

## SYSTEMY WYNAGRADZANIA POŚREDNIKÓW FINANSOWYCH – TEORIA I PRAKTYKA

## SYSTEMS OF REMUNERATION OF FINANCIAL INTERMEDIARIES: THEORY AND PRACTICE

Skuteczne motywowanie pośredników finansowych do maksymalizacji sprzedaży produktów i usług finansowych oraz budowania trwałych relacji z klientami ma bardzo duże znaczenie zarówno dla instytucji finansowych zlecających, w ramach outsourcingu, sprzedaż produktów, jak i dla samych przedsiębiorstw zajmujących się pośrednictwem finansowym. Istotnym elementem tego motywowania jest wynagradzanie<sup>1</sup>. Za pośrednictwem systemu wynagradzania realizowana jest jedna z podstawowych funkcji zarządzania, a mianowicie funkcja motywacyjna. Właściciel (pracodawca, instytucja finansowa) postrzega wynagrodzenie jako koszt działalności, dlatego też jego celem jest minimalizacja, a przynajmniej racjonalizacja wysokości wynagrodzenia, natomiast z punktu widzenia pracownika (pośrednika finansowego) wynagrodzenie to dochód, zainteresowany jest więc jego maksymalizacją niezależnie od kondycji przedsiębiorstwa i negatywnych skutków dla otoczenia.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych teoretycznych i praktycznych aspektów wynagradzania pośredników finansowych. Zasadniczą część artykułu stanowi charakterystyka trzech najczęściej stosowanych systemów wynagradzania pośredników finansowych (czysta prowizja, stała płaca, system mieszany) wraz z ich zaletami i wadami oraz przedstawienie wpływu tych systemów na różne aspekty działalności pośredników finansowych.

Uzasadnieniem do podjęcia problemu badawczego jest założenie, że niewłaściwe praktyki w zakresie systemu wynagradzania w branży usług finansowych przyczyniły się do podejmowania działań obarczonych nieuzasadnionym ryzykiem (*moral hazard*) przez podmioty zajmujące się pośrednictwem finansowym. Owe działania zapewniały wyższe dochody w krótkim okresie samym pośrednikom, narażając instytucje finansowe na wyższe straty w perspektywie długookresowej<sup>2</sup>.

---

\* dr, Uniwersytet Gdański

<sup>1</sup> Pośrednicy finansowi to niejednorodna grupa osób i podmiotów. Można wśród nich wyróżnić zarówno pośredników ubezpieczeniowych, kredytowych, jak i bankowych. W zależności od stopnia złożoności świadczonych przez nich usług nazywa się ich również doradcami finansowymi. Dla uproszczenia oraz bez uszczerbku dla rozważań zawartych w artykule stosuje się jednolite określenie pośrednicy finansowi.

<sup>2</sup> Por. Zalecenie Komisji w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych (Tekst mający znaczenie dla EOG), Bruksela, 30.04.2009 r., K(2009)3159, s. 2.

## Pojęcie systemu wynagradzania

W publikacjach poświęconych problematyce wynagradzania można znaleźć różne interpretacje pojęcia systemu wynagradzania.

System wynagradzania można rozumieć w ujęciu węższym, jako określenie stosowanych w danym przedsiębiorstwie składników wynagradzania, miejsc i warunków przyznawania oraz zasad ustalania i aktualizowania ich wysokości<sup>3</sup>. Słowo system wskazuje, że jest to zbiór logicznie powiązanych elementów – narzędzi, służących do kształtowania wynagrodzeń pracowników w zależności od ich wartości dla firmy i zgodnie z przyjętą strategią wynagrodzeń<sup>4</sup>.

W ujęciu szerszym system wynagradzania obejmuje dodatkowo: stosowane formy płac, warunki i kryteria ocen, awansów, degradacji, zasady uzależniania wysokości funduszu płac poszczególnych jednostek organizacyjnych od wyników ich działalności, podziału kompetencji, zadań i odpowiedzialności w sferze płac w przedsiębiorstwie, techniki i procedury związane z obsługą systemu (naliczanie i kontrola prawidłowości wpłat, wypłaty, potrącenia, reklamacje). Ponadto w ujęciu tym do systemu wynagrodzeń zalicza się również metody i techniki pomiaru pracy (kwalifikowania pracy, normowania oraz oceny rezultatów pracy)<sup>5</sup>.

W artykule przez pojęcie systemu wynagradzania należy rozumieć sposób, w jaki ustala się wysokość wynagrodzenia przysługującego pośrednikom finansowym za wykonaną przez nich pracę lub usługę<sup>6</sup>. Warto dodać, że wynagrodzenie jest tutaj traktowane w aspekcie ekonomicznym, a nie prawnym. W przypadku interpretacji prawnej bowiem pojęcie wynagrodzenia określa się zazwyczaj, wskazując cechy tego świadczenia, pozwalające odróżnić wynagrodzenie za pracę od dochodów uzyskiwanych z innych tytułów niż wykonywanie pracy na podstawie umowy o pracę. Do wynagrodzeń nie zalicza się np. świadczeń wypłacanych na podstawie umów zlecenia, o dzieło czy dochodów otrzymywanych przez osoby prowadzące działalność gospodarczą. Takie rozumienie wynagrodzenia w sposób wyraźny ograniczałoby możliwość stosowania tego pojęcia w odniesieniu do pośredników finansowych, którzy zazwyczaj współpracują z instytucjami finansowymi w oparciu o umowę agencyjną lub zlecenia, a nie umowę o pracę.

---

<sup>3</sup> T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1992, s. 101.

<sup>4</sup> M. Juchnowicz, *Specyfika systemu wynagrodzeń w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: M. Juchnowicz (red.), *Wynagrodzenia w małych i średnich firmach. Stan aktualny oraz kierunki zmian*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 18.

<sup>5</sup> T. Oleksyn, op. cit., s. 103. Na strukturę systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie składa się: struktura płacy, formy płacy, układ taryfikacyjny, zarządzanie płacami. Por. M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, *Budowa systemu wynagradzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 7 i n.

<sup>6</sup> J. Marciniak, *Regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwach*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 106. Zdaniem autora takie rozumienie systemu wynagradzania pozwala również na używanie jako synonimu pojęcia – forma lub metoda wynagradzania, które oznacza sposób ustalania wysokości wynagrodzeń właściwy ze względu na przyjęte w organizacji zasady różnicowania wynagrodzeń. Prawnicy często używają natomiast pojęcia forma płac, system płac. Por. W. Golnau, *Wynagradzanie pracowników*, w: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Cedewu, Warszawa 2004, s. 255 i n.

