

13.01.2020

Informacja prasowa portalu  
**wynagrodzenia.pl**

**Pytania i dodatkowe informacje:**

**Konrad Akowacz**

tel. 511 057 700

[akowacz@sedlak.pl](mailto:akowacz@sedlak.pl)

## JAK TWORZY SIĘ PROGRAMY MOTYWACYJNE DLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ W POLSCE?

W ostatnich latach Sedlak & Sedlak obserwuje coraz większe zainteresowanie przedsiębiorstw tematyką premiowania kadry zarządzającej w długim horyzoncie czasowym. Doskonałym narzędziem pozwalającym na powiązanie wynagrodzenia menedżerów z wynikami ich pracy na przestrzeni kilku lat są programy motywacyjne. W poniższym artykule dowiedzą się Państwo w jaki sposób są one konstruowane. Jak długo trwają? Do kogo są kierowane? Jaki procent kapitału przekazywany jest menedżerom? Jakie miary wyników są w nich stosowane.

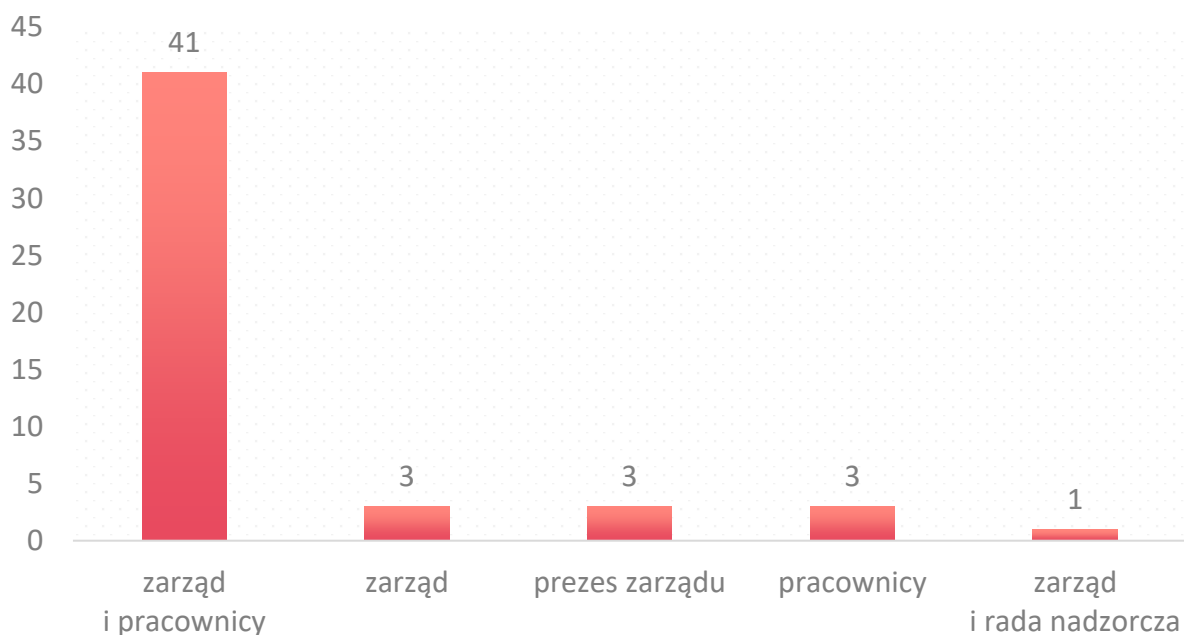
### **Czym jest program motywacyjny?**

Program motywacyjny to forma wynagrodzenia zmiennego oferowanego kluczowym pracownikom danej spółki. Odbiorcami programu są zazwyczaj członkowie zarządu, dyrektorzy i kierownicy wyższego szczebla. Są to osoby mające bezpośredni wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Program ma za zadanie motywować menedżerów do spełnienia określonych celów, zazwyczaj finansowych. Jest to też forma udziału w zysku przedsiębiorstwa. W momencie spełnienia określonych warunków osoby uprawnione otrzymują określoną ilość instrumentów kapitałowych. Instrumenty te można potem po określonej cenie zamienić na akcje spółki lub spieniężyć (w przypadku akcji fantomowych).

### **Kto zazwyczaj jest adresatem programów motywacyjnych?**

Zdecydowana większość spółek adresuje programy motywacyjne do zarządu oraz kluczowych pracowników. Zazwyczaj rozumie się przez to kadrę dyrektorską i kierowniczą. Takie rozwiązanie stosuje 41 z 51 omawianych spółek.

