

## ROZMOWA

# Nie tylko menedżerowie są winni

► Tomasz Magda  
partner zarządzający  
w firmie executive search  
Amrop Hever Polska

**W:** Na świecie znów wrócił temat ograniczenia zbyt wysokich bonusów dla szefów firm, zwłaszcza finansowych. Czy rzeczywiście bonusy to całe złoto świata finansów?  
**TOMASZ MAGDA:** Na pewno nie całe, ale duża część tego złota. Zdrowy rozsądek mówi, że nie powinno być sytuacji, kiedy na transakcji traci instytucja finansowa, jej klienci, a pracownik, który sprzedał ryzykowny produkt, inkasuje potężny bonus. Właśnie tu po-

litycy i społeczeństwo wyrażają sprzeciw. Jednym z rozwiązań jest rozłożenie wypłaty bonusów w czasie. Wtedy ludzie, którzy na nie zapracowali, będą mogli je realizować wraz z zyskami klientów i pracodawców, ale będą też partycypować w ich stratach. **Na Zachodzie bonusy mają bardzo duży udział w wynagrodzeniach zarządców firm. U nas znacznie mniejszy. Czy to znaczy, że ten problem nas nie dotyczy?**

Dla menedżerów najwyższego szczebla także u nas bonusy stanowią bardzo istotną część wynagrodzenia, która często przewyższa pensję podstawową. Nie zauważam jednak w Polsce wielkiego rozpasania bonusowego. Trzeba jednak pamiętać, że nie tylko menedżerowie są winni nieprawidłowości w obecnym systemie wynagradzania. Przez bonusy pracodawcy starają się ukierunkować ludzi na zachowania mniej lub bardziej ryzykowne. Z zasady systemy nastawione na nagradzanie krótkoterminowych efektów mogą mieć negatywne długofalowe skutki, czego właśnie doświadczamy. Był też inny skutek. Gigantyczne bonusy sprawiły, że sektor finansowy w wielu miejscach na świecie wysysał z rynku sporą część najlepszych absolwentów.

U niektórych z nich widać było nawet przekonanie, że premie są przypisane do branży, a w niewielkiej mierze powiązane z realną wartością dodaną dla klientów czy pracodawców. **Czy to jednak politycy powinni się zabierać do regulowania wynagrodzeń w prywatnych firmach?**

Skoro prywatne banki ustawiły się w długiej kolejce po państwową pomoc, to rządy i podatnicy mają prawo domagać się zmiany reguł gry, tak by w przeszłości nie trzeba było znów ich ratować. **Ograniczenia we Francji czy w Niemczech nie dotyczą jednak tylko banków, które wyciągnęły rękę po państwowe pieniądze...**

Sam jestem zdecydowanym zwolennikiem wolnego rynku. Jeśli jednak mamy instytucje finansowe za duże, by upaść, to w praktyce oznacza, że za kardynalne błędy ich zarządów

ostatecznie płaci podatnik. Wtedy jeśli system wynagrodzeń powoduje zbyt ryzykowne zachowania, regulator powinien mu się przyjrzeć. Dobrze ujął to prezydent Obama – nie może być sytuacji, gdy jedna strona ma zyski i straty, a druga tylko zyski. **Czy jakiś nowy system wynagrodzeń rozwiąże problem?**

Nie ma jednego idealnego systemu, który pasowałby do każdej sytuacji. Ludzie inteligentni, a tacy są menedżerowie, dostosują się do każdego systemu. Dziś podkreśla się, że wiele instytucji finansowych podejmowało za duże ryzyko, którego trzeba uniknąć w przyszłości i odpowiednio zmodyfikować systemy płac. Ale może za kilka lat przyjdzie fala krytyki mówiącej, że menedżerowie są zbyt ostrożni, co zmniejsza zyski. —rozm. Anita Blaszczyk

SPECJALNIE DLA „RZECZPOSPOLITEJ”