**Teoretyczne aspekty wynagradzania pośredników finansowych**

W tabeli 1 przedstawiono przegląd najczęściej występujących systemów wynagradzania pośredników finansowych wraz z ich charakterystyką oraz rekomendacjami w zakresie ich stosowania.

**Tabela 1. Przegląd wybranych systemów wynagradzania pośredników finansowych**

<b>SYSTEM</b>	<b>System prowizyjny „czysty”</b>
<b>Opis</b>	- Tylko prowizja obliczona jako procent od wielkości lub wartości sprzedaży. - Brak pensji podstawowej.
<b>Zalety</b>	- Dostarcza bezpośrednich bodźców finansowych. - Przyciąga do firmy efektywnych i skutecznych sprzedawców. - Pracownicy praktycznie nie muszą być nadzorowani.
<b>Wady</b>	- Prowadzi do sprzedaży pod presją. - Może przyciągać pracowników niewłaściwego typu zainteresowanych wyłącznie sprzedażą, a nie relacjami z klientami. - Skupia uwagę sprzedawców na ilościowym aspekcie sprzedaży.
<b>System polecany, gdy</b>	- Przedsiębiorstwo zaczyna działalność i chce ponieść jak najmniejsze koszty, w krótkim czasie zdobyć jak najwięcej kontraktów (przy założeniu, że menedżerowie mają koncepcję, kiedy wycofać się z tego systemu wynagrodzenia i przejść na inny, efektywniej wpływający na realizację celów firmy). - Przedsiębiorstwo ma ograniczony asortyment prostych do sprzedaży produktów. - Klient kupuje dany produkt tylko raz i nie musimy więcej się z nim spotykać. - Przedsiębiorstwo chce szybko zarobić pieniądze i zniknąć z rynku, nie dbając o swój wizerunek.
<b>System nie polecany, gdy</b>	- Przedsiębiorstwo planuje długotrwałą obecność na rynku, wie, jakie cele realizuje, i chce kreować swój pozytywny wizerunek. - Przedsiębiorstwo ma wiele różnorodnych produktów i działa na wielu rynkach. - Chce, aby sprzedawcy zbierali informacje o rynku i wpływali tym samym na strategię sprzedaży. - Przedsiębiorstwo chce budować trwałe i lojalne więzi z klientem, oparte na partnerskiej sprzedaży. - Przedsiębiorstwo chce zbudować trwałą, lojalną i zaangażowany zespół handlowców. - Szef sprzedaży myśli nie tylko o bieżącym realizowaniu budżetu, ale również o ciągłym świadomym rozwoju sprzedaży. - Produkt wymaga dokładnego rozpoznania potrzeb klienta, a proces sprzedaży od pierwszego kontaktu do podpisania umowy i realizacji kontraktu trwa kilka miesięcy.
<b>SYSTEM</b>	<b>System oparty na płacy stałej</b>
<b>Opis</b>	- Tylko pensja podstawowa bez prowizji i premii. - Wysokość wynagrodzenia zależy od momentu przyjęcia pracownika do firmy i zdolności negocjacyjnych. - System często stosowany dlatego, że został narzucony lub zastany.
<b>Zalety</b>	- Zachęca sprzedawców do skupienia się raczej na jakości obsługi klienta niż na wynikach sprzedaży.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chroni dochody pracowników w razie wahań sprzedaży wynikających z przyczyn pozostających poza ich kontrolą.</li> <li>- Daje poczucie bezpieczeństwa.</li> </ul>
<b>Wady</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nie zapewnia bezpośredniej motywacji finansowej.</li> <li>- Może przyciągnąć nieefektywnych pracowników.</li> <li>- Zwiększa koszty stałe sprzedaży, ponieważ koszty płac są niezależne od wyników sprzedaży.</li> </ul>
<b>System polecany, gdy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nie ma możliwości zindywidualizowania pensji.</li> <li>- Szef ma autorytet i jest niekwestionowanym liderem.</li> <li>- Od momentu pozyskania klienta do podpisania kontraktu mija kilka czy nawet kilkanaście miesięcy.</li> <li>- Istnieją dobrze rozwinięte pozamaterialne czynniki motywacyjne.</li> <li>- Trudno jest podzielić rynek i produkty między handlowców.</li> <li>- Przy realizacji kontraktów trzeba wykonać wiele złożonych i trudno przekładalnych na pieniądze prac.</li> <li>- Mamy wszystkich sprzedawców „pod ręką” w jednym miejsc.</li> <li>- Nasz zespół to ludzie głównie motywowani przez takie czynniki jak: współpraca z innymi, bezpieczeństwo, rodzaj i zakres pracy.</li> </ul>
<b>System nie polecany, gdy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zespół składa się z „wielu indywidualności”.</li> <li>- Sprzedawcy są motywowani głównie przez finanse.</li> <li>- W zespole nie ma lidera.</li> <li>- Sprzedawcy pracują w różnych rejonach, nie spotykając się ze sobą.</li> <li>- Przedsiębiorstwo chce agresywnie wejść na rynek i w krótkim czasie sprzedać jak najwięcej.</li> <li>- Łatwo zmierzyć wpływ pracy handlowca na ostateczny kształt i realizację kontraktu.</li> </ul>
<b>SYSTEM</b>	<b>Mieszany</b>
<b>Opis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Połączenie stałej i ruchomej części wynagrodzenia.</li> <li>- Pensja podstawowa powiększona o prowizję obliczoną jako procent od wielkości lub wartości sprzedaży.</li> <li>- Pensja podstawowa powiększona o premię uzależnioną od osiągnięcia lub przekroczenia wyznaczonych celów ilościowych lub wartościowych.</li> <li>- Proporcje części stałej do ruchomej zależą od wielu czynników: branży, wysokości zarobków innych pracowników, stylu zarządzania szefa sprzedaży, polityki w stosunku do klienta.</li> </ul>
<b>Zalety</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Istnieje mieszana forma wynagradzania, ale wciąż jest na tyle prosta, by nie stwarzać pracownikowi trudności w obliczeniu swojego wynagrodzenia.</li> <li>- Motywuje sprzedawców bezpośrednio do skupienia się na głównym celu ich pracy, jakim jest maksymalizacja sprzedaży, a zarazem zapewnia im bezpieczeństwo w postaci płacy podstawowej.</li> <li>- Dostarcza sprzedawcom motywacji finansowej, a jednocześnie umożliwia częste zmiany wyznaczonych celów, które mogą dotyczyć nie tylko wartości sprzedaży, ale i jakości obsługi.</li> </ul>
<b>Wady</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nie zapewnia wyraźnego powiązania wynagrodzeń z wysiłkami,</li> <li>- Może okazać się złożona i trudna w zarządzaniu,</li> <li>- Może powodować, że sprzedawcy będą chcieli zbyć jak najwięcej produktów łatwych do sprzedaży, ale nie zawsze rentownych dla firmy.</li> </ul>
<b>System polecany, gdy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Przedsiębiorstwo poszukuje systemu wynagrodzeń wykorzystującego zalety i częściowo neutralizującego słabości płacy stałej i systemu prowizyjnego.</li> <li>- Firma uważa, że zwiększenie sprzedaży wymaga zaoferowania pracownikom dodatkowego wynagrodzenia z tego tytułu, ale potrzebna jest również pensja</li> </ul>

