

# Raport płacowy

# Polska i Świat

Raport opracowany pod kierownictwem Michała Tomczyka

Warszawa 2012



## Wstęp

Wartość wynagrodzenia polskiej kadry zarządzającej liczona w euro plasuje nasz kraj na 21-22 miejscu spośród wszystkich państw Europy. Z badań przeprowadzonych przez Sedlak & Sedlak wynika, że kadra menedżerska nominalnie zarabia w Polsce ok. 1340 euro, podczas gdy średnie wynagrodzenie menedżera w Unii Europejskiej wynosi 4 tys. euro. Menedżer w Polsce zarabia mniej, niż wynosi średnia unijna płaca szeregowego pracownika, który zarabia ok. 1970 euro.

Z analizy rynku pracy wynika, że rok 2012 będzie kluczowy dla polskiej gospodarki, w ciągu kolejnych czterech lat roczny wzrost wynagrodzeń powinien wynosić ok. 6 proc. Niestety nie można się spodziewać, że w perspektywie najbliższych dwóch lat poziom wynagrodzeń choćby zbliży się do standardów płacowych obowiązujących w Europie Zachodniej.

### 1. Ranking zarobków na świecie

W 2011 roku redakcja Forsal.pl przygotowała na podstawie danych Europejskiej Komisji Gospodarczej ONZ, GUS-u i Eurostatu zestawienie wysokości średnich pensji w wybranych krajach świata. Polska znalazła się na 27 miejscu w rankingu światowym i na 5 miejscu wśród nowych członków UE ze średnią pensją na poziomie około 870 EURO. W badaniu wzięto pod uwagę 49 państw, spośród których pierwsze miejsce zajęła Szwajcaria ze średnią miesięczną pensją w wysokości 4 500 EURO, dalej uplasowały się Dania, Luksemburg, Norwegia, Irlandia z wynagrodzeniem około 4000 EURO. Stany Zjednoczone ze średnią krajową na poziomie nieznacznie powyżej 3 tys. EURO znalazły się na ósmym miejscu, Kanada (2,5 tys. EURO) dopiero na piętnastym, zaś na ostatnim miejscu uplasował się Tadżykistan – 58 EURO. <sup>1</sup>

Ranking pokazał widoczny podział na „starą” i „nową” Unię Europejską. Zarobki w państwach dawnej piętnastki są znacznie wyższe niż krajów, które dołączyły do Wspólnoty po 2004 r. Jedynym wyjątkiem jest Portugalia, w której przeciętne zarobki kształtują się na

---

<sup>1</sup>Ranking wynagrodzeń na świecie. Zobacz, gdzie zarabia się najwięcej, Forsal.pl, 05.09.2011, [http://forsal.pl/artykuly/544227,ranking\\_wynagrodzen\\_na\\_swiecie\\_zobacz\\_gdzie\\_zarabia\\_sie\\_najwiecej.html](http://forsal.pl/artykuly/544227,ranking_wynagrodzen_na_swiecie_zobacz_gdzie_zarabia_sie_najwiecej.html) (01.10.2012)

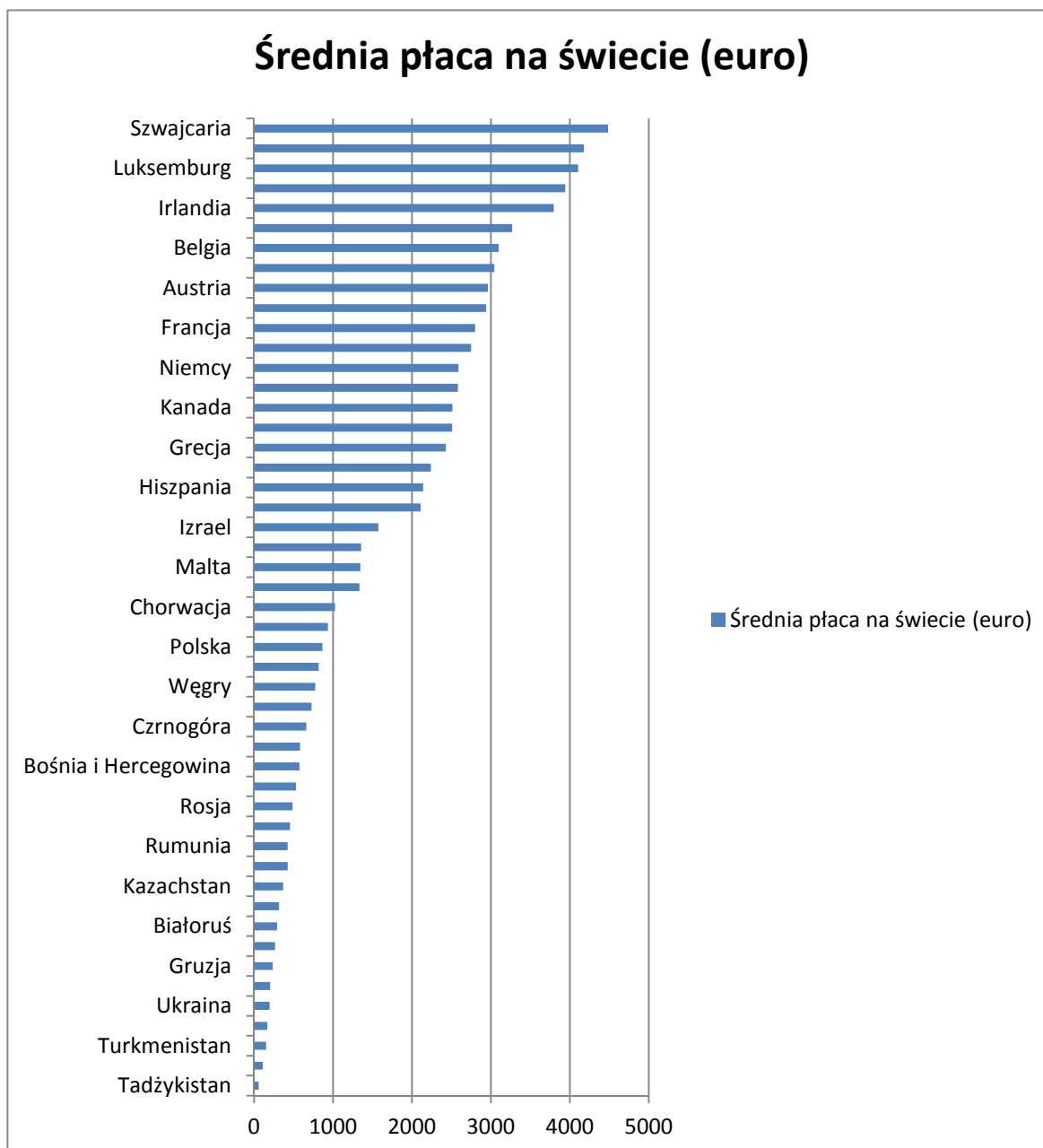
poziomie niższym niż na Cyprze, Malcie i Słowenii. Najniżej opłacani w UE są pracownicy w Bułgarii, gorzej wypadły tylko republiki dawnego ZSRR. Wynik uzyskany przez Polskę (27 miejsce) jest dość dobry, wyraźnie wyprzedzamy Słowację, Węgry i Estonię. Niemniej jednak pensja w Niemczech i Wielkiej Brytanii jest wciąż prawie trzy razy wyższa, a to oznacza iż emigracja zarobkowa wciąż ma racjonalne przesłanki.

W 2009 roku szwajcarski bank UBS AG przygotował ranking wysokości wynagrodzeń w wybranych miastach świata. Najlepiej wypadły miasta szwajcarskie, w Zurychu przeciętna godzinowa stawka płacy wynosiła 22,60 USD, natomiast w Genewie 20,40 USD. Na trzecim miejscu w zestawieniu znalazł się Nowy Jork ze średnim wynagrodzeniem 19,00 USD za godzinę. Pierwszą dziesiątkę rankingu zamykają Tokio i Miami (15,70 USD/h). Warszawa, która zajęła 53 pozycję, może pochwalić się stawką godzinową wyższą niż w Wilnie, Budapeszcie czy Bukareszcie. W zestawieniu wynagrodzeń w różnych miastach świata, najgorzej przedstawia się sytuacja w Manili, Dżakarcie i Bombaju. Tam średnia płaca nie przekracza 1,50 USD/h.<sup>2</sup>

Tabela 1. Średnia płaca na świecie (w euro)

---

<sup>2</sup> *W których miastach na świecie zarabia się najwięcej?*, eGospodarka.pl, 11.10.2009, <http://www.praca.egospodarka.pl/45405,W-ktorych-miastach-na-swiecie-zarabia-sie-najwiecej,1,55,1.html>, (01.10.2012)



Źródło: Opracowanie ZPP na podstawie danych UNECE (Europejska Komisja Gospodarcza ONZ)

Kraje Europy Środkowo – Wschodniej wyraźnie gonią poziom wynagrodzeń na Zachodzie. Według danych GUS, polska gospodarka zanotowała w III kwartale 2011 roku wzrost poziomu przeciętnego wynagrodzenia aż o 6,6 % w porównaniu z podobnym okresem rok wcześniej. To największy wzrost od I kw. 2009 r., gdy płace zwiększyły się o 6,8 %. Rzeczpospolita przeanalizowała dane Eurostatu na temat jednostkowych kosztów

wynagrodzeń ponoszonych przez pracodawców w Unii Europejskiej, co pozwoliło zaobserwować pewne tendencje. Polska z rocznym wzrostem kosztów wynagrodzeń o ok. 6,1 % w III kw. 2011 roku należy do liderów w UE. Wyższą dynamikę odnotowały tylko Rumunia i Bułgaria – odpowiednio o 10 i 7,3 %. Dla porównania w Niemczech zarobki wzrosły zaledwie o 2,9 %, we Francji o 2,2 %, w Portugalii pozostały bez zmian, a w Grecji spadły o 4,7 %.<sup>3</sup>

