

Mechanizm nagradzania menedżerów w spółkach handlowych

Problemy skutecznego wynagradzania

<https://doi.org/10.33141/po.2007.12.06>

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (815), 2007, ss. 24-27
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Grażyna Aniszewska

Wprowadzenie

Dyskusja na temat skutecznego wynagradzania gwarantującego koncentrację na celach organizacji trwa od dawna. Problemem wydaje się pogodzenie realizacji celów w różnych horyzontach czasowych tak, aby zapewnić stabilizację i wysoki poziom kompetencji kadry menedżerskiej, zwłaszcza tej najwyższej, a jednocześnie dać jej odpowiednie wzmocnienie i zmusić do wytężonej pracy.

Mechanizm nagradzania zależy m.in. od czynników kulturowych. W różnych kulturach wynagrodzenie jest uzależnione od osiągnięć pracownika lub innych elementów, uwzględnia efekty pracy grupy lub pojedynczych ludzi. Ponadto, różne przywiązanie do symboli statusu oznacza w wymiarze organizacyjnym to, że pieniądze stanowią jedyny lub tylko jeden z wielu motywatorów.

W przypadku spółek handlowych problem wynagradzania, zwłaszcza zarządu, staje się tym bardziej skomplikowany, że w grze uczestniczy więcej grup interesów, a podmiotem decydującym o wynagrodzeniu jest rada nadzorcza. W ostatnich latach obserwuje się też rosnące zainteresowanie mediów wysokością płac prezesów i wiceprezesów spółek. Coraz istotniejsze stają się zatem jasne kryteria i odpowiednie uzasadnienie dla poziomu wynagrodzeń. W tekście przedyskutowano wpływ najważniejszych czynników na mechanizm nagradzania w spółkach handlowych.

Kultura

Sposób wynagradzania ma swoje konotacje kulturowe. System motywacyjny ma wzmocnić pożądane zachowania w firmie, ale też pamiętać trzeba, że motywacja pracowników na wszystkich szczeblach w organizacji zależy od kultury, z jakiej oni pochodzą. Problematyczna wydaje się możliwość budowania takiego samego systemu motywacyjnego dla wszystkich w dużej międzynarodowej korporacji. Różnice kulturowe mogą być tak duże, że uczyniłyby taki uniwersalny system motywacyjny całkowicie bezużytecznym.

Wspomniane różnice – tak na poziomie organizacji, jak i społeczeństwa, w którym funkcjonuje fir-

ma – wpływają na zasady wynagradzania w dwojaki sposób. Pierwszy wynika z zasady dystansu władzy oraz indywidualizmu. Poszczególne społeczności różnie określają zasady hierarchii. Ludzi traktuje się albo w sposób egalitarny, albo wykorzystuje się siłę hierarchii, pozwalającą na sterowanie nimi. W tym ostatnim przypadku nierówności społeczne są traktowane jako naturalna kolej rzeczy, a osobom sprawującym władzę przyznaje się prawo do przywilejów [G. Hofstede, 2000; G. Hofstede, G.J. Hofstede, 2007; C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, F. Trompenaars, 1998; C. Hampden-Turner, 1990].

Silny nacisk na indywidualizm pozwala traktować jednostki jako punkt odniesienia dla podejmowanych decyzji. Liczą się indywidualne osiągnięcia i inicjatywa. Nastawienie grupowe eksponuje zbiorowości i charakter interakcji między nimi. Tożsamość i znaczenie zyskuje się dzięki przynależności do grupy. Konsekwencją tego rodzaju różnic kulturowych jest różne podejście do kwestii odpowiedzialności, egzekwowania wykonania zadań i sprawowania władzy [R. Gesteland, 2000; M. Warner, 1996].

W konsekwencji różny jest sposób wynagradzania, także członków zarządu. W kulturach indywidualistycznych i akceptujących nierówny podział władzy wynagrodzenie prezesa jest na ogół dużo wyższe niż jego zastępców. Wynika to ze sposobu postrzegania władzy i odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Różnice w wynagrodzeniach zależą oczywiście także od kultury organizacyjnej firmy, sytuacji wyjątkowych, w jakich może znaleźć się spółka, i rosnącej przy tej okazji odpowiedzialności prezesa. Poziom wynagrodzenia zarządu wyznacza także skala działań spółki.