	<p>podstawowa, aby przyciągnąć sprzedawców, którzy chcą mieć płacę stałą, lecz chętnie podejmą wysiłki w celu jej zwiększenia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ważna jest elastyczność wynagrodzeń.</li> <li>- Gdy firma uważa, że sprzedawcy powinni koncentrować się nie tylko na maksymalizacji sprzedaży, ale również na innych aspektach.</li> </ul>
<b>System nie polecany, gdy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Przedsiębiorstwo nastawione jest na bardzo agresywną sprzedaż.</li> </ul>
<b>SYSTEM</b>	<b>System zadaniowy oparty na zarządzaniu przez cele</b>
<b>Opis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- System zarządzania przez cele powstał w latach 50. jako system planowania i kontroli.</li> <li>- Dzisiaj jest stosowany również jako skuteczny system motywowania, zwłaszcza w działach sprzedaży.</li> <li>- Jest to nie tylko system organizacji pracy, ale przede wszystkim system wynagradzania handlowców,</li> </ul>
<b>System polecany, gdy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- W przedsiębiorstwie nie upływa zbyt długi czas od pozyskania klienta do podpisania kontraktu.</li> <li>- W przypadku produktów czy branż, w których nie wszystkie działania handlowca da się przeliczyć na zwykłą prowizję.</li> <li>- W przedsiębiorstwach, w których dział sprzedaży już się „ustabilizował” i rozrósł do kilkunastu osób.</li> <li>- W branży, w której łatwo jest monitorować rynek i obliczyć aktualny udział sprzedaży w całym rynku.</li> <li>- Firmom, które mają jasno postawione cele i wiedzą, dokąd zmierzają.</li> </ul>
<b>System nie polecany, gdy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kierownictwo nie wie, dokąd zmierza przedsiębiorstwo.</li> <li>- Nie wiadomo, jakie są udziały w sprzedaży całego rynku.</li> <li>- Przedsiębiorstwo ma niewielu sprzedawców i trudno dla nich zbudować osobną strukturę.</li> <li>- Firmom, w których związki zawodowe nie zgodzą się na takie innowacyjne rozwiązanie.</li> <li>- Tym, w których nie ma dobrych szefów sprzedaży, gdyż system opiera się na ich barkach.</li> </ul>
<b>SYSTEM</b>	<b>Dodatkowe wynagrodzenia niefinansowe</b>
<b>Opis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bódźce, nagrody, samochody służbowe, możliwości rozwoju.</li> </ul>
<b>Zalety</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wykorzystuje skuteczne motywatory niefinansowe.</li> </ul>
<b>Wady</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Może okazać się trudny w zarządzaniu.</li> <li>- Nie zapewnia bodźców bezpośrednich.</li> </ul>
<b>System polecany, gdy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma uważa, że inne metody wynagradzania należy uzupełnić o dodatkowe czynniki motywujące.</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Walkiewicz, Zarządzanie przez wynagrodzenie, w: Sprzedaż: nowoczesne metody zarządzania sprzedażą, materiały konferencyjne, Instytut Zarządzania, Warszawa 2000, za: S. Borkowska, Strategie wynagrodzeń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 434. oraz J. Walkiewicz, Zarządzanie przez wynagrodzenia w dziale sprzedaży, 23.05.2010, Europejski Instytut Rozwoju Kadr, <http://alfabetbiznesu.pl/>; M. Armstrong, Zarządzanie wynagrodzeniami, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 356–357.*

Wskazane w tabeli 1 systemy wynagradzania przedstawiane są w literaturze w kontekście pracy specjalistów ds. sprzedaży, przedstawicieli handlowych czy sprzedawców. Łatwo jednak wykazać, że praca pośredników finansowych, którzy pośredniczą w zawieraniu transakcji między instytucją finansową a klientem, polega w gruncie rzeczy na sprzedaży produktów i usług finansowych. Jak wynika z powyższej tabeli, pośrednicy finansowi mogą być wynagradzani m.in. według czystej formy prowizyjnej, poprzez płacę stałą, w systemie mieszanym oraz w systemie zadaniowym opartym na zarządzaniu przez cele.

System prowizyjny jest najprostszym i najczęściej spotykanym systemem wynagradzania pośredników finansowych. Pośrednik finansowy otrzymuje prowizję wyrażoną procentowo, naliczaną zazwyczaj od wartości sprzedanych produktów finansowych. Stopa prowizji jest zazwyczaj różnicowana w zależności od produktu, usługi, regionu, doświadczenia pośrednika czy innych czynników. Może być wypłacana albo na bieżąco, albo też okresowo na poczet przyszłych wpływów ze sprzedaży. Jeżeli wpływy ze sprzedaży okażą się mniejsze, to wynagrodzenie prowizyjne może zostać pomniejszone o kwotę nadpłaty. Zasady wynagradzania są jasne, wysokość zarobków praktycznie nieograniczona<sup>7</sup>.

Płaca stała – przeciwieństwo wynagrodzenia w całości zmiennego – jest systemem wynagradzania równie prostym w swojej konstrukcji co prowizja. Niestety nie jest skutecznym narzędziem motywowania do poprawy efektów pracy i stawia duże wymagania kadrze w zakresie motywowania do pracy. System jest przydatny, gdy podział rynku i produktów między sprzedawców jest utrudniony i występuje spory udział prac przygotowawczych, poprzedzających zawarcie transakcji<sup>8</sup>.

Jeżeli wynagrodzenie stałe zostanie uzupełnione o część ruchomą, to mamy do czynienia z mieszanym systemem wynagradzania. Jeżeli część ruchomą stanowi prowizja – mówimy o mieszanym systemie wynagradzania z prowizją, jeżeli premia – mieszanym systemie z premią.