Znacząca podwyżka płac w Polsce miała dwa powody. Firmy w tym okresie odnotowały stosunkowo dobre wyniki, a ceny dość szybko rosły. Wywołało to sytuację, w której pracodawcy chętniej niż zwykle zgodzili się na wzrost pensji. Wysokiemu wzrostowi wydatków na wynagrodzenia w Polsce towarzyszył spory skok PKB – o 4,3 %. Podobna sytuacja miała miejsce w Estonii gdzie gospodarka i zatrudnienie zwiększyły się o ok. 8,5 %. W Rumunii PKB wzrósł o 4,4 %, choć zatrudnienie spadło o 2,7 %. Fakt, iż kraje Europy Środkowo – Wschodniej odnotowują wzrost wysokości przeciętnych wynagrodzeń jest zjawiskiem jak najbardziej pozytywnym, zwłaszcza że różnice w porównaniu z pensjami w Europie Zachodniej ciągle są ogromne (średnio 3 400 PLN w Polsce i średnio 3 200 EURO w Niemczech). Nie należy również się obawiać, iż poprzez wzrost przeciętnego wynagrodzenia polska gospodarka stanie się mniej konkurencyjna, ponieważ wydajność pracy rośnie szybciej niż płaca.<sup>4</sup>

## **2. Płaca minimalna w Polsce**

Płaca minimalna to określona ustawowo kwota wynagrodzenia poniżej której nie można opłacać pracownika zatrudnionego na pełen etat. O jej wysokości decyduje rząd, po konsultacji z partnerami społecznymi (w ramach Komisji Trójstronnej). Wysokość płacy minimalnej w Polsce w 2012 roku została ustalona na poziomie 1500 pln. Oznacza to wzrost o 8,2% w stosunku do roku poprzedniego, kiedy to wynosiła 1386 pln. Warto zaznaczyć, iż kwota ta i tak jest mniejsza od postulowanego przez Solidarność minimalnego wynagrodzenia na poziomie 1596 PLN.

---

<sup>3</sup> *Polska w czołówce pod względem wzrostu płac*, *Ekonomia24.pl*, 10.01.2012

<http://www.ekonomia24.pl/arttykul/295878,789449-Polska-goni-poziom-wynagrodzen-w-Europie.html>

<sup>4</sup> *Ibidem*

Na 27 państw Unii Europejskiej 20 posiada ustaloną ustawowo płacę minimalną. Pod względem jej wysokości Polska zajmuje 12 pozycję. Na pierwszym miejscu plasuje się Luksemburg, na ostatnim Bułgaria. Nie we wszystkich krajach płaca minimalna obowiązuje każdego. Przykładowo w Niemczech jest ona ustalona tylko dla niektórych zawodów jak np. malarz (11,5 euro/godz.), elektryk (9,7 euro/godz.) czy dekarz (10,8 euro/godz). Polska zajmuje również 12 pozycję biorąc pod uwagę parytet siły nabywczej. Jeżeli weźmiemy pod uwagę PKB na mieszkańca poziom płacy minimalnej w Polsce również pozostaje wysoki na tle innych państw UE.

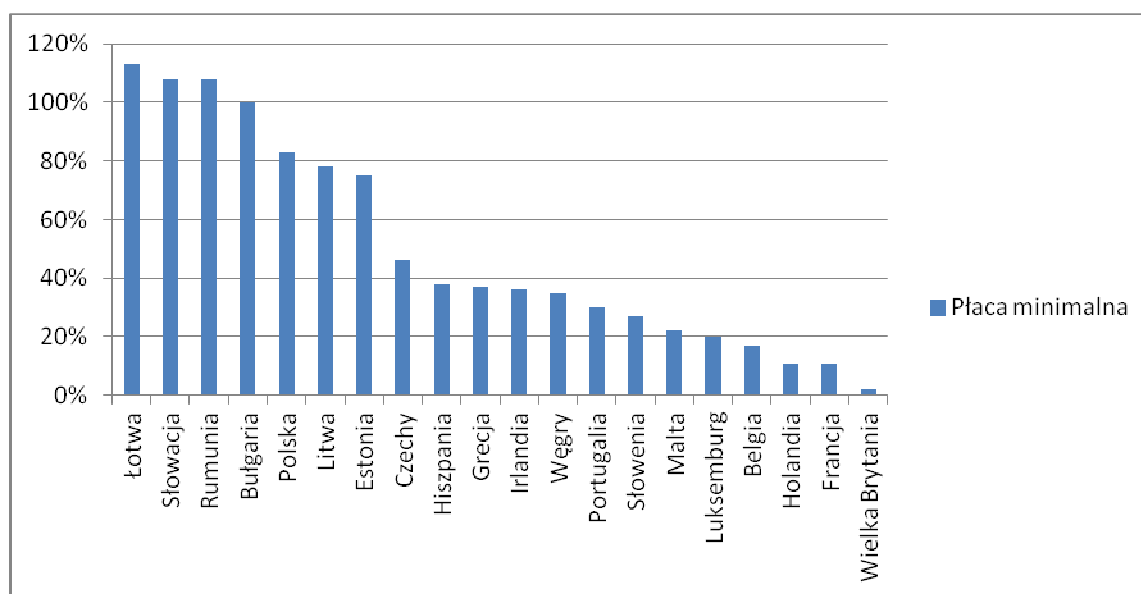
Tabela 2. Wysokość płacy minimalnej w krajach UE w I półroczu 2011 roku

Lp.	Kraj	Wysokość płacy minimalnej w EUR
1	Luksemburg	1 758
2	Irlandia	1 462
3	Holandia	1 424
4	Belgia	1 415
5	Francja	1 365
6	Wielka Brytania	1 139
7	Grecja	863
8	Hiszpania	748
9	Słowenia	748
10	Malta	665
11	Portugalia	566
12	Polska	349
13	Czechy	319
14	Słowacja	317
15	Łotwa	282
16	Węgry	281
17	Estonia	278
18	Litwa	232
19	Rumunia	157
20	Bułgaria	123

Źródło: Opracowanie ZPP na podstawie Eurostat

Analizując dynamikę wzrostu płacy minimalnej za lata 2004 – 2010 należy podkreślić wysoki, procentowy wzrost wynagrodzeń sięgający 83%. Na tle pozostałych państw UE Polska plasuje się pod tym względem na 5. pozycji, tuż za Łotwą, Słowacją, Rumunią i Bułgarią. Czasy kryzysu nie spowolniły tempa wzrostu nominalnej płacy minimalnej w naszym kraju. Według danych Eurostatu w okresie od stycznia 2010 do stycznia 2011 roku Polska zajmuje 4. pozycję wśród państw UE. W 2011 roku większość państw UE nie zdecydowała się na podwyżkę płacy minimalnej. Można zatem skonkludować, iż w okresie od 2004 roku mamy w Polsce do czynienia z nieustannym wzrostem dynamiki wynagrodzenia minimalnego, co wyróżnia nas na tle pozostałych państw unijnych.

Wykres 1. Procentowy wzrost nominalnej płacy minimalnej w UE w latach 2004-2010



Źródło: Opracowanie ZPP na podstawie danych Eurostat

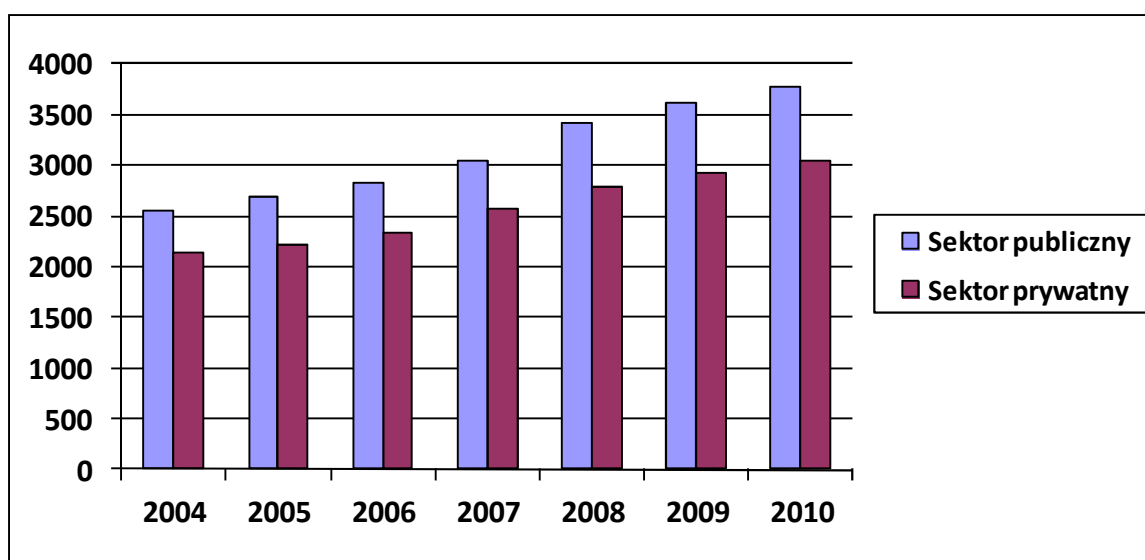
### 3. Dynamika płac w sektorze prywatnym i publicznym

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego przeciętne wynagrodzenie w Polsce, zarówno w sektorze publicznym jak i prywatnym, w latach 2004 - 2010 wzrosło o 41% (z

2 289 PLN w 2004 roku do 3 224 PLN w 2010 roku). Co ciekawe, płace w sektorze prywatnym wykazują znacznie niższą dynamikę wzrostu. W analizowanym okresie wzrosły z 2 141 PLN w 2004 roku do 3 042 PLN w 2010 roku (wzrost o 42%), podczas gdy w publicznym z 2 555 PLN w 2004 roku do 3 771 PLN w 2010 roku (wzrost o 48%). Największy wzrost odnotowano w 2008 roku, czyli na początku kryzysu. Wynosił on wówczas aż 12%. W kolejnych latach tempo wzrostu nieco wyhamowało, ale nadal utrzymywał się silny trend wzrostowy (w 2010 roku średnio 4,3%).

