



01-10-2008, ostatnia aktualizacja: 30-11-2008

Zarobki top menedżerów

Długo jeszcze w Polsce nie zostanie wypłacone wynagrodzenie, jakie w 2007 r. zainkasował szef Porsche - 70 mln euro. Jednak dzięki mocnej złotówce i niskim kosztom życia jesteśmy jednym z najlepiej płacących krajów Europy Środkowo-Wschodniej.



Fot. Shutterstock

Który top menedżer chciałby dzisiaj pracować za niespełna 3 tys. zł brutto miesięcznie?

Znalazł się śmiałek, Renzo Poli, prezes spółki Toora Poland. Jego wynagrodzenie w całym roku 2005 i 2006 wynosiło odpowiednio 33 i 34 tys. zł brutto. Być może prezes liczył na to, że status milionera zapewni mu program motywacyjny, który za realizację celów w latach 2006 – 2008 przewidywał dla kadry menedżerskiej sówite pakiety akcji. Niestety, nie doczekał. Spółkę z Niska od miesięcy nękały problemy, które 15 listopada zakończyły się ogłoszeniem przez sąd upadłości firmy...

Można potraktować tę historię jako jeden z argumentów za tym, by na prezesach jednak zbytnio nie oszczędzać. I rzeczywiście, spółki giełdowe są coraz hojniejsze. O ile w 2005 r. średnia wynagrodzeń szefów badanych przedsiębiorstw wynosiła 1,06 mln zł rocznie (mediana: 794 tys. zł), o tyle w 2006 r. była już o blisko 12 proc. wyższa (mediana: o prawie 4 procent). Prezes zarządu spółki giełdowej o kapitalizacji wyższej niż 500 mln zł w 2006 r. zarobił średnio ponad 1,2 mln złotych. Rozbieżności pośród wziętych przez nas pod lupę wynagrodzeń (w sumie 75 liderów) były jednak spore: od 159 tys. zł Adama Chełchowskiego z Impexmetal do ponad 4,76 mln zł prof. Janusza Filipiaka z Comarchu.

W naszym zestawieniu nie chodzi jednak o zwykłe zaglądnienie do cudzych portfeli, lecz o rozliczenie menedżerów z ich dokonań. Patrząc więc na zmianę wartości rynkowej spółki, w tym czasie Filipiak może być i drogim, ale za to efektywnym fachowcem (kapitalizacja Comarchu wzrosła w badanym okresie o 198 procent). Z kolei Chełchowski – tanim i efektywnym (145,7 procent).

Liderem całego zestawienia okazał się Tadeusz Soroka, prezes Kopeksu. Zarządzana przez niego spółka zyskała w 2006 r. na wartości ok. pięciokrotnie, a prezes zadowolili się wynagrodzeniem 442 tys. złotych. W grupie 22 menedżerów „tanich i efektywnych” znaleźli się również m.in. Jerzy Wiśniewski prezes PBG, Rafał Bauer z Vistuli & Wólczanki, Krzysztof Oleksowicz z Inter Cars, Tomasz Kurzewski z ATM Grupy. Awans zanotował też Emil Wąsacz, prezes Stalexportu, który przed rokiem był w gronie szefów „tanich, ale nieefektywnych”. Stałą bywalkzynią tej ostatniej grupy można za to nazwać Wandę Rapaczyńską, była szefową Agory – spółki, której zachowanie inwestorzy mocno w 2006 r. odchorowali (jej akcje spadły aż o 46,4 procent). Przed całkowitą krytyką ratuje ją to, że w stosunku do siebie również nie była hojna – zarobiła dość niewiele jak na to stanowisko, 550 tys. złotych.

Drodzy i nieefektywni

Na naszej liście znajduje się 21 prezesów, którzy co prawda sami zainkasowali wysokie wynagrodzenia, jednak nie zadbali należycie o portfele akcjonariuszy. Tak stało się np. w wypadku Igora Chalupca – byłego już prezesa PKN Orlen SA (wynagrodzenie:

4,53 mln zł, drugie pod względem wielkości i przy tym prawie 24-procentowy spadek wartości rynkowej spółki). Co ciekawe, rok temu na naszym wykresie Chalupiec zajął miejsce w ćwiartce „drodzy i efektywni”. Zdzisława Chabowskiego, prezesa Goodyeara Dębica, także umieszczamy w tej części zestawienia, i to już trzeci rok z rzędu.

