

Bankowe bonusy w systemie zarządzania przez cele (MbO) – założenia a realizacja. Ograniczenia w ramach zarządzania ryzykiem systemowym

Rafał Piórkarz

Artykuł prezentuje zagadnienie nowego podejścia do tzw. bonusów bankowych w świetle najnowszych regulacji unijnych i polskich. W ostatnich latach na rynkach finansowych dochodziło do wielu patologii w zakresie wynagradzania menedżerów bankowych. Nowe regulacje mają stanowić remedium na negatywne zjawiska, ale niestety niosą ze sobą pewne ryzyko i pozostawiają jeszcze wiele pytań, na które odpowiedzi udzieli praktyka gospodarcza. Autor analizuje, na przykładzie jednego z dużych polskich banków, jak w praktyce funkcjonuje system wynagradzania menedżerów poprzez bonusy, które zazwyczaj są elementem składowym systemu zarządzania przez cele (tzw. MbO). Ze swojej wieloletniej menedżerskiej praktyki w polskich i zagranicznych bankach oraz praktyki nadzorczej w jednym z domów maklerskich autor wyciąga krytyczne wnioski empiryczne dotyczące efektywności procedur MbO i bonusów, nie podważając jednak krótko- i średnioterminowej skuteczności systemu.

1. Wstęp

Zarządzanie przez cele (ZPC), z angielskiego: *Management by Objectives* (MBO, MbO), jest procesem polegającym na określaniu celów, ich realizacji i ewaluacji wyników w ramach organizacji. Istotną cechą MbO jest jego partycypacyjny charakter, tzn. zarówno kierownictwo każdego szczebla, jak i podwładni uczestniczą aktywnie nie tylko w realizacji celów, ale także w ich wcześniejszym definiowaniu, określaniu ścieżek dojścia, a także w precyzyjnym podziale ról i ocenie indywidualnego wkładu pracownika w wynik jednostki. Wszyscy uczestnicy procesu z definicji są świadomi oczekiwań, jakie przed nimi postawiono, a które są fragmentem celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych postawionych przed całą organizacją, jej komórkami organizacyjnymi i poszczególnymi pracownikami.

MbO wprowadził po raz pierwszy Peter F. Drucker w 1954 r., w swojej ponadczasowej książce „The Practice of Management”. Po nim problematykę tę twórczo rozwijali od lat 60. i 70. XX wieku również inni teoretycy zarządzania i motywacji: Douglas McGregor, George S. Odiorne, John Hum-

ble, Paul Mali i inni. Według P. Druckera (Drucker 1994: 139–155), poczynając od najwyższego poziomu organizacji, wyszczególnić można 6 etapów MbO:

- określenie celów przez zarząd spółki,
- analiza zadań kierownictwa i przydzielenie zadań poszczególnym menedżerom,
- określenie kryteriów oceny wyników,
- zatwierdzenie i ustalenie celów,
- dostosowanie celów indywidualnych do celów korporacji,
- ustalenie systemu informacji zarządczej do porównania osiągnięć z zakładanymi celami.

Dzięki jasno określonym i precyzyjnie zakomunikowanym celom w MbO osiągany jest wyższy poziom zmotywowania i zaangażowania objętych systemem pracowników. Wymaga to od nich pewnej dojrzałości, gdyż ważnym narzędziem osiągnięcia efektywności jest samokontrola. Z założenia realizacja celów pociąga za sobą uzyskanie prawa do nagrody, głównie o charakterze finansowym (premie, bonusy), co – przy realistycznie określanych celach – powinno być źródłem satysfakcji dla pracownika. Do pomiaru efektów realizacji celów (*reach ratio*) niezbędne jest funkcjonowanie w organizacji efektywnego systemu zarządzania informacją (*Management Information System*, MIS).

Lata stosowania MbO, głównie w Stanach Zjednoczonych, wykazały, że zarządzanie przez cele nie zawsze jest skuteczne, nie jest już też tak modne jak w latach 60. i 70., a nawet ma zdeklarowanych krytyków, takich jak np. W.E. Deming. Ostatnie lata pokazały jednak renesans MbO: odsetek amerykańskich firm z listy „Fortune 1000”, które stosują system zarządzania przez cele, niemalże potroił się między 1981 a 2008 r. (z 27 do 79%) (Curtin 2009: 66–79).

Dekady stosowania MbO pokazały, że konieczne jest bardziej systemowe podejście do procesu przez menedżerów i traktowanie biznesu nie jako zestawu indywidualnych i krótkoterminowych celów, ale jako wyzwanie o charakterze przywódczym. Krótkoterminowe cele mogą bowiem przysłonić cele długoterminowe, a wręcz utrudniać osiągnięcie tych ostatnich. Samo określanie celów może stać się biurokratyzowaną i czasochłonną czynnością.

Istotniejsze jest przekonanie podwładnych o konieczności dążenia do celu, którego osiągnięcie jest niezbędne dla dobra organizacji jako całości, a w konsekwencji jest pozytywne dla nich samych. Defragmentacja na indywidualne plany MbO może prowadzić do zbyt wielu partykularizmów, a wręcz egoistycznego dążenia do osiągnięcia wysokich wyników za wszelką cenę, bez oglądania się na innych. Aby tego uniknąć, indywidualne plany MbO powinny w części przyczyniać się nie tylko do realizacji indywidualnych celów, ale brać pod uwagę wynik całej organizacji, czyli powinny być wzajemnie skorelowane. Ponadto oprócz celów i oceny kwantytatywnej niezbędne jest stosowanie, do pewnego stopnia, celów i kryteriów ewaluacji jakościowej.

Często stosowana jest również „niepełna” forma procesu zarządzania przez cele, sprowadzająca się nie do wspólnego ustalania celów, a jedynie do ich zrozumienia i akceptacji przez podwładnych.

Cele stawiane w ramach MbO powinny być ambitne, ale realistyczne. Budżet powinien rosnać w kolejnych podokresach. Nie należy jednak za cele stawiać wskaźników, np. udziałów w rynku, ale wartości bezwzględne, np. określony wolumen przychodów. W przeciwnym razie wdrożenie systemu zarządzania przez cele nie przyniesie oczekiwanych rezultatów.

Premie w systemie MbO powinny być nagrodą za wyniki ponadprzeciętne, bardziej niż za realizację zadań standardowych. Premia nie powinna być zbyt wysoka, gdyż poprzez koncentrację na celach krótkoterminowych może działać demotywująco (*punished by reward*). Optymalnym rozwiązaniem jest wysoka płaca zasadnicza w połączeniu z ambitnymi celami wspartymi niewielką premią. Wysokie premie są wskazane w wynagradzaniu prowizyjnym. Algorytm przyznawania premii w ramach systemu MbO powinien być transparentny, a uznaniowość w ewaluacji i w wysokości premii powinna być ograniczona do minimum (Reinfuss 2011: 157).

Jednym z kluczowych elementów systemu zarządzania przez cele jest system motywowania i nagradzania osób objętych systemem MbO. Najczęstszą formą wynagradzania jest gratyfikacja pieniężna. W świetle nowych regulacji, które zostały opisane w dalszej części opracowania, w krajach unijnych od 2011 r. (a w Polsce od 2012 r.) musi wzrosnąć znaczenie niepieniężnych składników wynagrodzenia zmiennego. Kwestia ta stanowi duże wyzwanie dla instytucji finansowych.

