

Marian TUREK<sup>1</sup>  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Ekonomii i Informatyki  
Główny Instytut Górnictwa, Katowice

Aneta MICHALAK  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Ekonomii i Informatyki

## **ANALIZA SYSTEMU OCENIANIA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ W SPÓLKACH Z UDZIAŁEM SKARBU PAŃSTWA NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA GÓRNICZEGO**

**Streszczenie.** System oceniania kadry menedżerskiej od lat wzbudza duże zainteresowanie zarówno w środowisku naukowym, jak i na gruncie praktyki gospodarczej. Jego nieprawidłowe ukształtowanie może być źródłem negatywnych zachowań kadry zarządzającej. System ten powinien preferować interesy akcjonariusza i interesariuszy, tymczasem w wielu przypadkach preferuje osiągnięte wyniki bez powiązania ich z długofalowymi kryteriami efektywnościowymi. Celem artykułu jest diagnoza systemu oceniania zarządu w spółkach z udziałem Skarbu Państwa wraz z analizą narzędzi weryfikujących skuteczność zarządzania i będących podstawą premiowania zarządu.

## **THE ANALYSIS OF THE APPRAISING SYSTEM OF THE MANAGERS IN THE STATE-OWNED ENTERPRISES ON THE EXAMPLE MINING ENTERPRISE**

**Summary.** The appraising system of the top management that is attached to it, for years has been attracting considerable interest, both in the scientific environment as well as in the area of economic practice. Its incorrect form can be a source of negative schemes of

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach projektu pt. „Opracowanie systemu ekspertowego do oceny efektywności środowiskowej, ekonomicznej i społecznej kopalń węgla kamiennego w Polsce”, finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach Programu Badań Stosowanych (Główny Instytut Górnictwa w Katowicach).

behaviors of the top management. This system should put the interests of shareholders and stakeholders first, while in many cases it prefers results achieved without tying them to long-term effectiveness criteria. The purpose of this work is to diagnose the appraising system of managers in State-owned enterprises with an analysis of tools verifying the effectiveness of management and constituting the basis for granting bonuses to managers.

## 1. Wstęp

Problematykę systemu oceniania kadry zarządzającej rozwinięto głównie na potrzeby budowy systemów wynagradzania menedżerów. Prawidłowo ukształtowany system wynagrodzeń kadry zarządzającej powinien opierać się na obiektywnych miernikach oceny wyników ich pracy. Błędna ocena efektów pracy kadry zarządzającej i nieprawidłowa konstrukcja systemu jej wynagrodzeń mogą być źródłem negatywnych schematów zachowań menedżerów. System oceny menedżerów powinien preferować interesy akcjonariuszy i interesariuszy, tymczasem w wielu przypadkach preferuje osiągnięte wyniki bez powiązania ich z długofalowymi kryteriami efektywnościowymi<sup>2</sup>. Wynika stąd potrzeba poszukiwania coraz bardziej skutecznych mechanizmów motywowania menedżerów i następnie oceniania rezultatów ich pracy. Potrzeba taka została na rynku zidentyfikowana, o czym świadczą próby gruntownej reformy systemu motywacyjnego menedżerów podejmowane w wielu krajach. Wynikiem tych działań są kodeksy dobrych praktyk. Również w Polsce podjęto pierwsze kroki w kierunku usprawnienia systemu nadzoru, a w szczególności stworzenia efektywnego systemu wynagradzania menedżerów. Ministerstwo Skarbu Państwa na początku 2013 roku opracowało **Program Profesjonalizacji Nadzoru, w ramach którego znalazły się m.in. Dobre Praktyki dotyczące wynagradzania członków zarządu**<sup>3</sup>.

Celem niniejszego opracowania jest diagnoza systemu oceniania menedżerów w spółkach z udziałem Skarbu Państwa wraz z analizą narzędzi weryfikujących skuteczność zarządzania i będących podstawą premiowania menedżerów. Jest to przyczynek do dalszych badań nad budową skutecznego parametrycznego systemu motywacyjnego kadry menedżerskiej.