Drugi rodzaj wpływu kwestii kulturowych na proces wynagradzania wiąże się ze stosunkiem do ryzyka i stopniem unikania niepewności. Sposób postrzegania ryzyka kształtuje stopień wrażliwości i otwartości na zmiany – od stresów, poczucia zagrożenia i chęci unikania niepewności, aż do akceptacji i tolerancji dla wszystkiego co odmiennie¹⁾. Poczucie zagrożenia przez otoczenie wpływa także na stosunek ludzi do planowania – pogląd skrajnie fatalistyczny neguje sens planowania i aktywnego reagowania na zmiany, podczas gdy supremacja zakłada, że planowanie jest naturalną częścią życia organizacji.

Konsekwencją tego rodzaju różnic jest odmienna akceptacja dla różnych form zatrudnienia (etat lub kontrakt menedżerski), sposobów określania wynagrodzenia oraz proporcji między jego częścią stałą i zmienną. Tradycyjnie, praca na etat i dość wysoka część stała wynagrodzenia stanowią element ochronny. Nie zawsze bowiem złe wyniki firmy wiążą się z ewidentnie złym zarządzaniem.

W Europie kwestie wynagrodzenia zarządu traktuje się bardziej tradycyjnie niż w Stanach Zjednoczonych. Oznacza to, że część stała jest tu zdecydowanie wyższa (choć w ostatnim okresie systematycznie spada).

W USA zmienna część wynagrodzenia może stanowić nawet ok. 80%. Unika się tam także określania pułapu wynagrodzenia. Mechanizm ten pozwala na nieograniczone motywowanie menedżerów. W przeciwnym razie granica nagrody staje się granicą wysiłku. Ludzie zaczynają kalkulować i starają się pozostawiać pewne rezerwy energii i pomysłów na przyszłość.

Reasumując, wydaje się niemożliwe zbudowanie systemu wynagrodzeń w organizacji w oderwaniu od kultury: pożądanych działań, preferowanych oraz promowanych norm i wartości, ale także – od jej strategii, priorytetowych celów i zasobów budujących przewagę strategiczną.

Cele

Nadmierne odsuwanie nagród w czasie wydaje się nie sprzyjać podejmowaniu ryzyka, poszukiwaniu nowych rozwiązań, lecz powoduje raczej ograniczanie pracy do wykonywania zadań rutynowych. Nagroda staje się zbyt odległą, aby warto było o nią walczyć. Z drugiej strony, nie zawsze natychmiastowe wzmocnienie (nagroda) jest możliwe, a ponadto realizacja celów długookresowych musi w sposób logiczny zakładać nagradzanie za osiągnięty efekt.

Kwestie wyważenia celów wymagają uwzględnienia faktu, że nie zawsze wyniki krótkookresowe są prognostykiem wyników w długim okresie. Czasami krótkoterminowe zyski mogą wręcz maskować pogarszającą się sytuację firmy. I odwrotnie, złe wyniki krótkookresowe mogą zaowocować lepszą pozycją w przyszłości. Także typ prowadzonej działalności ma wpływ na wyniki i powinien zostać uwzględniony w sposobie wynagradzania. Dotyczy to zwłaszcza firm prowadzących działalność uzależnioną od wszelkiego rodzaju zdarzeń cyklicznych. Ocena pracy kadry kierowniczej i jej wynagrodzenia musi uwzględniać wtedy istnienie lat chudych i okresu prosperity [J. Colley, J. Doyle, G. Logan, W. Stettinius, 2005].

Teoretycy zarządzania jednogłośnie wskazują na nadrzędność strategii w stosunku do celów finansowych i systemu wynagradzania. Strategia wyznacza kierunki, w których organizacja chciałaby podążać. System motywacyjny musi natomiast przełożyć te ogólne cele i kierunki na kwestie bliskie i zrozumiałe dla każdego pracownika, musi zapewnić odpowiedź na pytanie, które działania są przez organizację preferowane, a których pracownik musi unikać.