2. Problem bonusów bankowych w okresie kryzysu finansowego

Od czasu wybuchu kryzysu finansowego w 2008 r. w wielu krajach, na czele z USA, Wielką Brytanią i Francją, branża bankowa znalazła się pod prężerzem krytyki ze strony polityków, a zwłaszcza społeczeństwa i mediów. Zarzuty dotyczą odpowiedzialności za wybuch kryzysu, ale także za zwykły egoizm i nadmierną chciwość oraz kompletne wyzucie ze społecznej wrażliwości. Media piętnowały wiele przykładów horrendalnych bonusów, premii i odpraw, które raziły, zwłaszcza gdy wypłacane były w bankach, które wcześniej podejmowały nieodpowiedzialne działania biznesowe, a następnie obficie korzystały z finansowego wsparcia państwa na dużą skalę (jak irlandzki AIB w końcu 2010 r.).

Oczywiście zagadnienie ustalania wysokości wynagrodzenia dla prezesów spółek w gospodarce kapitalistycznej pozostawione jest uzgodnieniom bezpośrednio tym zainteresowanych stron, czyli reprezentantom właściciela spółki (radzie nadzorczej) i najmowanego menedżera. Państwo może jedynie stosować wyższą stawkę podatkową dla wysokich dochodów i apelować o pewien umiar. Władze znajdują się pod presją społeczeństwa, aby zapo-

biegać ekstremalnym i ewidentnym niesprawiedliwościom płacowym, w imię ochrony spokoju społecznego, moralności publicznej i zdrowego rozsądku. Ograniczanie i żądanie samoograniczenia wynagrodzeń bankowców stało się jednym z przejawów domagania się swoistego zadośćuczynienia przez społeczeństwo za wyrządzone kryzysem krzywdy, do którego w znacznej mierze przyczynili się bankowcy, nawet jeśli takie stanowisko ociera się o nieco prymitywną symplifikację.

Istnieją dwie koncepcje ponoszenia finansowej odpowiedzialności przez sektor finansowy, jako forma rekompensaty za wsparcie publiczne i/lub zabezpieczenie przed nadużyciami w przyszłości (IMF 2010):

- udział w stabilizacji finansowej w formie różnych podatków i paropodatków bankowych trafiających do budżetu lub do specjalnych funduszy restrukturyzacyjnych – ta ostatnia opcja, zgodna ze stanowiskiem Komisji Europejskiej, prawdopodobnie zostanie przyjęta w 2012 r. w Polsce (Skuzka 2011: 64–68);
- opodatkowanie dochodów instytucji finansowych lub ich pracowników.

Pierwszym i doraźnym środkiem zaradczym po wybuchu kryzysu było aplikowanie przejściowo zaporowych stawek opodatkowania (tzw. Supertax) bankowych bonusów, zwłaszcza w odniesieniu do instytucji korzystających na znaczną skalę z pomocy publicznej. Najsurowsze środki podjęła Wielka Brytania, opodatkowując banki stawką 50%, od bonusów wypłacanych między 9 grudnia 2009 r. a 5 kwietnia 2010 r., a wykraczających ponad kwotę 25 tys. GBP. Zwolnione z tego dodatkowego podatku (tzw. Bank Payroll Tax – BPT) były opcje na akcje. Jednocześnie wprowadzono środki zaradcze zapobiegające obchodzeniu podatku przez mechanizmy odraczania wypłat bonusów lub bonusów w formie amortyzowanych pożyczek. W odróżnieniu od dalej opisanego podatku francuskiego, BPT nie stanowił źródła uzyskania przychodów dla firm i w konsekwencji efektywna stawka tego podatku rosła do ponad 69%.

Podobny podatek wprowadziła przejściowo Francja, w odniesieniu do bonusów wypłaconych w 2009 r. przez banki i firmy inwestycyjne (z wyjątkiem firm *asset management*). Podatek w wysokości 50% miał zastosowanie do bonusów przekraczających kwotę 27,5 tys. EUR, wypłacanych w formie gotówki, akcji czy odroczonej lub gwarantowanej bonusów. Środki z podatku trafiły do państwowej agencji wspierającej rozwój małych i średnich przedsiębiorstw.

Były to rozwiązanie nadzwyczajne i tymczasowe, na dłuższą metę podatek nie mógł być utrzymany, gdyż rodził ryzyko drenażu talentów bankowych, które mogły zostać przyciągnięte przez inne, pozaeuropejskie centra finansowe. Profilaktycznie podobne represyjno-prewencyjne środki podjęto także w odniesieniu do dużych banków szwajcarskich (np. Credit Suisse). Niestety podjęte kroki nie okazały się trwałe, już od 2010 r. bankowcy brytyjscy wrócili do praktyki wypłat sowytych bonusów.

Na przykład były prezes brytyjskiego banku Barclays PLC, J. Varley, zainkasował w 2010 r. 4,4 mln funtów, czyli 169 razy więcej niż przeciętny

brytyjski pracownik i 4899% więcej niż jeden z jego poprzedników w 1980 r. Wówczas dysproporcja w stosunku do zarobków przeciętnego pracownika była nieporównywalnie niższa – wynosiła tylko 13-krotność. Tak gwałtowny wzrost zarobków bankowców ma destrukcyjny wpływ na całą gospodarkę i społeczeństwo. Następcą Varleya, Bob Diamond, jest najlepiej opłacanym brytyjskim bankowcem – w marcu 2011 r. otrzymał bonus za 2010 r., w kwocie 6,5 mln GBP, a wliczając wynagrodzenie zasadnicze i opcje na akcje – łącznie 10,1 mln GBP. Nastąpiło to zaledwie miesiąc po uzgodnieniu przez największe banki z rządem programu wsparcia kredytami małych i średnich firm, w kwocie 190 mld GBP (tzw. Projekt Merlin). W ramach porozumienia cztery największe instytucje z City miały wykazać, że ich fundusz premiiowy będzie niższy niż rok wcześniej, a także ujawnić pensje pięciu najwyższych menedżerów spoza zarządu. Zmiany te nie będą jednak zbyt bolesne dla banków, poza znacjonalizowanym RBS i Lloydsem, gdyż limity funduszy premiiowych działające globalnie banki mogą obejść, wypłacając bonusy w centrach *offshore*. Pod naciskiem czynników politycznych i opinii społecznej prezes niedawnego znacjonalizowanego bankruta RBS, Stephen Hester, zrezygnował w styczniu 2012 r. z rocznej premii wypłacanej w akcjach, wartej blisko 1 mln GBP. Jego śladem poszły inne duże brytyjskie firmy, które otrzymały wsparcie państwa (Lloyds Banking Group, Network Rail). Według angielskiego Skarbu (Sparrow i Treanor 2012) pula bonusów w londyńskim City przyznawanych w lutym 2012 r. za poprzedni rok spadła do 4,2 mld GBP, z poziomu 6,7 mld GBP rok wcześniej i 11,6 mld GBP za 2007 r. Modne po przejściu pierwszej fali kryzysu powiedzenie „BAB” (*bonuses are back*) niewiele straciło na aktualności.

Brytyjscy politycy (głównie lewicowi) postulują zmiany. Rząd zobowiązał banki do upubliczniania informacji o ośmiu najlepiej opłacanych pracownikach, bez podawania nazwisk. Politycznie trudniejszy do realizacji byłby kolejny pomysł rząd labourzystowski, który chciałby dać akcjonariuszom prawo weta wobec zarobków i odpraw najwyższych menedżerów. Powszechnie krytykowana jest praktyka przyznawania wysokich bonusów członkom zarządów przez komitety ds. wynagrodzeń (*remuneration committee*), których członkowie często zasiadają jednocześnie w komitetach kilku firm, popierając się nawzajem. Sytuację mogłoby poprawić wprowadzenie do komitetów członków załóg. Wracają też pomysły wprowadzenia lub podwyższenia (Francja) podatku od majątków znacznej wartości. Rozważany jest pomysł wprowadzenia przepisów o uznaniu za finansowe wykroczenie braku należytej staranności w zarządzaniu korporacją, która doprowadziłaby do znacznych strat przedsiębiorstwo.

