

# Executive Salary Survey 2024

wynagrodzenia członków  
zarządów i rad nadzorczych  
w spółkach średniej wielkości

Amberstone Associates Sp. z o. o.

KRS: 0000419720

REGON: 146116270

NIP: 525 253 09 12

Employment agency registration number: 8433

Warsaw office:

00-057 Warsaw, Pl. Dąbrowskiego 1

Poland

tel. +48 22 332 59 00

mail: [biuro@amberstone.pl](mailto:biuro@amberstone.pl)

<http://www.amberstone.pl>

For more information regarding the report please contact:

Renata Hendel, Head of Growth

Tel. +48 507 095 560

[r.hendel@amberstone.pl](mailto:r.hendel@amberstone.pl)

Images by Adam Borkowski on Unsplash

# Spis treści

---

Wstęp	4
Metodyka	5
Executive summary	6
Profil badanej grupy	8
Wynagrodzenia członków zarządów	12
Wynagrodzenia członków rad nadzorczych	21
Co przed nami?	30
Consulting team	31

# Preface.



Drogi Czytelniku,

Średnie firmy to nie tylko siła napędowa gospodarki, ale również centra innowacyjności i przedsiębiorczości. To właśnie one łączą elastyczność małych firm z potencjałem dużych organizacji, tworząc środowisko sprzyjające rozwojowi nowych technologii, budowaniu lokalnych społeczności i wzmocnieniu pozycji Polskie Europe. Dzięki swojej skali i dynamice działania mają unikalną zdolność do szybkiego reagowania na wyzwania rynkowe.

Według PARP, w Polsce działa około 14,4 tys. średnich przedsiębiorstw. Generują blisko połowę PKB sektora MŚP,

Amberstone Associates podjęło wyzwanie odpowiedzi na pytanie: czy systemy wynagrodzeń w średnich przedsiębiorstwach są adekwatne do oczekiwań i dynamicznych zmian rynkowych? Niniejszy raport to wynik tej refleksji. Analizujemy poziomy wynagrodzeń, satysfakcję liderów, udział kobiet w organach decyzyjnych oraz odnotowujemy nowe wskaźniki, takie jak cele związane z ESG.

Raport, oparty na badaniach ankietowych i rozmowach z decydentami, dostarcza rzetelnego obrazu systemów wynagrodzeń w średnich przedsiębiorstwach.

Mamy nadzieję, że stanie się on dla Państwa nie tylko źródłem cennych informacji, ale także inspiracją do dalszych zmian. To coś więcej niż zbiór danych – to impuls do tworzenia lepszego świata biznesu.

# Metodyka

Celem niniejszego raportu było zgromadzenie i analiza danych na temat wynagrodzeń członków zarządów i rad nadzorczych w średnich przedsiębiorstwach w Polsce, zatrudniających od 50 do 500 osób. Wszystkie dane zostały zebrane wyłącznie na potrzeby tego raportu, bez korzystania z informacji wtórnych lub danych pochodzących z innych publikacji.

## Selekcja próby

Próba badawcza składała się ze 120 firm oraz osób, które pełniły funkcje członków zarządów lub rad nadzorczych. Przy selekcji próby uwzględniliśmy fakt, że niektórzy respondenci mogą pełnić funkcje w więcej niż jednej spółce. Taka struktura próby umożliwiła uzyskanie szerokiego i reprezentatywnego przekroju danych, odzwierciedlającego różnorodność i specyfikę średnich przedsiębiorstw operujących na rynku polskim.

## Metody zbierania danych

Dane zostały zgromadzone za pomocą szczegółowych ankiet, które zostały skierowane bezpośrednio do uczestników badania. Ankiety te zostały zaprojektowane tak, aby uzyskać kompleksowe informacje o strukturze wynagrodzeń, w tym o podstawowych płacach, premiach, dodatkach, a także o długoterminowych systemach motywacyjnych stosowanych w zarządach i radach nadzorczych.

## Zabezpieczenie danych

Wszystkie dane osobowe respondentów zostały zanonimizowane przed analizą, aby zapewnić ich prywatność i bezpieczeństwo. Nie identyfikujemy w raporcie żadnych konkretnych osób ani nie udostępniamy informacji, które mogłyby pozwolić na ich identyfikację.

## Analiza danych

Po zebraniu danych przystąpiliśmy do ich szczegółowej analizy, wykorzystując techniki statystyczne do oceny trendów wynagrodzeń oraz do identyfikacji wszelkich korelacji między różnymi elementami pakietów wynagrodzeń. Wyniki analizy przedstawione są w formie graficznej i tekstowej, aby czytelnie przekazać kluczowe wnioski z badania.

## Analiza jakościowa

Sz szczególnie istotnym elementem naszego badania były pytania otwarte i komentarze zgłaszane przez respondentów. Te jakościowe dane dostarczyły głębszego zrozumienia motywacji, percepcji oraz osobistych doświadczeń uczestników odnośnie do struktur wynagrodzeń. Odpowiedzi te pozwoliły na uzyskanie unikalnych spostrzeżeń, które wykraczały poza standardowe metryki i liczby, oferując bardziej realistyczny obraz praktyk wynagrodzeniowych w średnich przedsiębiorstwach.

## Ekspertyzy specjalistów

Cały raport został dodatkowo wzbogacony o komentarze ekspertów z dziedziny zarządzania korporacyjnego, prawa pracy oraz finansów, co pozwoliło na umieszczenie zebranych danych w szerszym kontekście rynkowym i regulacyjnym. Konsultacje te były kluczowe w interpretacji danych i formułowaniu wniosków, które mają na celu wspieranie firm w optymalizacji i usprawnieniu strategii płacowych.

Jesteśmy przekonani, że w oparciu o powyższe założenia oddajemy w Państwa ręce solidnie przygotowaną dawkę wiedzy.

# Executive summary.

Świat średnich przedsiębiorstw stoi dziś na rozdrożu – dynamiczne zmiany rynkowe, rosnące wymagania regulacyjne oraz ewolucja oczekiwań liderów sprawiają, że temat wynagrodzeń zarządów i rad nadzorczych przestaje być jedynie kwestią kosztową. Staje się kluczowym elementem strategii konkurencyjnej, warunkującym zdolność firm do przyciągania i utrzymania talentów, a co za tym idzie – osiągnięcia długoterminowego sukcesu.

Raport „Wynagrodzenia członków zarządów i rad nadzorczych w spółkach średniej wielkości” rzuca nowe światło na ten temat, przedstawiając dane, które inspirują do zmian, a jednocześnie dają konkretne wskazówki, jak zoptymalizować polityki wynagradzania.

## 1. Wynagrodzenia zarządów – czy naprawdę wspierają długoterminowe cele?

Mediana miesięcznego wynagrodzenia członków zarządu wynosi 47 250 PLN brutto. Chociaż na pierwszy rzut oka kwota ta może wydawać się atrakcyjna, rzeczywistość pokazuje, że połowa liderów nie jest objęta długoterminowymi planami motywacyjnymi. Bez nich ciężko mówić o budowaniu prawdziwego zaangażowania w rozwój firmy i jej długofalową strategię.

Systemy premiowe są zróżnicowane, ale nowe wskaźniki, takie jak cele ESG, powoli zyskują na znaczeniu. Coraz częściej firmy rozumieją, że odpowiedzialność środowiskowa i społeczna to nie tylko hasła – to realne kryteria budujące przewagę konkurencyjną.

### Dlaczego to ważne?

Dane sugerują, że przedsiębiorstwa, które nie uwzględniają długoterminowych planów motywacyjnych, ryzykują odpływ najbardziej zdolnych liderów do konkurencji.

## 2. Rady nadzorcze – czy przy obecnym poziomie wynagrodzeń można oczekiwać więcej?

Mediana wynagrodzenia członków rad nadzorczych wynosi zaledwie 7 500 PLN brutto miesięcznie, co stawia ich zarobki poniżej średniej krajowej. Warto jednak podkreślić, że niemal 40% członków rad to kobiety – wyższy odsetek niż w największych spółkach giełdowych. To pozytywny sygnał dla firm, które chcą budować różnorodne i kompetentne zespoły nadzorcze.

Jednak wynagrodzenia rad nadzorczych pozostają wyzwaniem. Wielu respondentów podkreśla, że poziom płac nie jest adekwatny do odpowiedzialności. Co więcej, 15% z nich pracuje pro bono, co rodzi pytanie: *jak długo kompetentne osoby będą pełnić funkcje bez odpowiedniego wynagrodzenia?*

## 3. Świadczenia dodatkowe – standard czy przywilej?

Świadczenia pozapłacowe, takie jak opieka medyczna i samochody służbowe, stają się coraz bardziej standardowe w wynagrodzeniach członków zarządów. Ubezpieczenia D&O są jednak nadal rzadkością, szczególnie w przypadku rad nadzorczych. Zważywszy na rosnącą odpowiedzialność wynikającą z nowych regulacji, takie zabezpieczenia powinny być standardem.

