



Jeśli zadbasz o swoich pracowników, oni zatroszczą się o Twoich klientów

Czy program motywacyjny może w tym pomóc?

Kompetentni i zmotywowani pracownicy są ogniwem, które ma niebagatelny wpływ na osiągnięcie sukcesu przez firmę. Zaangażowani pracownicy ułatwiają pracodawcy osiągnięcie celów takich, jak rozwój, wzmocnienie pozycji na rynku, pozyskanie klientów, jak również ich aprobatę. Znane są słowa miliardera i przedsiębiorcy Richarda Bransona: „Klienci nie są najważniejsi. Jeśli zadbasz o swoich pracowników, oni zatroszczą się o klientów”. Nie można odmówić temu twierdzeniu racji.

W interesie każdego pracodawcy jest ustalenie i wdrożenie skutecznej strategii motywacji pracowników, która zachęcałaby ich do działania na rzecz sukcesu firmy, podwyższania kwalifikacji i uzyskiwania wymiernej satysfakcji z pracy.

Firmy stosują różne czynniki motywacyjne, między innymi atrakcyjne wynagrodzenie, awanse, premie, służbowy samochód, telefon, kartę sportową, prywatną opiekę medyczną, szkolenia. Te formy wynagrodzenia nie są jednak gwarancją, iż pracownik nie zmieni miejsca zatrudnienia na takie, które oferuje wyższą płacę czy dodatkowe benefity. Aby zminimalizować to ryzyko i niepewność co do stabilności zatrudnienia, pracodawcy coraz częściej decydują się na wdrażanie programów motywacyjnych.

Na czym może polegać program motywacyjny?

Program motywacyjny to jeden ze sposobów zachęcania pracowników do realizowania wyznaczonych przez firmę zadań. Jest to dodatkowy sposób wynagradzania kluczowych pracowników, gdzie wynagrodzenie to np. możliwość nabycia akcji spółki pracodawcy, uzależnione od osiągnięcia konkretnych celów.



Katarzyna Ulma-Raszkowska

advokat w Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k. Specjalizuje się w prawie rynku kapitałowego i prawie bankowym. Ma bogate doświadczenie w zakresie prawa spółek handlowych.

Pracownik, który staje się właścicielem spółki, z większym zaangażowaniem wykonuje swoje obowiązki, dzięki czemu spółka, a tym samym pracownik, osiąga rzeczywisty zysk. Program motywacyjny najczęściej skierowany jest do kadry menedżerskiej i buduje wśród niej świadomość właścicielską.

Kształtowanie konkretnego programu motywacyjnego powinno być uzależnione m.in. od kultury spółki, celów, które mają być osiągnięte, jak również grona pracowników, którzy mają wziąć udział w tym programie.

Często mechanizm takiego programu uprawnia do kupna akcji spółki po preferencyjnej cenie, znacznie niższej od rynkowej, nadto może opierać się na tzw. emisji menedżerskiej, gdzie menedżer obejmuje akcje nowej emisji za cenę emisyjną. Powszechne jest stosowanie instytucji opcji na akcje, czy też warrantów subskrypcyjnych,



co jest zrozumiałe, bowiem pracownicy są w takiej sytuacji zainteresowani podejmowaniem działań, które zwiększają cenę akcji, skoro docelowo mają te akcje nabyć po niższej cenie. Innym przykładem założeń programu motywacyjnego jest oparcie go na nabyciu przez spółkę akcji własnych. W przypadku tej propozycji spółka nabywa akcje własne, które mają być zaoferowane pracownikom lub osobom, które były zatrudnione w spółce lub spółce z nią powiązanej przez określony czas, np. przez co najmniej trzy lata. Stosuje się również rozwiązania, zgodnie z którymi pracownik biorący udział w programie motywacyjnym będzie miał możliwość odkupienia określonego pakietu akcji od dotychczasowych akcjonariuszy.

Powyższe przykłady odnoszą się do spółek akcyjnych, jednak analogiczne mechanizmy mogą być stosowane w przypadku spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, z uwzględnieniem oczywistych różnic związanych z charakterem prawnym tych spółek.

Należy mieć na uwadze, że każdy z programów motywacyjnych wiąże się z innymi skutkami podatkowymi. W ramach przykładu wskazać należy, że 1 stycznia 2018 r. weszła w życie nowelizacja przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, w przedmiocie doprecyzowania zasad opodatkowania dochodów uzyskiwanych ze zbycia akcji nabytych w ramach programów motywacyjnych. W ustawie tej wprowadzono definicję programów motywacyjnych stosowanych w spółkach akcyjnych, na potrzeby przepisów podatkowych, jak również wskazano m.in., że jeżeli w wyniku realizacji programu motywacyjnego podatnik faktycznie obejmuje lub nabywa akcje tej spółki lub akcje spółki w stosunku do niej dominującej, przychód z tego tytułu powstaje w momencie odpłatnego zbycia tych akcji. Należy jednak podkreślić, że przed wdrożeniem konkretnego programu motywacyjnego należy szczegółowo rozważyć jego skutki podatkowe, aby taki program był korzystny zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika.

Korzyści wdrożenia programu motywacyjnego

Korzyści dla firmy, która wdrożyła program motywacyjny są niekwestionowane. Dzięki niemu pracownicy nie skupiają się jedynie na wykonywaniu bieżących zadań, ale również na celach długookresowych, co z kolei przekłada



się na wzrost wartości firmy. Co istotne, program motywacyjny nie aktywizuje jedynie pracowników objętych programem. Pracownicy niebiorący udziału w programie, widząc jego korzyści, będą starać się, aby zakwalifikować się do niego w najbliższej przyszłości.

