

Chciwość, oprócz braku kompetencji, to najbardziej wstydliva cecha szefa

System wynagradzania menadżerów oparty na agresywnym premiowaniu krótkookresowych zysków kosztem długookresowego rozwoju i stabilności wymienia się jako główną przyczynę obecnego kryzysu finansowego. Przyczyny są bardziej złożone.

Gdyby tak łatwo można było wyjaśnić nasze dzisiejsze trudności to kryzys sektora finansowego powinien się ograniczyć do Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, podczas gdy w rzeczywistości z podobnymi, a nawet relatywnie większymi problemami borykają się banki w Niemczech, Francji, Belgii, Holandii a nawet Szwajcarii, gdzie wynagrodzenia zarządów były nieporównywalnie niższe i inaczej strukturyzowane. Wszystkie duże banki amerykańskie (poza Citigroup i Bank of America) zwróciły już pomoc państwową otrzymaną w formie pożyczek z bieżących zysków i emisji akcji, a jednym z powodów tych zdecydowanych działań była chęć uniknięcia ograniczeń poziomu wynagrodzeń dla menadżerów. Na to nie zanoszą się w Europie, gdzie banki są znacznie mniej zyskowe i zapewne państwo pozostanie przez dłuższy czas ich znaczącym akcjonariuszem.

Przyczyny kryzysu są znacznie bardziej złożone, a wiodącą rolę przypisać należy nieodpowiednim regulacjom funkcjonowania instytucji finansowych w dziedzinie wymagań kapitałowych i zarządzania ryzykiem. Dodatkowo brak należytej kontroli właścicielskiej i oczywiste błędy menadżerskie pogrążyły wiele ze znanych instytucji finansowych, głównie w sektorze bankowym. Chciwość, najbardziej wstydliva z wad menadżera, oprócz braku wiedzy i umiejętności, miała w tym swój udział. Dlatego wysokość wynagrodzeń i system premiowania menadżerów w bankach znalazły się w ogniu krytyki. Dewiacje są ewidentne i godne napiętnowania – wynagrodzenia prezesów, członków zarządów a nawet niższego szczebla menadżerów bankowości inwestycyjnej idące w dziesiątki i setki milionów dolarów rocznie nie mają uzasadnienia i są deprawujące. Nie mniej jednak potrzebna jest rzeczowa dyskusja, by nie znaleźć się na drugim biegunie, gdzie nadmierne ograniczenia hamują aktywność i inicjatywę.

Rzeczywiście system wynagrodzeń zachęcający do podejmowania nadmiernego ryzyka dla maksymalizacji krótkookresowego zysku stanowi bezpośrednie zagrożenie długookresowego rozwoju. Takie zasady kształtowania płac są fundamentalnie błędne i prowadzą do nadużyć i bankructwa (Enron, WorldCom). Ekstremalnie wysokie płace i bonusy są demoralizujące i niesprawiedliwe nawet najwyższymi zyskami.

Dobry system wynagradzania, dotyczy to zarówno menadżerów jak i zwykłych pracowników, musi motywować do zaangażowania i efektywności oraz inspirować do osiągnięcia sukcesu, którym w wydaniu korporacyjnych jest zadowolenie samych pracowników i klientów oraz wysoki zwrot z inwestycji dla akcjonariuszy. Spaja misję i strategię firmy – cele akcjonariuszy i zarządu – z bieżącymi działaniami wszystkich pracowników organizacji. W tym zakresie kluczowe znaczenie ma właściwa konstrukcja całościowego pakietu wynagrodzeń, uwzględniająca odpowiedni poziom oraz relację komponentu krótkoterminowego i długoterminowego uposażenia menadżerów wysokiego szczebla.

Aby wartości naprawdę miały znaczenie, firmy muszą nagradzać ludzi, którzy je propagują (J.Welch: Winning – znaczy zwyciężać). Najlepsi pracownicy i menadżerowie powinni być progresywnie nagradzani, przeciętni sprawiedliwie oceniani, a nie spełniający oczekiwań mobilizowani do poprawy lub odejścia. To ludzie są obecnie kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa w zażartej konkurencji rynkowej. System motywacyjny, którego podstawą są przejrzystość polityki płacowej i proste zasady wynagradzania, daje możliwość

wykorzystania potencjału kapitału ludzkiego dla stworzenia przewagi konkurencyjnej. W rezultacie firma realizuje ponadprzeciętne zyski, wartość akcji rośnie, klienci są lojalni, a pracownicy i menadżerowie zadowoleni.

