

Gospodarka z pierwszej ręki

www.manager-online.pl

manager

# manager

magazyn

EDYCJA POLSKA

Numer 1 (36) Styczeń 2008 Cena 9,80 zł (w tym 7% VAT)

## RYSZARD PETRU

Polska gospodarka  
jak kapryśna panna

## WEB 3.0

Sztuczna inteligencja  
trzeciej generacji nadchodzi

## ZNAJOMI KRÓLIKA

Układ, który daje  
pracę i pieniądze

## BIAŁE SZALEŃSTWO

Najlepsze szkoły  
narciarskie

ULUBIENICY KLIENTÓW  
WSPÓLNIE Z CHRISEM DAFFYM  
SZUKAMY LIDERÓW OBSŁUGI

**PREZESI** 32 szefów spółek giełdowych  
inkasuje siedmiocyfrowe  
wynagrodzenie

**MILIONERZY**

ISSN 1733 - 4292 Nr ind. 58948X



9 771733 429086 01

## Z dala od budżetówki

Polskie gorsze? Najwięcej może zarobić menedżer bardzo dużej prywatnej spółki z kapitałem zagranicznym. Pracodawcy z polskimi korzeniami wciąż są zbyt mało konkurencyjni.

**Wojciech Kruszewski**, prezes zarządu ZKIP Lewiatan '94 Holding SA, właściciela sieci sklepów spożywczych, uchyla rąbka tajemnicy:

– Płace dyrektorów pionów w naszej firmie kształtują się na poziomie 11 – 13 tys. zł plus premia zadaniowa sięgająca 30 proc., zaś zarobki kierowników działów wynoszą 5 – 7 tys. zł, do tego nawet 20 proc. premii.

W sumie w 2007 r. wynagrodzenia w jego firmie wzrosły od 15 do 20 procent. I wszystko wskazuje na to, że te kwoty są reprezentatywne dla całego rynku pracy. Oczywiście, w kategorii dużych przedsiębiorstw.

W mniejszych – są zdecydowanie niższe. A istnienie silnej korelacji między wielkością firmy (mierzoną liczbą zatrudnionych osób) a wysokością zarobków (kwoty brutto, po uwzględnieniu premii, dodatków itp.) potwierdza najnowsze Internetowe Badanie Wynagrodzeń, przeprowadzone przez firmę Sedlak & Sedlak. Wynika z niego, że mediana wynagrodzeń w największych podmiotach, czyli zatrudniających ponad tysiąc osób, wynosi 3200 złotych. Oznacza to, że połowa badanych zarabia tam więcej, a połowa mniej niż wynosi ta kwota. Tylko 10 proc. spośród ankietowanych osób dostaje na koniec miesiąca poniżej 1550 złotych. Dla porównania, w małych przedsiębiorstwach (1 – 9 osób) mediana wynagrodzeń zatrzymała się na poziomie 1800 złotych. Oczywiście zarobki kierowników i dyrektorów są wyższe: od 2368 zł w najmniejszych przedsiębiorstwach i 4800 zł w największych.

Statystycznie najwięcej może otrzymać menedżer w bardzo dużej, prywatnej spółce z kapitałem zagranicznym. Krajowi pracodawcy wciąż są pod tym względem zbyt mało konkurencyjni. Najniższą pensję mają osoby pracujące w firmach państwowych i budżetówce. To m.in. efekt działania ustawy kominowej, która oderwała te stawki od rynkowej rzeczywistości.

Z kolei zarobki kadry średniego szczebla są silnie związane w branżę, w której działa ich pracodawca. Na najwięcej mogą liczyć menedżerowie w IT – mediana wynagrodzeń na stanowisku dyrektora to 9000 złotych. Nieco mniej zarabia się w sprzedaży i konsultingu.

Co ciekawe, w sektorze IT panuje stosunkowo małe rozwarstwienie wynagrodzeń. Bowiem tylko 10 proc. najgorzej zarabiających pracowników szeregowych otrzymuje pensję w wysokości 43 proc. tego, co dostaje 10 proc. najlepiej zarabiających dyrektorów. Natomiast 10 proc. najlepiej wynagradzanych pracowników szeregowych ma pensję w wysokości 22 proc. wysokości płacy najlepiej zarabiających dyrektorów.

szych 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



W innych branżach tego typu różnice w zarobkach są o wiele większe. Na przykład w przemyśle lekkim osoby na najwyższych stanowiskach dostają 10 razy więcej niż szeregowi pracownicy. Mediana wynagrodzeń dla dyrektorów generalnych to w tej branży 7500 złotych. Najwięcej w farmacji oraz firmach tytoniowych i papierniczych.

Jeśli chodzi o pozagotówkowe świadczenia pracownicze, miejsce na podium przypada telefonom komórkowym. Internetowe Badanie Wynagrodzeń Sedlak & Sedlak pokazuje, że aż 80 proc. ankietowanych dyrektorów

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.