#### 4. Trendy, które zmieniają rynek wynagrodzeń

Kilka kluczowych czynników może zrewolucjonizować systemy wynagrodzeń w średnich przedsiębiorstwach:

- Regulacje prawne – nadchodząca dyrektywa UE dotycząca równowagi płci w organach zarządzających wpłynie na politykę wynagrodzeń w firmach aspirujących do wejścia na giełdę.
  - Cele ESG – firmy, które powiążą wynagrodzenia z celami środowiskowymi i społecznymi, będą lepiej przygotowane na przyszłe wyzwania.
  - Zmiana roli rad nadzorczych – nadzór korporacyjny przestaje być formalnością. Rady nadzorcze coraz częściej pełnią funkcje doradcze, co wymaga nowych kompetencji i adekwatnego wynagrodzenia.
- Zwiększyć rolę celów ESG w systemach premiovych – cele związane z odpowiedzialnością środowiskową i społeczną będą nie tylko regulacyjnym wymogiem, ale także sposobem budowania przewagi konkurencyjnej.
  - Dostosować wynagrodzenia rad nadzorczych do realiów rynkowych – odpowiednie wynagrodzenie to klucz do zapewnienia kompetentnych i zaangażowanych członków rad.

#### Co to oznacza dla średnich przedsiębiorstw?

Wynagrodzenia zarządów i rad nadzorczych przestały być jedynie kosztem. Dziś są narzędziem budowania konkurencyjności, przyciągania talentów i realizacji długoterminowej strategii firmy. Aby nadążyć za dynamicznymi zmianami, przedsiębiorstwa powinny:

- Przyjąć długoterminowe plany motywacyjne – zatrzymanie liderów wymaga myślenia o wynagrodzeniu w horyzoncie kilku lat, a nie jedynie rocznych wyników.

Raport dostarcza nie tylko danych, ale również impulsu do refleksji. Pytanie brzmi: *czy polskie średnie przedsiębiorstwa są gotowe z perspektywy wynagrodzeń, do przyciągania i utrzymania najlepszych liderów również w organach nadzorczych?*

Amberstone Associates stoi na stanowisku, że zmiany w polityce wynagrodzeń zarządów oraz rad nadzorczych w firmach średniej wielkości nie są opcją – są koniecznością.

To, jak szybko firmy dostosują się do nowych realiów, zdecyduje o ich przyszłym sukcesie.



# Profil

badanej grupy;

Niniejsza sekcja prezentuje szczegółowe informacje demograficzne i zawodowe uczestników naszego badania.

Znajdą tu Państwo dane dotyczące dystrybucji płci, przynależności branżowej, wielkości firm uczestniczących w badaniu oraz roli, jaką pełnią respondenci w swoich organizacjach.

Co istotne, prezentowany profil jest unikatowy ze względu na fakt, że badani mogą równocześnie pełnić funkcje członka zarządu oraz członka rady nadzorczej, a niektórzy z nich są członkami rad w więcej niż jednej firmie.

Ta specyfika naszej grupy badawczej rzuca nowe światło na zrozumienie struktur zarządzania i nadzoru, co jest kluczowe dla dokładnej analizy i interpretacji wyników raportu.



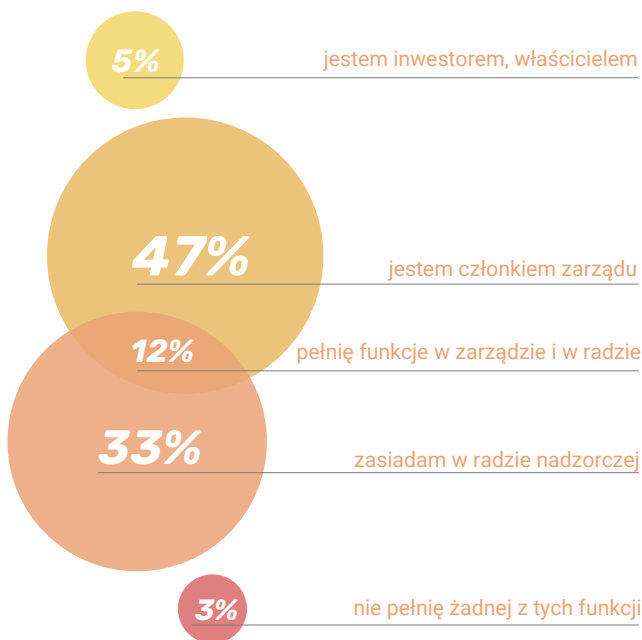
# Profil demograficzny

## kim są nasi respondenci?

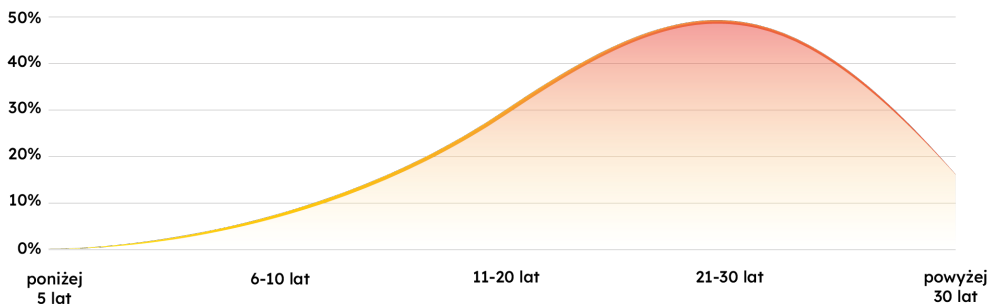
Ankietowane osoby to w większości członkowie zarządów i rad nadzorczych, choć często także osoby pełniące obie te funkcje.

Zazwyczaj charakteryzuje je ponad 10-letnie doświadczenie zawodowe, a w większości jest to staż między 21 a 30 letni.

W badaniu brały udział prawie wyłącznie osoby z obywatelstwem polskim.



## doświadczenie zawodowe



# Profil demograficzny

kim są nasi respondenci?



59%

mężczyźni

60,4%  
w radach

59,0%  
w zarządach



41%

kobiety

39,6%  
w radach

41,0%  
w zarządach

W średnich przedsiębiorstwach różnorodność płci w organach decyzyjnych prezentuje się znacznie lepiej niż w największych spółkach giełdowych.

W naszej badanej grupie kobiety stanowią 41% członków zarządów oraz 39,6% członków rad nadzorczych.

Dla porównania, zgodnie z raportem "Udział kobiet we władzach WIG140 na koniec 2023 roku", opublikowanym niedawno przez 30% Club Poland\* w największych spółkach giełdowych kobiety zajmują jedynie 13,9% miejsc w zarządach oraz 20,6% w radach nadzorczych.

Warto podkreślić, że kwestia równowagi płci w organach spółek nabiera dodatkowego znaczenia w kontekście nadchodzących regulacji prawnych.

Państwa członkowskie miały obowiązek transpozycji dyrektywy do prawa krajowego do 28 grudnia 2024 r., jednak na dzień tworzenia tego raportu proces ten pozostaje w toku.

Dyrektywa nakłada na spółki giełdowe obowiązek osiągnięcia określonych celów dotyczących reprezentacji płci w organach zarządczych do 30 czerwca 2026 r., w tym 40% udziału płci niedostatecznie reprezentowanej wśród dyrektorów niewykonawczych, lub 33% udziału płci niedostatecznie reprezentowanej we wszystkich stanowiskach dyrektorskich).

Chociaż dyrektywa dotyczy głównie dużych spółek giełdowych, jej przyszłe wdrożenie może wpłynąć na kształtowanie polityki różnorodności również w średnich przedsiębiorstwach, na przykład takich, które planują wejście na giełdę lub współpracę z większymi podmiotami, które mogą już dostosowywać swoje praktyki do nowych standardów.

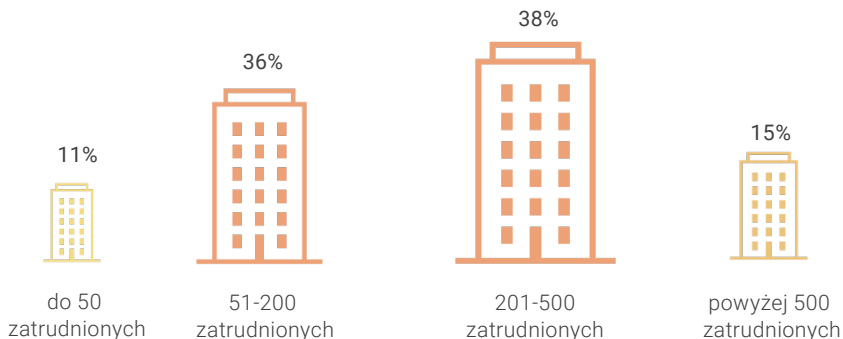
	Średnie przedsiębiorstwa	Spółki giełdowe (WIG140)
udział kobiet w zarządach	41,0%	13,9%
udział kobiet w radach nadzorczych	39,6%	20,6%

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2381 została zaprojektowana w celu poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz wprowadzenia powiązanych środków.