Jednakże cele strategiczne zależą m.in. od cyklu życia organizacji, fazy jej rozwoju. Na starcie trudno jest oczekiwać dobrych wyników krótkookresowych. Duże nakłady są kosztem szybkiego rozwoju. Okres dojrzałości wiąże się z wyższą zyskowością i wyzwaniem jej utrzymania w długim okresie. Okresy kryzysów, zmian wymagają strategii naprawczych i restrukturyzacji. Każda z tych faz oznacza inne wymagania w stosunku do menedżerów, inny też jest cel wynagradzania.

Grupy interesów

Upodstaw większości konfliktów pomiędzy różnymi grupami interesów (akcjonariusze, związki zawodowe, menedżerowie, grupy polityczne) leżą kwestie podziału zysku, kierunków rozwoju firmy, w tym zmian struktury, czy źródeł finansowania tegoż rozwoju. Ścierają się poglądy na temat różnych zadań długo- i krótkookresowych. Rada nadzorcza może zatem mieć inną wizję rozwoju firmy oraz inaczej oceniać wyniki działań zarządu, niż chciałby tego zarząd oraz pozostali uczestnicy organizacji. Konflikt interesów między właścicielem (akcjonariuszami) a zarządem wynika także z faktu, że kadencja zarządu jest często krótsza niż perspektywa celów koniecznych do zrealizowania przez firmę. Problemem staje się zatem odpowiedź na pytania: jak nagradzać realizację zadań, zwłaszcza o charakterze strategicznym, wykraczających poza czas pracy jednego zarządu oraz jak oceniać wysiłki zarządu w realizacji projektów długofalowych.

Kryteria wynagradzania i rozwiązania stosowane w praktyce

Mimo różnic kulturowych, ogólną tendencją w wynagradzaniu w spółkach handlowych jest zwiększanie części ruchomej wynagrodzenia oraz premiowanie realizacji celów długookresowych. Jest to wymuszone przez charakter konkurencji i otoczenia. Szybkie zmiany, burzliwość otoczenia, coraz większe znaczenie aktywów niematerialnych skłaniają firmy do koncentracji na wynikach i myślenia strategicznego, a nie tylko do osiągania doraźnych zysków. Wymaga to utrzymania wysoko wykwalifikowanej, lojalnej i zaangażowanej kadry. Stąd w wynagrodzeniach wykorzystuje się narzędzia, które w jak największym stopniu pozwalają łączyć interesy różnych grup i zachęcają do lojalności wobec firmy.

Jedną z takich form wynagradzania są opcje lub akcje z terminem zapadalności lub wykupu rozłożonym na okres kilku lat (zwykle od trzech do pięciu). Opcje pracownicze (menedżerskie) uważane są za jedną z najtańszych form motywowania kadry. Dają bowiem możliwość angażowania dużych grup pracowników i skutecznie łączą cele akcjonariuszy i zarządów.

Inną formą są banki premii. Pozwalają one na częściowe odraczanie nagradzania za realizację celów długookresowych. Zwykle część premii jest wypłacana na koniec roku obrotowego, część zaś

odkładana na później, np. do całkowitego zakończenia realizacji danego projektu. W następnym roku menedżer znowu dostaje tylko część premii, co jest bonusem za zrealizowanie kolejnego etapu. W ten sposób wiąże się zarządzających z celami firmy.

Do rozwiązań stosowanych w skali całego przedsiębiorstwa i wymagających szerszego spojrzenia na problem wspólnoty celów i łączenia ich z systemem wynagrodzeń należą: zarządzanie przez wartość (*value based management*) i zarządzanie przez cele (*management by objectives – MBO*).

Zarządzanie przez wartość uzależnia wynagrodzenia od pomiaru wartości dla akcjonariuszy. Wymaga to wiązania celów spółki jako całości i celów pracowników na różnych szczeblach w hierarchii organizacyjnej z wynikami.

Systemy wynagrodzeń zakładają stosunkowo niską płacę zasadniczą oraz silne uzależnienie płacy od wyników firmy. Problemem staje się pokusa manipulacji wynikami (czego przykładem jest chociażby kreatywna rachunkowość Enronu) oraz silny wpływ koniunktury. Zła koniunktura nie pozwala na docenienie dobrego zarządzania, a dobra koniunktura nagradza słaby zarząd.