## 2. Formalnoprawne uwarunkowania systemu oceniania kadry zarządzającej w spółkach z udziałem Skarbu Państwa

W niniejszym artykule skoncentrowano się na systemach oceniania menedżerów w spółkach z udziałem Skarbu Państwa. Specyficzny akcjonariat tych spółek tworzy

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/directors-remun/summary\\_ia\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/directors-remun/summary_ia_pl.pdf).

<sup>3</sup> [http://nadzor.msp.gov.pl/portal/nad/354/Program\\_Profesjonalizacji\\_Nadzoru.html](http://nadzor.msp.gov.pl/portal/nad/354/Program_Profesjonalizacji_Nadzoru.html).

specjalny system formalnoprawnych uwarunkowań oceniania i wynagradzania menedżerów, który wywiera duży wpływ na ostateczny kształt systemu wynagradzania. Tak jak we wszystkich przedsiębiorstwach, również w spółkach z udziałem Skarbu Państwa filarem systemu oceny pracy i wynagradzania jest **Kodeks pracy**<sup>4</sup>. Definiuje on wynagrodzenie i wskazuje, że może ono obejmować wszystkie składniki, bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia związane z pracą, przyznawane pracownikom w formie pieniężnej lub w innej formie niż pieniężna<sup>5</sup>. Jednocześnie Kodeks pracy głosi, że wypłaty wynagrodzenia dokonuje się w formie pieniężnej, a częściowe spełnienie wynagrodzenia w innej formie niż pieniężna jest dopuszczalne tylko wówczas, gdy przewidują to ustawowe przepisy prawa pracy lub układ zbiorowy pracy<sup>6</sup>. Ukierunkowując rozważania na temat wynagrodzeń na specyficzną grupę pracowników, jaką są menedżerowie, można odnaleźć dalsze ogólne regulacje dotyczące tego zagadnienia w **Kodeksie spółek handlowych**<sup>7</sup>. Przepisy tego kodeksu odwołują się do wynagrodzeń członków zarządu, określając, że są one ustalane przez radę nadzorczą oraz mogą obejmować prawo do określonego udziału w zysku rocznym spółki, który jest przeznaczony do podziału między akcjonariuszy. Rada nadzorcza może ustalić prawo do udziału w zysku po uprzednim upoważnieniu jej przez walne zgromadzenie<sup>8</sup>.

Jeszcze bardziej zawężając obszar badawczy do menedżerów zatrudnionych w spółkach Skarbu Państwa, należy odwołać się do przepisów **Ustawy z dnia 3 marca 2000 r. o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi**<sup>9</sup> (tzw. ustawy kominowej). Przepisy tej ustawy stanowią, że wysokość wynagrodzenia oraz zasady wynagradzania członków zarządów spółek jednoosobowych oraz z większościovym udziałem Skarbu Państwa są ustalane przez rady nadzorcze lub walne zgromadzenia/zgromadzenia wspólników w zależności od postanowień statutów/umów spółek. Wysokość wynagrodzenia prezesa i członków zarządu powinna być ustalana po przeanalizowaniu takich kryteriów, jak w szczególności: poziom wynagrodzeń w regionie, branży, wielkość spółki (mierzona przykładowo średnioroczną liczbą zatrudnionych, wielkością przychodów), konkurencja na rynku pracy, poziom płac w spółce, poziom płac zarządów w podobnych spółkach itp.

---

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, DzU 1974, nr 24, poz. 141, z późn. zm.

<sup>5</sup> Art. 18 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, op.cit.

<sup>6</sup> Art. 86 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, op.cit.

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, DzU 2000, nr 94, poz. 1037, z późn. zm.

<sup>8</sup> Art. 378 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, op.cit.

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 3 marca 2000 r. o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi, DzU nr 26, poz. 306, z późn. zm.

Dodatkowo Ministerstwo Skarbu Państwa, mając na celu wzmocnienie nadzoru właścicielskiego w spółkach z udziałem Skarbu Państwa, na początku 2013 roku ogłosiło **Program Profesjonalizacji Nadzoru**<sup>10</sup>, który zawiera:

- dobre praktyki w zakresie kształtowania wysokości i składników wynagrodzeń w przypadku zawierania kontraktów menedżerskich z członkami zarządów wybranych spółek z udziałem Skarbu Państwa (zwane dalej Dobrymi Praktykami Wynagradzania Menedżerów),
- dobre praktyki w zakresie zapewnienia zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w organach spółek z udziałem Skarbu Państwa,
- dobre praktyki w zakresie doboru kandydatów na członków organów spółek o kluczowym znaczeniu dla Skarbu Państwa.