Na spotkaniu państw G20 w Pittsburgu w 2009 r. największe państwa ustaliły, że istnieje konieczność wypracowania rozwiązań ograniczających motywację do podejmowania nadmiernego ryzyka, które po części przyczyniło się do wybuchu kryzysu finansowego. W 2010 r. jedynie Unia Europejska wprowadziła stosowne ograniczenia, odraczające w czasie wypłaty bonusów

bankowych i wymuszające w większym zakresie stosowanie instrumentów niepieniężnych. Zostało to opisane w dalszej części artykułu.

Co prawda na początku 2011 r. amerykański nadzór finansowy zaproponował zmiany zasad wynagrodzeń bankowców idące w zbliżonym kierunku, ale zostały one skrytykowane przez Komisję Europejską za zbyt liberalizm i możliwość stosowania przez bankierów tzw. arbitrażu regulacyjnego, polegającego na wykorzystywaniu różnic między amerykańskim a europejskim systemem traktowania bonusów.

W polskich bankach pensje prezesów w czasie kryzysu przestały wzrastać, ale odchodzący najważniejsi menedżerowie nadal inkasowali wielomilionowe odprawy, np. według „Gazety Giełdy – Parkiet” (z 10 maja 2010 r. i 2 marca 2011 r.), prezes BRE Banku M. Grendowicz łącznie z pensją zarobił w 2010 r. 6 mln zł, a odchodzący prezes Pekao S.A. J.K. Bielecki – 8,8 mln zł (w tym rekordowe 7,3 mln zł odprawy). W 2011 r. wynagrodzenia menedżerów najwyższego szczebla kierujących giełdowymi bankami wzrosły do 1,5 mln zł, z poziomu 1,4 mln zł rok wcześniej (mediana). Rekordzistką była odchodząca prezes banku Pekao S.A., która w 2011 r. otrzymała 7,5 mln zł, z czego 3/4 stanowiła odprawa. Dziesięciu najlepiej wynagradzanych menedżerów zarobiło łącznie blisko 51 mln zł. Wynagrodzenia menedżerów są zazwyczaj powiązane z poziomem zysku netto banków, który w ostatnich latach rósł. W 2011 r. w tylko 8 spośród 14 giełdowych banków funkcjonował komitet ds. wynagrodzeń, który od 2012 r. jest obowiązkowy. Działa on w ramach rady nadzorczej i zajmuje się wynagrodzeniem członków zarządu (Sedlak & Sedlak 2012).

Wysokie bonusy polskich finansistów nie są tylko domeną bankowców. Wzrost aktywów i obrotów, w efekcie wysokich stóp zwrotu i nowych wpłat od klientów w 2010 r., skłoniły właścicieli polskich TFI i domów maklerskich do wypłat znacznych bonusów swoim maklerom i doradcom inwestycyjnym – zarządzającym aktywami. Bonus zarządzających funduszami inwestycyjnymi jest uzależniony nie tylko od wielkości i struktury aktywów, ale zwłaszcza od wypracowanej pozycji na tle średniej rynkowej wyników w danej kategorii funduszy oraz w odniesieniu do przyjętego benchmarku. Pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że coraz częściej bonusy zarządzających zależą od osiągania pozytywnych wyników w dłuższej niż roczna perspektywie. Już obecnie część firm wypłaca bonusy odroczone o kilka lat.

Przed kryzysem najlepsi i najbardziej znani zarządzający polskimi funduszami inwestycyjnymi otrzymywali bonusy stanowiące nawet 100% ich rocznego wynagrodzenia (około 400 tys. zł brutto). Inni zarządzający otrzymywali bonusy w wysokości 20–30% rocznego wynagrodzenia (czyli około 50 tys. zł). W dwóch latach kryzysowej posuchy (2008–2009) bonusy były znacznie rzadsze i skromniejsze, a niejednokrotnie poprzedzone obniżką pensji zasadniczej, czy wręcz restrukturyzacją zatrudnienia. Lata 2010–2011 przyniosły poprawę sytuacji, która jednak nie trwała długo (Chudzyńska-Stępień 2011).

3. Nowe unijne regulacje w zakresie bonusów finansistów

W listopadzie 2010 r. Parlament Europejski i Rada Ministrów UE przyjęły nową Dyrektywę o Wymogach Kapitałowych (Capital Requirements Directive III), zwaną w skrócie CRD III. Określiła ona m.in. zasady polityki płacowej, które powinny wdrożyć unijne instytucje finansowe. Ma pozwolić w przyszłości przeciwdziałać patologiom, jakie miały miejsce w poprzednich latach.

Zapisy dyrektywy miały być wdrożone w pilnym trybie w krajach członkowskich i zacząć obowiązywać od początku 2011 r. Jednakże kilka krajów, w tym Polska, nie zdążyło na czas wdrożyć przepisów do narodowego ustawodawstwa. Polski parlament uczynił to z kilkumiesięcznym opóźnieniem i niejako tylnymi drzwiami, przy okazji prac sejmowych nad wdrożeniem przepisów dotyczących wzmocnienia kontroli nad sytuacją finansową banków (dyrektywa CRD II). Ostatecznie stosowne nowelizacje prawa bankowego i innych ustaw przyjęto 28 kwietnia 2011 r. (weszły w życie 12 lipca 2011 r.) i na podstawie tych przepisów przygotowano przepisy wykonawcze: opisaną dalej uchwałę KNF w odniesieniu do banków oraz zbliżone w treści rozporządzenie Ministra Finansów dla domów maklerskich.

Stosowne rozporządzenie w odniesieniu do domów maklerskich nie zostało jednak na czas podpisane przez Ministra Finansów, mimo że projekt był gotowy od połowy września 2011 r. Zwłoka spowodowana brakiem pełnej transpozycji dyrektywy skłoniła Komisję Europejską do wszczęcia w marcu 2011 r. procedury przeciwko państwu członkowskiemu, które nie wdrożyły na czas zapisów dyrektywy. 24 listopada 2011 r. Komisja pozwała Polskę i Włochy, jedyne kraje uchylające obowiązkowi, do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. Do nałożenia na Polskę przez ETS kary finansowej (37,4 tys. EUR dziennie) jednak nie doszło. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2011 r. w sprawie zasad ustalania przez dom maklerski polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących kierownicze stanowiska weszło w życie 15 grudnia 2011 r.

Pierwszym z omawianych aktów wykonawczych była uchwała KNF z dnia 4 października 2011 r. (obowiązuje od 31 grudnia 2011 r.), która dotyczy m.in. zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku. Niestety uchwała KNF zawarła niemal dosłownie najważniejsze zapisy dyrektywy, nie różnicując wymogów pomiędzy większe i mniejsze instytucje finansowe czy pomiędzy mniej i więcej zarabiających menedżerów (pewne zróżnicowanie ma miejsce przy „znaczących” i innych domach maklerskich). Dyrektywa zostawiła pewną swobodę wyboru rozwiązań, z której skorzystały nawet największe kraje, ale niestety nie Polska. Tym samym wszyscy kluczowi menedżerowie i wszystkie banki oraz domy maklerskie będą podlegały identycznym, równie restrykcyjnym wymogom. Trzeba jednak przyznać, że wprowadzone zmiany

są dla polskich instytucji stosunkowo mało dolegliwe, zważywszy na fakt, że zjawiska kryzysowe i patologie, którym miała zapobiec dyrektywa, w Polsce były dotąd obecne jeszcze na niewielką skalę.

