

13. Rozwój w obszarze kadr

13.1. Zmiany w poziomie zatrudnienia

Łącznie w Grupie mBanku w końcu 2014 roku zatrudnienie w przeliczeniu na etaty wyniosło 6 318 wobec 6 073 rok wcześniej (+4,0% lub +245 etatów).

Zatrudnienie mBanku na koniec 2014 roku wyniosło 4 895 etatów i było wyższe w stosunku do 2013 roku o 199 etatów, tj. 4,2%. Wzrost zatrudnienia wynikał głównie z realizacji projektów strategicznych: Orange Finanse oraz rozwój współpracy z SME (więcej w sekcji 3.1. Strategia Grupy mBanku w latach 2012-2016).

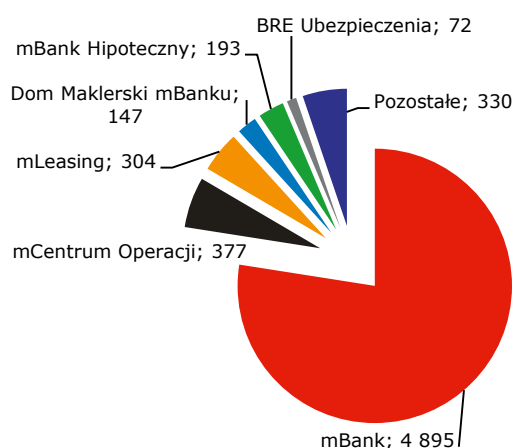
Pracownicy mBanku są stosunkowo młodzi – 52% nie przekroczyło 35 roku życia. Są również dobrze wykształceni, o czym świadczy fakt, że ponad 83% posiada wykształcenie wyższe. Wiele osób studiuje oraz podnosi kwalifikacje na studiach podyplomowych i wewnętrznych studiach MBA.

W spółkach Grupy zatrudnienie na koniec roku 2014 wyniosło 1 422 wobec 1 377 etatów w 2013 roku (+3,3%).

Strukturę zatrudnienia w Grupie mBanku według spółek oraz w samym mBanku – według obszarów działalności przedstawiono na wykresach poniżej:

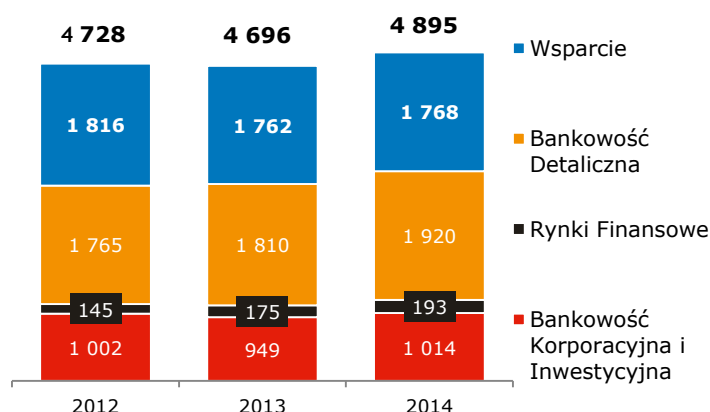
Zatrudnienie w Grupie mBanku

w etatach na koniec 2014 roku



Zatrudnienie w mBanku wg obszarów działalności

w etatach na koniec 2014 roku



13.2. Szkolenia i działania rozwojowe

Działania rozwojowe w 2014 roku były podporządkowane priorytetom biznesowym – rozwijały umiejętności i wiedzę potrzebną zespołom do skutecznego osiągania wyznaczonych celów. Podstawą do ich realizacji były plany wypracowane wspólnie przez specjalistów ds. rozwoju i odpowiedzialnych za zespoły menedżerów, reprezentujących wszystkie szczeble zarządzania w organizacji (łącznie z nadzorującymi linie biznesowe członkami Zarządu). Specjalne programy rozwojowe wspierały prace zespołów projektowych, realizujących kluczowe dla mBanku inicjatywy biznesowe.

W planach na 2014 rok, obok wyspecjalizowanych, szytych na miarę programów szkoleniowych dostarczanych przez doświadczonych polskich i zagranicznych ekspertów (np. IESE, DC Gardner), znalazła się duża liczba działań realizowanych wewnętrznie. To konsekwentna kontynuacja rozpoczętych w poprzednich latach działań w ramach Strategii Grupy mBanku, których celem jest pełniejsze wykorzystanie zasobu wiedzy i kompetencji w organizacji.