Powyższe dane nie uwzględniają inflacji. Biorąc ją pod uwagę wynagrodzenia realne w sektorze publicznym wzrosły jedynie o 1,9% w 2010 roku. Był to najniższy wzrost w całym analizowanym okresie 2004-2010.

Wykres 2. Przeciętne wynagrodzenia w sektorach publicznym i prywatnym w Polsce w latach 2004-2010 (PLN)



Źródło: Opracowanie ZPP na podstawie danych GUS

Należy również podkreślić, iż relacje wynagrodzeń w sektorze publicznym i prywatnym wyglądają inaczej gdy badaniu podlega wyłącznie sektor przedsiębiorstw. Okazuje się, że średnie płace w prywatnych przedsiębiorstwach były wyższe nawet w okresie spowolnienia gospodarczego lat 2008-2010. Według danych GUS realne wynagrodzenie w sektorze prywatnym w latach 2004-2010 było średnio o 24% wyższe niż w publicznym.



#### 4. Wynagrodzenia w Polsce

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej w I kwartale 2012 roku wynosiło 3646,09 PLN. Oznacza to wzrost o 5,2% w stosunku do analogicznego okresu w ubiegłym roku. Widać jednak wyraźną różnicę między zarobkami w sektorze publicznym - 4386,64 PLN (wzrost do analogicznego okresu ub. roku o 4,9%), a prywatnym - 3298,32 PLN (wzrost odpowiednio o 5,7%)<sup>5</sup>. Należy jednak zaznaczyć, iż biorąc pod uwagę siłę nabywczą realny wzrost wynosi jedynie 1,2%. Nadal widoczne są duże dysproporcje w zarobkach, w zależności od regionów Polski. Tradycyjnie najwyższe wynagrodzenia notuje się w województwie mazowieckim. Przeciętna pensja to 4 646,64 PLN czyli aż o 22% wyżej niż średnia krajowa. Przyznać należy jednak, iż największy wpływ na ten wynik ma Warszawa, gdzie średnie zarobki wychodzą daleko poza przeciętną. Przykładowo średnie wynagrodzenie w branży IT to 7 000 PLN. Niewiele mniej w bankowości (6 450 PLN) oraz przemyśle ciężkim (6 300 PLN). Według danych Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń różnice w zarobkach między mieszkańcami stolicy, a reszty województwa mogą sięgać nawet 83% (w przypadku pracowników od 41 do 50 roku życia). Z drugiej strony wynagrodzenia wzrosły tutaj najmniej w stosunku do roku poprzedniego. Natomiast największą dynamikę wzrostu odnotowano w Pomorskim i Świętokrzyskim, gdzie wynagrodzenia wzrosły średnio o 6,2 proc. o 5,9 proc. w stosunku do pierwszego półrocza 2011 r. Pod względem wysokości płac na uwagę zasługuje również województwo śląskie, powyżej średniej krajowej. Z kolei najmniej zarabia się w województwie podkarpackim. Tutaj średnie wynagrodzenie jest aż o 14,4% mniejsze niż średnia dla Polski. Mało zarabia się również w kujawsko-pomorskim, warmińsko-mazurskim i lubuskim. Powyższa klasyfikacja wygląda nieco inaczej jeżeli nie uwzględnimy miast wojewódzkich. Wówczas śląskie, lubuskie i opolskie plasują się wyżej w rankingu. Mazowieckie, nawet bez Warszawy, utrzymuje pozycję lidera.

Analizując wynagrodzenia w miastach wojewódzkich widać wyraźnie, iż poza Warszawą (5 500 PLN) najlepiej zarabia się we Wrocławiu (4 300 PLN), Poznaniu (4 200 PLN),

---

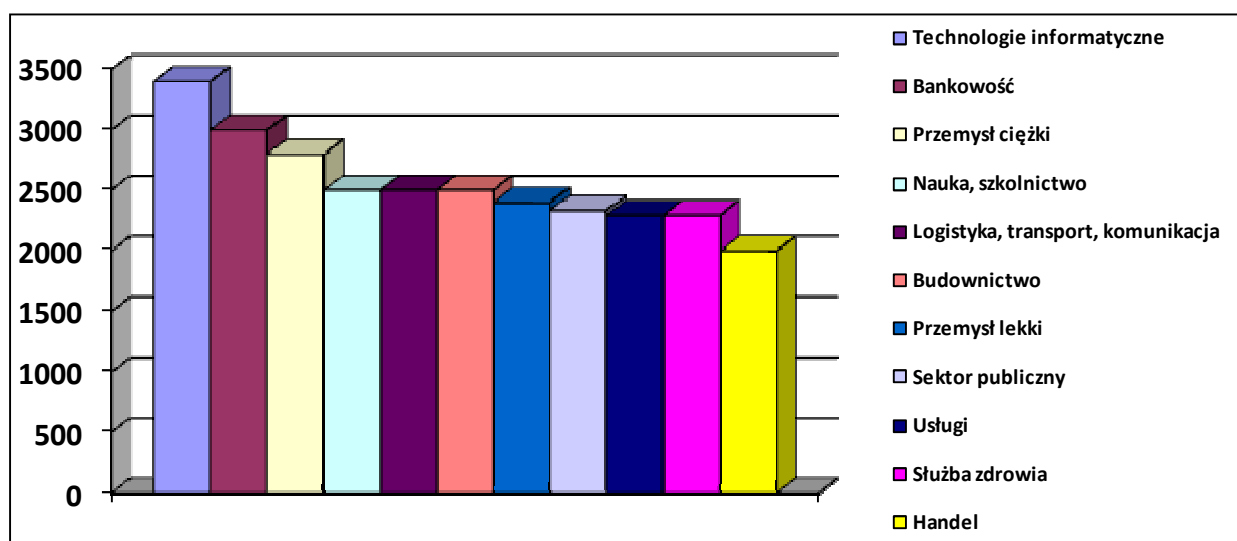
<sup>5</sup> Najwyższy wzrost płac zanotowano w branżach: rolno-spożywczej (o 17,2%), administracji (o 10,0%), energetyce (o 8,2%), przetwórstwie (o 6,7%), nieruchomości (o 6,2%), edukacji (o 5,9%), a najniższy – w transporcie (o 0,4%), finansowej i ubezpieczeniowej (o 2,5%), opiece zdrowotnej (o 2,8%), działalności naukowej i technicznej (o 3,3%), administracji publicznej i obronie narodowej (o 3,4%), hotelarskiej i gastronomicznej (o 3,9%).

Gdańsku (4 100 PLN), Krakowie (4 000 PLN) i Katowicach (4 000 PLN). Najgorzej w stolicach województw tzw. ściany wschodniej jak Lublin (3 020 PLN) i Białystok (3 000 PLN)

## 5. Zarobki wg branż

Biorąc pod uwagę średnie zarobki na szeregowych stanowiskach najwyższe wynagrodzenia obserwuje się w branży IT oraz w bankowości. Mediana wynagrodzeń kształtuje się na poziomie 3 100 PLN, choć płace w tej branży są dość zróżnicowane i zależą od wielkości firmy oraz regionu w którym jest ona ulokowana. Według danych udostępnionych przez firmę Sedlak & Sedlak 25% najlepiej opłacanych osób uzyskiwało dochody przekraczające 4 650 PLN<sup>6</sup>. W przypadku pozostałych branż najniższe wynagrodzenia na szeregowych stanowiska nie przekraczają 1500 PLN. Dotyczy to mikro i małych przedsiębiorstw. W firmach zatrudniających ponad 1000 osób jest nieco lepiej, najniższe płace kształtują się na poziomie 2 010 PLN. Warto zauważyć, iż kobiety zatrudnione na szeregowych stanowiskach zarabiają średnio o 10% mniej niż mężczyźni. Dla porównania u naszych zachodnich sąsiadów w Niemczech średnie wynagrodzenie wynosiło 3 227 EURO brutto miesięcznie. Najwyższymi zarobkami mogą poszczycić się pracownicy branży energetycznej, finansowej i ubezpieczeniowej (ok. 4 300 EURO). Co ciekawe, najlepiej zarabiającą grupą zawodową są lekarze (7 500 – 8 000 EURO).

