie celów/targetów nie było premiowane, to opisane zjawisko ograniczania efektywności występowałoby w znacznie mniejszym stopniu.

## Złudzenie siódme

Nagrody uznaniowe są skuteczniejsze, gdyż są bardziej sprawiedliwe – uwzględniają bowiem więcej kryteriów niż premie regulaminowe. Nie jest to prawda. Nagrody uznaniowe są rzeczywiście czasami bardziej sprawiedliwe. Ich podstawowa wada polega jednak na tym, że są płacone post factum. Są, być może sprawiedliwym, systemem dystrybucji pieniędzy pomiędzy pracowników. Nie mają one jednak pozytywnego wpływu na działania i na efektywność w kolejnym okresie premiowym. Rozdzielając sprawiedliwie premie, ulegamy złudzeniu, że nagrodzonych zachęcamy do wydajniejszej pracy, a ukaranych demotywowujemy od nieróbstwa. W rzeczywistości jedynie zaspokajamy i to częściowo oczekiwania płacowe stworzone przez te właśnie nagrody. Ponieważ jednak, zgodnie z zasadą względnej deprywacji,

nie zaspokoimy tych oczekiwań w całości, to nagroda, nawet najsprawiedliwsza, będzie demotywowująca do wydajniejszej pracy. Dowodzą tego powszechnie znane spadki wydajności pracy po wypłacie.

Jeden z moich klientów zakończył właśnie rok awanturą wokół nagród rocznych. Wypłacone „sprawiedliwie” miliony złotych, jak co roku, zamiast poprawić atmosferę, wywołały potężną falę niezadowolenia i wzajemnych niechęci. Niezadowoleni byli zarówno ci, którzy dostali, jak i ci, którym się nie udało. Pogarszająca się atmosfera w zespole i niezadowolenie niewątpliwie odbijają się negatywnie na efektywności pracy i wynikach firmy w kolejnym roku.

## Premia jak kij ma dwa końce

Złudzeń dotyczących wynagrodzeń i premii jest znacznie więcej. Opisałem tu jedynie te najczęściej występujące. Wynagrodzenia i premie, jak każdy kij, mają dwa końce. Z jednej strony zaspokajają one oczekiwania płacowe, z drugiej jednak same je tworzą. W dodatku generują je na poziomie, którego nie są w stanie zaspokoić. Oferując premie, skłaniamy pracowników



**Witold Szlachta**  
Prezes Zarządu  
MyBenefit Sp. z o.o.

## Dlaczego benefity są lepsze niż premia finansowa?

W przypadku benefitów, przy odpowiednim ich komunikowaniu, świadomość otrzymanej wartości jest znacznie wyższa. Sądzę zatem, że pod względem motywacyjnym benefity mają istotną przewagę nad premią pieniężną. Szczególnie, gdy mówimy o kwocie rzędu 100-300 zł/miesięcznie – a taka jest zazwyczaj wartość świadczeń otrzymywanych przez pracowników. 100 zł premii pieniężnej będzie praktycznie niezauważalne, dwa przydatne w życiu świadczenia wykorzystywane na co dzień – to zostanie przez pracowników docenione.

do podjęcia pracy. W bardzo krótkiej perspektywie otrzymujemy efekt pozytywny. Równocześnie jednak oferując premie, demotywowujemy pracowników, pozbawiając ich satysfakcji z pracy i paradoksalnie także z wynagrodzenia. W dłuższej perspektywie efekt motywujący zanika i pozostaje jedynie demotywacja. Zarządzający jednak nadal ulegają złudzeniu, że poprawiają wyniki i „motywują” pracowników. Premie skutecznie wskazują priorytety i działania pożądane i je wspierają. Z drugiej jednak strony deprecjonują wartość zaangażowania i odbierają sens pracy, kreatywności i rozwojowi. Pracownik zaczyna doceniać wartość jedynie tego, co jest premiowane kosztem tego, co bez manipulacji premiowych dawałoby mu radość i satysfakcję.

**Robert Reinfuss**  
doradca biznesu Reinfuss Consulting



Za miesiąc druga część,  
m.in. o tym czym zastąpić premie.