W zależności od tego, jak bardzo agresywny system wynagradzania chce zbudować przedsiębiorstwo zajmujące się pośrednictwem finansowym, płacą stałą może być:

- płaca minimalna (najniższa),
- ustalona kwotowo stawka, jednolita bez względu na wykształcenie i inne cechy,
- dolna stawka w ramach przedziału przewidzianego w kategorii zaszeregowania, do której zaliczani się specjaliści,
- średnia stawka w przedsiębiorstwie lub na rynku lokalnym<sup>9</sup>.

Premia zastępuje prowizję wtedy, gdy wpływ pracownika na sprzedaż lub wielkość przychodu nie jest precyzyjnie mierzalny. Premia wyznaczana jest kwotowo lub jako odsetek płacy stałej i jest zwykle przyznawana za konkretne osiągnięcie. Procentowa formuła wyznaczania premii zachowuje aktualność przez dłuższy czas i ułatwia utrzymanie prawidłowych relacji premii do płacy stałej. Premia procentowa rośnie wraz ze stażem pracy i zwiększaniem się płacy zasadniczej, a więc motywuje do trwa-

---

<sup>7</sup> Por. M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 357.

<sup>8</sup> S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 435.

<sup>9</sup> S. Borkowska, op. cit., s. 435.

łego osiągnięcia dobrych efektów. Premia kwotowa natomiast jest korzystniejsza dla pracowników o krótkim stażu pracy, osiągających dobre wyniki<sup>10</sup>.

Jak wskazuje S. Borkowska, połączenie stałej i ruchomej części wynagrodzenia wykorzystuje zalety i częściowo neutralizuje słabości płacy stałej. Mieszana forma wynagradzania jest nieco bardziej złożona niż czysta prowizja i płaca stała, ale wciąż na tyle prosta, by nie stwarzać pracownikowi trudności w obliczeniu swojego wynagrodzenia. Udział płacy stałej w całości wynagrodzeń jest zazwyczaj mały i z reguły nie rośnie proporcjonalnie do polepszających się wyników działalności przedsiębiorstwa.

Wynagrodzenie w systemie zadaniowym opartym na zarządzaniu przez cele jest relatywnie mało popularne. Należy jednak przypuszczać, że w związku ze wzrostem złożoności zadań pośredników finansowych, wynikającym nie tylko ze wzrostu sprzedaży, ale także z pozyskiwania informacji o klientach, ich oczekiwaniach oraz budowania długotrwałych relacji z klientami, znaczenie tej formy wynagradzania będzie wzrastać<sup>11</sup>.

Atrakcyjność przedstawionych systemów wynagradzania można wzmocnić poprzez bodźce długoterminowe zachęcające do lepszej pracy, takie jak samochody służbowe, bony towarowe, konkursy czy możliwości rozwoju.

### **Wpływ prowizji na wybrane aspekty pracy pośredników finansowych**

Dwa najbardziej rozpowszechnione w ostatnich latach w Polsce systemy wynagradzania pośredników finansowych to czysty system prowizyjny oraz system mieszany z dominującym udziałem części ruchomej, czyli prowizji lub premii. Trudno oszacować, który z tych systemów był częściej stosowany, jednak ponad wszelką wątpliwość można stwierdzić, że kluczowym składnikiem wynagrodzeń pośredników finansowych w ostatnich latach była prowizja (ewentualnie premia)<sup>12</sup>. Skutki stosowania systemu wynagradzania opartego na prowizji są odczuwalne do dziś, dlatego warto omówić go dokładniej. W tabeli 2 przedstawiono wady i zalety czystego systemu prowizyjnego z punktu widzenia przedsiębiorstwa zajmującego się pośrednictwem finansowym oraz pośrednika finansowego.

<sup>10</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 358–359.

<sup>11</sup> S. Borkowska, op. cit., s. 433.

<sup>12</sup> Połowa przedstawicieli handlowych otrzymuje premie/prowizje stanowiące 33% wynagrodzenia całkowitego, co czwarty ponad 54%. Bardzo wysoką część zmienną wynagrodzenia otrzymują specjaliści ds. sprzedaży (połowa ponad 20%, co czwarty 43%). Różnica może wynikać z faktu, że specjalista ds. sprzedaży reprezentuje firmę w jej siedzibie, natomiast przedstawiciel pracuje w terenie. Por. M. Mudel, *Projektowanie pakietu wynagrodzeń sprzedawców*, [www.wynagrodzenia.pl](http://www.wynagrodzenia.pl) (data pobrania: 25.06.2011).

**Tabela 2. Wady i zalety prowizyjnego systemu wynagradzania w czystej postaci**

<b>System prowizyjny</b>			
	<b>Forma sprzedaży</b>	<b>Z punktu widzenia przedsiębiorstwa zajmującego się pośrednictwem finansowym (z punktu widzenia szefa sprzedaży)</b>	<b>Z punktu widzenia pośrednika (sprzedawcy)</b>
<b>Wady</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientacja na osiągnięcie osobistych celów pośrednika, a nie celów przedsiębiorstwa</li> <li>- Brak zachęty do realizacji innych celów, niż sprzedaż</li> <li>- Utrudniony podział rynku między pośredników</li> <li>- Rotacja personelu</li> <li>- Ryzyko utraty części klientów w wyniku agresywnej sprzedaży</li> <li>- Trudności we wprowadzaniu na rynek nowych, nieznanych produktów</li> <li>- Brak informacji o rynku, ponieważ pośrednik niechętnie się nimi dzieli, traktując je jako polisę na wypadek utraty pracy</li> <li>- Silniejsze przywiązanie klientów do pośrednika niż do firmy</li> <li>- Utrata wielu, często ważnych klientów wraz z odejściem sprzedawcy z firmy</li> <li>- Trudności w zbudowaniu stabilnego zespołu</li> <li>- Przy kilku dobrych klientach, z których pośrednik „żyje”, maleje jego aktywność w poszukiwaniu nowych klientów</li> <li>- Pośrednik zainteresowany tylko swoim zyskiem może budować negatywny obraz firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brak bezpośredniego wpływu na sprzedaż</li> <li>- Brak narzędzi do motywowania sprzedawców</li> <li>- Trudności w narzuceniu sprzedawcom własnej koncepcji sprzedaży i organizacji pracy</li> <li>- System nie pozwala mierzyć wysiłku, tylko efekty</li> <li>- Trudności w nakłonieniu sprzedawców do zbierania informacji o rynku i dzieleniu się tą wiedzą</li> <li>- Dominacja partykularnych interesów sprzedawców nad interesami firmy i współpracą grupową</li> <li>- Spory o klientów i prowizje od ich zamówień</li> <li>- Zmieniając system wynagrodzeń, trudno utrzymać sprzedawców przyzwyczajonych do innej organizacji pracy</li> <li>- Szef musi wziąć na siebie prace, których nie chcą wykonać sprzedawcy, bo nie mają od nich prowizji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brak poczucia bezpieczeństwa</li> <li>- Brak przynależności do zespołu oraz często niechętnie nastawienie innych pracowników z powodu wysokich zarobków sprzedawców</li> <li>- Zarobki zależne od koniunktury na rynku</li> <li>- Kto pierwszy ten lepszy, czyli walka o klienta</li> <li>- Brak pomiaru wysiłku i zapłaty za niektóre prace</li> <li>- Brak poczucia sprawiedliwości, zwłaszcza przy porównaniu zarobków młodych z zarobkami doświadczonych sprzedawców</li> <li>- Niechęć firmy do inwestowania w sprzedawców</li> <li>- System promuje osoby silnie motywowane finansowo</li> <li>- Ciągła pogoń za pieniędzmi ogranicza rozwój sprzedawcy, co wpływa na rozwój i utrwalenie instrumentalnych i rutynowych zachowań</li> <li>- Pośrednik nabywa złych nawyków, charakterystycznych dla agresywnej sprzedaży, których trudno się potem wyzbyć</li> </ul>