Wykres 3. Wynagrodzenia całkowite w wybranych branżach

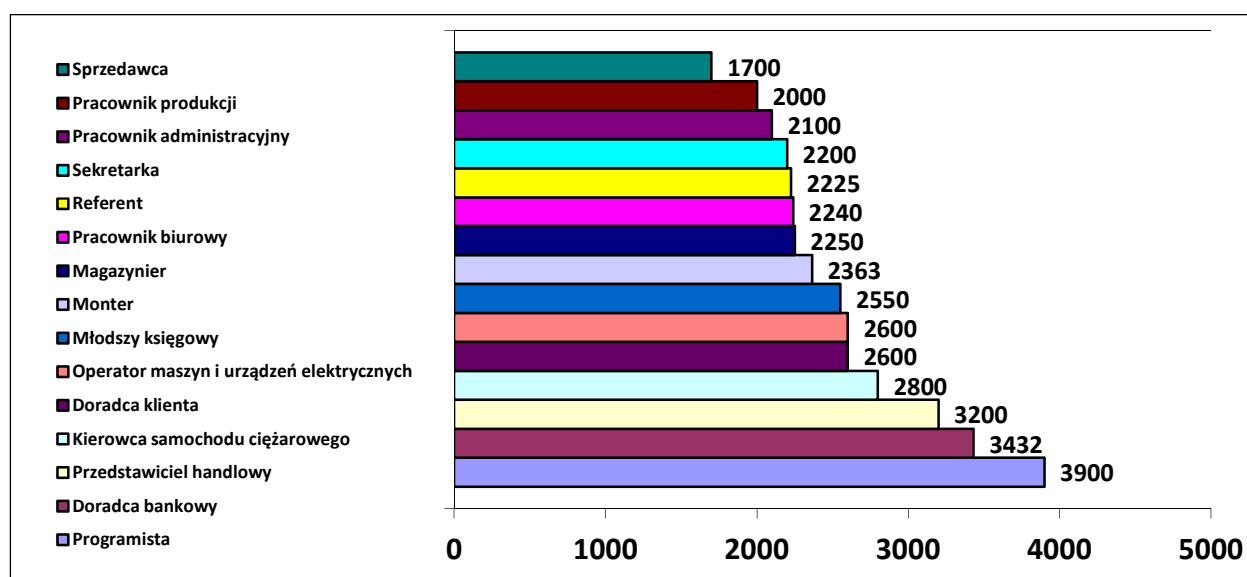


Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń 2011 (Sedlak & Sedlak)

<sup>6</sup> Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń przeprowadzone przez firmę Sedlak & Sedlak w 2011 roku.

Wysokość wynagrodzeń w poszczególnych branżach przekłada się na zróżnicowanie płacowe wg stanowisk. Wśród szeregowych pracowników najlepiej opłacani są programiści, ze średnią 3 900 PLN, dalej doradcy bankowi 3 432 PLN oraz przedstawiciele handlowi 3 200 PLN. Najgorzej opłacane stanowiska to z kolei pracownicy produkcyjni oraz sprzedawcy. W tym ostatnim przypadku średnie wynagrodzenie 1 700 PLN jest niewiele wyższe od płacy minimalnej.

**Wykres 4.** Wynagrodzenia całkowite na wybranych stanowiskach



Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń 2011 (Sedlak & Sedlak)

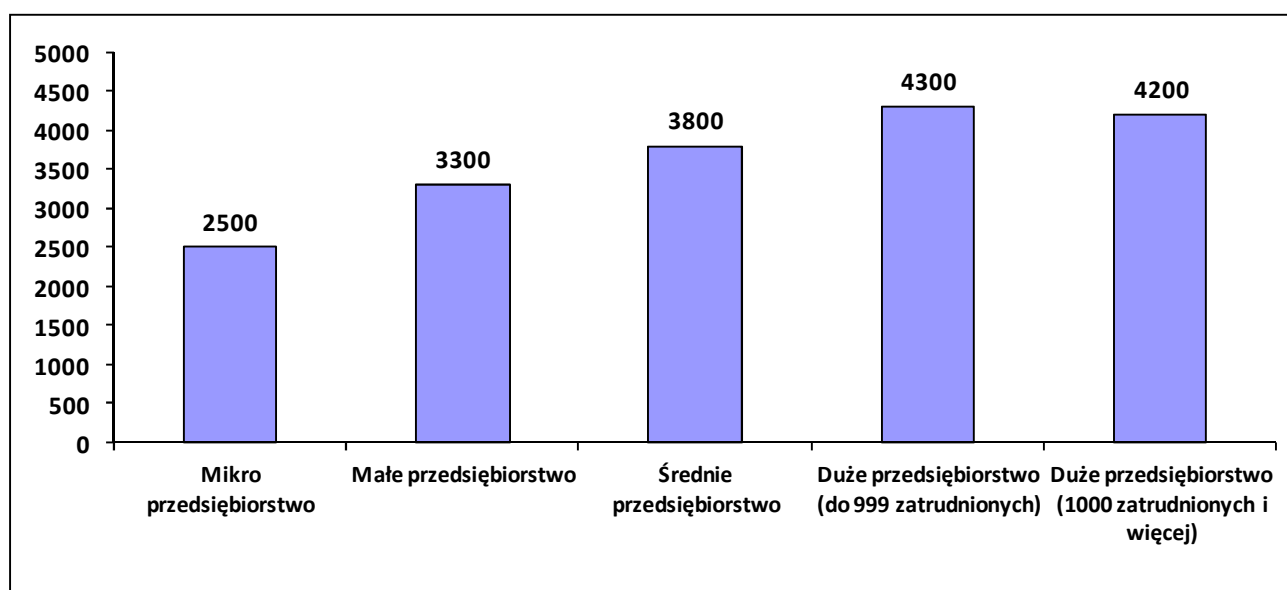
## 6. Wynagrodzenia wg wielkości firmy

Wielkość przedsiębiorstwa wpływa proporcjonalnie na wysokość zarobków, choć co ciekawe, w dużych przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 1000 osób mediana wynagrodzeń jest o 100 PLN niższa niż w firmach o zatrudnieniu nie przekraczającym 999 osób. Najmniej zarabia się w mikro przedsiębiorstwach (1-9 zatrudnionych) – 2 500 PLN. W małych i średnich firmach mediana wynagrodzeń oscyluje w granicach 3 500 PLN. Jak zauważają autorzy Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń cechą charakterystyczną, zwłaszcza w dużych firmach są dysproporcje płacowe na poszczególnych stanowiskach. W przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 1000 osób połowa pracowników zarabia od 2 850 PLN do 6 600 PLN, nie licząc kadry najwyższego szczebla – dyrektorów i członków zarządu,

których wynagrodzenia sięgają 16500 PLN (mediana w przypadku Warszawy 22 000 PLN) Dysproporcje można zaobserwować również w wynagrodzeniach między kobietami a mężczyznami. Różnica ta może sięgać nawet 21%. Najmniejsze dysproporcje notuje się w mikro przedsiębiorstwach - od 1 800 PLN do 4 000 PLN.

Wśród największych przedsiębiorstw zdecydowanie najlepiej zarabiają pracownicy branży IT (6 200 PLN) oraz telekomunikacji (6 000 PLN). Wysokimi zarobkami poszczycić się mogą również pracujący w branży budowlanej, ubezpieczeniowej, a także mediach, reklamie i PR.

**Wykres 5.** Wynagrodzenia w firmach o różnej wielkości (w PLN)



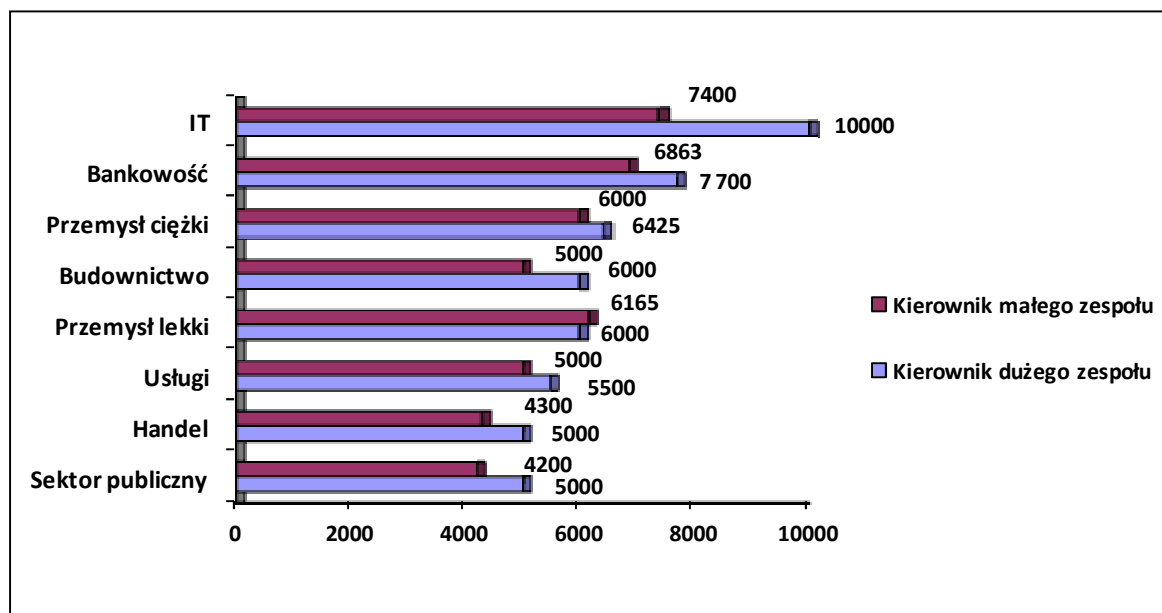
Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń 2011 (Sedlak & Sedlak)

## 7. Wynagrodzenia wg stanowisk

Jak wynika z Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (OBW) przeprowadzonego przez firmę Sedlak & Sedlak w 2011 roku mediana całkowite wynagrodzenia na stanowiskach kierowniczych wyniosła 5 500 PLN. Nie zaskakuje fakt, iż najwięcej zarabiają menadżerowie z województwa mazowieckiego – 7 500 PLN (kierujący zespołami 2-10 osób), co stanowiło 95% wynagrodzeń osób kierujących dużymi zespołami. Nietrudno się domyśleć, iż najwyższe stawki można zaobserwować w branży IT. Najniższe zarobki na stanowiskach kierowniczych notuje się za to w lubelskim i warmińsko-mazurskim – 4 000 PLN. Wpływ na wysokość zarobków poszczególnych menadżerów ma również wykształcenie. Absolwenci wydziałów ekonomicznych (7 000 PLN) zarabiają wyraźnie lepiej niż ich koledzy po studiach

humanistycznych (5 975 PLN). Nie bez znaczenia pozostaje również płeć. Według danych OBW kobiety na stanowiskach kierowniczych zarabiają średnio 17% mniej niż mężczyźni.