Z uwagi na przedmiot badań pierwszy z wymienionych elementów Programu Profesjonalizacji Nadzoru ma największe znaczenie. **Dobre Praktyki Wynagradzania Menedżerów** zostały stworzone z uwzględnieniem regulacji europejskich<sup>11</sup> i wyznaczają oczekiwane standardy dotyczące wysokości i składników wynagrodzeń członków zarządów w przypadku zawierania kontraktów menedżerskich w największych spółkach z udziałem Skarbu Państwa. Dokument ten uszczegóławia przepisy ujęte w Ustawie z 2000 r. o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi. Przepisy tej ustawy dopuszczają możliwość zawierania kontraktów menedżerskich, jednak nie precyzują, jak powinny być formułowane. Dzięki Dobrym Praktykom tam, gdzie rada nadzorcza podejmie decyzję o zawarciu kontraktu menedżerskiego, będzie mogła kierować się wytycznymi przygotowanymi na podstawie rynkowych standardów wynagradzania. Zgodnie z nimi wysokość kontraktu nie powinna odbiegać od średnich wynagrodzeń na rynku, a wynagrodzenie w ramach kontraktu powinno składać się z dwóch składników – części stałej (60%) i zmiennej (40%). Część stała to wynagrodzenie miesięczne, uzależnione od wielkości przedsiębiorstwa, a w szczególności wielkości aktywów, kapitału własnego, przychodów oraz zatrudnienia. Elementami zaliczanymi do części stałej powinny być wszelkie świadczenia rzeczowe i socjalne, jak np. korzystanie z samochodu służbowego do celów prywatnych, opieka medyczna, indywidualne plany emerytalne i inne dodatki. Natomiast część zmienna wynagrodzenia jest odzwierciedlona głównie w postaci premii, która musi być uzależniona od poziomu realizacji celów. Zgodnie z Dobrymi Praktykami realizacja tych celów powinna być powiązana z podstawowymi wskaźnikami finansowymi, jak: **zysk netto, przychody, EBITDA, rentowność czy płynność**. Ważnym wyznacznikiem zmiennej części wynagrodzenia powinna być również **realizacja inwestycji**, zwłaszcza w branżach

<sup>10</sup> [http://nadzor.msp.gov.pl/portal/nad/354/Program\\_Profesjonalizacji\\_Nadzoru.html](http://nadzor.msp.gov.pl/portal/nad/354/Program_Profesjonalizacji_Nadzoru.html)

<sup>11</sup> Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 7 lipca 2010 r. w sprawie wynagrodzeń dyrektorów spółek giełdowych oraz polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych (2010/2009(INI)).

strategicznych, takich jak paliwowo-energetyczna. Zaleca się nawet, by połowa premii menedżerów tej branży była uzależniona od zrealizowanych inwestycji. Poza premią, zmienna część wynagrodzenia może zawierać także inne elementy, takie jak:

- nagroda roczna,
- nagroda za osiągnięcie celu, tzw. bonus specjalny,
- długoterminowe plany motywacyjne (tzw. *Long Term Incentive Plan*, LTIP).

Tak skonstruowany system wynagrodzeń ma motywować menedżerów do efektywnego działania, które powinno się przekładać na stabilny wzrost wartości podmiotów z udziałem Skarbu Państwa.