<b>Zalety</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niskie nakłady inwestycyjne</li> <li>- Prosta organizacja</li> <li>- Możliwość zatrudnienia wielu pośredników bez znaczących dodatkowych kosztów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jasno określony profil motywacyjny</li> <li>- Jasny i prosty system wynagradzania</li> <li>- Możliwość wysokich zarobków po zbudowaniu odpowiednio dużej bazy klientów</li> </ul>
---------------	---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Walkiewicz, Zarządzanie przez wynagrodzenie, w: Sprzedaż: Nowoczesne metody zarządzania sprzedażą, materiały konferencyjne, Instytut Zarządzania, Warszawa 2000, za: S. Borkowska, op. cit., s. 434 oraz M. Armstrong, op. cit., s. 356–357.*

Z tabeli wynika, że wynagrodzenie prowizyjne, które w czystej postaci jest zależne wyłącznie od osiągniętych wyników sprzedaży, ma kilka zalet, takich jak prostota, przejrzystość i silne oddziaływanie motywacyjne. Pośrednik finansowy łatwo oblicza wynagrodzenie, którego wysokość jest praktycznie nieograniczona, a po zbudowaniu odpowiednio dużej bazy klientów stała i wysoka. W systemie czysto prowizyjnym pośrednik sam określa wysokość swoich zarobków i praktycznie żaden kierownik działu sprzedaży nie jest w stanie na to wpłynąć. Czysta prowizja nie stawia dużych wymagań zarządzającym, obciążona jest jednak licznymi wadami, które można analizować z różnych punktów widzenia. Niewątpliwie wynagradzanie wyłącznie prowizyjne kreuje konflikt interesów przynajmniej w dwóch obszarach poprzez narażanie jakości relacji klient – pośrednik finansowy oraz instytucja finansowa – pośrednik finansowy<sup>13</sup>. Teoretycznie relacja agencji pomiędzy klientem a pośrednikiem finansowym i z drugiej strony między instytucją finansową a pośrednikiem finansowym wymusza na pośrednikach finansowych podwójną lojalność.

Pośrednik finansowy, świadcząc usługi na rzecz klienta, jednocześnie związany jest umową z instytucją finansową, której produkty oferuje. Instytucja finansowa, w związku z tym, że wynagradza prowizyjnie pośrednika finansowego za skuteczną sprzedaż, jest niestety najsilniejszą stroną powyższej relacji agencji. Prowizyjny system wynagradzania czyni z pośrednika finansowego stronę zależną od instytucji finansowej, co powoduje, że jego działania faworyzują potencjalne korzyści instytucji finansowej kosztem interesów klienta. W takiej sytuacji krótkookresowe korzyści dla instytucji finansowej i pośrednika finansowego mogą powodować długoterminowe negatywne skutki dla klientów. Kosztem jakości relacji z klientem pośrednik finansowy może skłaniać się do maksymalizacji sprzedaży, a nie korzyści dla klienta.

Należy dodatkowo podkreślić, że pozycja pośrednika finansowego w relacjach z klientem jest znacznie silniejsza. Biorąc pod uwagę wysoki stopień skomplikowania produktów finansowych, wielu nabywców nie rozumie cech produktu, który nabywa, opierając się w trakcie zakupu w głównej mierze na uczciwości pośrednika finansowego. Natomiast pośrednicy finansowi mogą czynić starania, aby sprzedać klientom pro-

<sup>13</sup> Konflikt interesów powstaje również w relacji pośrednik finansowy (osoba) – przedsiębiorstwo zajmujące się pośrednictwem finansowym oraz w relacji pośrednik finansowy – system finansowy.

dukty finansowe niezgodne z ich potrzebami, niekorzystne, obciążone wysokimi kosztami, tylko po to by uzyskać wyższą prowizję<sup>14</sup>.

Skala nieetycznych zachowań pośredników finansowych wynikająca z najbardziej powszechnego prowizyjnego systemu wynagradzania jest trudna do oszacowania. Niemniej jednak faktem jest, że wskazać można wiele artykułów prasowych, które przytaczają przykłady sprzedaży przez pośredników finansowych produktów finansowych nieadekwatnych do potrzeb klienta<sup>15</sup>. Nierzadko zdarzało się, że wydawane bezpłatnie promocyjne karty kredytowe, za które pośrednik otrzymywał z góry prowizję, nie generowały ruchu lub były zwracane do banku po 11 miesiącach, tuż przed naliczeniem pierwszej pełnej opłaty rocznej<sup>16</sup>. Pośrednicy finansowi czasami na siłę sprzedawali klientowi wieloletni plan oszczędnościowy, aby dostać prowizję, po czym okazywało się, że rozczarowany klient rezygnował z oszczędzania po pierwszych miesiącach. Analogiczna sytuacja dotyczyła kredytów i pożyczek – tu również pośrednik wynagradzany w całości w momencie sprzedaży nie zastanawiał się, czy klient będzie w stanie spłacić pożyczkę<sup>17</sup>. Masowe rezygnacje z polis ubezpieczeniowych, zerwane umowy kredytowe, brak zainteresowania potrzebami klienta, a także brak przygotowania merytorycznego – to tylko wybrane przykłady złych praktyk na rynku pośrednictwa finansowego, wynikających z prowizyjnego systemu wynagradzania<sup>18</sup>.

