

04.02.2019

Informacja prasowa portalu

**wynagrodzenia.pl**

Pytania i dodatkowe informacje:

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

## OKREŚLANIE WARTOŚCI ŁĄCZNEGO PAKIETU WYNAGRODZEŃ: *EXECUTIVE COMPENSATION BENCHMARKING*

Nie sposób ustalić właściwej wysokości wynagrodzenia pracownika nie dysponując odpowiednim porównaniem. W przypadku wynagrodzeń wyższej kadry zarządzającej cały proces jest znacznie bardziej skomplikowany niż w przypadku szeregowych stanowisk.

### **Jak zbudować grupę porównawczą?**

Grupa porównawcza dostarcza wiadomości na temat wysokości wynagrodzeń menedżerów w podobnych firmach. Najczęściej stosowaną praktyką jest wybór około 15 przedsiębiorstw z tej samej lub zbliżonej branży. Drugim istotnym kryterium jest wielkość porównywanych organizacji. Mark Reilly (2015)<sup>1</sup> zaleca dobór firm, których przychody były nie mniejsze niż połowa przychodów porównywanej firmy i nie większe niż ich dwukrotność. Określenie wielkości firmy dzięki wykorzystaniu przychodów jest dobre przede wszystkim dla firm przemysłowych i handlowych, gdyż najlepiej odzwierciedla to skalę ich działalności. Warto pamiętać, że wielkość przychodów jest wartością najsilniej korelującą z wysokością wynagrodzeń. W przypadku firm z branży finansowej bądź nieruchomości lepszą bazę porównania może stanowić wartość aktywów. Informacja ta w większym stopniu odzwierciedla wielkość tego typu przedsiębiorstwa. W przypadku *start-upów* sugeruje się z kolei stosowanie kapitalizacji rynkowej jako właściwego wskaźnika porównania. Kapitalizacja w tym przypadku jest miarą która pozwala określić zaufanie inwestorów do przedsiębiorstwa i jego potencjał. Przychody nie są dla takich firm najlepszą miarą, gdyż często ich po prostu jeszcze nie ma. Odpowiednio dobrana grupa porównawcza pozwala uzyskać dane o wynagrodzeniach menedżerów w spółkach, które są bezpośrednią konkurencją

---

<sup>1</sup> Reilly, M. *The good, the bad, and the benchmarked*. Workspan, 3 (2015), s. 18-25.

porównywanego przedsiębiorstwa. Warto pamiętać, że jest to też najbliższy potencjalny rynek wymiany kadrowej menedżerów, dla których tworzymy system.

W optymalnej sytuacji *benchmark* zapewnia nam informacje na temat wysokości wynagrodzenia stałego, wypłaconych i należnych premii oraz wartości przyznanych instrumentów kapitałowych. Sytuacja optymalna w Polsce jednak nie występuje. Obowiązujące przepisy nie nakazują wprost podawania odrębnej informacji na temat wysokości poszczególnych składników wynagrodzeń. Osobną informację należy podać tylko dla wynagrodzeń z tytułu pełnienia funkcji we władzach jednostek podporządkowanych. Dlatego też grupy porównawcze tworzone dla spółek z GPW zawierają zazwyczaj informację jedynie na temat wynagrodzenia całkowitego. Bardziej szczegółowe dane można uzyskać dla banków i innych instytucji finansowych, które podlegają dyrektywie CRD IV.