Ponadto powszechną praktyką w naszym kraju jest obecnie wiązanie wynagrodzenia top managementu

▶ dostaje do dyspozycji komórkę. Prawie 60 proc. otrzymało do osobistego użytku służbowy laptop, połowa jeździ firmowym samochodem, a około 20 proc. korzysta z pakietu dowolnych szkoleń, funduszu reprezentacyjnego, dofinansowania do nauki i dodatkowej darmowej opieki medycznej.

– Poza standardowym już wyposażeniem pracowników wyższego szczebla, takim jak laptop z dostępem do internetu czy telefon komórkowy, dyrektorzy pionów otrzymują u nas samochody służbowe: do wyboru Skoda Octavia lub Peugeot 407, zaś kierownicy działów mają do dyspozycji samochody nieco niższej klasy – potwierdza trend prezes Wojciech Kruszewski.

Dodatkowo jego podwładni mają zapewnione m.in. dofinansowanie do kursów podwyższających ich kwalifikacje i zajęć w klubach fitness.

Niestety, zarobki menedżerów zależą nie tylko od obiektywnych kryteriów, takich jak wykształcenie czy staż pracy. Nadal na poziom pensji wpływa w dużej mierze... pleć pracownika. Największa dysproporcja występuje w grupie 10 proc. najlepiej zarabiających pracowników. Tam mężczyźni osiągają o 57 proc. wyższe dochody niż kobiety. Panowie mają też wyższy (o 5,4 proc.) udział premii w wynagrodzeniu całkowitym. Na stanowisku dyrektora różnica w medianie zarobków wynosi 3000 zł (8000 do 5000 złotych). Na dodatek 10 proc. najlepiej zarabiających mężczyzn dostaje średnio o 30 proc. wyższe wynagrodzenie niż kobiety zajmujące analogiczne stanowiska.

Czasy, kiedy do jednego miejsca pracy ustawiała się kolejka chętnych, dawno już minęły. Teraz to pracownicy dyktują warunki.

– Oczekiwania finansowe i stawki wynagrodzeń w Polsce zaczynają się zbliżać do poziomu z krajów zachodnich – mówi **Hanna Więcewicz**, starszy konsultant ds. rekrutacji w Manpower Professional. – Na przykład głównej księgowej w Austrii zapłacimy tyle, ile otrzymalaby w Polsce; w Warszawie to średnio 12 tys. zł brutto.

Rynek pracy, jeśli chodzi o średnie stanowiska menedżerskie, zaczyna się zmieniać. Firmy nie są w stanie płacić



wygórowanych wynagrodzeń – często dobierając kandydatów, stawiają na osoby z mniejszym doświadczeniem, a dużym potencjałem rozwoju.

Hanna Więcewicz zauważa, że nie tylko Polacy wyjeżdżają do Europy. Czasem jest na odwrót.

– Coraz częściej menedżerowie z Europy Zachodniej są zainteresowani pracą w Polsce na podobnych warunkach jak te, które są oferowane polskimi menedżerom – mówi ekspertka Manpower Professional.

Sprzyjająca koniunktura i spadające bezrobocie powodują, że w 2008 r. można się spodziewać przeciętnego wzrostu wynagrodzeń nawet o 7 proc., a do końca 2009 r. nawet o 8 procent. Mamy obecnie do czynienia z rynkiem pracownika i firmy muszą walczyć o najlepszych kandydatów. A ci mają coraz wyższe wymagania.

– Wynagrodzenia dla średniego szczebla w ciągu ostatnich dwóch lat znacznie wzrosły – potwierdza Hanna Więcewicz. – Obecnie oczekiwania finansowe osób rozważających zmianę pracy są bardzo wysokie i często są głównym determinantem przyjęcia bądź odrzucenia oferty firmy.

Za to niezbyt istotny jest rozwój kompetencji zawodowych czy prestiż firmy.

*Agnieszka Andrzejczak,  
dziennikarka internetowej platformy  
kariery GazetaPraca.pl*

z realizacją celu, tyle że... tym celem nie zawsze jest zysk.

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

Pracodawcy są bowiem świadomi, że wysokie tempo wzrostu gospodarki czego nie będzie trwać wiecznie i szkodzą „cudotwórców” na chudsze czasy. Poza tym w wielu sektorach wciąż gonią w przyspieszonym tempie z chodnie kraje (choćby w doradztwie finansowym) i w tych branżach w dużym stopniu właśnie od jakości kadry zarządzającej zależy, czy firma będzie w siłę nie zaistnieć na atrakcyjnym rynku, który ma ochotę wielu konkurentów.

– I dlatego nie należy się dziwić, że przedsiębiorstwo z potencjałem zatrudnia na stanowisku prezesa osobę o trzech „rozmiarach” za dużą (i zazwyczaj trzy razy więcej jej płaci), co jest bardzo dobrą oznaką dalekowzroczności niż hojność – uważa Marta Kowalska-Marrodar – Czasami olbrzymie pieniądze płaci się za inną obietnicę – wyprowadzenie firmy na prostą.

W sumie nie ma się czemu dziwić, i to właśnie pieniądze i systemy motywacyjne premiujące wyniki, a także związanie 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 Mariu