Opisane sytuacje i zachowania przełożyły się na realne straty ponoszone przez instytucje finansowe, a także przedsiębiorstwa zajmujące się pośrednictwem finansowym. Warto dodać, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa prowizyjny system wynagradzania powoduje, iż pośrednicy finansowi kładą większy nacisk na zwiększenie sprzedaży nowych produktów finansowych i pozyskiwanie nowych klientów niż na utrzymanie istniejących i budowanie trwałych relacji z klientami. Pozyskiwanie przez przedsiębiorstwa zajmujące się pośrednictwem finansowym ludzi motywowanych w głównej mierze przez czynniki ekonomiczne znajduje również duże odzwierciedlenie w znacznej rotacji personelu sprzedażowego.

Cały problem ma niestety negatywne skutki także dla stabilności systemu finansowego. Znaczną część produktów sprzedawanych przez pośredników finansowych ma charakter długoterminowy, co oznacza, że brak starannej analizy i niedopasowanie produktu powoduje, iż skutki takich decyzji odczuwalne są przez wiele lat i prawie dla

---

<sup>14</sup> Często w takim przypadku może się okazać, że instytucja finansowa posiadała produkt w większym stopniu zaspokajający interesy klienta, lecz pośrednik sprzedał inny produkt tylko dlatego, że uzyskał wyższą prowizję.

<sup>15</sup> Więcej na ten temat: A. Barembruch, *Wybrane aspekty organizacji i regulacji rynku pośrednictwa finansowego w Polsce*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG”, Sopot 2011 (w druku).

<sup>16</sup> M. Słószarczyk, *Zarządzanie wewnętrzną siecią dystrybucji produktów finansowych Comarch Commission*, „Nowe Technologie” 2006, nr 2 (06).

<sup>17</sup> O skuteczności i silnej motywacji pośredników do sprzedaży kredytów świadczy fakt, że ten sam kredytobiorca o identycznych dochodach i wspólnych cechach może posiadać zdolność kredytową szacowaną od 250 do 650 tys. zł. Por. M. Kolińska-Dąbrowska, *Doradcy finansowi pod lupą*, „Gazeta Wyborcza”, 31.08.2009 r.; A. Makosz, *Doradcy nie ponoszą odpowiedzialności za złe inwestycje*, „Gazeta Prawna”, 21.01. 2008 r.

<sup>18</sup> Trudno się dziwić takiemu zjawisku, jeśli w czystym systemie prowizyjnym pośrednik finansowy w przypadku sprzedaży produktu finansowego otrzymuje nawet 90% pierwszorocznej składki za polisę.

całego systemu finansowego<sup>19</sup>. Takie stanowisko potwierdza również Komisja Europejska, której zdaniem niektóre powszechne w przeszłości, nieprawidłowe praktyki udzielania kredytów i sprzedaży produktów finansowych przez pośredników i doradców finansowych skutkują do dziś nadmiernym obciążeniem budżetów gospodarstw domowych<sup>20</sup>. Z punktu widzenia stabilności systemu finansowego pośrednik finansowy powinien być bardziej związany z klientem niż z instytucją finansową. Charakter i jakość tych relacji będą w znacznym stopniu determinowały w przyszłości wizerunek instytucji finansowych i wpływały na stabilność systemu finansowego. Pojawiła się zatem potrzeba stworzenia nowego systemu prowizyjnego wynagradzania, premiującego pośredników tworzących dochodowy, stabilny i jakościowo dobry portfel klientów.

### Nowe podejście do systemu wynagradzania i kierunki zmian

W praktyce spotyka się trzy podstawowe kierunki działań mających na celu eliminowanie negatywnych skutków prowizyjnego systemu wynagradzania pośredników finansowych: dobre praktyki w zakresie wynagradzania, regulacje prawne oraz zalecenia unijne dotyczące działalności pośredników finansowych i uwzględniające problem wynagradzania, a także modyfikacje systemu wynagradzania w przedsiębiorstwach.

Pierwszy kierunek działań związany jest z działalnością instytucji zraszających pośredników i doradców finansowych, takich jak Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych (KPF) czy Związek Firm Doradztwa Finansowego (ZFDF). Opracowują one zasady dobrych praktyk czy kodeksy postępowania, uwzględniające interesy klienta i zasady wynagradzania pośredników finansowych. Obserwacja rynku uprawnia do stwierdzenia, że idea tworzenia takich rozwiązań zasługuje na pozytywną ocenę. Niestety większość tych zaleceń i rekomendacji ma charakter martwy, szczególnie w zakresie wyciągania ewentualnych konsekwencji za nieetyczne zachowania pośredników finansowych.

Drugi kierunek działań to wydawane na poziomie UE regulacje i zalecenia odnoszące się do działalności pośredników finansowych, które uwzględniają problem ich wynagradzania<sup>21</sup>. Większość tych regulacji wpisuje się w widoczny w UE trend zwią-

<sup>19</sup> W przypadku sprzedaży produktów, np. telewizorów, negatywne skutki decyzji zakupowej nie zataczają szerszego kręgu. Klient ewentualnie może sobie po jakimś czasie uświadomić, że nabył telewizor o 30% droższy, niż zakładał, i z funkcjami, których nigdy nie wykorzysta. Inaczej jest w przypadku produktów finansowych.

<sup>20</sup> Unijny rynek kredytu hipotecznego ma znaczące rozmiary: w 2008 r. kwota pozostających do spłaty mieszkaniowych kredytów hipotecznych w UE-27 wynosiła prawie 6 bln EUR, czyli około 50% PKB UE. Dane pokazują jednak, że obywatele mają coraz większe trudności ze spłatą swojego zadłużenia. Trudności z dokonywaniem spłat doprowadziły do wzrostu wskaźnika zaległości w spłacie i liczby egzekucji z nieruchomości. *Hypostat 2008: A review of Europe's Mortgage and Housing Markets*, Europejska Federacja Hipoteczna, listopad 2009, s. 7, 70–71.