Dążenie do zrównoważonej reprezentacji płci nie tylko odpowiada na potrzeby różnorodności, ale także przygotowuje przedsiębiorstwa na przyszłe wymogi regulacyjne, odzwierciedlając coraz silniejszy nacisk Unii Europejskiej na kwestie ESG.

# Profil demograficzny

jakie organizacje reprezentują?



Grupę badawczą stanowili przedstawiciele średnich przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 500 osób. Świadomie zdecydowaliśmy się wykluczyć z badania mniejsze firmy oraz duże korporacje, aby skoncentrować się na specyfice i dynamice sektora średnich przedsiębiorstw.

Nasi respondenci reprezentują szerokie spektrum segmentów rynku.

Chociaż nie koncentrowaliśmy się na żadnym konkretnym sektorze, zauważyć można dominację przedstawicieli z branż technologicznych, finansowych oraz medialnych.

W trakcie bezpośrednich wywiadów zwróciliśmy uwagę na częstą migrację kadry zarządzającej pomiędzy różnymi sektorami, co podkreśla ich elastyczność i zdolność do adaptacji w zmiennym środowisku biznesowym.



# Wynagrodzenia członków zarządów;

Główne wnioski z tego rozdziału

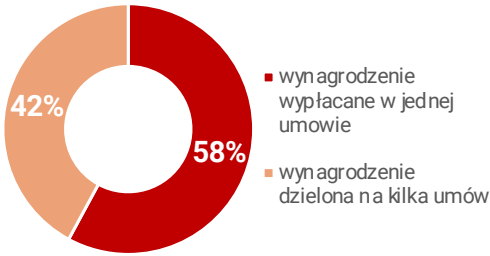
1. Mediana wynagrodzeń podstawowych członków zarządu wynosi 47.250PLN brutto
2. Członkowie zarządu pracują często w oparciu o więcej niż jedną umowę
3. Występuje szeroka gama metod premiowania, od procentu zysku firmy do złożonych kombinacji różnych KPI.
4. Premie są najczęściej związane z wynikiem organizacji
5. Wśród KPI's dla zarządów pojawiają się nowe cele związane z ESG.
6. Świadczenia dodatkowe takie jak rozszerzona opieka medyczna i samochody służbowe klasy premium są powszechne.
7. Większość posiada ubezpieczenia typu D&O
8. Mniej niż połowa respondentów objęta jest długoterminowymi planami motywacyjnymi, takimi jak opcje na akcje.
9. Członkowie zarządu są na ogół usatysfakcjonowani z otrzymanego poziomu wynagrodzenia



# Model zatrudnienia

jak zatrudniani są członkowie zarządów?

Czy otrzymujesz wynagrodzenie na podstawie jednej umowy, czy jest ono dzielone?

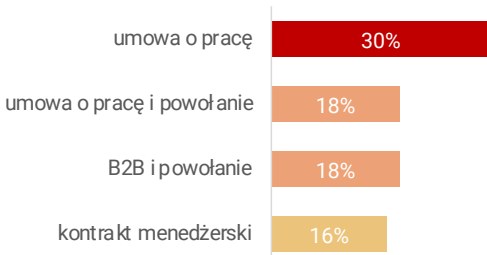


Ponad 40% respondentów jest zatrudniona na więcej niż jedną umowę w celach optymalizacji podatkowej.

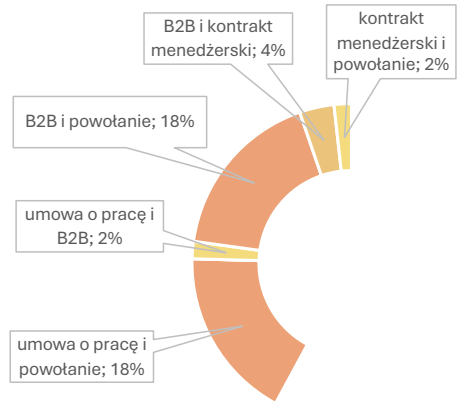
Najczęściej spotykane podzielone formy zatrudnienia dotyczą osób zatrudnionych na umowę B2B, choć ten rodzaj umowy pojawia się również w umowach pracę.

Zależy to również od organizacji, w której te osoby są zatrudnione. Umowy o pracę najczęściej występują w firmach będących częścią organizacji międzynarodowych, co może wynikać z faktu, że trudniej jest tłumaczyć zagranicznym inwestorom zawiłość polskiego systemu fiskalnego i możliwości wynikające z alternatywnych form zatrudnienia.

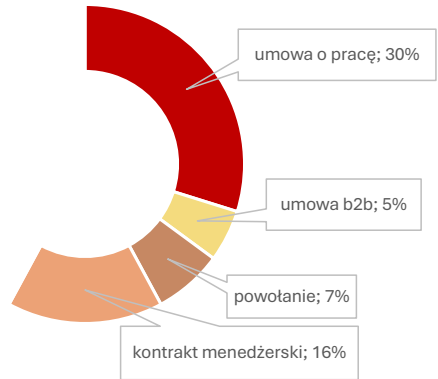
## najczęstsze modele zatrudnienia



gdy stosowany jest podział umów



gdy jest pojedyncza umowa



Wśród członków zarządu najczęstsze formy zatrudnienia to umowa o pracę lub umowa B2B, często uzupełniane o umowę powołania. Osoby zatrudnione na jedną umowę to głównie te na umowie o pracę. Kontrakt menedżerski jest popularny w przypadku zadań specjalnych, takich jak przygotowanie spółki do zmiany właścicielskiej.

# Model zatrudnienia

o co chodzi z tymi umowami?

## Umowa o pracę

- Regulowana przez Kodeks Pracy
- Gwarantuje niezbywalne wynagrodzenie, płatny urlop oraz ubezpieczenie
- Pracodawca odpowiedzialny jest za prawidłowe naliczanie wynagrodzenia, podatków i składek zdrowotnych

## Umowa B2B

- Regulowana przez Kodeks Cywilny
- Partnerstwo między podmiotami gospodarczymi
- Korzyści finansowe obejmują optymalizację podatkową i składkową,
- Obowiązki księgowe

## Kontrakt menedżerski

- Cywilnoprawna umowa na świadczenie usług zarządzania
- Określa prawa, obowiązki i wynagrodzenie
- Możliwość łączenia z umową o pracę lub inną umową cywilnoprawną w celu optymalizacji podatkowej

## Wynagradzanie z tytułu powołania

- Oszczędna metoda dla spółki z o.o.
- Ustanowione przez uchwałę wspólników
- Wynagrodzenie zwolnione ze składek na ubezpieczenia społeczne, z obowiązującym tylko ubezpieczeniem zdrowotnym (9%) i podatkiem dochodowym (PIT)

Istnieje możliwość łączenia funkcji członka zarządu z umową o pracę lub umową cywilnoprawną. Przepisy prawa nie zabraniają łączenia powołania z umową o pracę lub umową cywilnoprawną. W związku z tym, członek zarządu może otrzymywać wynagrodzenie z tytułu powołania – od którego nie są naliczane składki na ubezpieczenia społeczne – jednocześnie otrzymując wynagrodzenie z umowy o pracę lub umowy zlecenia, które podlega ubezpieczeniom społecznym.

Wynagrodzenie określone w ramach umowy B2B jest bazowane na kwocie netto wykazanej na fakturze VAT, z której samozatrudniony musi samodzielnie opłacić podatek dochodowy, składki na ubezpieczenie społeczne oraz uregulować należny VAT.

Zakres obowiązków wynikających z umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej musi być jednak precyzyjnie określony i różny od obowiązków wynikających z powołania.

Warto zwrócić uwagę, że zawarcie umowy o pracę z członkiem zarządu wymaga odpowiedniej reprezentacji spółki, zwykle przez radę nadzorczą lub ustanowionego pełnomocnika, a umowa zawarta inaczej jest nieważna.

Należy także ustalić sposób ewidencjonowania pracy wykonywanej przez członka zarządu, aby jasno rozróżnić zadania realizowane na podstawie powołania od tych wykonywanych na podstawie umowy o pracę lub umowy zlecenia.

Zaleca się zasięgnięcie porady prawnej przy tworzeniu łączonych umów dla członków zarządu, gdyż nie istnieje uniwersalny wzór. Pomoże to uniknąć konfliktów prawnych.

