

**GBBC**  
BUSINESS BOOSTER

# MOTYWACYJNA ROLA PREMII

RAPORT Z BADANIA OPINII OSÓB PRACUJĄCYCH





**Grzegorz Barszcz**  
CEO GBBC Sp. z o.o.

Motywacja i pieniądze. Dwa słowa wywołujące emocje i rozgrzewające pracodawców oraz pracowników, które pojawiają się w niemal każdej rozmowie o biznesie. Każdy chce mieć zmotywowanych pracowników – co do tego nie mamy wątpliwości. Każdy pracownik chce zarabiać jak najlepiej – to również oczywiste. Czy to oznacza, że w naturalny sposób pojawia się miejsce na “motywacyjną marchewkę” w postaci premii? **Czy premie rzeczywiście działają? Czy pracownicy ich chcą? Czy warto spędzać czas nad systemami premiowymi?**

Postanowiliśmy to sprawdzić. Wspólnie z Centrum Badawczo-Rozwojowym BIOSTAT w styczniu 2024 r. zrealizowaliśmy badanie na reprezentatywnej grupie 1144 pracujących Polaków przy użyciu metody CAWI.

Motywacja i premie to temat istotny również dla Ciebie? Jeśli tak, **zapraszamy do lektury!**



**Paweł Czeszkiewicz**  
CRO GBBC Sp. z o.o.

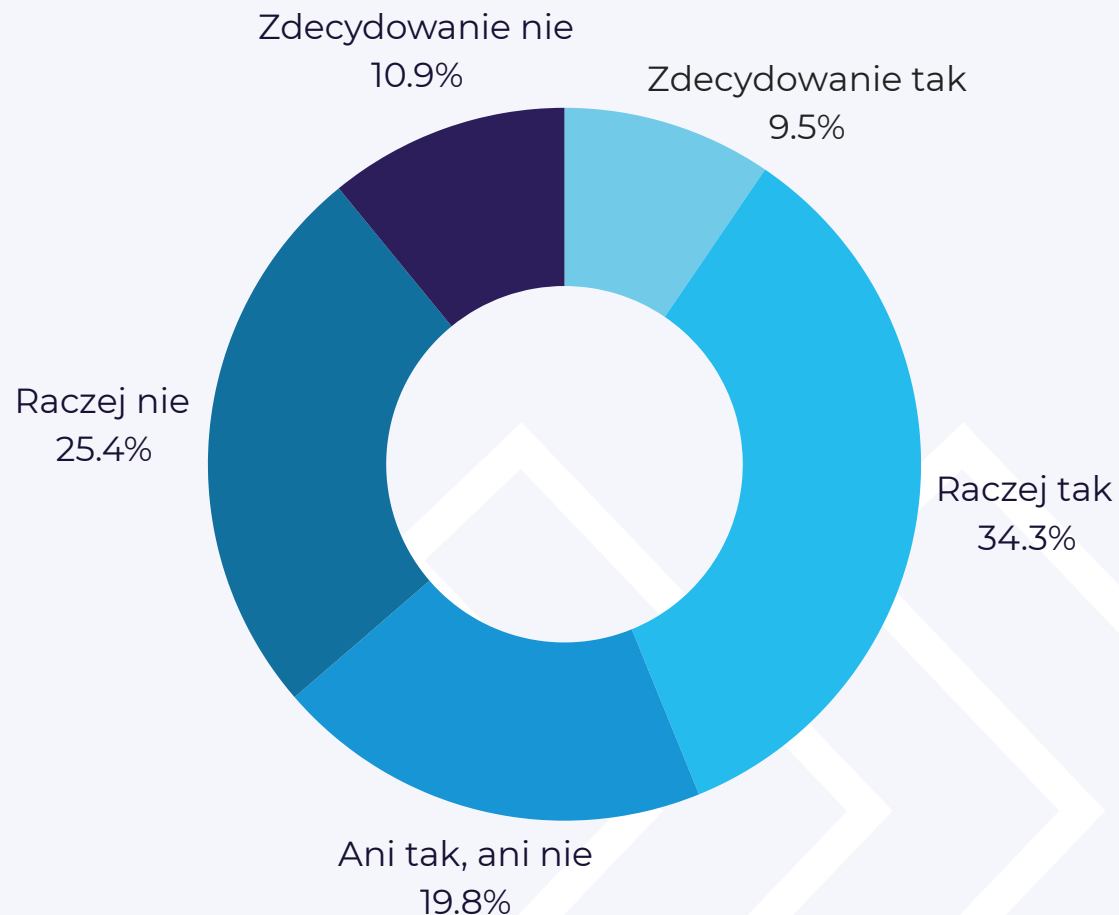
**GBBC**  
BUSINESS BOOSTER

 **BIOSTAT**®

**Czy obecny sposób wynagradzania (podstawa, premie, dodatki itd.) w firmie, w której pracuje, uważa Pan/i za satysfakcjonujący dla siebie?**



**Czy obecny poziom Pana/i wynagrodzenia jest dla Pana/i satysfakcjonujący?**



**Obecny sposób wynagradzania jest jednoznacznie satysfakcjonujący dla 13,5% respondentów, a poziom wynagradzania - tylko dla 9,5%!**

## Czy obecnie otrzymuje Pan/i premie?

### kobiety:



Tak  
57.7%

Nie  
42.3%

### mężczyźni:



Tak  
66.7%

Nie  
33.3%

## Czy chciałby/ałaby Pan/i dostawać premię?

Pytanie zostało zadane tylko osobom, które nie dostają premii (445 osób).