Zarządzanie przez cele zakłada, że przełożony wspólnie z podwładnym w sposób systematyczny ustala cele dla podwładnego, łącząc je z ogólnymi celami firmy. Pomaga to z jednej strony zachować pewien ciąg logiczny w definiowaniu celów na różnych szczeblach struktury organizacyjnej, a z drugiej strony – dopasować nagrody do potrzeb podwładnych, wyjaśnić wzajemne oczekiwania i zapewnić sprawiedliwe premiowanie pracowników. W praktyce MBO wymaga równowagi między celami indywidualnymi a celami zespołowymi, kreuje też wewnętrzną konkurencję. Oznacza to, że jeden dział lub pion może starać się realizować swoje cele kosztem innych. Dlatego też niektóre firmy starają się przewyciężyć tę wewnętrzną konkurencję poprzez formułowanie wspólnych celów dla kilku pionów i wymusić współpracę lub kompromisy. Rozwiązaniem jest też wprowadzanie tzw. czynnika solidarnościowego, czyli celu całej firmy. W PKN ORLEN jest to m.in. EBIT²⁾. Wypłata nagród następuje tylko pod warunkiem, że EBIT osiągnie minimalny, zaplanowany w danym okresie poziom.

Problemem w przypadku MBO jest również fakt, że właściciele potrafią sformułować zadania dla zarządu, ale nie zawsze mają pomysł na cele na niższych szczeblach w strukturze, nie umieją skorelować wynagrodzeń poszczególnych pracowników z celem całej firmy.

Firmy najlepiej motywujące swych pracowników do zajmowania się w równym stopniu bieżącą kondycją organizacji i jej przyszłym wzrostem wspierają swój system motywowania bardzo silną kulturą, której podstawową wartością jest zaangażowanie, nakierowanie na klienta, etyka, empatia i łatwy dostęp do informacji. W takich firmach pracownicy widzą zależność między długookresowymi celami i interesami firmy a ich własnymi. W konsekwencji są oni lepiej motywowani do pracy – nie tylko dzięki płacom, ale także dzięki zaakceptowanym normom

[G. Aniszewska, 2007; J. Day, P. Mang, A. Richter, J. Roberts, 2002].

Przykładem organizacji, której udało się zmotywować pracowników do jednoczesnego myślenia o jej teraźniejszości i przyszłości, jest Schwab – amerykańska firma oferująca usługi finansowe. Założona trzydzieści lat temu, jest obecnie jednym z liderów na rynku. Wynagrodzenia oparte zostały na sukcesie grupowym. Uświadomiono pracownikom, że wszyscy grają w jednej drużynie i podstawą sukcesu jest wzajemna pomoc i wsparcie. Ponieważ praca brokerów opierała się dotąd na indywidualnym wysiłku, zmusiło to pracowników do przewartościowania pojęcia „sukces” na „efekt wykonanego zadania”.

Relacje między radą nadzorczą a najwyższym kierownictwem spółki

Rola rady nadzorczej jest częściowo warunkowana kwestiami kulturowymi, ale także strukturą udziałowców. W Polsce rada nadzorcza jest raczej organem kontrolującym i rozliczającym zarząd z pracy. Rzadko uwzględnia się możliwość pełnienia przez nią funkcji doradczej w stosunku do zarządu.

Wspomniany wcześniej konflikt interesów między spółką a akcjonariuszami może być szczególnie istotny w przypadku istnienia jednego akcjonariusza dominującego. W takiej sytuacji wynagrodzenie zarządu może zależeć od przeprowadzenia transakcji istotnych z punktu widzenia tegoż akcjonariusza. Spółka jest zatem nagradzana za posłuszeństwo wobec najważniejszego z właścicieli. Rada nadzorcza ma charakter fasadowy, a jej odpowiedzialność jest niepomernie mniejsza, gdy dodatkowo dominującym akcjonariuszem jest koncern międzynarodowy. To on formułuje cele i tak naprawdę sprawuje kontrolę nad wykonaniem zadań w sposób spójny z jego strategią.