Aby lepiej przybliżyć sposób właściwego doboru spółek wchodzących w skład grupy porównawczej poniżej przedstawiamy krok po kroku jak taką grupę skonstruować. Aby przystąpić do pracy analitycznej musimy pozyskać informację na temat podstawowych danych finansowych (jak np. przychody, zyski, zatrudnienie etc.) porównywanego przedsiębiorstwa. Następnie należy wybrać przedsiębiorstwa wchodzące w skład grupy porównawczej. Weźmy przykładową spółkę z branży spożywczej o rocznych przychodach w wysokości 300 mln PLN. Jako porównywane spółki weźmiemy przede wszystkim inne przedsiębiorstwa z branży spożywczej i przychodach nie mniejszych niż 150 mln PLN i nie większych niż 600 mln PLN. Spółek zaklasyfikowanych do branży produkcji żywności na GPW jest 14. Gdy dodatkowo do grupy wprowadzimy kryterium przychodowe, to możliwych do doboru przedsiębiorstw zostaje 5. W tym momencie stajemy przed trudnym wyborem co należy zrobić – porównywać firmy z tej samej branży, czy porównywalnej wielkości. Wydaje się, że lepszym rozwiązaniem jest wybór firm produkcyjno - handlowych z innych branż o porównywalnych przychodach. Na szczeblu zarządczym ważniejszym kryterium jest zakres odpowiedzialności osoby zarządzającej. Czy dana osoba będzie pracować w firmie spożywczej, czy motoryzacyjnej ma już mniejsze znaczenie. Należy przecież pamiętać o tym, że menedżerowie mogą zmieniać pracę nie tylko wewnątrz tej samej branży. Dlatego czasami warto w porównaniu użyć też porównywalne wielkościowo spółki zajmujące się czym innym niż nasze przedsiębiorstwo.

Uzupełniając naszą grupę o firmy z branży chemicznej, materiałów budowlanych oraz tworzyw sztucznych liczba możliwych do wyboru firm rośnie z 14 do 46. Po uwzględnieniu kryterium przychodowego zostaje 20 firm o przychodach w przedziale 154 – 566 mln PLN rocznie. Warto też sprawdzić czy firmy o przychodach mniejszych lub większych niż analizowane przedsiębiorstwo nie są nadreprezentowane. W naszym przypadku firm o przychodach mniejszych niż 300 mln PLN jest 13, a o większych 7. Nadreprezentowane są więc

przedsiębiorstwa o przychodach mniejszych niż 300 mln PLN. Usunięcie kilku firm z grupy firm o przychodach poniżej 300 mln PLN poprawi jakość naszego porównania. Usuwając firmy warto dodatkowo zwrócić uwagę na branżę z której pochodzą. Jeżeli do wyboru mamy usunięcie przedsiębiorstwa z branży porównywanej spółki i z innej, to lepiej usunąć te z innej. W naszym przykładzie usuwamy 4 spółki o przychodach 154, 156, 160 i 201 mln PLN. W skład naszej grupy wchodzi teraz 16 przedsiębiorstw o przychodach 184 – 566 mln PLN. Podczas doboru firm do grupy należy zwrócić też uwagę, czy menedżerowie w analizowanych spółkach przepracowali pełny rok obrotowy. Tylko w ich przypadku otrzymujemy informację na temat pełnej wartości pakietu wynagrodzeń (wynagrodzenie za pełne 12 miesięcy i uzyskane premie). Gdy dysponujemy dobrą bazą danych zawierającą wszystkie potrzebne informacje, to ten krok warto wykonać, nawet przed przystąpieniem do stopniowanego ograniczania przedsiębiorstw branych pod uwagę. Na koniec warto zwrócić uwagę na wartości wynagrodzeń w badanej grupie które wyraźnie odstają *in minus* bądź *in plus* i określić czy różnice te nie wynikają ze struktury właścicielskiej (np. prezes jest założycielem firmy i nie pobiera wynagrodzenia lub przeciwnie, otrzymał bardzo wysoką dywidendę). W takiej sytuacji należy rozważyć usunięcie tego typu przypadków.

Wybrana przez nas grupa zawiera informacje na temat wynagrodzeń 43 menedżerów, którzy przepracowali cały rok: 16 prezesów zarządów z 16 firm, 17 wiceprezesów z 10 firm oraz 10 członków zarządów z 8 firm. Przedsiębiorstwa często nie wyróżniają w składzie zarządów osobno funkcji wiceprezesa i członka zarządu, dlatego też czasami analizy przygotowuje się jedynie dla funkcji prezesa zarządu i pozostałych członków, a nie dla wiceprezesów i członków zarządów osobno. Podczas konstruowania grupy warto zwrócić także uwagę, że oferowane menedżerom stawki wynagrodzeń mogą się od siebie bardzo różnić nawet w firmach o podobnej wielkości. Dlatego nie zaleca się konstruowania grup szczegółowych (dla poszczególnych funkcji) w skład których wchodzi mniej niż 8 przedsiębiorstw.