Rok 2006 nie był łaskawy również dla akcjonariuszy banków, choć szefowie tych spółek są tradycyjnie jednymi z najlepiej wynagradzanych. Chalupcowi i Chabowskiemu towarzyszą więc: Jacek Kseń z BZ WBK, Sławomir Sikora z Banku Handlowego, Józef Wancer z BPH, Jan Krzysztof Bielecki z Pekao SA, Brunon Bartkiewicz z ING Banku Śląskiego, Włodzimierz Kiciński z Nordea Bank Polska, i Ronald Richardson z Kredyt Banku oraz Bogusław Kott z Banku Millennium. Skoro mowa o tym ostatnim, warto odnotować relatywne „ubożenie” portfela wieloletniego szefa Banku Millennium.

Bogusław Kott, który przez lata przewodził w rankingu płac, w 2006 r. otrzymał wynagrodzenie 1,25 mln zł, stanowiące zaledwie niespełna 6 proc. dużego budżetu na pensje zarządu banku (łącznie: 21,6 mln złotych). Prezes znalazł się na drugim od końca miejscu na liście płac zarządu. Więcej zarobili m.in. Zbigniew Kudaś, Wojciech Haase, Julianna Boniuk-Gorzelańczyk (każdy po blisko 3,3 mln złotych).

Prawie jak na Zachodzie

Z prezesów dużych banków jedynie Sławomirowi Lachowskiemu, dowodzącemu BRE Bankiem, dzięki ponadprzeciętnemu wzrostowi kursu (98,8 proc.) udało się uciec do ćwiartki „drodzy, ale efektywni”.

Aż 32 prezesów w 2006 r. zainkasowało siedmiocyfrowe wynagrodzenia. Rok temu było to 29 osób. Rozrost tej grupy giełdowych milionerów wpisuje się w rynkowy trend dotyczący wzrostu wynagrodzeń kadry menedżerskiej w Polsce. Występuje on nie tylko w spółkach publicznych, gdzie w 2006 r., jak podaje raport Sedlak & Sedlak, nastąpiła pod tym względem 27-procentowa progresja.

– Nie ma branży, której menedżerowie nie mieliby powodów do finansowej radości – przyznaje Krzysztof Nowakowski, partner zarządzający firmy executive search Korn & Ferry International. – Ostatnie dwa lata, a zwłaszcza miniony rok, to eksplozja wzrostu wynagrodzeń. Ale też oczekiwani względem nich wyrażanych.

Osoby na wysokich stanowiskach zarabiają sporo, lecz chcą... jeszcze więcej. I wcale nie musi tu chodzić o to, że – jak powiedzieliby HR-owcy – wysokość wynagrodzenia motywuje ich do działań. Powody są tak naprawdę dużo bardziej prozaiczne.

– Po pierwsze, apetyt rośnie w miarę jedzenia – z czasem nabieramy ochoty na coraz większe domy, lepsze auta, coraz droższe i bardziej ekskluzywne sporty, lepsze szkoły dla dzieci czy wakacje – uważa François Nail, dyrektor zarządzający RSQ Management, jeden z najbardziej doświadczonych head-hunterów w Polsce, m.in. założyciel firmy NAJ International, a dziś executive coach. – Po drugie, wynagrodzenie to kryterium oceny – dla siebie i dla innych. Ludzie, choć rzadko o tym otwarcie mówią, chcą się pokazywać jako osoby dobrze zarabiające. Podkreślają w ten sposób, że rzeczywiście sporo osiągnęły i zasługują na najwyższe wyróżnienie.

Swoisty rodzaj rankingu, w którym wysoka pozycja jest źródłem dobrego samopoczucia menedżera i ciągła chęć walki o wyższe uposażenie mają jednak dwa mankamenty.