Tak  
94.2%

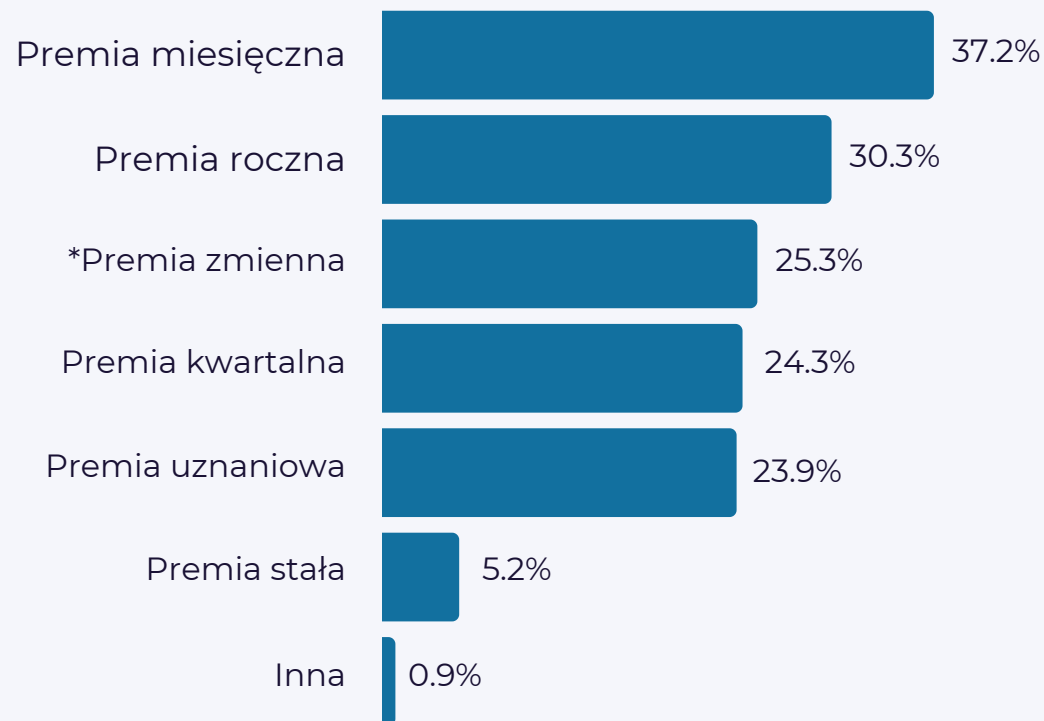
Nie  
5.8%

Dla 26 osób, które odpowiedziały, że nie chciałyby otrzymywać premii, było to ostatnie pytanie ankietowe.

## Jakie premie Pan/i otrzymuje?

Pytanie zostało zadane tylko osobom, które dostają premie (699 osób). W pytaniu można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

\*Premia zmienna została opisana jako taka, która uzależniana jest od osiągniętych wyników.



**Spośród respondentów nieotrzymujących obecnie premii, tylko 5,8% nie chciałoby jej dostawać.**



## Czy obecny poziom premii jest dla Pana/i satysfakcjonujący?

Pytanie zostało zadane tylko osobom, które dostają premie (699 osób).



**Spomiędzy osób otrzymujących różnego rodzaju premie, ponad połowa jest zdecydowanie lub raczej zadowolona.**



Oczywiste jest, że chcemy zarabiać jak najwięcej, jednak istotny jest nie tylko poziom, ale i sposób wynagradzania. Na podstawie wyników badania można wysnuć generalny wniosek, że Polacy chcą dostawać premie, lecz – co ciekawe – aż 81,9% respondentów wskazało, że premia nie powinna przekraczać 60% podstawowego wynagrodzenia. Wiąże się to zapewne z potrzebą stabilizacji finansowej, bowiem to **wysokość podstawowego wynagrodzenia najsilniej wpływa na poziom zaangażowania pracowników** – nie premia.

Badanie dowiodło również, że premia premii bardzo nierówna. Za najsilniej motywujące respondenci uznają premie przyznawane za osiągnięcie uzgodnionego celu lub wyniku (51,2%) oraz te za indywidualny wynik (44,4%). Respondenci o wiele rzadziej wskazywali jako motywujące premie na stałym poziomie, premie do równego podziału czy te, o których podziale decyduje kierownik. Co więcej, **premiowanie może przynieść odwrotny skutek – może pracownika zdemotywować**. Kiedy? Gdy wypłacenie premii jest z jakichś przyczyn opóźniane, a także gdy premię otrzymuje cały zespół, po równo. No cóż, ewidentnie jesteśmy indywidualistami.

Z omawianego badania wynika, że **premia często nie spełnia swojej motywacyjnej roli**, co może być dla niektórych menedżerów i szefów sporym zaskoczeniem. Osoby na najwyższych stanowiskach i pracownicy działów HR mają więc twarde orzechy do zgryzienia. Mam nadzieję, że dzięki temu raportowi osoby decyzyjne baczniej przyjrzą

się oczekiwaniom pracowników i dostosują system premii do konkretnego projektu, indywidualnych cech oraz ambicji członków danego zespołu czy innych czynników, które okażą się w tym procesie istotne. Bardzo na to liczę, bo przecież zmotywowany pracownik to prawdziwy skarb!



**Rafał Piszczek**

Prezes Zarządu Centrum  
Badawczo-Rozwojowego Biostat

**Aż 71,2% ankietowanych ocenia swoje zaangażowanie w pracy jako wysokie lub bardzo wysokie, z czego 1 na 10 osób uważa pracę za najważniejszy obszar swojego życia.**

**Zdemotywowanych i zmuszających się do pracy jest garstka - tak zadeklarowało zaledwie 2,7% respondentów.**

## Jak Pan/i ocenia swoje zaangażowanie w pracy?

7.6%

Najwyższy poziom zaangażowania (praca to najważniejszy obszar życia).

30.1%

Bardzo wysokie zaangażowanie, jednak nie kosztem życia osobistego.

33.5%

Zaangażowanie wysokie, wyższe niż wymagania, ale uwzględniające work life balance.

19.5%

Spełniam wszystkie wymogi w pracy i nic ponadto.

6.7%

Praca zapewnia dochody na życie, nie przywiązuję się do niej.

2.7%

Jestem zdemotywowany/a, zmuszam się do pracy.

## Jeśli Twoje wyzwanie to:

- skalowanie biznesu
- pozyskiwanie klientów
- optymalizacja procesów zakupowych
- zarządzanie celami
- zarządzanie sprzedażą
- zarządzanie operacyjne

możesz liczyć na nasze **doradztwo, szkolenia** oraz **usługi Interim Management**

## Dlaczego my?

- Mamy fiola na punkcie **skuteczności, transparentności i uczciwości!**
- Mamy alergię na teoretyczne pitu-pitu!
- Bierzemy **odpowiedzialność** za rezultaty!

[www.gbbsc.pl](http://www.gbbsc.pl)

tel. 726 172 286

[kontakt@gbbsc.pl](mailto:kontakt@gbbsc.pl)

## Co Pana/i zdaniem ma wpływ na zwiększenie poziomu zaangażowania w pracy?

Respondenci zostali poproszeni o wybranie maksymalnie 5 z poniższych czynników i ułożenie ich w kolejności od najważniejszego. Poniżej zestawienie tych czynników od najczęściej wskazywanych.