Moje doświadczenia potwierdzają ten łańcuch przyczynowo-skutkowy. Zasady oceny pracowników i wynagradzania muszą być przejrzyste, sprawiedliwe i obiektywne. Wtedy ani wysoki poziom, ani znaczne różnice nie wzbudzają kontrowersji. Przeciwnie, są motywujące do większego wysiłku i zaangażowania. W momencie negocjacji mojego kontraktu menadżerskiego, gdy obejmowałem w 2004 r. funkcję prezesa zarządu, zaproponowałem zmianę obowiązujących zasad wynagrodzenia. Przyjąłem obniżkę płacy zasadniczej o 40 proc. uzyskując w zamian możliwość otrzymania premii za wyniki (stopa zwrotu z kapitału – ROE, realizacja budżetu, ocena indywidualna) do 36 miesięcznych pensji.

Wygląda superatrakcyjnie, gdyby nie to, że w momencie podpisywania kontraktu firma miała głęboką stratę. Wprowadzony system bonusowy rozszerzono na cały zarząd. W pierwszym roku nie otrzymaliśmy żadnej premii. W kolejnych latach wyniki firmy się poprawiły i wkrótce dołączyła ona do grona najlepszych na rynku w swojej branży, a ja wraz z kolegami z zarządu znalazłem się w gronie najlepiej zarabiających menadżerów w Polsce. W okresie czterech lat wartość akcji wzrosła pięciokrotnie na rosnącym rynku, ale na koniec okresu wycena była w relacji do grupy rówieśniczej o 25 proc. wyższa. W 2007 r. firma zajęła pierwsze miejsce w kategorii poziomu ładu korporacyjnego i dodatkowo otrzymała wyróżnienie Spółki Godnej Zaufania. Klienci docenili nasze starania dając temu wyraz w najwyższym poziomie zadowolenia z produktów i usług w branży, który odzwierciedlały rankingi niezależnych instytucji. Nie osiągnęlibyśmy tych rezultatów bez zasadniczych zmian systemu ocen pracowniczych i motywacji finansowej wszystkich zatrudnionych.

System oceny pracowniczej został oparty na ocenie jakościowej według przyjętych wartości (Doskonałość, Realizacja, Odpowiedzialność, Gotowość, Angażowanie się). Istotnym novum było wprowadzenie samooceny pracowniczej jako podstawy procesu oceny z udziałem przełożonego i osoby trzeciej. Wysokość indywidualnego bonusu została uzależniona od oceny jakościowej i realizacji zadań ilościowych. W ten sposób wyeliminowano całkowicie czynnik dyskrejonalny w procesie przyznawania premii pracowniczych, zapewniając pełną przejrzystość procesu.

Budżet wypłaconych premii dla pracowników w kolejnych latach 2004-2007 wzrastał znacząco - odpowiednio - 24.6 mln; 60,8 mln; 86,0; 124 mln, zł, a udział funduszu premiowego w kosztach osobowych wzrastał i wynosił odpowiednio 12,5 proc.; 27,7 proc.; 29,4 proc.; 33 proc. Nawet wzięwszy pod uwagę istotny wzrost zatrudnienia w tym okresie (3200-4800 osób), wzrost wypłaconej premii na etatowego pracownika był imponujący i kształtował się odpowiednio - 8900 zł, 20200 zł; 25900 zł; 32110 zł. W tym samym okresie wyniki firmy poszybowały w górę (-237 mln), 338 mln; 576 mln; 955 mln.zł

Poziom wynagrodzenia powinien odzwierciedlać wielkość firmy, najlepiej mierzona kapitalizacją rynkową, rentowność (ROE) i wielkość wypracowanego zysku. Jestem z zasady przeciwny twardym ograniczeniom, wierząc, że rynek i organy nadzorcze ustalą je na odpowiednim poziomie. Umiarkowanie to jedna z zasad kardynalnych, którą powinni kierować się członkowie gremiów decydujących o zasadach wynagrodzenia członków zarządów.

W strukturze wynagrodzeń wyróżniamy uposażenie stałe i zmienne oraz krótkookresowe i długookresowe. W kontekście wynagrodzeń członków zarządu wynagrodzenie zmienne i długookresowe zyskują na znaczeniu. Model preferowany przeze mnie w praktyce polskiej zakłada, że wynagrodzenie zasadnicze stałe kształtuje się na poziomie średniej rynkowej w branży, część zmienna może wynieść maksimum 3-krotność stałego wynagrodzenia rocznego, z czego $\frac{2}{3}$ ma charakter długookresowy wypłacany w postaci akcji (restricted shares) przez okres 3 lat.

Tekst ukazał się w Gazecie Prawnej 2009.09.11