# Wynagrodzenia

## wynagrodzenie podstawowe

### Całkowite wynagrodzenie podstawowe

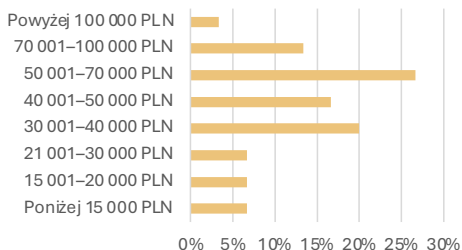
	miesięcznie PLN	rocznie PLN	miesięcznie EUR	rocznie EUR
Q1 (pierwszy kwartył)	36 250,00 zł	435 000,00 zł	€ 8 430,23	€ 101 162,79
Mediana (wartość środkowa)	47 250,00 zł	567 000,00 zł	€ 10 988,37	€ 131 860,47
Moda (najczęstsza wartość)	35 000,00 zł	420 000,00 zł	€ 8 139,53	€ 97 674,42
Q3 (trzeci kwartył)	60 000,00 zł	720 000,00 zł	€ 13 953,49	€ 167 441,86
Maximum	170 000,00 zł	2 040 000,00 zł	€ 39 534,88	€ 474 418,60

kurs EUR do PLN: 1EUR = 4,30PLN

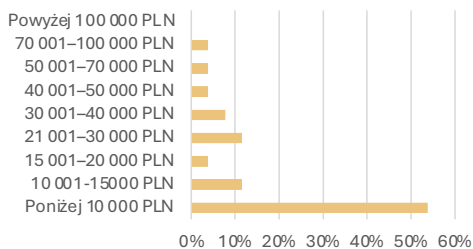
Q1 (Pierwszy kwartył)  
Mediana – Środkowa  
Dominanta (Moda)  
Q3 (Trzeci kwartył)  
Maksimum

wartość, poniżej której znajduje się 25% danych  
wartość środkowa w zbiorze danych uporządkowanym rosnąco  
wartość najczęściej występująca w zbiorze danych  
wartość, poniżej której znajduje się 75% danych  
największa wartość w zbiorze danych

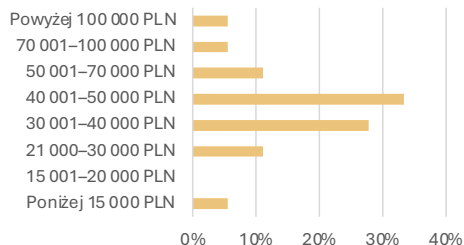
Wynagrodzenie podstawowe w przypadku Umowy o Pracę (PLN miesięcznie brutto)



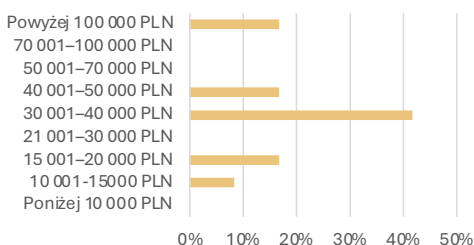
Wynagrodzenie podstawowe w przypadku powołania (PLN miesięcznie brutto)



Wynagrodzenie podstawowe w przypadku Umowy B2B (PLN miesięcznie netto FV)



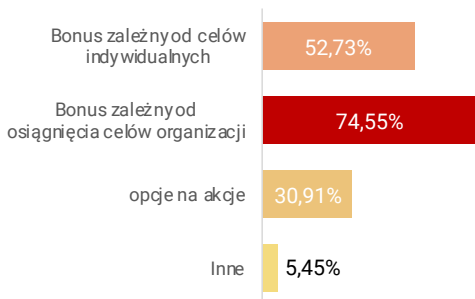
Wynagrodzenie podstawowe dla kontraktu menedżerskiego (PLN miesięcznie brutto)



# Wynagrodzenia

## część zmienna

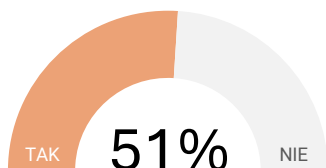
w jakiej formie wypłacana jest część zmienna?



Premie kadry zarządzającej ustalane są na podstawie różnych kryteriów, takich jak:

- Wygenerowany EBITDA/zysk netto na ustalonym poziomie
- Indywidualne KPI oraz ogólna wydajność
- Premia uznaniowa oparta na wartości transakcji w przypadku ról dedykowanych do zarządzania zmianą właścicielską
- Stała premia liczona jako procent rocznego wynagrodzenia (zazwyczaj między 10% a 30%)
- Stała premia liczona jako procent rocznego zysku firmy, (zazwyczaj około 5%)
- Ocena rady nadzorczej
- Zestawienie różnych KPI do osiągnięcia, w tym także cele związane z ESG

czy jesteś objęty planem długoterminowym?



Najpopularniejsze są bonusy zależne od celów indywidualnych i firmowych, co odzwierciedla tendencję do wiązania wynagrodzeń z konkretnymi wynikami.

Premie dla kadry zarządzającej są ustalane na podstawie szerokiego zakresu kryteriów, które obejmują zarówno procent od rocznej pensji, jak i wyniki finansowe firmy, w tym zysk netto lub EBITDA. Występują przy tym różne formy ich wypłacania, w tym stałe premie, premie uznaniowe oparte na wartości transakcji, oraz premie kwartalne związane z osiągnięciami w określonych obszarach działalności firmy.

Ponadto, wynagrodzenia mogą być uzależnione od indywidualnych KPI oraz ocen wydajności dokonywanych przez radę nadzorczą. Nowością są uwzględniane w systemach bonusowych cele związane z ESG, takie jak np. cele na redukcję emisji CO<sup>2</sup>.

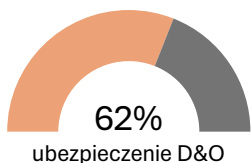
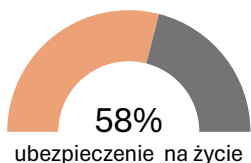
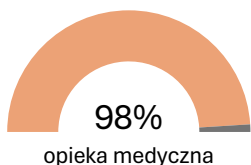
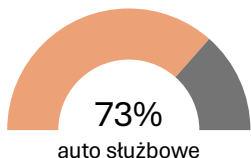
Członkowie zarządu otrzymują różne rodzaje instrumentów kapitałowych jako część swojego wynagrodzenia, takie jak opcje na akcje, jednostki akcji ograniczonych (restricted stock units, RSU) czy akcje za wyniki. Typowe długoterminowe plany motywacyjne trwają od 3 do 5 lat. Te oparte na kapitale zachęty mają na celu zbieżność interesów członków zarządu z długoterminowym sukcesem firmy i mogą stanowić cenną część ich całkowitego pakietu wynagrodzeń.

Warto jednak zauważyć, że prawie połowa respondentów z firm średniej wielkości nie jest objęta planami długoterminowymi.



# Wynagrodzenia

## świadczenia dodatkowe



Kadra zarządzająca otrzymuje dodatki i świadczenia niepieniężne niezależnie od typu zawartej umowy zatrudnienia.

Prawie wszyscy ankietowani objęci są opieką medyczną w wysokich wariantach obejmujących często też rodzinę. Wśród naszych respondentów dominowały komentarze, że tego rodzaju benefity traktowane są obecnie jest jako standard.

Często elementem pakietu w przypadku średnich przedsiębiorstw jest również auto służbowe zazwyczaj klasy premium, które dostępne jest również do użytku prywatnego. Pojawiają się również karty paliwowe z limitem rzędu 1500 PLN.

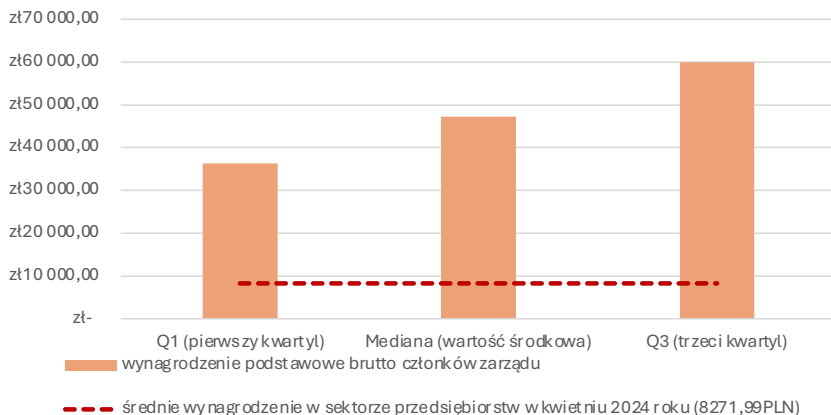
Natomiast jedynie ponad połowa ankietowanych objęta jest dodatkowymi ubezpieczeniami, w tym od odpowiedzialności cywilnej członków organów zarządzających (D&O), ubezpieczenie od niewypłacalności firmy oraz ubezpieczenie na życie.

U ponad 13% pojawiają się inne świadczenia, takie benefity jak wyjazdy zagraniczne, finansowanie edukacji, czy ryczałty na karty do dyspozycji członków zarządu. Nie odnotowaliśmy przy tym żadnych nowych trendów czy tendencji w zakresie wprowadzania świadczeń dodatkowych dla członków zarządów w ankietowanych spółkach.