Kadra menedżerska została zaproszona do udziału w projekcie rozwojowym, opracowanym przez konsorcjum firm szkoleniowych. Program dopasowany został do aktualnych wyzwań organizacji na każdym szczeblu zarządzania, adekwatnie do zróżnicowanego poziomu doświadczenia w zarządzaniu zespołem. Szczególny nacisk położony został na doskonalenie umiejętności pracy rozwojowej z podległym zespołem. Program będzie kontynuowany w 2015 roku.

Wyróżniają nas ludzie

W 2014 roku po raz trzeci zorganizowano program rozwojowy "Wyróżniają nas ludzie". Po raz pierwszy do programu zaproszone zostały wszystkie spółki z Grupy mBanku. Program w bezpośredni sposób wspiera budowę kultury organizacji opartej o wartości – myślenie klientem, patrzenie w przyszłość, upraszczanie, zaangażowanie i profesjonalizm. Celem programu jest integracja pracowników Grupy wokół wartości, zbudowanie zespołu oraz postaw, które są kluczowe do realizacji strategicznych celów organizacji. W 2014 roku spośród kandydatów zgłoszonych przez pracowników Banku nagrodzono 28 osób.

Program Rozwoju Młodych Talentów

Działający w mBanku Program Rozwoju Młodych Talentów (PRMT) powstał cztery lata temu w odpowiedzi na aktualne i przyszłe potrzeby organizacji oraz oczekiwania kandydatów – studentów oraz absolwentów.

Program ten jest jednym z elementów strategii budowania wizerunku pracodawcy w grupie studentów i absolwentów. Pozwala on pozyskać dla organizacji utalentowane osoby wchodzące na rynek pracy i przygotować je do objęcia samodzielnego stanowiska w Banku. W konsekwencji ułatwia to i przyspiesza dostęp do kandydatów na stanowiska *entry-level*, co pozwala na optymalizację procesów rekrutacyjnych i wzrost znaczenia rekrutacji wewnętrznych.

Program Rozwoju Młodych Talentów, składający się z praktyk i staży, skierowany jest do studentów i absolwentów, którzy swoją przyszłość zawodową wiążą przede wszystkim z bankowością. Uczestnicy programu otrzymują możliwość zdobycia praktycznych umiejętności i wiedzy oraz bieżące wsparcie opiekuna merytorycznego. Co więcej, praktykanci i stażyści pracują w oparciu o umowę o pracę i mają dostęp do pracowniczych świadczeń i benefitów.

Program Rozwoju Młodych Talentów składa się z 2 programów, które wzajemnie się przenikają. Są to:

- **Program praktyk**, w ramach którego praktyki odbywają się przez okres całego roku kalendarzowego, a ich przebieg jest elastyczny. Oznacza to, że praktykant może z łatwością pogodzić pracę w mBanku z zajęciami na uczelni lub innymi zobowiązaniami. Dzięki praktykom uczestnicy mogą poznać funkcjonowanie jednego obszaru działalności Banku. W 2014 roku praktykę w Banku odbyło 89 studentów i absolwentów.
- **Program stażowy** mBanku, skierowany do ludzi otwartych, zaangażowanych i pełnych entuzjazmu, którzy zdobyli już wcześniejsze doświadczenia w postaci praktyk czy aktywności w kołach naukowych i organizacjach studenckich. Współpraca w ramach stażu trwa od 9 do 12 miesięcy i ma wymiar pełnego etatu. Staże, odbywające się w Łodzi oraz Warszawie, mają charakter rotacyjny, co daje możliwość bezpośredniego poznania kilku obszarów Banku - uczestnicy mają okazję wspierać 3 jednostki organizacyjne. Kandydaci na staż wybierają jeden profil, wyznaczający wiodącą kompetencję podczas stażu. W 2014 roku zostały uruchomione staże o profilu analitycznym, biznesowym, prawniczym, biznesowo-inwestycyjnym, HR-owym oraz biznesowo-marketingowym, w ramach których nawiązana została współpraca z 15 stażystami. Dodatkowo w 2014 roku, zatrudnienie w Banku znaleźli wszyscy stażyści, którzy ukończyli wcześniejszą edycję programu stażowego, realizowanego w 2013 roku.

13.3. System motywacyjny w Grupie mBanku

System motywacyjny mBanku obejmuje zarówno politykę wynagradzania, jak i elementy niematerialne (np. możliwości rozwoju zawodowego). System ten odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu kultury korporacyjnej i buduje przewagę konkurencyjną poprzez pozyskiwanie i utrzymywanie kompetentnych pracowników.

Polityka wynagradzania w Banku obejmuje zarówno wynagrodzenie zasadnicze (stałe), jak i część zmienną, uzależnioną od celów osiąganych przez całą organizację i poszczególnych pracowników.