### **3. Weryfikacja systemu oceniania kadry zarządzającej w przedsiębiorstwie X**

System motywacyjny menedżerów powinien być bezwzględnie powiązany z efektywnością gospodarowania przedsiębiorstwem. W praktyce system ten składa się z wynagrodzenia podstawowego oraz elementów dodatkowych, z których największe znaczenie ma premia. Na systemie premiowania menedżerów w spółkach Skarbu Państwa skoncentrowano dalsze badania, przyjmując, że ten element systemu motywacyjnego jest w największym stopniu powiązany z efektywnością gospodarowania przedsiębiorstwem, która jest podstawą oceniania menedżerów. Zasadniczego znaczenia nabierają tu identyfikacja i pomiar tej efektywności. W tym celu wykorzystuje się mierniki obiektywne, takie jak wskaźniki rachunkowe, rynkowe i ekonomiczne. Bazą ich wyliczenia powinien być odpowiednio długi okres, umożliwiający jak najlepszą ocenę efektów długofalowych przedsięwzięć. W niniejszym opracowaniu poddano analizie system oceniania członków zarządu wybranego przedsiębiorstwa branży górniczej (przedsiębiorstwo X). Jest ono jednoosobową spółką akcyjną Skarbu Państwa. Zarząd przedsiębiorstwa X składa się z 6 członków:

- prezesa zarządu,
- wiceprezesa zarządu ds. zarządzania i rozwoju,
- wiceprezesa zarządu ds. ekonomiki i finansów,
- wiceprezesa zarządu ds. sprzedaży i marketingu,
- wiceprezesa zarządu ds. pracy,
- wiceprezesa zarządu ds. produkcji.

System oceniania zarządu w przedsiębiorstwie X opiera się na wskaźnikach solidarnościowych oceniających efektywność zarządzania przedsiębiorstwem przez wszystkich członków zarządu „solidarnie” oraz wskaźnikach indywidualnych, przypisanych

do poszczególnych obszarów działalności, za zarządzanie którymi odpowiadają poszczególni członkowie zarządu. Zgodnie z Umową o świadczenie usług w zakresie zarządzania członkom zarządu przysługuje premia w wysokości do 50% rocznego wynagrodzenia, wypłaconego w roku, za który premia przysługuje. Kwota premii rocznej jest obliczana przez zsumowanie składników premii, z których każdy odpowiada odrębnemu celowi (wskaźnikowi oceny). Osiągnięcie minimalnego poziomu realizacji danego wskaźnika oceny warunkuje przyznanie części premii rocznej przyporządkowanej temu wskaźnikowi oceny. W przypadku nieosiągnięcia minimalnego poziomu danego wskaźnika premia ulega obniżeniu w części przypadającej na dany składnik.

Efektywność pracy prezesa zarządu jest oceniana na podstawie 4 wskaźników solidarnościowych, przy czym każdy z tych wskaźników ma taki sam wpływ na poziom premii, tj. udział procentowy ocen dokonanych na podstawie poszczególnych wskaźników solidarnościowych wynosi 25%. W przypadku oceny wiceprezesów poszczególne wskaźniki solidarnościowe mają 20-procentowy udział w kwocie premii (4 wskaźniki stanowią w 80% o poziomie premii), natomiast pozostałe 20% premii jest kształtowane przez wskaźniki indywidualne<sup>12</sup>.

System oceniania zarządu zakłada następujące **wskaźniki solidarnościowe**:

1. **EBITDA** – czyli wynik na działalności operacyjnej (wynik na sprzedaży węgla, pozostałej sprzedaży i pozostałej działalności operacyjnej) powiększony o amortyzację. Oceny za pomocą tego wskaźnika dokonuje się, porównując poziom EBITDA osiągnięty z poziomem założonym w dokumentach strategicznych (plan techniczno-ekonomiczny oraz strategia) na dany rok. Wysokość składnika premii przysługującego za realizację tego celu ulega obniżeniu o 10% za każdy pełny 1% realizacji celu poniżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych. Maksymalny udział procentowy tego wskaźnika w kwocie premii dla prezesa zarządu wynosi 25%, natomiast dla pozostałych członków zarządu 20%.
2. **Rentowność kapitału własnego (ROE)** =  $\text{zysk netto} * 100 / \text{kapitał własny}$ . Wysokość składnika premii przysługującego za realizację tego celu ulega obniżeniu o 10% za każdy pełny 1% realizacji celu poniżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych. Maksymalny udział procentowy tego wskaźnika w kwocie premii dla prezesa zarządu wynosi 25%, natomiast dla pozostałych członków zarządu 20%.
3. **Jednostkowy koszt produkcji** =  $\text{koszt produkcji węgla bez amortyzacji} / \text{produkcja węgla}$ .