Zgodnie z zapisami uchwały KNF i będących podstawą jej wydania ustaw:

- W przypadku wynagrodzeń zależnych od wyniku podstawą do określenia łącznej wysokości wynagrodzenia jest ocena efektów pracy menedżera, danej jednostki organizacyjnej i wyników całego banku w obszarze odpowiedzialności tegoż menedżera, z uwzględnieniem wyników całego banku. Przy ocenie indywidualnych efektów pracy brane są pod uwagę kryteria finansowe i niefinansowe.
- Ocena wyników pracownika odbywa się za okres co najmniej trzech lat, podobnie jak odprawa przy odejściu powinna uwzględniać nakład pracy, jej wydajność i jakość za poprzednie 3 lata. Wypłaty związane z odejściem pracownika powinny odzwierciedlać uzyskane wyniki, a nie stanowić „złotego spadochronu”.
- Co najmniej 50% zmiennej części wynagrodzenia powinny stanowić inne niż gotówka instrumenty, np. akcje, opcje na akcje, obligacje zamienne na akcje lub inne instrumenty niepieniężne (w przypadku instytucji niepublicznych), uzależnione od wiarygodności kredytowej banku. Instytucja finansowa powinna za ich pomocą powiązać za założenia krótkoterminowe interesy pracownika z długoterminowymi celami firmy.
- Wypłata co najmniej 40% zmiennej części wynagrodzenia powinna być odroczone w czasie o 3–5 lat. Tam, gdzie część zmienna jest bardzo duża, odsetek powinien być zwiększony do 60%. Oznacza to, że część bonusu w formie pieniężnej płatna od razu została ograniczona do 30% i – przy większych kwotach – 20% całkowitej wartości części zmiennej.
- Część zmienna (w tym odroczone) powinna być wypłacana tylko wtedy, gdy sytuacja finansowa instytucji na to pozwala, tzn. nie pogorszą się przez to wskaźniki wymogów kapitałowych poniżej wymaganych poziomów. W takich sytuacjach system wypłat części zmiennej powinien zawierać klauzule umożliwiające obniżenie przyszłej części zmiennej (mechanizm tzw. *malus*), a nawet możliwość odebrania już przyznanej premii (tzw. *claw back*).
- Tzw. gwarantowane bonusy powinny mieć charakter nadzwyczajny i być ograniczone do sytuacji zatrudniania nowego pracownika oraz powinny obowiązywać tylko w pierwszym roku zatrudnienia (bonusy powitalne).
- Wszelkie świadczenia emerytalne i przedemerytalne (np. tzw. III filar) powinny być wypłacane w akcjach lub podobnych instrumentach i powinny być zatrzymane w banku przez co najmniej 5 lat.
- Instytucje, które korzystały z nadzwyczajnej pomocy państwa, powinny znacznie ograniczyć część zmienną i wypłacać ją tylko w wyjątkowych, uzasadnionych przypadkach.
- Pracownicy nie powinni stosować instrumentów hedgingowych lub ubezpieczeniowych pozwalających na obchodzenie zapisów dyrektywy,

np. wypłaty nie powinny być dokonywane przez spółki celowe w centrach *offshore*.

- Duże instytucje powinny utworzyć specjalne komitety ds. wynagrodzeń.
- Banki powinny corocznie informować Komisję Nadzoru Finansowego o osobach, które w poprzednim roku zarobiły równowartość ponad 1 mln EUR.

Objęte nowymi ograniczeniami są tylko te osoby, które mają wpływ na profil ryzyka banku, a są także: członkami zarządu lub osobami bezpośrednio im podległymi; dyrektorami oddziałów lub ich zastępcami; osobami odpowiedzialnymi za kontrolę w banku (np. audytor, menedżerowie ryzyka); głównym księgowym; osobami mającymi wpływ na umowy oddziałujące w istotnym stopniu na aktywa lub pasywa; innymi osobami, które otrzymują wynagrodzenie na poziomie podobnym jak wyżej wymienione osoby.

Nowe zasady powinny mieć pozytywny wpływ na stabilność polskich banków. Mniejsza będzie presja na realizację krótkoterminowych planów sprzedażowych, a ich składowe powinny bardziej niż dotąd zniechęcać do podejmowania nadmiernego ryzyka przez menedżerów. Polityka płacowa i motywacyjna powinna odtąd stymulować długoterminowe zarządzanie bankiem i zmniejszać wskaźniki rotacji kluczowych pracowników, a także premiować pracowników efektywnych w kilkuletniej perspektywie. Dla pracowników oznaczać to jednak będzie ograniczenie mobilności, zwłaszcza że bonusy powitalne powinny być odtąd stosowane wyjątkowo. Zmiana pracodawcy będzie musiała być bardziej przemyślana. Regulacje pomogą też ukrócić zjawisko „złotych spadochronów”, często drenujących kasę przedsiębiorstwa. Pozwolą również zobiektywizować proces oceny pracownika i ograniczyć uznaniowość bonusów.

Problematyczne może jednak być wdrożenie systemu niepieniężnej części zmiennej, zwłaszcza w instytucjach niepublicznych, np. w bankach spółdzielczych czy domach maklerskich, których akcje rzadko są notowane na rynkach publicznych. Niepieniężne bonusy takich instytucji mogą być mniej atrakcyjne poprzez ograniczoną płynność niepublicznych instrumentów. Będzie to szczególnie istotne w przypadku domów maklerskich, których pracownicy w czasie hossy są w znacznej mierze wynagradzani sowytymi, pieniężnymi bonusami. Maklerzy mogą się czuć szczególnie pokrzywdzeni, gdyż pracownicy TFI czy firm ubezpieczeniowych nie zostali objęci regulacjami. Trudności z wdrożeniem zapisów o niepieniężnych bonusach mają nawet banki brytyjskie, na dużo bardziej rozwiniętym rynku kapitałowym londyńskiego City.

Podobnie kłopotliwe może być wliczanie do limitów bonusowych akcji otrzymanych przez spółki córki lub lokalne oddziały od swoich zagranicznych spółek matek. Kontrolujące polskie banki ich zagraniczne spółki matki niekoniecznie będą zainteresowane rozładaniem kapitału swoich spółek córek, aby wynagrodzić akcjami ich menedżerów. Rozwiązaniem do tej pory w Polsce rzadko praktykowanym (jedynie przez fundusze kapitałowe typu

private equity i spółki rodzinne) mogą być popularne na bardziej rozwiniętych rynkach tzw. akcje fantomowe (*phantom shares*) – rodzaj quasi-akcji pracowniczych, które posiadają pewne cechy akcji (udział w zyskach i przyroście ceny zwykłej akcji), ale bez zasadniczych cech właścicielskich (zbywalność, prawo głosu, czasem też prawo do dywidendy).