**Wykres 1. Liczba spółek kierujących program motywacyjny do określonej grupy adresatów**



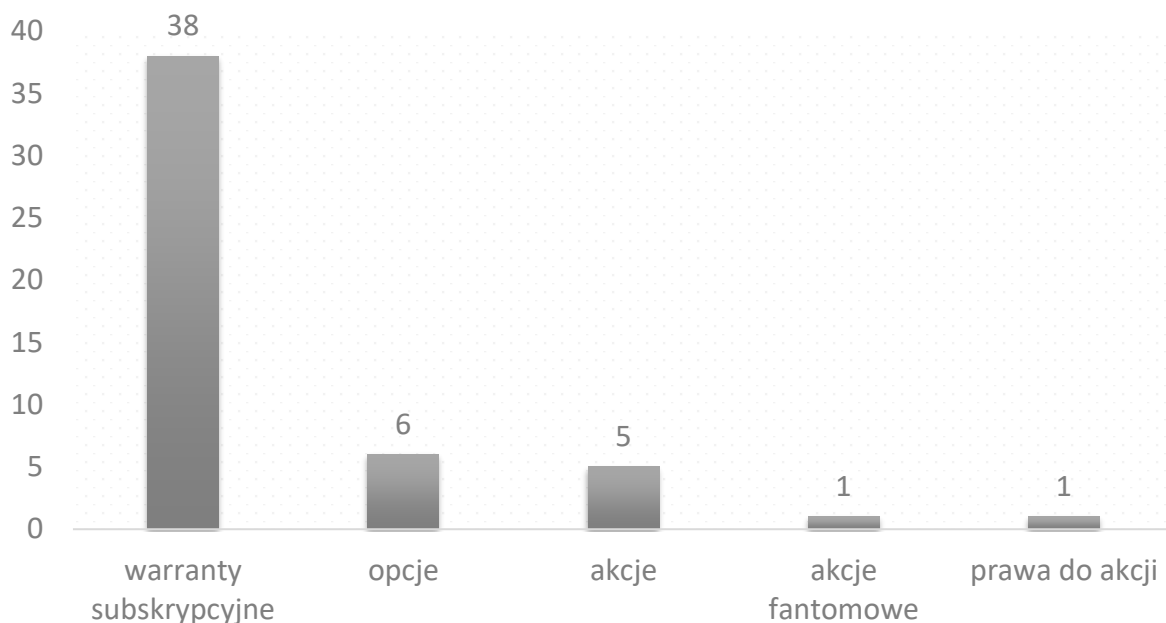
Źródło: Raport Sedlak & Sedlak „Programy motywacyjne w 2019 roku”

## Na jakim instrumencie kapitałowym opiera się wypłaty z programu motywacyjnego?

W ramach programów motywacyjnych uczestnikom nie jest przekazywane zwykłe wynagrodzenie finansowe, lecz instrumenty kapitałowe. Przez instrumenty kapitałowe rozumie się akcje spółki, opcje na akcje lub warranty subskrypcyjne. Korzyścią finansową uczestników w ramach programu motywacyjnego jest wartość przekazywanych instrumentów. Uczestnik otrzymuje ich określoną ilość, po czym może je spieniężyć po określonej wycenie ustalonej przez rynek giełdowy lub w przypadku spółek niepublicznych na podstawie wyceny przedsiębiorstwa prowadzonej przez firmy doradcze.

Wśród analizowanych spółek najpopularniejszym instrumentem przekazywania kapitału w ramach programów motywacyjnych były warranty subskrypcyjne. Stosowało je 75% spółek. Warranty subskrypcyjne uprawniają posiadaczy do zakupu akcji nowej emisji po określonej cenie. Zyskiem posiadacza jest różnica pomiędzy ceną zakupu akcji nowej emisji, a ceną rynkową.