- 796** Wysokość podstawowego wynagrodzenia
- 434** Motywująca, mobilizująca i przyjazna atmosfera w pracy
- 389** Elastyczny czas pracy
- 327** Możliwość pracy zdalnej
- 302** Interesujące wyzwania/zadania/projekty w pracy
- 295 Docenienie za wykazanie się umiejętnościami i wydajnością
- 260 Zagwarantowane podwyżki
- 253 Wysokość premii miesięcznej
- 241 Większa samodzielność i suwerenność
- 233 Możliwość wdrażania własnych pomysłów
- 223 Dłuższy urlop
- 218 Klarowne zasady awansowania
- 217 Wysoka premia zależna od indywidualnego wyniku
- 196 Benefity pozapłacowe (pakiety sportowe, medyczne itd.)
- 163 Większa decyzyjność

Wysokość podstawowego  
wynagrodzenia jako  
**najważniejszy** czynnik  
wskazano aż

**618** razy

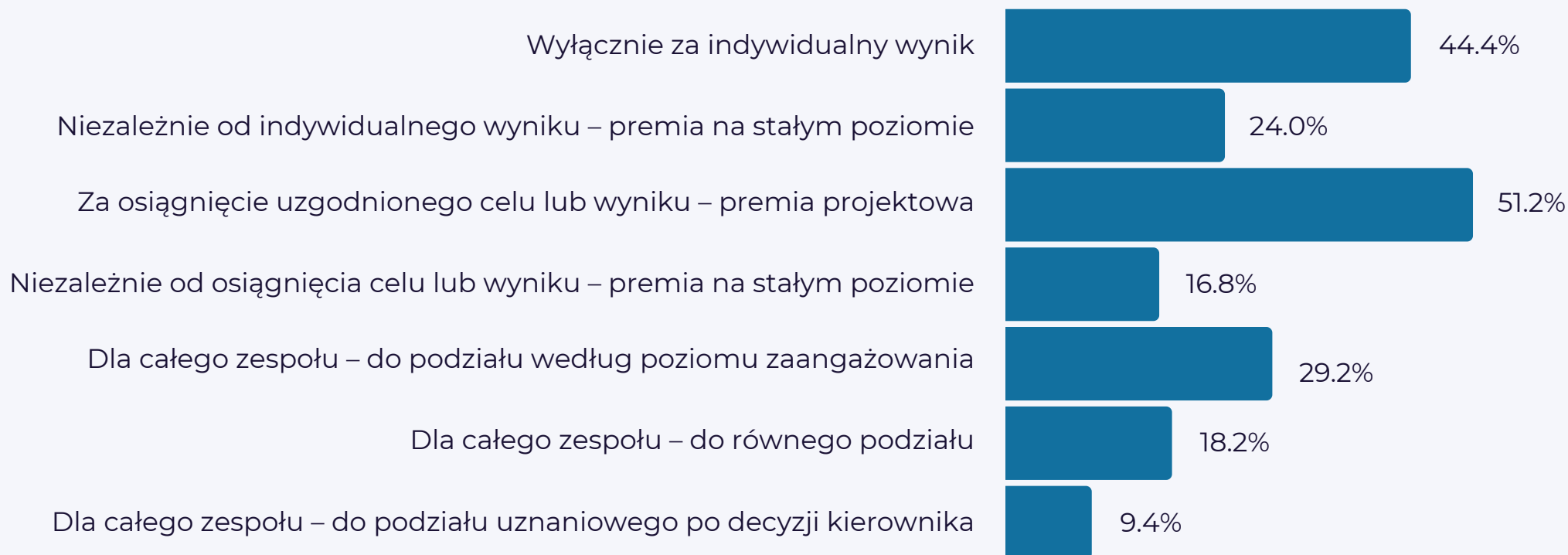
Wysokość premii  
miesięcznej jako **jeden**  
**z pięciu najważniejszych**  
czynników wskazano

**253** razy



## Jakie zasady przyznawania premii uważa Pan/i za najbardziej motywujące?

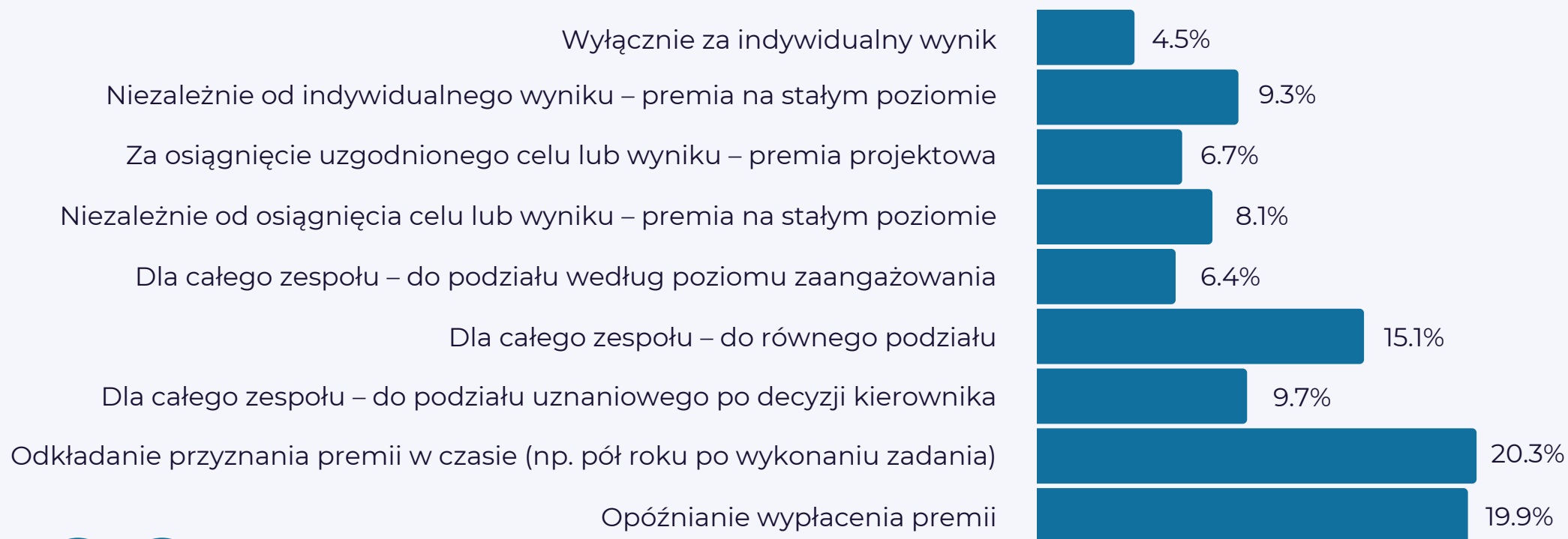
Respondenci mogli wskazać maksymalnie 3 warianty odpowiedzi.



**Respondenci wskazali, że najbardziej motywują ich premie otrzymywane za uzgodniony wcześniej cel lub wynik (51,2%) oraz premie za wynik indywidualny (44,4%). Premie na stałym poziomie oraz premie zespołowe różnego rodzaju w oczach osób pracujących w mniejszym stopniu wpływają na ich motywację lub jej brak.**

## Które zasady przyznawania premii uważa Pan/i za najbardziej demotywujące?

W tym pytaniu ankietowani widzieli wyłącznie te opcje, których nie zaznaczyli w poprzednim.