Reasumując, instytucje finansowe, które nie zechcą pogarszać dotychczasowych warunków płacowych swoich menedżerów, będą zmuszone znacząco podnieść koszty stałe. Po pierwsze, obciążone zostaną jednorazowymi, wysokimi kosztami administracyjnymi związanymi z wdrożeniem nowych regulacji, np. uruchomieniem planów opcyjnych, funkcjonowaniem komitetów płacowych, emisją instrumentów akcyjnych i quasi-akcyjnych. Co ważniejsze jednak, zmuszone będą albo podnieść wynagrodzenia zasadnicze, by w efekcie zmniejszyć kłopotliwe odtąd bonusy, albo znacznie zwiększyć pulę bonusów, aby ich część pieniężna nie uległa znaczącej obniżce w stosunku do obecnych poziomów. Koszty mogą zostać finalnie przerzucone na klientów (Hałas-Krawczyk 2011). Chyba że instytucje finansowe profilaktycznie ograniczą bonusy, wykorzystując perspektywę pogorszenia sytuacji na rynku pracy w trakcie europejskiego kryzysu gospodarczego lat 2011–2012.

4. Znaczenie bonusów w systemie zarządzania przez cele (MbO) na przykładzie Banku BPH

Polskie banki dotąd raczej rzadko rozkładały wypłatę bonusów na lata. Z reguły menedżerowie otrzymują bonusy roczne, kilka miesięcy po zakończeniu roku, którego dotyczy nagroda. Dostyc powszechną praktyką natomiast są plany motywacyjne (opcje menedżerskie) dla wyższego kierownictwa, zwłaszcza w dużych bankach, których akcje znajdują się w obrocie giełdowym. Oprócz zwykłych opcji (lub raczej warrantów subskrypcyjnych) na akcje menedżerowie polskich spółek otrzymują również obligacje zamienne na akcje. Przydział akcji często jest obwarowany dodatkowymi warunkami, np. wzrostem giełdowego kursu akcji bądź wzrostem przychodów (EBITDA) lub zysku spółki na akcję (EPS). Z punktu widzenia pracodawcy ważniejszy od aspektu płacowego jest element lojalnościowy. Emitenci zabezpieczają się na wypadek przedterminowego odejścia pracownika, zawierając w umowach klauzule, że w takiej sytuacji instrumenty należy zwrócić emitentowi.

W odróżnieniu od planów opcji menedżerskich system MbO ma stanowić przede wszystkim instrument zarządzania i motywowania krótko- i średnioterminowego. Nowe regulacje zmuszą spółki do pełniejszego niż dotąd połączenia systemu zarządzania krótkoterminowego (MbO) z systemem zarządzania długoterminowego (opcje menedżerskie). Dotknie to zwłaszcza najwyższego kierownictwa, które relatywnie w większym zakresie korzystało dotąd z planów opcyjnych.

W dalszej części niniejszego opracowania został przedstawiony system zarządzania przez cele (*Management by Objectives*, MbO), według modelu,

jaki funkcjonował w poprzedniej dekadzie w Banku BPH. Jest to system obecnie dosyć typowy i stosowany w podobnej postaci w wielu innych polskich bankach, ale jeszcze dekadę wstecz był rzadkością wśród polskich instytucji finansowych, wyróżniając się owym czasie oryginalnością i innowacyjnością. Wzorowany był na najlepszych wzorcach biznesowych i przeszczepiony na grunt wówczas trzeciego największego polskiego banku przez grupę byłych konsultantów biznesowych (z Boston Consulting Group), która przeprowadziła bolesny, ale udany proces restrukturyzacji banku. Konsultanci ci następnie przeszli do banku na kluczowe pozycje menedżerskie.

Studium przypadku przeprowadzono przy pomocy obserwacji uczestniczącej i analizy danych wtórnych, dotyczących działalności operacyjnej jednej z jednostek organizacyjnych banku, kierowanej w minionym okresie przez autora.

Nowy system zarządczy w postaci systemu MbO został wdrożony w Banku BPH w I połowie 2002 r. Miał on służyć wprowadzeniu jednolitych zasad wynagradzania dla kadry menedżerskiej. Objął on Zarząd Banku oraz tzw. II i III szczebel zarządzania, czyli dyrektorów zarządzających i dyrektorów wykonawczych.

Autor niniejszego opracowania był dyrektorem wykonawczym w Banku BPH, kierując w latach 2003–2007 około 40-osobowym biurem w centrali banku, zajmującym się obsługą najzamożniejszych osób fizycznych. Odpowiadał za realizację planów MbO w obszarze tzw. *platinum banking*.

4.1. Założenia systemu MbO

Proces zarządzania przez cele stanowi narzędzie do zarządzania wynikiem i efektywnością w pionie detalicznym. System MbO obejmuje menedżerów na różnych poziomach decyzyjnych, poczynając od najwyższego szczebla, tzn. podlegających bezpośrednio wiceprezesowi zarządu banku (zarządzającemu pionem bankowości detalicznej) dyrektorów obszarów, a schodząc niżej i podległych dyrektorom obszarów: dyrektorów makroregionów, dyrektorów oddziałów i równorzędnych im dyrektorów departamentów i biur centrali, aż po szczebel kierowników centrów analiz kredytowych oraz kierowników i koordynatorów centrów windykacji. Systemem mogli być również objęci pojedynczy pracownicy spoza wyżej wymienionego kręgu (np. eksperci) na podstawie decyzji przełożonych.

Warunkiem objęcia pracownika systemem MbO było wyznaczenie dla niego celów/zadań na kolejny kwartał. Było to równoznaczne z wyłączeniem pracownika ze standardowego systemu premiowego, który obejmował wszystkich pracowników, zwłaszcza z działów i służb pozasprzedazowych. Standardowy system premiowy, wynegocjowany z kilkoma działającymi w banku związkami zawodowymi, umożliwiał otrzymanie naliczanych kwartalnie premii pieniężnych, których wysokość w praktyce była znacznie niższa niż nagród w systemie MbO. Różnica między premią a nagrodą tkwiła głównie w innym trybie ustalania premii i nagród oraz w samych kwotach

przeznaczanych na obie pule. Premie były zagwarantowane regulaminem wewnętrznym banku, nagrody (bonusy) zaś miały w dużej mierze charakter uznaniowy, mimo że wynikały z teoretycznie zobiektywizowanego procesu MbO. Systemem premiowym objęci byli niemal wszyscy pracownicy (poza tymi z MbO), czyli ponad 9 tysięcy osób. System MbO był bardziej elitarnym rozwiązaniem – korzystało z niego zaledwie kilkuset menedżerów, najbardziej wartościowych dla banku z punktu widzenia zarządzania procesami sprzedaży i administrowania produktami.

W pionie detalicznym było kilkunastu menedżerów produktów, którzy administrowali produktami i usługami oferowanymi w rozległej tradycyjnej sieci placówek banku i w tzw. alternatywnych kanałach dystrybucji (agenci, tzw. partnerzy, Internet, *call center*). Po fuzji banków PBK i BPH w 2002 r. nowy Bank BPH odziedziczył spadek w postaci całej masy chaotycznie administrowanych produktów, w dużej mierze zbędnych. Kierownictwo pionu postanowiło je uporządkować, grupując produkty w kilku kategoriach, w zależności od ich wagi dla biznesu. Część z tych nie rokujących sukcesu miała zostać wycofana z oferty, inne miały być pozostawione sobie, a kilka najistotniejszych, o charakterze strategicznym miało być od tej pory aktywnie wspieranych w masowej dystrybucji, również z wykorzystaniem środków masowego przekazu (np. reklamy w mediach). Każdy z kilkudziesięciu produktów został oflagowany – utworzono kilka rang produktów. Poczynając od najistotniejszych, a kończąc na zbędnych podzielono produkty na: kluczowe (np. ROR), rozwojowe (np. karty kredytowe, papiery dłużne), „cross-sellowe” (np. rachunki oszczędnościowe), specjalistyczne (np. kredyty hipoteczne), bierne (np. rachunki pomocnicze) i martwe (niektóre stare formy depozytów i pożyczek).