**Wykres 2. Liczba spółek stosujących dany instrument kapitałowy w programie motywacyjnym**

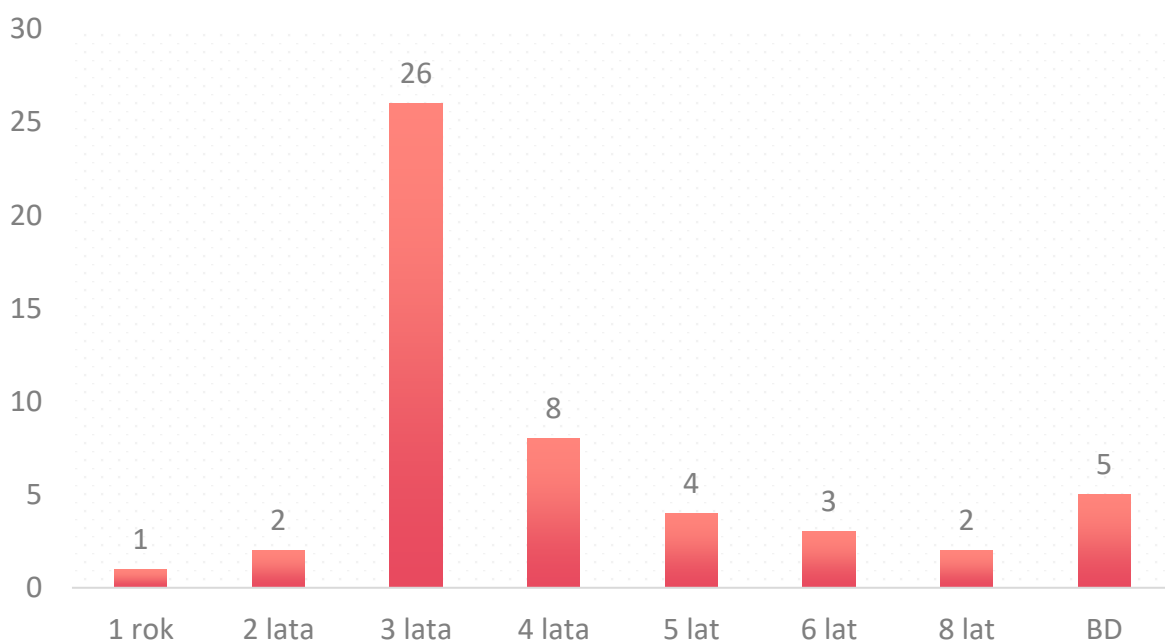


Źródło: Raport Sedlak & Sedlak „Programy motywacyjne w 2019 roku”

## Na jaki czas uchwała się programy motywacyjne?

Jednym z najważniejszych parametrów programu motywacyjnego jest okres za jaki dokonywana jest ocena wyników pracy uczestników. W badanych spółkach były to zazwyczaj 3 lata. Dobrą praktyką stosowania programów motywacyjnych jest ocena wyników spółki, będących podstawą do wypłat z programu, w długim terminie. Jako definicję długiego terminu zazwyczaj podaje się okres co najmniej 3 lat. Programy dłuższe niż 3 lata stosowało 17 spółek.

**Wykres 3. Liczba spółek stosujących określony całkowity czas oceny wyników w ramach programu motywacyjnego**



Źródło: Raport Sedlak & Sedlak „Programy motywacyjne w 2019 roku”

## Jaką ilość instrumentów kapitałowych przyznaje się w ramach programów motywacyjnych?

Wielkość danego programu motywacyjnego najłatwiej określić poprzez udział przyznawanych instrumentów kapitałowych w dotychczasowym kapitale akcyjnym. Mediana udziału instrumentów przyznawanych w ramach programu w kapitale zakładowym to 3,3%. Jedna czwarta przedsiębiorstw przyznawała instrumenty kapitałowe stanowiące mniej niż 2,0% kapitału, a jedna czwarta więcej niż 5,2%.

**Tabela 1. Ile instrumentów kapitałowych przyznaje się w ramach programów motywacyjnych (ilość wyrażona jako udział procentowy w kapitale akcyjnym spółki)**