– Im wyższa pensja, tym mniej możliwości ruchu zawodowego – na pewnym etapie wspinania się po drabince płac bardziej intratne okazują się już tylko oferty spoza granic Polski – przekonuje François Nail. – Drugi problem to pochodna kultury organizacyjnej większości firm w Polsce, która sprowadza nagradzanie/motywowanie do kwestii nagród/kar finansowych/rzeczowych. Często słowa mobilizują tak samo, jak dobry samochód służbowy. Niemniej istnieje grono menedżerów, którzy zazdrośnie spoglądają na wysokie zarobki kolegów z Zachodu.

Według Hewitt Associates, podczas gdy w Polsce dyrektor zarządzający dostaje średnio około 53 tys. zł, to w Niemczech ponad 71 tys. zł, a w Wielkiej Brytanii – 131 tys. zł miesięcznie. Tyle tylko że kwot tych nie można porównywać bez odniesień do rzeczywistości, czyli na przykład kosztów życia w poszczególnych regionach Europy.

– Anglia jest droższym krajem niż Polska, a Londyn droższym miastem niż Warszawa, choć nadal wielu osobom, zwłaszcza kierownictwu średniego szczebla, nie mówiąc o słabo wykwalifikowanych, opłaca się wyjeżdżać tam do pracy – tłumaczy Janusz Diemko, prezes First Data Polska, urodzony w Wielkiej Brytanii, w Polsce mieszkający od dziesięciu lat.

– Jednak jeśli chodzi o menedżerów najwyższych szczebli i osoby wysoko wyspecjalizowane (zwłaszcza z branży finansowej, bankowej czy IT), już osiągają one podobny poziom wynagrodzeń jak ich koledzy w Londynie – dodaje.

Potwierdza to Marta Kowalska-Marrodan, partner zarządzający Egon Zehnder International. – Na Zachodzie płace rosną wolniej niż w Polsce. Czasami wzrosty są większe na specjalistycznych stanowiskach. Ale w firmie o obrotach ok. 500 mln euro rocznie, prezes w Polsce już dzisiaj zarabia więcej niż jego odpowiednik w Niemczech – mówi Kowalska-Marrodan.

I mimo że do Wendelina Wiedekinga, prezesa Porsche, który w 2007 r. zainkasował blisko 70 mln euro, jeszcze „trochę” nam brakuje, to w Polsce są specjaliści, którzy poziom miliona euro rocznie dawno już pokonali – o czym przekonuje lektura naszego zestawienia. Menedżerów mogących się pochwalić dobrą europejską pensją kilkuset tysięcy euro rocznie będzie przybywać.

– Dziś umocnienie złotówki wobec euro i dolara czyni z Polski jeden z krajów z najlepiej opłacanymi menedżerami w Europie Środkowo-Wschodniej – zauważa Mariusz Staniszewski, prezes Noble Funds TFI. – Także duży wzrost gospodarczy, związany z rosnącym popytem, pozwala więcej płacić naszym fachowcom.

Zarobki top menedżerów

Zarobki jeszcze wzrosną

Nie tylko to każe przypuszczać, że także w 2008 r. płace pójdą w górę.

– I to nawet jeszcze szybciej niż w ciągu minionych dwunastu miesięcy – natychmiast dodaje dr Dorota Bachman, ekspert ds. rekrutacji i kariery, dyrektor internetowej platformy kariery GazetaPraca.pl.

Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest po prostu brak rąk do pracy. – To zjawisko widać gołym okiem w polskim

internecie, gdzie w pierwszych trzech kwartałach roku 2007 opublikowano ponad milion ogłoszeń rekrutacyjnych – dodaje Bachman.

Słowem, sytuacja na menedżerskim rynku pracy robi się bardzo trudna.

– Nigdy nie narzekaliśmy na nadmiar talentów, a teraz potęgowane jest to przez fakt, że nie było w ostatnich latach zjawisk gospodarczych, które można by nazwać fabryką menedżerów, czyli prywatyzacji lub wejść dużych inwestorów zagranicznych – przypomina Krzysztof Nowakowski.

Taką kopalnią na początku lat 90. był choćby P&G, którego niegdysiejsi pracownicy średniego i wyższego szczebla zajmują obecnie wiele liczących się topowych stanowisk. Większość ostatnich inwestycji raczej szukała wiedzy inżynierskiej niż menedżerskiej. Ograniczona podaż menedżerów powoduje, że w szeregach pracodawców zaczyna się pojawiać desperacja.