4.2. Budżetowanie. Ustalanie celów i ocena ich realizacji

Budżet roczny i oficjalne prognozy pionu bankowości detalicznej opracowywał departament controllingu detalicznego, we współpracy z pozostałymi komórkami organizacyjnymi pionu, z wykorzystaniem narzędzi planistycznych: założeń strategicznych banku na kolejne 3 lata, aktualnych prognoz makroekonomicznych głównego ekonomisty banku, deklaracji i prognoz menedżerów produktów i jednostek sieci sprzedaży oraz uzgodnień z dyrektorami departamentów biznesowych (nadzorujących menedżerów produktów) i dyrektorami ds. sprzedaży.

W procesie budżetowania przepływ informacji odbywa się pomiędzy siecią sprzedaży (ponad 100 placówek głównej rangi) a menedżerami produktów. Równolegle odbywa się przepływ informacji (deklaracje sprzedażowe) z sieci sprzedaży do departamentu controllingu detalicznego (*bottom-up*) i przepływ założeń finansowych i ilościowych od menedżerów produktów do tegoż controllingu (*top-down*). Controlling detaliczny przekazuje zagregowane dane do controllingu centralnego, a tenże – na poziom władz banku (zarząd, rada nadzorcza), gdzie podejmowane są decyzje o wyznaczeniu

celów dla pionów i późniejszym podziale puli środków przeznaczonych m.in. na bonusy.

System MbO określa poziom kwartalnych zadań dla poszczególnych jednostek i osób nim objętych. Proces wyznaczania celów koordynuje dyrektor controllingu, dzięki czemu cele są spójne z systemem rocznego budżetowania. Roczny budżet jest bowiem dezagregowany na cztery kwartalne cele MbO.

Pierwszym etapem budżetowania są deklaracje i opinie sprzedażowe dyrektorów oddziałów w zakresie przyrostu netto wybranych wielkości sprzedażowych i operacyjnych. Deklaracje dotyczą: liczby aktywnych klientów i rachunków (w rozbiciu na segmenty), ilości kredytów (w podziale na główne rodzaje), przyrostu wartości depozytów i produktów inwestycyjnych.

Drugim etapem budżetowania jest planowanie produktów, czyli budżetowanie wykonane przez menedżerów produktów. Planowanie odbywa się w podziale na 5 segmentów planistycznych, tzn. klientów: masowych, średniozamożnych, zamożnych, bardzo zamożnych (tzw. platinium) i biznesowych (małe i średnie firmy). Planowanie odbywa się w układzie miesięcznym.

Kolejnym etapem budżetowania jest opracowanie budżetu całego pionu detalicznego przez departament controllingu. Budżet zadeklarowany przez menedżerów produktów podlega modyfikacji, po uwzględnieniu: realizacji łącznego celu całego pionu oraz zewnętrznych i wewnętrznych benchmarków w zakresie sprzedaży, marż i ryzyka. Brane są również pod uwagę uwagi ze strony obszaru finansowego banku i inwestora strategicznego. W przypadku, gdy zmiany zaproponowane przez controlling nie znajdują akceptacji ze strony departamentu biznesowego, przesądzająca jest decyzja szefa pionu, czyli wiceprezesa zarządu.

Ostatnim, czwartym etapem budżetowania jest ustalenie celów sprzedażowych i wyników finansowych w czterech makroregionach i setce oddziałów (*top-down*). Na początku kwartału każdy z menedżerów objętych systemem MbO otrzymuje od dyrektora controllingu, za pośrednictwem swojego bezpośredniego przełożonego, drogą elektroniczną lub tradycyjną (papierową) swojego „embijosa”, czyli plan MbO na rozpoczynający się kwartał. Powinien zapoznać się z formularzem i do końca miesiąca pierwszego kwartału odesłać podpisany z powrotem. Tym samym formalnie podejmuje się realizację planu.

W ramach systemu MbO ocenie podlegają trzy rodzaje celów. Są to cele: finansowe, sprzedażowe/efektywnościowe i jakościowe. Controlling przekazuje propozycje celów finansowych dla całego pionu, z propozycją ich podziału na makroregiony i oddziały. Ostatecznego podziału zadań na makroregiony dokonuje dyrektor obszaru dystrybucji, a na poszczególne oddziały – podlegli mu dyrektorzy makroregionów. W podobny sposób dzielone są zadania sprzedażowe i jakościowe, z tą różnicą, że ich propozycje trafiają najpierw z departamentów biznesowych (i menedżerów produktów) do controllingu.

W ramach poszczególnych celów na poziomie konkretnych MbO wyznaczone są zadania (mierniki) i wagi służące wyliczeniu stopnia realizacji celów.

Zadania w ramach poszczególnych celów określone są w postaci przedziałów wartości, od 0 do 100% realizacji zadania. Mechanizm rozliczenia realizacji celu MbO dla danego zadania uwzględnia związany z nimi skutek ekonomiczny, czyli konieczność:

- maksymalizacji zdarzeń pozytywnych, np. wysokość przychodów, wielkość sprzedaży, efektywność analityków;
- minimalizacji zdarzeń negatywnych, np. ryzyko kredytowe, wskaźnik C/I, czas podejmowania decyzji kredytowych.

Maksymalny poziom realizacji poszczególnych zadań w MbO (tzw. *cap*) wynosi 120%, choć może być arbitralnie zmieniony decyzją zarządzającego pionem. Pułap ten oznacza, że nawet jeśli w danym kwartale jeden z celów został nadzwyczajnie osiągnięty, np. na poziomie 150%, i tak brane pod uwagę jest tylko 120%.

Standardowo tzw. cel premiowy ustalony jest na poziomie 20% rocznego wynagrodzenia ocenianego, choć decyzją zarządzającego pionem może być zmieniony.

Kwartalna ocena realizacji MbO jest sumą iloczynów realizacji poszczególnych zadań i przypisanych im wag, które podlegają akceptacji zarządzającego pionem. Ocenę kwartalną MbO oddziału może skorygować dyrektor obszaru dystrybucji o $\pm 20\%$, na podstawie pomiaru jakości obsługi w oddziale, przeprowadzonego np. za pomocą techniki „tajemniczego klienta” (*mystery shopping*) lub zliczenia przypadków uzasadnionych reklamacji klientów. Podobną decyzję, ale w odniesieniu do centrów analiz kredytowych i centrów windykacji może podjąć dyrektor controllingu.

Podstawą do określenia wysokości wypłaty rocznego wynagrodzenia z tytułu realizacji wyznaczonych celów MbO są oceny z czterech kwartałów oraz ocena indywidualna przełożonego. Ocenie z kwartału nadano wagę równą 15% (czyli w skali roku maksymalnie 60%), zaś ocenie indywidualnej 40% (przy centrach kredytowych i windykacyjnych odpowiednio: 20% kwartalnie + 20% ocena indywidualna). Tak wysokie wagi dla oceny indywidualnej w praktyce mogły służyć uznaniowemu manipulowaniu wysokością nagrody. W konsekwencji mogły wpływać demotywująco na niektórych menedżerów, a na innych wymuszać posłuszeństwo i dodatkowo motywować, gdy otrzymywali bonus, mimo niezrealizowania podstawowych planów sprzedażowo-finansowych. Ocenę indywidualną dokonuje wiceprezes zarządzający obszarem – w odniesieniu do dyrektora obszarów (dystrybucji, controllingu), dyrektorów makroregionów i dyrektorów departamentów w centrali, a dyrektor obszaru dystrybucji – w odniesieniu do dyrektorów oddziałów.