W 2014 roku w Grupie mBanku realizowane były programy motywacyjne zarówno dla Członków Zarządu Banku, jak i kluczowej kadry Grupy mBanku.

Program motywacyjny dla Członków Zarządu Banku

W dniu 14 marca 2008 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie mBanku podjęło uchwałę o przeprowadzeniu przez mBank programu motywacyjnego dla Członków Zarządu Banku.

W ramach programu Członkowie Zarządu Banku mają prawo do objęcia obligacji z prawem pierwszeństwa do objęcia akcji mBanku oraz, jak pierwotnie planowano, objęcia akcji Commerzbanku AG. W 2010 roku program został zmieniony w części dotyczącej akcji Commerzbanku w ten sposób, że Członkowie Zarządu mają możliwość uzyskania prawa do otrzymania ekwiwalentu pieniężnego odpowiadającego wartości akcji Commerzbanku obliczonej na podstawie średniej ceny giełdowej akcji w dniu, w którym powstało prawo do otrzymania ekwiwalentu.

Wszystkie uprawnienia w ramach płatności rozliczanych w ekwiwalencie pieniężnym opartym na akcjach Commerzbanku oraz wszystkie uprawnienia w ramach płatności rozliczanych w akcjach mBanku, zostały już przyznane. Płatności są rozliczane w 3 równych rocznych odroczonej transzach, a ostatnie rozliczenia tego programu przypadają na 2015 rok.

Obligacje będą mogły być nabywane przez Członków Zarządu w latach 2010–2018, pod warunkiem kontynuowania zatrudnienia.

W dniu 7 grudnia 2012 roku Rada Nadzorcza podjęła decyzję o zastąpieniu programu motywacyjnego podpisanego w 2008 roku nowym programem motywacyjnym. W ramach nowego programu Członkowie Zarządu Banku mają prawo do premii, w tym do „premii bezgotówkowej” wypłacanej w akcjach Banku, w tym w akcjach fantomowych (tzn. wirtualnych).

Premia bezgotówkowa, w ramach której Członkowie Zarządu mają prawo do objęcia obligacji z prawem pierwszeństwa do objęcia akcji, została przyznana w ramach programu za lata 2012-2013. Prawo do nabycia obligacji będzie realizowane w 3 równych rocznych odroczonej transzach. Warunki otrzymania i wysokość odroczonej i jeszcze niewypłaconej transzy w ramach przyznanej premii bezgotówkowej uzależnione są od oceny sytuacji finansowej Banku przez Komisję ds. Wynagrodzeń oraz oceny pracy Członka Zarządu w dłuższym horyzoncie czasowym niż okres 1 roku obrotowego.

Obligacje będą mogły być nabywane przez osoby uprawnione w latach 2014-2018.

W dniu 31 marca 2014 roku Rada Nadzorcza zgodnie z rekomendacją Komisji ds. Wynagrodzeń uchwaliła Regulamin Programu Motywacyjnego w Spółce mBank S.A., który zastąpił postanowienia Regulaminu Programu Motywacyjnego w Spółce mBank S.A. z 7 grudnia 2012 roku.

W ramach tego programu Członkowie Zarządu Banku mają prawo do premii, w tym do premii bezgotówkowej wypłacanej w akcjach Banku, w tym akcjach fantomowych.

Za podstawę nabycia prawa do premii oraz wyliczenia jej wysokości za dany rok obrotowy przyjmuje się:

- wartość netto współczynnika zwrotu z kapitału (ROE netto) Grupy mBanku oraz
- miesięczne wynagrodzenie Członka Zarządu należne mu na dzień 31 grudnia roku obrotowego, za który premia jest przyznawana.

Równowartość 50% wysokości wyliczonej na podstawie wskaźnika ROE kwoty bazowej stanowi tzw. pierwszą część premii bazowej. W ramach pozostałej 50-procentowej kwoty bazowej Komisja ds. Wynagrodzeń Rady Nadzorczej, jeżeli uzna, że Członek Zarządu wykonał ustalony roczny / wieloletni cel biznesowo rozwojowy może przyznać drugą część premii. Decyzja o przyznaniu drugiej części premii leży w wyłącznej gestii Komisji ds. Wynagrodzeń Rady Nadzorczej, która według własnej oceny i decyzji potwierdza osiągnięcie MBO, biorąc pod uwagę sytuację na rynkach finansowych w ostatnim / poprzednich okresach finansowych.