Z programem motywacyjnym najczęściej wiąże się konieczność pozostania w stosunku pracy ze spółką, dzięki czemu ograniczany jest „odpływ” z firmy kluczowych pracowników, co z kolei przeciwdziała częstym zmianom kadrowym.

Dla pracodawcy istotny jest nadto brak bezpośrednich obciążeń finansowych po stronie firmy, a wręcz uzyskanie dodatkowego finansowania. Sposób wynagradzania oparty o program motywacyjny, np. poprzez opcje na akcje, jest szczególnie atrakcyjny dla spółki, gdy jest ona dopiero w fazie rozwoju i jeszcze nie osiąga na tyle dużych zysków, aby móc wypłacać wysokie wynagrodzenia. Mając jednakże perspektywę wzrostu, jest w stanie zachęcić kluczowych pracowników do pozostania w firmie i wysiłkiem nad wypracowywaniem zysków.

Mimo iż programy motywacyjne są wdrażane w coraz większej liczbie firm, to nadal nie są powszechne. Tym bardziej więc jego wdrożenie pozwoli firmie wyróżnić się na rynku jako pracodawcy.



Rozważając korzyści wdrożenia programu motywacyjnego dla pracownika, należy zwrócić uwagę na aspekt psychologiczny i finansowy. Mówiąc o pierwszym trzeba podkreślić dużo większą identyfikację z firmą z uwagi na powiązanie właścicielskie, z czym z kolei wiąże się zwiększenie roli w organizacji i poczucie „sprawczości”. Jeżeli natomiast mowa o korzyściach finansowych, to są one wymierne. Otóż uczestnik programu motywacyjnego po pierwsze ma możliwość nabywania udziałów lub akcji firmy po preferencyjnej cenie, a wzrost wartości firmy jest równoznaczny ze wzrostem ich wartości, a więc docelowo ze wzrostem majątku kluczowego pracownika.

Program motywacyjny a sukcesja

W tym miejscu należy zwrócić szczególną uwagę na możliwość wykorzystania programów motywacyjnych w procesach sukcesji, gdzie przyszły sukcesor jest adresatem takiego programu. Program motywacyjny może w takiej sytuacji stanowić narzędzie wspierające chęć poszczególnych sukcesorów do angażowania się w aktywne zarządzanie biznesem. Program motywacyjny może zostać skierowany do sukcesorów, którzy sprawują funkcje zarządcze i zakładać przyznanie im określonych profitów pod warunkiem osiągnięcia określonych celów biznesowych.

Co więcej, programy motywacyjne w ramach procesu sukcesji mogą pełnić funkcję wspierającą proces zmiany pokoleniowej, w sytuacji, gdy brak jest naturalnego sukcesora lub gdy uczestnicy sukcesji nie wyrażają w równym stopniu woli czynnego zaangażowania się w prowadzenie firmy rodzinnej.

Wdrożenie programu motywacyjnego w perspektywie zmiany pokoleniowej stanowi wskazówkę dla sukcesorów co do wyłonienia osób z odpowiednimi kompetencjami do zarządzania spółką.

W każdym przypadku wdrożenie programu motywacyjnego, w szczególności gdy program ten opiera się na systemie udziałowym, ważne jest zabezpieczenie charakteru rodzinnego na poziomie dokumentów korporacyjnych w spółkach tak, by zapewnione zostało bezpieczeństwo członków rodziny i rodzinny charakter firmy.

Aby dokonać tego zabezpieczenia, istotne jest precyzyjne określenie warunków uprawniających do objęcia udziałów czy też akcji w ramach programu motywacyjnego. Uzasadnione jest wprowadzenie ograniczenia zbywalności udziałów lub akcji przez określony czas, regulując te kwestie w statucie lub umowie.

Pod rozwagę należy poddać przyznanie właścicielom prawa pierwokupu lub pierwszeństwa w nabyciu udziałów czy też akcji przeznaczonych do zbycia, jak również określenie zasad wstąpienia do firmy spadkobierców menedżera, który w ramach programu motywacyjnego nabywa udziały lub akcje. Pożądane jest również uzależnienie możliwości objęcia udziałów lub akcji od pozostawania w tzw. stosunku służbowym.

W jaki sposób wdrożyć program motywacyjny w firmie?

Wdrożenie programu motywacyjnego w firmie jest wieloetapowym procesem, który powinien być dostosowany do konkretnego pracodawcy, jego strategii, kultury organizacji i do pracowników biorących udział w tym programie.

Najistotniejsze etapy wdrożenia programu motywacyjnego to wyłonienie kluczowych pracowników, wybór odpowiedniego rodzaju tego programu oraz określenie jego zasad, mając w szczególności na uwadze, aby zasady jego funkcjonowania i uczestnictwa w nim były przejrzyste i zrozumiałe. Istotne jest też precyzyjne określenie celów, które mają być osiągnięte przez menedżera. Kolejnym etapem jest ustalenie harmonogramu i horyzontu czasowego, identyfikacja i zabezpieczenie ryzyk związanych z wdrożeniem programu motywacyjnego, oraz sporządzenie dokumentacji wdrożeniowej.

Podsumowanie

W dzisiejszych czasach wynagrodzenie nie jest jedynym skutecznym środkiem motywującym pracowników. Firmy, chcąc pozyskać i zatrzymać najlepszych pracowników, muszą zaoferować konkurencyjne warunki zatrudnienia, a jednym z takich narzędzi jest program motywacyjny, realizujący zasadę, w myśl której tylko właściciel może najlepiej zarządzać swoim majątkiem. ●