Rozliczenia kwartalnej i rocznej realizacji celów MbO dokonuje departament controllingu, wykorzystując do tego celu wewnętrzne systemy controllingowe. Controlling przekazuje ocenianym pracownikom do akceptacji formalne rozliczenie realizacji celów w dwóch egzemplarzach. Formularze MbO powinny zostać podpisane przez ocenianych i ich przełożonych, a następnie jeden egzemplarz trafia z powrotem do controllingu, a drugi zostaje u ocenianego.

4.3. Realizacja zadań na przykładzie jednego z departamentów sprzedażowych centrali banku

W tabeli 1 został zaprezentowany przykładowy formularz MbO dla dyrektora biura bankowości prywatnej (BBP) Banku BPH, czyli tzw. *private banking*, będącego częścią centrali Banku BPH, ale jednocześnie wykonującego typowe funkcje sprzedażowe za pośrednictwem sieci oddziałów. BBP wchodziło w skład obszaru dystrybucji, podobnie jak makroregiony i podległe im oddziały. Dane liczbowe zawarte w formularzu mają charakter poglądowy i niekoniecznie odzwierciedlają rzeczywiste wartości.

W przedstawionym w tabeli 1 przykładowym planie MbO zawartych jest kilka najistotniejszych zadań finansowych, sprzedażowych i jakościowych, które od dyrektora obszaru dystrybucji otrzymywał dyrektor BBP. Cel (100%) każdego zadania finansowo-sprzedażowego mieści się pośrodku widełek określonych skrajnymi wartościami „100% bonus” i „0% bonus”. Jeżeli realizacja znalazła się dokładnie w celu, to realizacja planu w danej pozycji wynosiła 100%. Po przyłożeniu odpowiednich wag uzyskujemy stopień realizacji całego planu (w dolnej części tabeli), a poniżej ten sam stopień realizacji planu, ale z pominięciem celu jakościowego, który w tym przypadku nie został zrealizowany. Przy stuprocentowej realizacji planu oceniany nabywa prawo do celu premiewego w wysokości 20% swojego rocznego wynagrodzenia.

Zadania otrzymane do realizacji przez BBP odbiegały nieco od typowych zadań przewidzianych w MbO dyrektorów oddziałów. Te ostatnie zmuszone są realizować uniwersalną politykę sprzedażową, tzn. otrzymują do realizacji dużo więcej zadań ilościowych i jakościowych dla wszystkich segmentów klienteli. Przeciętnie dyrektor oddziału otrzymuje około 10 zadań w swoim kwartalnym MbO, do których zalicza się sprzedaż kilku kluczowych produktów (lokaty, ROR-y, produkty inwestycyjne, karty kredytowe, kredyty hipoteczne, pożyczki gotówkowe), pozyskiwanie nowych klientów, a także uzyskanie określonych przychodów, utrzymanie wskaźników: C/I (koszt/przychód) i odsetka niespłacanych kredytów na możliwie niskich poziomach.

4.4. Konsekwencje odchyień od planu, czyli nagrody i kary

Menedżerowie, którzy wykonywali swoje plany MbO, mogli liczyć na nagrody pieniężne. Po zakończeniu roku następowało obliczanie wyników i wczesną wiosną bonusy były wypłacane. Stanowiły one przeciętnie 2–3-krotność miesięcznego wynagrodzenia brutto.

Wcześniej, kilka tygodni po zakończeniu roku, miał miejsce coroczny wyjazd integracyjny kierownictwa pionu wraz ze wszystkimi dyrektorami oddziałów i centrali, z których większość objęta była systemem MbO. Na uroczystej kolacji dziesięciu dyrektorom oddziałów, którzy wykazali się najwyższą realizacją planów, wręczane były doroczne tytuły „Bankiera Roku” w połączeniu z nagrodami pieniężnymi, pamiątkowymi statuetkami lub dyplomami i ekskluzywnymi upominkami (np. piórami wiecznymi).

MbO – I kwartał 2007							maj 2007		
No.	zadanie	miernik	100% bonus	0% bonus	okres	waga	realizacja	stopień realizacji zadania	uwagi
ZADANIA FINANSOWE									
1	Przychody	mln PLN	95	86	I kw. 2007	50%	91	100,5%	Minus koszty pośredników
ZADANIA SPRZEDAŻOWE									
2	Liczba nowo pozyskanych klientów	Zmiana netto (szk.)	330	270	I kw. 2007	15%	300	100,0%	
3	Wolumen	Zmiana netto wolumenu (mln PLN)	240	220	I kw. 2007	15%	245	106,5%	Depozyty, kredyty, inwestycje
ZADANIA JAKOŚCIOWE									
4	Projekt – zadanie specjalne	Zakończenie projektu X			I kw. 2007	20%			
Cel premiowy			20%	Stopień realizacji				81,2%	
				Stopień realizacji zadań finansowo-sprzedażowych				101,5%	
Dyrektor Zarządzający Obszarem Dystrybucji							Dyrektor Biura Bankowości Prywatnej		

Tab. 1. Przykładowy formularz planu MbO w Banku BPH z poziomem realizacji planu (dane liczbowe nierzeczywiste). Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Banku BPH.

Cele określone były bardzo ambitnie, choć realistycznie. Jednakże zrealizowanie wszystkich kwartalnych MbO przez większość dyrektorów nie była łatwa. Zbyt wysoka realizacja planu była w oczach przełożonych raczej dowodem na zbyt niski poziom planu, co prowadziło do korygowania MbO w górę podczas konstruowania kolejnego kwartalnego planu. Z kolei efektywny menedżer, który jednak nie był w stanie zrealizować czasem zbyt ambitnych planów, mógł mimo wszystko liczyć na uznanie przy ocenie indywidualnej ze strony przełożonego. Wmontowanie w system wskaźnika indywidualnej oceny o wysokiej wadze (40%) w praktyce prowadziło do sporej uznaniowości w przyznawaniu bonusów przez przełożonych. Mogło to nieco wypaczać sens całego systemu MbO. Również udział menedżerów oddziałów i departamentów centrali był nieco iluzoryczny na etapie konstruowania MbO. Przy kilkusetosobowej rzeszy ocenianych proces negocjowania celów musiał być skrócony do minimum.

Oprócz systemu nagród w banku funkcjonował też nieformalny system penalizowania nieefektywnych menedżerów. Jeśli MbO nie były realizowane na zadawalającym poziomie (tj. >80%) drugi lub trzeci kwartał z rzędu, ocenianego czekała tzw. rozmowa korygująca z przełożonym, na której wspólnie analizowano źródła niepowodzeń. Gdy negatywne wskaźniki w dalszym ciągu nie ulegały poprawie w kolejnych kwartałach, menedżer mógł się spodziewać zwolnienia przy pierwszej nadarzającej się okazji, np. restrukturyzacji. Poziom rotacji menedżerów był jednak umiarkowany (kilka procent rocznie), co potwierdzało wysoką efektywność kadry menedżerskiej i realizacyjność planów.