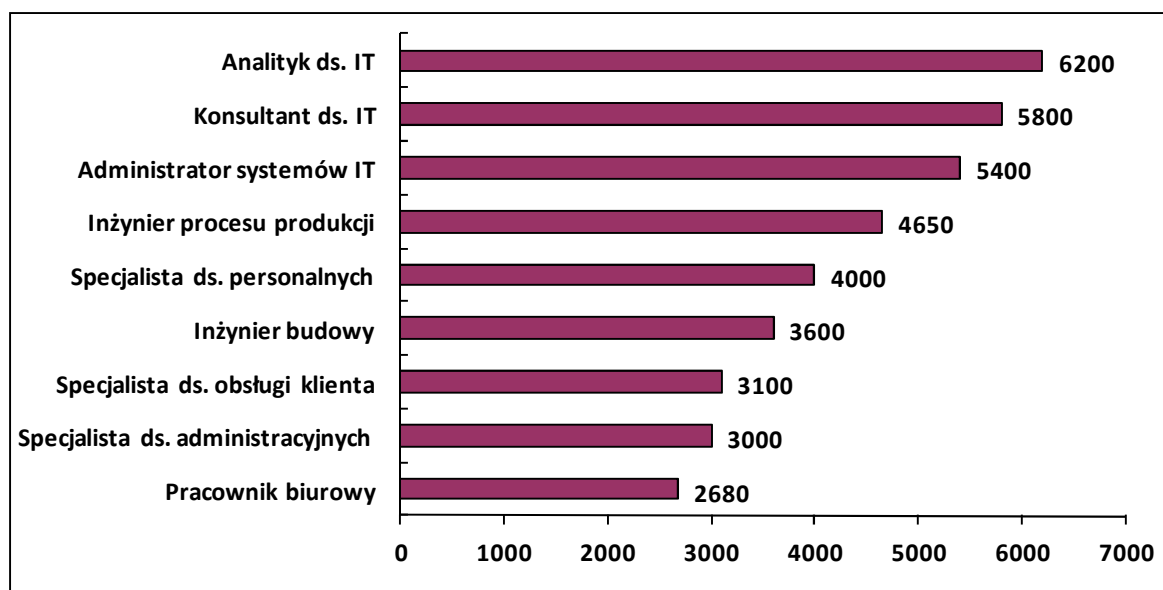
**Wykres 6.** Mediana wynagrodzenia na stanowiskach kierowniczych (brutto w PLN)



Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń 2011 (Sedlak & Sedlak)

Poziom zarobków specjalistów w 2011 roku wahał się w granicach od 2 680 PLN dla pracownika biurowego do 6 200 PLN dla analityka IT. Nieco lepiej kształtują się wynagrodzenia starszych specjalistów, których pensje są wyższe o ok. 25-30%. Na wysokość zarobków, poza rodzajem branży ma również wielkość firmy i jej kapitał – krajowy lub zagraniczny. W przypadku tych ostatnich różnica wynagrodzeń pomiędzy specjalistą a starszym specjalistą może sięgać nawet 2 100 PLN. Również i tutaj widoczne są dysproporcje w zarobkach między kobietami a mężczyznami. Najmniejsze różnice notuje się w mikro przedsiębiorstwach – 340 PLN, największe w przypadku dużych przedsiębiorstw – 611 PLN.

Wykres 7. Wynagrodzenia na stanowiskach specjalistów (brutto w PLN)



Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń 2011 (Sedlak & Sedlak)

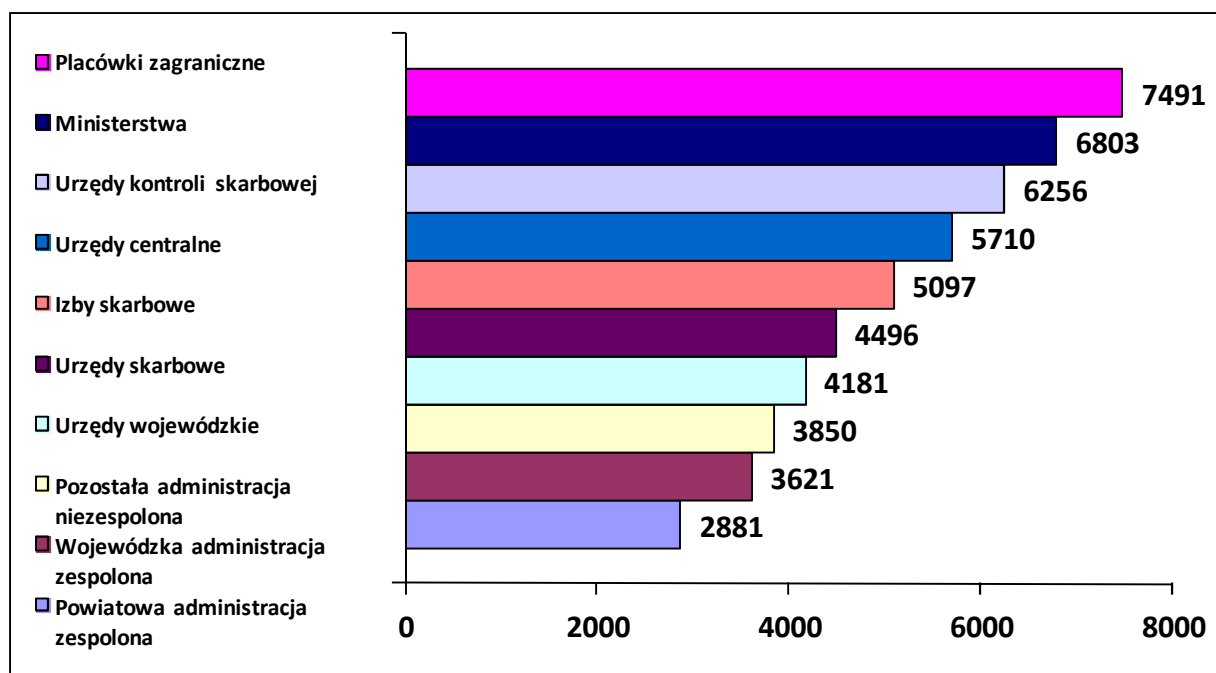
## 8. Wynagrodzenia w sektorze publicznym

Wynagrodzenia osób zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, zaliczanych do tzw. korpusu służby cywilnej obliczane są na podstawie tzw. mnożników kwot bazowych<sup>7</sup>. W 2011 roku kwota bazowa wynosiła 1873,84 PLN. Najwyższymi zarobkami cieszyli się pracownicy placówek zagranicznych, zarabiając 7 491 PLN (brutto)<sup>8</sup>. Nieco mniej zarabiali pracownicy Ministerstw (6 803 PLN) oraz Urzędów Kontroli Skarbowej (6 256 PLN). Najmniejsze wynagrodzenia zanotowano na stanowiskach w wojewódzkiej i powiatowej administracji zespolonej, odpowiednio 3 621 PLN oraz 2 881 PLN. Warto zauważyć, iż choć płace nominalne wzrosły to uwzględniając inflację odnotowano spadek wynagrodzeń w korpusie służby cywilnej o 0,7% w porównaniu do 2010 roku. W tym samym okresie płaca realna w gospodarce narodowej wzrosła o 1,1% a w sektorze przedsiębiorstw o 0,6%.

<sup>7</sup> Korpus służby cywilnej tworzą pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych (tzn. wyższych stanowiskach w służbie cywilnej, stanowiskach średniego szczebla zarządzania, stanowiskach koordynujących, samodzielnych, specjalistycznych oraz wspomagających) m.in. w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, urzędach centralnych organów administracji rządowej lub jej podległych, izby i urzędy skarbowe.

<sup>8</sup> Dane wg Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

**Wykres 8.** Wynagrodzenia w KSC wg kategorii urzędów (brutto)



Źródło: Opracowanie ZPP na podstawie danych Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

Analizując wynagrodzenia w poszczególnych ministerstwach, zdecydowanie najlepiej zarabiają pracownicy MSZ (7 919 PLN), Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (7 607 PLN) oraz Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi (7 538 PLN). Najmniej Ministerstwa Zdrowia (5 511 PLN) oraz Skarbu Państwa (5 235 PLN). Z kolei przeciętne miesięczne wynagrodzenia w urzędach wojewódzkich wahają się od 3 575 PLN do 4 595 PLN w zależności od regionu.

## 9. Wynagrodzenia zarządu spółek giełdowych w Polsce

Według firmy PricewaterhouseCoopers kryzys finansowy przyczynił się do znacznych zmian w poziomie wynagrodzeń członków zarządu największych spółek giełdowych w Polsce. Przełożył się on nie tylko na spadek wysokości pensji, ale wywołał dyskusję na temat struktury pakietu wynagrodzeń. Dlatego też coraz częściej mówi się o zmianie podejścia do wyznaczania kryteriów efektywności dla najwyższej kadry zarządzającej.