**Tabela 1. Przykładowa grupa porównawcza dla firmy  
z branży produkcyjnej o przychodach 300 mln PLN**

firma	przychody (w mln PLN)	średnie wynagrodzenie osoby pełniącej funkcje w zarządzie ( w PLN)
A	567	788 267
B	490	519 626
C	479	728 000
D	375	954 677

E	365	582 233
F	343	719 500
G	306	291 677
analizowana firma	300	???
H	288	1 257 287
I	283	533 667
J	278	396 500
K	277	899 800
L	235	625 000
M	226	368 000
N	224	858 000
O	207	358 000
P	185	208 233

Opracowanie własne Sedlak & Sedlak na podstawie raportu o wynagrodzeniach członków zarządów w 2017 roku

Wyniki analizy dla uwzględnionych spółek przedstawione zostały w Tabeli 4. Jak z niej wynika, wynagrodzenie prezesa znacząco różni się od wynagrodzeń osób pełniących pozostałe funkcje. Wynagrodzenia wiceprezesów i członków zarządów nie są już tak bardzo odmienne. W tabeli można zauważyć także, że średnie wynagrodzenie członków zarządów było wyższe niż wiceprezesów. Warto w tym miejscu zauważyć, że średnia jest miarą statystyczną bardziej podatną na wyniki skrajne niż mediana. Stąd też mogą wynikać wspomniane różnice.

**Tabela 2. Wyniki analiz dla omawianej grupy porównawczej dla kryterium branżowego i przychodów**

funkcja	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl	średnia
prezes zarządu	459 000	694 000	1 041 800	751 443
wiceprezes	395 000	572 337	714 900	547 019
członek zarządu	389 000	526 000	912 000	579 960
ogół	395 000	598 700	803 500	630 745

Opracowanie własne Sedlak & Sedlak na podstawie raportu o wynagrodzeniach członków zarządów w 2017 roku

Jak zatem skorzystać z zaprezentowanych wyników? Zazwyczaj firmy porównują się do mediany wynagrodzeń w danej grupie porównawczej. Takie podejście może być kłopotliwe z dwóch powodów. Po pierwsze może prowadzić to do efektu jeziora Wobegon. Termin ten powstał w nawiązaniu do słuchowiska radiowego z USA. Efekt ten polega na przeświadczeniu, że dane grupy lub osoby osiągają wyniki powyżej średniej. Nie występują natomiast osoby z osiągnięciami poniżej niej. Na gruncie benchmarkingu porównywanie się przez firmy do mediany wynagrodzeń urzeczywistnia omawiany efekt. Jeżeli menedżer otrzymuje wynagrodzenie w wysokości mediany lub powyżej niej, to wartość ta z każdym rokiem rośnie. Dlatego też podczas korzystania z wyników analiz warto odnieść się do efektywności uwzględnionych przedsiębiorstw. Można porównać je wykorzystując względnie odporne na czynniki losowe miary, takie jak np. zysk operacyjny lub EBITDA.

Po drugie, jeżeli nie udało nam się uzyskać grupy, w której porównywane przedsiębiorstwo jest zaszeregowane w środku stawki pod względem wielkości, również powinniśmy uwzględnić to w korzystaniu z gotowej analizy. Jeżeli w grupie występowałaby np. nadreprezentacja firm znacząco większych od naszego przedsiębiorstwa (np. 12 z 16 firm byłoby większych o co najmniej 20-30%), to warto dokonać porównania nieco poniżej mediany wynagrodzeń.