– Nawet w przedsiębiorstwach, które mają sztywny gorset płac, próbuje się szukać sposobów na to, by cennemu nabytkowi zapłacić radykalnie więcej – dodaje Nowakowski.

Firmy kuszą między innymi atrakcyjnymi świadczeniami pozafinansowymi.

– Takie składniki wynagrodzenia, jak samochód, telefon czy świadczenia medyczne, uznawane są już za standard w międzynarodowych firmach działających za granicą, ale też w Polsce – dorzuca Janusz Diemko. – Podobnie jak na Zachodzie, także u nas jako popularny dodatek dla pracowników występuje plan emerytalny czy opcje na akcje.

W cenie cudotwórcy na chude lata

Powszechną praktyką w naszym kraju jest obecnie wiązanie wynagrodzenia top managementu z realizacją celu, tyle że... tym celem nie zawsze jest zysk.

– Firmy nagradzają dzisiaj już nie tylko za wzrost, ale i obietnicę wzrostu – twierdzi Marta Kowalska-Marrodan.

Pracodawcy są bowiem świadomi, że wysokie tempo wzrostu gospodarczego nie będzie trwać wiecznie i szukają „cudotwórców” na chudsze czasy. Poza tym w wielu sektorach wciąż gonimy w przyśpieszonym tempie zachodnie kraje (choćby w doradztwie finansowym) i w tych branżach w dużym stopniu właśnie od jakości kadry zarządzającej zależy, czy firma będzie w stanie zaistnieć na atrakcyjnym rynku, na który ma ochotę wielu konkurentów.

– I dlatego nie należy się dziwić, gdy przedsiębiorstwo z potencjałem zatrudnia na stanowisku prezesa osobę o trzy „rozmiary” za dużą (i zazwyczaj trzy razy więcej jej płaci), co jest bardziej oznaką dalekowzroczności niż hojności – uważa Marta Kowalska-Marrodan. – Czasami olbrzymie pieniądze płaci się za inną obietnicę – wyprowadzenia firmy na prostą. W sumie nie ma się czemu dziwić, bo to właśnie pieniądze i systemy motywacyjne premiujące wyniki, a także wiązanie z firmą najlepszych menedżerów leżą u podstaw sukcesu wielu spółek. Przykładem te z grupy Getin Holding.

– W Noble Funds TFI każdy menedżer będący członkiem zarządu otrzymał akcje firmy – mówi Mariusz Staniszewski. – Jesteśmy więc współwłaścicielami biznesu i to nas wiąże z nim długoterminowo. Wynagrodzenie pokrywa bieżące potrzeby menedżera, a akcje są właściwym zarobkiem.

Jak on sam rozwiązuje problem płacy kierowników?

– Wynagrodzenie osób tego szczebla powinno motywować do dalszej pracy – uważa Staniszewski. – Bez wprowadzenia części zmiennej, nie chcąc utracić stałej pensji, stają się oni bardziej administratorami i boją się podejmować strategiczne decyzje. Widać to w wielu dużych firmach, gdzie chodzi jedynie o utrzymywanie status quo.

Według niego, trzeba też uważać, by menedżer, któremu wprowadzono do wynagrodzenia część zmienną, nie podejmował nadmiernego ryzyka.

Tymczasem – jak zauważa François Nail – jest popyt na świetnych menedżerów i jest także potencjalna podaż, które... nie mogą się jakoś spotkać. Kryteriami, co do których obu stronom trudno się dogadać, są cena i jakość. Firmy nie mają obecnie czym przekonać menedżerów, którzy w ostatnich latach wypracowali sobie świetną markę. Wielu na nich nie stać, inne zapominają o tym, że pieniądze to nie wszystko.

– Należy pamiętać, że teraz największe doświadczenie mają osoby, które ostatnie dwadzieścia lat morderczo przepracowały – może wabikiem dla nich byłaby kultura umiejętnego godzenia pracy z życiem osobistym? – zastanawia się Nail.

Na drugim biegunie mamy menedżerów, którzy szukają pracy, ale ze swoją reputacją mają trudności z jej znalezieniem.