Komisja Europejska zaleca, aby struktura wynagrodzenia najwyższej kadry zarządzającej zapewniała stabilność firmy i odzwierciedlała osiągnięte wyniki w pracy. KE wskazuje

również by wysokość wynagrodzenia zmiennego uzależniać od osiągnięcia założonych wyników dla firmy i odraczać wypłatę na okres od trzech do pięciu lat.<sup>9</sup>

Stanowisko to wynika z faktu, iż oferowane wynagrodzenie zmienne za osiągnięcie celów krótkookresowych, np. rocznych, może prowadzić do sztucznego zawyżania bieżących wyników, potencjalnie na niekorzyść długookresowego rozwoju firmy i zwrotu z inwestycji dla akcjonariuszy. Może to powodować angażowanie przedsiębiorstwa w działania bardzo ryzykowne i narażać je na nieprawidłowe decyzje biznesowe w dłuższej perspektywie. Struktura wynagrodzenia prezesów i członków zarządu zarówno w Polsce, jak i na świecie, sprawia iż występuje spora różnica pomiędzy wynagrodzeniem zarobionym a wypłaconym w danym okresie. Najczęściej wynagrodzenie to składa się z :

- Płacy zasadniczej, ustalana zazwyczaj na podstawie wielkości organizacji i branży,
- Krótkookresowej płacy zmiennej, wynagrodzenie w formie gotówkowej, rzadziej w formie warunkowego przyznania papierów wartościowych, które uzależnione jest od osiągnięcia rocznych celów
- Długookresowej płacy zmiennej, wynagrodzenie najczęściej w formie przyznania akcji własnych lub opcji na akcje własne, które uzależnione jest od osiągnięcia długookresowych celów (3-5 lat)
- Innych świadczeń, wszystkie dodatki, świadczenia dodatkowe wynikające z zatrudnienia w spółce.<sup>10</sup>

W Polsce inaczej niż w innych krajach europejskich, przeważa mało agresywne podejście do określania wynagrodzeń prezesów i członków zarządów, tzn. aż około 60% całości pensji stanowi płaca zasadnicza, a pozostałe 40 % to wynagrodzenie zmienne zależne od wyników oraz pozostałe świadczenia. Ta tendencja powoli się zmienia, rośnie też popularność długookresowych programów motywacyjnych. Na razie stosuje je około 45% spółek, z czego większość to programy oparte na opcjach menedżerskich. Dla kadry najwyższego szczebla,

---

<sup>9</sup> *Wynagrodzenia zarządów największych spółek giełdowych w 2010 roku*, Raport przygotowany przez PwC, lipiec 2011, s.4

<sup>10</sup> *Wynagrodzenia prezesów największych spółek giełdowych. Polska na tle regionu*, Raport Deloitte Polska 2009, s.4-5



która spełniła wyznaczone kryteria efektywnościowe proponuje się nabycie uprawnień do kapitałowej części wynagrodzenia.<sup>11</sup>

Raport PwC wskazuje na tendencje uzależniania poziomu wynagrodzenia najwyższej kadry kierowniczej od wielkości spółki, mierzonej wielkością aktywów i przychodów. Ważna jest również kapitalizacja rynkowa i wartość obrotu akcjami.

### **9.1 Zasady ustalania wynagrodzeń prezesów i członków zarządu spółek z GPW.**

Według informacji zawartych w raporcie Deloitte wysokość wynagrodzeń członków zarządu powinna być ustalana przy uwzględnieniu:

- Zasad ładu korporacyjnego zapisanych w Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW;
- Zapisów Rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych;
- Zaleceń Komisji Europejskiej, które stanowi wyznacznik standardów dla Unii Europejskiej, w polskim porządku prawnym nie ma jeszcze mocy prawnej.

Obecnie dobre praktyki GPW wskazują, iż wynagrodzenia członków zarządu spółki powinny odzwierciedlać zakres obowiązków i odpowiedzialności związanej z pełnieniem funkcji oraz odnosić się do wielkości spółki i jej wyników ekonomicznych. Jeśli spółka wprowadza programy motywacyjne oparte na przykład na akcjach, informacja na temat prognozowanych kosztów jakie w związku z nim poniesie spółka powinny znaleźć się na jej stronie internetowej.<sup>12</sup>

Rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych mówi, że w przypadku spółek giełdowych prowadzących działalność wytwórczą, budowlaną, handlową lub usługową, sprawozdanie z działalności ma zawierać wartość wszystkich elementów wynagrodzenia (w tym nagród i korzyści) wypłaconych, należnych lub potencjalnie należnych, odrębnie dla każdej z osób zarządzających. Jeśli emitentem jest jednostka dominująca, należy oddzielnie

---

<sup>11</sup> Wynagrodzenia zarządów największych spółek giełdowych w 2010 roku, op. cit. s. 6-7

<sup>12</sup> Wynagrodzenia prezesów największych spółek giełdowych. Polska na tle regionu, op. cit. s. 6

pokazać wartość wynagrodzeń i nagród otrzymanych za pełnienie funkcji we władzach jednostek podrzędnych.<sup>13</sup>

Oprócz zaleceń określonych przez dobre praktyki GPW i rozporządzenie Ministra Finansów, należy zwrócić uwagę na dalsze aspekty wskazane przez Komisję Europejską. Podkreśla ona, istotę oparcia wysokości wynagrodzenia na wynikach w pracy, tak by zachować stabilność przedsiębiorstwa. Płaca zmienna powinna być uzależniona od jasno sprecyzowanych kryteriów odnoszących się do wzrostu wartości i długookresowej stabilności przedsiębiorstwa. Unia Europejska apeluje również by utworzyć metody odzyskania przez spółkę wynagrodzenia zmiennego wypłaconego członkowi zarządu lub prezesowi w sytuacji, gdy zostało ono wypłacone na podstawie zafałszowanych danych. Wypłata wynagrodzenia opartego na papierach wartościowych powinna być zrealizowana dopiero po upływie co najmniej trzech lat.<sup>14</sup>

Ilość informacji ujawnianych w raportach rocznych przekłada się na wzrost zaufania i większe zainteresowanie akcjonariuszy zagranicznych (zwłaszcza instytucjonalnych). Jawność wynagrodzeń pozwala inwestorom zminimalizować ryzyko inwestycyjne, wskazuje na jakich obszarach koncentruje się spółka i w jakim kierunku zmierza, a przede wszystkim motywuje zarząd do lepszych wyników i samokontroli poziomu płac.

## **9.2 Wynagrodzenia prezesów spółek giełdowych w Polsce**

W 2010 roku prezesi i członkowie zarządów spółek WIG 20 mogli liczyć na przeciętne wynagrodzenie w wysokości 1,4 mln PLN rocznie, zarządy WIG 40 – około 1 mln PLN rocznie, a najwyższa kadra zarządzająca spółek WIG 80 około 700 tys. PLN rocznie. Najlepiej opłacane były branże: medialna (ok. 2,2 mln PLN rocznie), bankowość (ok. 1,6 mln PLN rocznie), telekomunikacja (ok. 1,5 mln PLN rocznie) i sektor paliwowy (ok. 1,3 mln PLN rocznie). Połowa firm na liście spółek, które w 2010 r. najlepiej opłacały członków zarządu, to firmy z indeksu WIG 20.<sup>15</sup>

Poniżej zestawienie dziesięciu najlepiej wynagradzanych w 2010 roku prezesów spółek z GPW wg PwC.