Warto zwrócić uwagę, że w przypadku zatrudnienia na podstawie umów innych niż umowa o pracę, konieczne jest zabezpieczenie odpowiednich formalnych postanowień dotyczących świadczeń, dostosowanych specyficznie do rodzaju umowy.

# Podsumowanie

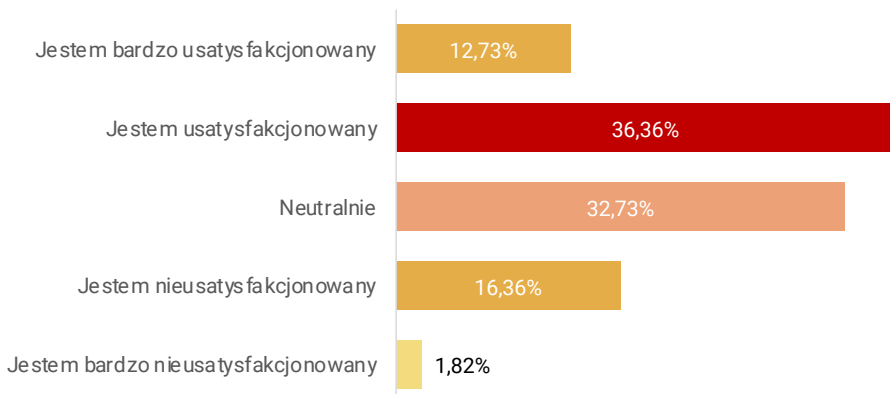
wynagrodzenie zarządów na tle średniego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw



Członkowie zarządu w firmach średniej wielkości otrzymują wynagrodzenie będące równowartością od 4 do 7-krotności średniego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw wg GUS.

Poziom satysfakcji z wynagrodzenia wśród członków zarządu jest generalnie wysoki. Ponad 60% respondentów jest zadowolonych z obecnego poziomu wynagrodzenia, choć niektórzy uważają, że są wynagradzani nieadekwatnie do wielkości biznesu, którym zarządzają.

*Jak bardzo jesteś usatysfakcjonowany z obecnego poziomu wynagrodzenia?*



# Komentarz eksperta



Paweł Homiński

niezależny członek rad nadzorczych,  
ex-CIO i CEO z 30-letnim doświadczeniem zawodowym

To pierwsze, a przynajmniej pierwsze znane mi, badanie wynagrodzenia członków zarządów i rad nadzorczych małych i średnich spółek dostarcza ciekawych informacji nie tylko związanych z samą wysokością wynagrodzeń, ale i sposobem jego ustrukturyzowania.

O ile sam poziom wynagrodzenia stałego w zarządach nie jest zaskoczeniem (dla połowy respondentów mieści się w przedziale 36,5-60 tysięcy zł miesięcznie), to ciekawe wnioski płyną z opisu systemów premiowych. Nie ma tu standardu, jest wiele modeli, odzwierciedlających zapewne specyfikę spółki, preferencje właścicieli czy rady nadzorczej, a także samych członków zarządu. Niespodzianką dla mnie jest, że aż jedna trzecia respondentów objęta jest planami opcyjnymi. Świadczy to o wybitnie długoterminowym charakterze relacji menedżer – spółka.

Natomiast – łącznie z planami opcyjnymi, które najczęściej mają charakter wieloletni – jedynie 51% menedżerów objęta jest planami długoterminowymi. Dobrze by było, żeby więcej członkiń i członków zarządu miała plany (i KPI) o charakterze długoterminowym, zbieżnym z długością kadencji, a nie tylko krótkoterminowe, roczne.



Milena Olszewska-Miszuris

Prezesa Zarządu  
WM Advisory Sp. z o.o.  
Co-Chair 30% Club Poland

Po analizie wyników przeprowadzonego badania widzę dwa obszary wynagrodzeń członków zarządu małych i średnich spółek, które warto by zmienić. Pierwszy z nich to zwiększenie udziału długoterminowych planów.

Obecnie posiada je 51% uczestników badania. Ciężko myśleć o zrównoważonej przyszłości i podejmować odpowiedzialnie decyzje na dekady, koncentrując się głównie na krótkim terminie. Strategiczne decyzje powinny być podejmowane z myślą o tym jak firmy będą działać nie przez najbliższe 3-5 lat, ale kilkanaście i kilkadziesiąt.

Zgodnie z badaniami prowadzonymi przez naukowców, będzie to odmienna od obecnej sytuacji przyszłość, znacznie trudniejsza zarówno pod kątem kwestii klimatycznych jak i społecznych. Drugim elementem, powiązaniem z pierwszym jest zwiększenie udziału wynagrodzenia zmiennego przyznawanego w oparciu o cele ESG. Zachęcam zarządy do zmierzenia się z badaniem podwójnej istotności, a rady nadzorcze do wybrania kilku istotnych wskaźników i powiązania ich z bonusem. To co jest mierzone, jest zrobione – takie działanie powinno więc wzmocnić realne aktywności zarządów na rzecz zrównoważonej przyszłości.

# Komentarz eksperta



Anna Podkowińska-Tretyn

Niezależna Członkini Rad Nadzorczych. Doświadczona liderka biznesu, pasjonatka ludzi i rozwoju biznesu z 20-letnim doświadczeniem w budowaniu i zarządzaniu organizacjami z sektora mediów, e-commerce i nowych technologii.

Executive Salary Survey 2024 jest bez wątpienia istotnym drogowskazem dla kształtowania polityki zatrudnienia i wynagradzania członków zarządów i rad nadzorczych.

Mnogość wariantów modeli zatrudnienia członków zarządów i skutki ich zastosowania mogą przynosić dla stron (zatrudniającej i zatrudnianej) zarówno pozytywne jak i negatywne skutki. Oczywiście wszystkie te formy są powszechnie znane, ale wysoki (42%) odsetek respondentów korzystających z tego typu rozwiązań zaskakuje.

Wydaje się, że wysokie zróżnicowanie wynagrodzenia podstawowego członków zarządów spółek średniej wielkości jest zjawiskiem naturalnym wynikającym z ich zróżnicowania. Warto jednak zauważyć relatywnie wysoką (w porównaniu do spółek giełdowych) reprezentację kobiet (41%) w badaniu co w połączeniu z tzw. skorygowaną luką płacową, czyli wskaźnikiem nierówności płacowej kobiet i mężczyzn w Polsce może poszerzać deltę zarobków.

Z kolei lektura danych o zmiennej części wynagrodzeń zaskakuje wysokim jak na grupę członków zarządu odsetkiem respondentów, którzy otrzymują bonusy oparte o indywidualne KPI (52%) Z pewnością dla znacznej części tej grupy jest to jeden z dwóch bonusów, co sugeruje jeszcze wyższy odsetek (75%) respondentów otrzymujących bonus zależny od celów organizacji.

Jak się okazuje kategoria benefitów otrzymywanych przez ankietowanych jest dosyć oczywista i nie odbiega od tego co jest powszechne dla wyższej kadry menedżerskiej w dużych firmach. Dziwi, że zaledwie 62% członków zarządu objętych jest ubezpieczeniem od odpowiedzialności cywilnej członków organów zarządzających (D&O)

# Wynagrodzenia członków rad nadzorczych

Główne wnioski z tego rozdziału

1. Mediana wynagrodzeń podstawowych członków rad nadzorczych wynosi 7500 PLN brutto ale członkowie rad pracują również pro-bono
2. w badanej próbie prawie 40% respondentów stanowiły kobiety
3. członkowie rad nadzorczych zasiadają często w 2-3 radach
4. zazwyczaj otrzymują stałe wynagrodzenie, choć niektórzy rozliczani są adekwatnie do liczby posiedzeń
5. dodatkowo wynagradzani są za udział w komitetach, rządziej za pełnienie funkcji w radzie takiej jak przewodniczący
6. nie otrzymują wielu świadczeń, a niecała połowa objęta jest ubezpieczeniem D&O
7. tylko 26% respondentów zaznaczyło, że jest usatysfakcjonowanych z otrzymywanego wynagrodzenia.
8. wszystkie dodatkowe komentarze wskazywały, że poziom wynagrodzenia członków rad nie jest adekwatny do odpowiedzialności i może być wyzwaniem przy pozyskaniu kompetentnych osób do pełnienia tych funkcji

# Profil demograficzny

kim są nasi respondenci?