Na koncepcję efektu rozliczenia wpadłem podczas obserwacji zachowania członków zespołów, z którymi miałem okazję pracować zarówno jako menedżer, trener, Interim Menedżer, jak i doradca biznesowy. Pewnie nigdy bym nie spojrział na ten problem w taki sposób, gdyby nie to, jak sam jako pracownik postrzegałem kwestie premii. Mnie nigdy nie motywowała premia. Zawsze się zastanawiałem: *jak to jest? Kiedy ludzie mają premię, to pracują „bardziej”,*

*a kiedy nie mają, to pracują „mniej” albo „gorzej”?* Jeśli tak, to menedżer, nie dając premii, osiąga efekt przeciwny do zakładanego. W przypadku braku realizacji, kiedy oczekujemy wzmożonego wysiłku, pracownik jest zdemotywowany brakiem premii. Niejednokrotnie widziałem, jak niesprawiedliwy jest to system. Jak karze za brak odpowiedniego zespołu współpracującego, błędy innych czy koniunkturę. Działa tu prosta zasada: nie

osiągnęliśmy, więc nie bierzemy pieniędzy. Ale czy na pewno? Czy nie jest tak, że top menedżerowie i tak „wezmą”? Potem zrodziło się pytanie: *czy tylko ja tak mam?* Zacząłem rozmawiać z ludźmi w firmie i z klientami. Okazało się, że zwolenników stałego wynagrodzenia jest znacznie więcej. Podobnie jak ja uważali, że wolą mieć stałą, wysoką pensję (podstawa + premia „na starych zasadach”), a gdy pracodawca nie jest zadowolony z ich wyników - są gotowi stracić posadę.

Wtedy postanowiłem, że zrobię własne badanie pilotażowe. Okazało się, że na taki system wynagradzania nie chcieli się zgodzić tylko sprzedawcy, z dwóch powodów:

- w tej grupie pracowników ryzyko braku realizacji celu jest dość wysokie,
- handlowcy lubią nagrody i rywalizację.

To jednak za mała próba, żeby mówić o jakiejś prawidłowości. Trzeba zrobić badania, aby potwierdzić to ilościowo. Jak się okazuje, **system premiowy jest przez nas akceptowany do momentu, kiedy zauważymy, że jest inne rozwiązanie.**

Jest jeszcze jeden aspekt. System premiowy był skuteczny, w czasach wysokiego bezrobocia. Teraz, kiedy „motywacyjnie” pracownicy otrzymują niższą pensję zamiast zintensyfikować działania, często szukają lepszej pracy. I tak uruchamia się efekt rozliczenia.

**Efekt rozliczenia to stan tuż po niewypłaceniu premii**, co uruchamia w człowieku złudne myślenie. Menedżer nie wypłacił premii, ukarał pracownika za „nicnierobienie” i ma poczucie rozliczenia. Pracownik nie zrobił tego, co miał zrobić, nie dostał gratyfikacji i również ma wrażenie, że „wszystko jest ok”. Nie do końca. A co z podstawą wynagrodzenia? Taki pracownik nadal generuje koszty.

W połączeniu z awersją do zwalniania powstaje z czasem zespół miernych pracowników. Dlaczego? Ponieważ akceptacja niższej jakości pracy (bo nie płacę premii) powoduje, że ilość underperformerów w zespole rośnie. Pracownicy bardzo zaangażowani i wydajni nie znoszą takich współpracowników. Pomimo, że oni prawie zawsze otrzymują premię, tracą motywację i rośnie ich frustracja. A że to oni są najczęściej zaczepiani przez headhunterów – prędzej czy później kończy się to zmianą pracy.

Ponadto, rozliczenia związane z systemami premiowymi generują dodatkową pracę i liczne nieporozumienia. Widziałem firmy, w których menedżer poświęca trzy dni robocze w miesiącu na gromadzenie danych i wypełnianie tabel premiowych.

Istnieje również druga strona medalu. Do stosowania stałych wynagrodzeń potrzebni są sprawni menedżerowie, którzy wspierają swój zespół, umiejętnie stawiają cele i zadania, potrafią je dobrze rozliczyć i nie boją się trudnych decyzji. W przeciwnym razie będziemy mieć underperformerów za duże pieniądze. Bo nawet dobrze opłacani, ale kiepscy pracownicy odstraszą tych dobrych.

Jaki moim zdaniem system wynagradzania jest najefektywniejszy? Taki, który zakłada:

- stałą pensję
- premię za jakieś duże osiągnięcia – uznaniową
- roczny bonus od zysku



**Grzegorz Barszcz**  
CEO GBBC Sp. z o.o.

## Który system premiowy uważa Pan/i za najbardziej motywujący dla siebie personalnie?

Pytanie zostało zadane tylko osobom, które dostają premie (699 osób).

## Który system premiowy uważa Pan/i za bardziej motywujący dla członków zespołu, którym Pan/i zarządza?

Pytanie zostało zadane tylko osobom na stanowiskach menedżerskich (478 osób).



dla siebie

dla zespołu

## Które rozwiązanie uważa Pan/i za bardziej korzystne dla siebie?



**82.0%**

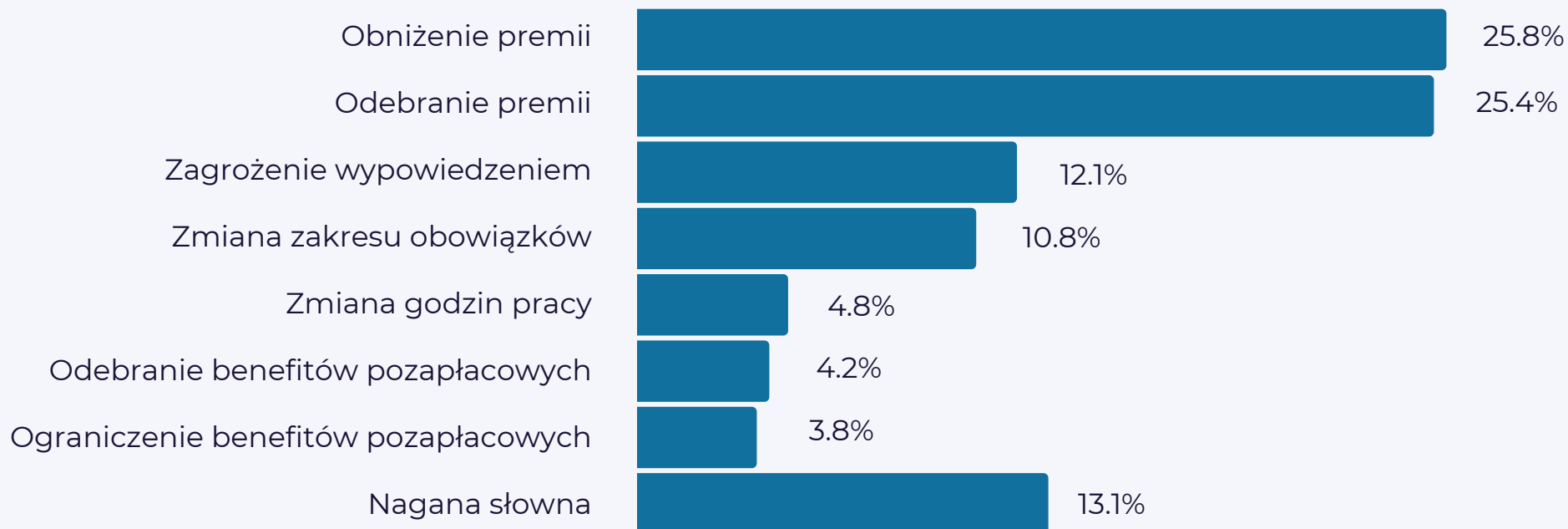
Stałe zadowalające wynagrodzenie niezależne od częściowych wyników. Twój przełożony informuje cię, z czego jest zadowolony, z czego nie. W przypadku, kiedy mimo kilku prób nie jesteś w stanie poprawić wyników, tracisz pracę.