<sup>12</sup> Zasady przyznawania i obliczania premii opracowano na podstawie dokumentacji wewnętrznej przedsiębiorstwa X (Umowa o świadczenie usług w zakresie zarządzania z dnia 1 czerwca 2012 r.).

4. Wysokość składnika premii przysługującego za realizację tego celu ulega obniżeniu o 10% za każde pełne 0,2% powyżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych. Poziom maksymalny tego składnika oceny w kwocie premii jest taki sam jak w dwóch pierwszych kryteriach, tj. 25% kwoty premii prezesa zarządu i 20% w przypadku członków zarządu.
5. **Przygotowanie do rozpoczęcia procesu upublicznienia spółki na GPW** (przygotowanie koncepcji i harmonogramu prywatyzacji spółki). Maksymalny udział procentowy tego wskaźnika w kwocie premii dla prezesa zarządu wynosi 25%, natomiast dla pozostałych członków zarządu 20%. Wysokość składnika premii przysługującego za realizację tego zadania ulega obniżeniu o 100% w przypadku braku realizacji celu.

Poza wskaźnikami solidarnościowymi w systemie oceniania członków zarządu ujęto wskaźniki indywidualne, służące ocenie pracy poszczególnych członków zarządu. Łączny udział procentowy wskaźników indywidualnych w kwocie premii każdego z członków zarządu wynosi 20%.

Indywidualne wskaźniki oceny **wiceprezesa zarządu ds. zarządzania i rozwoju** są następujące.

1. **Konsolidacja spółek** – rozumiana jako zmniejszenie liczby powiązań kapitałowych. Udział procentowy tego składnika w kwocie premii wynosi 10%. Wysokość tego składnika premii ulega obniżeniu o 10% za każdy pełny 1% realizacji celu powyżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych.
2. **Realizacja rocznego przychodu ze sprzedaży majątku nieprodukcyjnego**, stanowiąca maksymalnie 5% kwoty premii. Wysokość tego składnika premii ulega obniżeniu o 10% za każdy pełny 1% realizacji celu poniżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych.
3. **Stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału w spółkach zależnych** – obliczana jako iloraz sumy zysków netto osiągniętych przez spółki zależne, przypadających proporcjonalnie na udziały przedsiębiorstwa X w tych spółkach, do łącznej wartości nabycia kapitału zaangażowanego przez przedsiębiorstwo X w tych spółkach. Udział procentowy tego składnika w kwocie premii wynosi 5%. Ten składnik premii ulega obniżeniu o 10% za każdy pełny 1% realizacji celu poniżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych.

Indywidualne wskaźniki oceny **wiceprezesa zarządu ds. ekonomiki i finansów** uwzględniają:

1. **Wskaźnik obrotu należnościami w dniach** = przeciętny stan należności w okresie \* 360 / przychody ze sprzedaży. Jako cel przyjęto poziom 30 dni zgodnie z umowami

handlowymi zawieranymi przez przedsiębiorstwo X z odbiorcami węgla. Wskaźnik ten stanowi 10% ostatecznej kwoty premii. Wysokość tego składnika premii ulega obniżeniu o 10% za każdy pełny 1% realizacji celu powyżej założonego poziomu.

2. **Wynik na zarządzaniu gotówką** = (przychody finansowe – koszty finansowe) – operacje związane z finansowym majątkiem trwałym<sup>13</sup> – dyskonto zobowiązań objętych restrukturyzacją – rezerwy. Udział procentowy tego składnika w kwocie premii wynosi 5%. Wysokość tego składnika premii ulega obniżeniu o 10% za każdy pełny 1% realizacji celu poniżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych.
3. **Wskaźnik poziomu kosztów** = udział kosztów sprzedaży węgla w wartości sprzedaży węgla. Udział procentowy tego składnika w kwocie premii wynosi 5%. Wysokość składnika premii przysługującego za realizację tego celu ulega obniżeniu o 20% za każdy pełny 1% realizacji celu powyżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych.