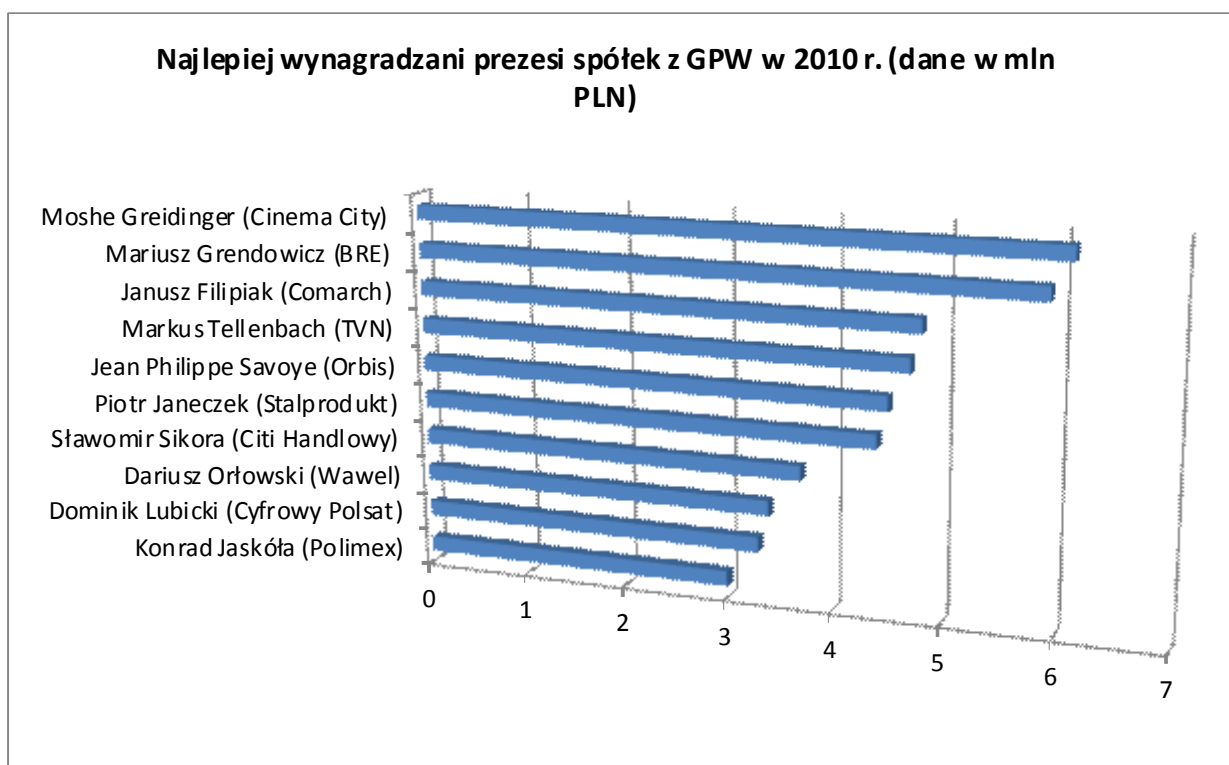
---

<sup>13</sup> Ibidem s. 7

<sup>14</sup> Ibidem s.7

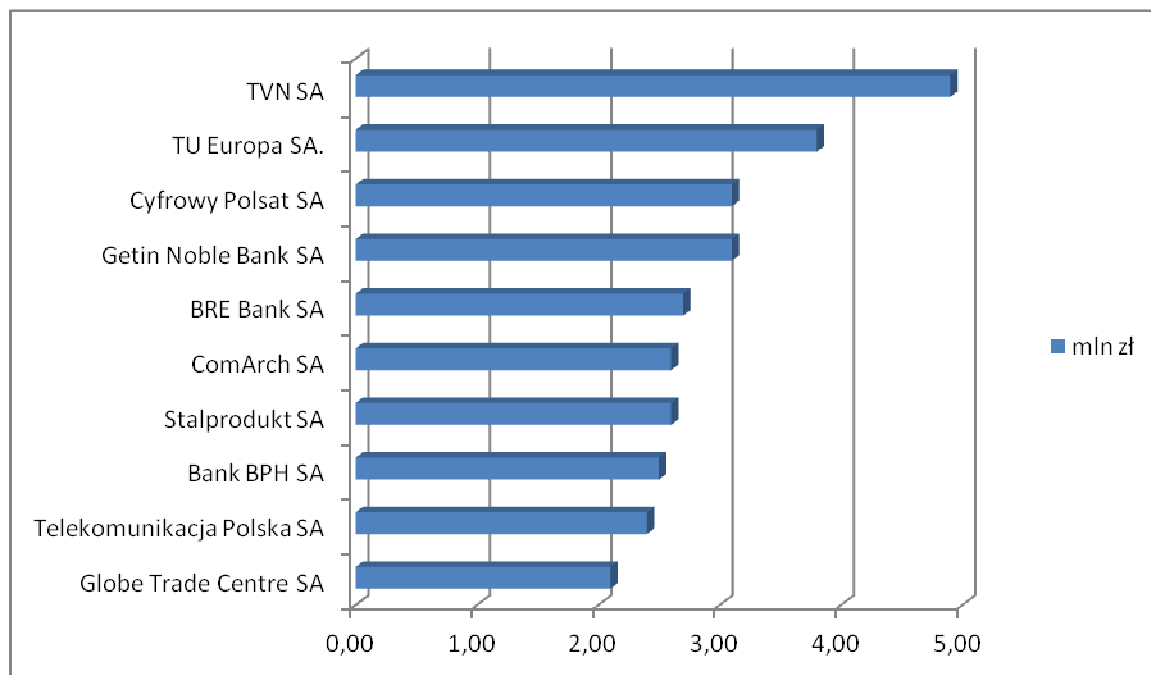
<sup>15</sup> Wynagrodzenia zarządów największych spółek giełdowych w 2010 roku, op. cit. s.12

Wykres 9. Najlepiej wynagradzani prezesi spółek z GPW w 2010 r.



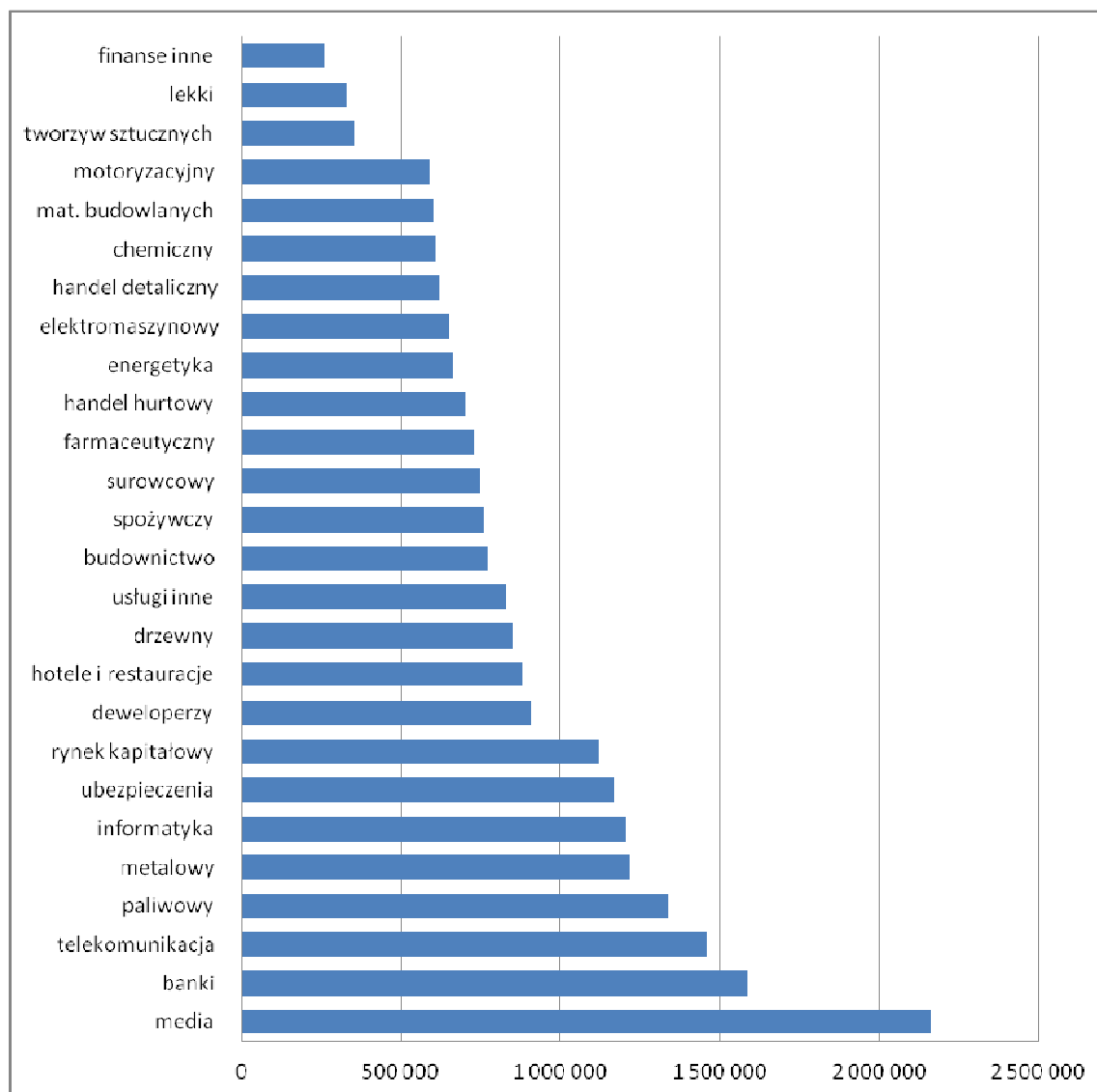
Źródło: Opracowanie ZPP na podstawie danych PwC

Wykres 10. Ranking najwyższych średnich wynagrodzeń prezesów i członków zarządu spółek notowanych na GPW w 2011 roku.



Źródło: Raport „Wynagrodzenia członków zarządów spółek notowanych na GPW w 2011 roku” Sedlak & Sedlak

Wykres 11. Przeciętne roczne wynagrodzenie osób zarządzających w poszczególnych branżach w 2010 roku (zł)



Źródło: Wynagrodzenia zarządów największych spółek giełdowych w 2010 roku, Raport przygotowany przez PwC, lipiec 2011, s.11

### 9.3 Wynagrodzenia prezesów spółek z udziałem skarbu państwa

Raport PwC pokazuje, iż nie bez znaczenia dla poziomu wynagrodzeń osób zarządzających jest struktura właścicielska firm, dotyczy to w szczególności spółek z dużym udziałem Skarbu Państwa. Wynagrodzenie członków zarządu w tych spółkach jest średnio o 20% niższe niż na przykład w spółkach WIG 20. Wynagrodzenie członków zarządu i prezesów spółek z udziałem Skarbu Państwa jest uwarunkowane zapisami tzw. Ustawy kominowej (ustawa z 3 marca 2000 r. o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi). Zapisy ustawy miały wyjść naprzeciw oczekiwaniom społecznym i ograniczyć poziom wynagrodzenia urzędników i pracowników spółek samorządowych i Skarbu Państwa.

Jeszcze 5 lat temu średnie wynagrodzenie prezesa spółki z większościowym udziałem Skarbu Państwa nie przekraczała 220 tys. PLN. W wyniku zmniejszenia udziałów Skarbu Państwa w niektórych spółkach w 2010 r. średnie wynagrodzenie wynosiło już przeszło 1,2 mln PLN, a w 2011 roku przekroczyło kwotę 1,5 mln PLN. Łączne zyski wszystkich firm gdzie skarbu państwa ma kontrolę, wzrosły o 35 %.<sup>16</sup>

Ustawa kominowa sprawiła, iż w spółkach Skarbu Państwa często zatrudniani są pracownicy o niskich kompetencjach i małej motywacji do efektywnego zarządzania, ponieważ tylko oni gotowi są podjąć pracę za pensję dużo niższą niż średnia rynkowa.<sup>17</sup>

Sytuacja ta powoduje, iż duże spółki skarbu państwa działających w istotnych dla gospodarki branżach, napotykają ogromny problem jeśli chodzi o możliwość zatrudnienia dobrych menadżerów do realizacji strategicznych projektów. Wykwalifikowany pracownik, znający swoją wartość na rynku pracy, woli pracę w spółce giełdowej lub u zagranicznej konkurencji.