Drugim możliwym rozwiązaniem jest skonstruowanie kilku grup porównawczych. Rozwiązanie to jest szczególnie korzystne w sytuacji, gdy skonstruowanie porównania w którym łączymy dwa kryteria (np. branża + przychód) jest niemożliwe ze względu na małą liczbę dostępnych danych. W takim przypadku zestawiamy firmy według różnych wskaźników finansowych. Zazwyczaj są to przychody, zatrudnienie, kapitalizacja, zysk operacyjny/EBITDA. Firma jest wtedy porównywana z każdą grupą osobno na tych samych zasadach, jakie przedstawiliśmy wcześniej (np. dobieramy firmy o zysku nie mniejszym niż połowa zysku naszego przedsiębiorstwa i nie większe niż jego dwukrotność).

Największą trudnością w tym przypadku jest to, że wartości wynagrodzeń uzyskane w poszczególnych grupach mogą znacząco różnić się od siebie. Różnice te mogą w szczególności zachodzić przy wzajemnym porównywaniu wyników z grup dotyczących wielkości (przychody, zatrudnienie) i zysków. Dzieje się tak, dlatego, że zysk przedsiębiorstwa jest wartością zależną od wielu czynników i podlegającą dużym wahaniom roku do roku. Z tego powodu może okazać się, że nawet bardzo duże przedsiębiorstwo wypracowuje niewielki zysk i wpadnie do naszej grupy porównawczej, znacząco zawyżając wyniki porównania. Przy stosowaniu tego podejścia warto zwrócić uwagę, aby dobierane do grupy firmy były podobnej wielkości.

Największą zaletą tego podejścia jest to, że zazwyczaj umożliwia ono wybór firm o bardzo podobnych parametrach finansowych. Ograniczenie o kryterium branżowe zazwyczaj zawęża nam wstępny wybór do kilkudziesięciu przedsiębiorstw. Kierowanie się tylko parametrem finansowym umożliwia wybór spośród 400 spółek notowanych na GPW. Kierując się naszym przykładem przedsiębiorstwa o przychodach rocznych 300 mln PLN, rezygnując z kryterium branżowego, firm o przychodach 150 – 600 mln mamy do wyboru ponad 100. Aby wybrać 16 firm przy uwzględnieniu kryterium branżowego i przychodów, musieliśmy posłużyć się przedziałem 184 – 566 mln PLN. Przy uwzględnieniu jedynie kryterium przychodów przedział można zawęzić do 283 - 330 mln PLN. Jak możemy zobaczyć w tabeli piątej wyniki tak skonstruowanej grupy porównawczej różnią się od wyników przedstawionych w tabeli 4.

**Tabela 3. Wyniki analiz dla omawianej grupy porównawczej dla kryterium przychodów**

funkcja	dolny kwartył	mediana	górny kwartył	średnia
prezes zarządu	480 000	659 000	1 365 300	910 366
wiceprezes	420 000	508 000	651 330	520 050
członek zarządu	347 584	490 000	760 500	551 857
ogół	420 000	538 500	798 708	910 366

*Opracowanie własne Sedlak & Sedlak na podstawie raportu o wynagrodzeniach członków zarządów w 2017 roku*

Na gruncie naszej dotychczasowej praktyki zawodowej wydaje się, że najlepszym podejściem w polskich warunkach jest stosowanie połączonego podejścia pierwszego i drugiego. Grupa stworzona przez połączenie kryterium branżowego z kryterium finansowym stanowi główny punkt odniesienia. Natomiast grupy stworzone w oparciu o pojedyncze kryteria finansowe mogą posłużyć do analiz pomocniczych.

## wynagrodzenia.pl

Sedlak & Sedlak wyraża zgodę na publikację niniejszego opracowania pod warunkiem powołania się na źródło: [wynagrodzenia.pl](http://wynagrodzenia.pl) oraz zamieszczenie pod artykułem aktywnego linku do strony Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (<http://wynagrodzenia.pl/t/ogolnopolskie-badanie-wynagrodzen-np>) czcionką nie mniejszą niż czcionka użyta w publikacji.