**Wiceprezes zarządu ds. sprzedaży i marketingu** jest oceniany za pomocą następujących wskaźników indywidualnych:

1. **Wielkość sprzedaży** = ilość sprzedanego węgla ogółem w okresie.  
Wskaźnik ten stanowi o 10% ostatecznej kwoty premii. Wysokość składnika premii przysługującego za realizację tego celu ulega obniżeniu o 20% za każdy pełny 1% realizacji celu poniżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych.
2. **Średnia cena zbytu węgla** = przychody ze sprzedaży węgla ogółem / ilość sprzedanego węgla ogółem w okresie.  
Udział tego składnika w kwocie premii wynosi 5%. Wysokość premii z tego tytułu ulega obniżeniu o 33,333(3)% za każdy pełny 1% realizacji celu poniżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych.
3. **Sprzedaż paliw kwalifikowanych oraz sortymentów grubych i średnich** = udział wielkości sprzedaży węgla opałowego w sprzedaży ogółem.  
Ten składnik oceny decyduje o 5% premii. Kwota premii z tego tytułu ulega obniżeniu o 10% za każdy pełny 1% realizacji celu poniżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych.

Indywidualna ocena **wiceprezesa zarządu ds. pracy** opiera się na następujących wskaźnikach indywidualnych:

1. **Wydajność na 1 zatrudnionego** = produkcja węgla netto w okresie/średnie zatrudnienie w okresie.  
Wskaźnik ten decyduje o 10% kwoty ostatecznej premii. Jeżeli cel założony w dokumentach strategicznych nie zostanie osiągnięty, wówczas za każdy pełny 1%

---

<sup>13</sup> Na przykład zbycie inwestycji, aktualizacja wartości inwestycji, dywidendy.



realizacji celu poniżej założonego poziomu kwota premii zostaje obniżona o 33,333(3)%.

2. **Udział pracowników powierzchni w zatrudnieniu ogółem** = stan zatrudnienia pracowników powierzchni na koniec okresu/stan zatrudnienia ogółem na koniec okresu.

Udział tego składnika w kwocie premii wynosi 5%. Wysokość premii z tego tytułu ulega obniżeniu o 33,333(3)% za każdy pełny 1% realizacji celu powyżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych.

3. **Rentowność wynagrodzeń** = przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi / koszty wynagrodzeń.

Wskaźnik ten stanowi 5% premii. Kwota premii przysługującej z jego tytułu ulega obniżeniu o 10% za każdy pełny 1% realizacji celu poniżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych.

Ocena **wiceprezesa zarządu ds. produkcji** opiera się na następujących wskaźnikach:

1. **Produkcja węgla netto w okresie.** Wskaźnik ten decyduje o 10% premii. Wysokość składnika premii przysługującego za realizację tego celu ulega obniżeniu o 50% za każdy pełny 1% realizacji celu poniżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych.
2. **Roboty przygotowawcze** = długość wykonanych wyrobisk chodnikowych w okresie. Wskaźnik ten ma 5% udział w kwocie premii. Wysokość premii z tego tytułu ulega obniżeniu o 50% za każdy pełny 1% realizacji celu poniżej poziomu założonego w dokumentach strategicznych.
3. **Wskaźnik wypadkowości na 1000 zatrudnionych.** Wskaźnik ten stanowi o 5% premii. Wysokość składnika premii przysługującego za realizację tego celu ulega obniżeniu o 100% w przypadku braku realizacji celu określonego w dokumentach strategicznych.

#### 4. Wnioski i rekomendacje

W ostatnim czasie rośnie zainteresowanie programami motywacyjnymi dla menedżerów, a zwłaszcza systemami ich premiowania. Dyskusja dotyczy szczególnie kryteriów efektywnościowych przyjmowanych w ocenie wyników ich pracy. Generalnie obserwuje się zmianę podejścia do celów biznesowych i położenie większego nacisku na powiązanie motywatorów ze strategią biznesową, a nie tylko z wynikami spółek. Coraz powszechniejsze jest wdrażanie długoterminowych programów motywacyjnych oraz powiązanie systemu efektywnościowego z zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa.