60,4%  
mężczyźni



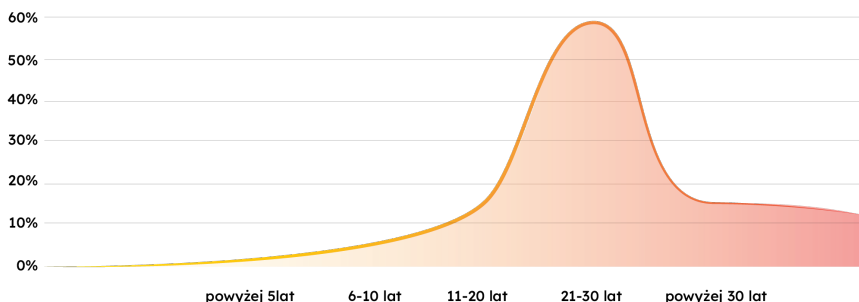
39,6%  
kobiety

W naszym badaniu kobiety w radach nadzorczych stanowiły niecałe 40% ankietowanych.

Dla porównania, według raportu „Płeć, wiek, kompetencje w WIG20 i mWIG40” udział kobiet w radach nadzorczych największych spółek giełdowych jest często niższy, co może świadczyć o większej otwartości średnich firm na różnorodność płci. Niemniej jednak, utrzymanie tego trendu wymaga konkurencyjnych wynagrodzeń, które będą zachęcać do obejmowania tych kluczowych stanowisk.

Członkowie rad to na ogół osoby z bogatym doświadczeniem zawodowym, solidną ścieżką edukacyjną i praktyką w obcowaniu z wieloma przedsiębiorstwami.

Ich wykształcenie i background to zazwyczaj finanse, prawo, funkcje kontrolne. Warto zauważyć, że nowe cele dla przedsiębiorstw związane z regulacjami ESG mogą wzbudzić potrzebę uzupełnienia kompetencji rad. Istotne są również aspekty czysto biznesowe i coraz częstsze dyskusje na temat funkcji doradczej tych organów. Są to aspekty mogące mieć wpływ na oczekiwania stawiane kandydatom na członków rad.



Struktura badanej grupy odzwierciedla zróżnicowanie wiekowe i doświadczenie członków rad nadzorczych.

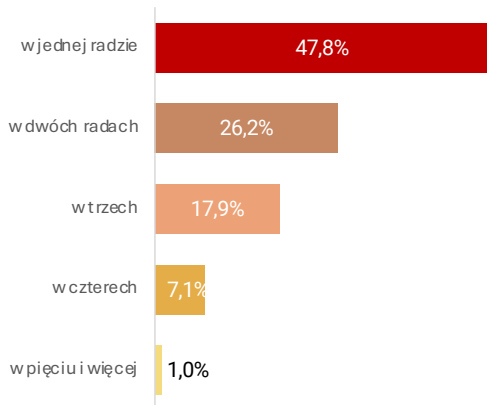
Najliczniejszą grupę stanowili respondenci w wieku 43-54 lat, co podkreśla znaczenie doświadczenia zawodowego i dorobku w przypadku pełnienia tych funkcji.

Mniej liczną, ale równie istotną grupę stanowili liderzy powyżej 54. roku życia, których doświadczenie jest często nieocenione w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwami.

# Profil demograficzny

kim są nasi respondenci?

W ilu radach zasiadasz?



Większość ankietowanych zasiada w więcej niż jednej radzie. Jak w każdej profesji, także i tu cenione jest doświadczenie zawodowe oraz opinia rynkowa na temat potencjalnego kandydata na członka rady nadzorczej.

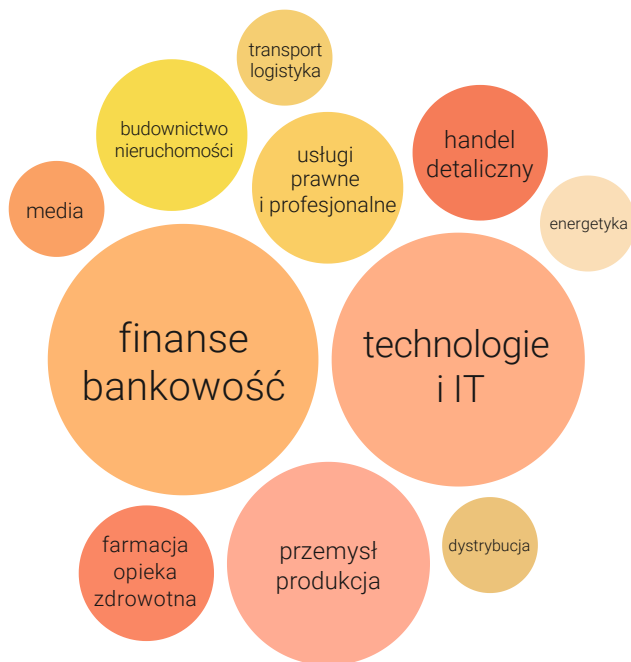
Stąd członkowie rad z praktyką są do nich chętniej zapraszani.

Ich motywacje są różne. Niektórzy traktują zasiadanie jako misję, czasem godząc się na zasiadanie pro-bono, inni łączą to z pracą zawodową, a jeszcze inni traktują zasiadanie jako pełnoetatową profesję. Każda z tych grup zwraca uwagę na rosnące zaangażowanie i poziom odpowiedzialności członków rad.

W jakiej branży działają spółki w których radach zasiadasz?

Respondenci, którzy wzięli udział w badaniu, to przedstawiciele średnich przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 500 pracowników.

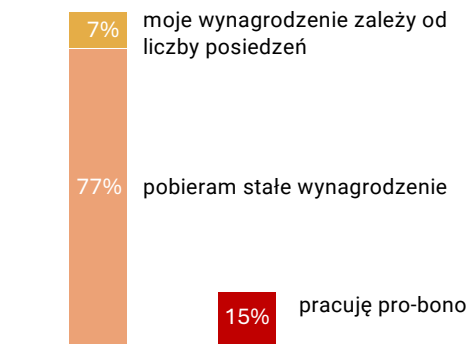
Reprezentują szeroką gamę sektorów rynku i podobnie jak w przypadku członków zarządu chętnie migrują pomiędzy sektorami i podejmują wyzwania w nowej dla siebie branży.





# Wynagrodzenia

## wynagrodzenie członków rad nadzorczych



Aż 15% ankietowanych członków rad nadzorczych deklaruje, że przynajmniej w jednej z rad zasiada „pro-bono”, nie pobierając wynagrodzenia z tego tytułu.

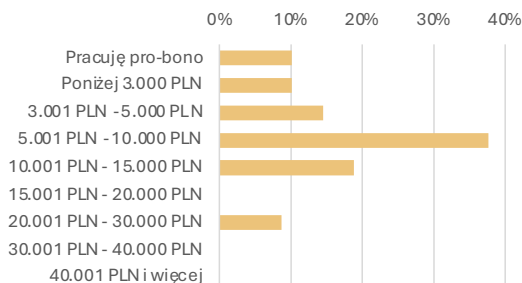
	miesięcznie PLN	rocznie PLN	miesięcznie EUR	rocznie EUR
Q1 (pierwszy kwartył)	4 000,00 zł	48 000,00 zł	€ 930,23	€ 11 162,79
Mediana (wartość środkowa)	7 500,00 zł	90 000,00 zł	€ 1 744,19	€ 20 930,23
Moda (najczęstsza wartość)	6 000,00 zł	72 000,00 zł	€ 1 395,35	€ 16 744,19
Q3 (trzeci kwartył)	12 500,00 zł	150 000,00 zł	€ 2 906,98	€ 34 883,72
Maximum	30 000,00 zł	360 000,00 zł	€ 6 976,74	€ 83 720,93

kurs EUR do PLN: 1EUR = 4,30PLN

Q1 (Pierwszy kwartył)  
Mediana – Środkowa  
Dominanta (Moda)  
Q3 (Trzeci kwartył)  
Maksimum

wartość, poniżej której znajduje się 25% danych  
wartość środkowa w zbiorze danych uporządkowanym rosnąco  
wartość najczęściej występująca w zbiorze danych  
wartość, poniżej której znajduje się 75% danych  
największa wartość w zbiorze danych

## rozkład szczegółowy





# Wynagrodzenia

## świadczenia dodatkowe

Oprócz wynagrodzenia, członkowie rad nadzorczych mogą liczyć na dodatkowe świadczenia takie jak zwroty kosztów przejazdów czy fundusze reprezentacyjne.

Respondenci zwracali także uwagę na dostęp do budżetu szkoleniowego oraz możliwości uczestnictwa w szkoleniach.

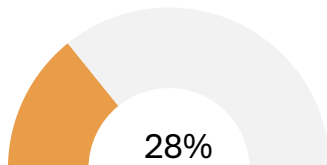
Tego rodzaju dodatki były jednak stosunkowo rzadkie i występowały tylko u niewielkiej części badanych.

Komitety w radach nadzorczych, takie jak komitet audytu czy komitet wynagrodzeń, odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu skutecznego nadzoru nad spółką. Członkowie tych komitetów, ze względu na dodatkową odpowiedzialność i czas poświęcany na szczegółową analizę, często otrzymują wynagrodzenie wyższe od podstawowego. W szczególności, przewodniczący tych ciał zazwyczaj mogą liczyć na wynagrodzenie wyższe o 20-30% w porównaniu do pozostałych członków.