Suma pierwszej i drugiej części premii bazowej stanowi premię bazową Członka Zarządu za dany rok obrotowy. 40% kwoty premii bazowej stanowi premię nieodroczoną i zostaje wypłacone w roku ustalenia premii bazowej w następujący sposób: 50% w formie wypłaty gotówkowej i 50% w akcjach Banku lub obligacjach z prawem pierwszeństwa do objęcia akcji lub akcjach fantomowych.

60% kwoty premii bazowej stanowi premię odroczoną i zostaje wypłacone w 3 równych transzach w kolejnych trzech latach następujących po roku ustalenia wysokości premii bazowej w następujący sposób: 50% z każdej z odroczonej transz w formie wypłaty gotówkowej i 50% z każdej z odroczonej transz w formie wypłaty bezgotówkowej w akcjach Banku lub obligacjach z prawem pierwszeństwa do objęcia akcji lub akcjach fantomowych.

Rada Nadzorcza na podstawie Rekomendacji Komisji ds. Wynagrodzeń Rady Nadzorczej może podjąć decyzję o wstrzymaniu w całości bądź zmniejszeniu kwoty odroczonej transzy z uwagi na późniejszą ocenę pracy Zarządcy w dłuższym horyzoncie czasowym niż 1 rok finansowy / obrotowy, tj. za okres co najmniej 3 lat, który bierze pod uwagę cykl biznesowy Banku, jak również ryzyko związane z prowadzeniem działalności przez Bank, ale tylko gdy działania bądź zaniechania Członka Zarządu miały bezpośredni i negatywny wpływ na wynik finansowy i pozycję rynkową Banku w okresie oceny oraz w przypadku gdy co najmniej jeden z elementów zawartych w Karcie wyników nie zostanie spełniony.

Komisja ds. Wynagrodzeń Rady Nadzorczej może podjąć decyzję o wstrzymaniu w całości bądź zmniejszeniu kwoty premii nieodroczonej i odroczonej za dany rok finansowy / obrotowy, w tym również w zakresie odroczonej transzy jeszcze niewypłaconych, w sytuacji, o której mowa w art. 142 ust.1 ustawy Prawo Bankowe. Wstrzymanie w całości bądź zmniejszenie premii nieodroczonej i odroczonej, jak również jakiegokolwiek odroczonej transzy przez Komisję ds. wynagrodzeń Rady Nadzorczej dotyczyć może również premii odroczonej i nieodroczonej, w tym odroczonej transzy niewypłaconej Zarządcy po wygaśnięciu bądź rozwiązaniu umowy.

Program pracowniczy dla kluczowej kadry Grupy mBanku

W dniu 27 października 2008 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Banku przyjęło program motywacyjny dla kluczowej kadry Grupy mBanku. W 2010 roku Zarząd Banku podjął decyzję o rozpoczęciu realizacji programu zatwierdzając listę osób uczestniczących w programie w odniesieniu do Transzy III. W ramach III Transzy przyznano 13 000 opcji. W 2011 roku w ramach IV i V Transzy programu przyznano odpowiednio 20 000 opcji i 19 990 opcji. Realizacja uprawnień rozpoczęła się w 2012 roku dla III Transzy, w 2013 roku dla IV Transzy i będzie trwała do 31 grudnia 2019 roku. Realizacja uprawnień z V Transzy będzie mogła nastąpić po spełnieniu określonych warunków dotyczących nabycia uprawnień w terminie od 1 maja 2014 roku do 31 grudnia 2019 roku. Warunki nabycia uprawnień dotyczą:

- Pozostawania w stosunku pracy przez okres trwania Transzy.
- Uzyskania określonego przez Zarząd współczynnika ekonomicznego dla Grupy mBanku.
- Uzyskania określonej oceny rocznej przez uczestnika programu w każdym roku Transzy.

W 2011 roku podjęto decyzję o zawieszeniu programu i nieuruchamianiu pozostałych transz.

W dniu 11 kwietnia 2013 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Banku podjęło uchwałę dotyczącą nowego programu motywacyjnego dla kluczowej kadry Grupy mBanku, który zastąpił program motywacyjny z 2008 roku, przy czym względem osób, które nabyły obligacje lub którym zostały przyznane prawa do nabycia obligacji, program będzie przeprowadzany na dotychczasowych zasadach.

Celem programu jest zapewnienie wzrostu wartości akcji Spółki poprzez związanie interesu kluczowej kadry Grupy mBanku z interesem Spółki i jej akcjonariuszy oraz wdrożenie polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w Grupie zgodnie z uchwałą Komisji Nadzoru Finansowego.