Średniacy też chcą najlepszych

Tymczasem popyt na doskonałych liderów generuje zupełnie nowe zjawisko: niemal skokowa profesjonalizacja firm średniej wielkości. Kiedyś dysproporcje płac (tak jak i jakości menedżerów) były tu największe, obecnie te przedsiębiorstwa intensywnie nadrabiają braki i chcą zatrudnić najlepszych.

– Za chwilę dodatkowy popyt na menedżerów „cudotwórców” zgłoszą banki – mówi Krzysztof Nowakowski. – Dawno nie było w ramach jednego sektora tak powszechnej niepewności i dezorientacji, dokąd zaprowadzą nas obserwowane dzisiaj zjawiska (rynek hipoteczny, nieodległy kres możliwości rozwoju detalu) oraz gdzie szukać nowych torów rozwoju. Według niego, Polska nie jest i już nigdy nie będzie rynkiem pracodawców. Czyli problem, który niedawno dotyczył najniższych stanowisk, teraz dotyka także szczebla top menedżerów.

– Tak naprawdę to, a nie choćby koszty pracy, są obecnie największym hamulcem rozwoju gospodarki opartej na wiedzy – mówi Nowakowski. – O tym powinno się dyskutować.

Czy ratunek przyjdzie zza granicy, na przykład tej wschodniej?

– Na Wschodzie też brakuje menedżerów, a ci najlepsi są opłacani lepiej niż w Polsce – sceptycznie podchodzi do pomysłu Dorota Bachman. – Może przewrotnym rozwiązaniem byłaby rekrutacja z Europy Zachodniej?

Tak czy inaczej, dalszego wzrostu płac nie da się uniknąć. Jednak mimo iż menedżer z nad Wisły zbliża się pod względem płac do zachodnioeuropejskich poziomów, trapi go jednocześnie myśl, że jest – paradoksalnie – mało doceniany. To na marginesie jedna z przyczyn karuzeli stanowisk i transferów na rynku pracy.

– Jako coach widzę, jak ludzie chcą mówić i słuchać o sobie – widać, że bardzo im tego w ich obecnych miejscach pracy brakuje – mówi François Nail.

Martwi też co innego: gdy firma spoza Polski szuka prezesa, nie zastanawia się nad znalezieniem go w naszym kraju. Lecz wiele wskazuje na to, że i taki trend się zacznie.

– Rynek pracy wkrótce stanie się naprawdę międzynarodowy – uważa François Nail.

Według niego, przy obecnym ogromnym zapotrzebowaniu na specjalistów i wzroście popularności serwisów społecznościowych takich jak LinkedIn, tylko kwestią czasu będzie pojawianie się Polaków wśród osób z doświadczeniem, poszukiwanych w renomowanych korporacjach

Na razie jednak trudna sytuacja na menedżerskim rynku pracy sprzyja szukaniu dróg na skróty – wykorzystaniu okazji, by awansować szybciej i stawiać wygórowane żądania płacowe...

– Odradzam! – przestrzega Krzysztof Nowakowski. – Stare zasady, odnośnie do tego, ile lat powinno przepracować się na danym szczeblu w jednej firmie, ile trzeba przeżyć i widzieć, by zostać prezesem, ciągle obowiązują.

Lecz coraz częściej oferta od nowego pracodawcy jest skutecznym narzędziem negocjacji o podwyżkę.

– Wcześniej menedżerowie bali się igrzać z losem, jednak teraz są na tyle pewni swego, że mogą taką żonglerkę ofertami i konترفertami uprawiać – twierdzi Nowakowski. – „Personal greed” zawsze był silny wśród menedżerów; dziś czują, że jest okazja, by dyktować pracodawcom warunki.

Przedsiębiorstwa w takiej sytuacji mają tylko dwa wyjścia, aby zaspokoić te żądze: albo wziąć udział w nakręcaniu spirali płac, albo – trudniej, ale długoterminowo bardziej opłacalnie – inwestować w zarządzanie talentami i przywiązywać je do miejsca pracy na przykład elastycznym czasem pracy czy dobrą atmosferą.

Bowiem zbyt często zapominamy, że ludzie nie decydują się na zmianę pracy nie tyle z powodów finansowych, co zwykłego sentymentu.

Manager Magazin, Numer 1 (36) Styczeń 2008