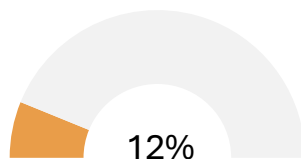
Z naszych badań wynika, że członkowie rad w średnich przedsiębiorstwach rzadziej korzystają z dodatkowych świadczeń, takich jak zwroty kosztów podróży, budżety szkoleniowe czy fundusze reprezentacyjne. To różni się od praktyk w większych spółkach giełdowych, gdzie takie benefity są bardziej powszechne.

Jednocześnie, respondenci podkreślają znaczenie ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej D&O (Directors and Officers), które zapewniają ochronę przed ewentualnymi roszczeniami wynikającymi z pełnienia funkcji członka rady nadzorczej. To świadczenie staje się standardem w wielu firmach, choć z naszych badań wynika, że nie jest nim objęta ponad połowa członków rad.

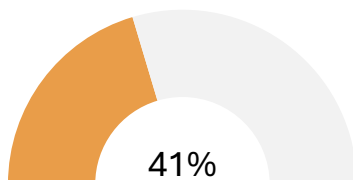
dodatkowe wynagrodzenie  
za udział w komitetach



dodatkowe wynagrodzenie  
za pełnienie dodatkowej funkcji w radzie (np.  
przewodniczący, wiceprzewodniczący)

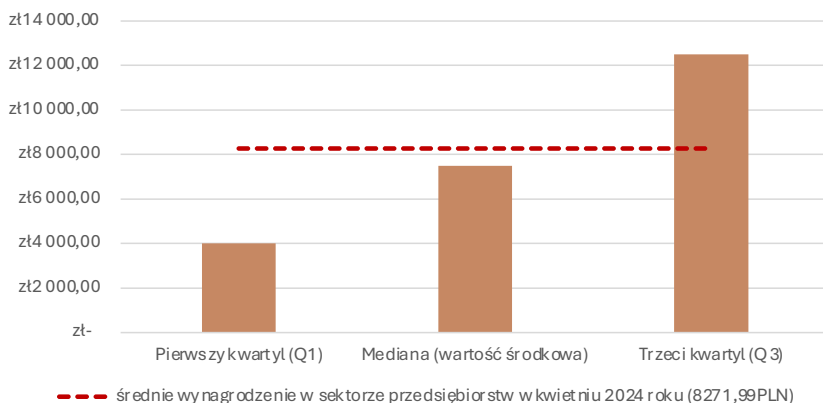


ubezpieczenie D&O



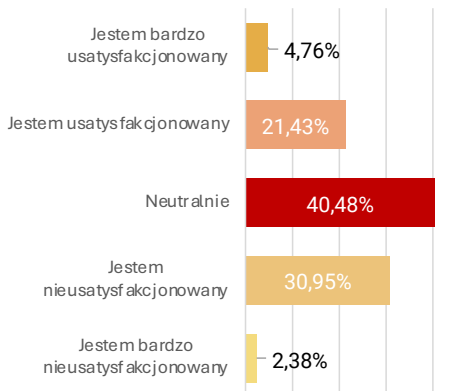
# Podsumowanie

wynagrodzenie członków rad na tle średniego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw



Członkowie rad nadzorczych w firmach średniej wielkości otrzymują zazwyczaj wynagrodzenie będące poniżej średniego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw wg GUS. Choć nieliczni mogą liczyć na znacznie wyższe uposażenie zbliżające ich do poziomu wynagradzania członków zarządu.

*Jak bardzo jesteś usatysfakcjonowany z obecnego poziomu wynagrodzenia?*



Ankietowani często wyrażali swoje niezadowolenie z poziomu wynagrodzeń, które ich zdaniem nie odpowiadają poziomowi odpowiedzialności i zaangażowania wymaganego na tych stanowiskach.

Podkreślali również, że praktyki wynagradzania za pojedyncze posiedzenia są nieadekwatne, zważywszy na ciągły charakter nadzoru wymaganego od rad nadzorczych.

Zaznaczali przede wszystkim, że wynagrodzenie miesięcznie jest zazwyczaj zbyt niskie, biorąc pod uwagę obciążenie i zakres obowiązków. W niektórych przypadkach wynagrodzenie członka rady jest powiązane ze średnią pensją w firmie, co może prowadzić do dysproporcji w oczekiwaniach finansowych.

Członkowie rad nadzorczych porównują swoje wynagrodzenia z tymi, które mogliby otrzymać pracując jako doradcy na rynku komercyjnym, gdzie za podobny nakład pracy, ale mniejszą odpowiedzialność, otrzymywane tam wynagrodzenie jest znacznie wyższe. W związku z tym wskazują na ryzyka związane z pozyskaniem kompetentnych kandydatów do rad.

# Komentarz eksperta



Paweł Homiński

niezależny członek rad nadzorczych,  
ex-CIO i CEO z 30-letnim doświadczeniem zawodowym

Badanie dostarcza bardzo potrzebnych na rynku informacji ilościowych nt. wynagrodzenia członków rad nadzorczych. W przeszłości przyjęło się bowiem – m.in. w związku ze stosunkowo małym zaangażowaniem członków rad – że ich wynagrodzenia nie muszą być konkurencyjne. Dopiero istotny wzrost obciążenia czasowego, zakresu obowiązków, odpowiedzialności sprawił, że wynagrodzenie zaczyna mieć znaczenie dla zapewnienia właściwej obsady rad nadzorczych. Oceniam, że tu jesteśmy dopiero w połowie drogi i potrzeba większej świadomości właścicieli firm, że nie będzie profesjonalnych rad nadzorczych bez należytego wynagradzania ich członków.

Na koniec podzielę się konstatacją związaną ze strukturą respondentów, w której 60% stanowili mężczyźni, a 40% – kobiety. Chciałoby się, aby ten profil demograficzny wynikał nie tylko z większej skłonności kobiet do brania udziału w ankietach i odpowiadania na pytania, ale realnie odzwierciedlał ich udział w zarządzaniu przedsiębiorstwami i ich nadzorowaniu. Dobrze byłoby też skwantyfikować lukę płacową na stanowiskach w zarządach i radach nadzorczych, co byłoby pierwszym krokiem do jej likwidacji.



Milena Olszewska-  
Miszuris

Prezesa Zarządu  
WM Advisory Sp. z o.o.  
Co-Chair 30% Club Poland

Dane z badanych małych i średnich spółek, analogicznie do spółek giełdowych, pokazują, znaczące różnice w poziomie i sposobie wynagradzania zarządów i rad nadzorczych. Naturalnym jest, że praca w zarządzie wiąże się z większą odpowiedzialnością i zaangażowaniem czasowym, z czego wynika znacząco wyższe wynagrodzenie. Zasiadanie w radzie nadzorczej, która wykonuje swoje ustawowe obowiązki, to też praca, która powinna być wynagradzana.

Zaprezentowane dane pokazują, że cały czas część osób sprawuje tę funkcję pro bono, mimo bogatego doświadczenia zawodowego i praktyki, a najczęściej miesięczne wynagrodzenie osób w radach nadzorczych znajduje się poniżej średniego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw wg GUS. Stąd tak jak osoby z zarządów były zazwyczaj usatysfakcjonowane z wynagrodzenia, tak w przypadku przedstawicieli rad nadzorczych przedstawiony w badaniu wskaźnik wyniósł już tylko 26%.

Podejrzewam że – analogicznie jak w przypadku wielu spółek giełdowych – rad nadzorczych się zbyt nie ceni. Zamiast dobrać do nich różnorodne grono specjalistów i specjalistek, które wesprze spółkę swoim know-how, traktowane są „jak długopisy” do statutowych i prawnych celów. Widzę tu znaczącą potrzebę zmiany.

# Komentarz eksperta

Członkowie rad nadzorczych zapewniają niezależny nadzór, strategiczne doradztwo oraz dbają o to, by decyzje zarządu były zgodne z interesami akcjonariuszy i służyły długoterminowemu zrównoważonemu rozwojowi przedsiębiorstwa. Ich wynagrodzenie powinno odzwierciedlać wagę tych obowiązków, zaangażowanie czasowe oraz wiedzę i doświadczenie, jakie wnoszą.

Ustalenie optymalnego poziomu wynagrodzenia dla członków rady nadzorczej nie jest prostym zadaniem. Do czynników, które powinny być brane pod uwagę, należą m.in.:

- wielkość i stopień złożoności danego przedsiębiorstwa;
- wymogi regulacyjne jakim podlega przedsiębiorstwo (np. status spółki notowanej na giełdzie oznacza znaczący dodatkowy zakres obowiązków rady nadzorczej);
- oczekiwania względem rady nadzorczej lub jej danego członka/członkini ze strony właścicieli (zwykły zakres nadzoru zgodny z wymogami kodeksu spółek handlowych czy też oczekiwane znaczące dodatkowe zaangażowanie we wspieranie rozwoju przedsiębiorstwa w określonych obszarach);
- rola danego członka/członkini w radzie nadzorczej i komitetach w ramach rady (np. rola przewodniczącego/przewodniczącej rady, a także przewodniczącego/cej komitetu audytu, wiąże się zazwyczaj z istotnie większym zaangażowaniem czasowym);
- doświadczenie i kompetencje konkretnego członka/członkini rady nadzorczej.