**18.0%**

Niska podstawa plus premia zależna od częściowych wyników. Twój przełożony informuje cię, jaki stopień realizacji zadań udało ci się osiągnąć. Za ewentualne niezrealizowanie nie otrzymujesz części lub całości premii. Jeżeli nie poprawisz wyników, istnieje ryzyko utraty pracy.

## Które z przedstawionych form sankcji (np. za niewykonane zadanie) uważa Pan/i za bardziej od pozostałych motywujące pracownika do większego zaangażowania w swoje obowiązki?

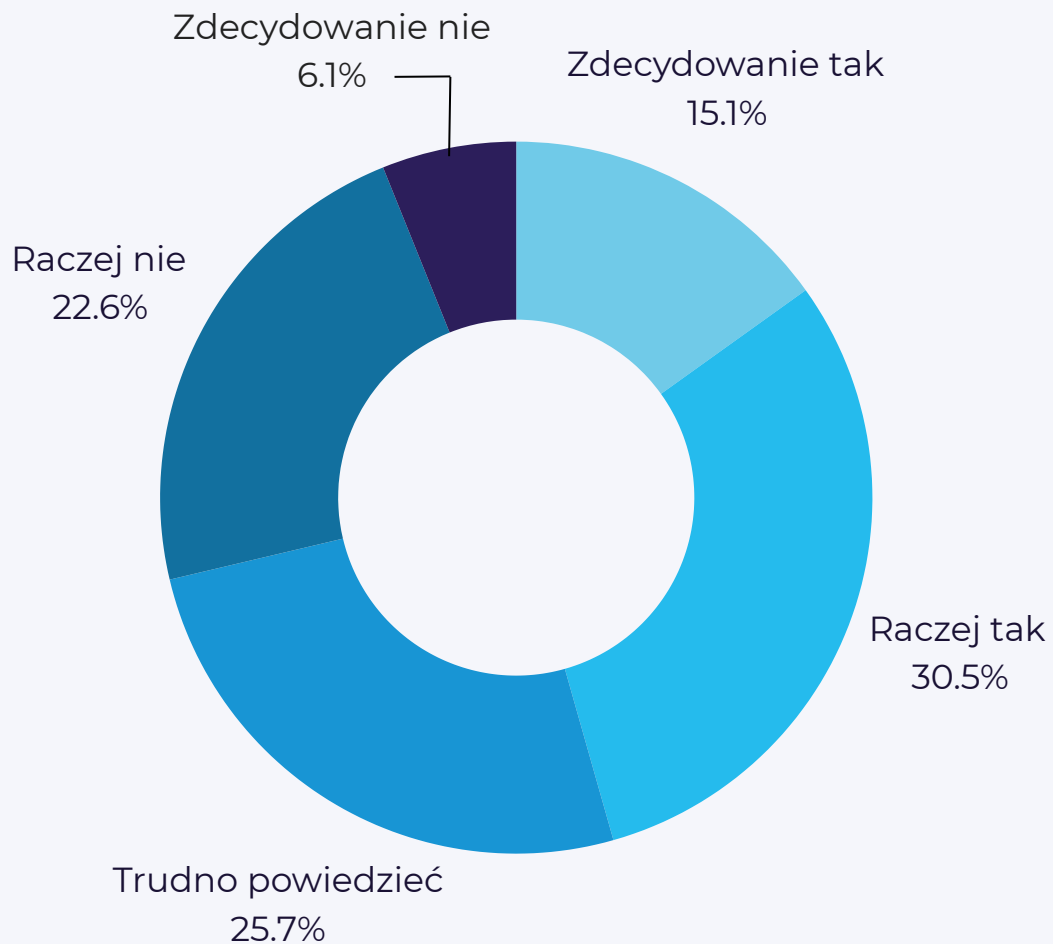




## Czy uważa Pan/i, że premia powinna być stałym dodatkiem do wynagrodzenia?



## Czy uważa Pan/i, że premia powinna być formą nagrody przyznawanej tylko za szczególne osiągnięcia?





# BIOSTAT<sup>®</sup>

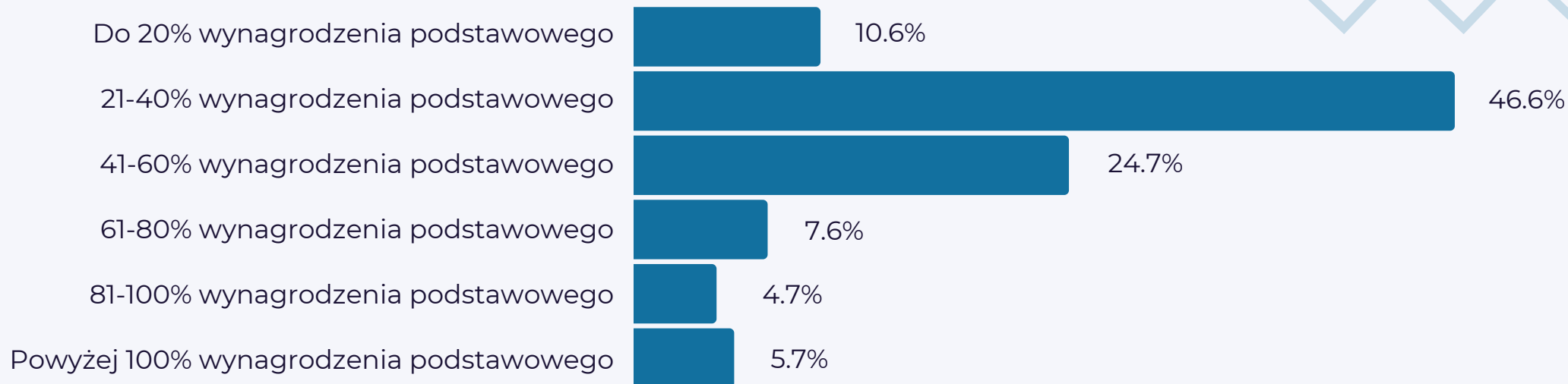
→ **Badania  
marketingowe**

→ **Badania  
satysfakcji  
klientów**

→ **Badania  
satysfakcji  
pracowników**



## Jaki poziom premii uzna Pan/i za uczciwy i satysfakcjonujący?



Polacy lubią zarabiać i to zarabiać dobrze. To akurat żadne zaskoczenie. Dobrze jednak nie oznacza tylko wysokości wynagrodzenia - chodzi również o sposób jego obliczania i wypłacania.

**Wyniki badania obalają mit zbawiennego wpływu „premiowej marchewki” na poziom motywacji i satysfakcji pracowników.** Na rynku wciąż mamy wielu pracodawców, którym bliska jest idea przedsiębiorczego podejścia do wynagrodzenia za etatową pracę. W praktyce jest to przenoszenie ryzyka biznesowego z przedsiębiorcy na pracowników, z którym ci ostatni nie chcą się godzić. Dlaczego? Odpowiedź jest prosta: gdyby akceptowali takie

ryzyko, to najpewniej obraliby ścieżkę przedsiębiorczości, a nie pracy „dla kogoś”.

Z badania wyłania się obraz dojrzałego pracownika indywidualisty, który jest pewien swojej wartości. Z jednej strony pragnie wysokiego wynagrodzenia, ale z drugiej gotów jest na ryzyko utraty pracy w przypadku niespełnienia oczekiwań. Systemy premiowe, połączone z niskim wynagrodzeniem podstawowym, pielęgnują tymczasem kulturę niespełnienia oczekiwań (underperforming). Kiepska jakość = kiepska płaca.. a jak czasami coś się uda, to wypłacana jest premia.

Błędnym byłby wniosek, że badani odrzucają ideę premii



jako taką. Jest ona akceptowana, a wręcz pożądana jako dodatek do wynagrodzenia. Słowem kluczem jest tutaj dodatek, który uzupełnia domowy budżet, ale nie ma krytycznego wpływu na jego kształt. Stałość rachunków, powszechne zadłużenie hipoteczne, konsumpcyjny styl życia i cykliczność zobowiązań oraz znacznych wydatków (np. wakacje) powodują niechęć do ryzyka - a takim bez wątpienia może być niestabilność zarobków.

Dlaczego indywidualiści? Z badania jasno wynika, że **większość Polaków chce być rozliczana za efekty tylko i wyłącznie swojej pracy. Niechętnie reagujemy na pomysł łączenia wysokości naszych premii z wynikami zespołowymi.** Mit o naszej niechęci i nieumiejętności pracy zespołowej zdaje się potwierdzać. Co ciekawe, Polacy nie ufają również swoim szefom, przynajmniej w obszarze przyznawania premii, i niechętnie traktują systemy

uznaniowe.

Trudno oszacować, ile czasu menedżerowie i przedsiębiorcy spędzają na poszukiwaniu Złotego Graala – czyli idealnego systemu premiowego, który będzie motywował, angażował, a przy okazji ochroni firmę przed koniecznością wypłaty pełnych wynagrodzeń w przypadku niepowodzeń biznesowych. Proponuję zainwestować ten czas w układanie biznesu i systemów zarządczych w taki sposób, aby możliwe było prowadzenie biznesu zgodnie z mottem Roberta Boscha „*Nie płacę moim ludziom dobrze, bo mam dużo pieniędzy. Mam dużo pieniędzy, bo płacę moim ludziom dobrze*”.