Przedstawiony system premiowania członków zarządu przedsiębiorstwa X jest w znacznej mierze oparty na agresywnym premiowaniu krótkookresowych zysków i innych krótkookresowych parametrów charakteryzujących działalność kosztem długookresowego rozwoju i stabilności. Proponowane wskaźniki będące podstawą oceny nie obejmują wielu ważnych aspektów działalności przedsiębiorstwa. Przede wszystkim w niewielkim stopniu odnoszą się do zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Jest to koncepcja najlepiej oddająca integrację celów menedżerów oraz właścicieli (w przypadku przedsiębiorstwa X – właściciela reprezentowanego przez Skarb Państwa). Jest także uznawana za najlepsze spoiwo łączące strategię firmy z uzyskiwanymi przez nią wynikami finansowymi.

W myśl filozofii zarządzania wartością przedsiębiorstwa procesy zarządcze powinny być skoncentrowane na maksymalizowaniu tej wartości z punktu widzenia interesu właściciela i zaangażowanych w działalność kapitałów.

Mierniki proponowane w ramach oceny solidarnościowej oraz ocen indywidualnych w przedsiębiorstwie X koncentrują się na aktywności operacyjnej – krótkoterminowej. Odniesienie do długoterminowych celów lub parametrów decydujących o wzroście wartości w dłuższej perspektywie wydaje się być niewystarczające. W tym kontekście można wskazać brak wyraźnego odniesienia do oceny działalności inwestycyjnej i zbyt skromne odniesienie do realizacji długoterminowej strategii spółki. Należałoby rozszerzyć zakres oceny o wskaźniki informujące o skali inwestycji (w tym innowacji) podjętych w celu zapewnienia wzrostu wartości.

Inną ważną kwestią związaną z zarządzaniem przedsiębiorstwem przez pryzmat maksymalizacji jego wartości jest dążenie do osiągnięcia optymalnej struktury kapitału. Wśród wskaźników proponowanych do oceny zarządu kwestia ta została pominięta, choć problemy nadmiernego zadłużenia spółek z udziałem Skarbu Państwa, w tym badanego przedsiębiorstwa X, są wciąż aktualne. Należy zatem rozważyć wprowadzenie wskaźników zadłużenia do oceny pracy zarządu.

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem to oprócz dążenia do optymalnej struktury kapitału poszukiwanie oszczędniejszych źródeł finansowania. Przedsiębiorstwo jest zdolne do zwiększania swojej wartości, jeśli rentowność zainwestowanych środków przewyższa stopę kosztu kapitału. W ocenianych wskaźnikach brak jest mierników odzwierciedlających koszt kapitału przedsiębiorstwa. Taka konstrukcja uniemożliwia prawidłową ocenę wyników osiągniętych przez kadrę zarządzającą i ustalenie stosowanego do nich wynagrodzenia.

## Bibliografia

1. Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 7 lipca 2010 r. w sprawie wynagrodzeń dyrektorów spółek giełdowych oraz polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych (2010/2009(INI)).
2. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, DzU 1974, nr 24, poz. 141, z późn. zm.
3. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, DzU 2000, nr 94, poz. 1037, z późn. zm.
4. Ustawa z dnia 3 marca 2000 r. o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi, DzU nr 26, poz. 306, z późn. zm.
5. [www.ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/directors-remun/summary\\_ia\\_pl.pdf](http://www.ec.europa.eu/internal_market/company/docs/directors-remun/summary_ia_pl.pdf).
6. [www.nadzor.msp.gov.pl/portal/nad/354/Program\\_Profesjonalizacji\\_Nadzoru.html](http://www.nadzor.msp.gov.pl/portal/nad/354/Program_Profesjonalizacji_Nadzoru.html).
7. Zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa. Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa, 28 stycznia 2013.

## Abstract

The appraising system of the top management that is attached to it, for years has been attracting considerable interest, both in the scientific environment as well as in the area of economic practice. Its incorrect form can be a source of negative schemes of behaviors of the top management. This system should put the interests of shareholders and stakeholders first, while in many cases it prefers results achieved without tying them to long-term effectiveness criteria. The purpose of this work is to diagnose the appraising system of managers in State-owned enterprises with an analysis of tools verifying the effectiveness of management and constituting the basis for granting bonuses to managers.