4.5. Efekty wdrożenia systemu MbO w Banku BPH

Zaprezentowany w artykule system funkcjonuje od 2002 r. w pionie bankowości detalicznej Banku BPH. Pion ten w analizowanym okresie generował około 2/3 dochodów całego banku. Według obliczeń własnych opartych na „Raportach Rocznych” z lat 2005–2006, po wprowadzeniu systemu przychody pionu bankowości detalicznej wzrosły z 1,3 mld zł w 2003 r. do 2,2 mld zł w 2006 r., czyli +17% średniorocznie w latach 2003–2006. Średnie kwartalne przyrosty przychodów „detalu” w latach 2002–2005 wynosiły 3,1%, systematycznie rosnąc od pierwszego do ostatniego kwartału każdego roku. Poprawiające się corocznie wyniki były zapewne po części efektem działania nowego systemu, choć nie należy przeceniać jego wpływu. Miały na nie wpływ także inne czynniki, na czele z – w dużej mierze nową – wartościową kadrą menedżerską i ogólną poprawą koniunktury gospodarczej w tamtym okresie. Oprócz przychodów znacznie poprawiły się również inne parametry ekonomiczne, np. przychód na pracownika i na oddział, liczba klientów, liczba wydanych kart kredytowych, wartość kredytów, lokat i inwestycji.

Wyniki finansowe banku po 2006 r. były już nieporównywalnie gorsze. Proces dynamicznego rozwoju banku został bowiem przerwany w 2007 r. podziałem banku na większą część (generującą około 3/4 przychodów)

wchłoniętą przez Pekao SA, oraz dużo mniejszą istniejącą nadal pod szyldem BPH, co poprzedziło nabycie tego ostatniego przez amerykański GE.

Natomiast wyniki sprzed 2002 r. również nie są do końca porównywalne, z uwagi na fakt, że istniały dwa odrębne banki, a poza tym był to okres przed wprowadzeniem tzw. dywizjonalizacji, czyli przed podziałem na piony biznesowe. Dynamika przyrostu przychodów przed wprowadzeniem systemu MbO była jednak jednocyfrowa w obu bankach.

Rotacja menedżerów objętych systemem była w horyzoncie kilkuletnim stosunkowo niewielka, z czego można wysnuć wniosek, że stymulatory finansowe, elementy zdrowego współzawodnictwa oraz realizacji ambitnych i czytelnych celów, obok innych aspektów, grały dużą rolę w motywacji pracowników.

Wprowadzone w 2002 r. nowe zasady wynagradzania menedżerów były jednym z następstw fuzji banków PBK i BPH i zatrudnieniu nowej – jak się z czasem okazało – niezwykle skutecznej ekipy menedżerskiej. Nowy zarząd i menedżerowie przeprowadzili trudny proces restrukturyzacji banku, czyniąc z niego w kolejnych latach jedną z największych i zarazem najbardziej dochodowych instytucji finansowych w Polsce. Duża presja na krótkoterminowy wynik zwiększała efektywność banku, który w ciągu kilku lat stał się jednym z najbardziej dochodowych banków w Polsce. O profesjonalizmie kierownictwa BPH może świadczyć fakt, że aż czterech członków wyższego kierownictwa – nie licząc prezesa – zostało w krótkim czasie po odejściu z banku prezesami innych banków, a wielu innych – wiceprezesami i menedżerami wyższego szczebla w wielu wiodących bankach.

5. Wnioski

Od kilku lat większość dużych polskich banków stosuje praktykę systemu zarządzania przez cele (MbO). Menedżerowie zobowiązani są realizować krótkoterminowe plany sprzedażowo-finansowo-jakościowe. Sprawdzonej metodą wynagradzania jest uzależnienie wynagrodzenia od części zmiennej, przybierającej formę nagrody pieniężnej – tzw. bonusu. Jego wysokość jest uzależniona od stopnia realizacji MbO.

Obserwacje empiryczne potwierdzają, że system MbO i bonusów sprawdza się w polskich realiach, chociaż nie jest pozbawiony wad. Działa stymulująco na kadry – zarówno w postaci pozytywnej motywacji materialnej, jak i w postaci negatywnej motywacji zagrożeniem utraty pracy. System MbO bywa jednak niepotrzebnie wypaczany, poprzez iluzoryczny system partycypacji w określaniu planów, zawyżanie celów i stosowanie mechanizmów zbytnej uznaniowości w ocenie realizacji planów. Generalnie jednak system jest dosyć skuteczny.

Najnowsze regulacje prawne dotyczące traktowania bonusów bankowych są emanacją dyrektywy CRD III, która ma zwalczać patologiczne zjawiska płacowe występujące w ostatnich latach na rozwiniętych rynkach finanso-

wych. W Polsce nowe, restrykcyjne przepisy będą miały charakter raczej prewencyjny, choć ich zastosowanie może stanowić dużą niedogodność dla banków i domów maklerskich poprzez niektóre niejasne lub niezyciowe zapisy. Coroczna wypłata bonusów pieniężny będzie musiała po części zostać odroczone o kilka lat, a po części zastąpiona nagrodami o charakterze niepieniężnym, zwłaszcza akcjami. Może to zrewolucjonizować dotąd stosowany system MbO.

Informacje o autorze

Dr Rafał Piórkarz – Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

E-mail: rafal_plokarz@o2.pl.

Bibliografia

- BPH 2005. Pismo Okólne nr 142/PBD/2005 Wiceprezesa Zarządu Banku BPH Zarządzającego Pionem Bankowości Detalicznej z dnia 4 marca 2005 roku w sprawie: procesu zarządzania przez cele (MbO – Management by Objectives) w Pionie Bankowości Detalicznej.
- Chudzyńska-Stepień, N. 2011. Większe bonusy w TFI. *Rzeczpospolita*, 4.01.2011.
- Curtin, J.L. 2009. Values-Exchange Leadership®: Using Management by Objectives Performance Appraisals to Improve Performance. *Leadership Review*, nr 9, s. 66–79, www.leadershipreview.org/2009fall/article1.pdf, odczyt: 20.08.2012.
- Drucker, P.F. 1994. *Praktyka zarządzania*, Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/76/UE z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie zmiany dyrektyw 2006/48/WE oraz 2006/49/WE w zakresie wymogów kapitałowych dotyczących portfela handlowego i resekurytyzacji oraz przeglądu nadzorczego polityki wynagrodzeń, *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej* z 14 grudnia 2010 r., L 329.
- Sparrow, A. i J. Treanor 2012. Executive line up to waive bonuses as politicians scramble for credit. *The Guardian*, www.guardian.co.uk/business/2012/feb/10/executive-bonuses-shrink-political-scramble?INTCMP=ILCNETTXT3487, odczyt: 10.06.2012.
- Hałas-Krawczyk, A. 2011. Kosztowne regulowanie płac finansistów. *Gazeta Giełdy – Parkiet*, 15.10.2011.
- IMF 2010. *A Fair and Substantial Contribution by the Financial Sector. Interim report for the G-20*, International Monetary Fund, www.imf.org/external/np/g20/pdf/062710b.pdf, odczyt: 1.12.2011.
- Komisja Nadzoru Finansowego 2011. Uchwała nr 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składowych wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku.
- Minister Finansów 2011. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2011 r. w sprawie zasad ustalania przez dom maklerski polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze, *Dz.U.* z 2011 r. Nr 263, poz. 1569.
- Reinfuss, R. 2009. *MbO – prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, Gliwice: Helion.

- Sedlak & Sedlak 2012. *Wynagrodzenia członków zarządów banków notowanych na GPW w 2011 roku*, raport.
- Skuza, S. 2011. Propozycje opodatkowania sektora finansowego w Polsce w kontekście działań pokryzysowych, w: *Zarządzanie wartością instytucji finansowych*, s. 59–69, Sopot: Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/5/2011.
- Ustawa z dnia 28 kwietnia 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo bankowe, ustawy o obrocie instrumentami finansowymi oraz ustawy o nadzorze nad rynkiem finansowym, Dz.U. z 2011 r. Nr 131, poz. 763.