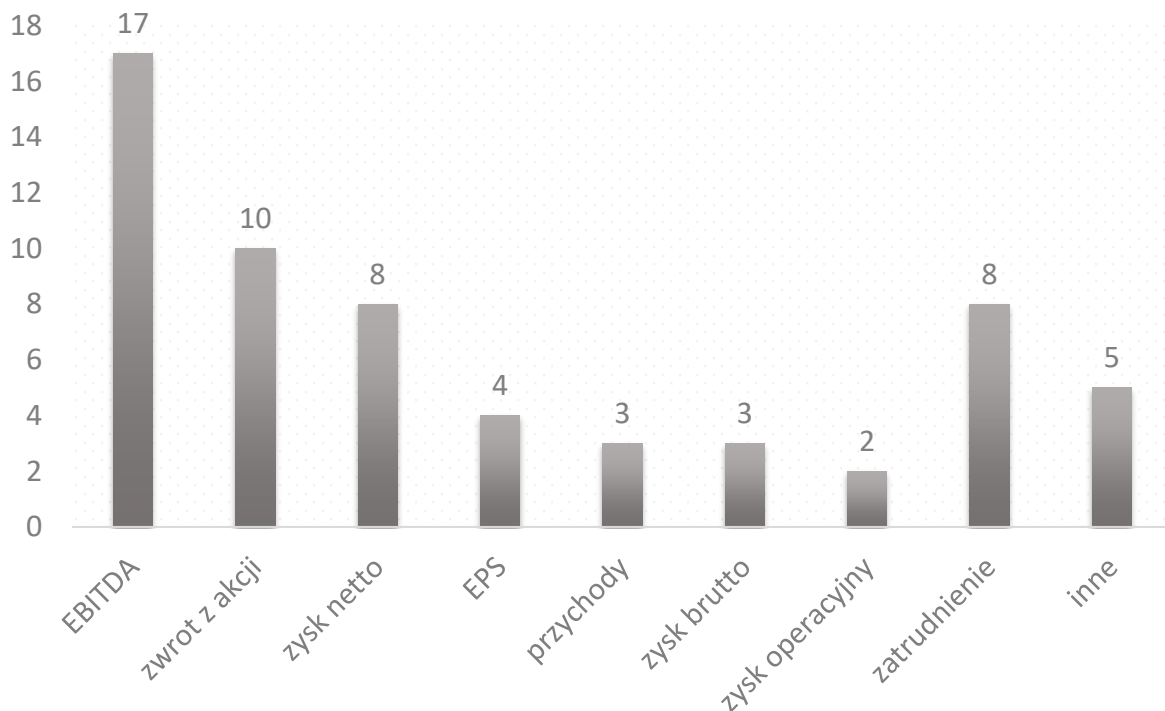
	liczba spółek	dolny kwartył	mediana	górny kwartył	średnia
ogółem	51	2,0%	<b>3,3%</b>	5,2%	4,0%

Źródło: Raport Sedlak & Sedlak „Programy motywacyjne w 2019 roku”

## Za co przyznawane są instrumenty kapitałowe?

Prawdopodobnie najważniejszym elementem każdego programu motywacyjnego są tzw. KPI. Są to miary oceny wyników, za realizację których przyznawane są instrumenty kapitałowe. Spółki stosują zazwyczaj 1 - 3 takich wskaźników. W omawianych spółkach najpopularniejszą miarą był wskaźnik EBITDA. Stosowało go aż 17 z 31 spółek, które podzieliły się informacją o stosowanych miarach.

Wykres 4. Liczba spółek stosujących dane kryteria oceny wyników



Źródło: Raport Sedlak & Sedlak „Programy motywacyjne w 2019 roku”

## Podsumowanie

Wprowadzenie programu motywacyjnego dla kadry zarządzającej z pewnością nie jest zadaniem łatwym. Projektujące go osoby stają przed trudnym zadaniem pogodzenia interesów sponsorów programu (właściciele, akcjonariuszy) i jego odbiorców (menedżerów). Po drodze należy dobrać właściwe miary wyników, które będą uwzględniać najważniejsze aspekty działalności przedsiębiorstwa. W końcu największym problemem jest prognozowanie przyszłości. Projektant musi zastanowić się jak będzie wyglądała sytuacja gospodarcza na rynku, oraz samego przedsiębiorstwa, za kilka lat. Te trudności sprawiają, że niestety bardzo duża ilość programów nie zostaje zakończonych sukcesem. Jeżeli chcą Państwo dowiedzieć się więcej na temat możliwości wdrożenia programu motywacyjnego w Państwa firmie zapraszamy do kontaktu z naszymi konsultantami.

*Konrad Akowacz*  
*Sedlak & Sedlak*

---

## wynagrodzenia.pl

Sedlak & Sedlak wyraża zgodę na publikację niniejszego opracowania pod warunkiem powołania się na źródło: wynagrodzenia.pl oraz zamieszczenie pod artykułem aktywnego linku do strony o wynagrodzeniach menedżerów spółek giełdowych:

(<http://wynagrodzenia.pl/wynagrodzenia-menedzerow>)

czcionką nie mniejszą niż czcionka użyta w publikacji.