Ustawa kominowa obowiązująca w Polsce wymaga znaczącej nowelizacji. Powinna ona bowiem pozwolić na przyznawanie kadrze kierowniczej wynagrodzenia, którego wysokość będzie uzależniona od rezultatów pracy i wysokości zysku. Tylko taki system wynagradzania da maksymalną motywację do efektywnego zarządzania spółką i będzie zgodny z powszechną praktyką w gospodarce światowej.

---

<sup>16</sup> *Rosną płace prezesów*, *Ekonomia* 24.pl, 01.04.2012, <http://www.ekonomia24.pl/artukul/295878,853357-Rosna-place-prezesow.html> (29.09.2012)

<sup>17</sup> *Negatywna selekcja kominówki*, Blog Marcina Nowackiego, 29.08.2012, <http://marcinnowacki.wordpress.com/2012/08/29/negatywna-selekcja-kominowki/> (30.08.2012)

#### **9.4 Wynagrodzenia członków zarządów banków notowanych na GPW w 2010 roku**

W 2010 roku mediana wynagrodzenia członków zarządów wyniosła prawie 1 400 000 PLN. Płace najlepiej zarabiających prezesów przekraczały 3 000 000 PLN rocznie. Wynagrodzenia członków zarządu i wiceprezesów wahały się od 1 000 000 do 1 800 000 PLN. W porównaniu do poprzednich lat zauważyć można ogólny spadek poziomu wynagrodzeń, wywołany w głównej mierze skutkami ogólnoswiatowego kryzysu. Warto przypomnieć, iż w 2009 roku płace członków zarządu sięgały prawie 2 000 000 PLN, a w 2008 roku prawie 3 000 000 PLN. W omawianym okresie zanotowano ogólny spadek wynagrodzeń menedżerów banków notowanych na GWP o ok. 23%. Do tego dodać należy duże rozwarstwienie pomiędzy najlepiej i najgorzej zarabiającymi menadżerami sięgające nawet 70%<sup>18</sup>.

#### **10. Wynagrodzenia prezesów spółek giełdowych w USA**

Zgodnie z rankingiem agencji AP przygotowanym na podstawie deklaracji przesłanych Komisji Papierów Wartościowych (SEC) najgorzej zarabiającym w 2010 roku prezesem amerykańskiej firmy notowanej na giełdzie był Steve Jobs, który zarobił 1 dolara. Zestawienie nie ujawnia jednak wszystkich dochodów najbardziej wpływowego człowieka w branży elektronicznej. Na drugim i trzecim miejscu w rankingu znaleźli się prezesi banków: Kenneth Lewis z Bank of America (32 tys. USD) i Vikram Pandit z Citigroup (129 tys. USD). Najwięcej kontrowersji wzbudzała pensja Steva Jobsa, ponieważ trudno uwierzyć, że wystarczyła mu pensja w wysokości 13 dolarów rocznie.<sup>19</sup> Szef Apple'a utrzymywał się z dywidendy, posiadał bowiem 138 mln akcji Walt Disney Company, która odnosi ogromne sukcesy na rynku filmowym. Tym samym Jobs, dzięki swojej oficjalnej deklaracji, unikał płacenia wyższych podatków a de facto rocznie zarabiał około 48 mln dolarów. Ten trend „jednodolarowych prezesów” zapoczątkował Lee Iacocca w latach 80. ubiegłego wieku, który podjął się ratowania przed bankructwem firmy Chrysler. Podobnie postąpił Vikram Pandit, szef Citigroup, który ze względu na trudną kondycję finansową banku po pęknięciu

<sup>18</sup> Dane za 2010 r. wg opracowania Sedlak & Sedlak

<sup>19</sup> *Jak zarabiają szefowie amerykańskich firm? Zobacz listę najlepiej i najgorzej opłacanych prezesów*, Gazeta Prawna, 11.05.2010, [http://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/artykuly/420062,usa\\_jak\\_zarabiaja\\_szefowie\\_firm.html](http://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/artykuly/420062,usa_jak_zarabiaja_szefowie_firm.html) (28.09.2012)

bańki mydlanej na rynku nieruchomości, zadeklarował że jego zarobki będą wynosić miesięcznie 1 dolara, dopóki firma nie zacznie ponownie przynosić zysków.

W 2011 roku płace prezesów firm notowanych na Wall Street osiągnęły rekordowy poziom – 100 mln USD rocznie. Średnie zarobki prezesów amerykańskich firm notowanych na giełdzie wyniosły 9 600 000 USD i zanotowały wzrost o 6%. Wynagrodzenia wypłacane są w 2/3 w formie pensji i premii, pozostała 1/3 w postaci akcji giełdowych. Wzrost wynagrodzeń nastąpił właśnie ze względu na ten ostatni element, bowiem akcje na Wall Street podrożały średnio o 16%. Najlepiej zarabiającym szefem amerykańskiej spółki giełdowej w 2011 roku jest David Simon, właściciel korporacji zarządzającej dużymi centrami handlowymi z wynagrodzeniem na poziomie 137 mln dolarów rocznie. Kolejne miejsca zajęli prezesi firm CBS i Discovery.<sup>20</sup>

## **11. Wynagrodzenia prezesów spółek giełdowych w Europie**

W roku 2008 średnia wysokość wynagrodzenia krótkoterminowego wahała się w przedziale od 1,3 mln do 13,8 mln PLN. Zgodnie z wynikami raportu firmy Deloitte najlepiej opłacani są prezesi firm niemieckich i austriackich, na znacznie niższym poziomie kształtują się wynagrodzenia w firmach słoweńskich i czeskich. Najlepiej wynagradzana dziesiątka polskich prezesów spółek notowanych na giełdzie zarabia średnio 2,4 razy więcej niż Czesi i Słoweńcy i około 1,7 razy mniej niż Niemcy i Austriacy. Struktura wynagrodzenia krótkoterminowego w spółkach polskich i zagranicznych nieco się różni. Spółki europejskie przyznają prezesom wynagrodzenie zasadnicze na poziomie 43%, premie i bonusy stanowią 51% a pozostałe korzyści krótkoterminowe 6%. W spółkach polskich wynagrodzenie zasadnicze wynosi 44%, premie i bonusy 34%, pozostałe korzyści krótkoterminowe 13% oraz wynagrodzenia ze spółek zależnych i stowarzyszonych 9%.<sup>21</sup>

Zgodnie z raportem firmy Hay Group przeciętne zarobki prezesów i członków zarządów największych przedsiębiorstw z 15 krajów Europy wzrosły w 2011 roku średnio o 16,8% w porównaniu z kryzysowym rokiem 2009. Podwyżka ta wynika głównie z premii za dobre wyniki w 2010 roku, na czym prezesi zyskali średnio 7% pensji podstawowej. Średnie

---

<sup>20</sup>Rekordowe zarobki prezesów. Protesty nic nie dały, Money.pl, 25.05.2012, <http://www.money.pl/gielda/wiadomosci/artypul/rekordowe;zarobki;prezesow;protesty;nic;nie;daly;67,0,1093187.html> (29.08.2012)

<sup>21</sup> Wynagrodzenia prezesów największych spółek giełdowych Polska na tle regionu, op. cit. s.18

wynagrodzenie najwyższej kadry zarządzającej w Europie wynosiło przeciętnie (w zależności od branży i wielkości firmy) od 411 tys. do 3,3 mln euro rocznie, czyli ok. 1,8 -14,2 mln PLN. Przeciętna całkowitej płacy prezesa spółki europejskiej jest wyższa niż w USA o 42%, ale wynika to głównie z faktu że większa część amerykańskiej pensji to akcje i opcje na aukcje, które dają często wielokrotność zarobków w gotówce. Według Hay Group, w 2011 r. najwyższe przeciętnie płace w Europie otrzymali prezesi firm z branży medialnej i górniczej.<sup>22</sup>

W 2010 roku średnie zarobki prezesów zarządu spółek francuskich wyniosły 3 015 mln euro, spółek niemieckich 4 537 mln euro, a spółek szwajcarskich 5 352 mln euro. W tym samym roku średnie wynagrodzenie prezesów firm Euro STOXX 50 (indeks giełdowy grupujący 50 największych przedsiębiorstw państw strefy Euro) wyniosło 6,237 mln euro. Równocześnie, zarobki europejskich menedżerów są znacząco niższe od wynagrodzeń amerykańskich. W 2010 r. średnie zarobki prezesów zarządów amerykańskich spółek DJIA (Dow Jones Industrial Average, indeks akcji 30 największych amerykańskich przedsiębiorstw) wyniosły 12,093 mln euro.<sup>23</sup>

## 12. Konkluzja

Wysokość płac kadry zarządzającej spółkami giełdowymi w Polsce zawsze budzi dużo emocji wśród opinii publicznej. Niemniej jednak należy pamiętać, iż polscy menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem są wynagradzani trzy razy gorzej niż w Europie Zachodniej. Szczególnie nieadekwatne są dochody prezesów i członków zarządu spółek z większościowym udziałem skarbu państwa, które ogranicza ustawa kominowa.

Działając na rynku światowym, polskie spółki powinny przyjąć światowe standardy wynagradzania, tzn. przyznawać adekwatnie wysokie zarobki uzależnione od wyniku firmy i przekładające się na zysk akcjonariuszy. W przeciwnym wypadku wysoko wykwalifikowani

---

<sup>22</sup> <http://www.ekonomia24.pl/artykul/295878,796303-Bedzie-trudniej-o-podwyzki-dla-menedzerow.html>

<sup>23</sup> *Wynagrodzenia menedżerów w Niemczech, Wynagroszenia.pl, 20.08.2012*

[http://wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.45/wpis.2550](http://wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.45/wpis.2550) (29.08.2012)



menedżerowie działający w warunkach rynkowych, częściej będą wybierać pracę w zagranicznych przedsiębiorstwach, gdzie ich płace będą znacząco wyższe.