<sup>21</sup> Przykładami takich regulacji mogą być: dyrektywa Komisji 2006/73/WE z dnia 10 sierpnia 2006 r. wprowadzająca środki wykonawcze do dyrektywy 2004/39/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do wymogów organizacyjnych i warunków prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa inwestycyjne oraz pojęć zdefiniowanych na potrzeby tejże dyrektywy; dyrektywa 2008/48/WE z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie umów o kredyt konsumencki oraz uchylająca dyrektywę Rady 87/102/EWG, czy zalecenie Komisji w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych (tekst mający znaczenie dla EOG), Bruksela, dnia 30.04.2009 r., K(2009)3159.

szania poziomu ochrony konsumenta. Nakładanie dodatkowych bardzo szczegółowych obowiązków informacyjnych na pośredników finansowych, zaostrzenie nadzoru czy wprowadzenie sankcji za nieprawidłowe praktyki to tylko wybrane przykłady kierunków zmian. Tego typu regulacje są oczywiście potrzebne, jednak nie usuną zdaniem autora bezpośrednich przyczyn takich zachowań. Nie wyeliminują z rynku tych pośredników, którzy będą maksymalizować sprzedaż, wykorzystując luki w konstrukcjach produktów czy metodach oceny zdolności kredytowej, tak aby dopasować je do sytuacji klientów. Takie sytuacje można by wyeliminować skuteczniej na etapie konstrukcji produktu finansowego, wprowadzając odpowiednie ograniczenia czy normy ostrożnościowe. Jako bardzo aktualny przykład proponowanych zmian może posłużyć procedowany obecnie projekt dyrektywy unijnej w sprawie umów o kredyt związanych z nieruchomościami mieszkalnymi<sup>22</sup>. To kolejny akt prawny, który będzie miał bardzo istotny wpływ na kształt i organizację rynku pośrednictwa finansowego. Jedną z projektowanych zmian zakłada nałożenie na pośredników kredytowych, którzy nie są powiązani z jednym kredytodawcą lub grupą kredytodawców, obowiązku przekazywania konsumentom informacji o istnieniu prowizji płaconych przez kredytodawców, w których imieniu działają, oraz o ewentualnym zróżnicowaniu tych prowizji. Pośrednicy będą mieli zatem obowiązek dzielenia się z klientami informacją o wynagrodzeniu za sprzedaż kredytu. Zdaniem autora fakt, że pośrednicy będą musieli informować o swoich powiązaniach z instytucjami finansowymi i dodatkowo o wynagrodzeniu, niewiele zmieni w jakości świadczonych usług. Problem informowania konsumenta po przekroczeniu pewnej bariery emocjonalnej stanie się prawdopodobnie kolejną formalnością, podobnie jak w przypadku tzw. MiFiDu. Zamiast obowiązku informowania klienta o wynagrodzeniu, lepiej byłoby zaproponować w ramach projektu dyrektywy uwzględnienie takich obowiązkowych elementów systemu ustalania wynagrodzeń pośredników kredytowych, by nie wpływały one negatywnie na obiektywność.

I tutaj pojawia się trzecie rozwiązanie, zdaniem autora najlepsze. To budowanie nowoczesnych systemów wynagradzania, w których prowizja nie jest wypłacana jednorazowo z góry i uzależniona jest od wielu czynników. Nawet jeśli przedsiębiorstwa zajmujące się pośrednictwem finansowym nie stać na zakupienie rozwiązań informatycznych umożliwiających zastosowanie skomplikowanych algorytmów prowizyjnych, możliwe jest przynajmniej rozłożenie wypłaty prowizji w czasie lub stosowanie dodatkowych bodźców skłaniających do budowania długotrwałych relacji z klientem, a nie tylko maksymalizacji sprzedaży.

System prowizyjny powinien tak być skonstruowany, by uzależniać wysokość całkowitej prowizji od prowizji wyliczanej bezpośrednio (zależnej od bieżącej transakcji) oraz pośrednio. W tabeli nr 3 przedstawiono przykładowe kryteria naliczania prowizji pośredniej i bezpośredniej, uwzględniające nowe podejście instytucji finansowych do pośredników finansowych, sprzedaży i budowania relacji z klientami<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Wniosek – dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie umów o kredyt związanych z nieruchomościami mieszkalnymi (KOM/2011/0142 wersja ostateczna – COD 2011/0062).

<sup>23</sup> Projektowanie nowego systemu wynagrodzeń zawsze odbywa się w kontekście celów, jakie pośrednik finansowy chce osiągnąć w najbliższym czasie, oraz w kontekście problemów, jakie chce rozwiązać. Jeżeli celem przedsiębiorstwa jest szybki wzrost firmy w najbliższych latach, a więc konieczne jest znaczne zwiększenie sprzedaży, warto stworzyć bardziej agresywny system, w znacznej części oparty na płacy ruchomej i czystej prowizji.

**Tabela 3. Bezpośrednie i pośrednie kryteria naliczania prowizji**

Prowizja bezpośrednia	Prowizja (premia) pośrednia
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prowizja za sprzedaż konkretnego produktu (np. za otwarcie rachunku bankowego, wydanie karty kredytowej)</li> <li>- Prowizja za aktywność konkretnego produktu (np. od płatności karta kredytową, obrotu na koncie, spłaty raty kredytu)</li> <li>- Prowizja zależna od zyskowności produktu (od faktycznej rentowności danego sprzedanego kredytu)</li> <li>- Prowizja płatna ratalnie (np. w momencie wniesienia określonej opłaty, spłaty raty kredytu zgodnie z harmonogramem lub wpłaty na plan oszczędnościowy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premia od struktury portfela produktów i klientów (prowizje za sprzedaż danego produktu uzależnione od wyników sprzedaży innych produktów)</li> <li>- Premia za wyniki ilościowe pośrednika (wykonanie bieżącego lub skumulowanego planu sprzedażowego)</li> <li>- Premia za wyniki jakościowe pośrednika (dochodowość klientów, stopień złych kredytów w portfelu pośrednika)</li> <li>- Premia za wyniki danej struktury lub zespołu pośredników (wypłacane np. kierownikowi zespołu)</li> <li>- Premie motywacyjne dla menedżera i dyrektorów</li> </ul>
<b>Inne prowizje</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indywidualne wynagrodzenie zryczałtowane (stałe lub zależne od aktywności i skuteczności pośrednika finansowego)</li> <li>- Refundacje, potrącenia i obciążenia kosztami (refakturowanie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej na pośrednika korzystającego z bankowej infrastruktury, samochodów służbowych, telefonów)</li> <li>- Zwroty prowizji, tzw. <i>clawbacks</i> (pojawiające się w sytuacji np. zerwania lub wycofania się klienta z umowy, za którą już wypłacono prowizję, albo zmiany wariantu produktu na mniej dochodowy dla instytucji finansowej)</li> </ul>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Słószarczyk, *op. cit.*

Na rynku istnieją już systemy wynagradzania wykorzystujące skomplikowane algorytmy prowizyjne, uwzględniające kryteria wyznaczania prowizji przedstawione w powyższej tabeli, zapewniające jednolitą procedurę wynagradzania pośredników finansowych oraz automatyzację procesu naliczania i rozliczania prowizji. Systemy takie umożliwiają m.in.:

- implementację indywidualnych polityk prowizyjnych różnych instytucji finansowych bez dokonywania zmian w architekturze systemu (duża konfigurowalność i możliwość dodawania nowych algorytmów),
- powiązanie polityki prowizyjnej z planami sprzedaży,
- testowanie wpływu możliwych zmian w polityce prowizyjnej na kwoty wyliczonych prowizji w oparciu o historyczne dane produkcyjne,
- szybkie wprowadzanie promocyjnych stawek prowizji w wybranych kanałach dystrybucji na określony produkt i okres,

– możliwość wprowadzania i rozliczania specjalnych akcji sprzedażowych<sup>24</sup>.