Obligacje będą mogły być nabywane przez osoby uprawnione w czasie trwania programu, nie później niż do dnia 31 grudnia 2019 roku. Zarząd Banku / Rada Nadzorcza Spółki, w której jest przeprowadzany program, może podjąć decyzję o wstrzymaniu realizacji programu w całości bądź zmniejszeniu liczby obligacji lub liczby obligacji odroczonej w danej transzy dla osoby uprawnionej w uzasadnionych przypadkach.

W dniu 31 marca 2014 roku Rada Nadzorcza mBanku podjęła na podstawie rekomendacji Komisji ds. Wynagrodzeń uchwałę zmieniającą regulamin programu pracowniczego, który zastąpił pracowniczy program motywacyjny dla kluczowej kadry Grupy mBanku z 2013 roku, przy czym względem osób, które nabyły obligacje lub którym zostały przyznane prawa do nabycia obligacji w transzach III, IV, V i VI, program będzie przeprowadzany na dotychczasowych zasadach.

Celem Programu jest zapewnienie wzrostu wartości akcji Spółki poprzez związanie interesu Kluczowej kadry Grupy mBanku z interesem Spółki i jej akcjonariuszy oraz wdrożenie w Grupie mBanku polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w Grupie mBanku.

Począwszy od VII Transzy przyznane osobie uprawnionej prawo do nabycia obligacji zostanie podzielone na 4 części, które będą mogły być realizowane odpowiednio: I część - obligacje nieodroczone, stanowiąca 50% z 60% kwoty premii uznaniowej przyznanej za dany rok obrotowy w roku ustalenia tego prawa, a następnie kolejne 3 równe części- obligacje odroczone, stanowiące 50% z 40% kwoty premii uznaniowej przyznanej za dany rok obrotowy po upływie 12, 24 i 36 miesięcy od dnia przyznania tego prawa, stosownie do przyjętych w Grupie mBanku regulacji wewnętrznych określających zasady zmiennego wynagradzania pracowników mających istotny wpływ na profil ryzyka podmiotów w mBanku.

Zarząd Banku / Rada Nadzorcza Spółki, może podjąć decyzję o wstrzymaniu realizacji Programu w całości bądź zmniejszeniu liczby obligacji nieodroczonej lub odroczonej w danej transzy dla osoby uprawnionej w przypadku wystąpienia sytuacji, o których mowa w art.142 ust. 1 ustawy Prawo Bankowe, to jest powstania straty bilansowej bądź groźby jej nastąpienia, powstania niebezpieczeństwa niewypłacalności lub utraty płynności, spełnienia przesłanek określonych w umowach z uczestnikami programu, będących podstawą świadczenia pracy lub innych usług na rzecz Banku oraz podmiotów zależnych.

Szczegółowe informacje na temat programów motywacyjnych przedstawione są w nocie 44 Sprawozdania Finansowego mBanku S.A. za rok 2014, według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej.

13.4. MbO (Zarządzanie przez cele) - system planowania i oceny

W bieżącym otoczeniu gospodarczym, podstawę silnego i stabilnego wzrostu oraz przewagi konkurencyjnej stanowi efektywny i skuteczny System Zarządzania Organizacją. Od 2011 roku z sukcesem w mBanku funkcjonuje w pełni rozwinięty, ugruntowany, a do tego bardzo elastyczny System Zarządzania przez Cele (MbO), który już w 2014 roku obejmował nie tylko pracowników mBanku, ale również wszystkich pracowników kluczowych spółek Grupy mBanku.

Na podstawie ponad 4-letnich doświadczeń, pod koniec 2014 roku rozpoczął się proces ustalania i kaskadowania celów na 2015 rok zarówno w mBanku, jak i w wybranych spółkach Grupy, gdzie położyliśmy bardzo silny nacisk na cele solidarnościowe, integrujące i będące motorem współpracy nie tylko w ramach mBanku, ale całej Grupy. Jest to proces długoterminowy, który w efekcie zapewni Grupie mBanku trwałą przewagę konkurencyjną i jest narzędziem, które na bieżąco wspiera jej długoterminową strategię.

Znajomość strategicznych celów pozwoli Grupie mBanku od samego początku skupić zaangażowanie pracowników na sprawach najistotniejszych, zwiększając ich efektywność oraz oszczędzając czas.

System MbO pełni w organizacji następujące funkcje:

- Ma bezpośrednie przełożenie na wynik mBanku jak i Grupy mBanku, poprzez dyscyplinowanie i angażowanie całej organizacji w realizację wyników.
- Stanowi bezpośrednią platformę komunikacji, która umożliwia przekazywanie informacji dotyczących roli i udziału indywidualnego pracownika w budowaniu organizacji i realizacji celów strategicznych mBanku.