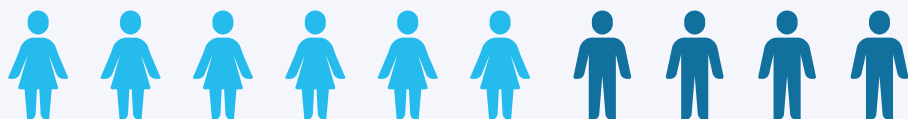


**Paweł Czeszkiewicz**  
CRO GBBC Sp. z o.o.



## o respondentach

### płeć



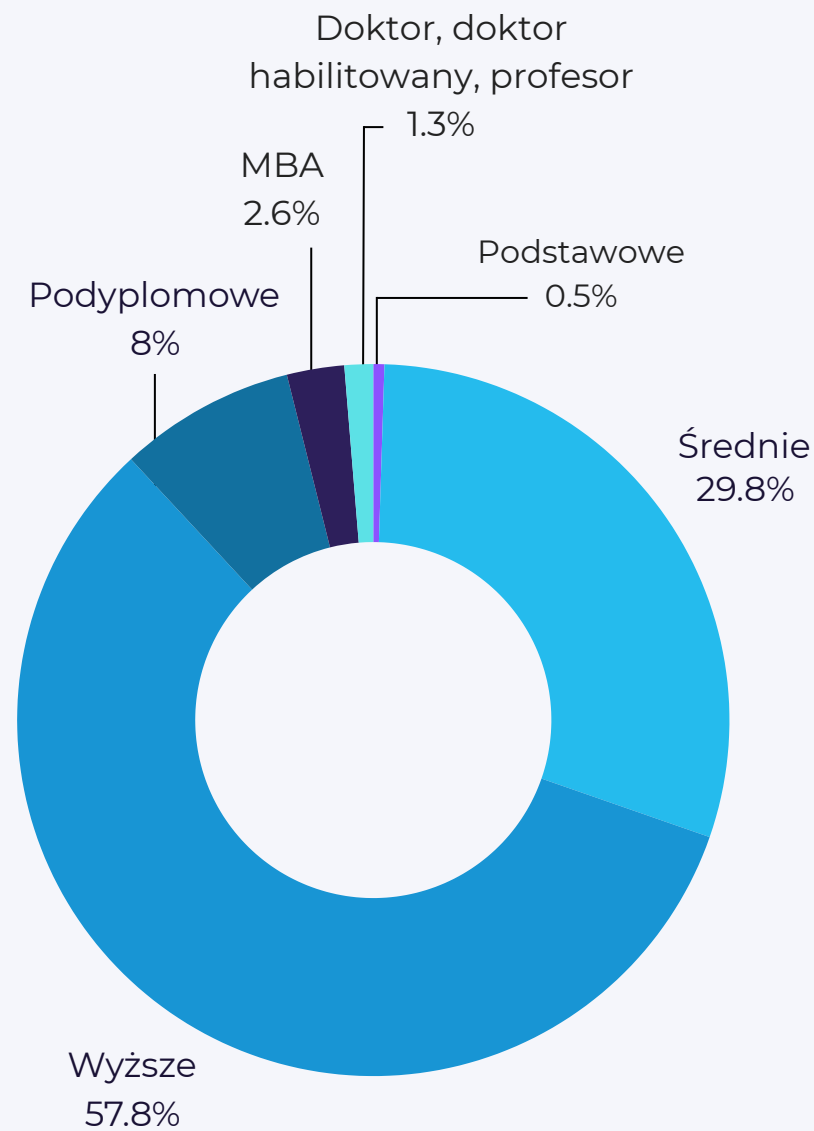
Kobieta  
62.7%

Mężczyzna  
37.3%

### wiek

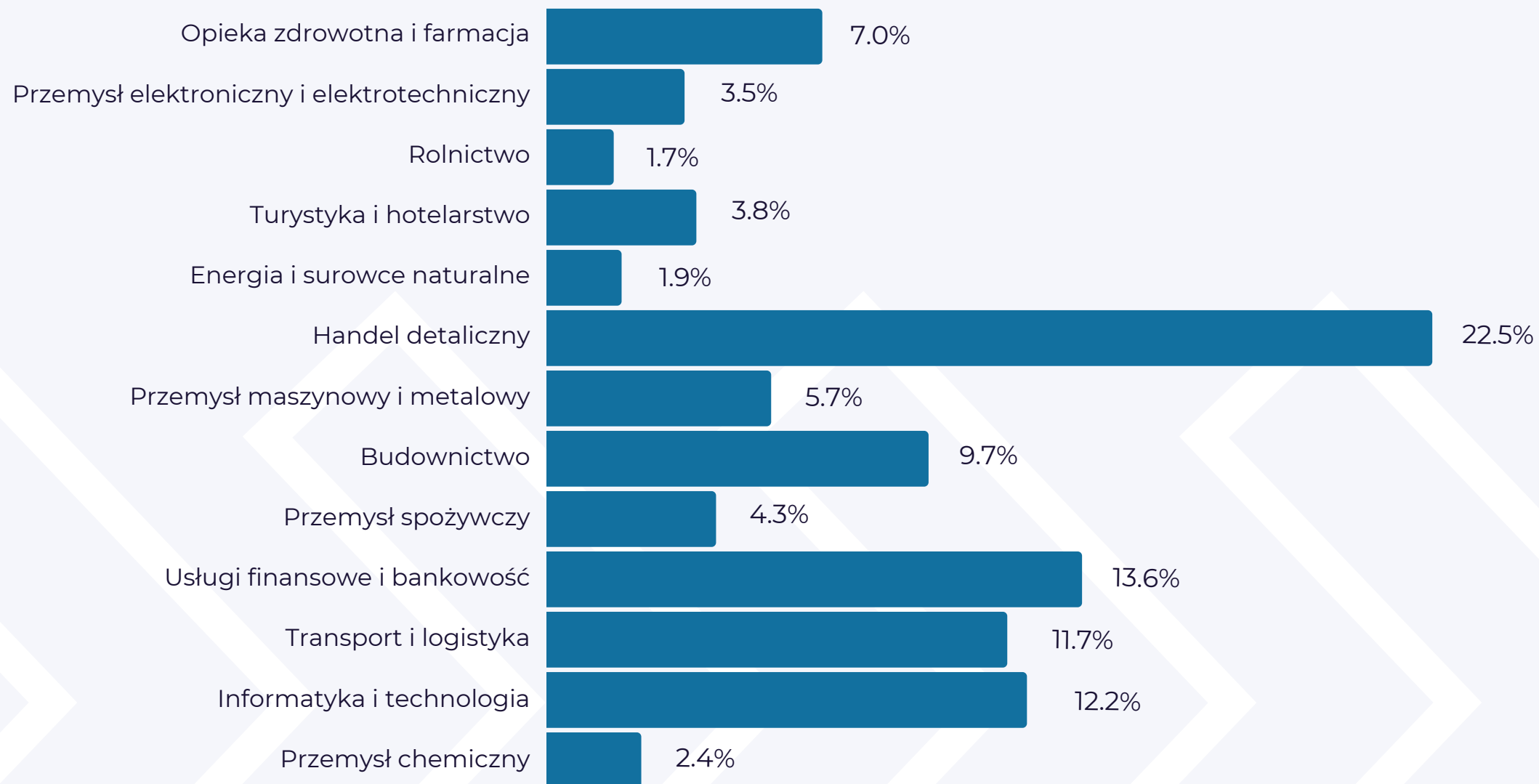


## wykształcenie

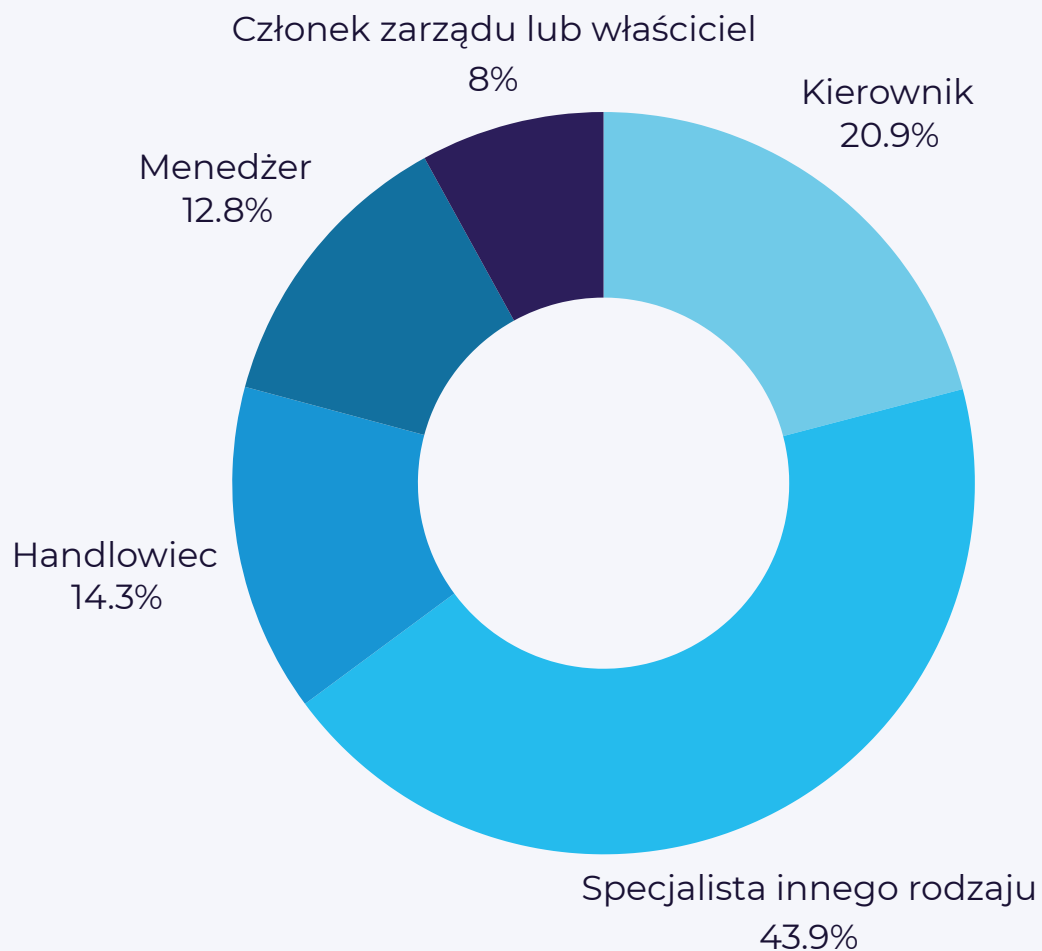




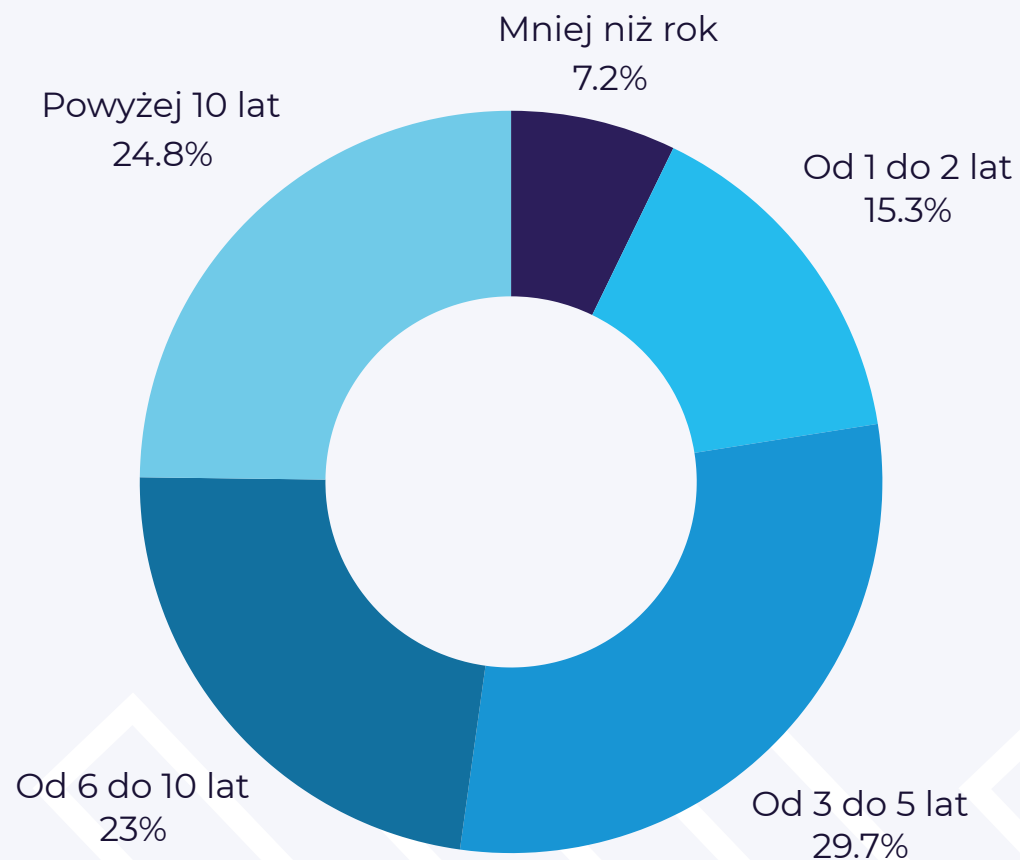
## branża



## stanowisko



## staż pracy na obecnym stanowisku



## rodzaj stanowiska



## podsumowanie

Premie jako motywator dla pracowników mają swoje plusy i minusy. Z badań wynika, że większość pracowników pragnie otrzymywać premie, jednak ich motywacyjna rola jest bardziej skomplikowana, niż się wydaje. System premiowy może prowadzić do tzw. „efektu rozliczenia”, gdzie zarówno pracownicy, jak i menedżerowie czują się rozliczeni z niewykonanych zadań, co może budować kulturę niskiej