Aby uniknąć podejrzeń o manipulację, zasady wynagradzania zarządów powinny być jasne i jawne. Tylko to pozwala na koncentrowanie działań wokół strategii. Inną kwestią jest określenie, kto konkretnie powinien zajmować się ustaleniem zasad i poziomu wynagrodzeń dla zarządu. Generalnie, rady nadzorcze mogą to robić wspólnie, zlecić to zadanie wybranym członkom lub powołać komitet wynagrodzeń. To ostatnie rozwiązanie jest powszechne w kręgu anglosaskim. W Polsce zaleca się powołanie komitetu wynagrodzeń, ale do zalecenia stosuje się niecałe 70% spółek notowanych na giełdzie [B. Dąbrowski, 2007].

Czasami wynagrodzenie kadry zarządzającej jest związane z wynagrodzeniem rady nadzorczej. Pozwala to wyraźnie zaznaczyć, że różne grupy interesu tak naprawdę działają na rzecz dobra spółki. Ogranicza to również konflikty.

W Polsce, w przypadku spółek z udziałem skarbu państwa, mechanizmem ograniczającym nadmierny wzrost płac zarządów oraz relacje między zarobkami rady nadzorczej i zarządu jest tzw. ustawa kominowa. Maksymalnie relacja ta może wynieść 1:6. Normalnie różniczości są dużo większe, np. 1:10. Poziom i zróżnicowanie wynagrodzeń dla członków rad nadzorczych powinny być uzależnione od zakresu odpo-

wiedzialności i aktywności rady oraz ról pełnionych przez jej członków (np. przewodzenie komitetom).

Z pewnością jednak członkowie rady nadzorczej nie powinni brać udziału w programie opcji pracowniczych (menedżerskich). Wiąże się to bowiem z ryzykiem manipulowania kursem akcji, a więc wynagrodzeniami tak rady, jak i menedżmentu.

Podsumowując, sposób wynagradzania menedżerów w spółkach handlowych powinien przede wszystkim zależeć od celów, jakie stawiają im właściciele. Najczęściej są to: zwiększanie wartości spółki, budowanie silnej pozycji konkurencyjnej, osiągnięcie określonego poziomu EBIT, zysku netto oraz podstawowych wskaźników rentowności, ale także realizacja celów inwestycyjnych.

Zakres odpowiedzialności i swobody decyzyjnej poszczególnych członków *top managementu* oraz wynikający z tego sposób wynagradzania zależy ponadto od czynników kulturowych i roli, jaką w stosunku do zarządu pełni rada nadzorcza.

dr hab. Grażyna Aniszewska
prof. SGH
Katedra Teorii Zarządzania

PRZYPISY

- ¹⁾ Szerzej pisze o tym w swoich publikacjach G. Hofstede.
²⁾ Wypowiedź I. Chalupca, byłego prezesa PKN ORLEN w czasie konferencji pt. „Wynagrodzenia menedżerów – aspekty ekonomiczne, prawne i podatkowe”, zorganizowanej przez Polski Instytut Dyrektorów 28 czerwca 2007 r.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANISZEWSKA G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
[2] COLLEY J., DOYLE J., LOGAN G., STETTINIUS W., *Ład korporacyjny*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2005.
[3] DAY J., MANG P., RICHTER A., ROBERTS J., *Has Pay for Performance Had Its Day?* „The McKinsey Quarterly” 2002, no. 4.
[4] DĄBROWSKI B., *Komitet wynagrodzeń – regulacje i praktyka*, „Przegląd Corporate Governance”, nr 2, 2007.
[5] GESTELAND R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
[6] HAMPDEN-TURNER C., *La culture d'entreprise*. Seuil, Paris 1990.
[7] HAMPDEN-TURNER C., TROMPENAARS A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
[8] HOFSTEDE G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
[9] HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
[10] Materiały konferencyjne „Wynagrodzenia menedżerów – aspekty ekonomiczne, prawne i podatkowe”, 28 czerwca 2007 r.
[11] WARNER M. (red.), *International Encyclopedia of Business and Management*, Routledge, London 1996.

Summary

The aim of this article is to present the problems related to managers' reward mechanisms in companies. Relations between the supervisory and management boards, cultural differences, variety of long term and short term goals are mentioned as major factors influencing the effectiveness of reward systems. Some practical solutions are also discussed.