Zaprojektowanie systemu wynagrodzeń pośrednika finansowego i wkomponowanie go w całość systemu wynagrodzeń przedsiębiorstwa jest dużym wyzwaniem. Dla instytucji finansowych korzystających w znacznej skali z usług pośredników finansowych zastosowanie nowoczesnego systemu prowizyjnego wydaje się jednym z filarów sukcesu przedsiębiorstwa w przyszłości.

## Podsumowanie

Wydaje się, że pośrednictwo finansowe długo jeszcze pozostanie najtańszym kanałem dystrybucji usług finansowych. Trudno jednak oczekiwać, że przy czystym prowizyjnym systemie wynagradzania taki sposób sprzedaży spowoduje zbudowanie trwałych relacji pośredników z klientami. Wdrożenie nowoczesnego systemu wynagradzania w oparciu o prowizje bezpośrednie i pośrednie rozłożone w czasie, w połączeniu ze spójną polityką motywowania, z pewnością przełoży się nie tylko na wzrost jakości portfela produktów i klientów pozyskanych przez pośredników finansowych, obniżenie wskaźnika rotacji pośredników finansowych w przedsiębiorstwach, zmniejszenie skali nieetycznych praktyk, ale także przyczyni się do wzrostu motywacji samych pośredników, a przede wszystkim zwiększy stabilność systemu finansowego.

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M. 2009.** *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Barembruch A. 2011.** *Wybrane aspekty organizacji i regulacji rynku pośrednictwa finansowego w Polsce*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG”, Sopot (w druku).
- Borkowska S. 2004.** *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Golnau W. 2004.** *Wynagradzanie pracowników*, w: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Cedewu, Warszawa.
- Hypostat 2008:** *A review of Europe's Mortgage and Housing Markets*, Europejska Federacja Hipoteczna, listopad 2009.
- Juchnowicz M. 2005.** *Specyfika systemu wynagrodzeń w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: M. Juchnowicz (red.), *Wynagrodzenia w małych i średnich firmach. Stan aktualny oraz kierunki zmian*, IPiSS, Warszawa.
- Kolińska-Dąbrowska M. 2009.** *Doradcy finansowi pod lupą*, „Gazeta Wyborcza”, 31.08.
- Makosz A. 2008.** *Doradcy nie ponoszą odpowiedzialności za złe inwestycje*, „Gazeta Prawna”, 21.01.
- Marciniak J. 2007.** *Regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwach*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Mudel M.**, *Projektowanie pakietu wynagrodzeń sprzedawców*, [www.wynagrodzenia.pl](http://www.wynagrodzenia.pl).

---

<sup>24</sup> M. Słószarczyk, *Zarządzanie wewnętrzną siecią dystrybucji produktów finansowych Comarch Commission*, „Nowe Technologie” 2006, nr 2 (06).

- Oleksyn T. 1992.** *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- Ślósarczyk M. 2006.** *Zarządzanie wewnętrzną siecią dystrybucji produktów finansowych Comarch Commission*, „Nowe Technologie”, nr 2 (06).
- Tyrańska M., Walas-Trębacz J. 2002.** *Budowa systemu wynagradzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Walkiewicz J., Zarządzanie przez wynagrodzenia w dziale sprzedaży**, <http://alfabetbiznesu.pl/>
- Walkiewicz J. 2000.** *Zarządzanie przez wynagrodzenie*, [w:] *Sprzedaż: Nowoczesne metody zarządzania sprzedażą*, materiały konferencyjne, Instytut Zarządzania, Warszawa, za: S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

## STRESZCZENIE

Skuteczne motywowanie pośredników finansowych do maksymalizacji sprzedaży produktów i usług finansowych oraz budowania trwałych relacji z klientami ma bardzo duże znaczenie dla instytucji finansowych oraz dla przedsiębiorstw zajmujących się pośrednictwem finansowym. Istotnym elementem tego motywowania jest wynagrodzenie. Niestety w ostatnich latach znaczną część tego wynagrodzenia stanowiła prowizja. System wynagradzania pośredników finansowych oparty na prowizji motywował do maksymalizacji sprzedaży, zapewniając wyższe dochody w krótkim okresie, ale narażając niestety instytucje finansowe na straty w perspektywie długookresowej.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych teoretycznych i praktycznych aspektów wynagradzania pośredników finansowych. Zasadniczą częścią artykułu jest charakterystyka trzech najczęściej stosowanych systemów wynagradzania pośredników finansowych (czysta prowizja, stała płaca, system mieszany) wraz z ich zaletami i wadami oraz przedstawienie wpływu tych systemów na różne aspekty działalności pośredników finansowych.

**SŁOWA KLUCZOWE:** pośrednictwo finansowe, system wynagradzania, prowizja

## SUMMARY

Effective motivation of financial intermediaries to maximize the sale of financial products and services and to build lasting relationships with customers is very important for financial institutions and financial intermediation enterprises. Remuneration is a significant element of this motivation. Unfortunately, in recent years, commission was a considerable part of this payment. The commission system of remuneration of financial intermediaries motivated the employees to maximize sales, and provided higher incomes in the short term, but, unfortunately, exposed financial institutions to losses in the long term.

The aim of the article is to present selected theoretical and practical aspects of the remuneration of financial intermediaries. A fundamental part of the article is a description of the three most widely used systems of remuneration of financial intermediaries (the pure commission system, the fixed salary system, and the mixed system), together

Adam Barembruch

with their advantages and disadvantages, and a presentation of the impact of these systems on various aspects of the activities of financial intermediaries.

**KEYWORDS:** financial intermediation, remuneration system, commission