efektywności i frustracji wśród zaangażowanych pracowników. Taki system premiowy może również generować dodatkową pracę oraz nieporozumienia w zespołach.

Z kolei stabilne, wysokie wynagrodzenie bez premii jest preferowane przez pracowników, którzy są gotowi na ryzyko utraty pracy przy braku realizacji celów. Badania pokazują, że aż 82% respondentów wolałoby otrzymywać stabilne wynagrodzenie zamiast zmiennych premii, nawet kosztem potencjalnej utraty pracy przy nieosiągnięciu założonych celów. Taka stabilność pozwala lepiej zarządzać budżetem domowym i unikać stresu związanego z nieprzewidywalnymi dochodami. Jak pisze w swojej książce „Drive” D.H. Pink, poczucie kontroli nad własnym życiem jest silnym popędem. Obecnie dla pracowników wiedzy najsilniejszym. Co oznacza, że jest to również silny motywator. Co daje większą kontrolę nad własnym życiem niż adekwatny, stały i przewidywalny dochód?

Pracodawcy powinni skupić się na rozwijaniu zdrowej kultury organizacyjnej i sprawnym zarządzaniu, zamiast polegać wyłącznie na systemach premiowych jako narzędziu motywacji. Ważne jest, aby system wynagrodzeń był jasny, przejrzysty i oparty na rzeczywistych osiągnięciach, a nie tylko na wynikach finansowych. Warto również pamiętać, że motywacja pracowników jest złożona i zależy od wielu czynników, w tym atmosfery w pracy, elastyczności czasowej, możliwości rozwoju zawodowego oraz uznania za wykonaną pracę.

# GBBC

BUSINESS BOOSTER

**Zapraszamy do współpracy!**

zadzwoń:

+48 726 172 286

+48 32 42 22 307

napisz:

[kontakt@gbbc.pl](mailto:kontakt@gbbc.pl)

[www.gbbc.pl](http://www.gbbc.pl)

**GBBC Sp. z o. o.**

ul. 3 maja 30

44-200 Rybnik

opracowanie i projekt graficzny raportu: Katarzyna Zarzecka