Zbyt niskie wynagrodzenie może zniechęcać wysoko wykwalifikowane osoby do podejmowania się tych ról, zwłaszcza w obliczu rosnącej złożoności regulacji i wymogów dotyczących nadzoru. Często spotykanym błędem jest założenie, że ryzyko to kończy się w momencie, gdy uda nam się zachęcić kompetentne osoby do podjęcia się roli w radzie nadzorczej.



Filip Gorczyca

Członek Zarządu  
Stowarzyszenia Niezależnych  
Członków Rad Nadzorczych

Wszak równie istotne jest to, aby pełniąc tę funkcję, byli oni zmotywowani i wykazywali się wysokim zaangażowaniem. A w sytuacji zbyt niskiego wynagrodzenia, na dłuższą metę może być z tym kłopot.

Warto również rozważyć, jak struktura wynagrodzenia wpływa na motywację. Na polskim rynku, zwłaszcza w przypadku spółek notowanych na giełdzie, członkowie rad nadzorczych zazwyczaj nie otrzymują wynagrodzenia uzależnionego od wyników. Natomiast w niektórych sytuacjach, mechanizmy takie jak wynagrodzenie w formie akcji (z odpowiednimi okresami zatrzymania) mogą skutecznie łączyć ich interesy z długoterminowym sukcesem firmy.

Natomiast z całą pewnością złym pomysłem jest, aby poziom wynagrodzenia uzależniony był od liczby posiedzeń rady nadzorczej. Na szczęście jest to coraz rzadziej spotykana na rynku sytuacja. Nadzór jest procesem ciągłym i nie ogranicza się jedynie do uczestnictwa w posiedzeniach. Ponadto taki model mógłby tworzyć presję do ograniczenia liczby posiedzeń poniżej tej, która jest odzwierciedleniem faktycznych potrzeb.

Podsumowując, optymalny poziom wynagrodzenia dla członka/członkini rady nadzorczej powinien umożliwiać przyciągnięcie i utrzymanie kompetentnych osób, które mogą wnieść istotny wkład do rady, a ponadto zapewnić ich motywację i aktywne angażowanie się w pracę rady w całym okresie pełnienia tej funkcji.

# Komentarz eksperta

Wyniki badania jasno wskazują, że członkowie/członkinie rad nadzorczych w przedsiębiorstwach średniej wielkości uważają, że poziom ich wynagrodzenia nie jest adekwatny do ponoszonej odpowiedzialności.

Jednocześnie ostatnia nowelizacja KSH w zakresie zmiany zasad sprawowania nadzoru korporacyjnego / obowiązków rad nadzorczych oraz inne regulacje nakładają na członków/członkinie rad nadzorczych coraz więcej obowiązków i odpowiedzialności.

Obecnie oczekuje się od RN nie tylko funkcji nadzorczych, nie tylko monitorowania wyników finansowych, ale doradztwa, wkładu w rozwój przedsiębiorstwa i dbałości o obowiązki regulacyjne, kształtowania polityki firmy w zakresie zrównoważonego rozwoju - zwłaszcza w trudnym czasie zawirowań makroekonomicznych, zmian układów politycznych, cyberzagrożeń. Od członków/członkiń RN oczekuje się także nowego podejścia do biznesu np.: w zakresie obszarów wykorzystania technologii, automatyzacji, cyfryzacji procesów, czy w kontekście problemów rekrutacyjnych, utrzymania zaangażowania pracowników i uwzględnienie młodszych pokoleń w politykach zatrudniania.

Członkowie/członkinie RN zauważają wzrastający ciężar nowych obowiązków.

Dostrzegają także zagrożenia. Widzą, że zakres ich odpowiedzialności stale się poszerza, dlatego znaczenia nabierają ubezpieczenia D&O członków/członkiń RN - jak potwierdzają dane z raportu, 41% ankietowanych objętych jest tego typu ubezpieczeniem.

W najbliższym czasie można spodziewać się rotacji w składach RN.



Agnieszka Ulanowska

Head of Compliance / Dyrektor Działu Nadzoru Wewnętrznego i Bezpieczeństwa IT / CCO / ACO oraz współzałożycielka i członkini Rady Programowej Cyber Women Community

Nowe RN to zespoły osób, które będą wykorzystywały swoje doświadczenie, wiedzę i szerokie sieci kontaktów do rozwoju przedsiębiorstwa, będą miały wpływ na misję i cel przedsiębiorstwa. W związku z tym konieczne będzie wprowadzenie do RN nowych osób, aby ich skład stał się bardziej różnorodny - nie tylko pod względem kompetencji (twardych, miękkich, branżowych), ale także płci, wieku czy zainteresowań, które wzniosą nowe spojrzenie.

Rozszerzona rola RN, większe obciążenie zadaniami oraz rosnąca odpowiedzialność członków/członkiń RN powodują, że osoby pełniące funkcje w RN, zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach o skomplikowanej działalności, oczekują wyższych wynagrodzeń, ale także zapewnienia budżetów na szkolenia oraz usługi doradcze.

Jest to całkowicie uzasadnione i naturalne, biorąc pod uwagę skalę wyzwań, przed którymi stoją w szybko zmieniającym się środowisku biznesowym.

# Co przed nami?

W obliczu dynamicznych zmian rynkowych, rosnących oczekiwań społecznych i nowych regulacji prawnych, przedsiębiorstwa te stają przed koniecznością dostosowania systemów wynagrodzeń dla członków zarządów i rad nadzorczych. Oto czynniki i trendy, jakie mogą mieć na nie wpływ:

## 1. Wpływ regulacji prawnych

Nowe przepisy, takie jak Dyrektywa Parlamentu Europejskiego dotycząca równowagi płci w organach spółek giełdowych, stawiają przed firmami wyzwania w zakresie polityki wynagrodzeń. Chociaż średnie przedsiębiorstwa nie zawsze podlegają bezpośrednio takim regulacjom, ich wdrożenie może wpłynąć na spółki planujące wejście na giełdę lub współpracujące z większymi podmiotami. Aby uniknąć problemów związanych z wdrażaniem nowych przepisów, firmy powinny już teraz analizować i dostosowywać swoje systemy wynagrodzeń.

## 2. Zrównoważony rozwój i cele ESG

Cele ESG, obejmujące ochronę środowiska, odpowiedzialność społeczną i ład korporacyjny, zyskują coraz większe znaczenie w systemach wynagrodzeń. Wprowadzenie wskaźników ESG jako części systemu premiowego pozwala nie tylko zwiększyć zgodność z oczekiwaniami społecznymi, ale także budować lepszą reputację firmy. Firmy, które integrują różnorodność w modelach wynagrodzeń oraz wiążą wynagrodzenia z realizacją celów ESG, mogą zyskać na rynku konkurencyjnym i przyciągnąć bardziej zaangażowanych liderów.

## 3. Rosnąca odpowiedzialność członków rad nadzorczych

Zmiany w Kodeksie Spółek Handlowych zwiększają odpowiedzialność członków rad nadzorczych, obejmując zarówno odpowiedzialność cywilną, jak i karną.

Niewłaściwe decyzje mogą prowadzić do osobistych konsekwencji finansowych i prawnych, co wymaga od członków rad większej świadomości oraz zaangażowania w podejmowane decyzje.

Jednocześnie, wynagrodzenia członków rad nadzorczych w średnich przedsiębiorstwach często pozostają na niskim poziomie. Mediana wynagrodzeń w tej grupie jest znacznie niższa niż w dużych firmach, co może negatywnie wpływać na ich motywację. Przedsiębiorstwa powinny dostosować wynagrodzenia do rosnącego ryzyka i odpowiedzialności, aby lepiej odzwierciedlały one rolę i obowiązki członków rad.

## 4. Rozszerzona rada jako strategia zarządzania

Wprowadzenie koncepcji rozszerzonej rady, obejmującej ekspertów i doradców, może pomóc w zwiększeniu różnorodności perspektyw oraz minimalizacji ryzyka związanego z błędnymi decyzjami. Takie struktury wspierają realizację celów ESG oraz umożliwiają lepsze podejmowanie decyzji. Firmy powinny rozważyć system wynagrodzeń dla członków rozszerzonej rady, dostosowany do ich odpowiedzialności i wkładu w strategię firmy.

## 5. Edukacja i rozwój kompetencji

Wzrost odpowiedzialności wymaga inwestycji w rozwój kompetencji członków rad nadzorczych. Szkolenia i podnoszenie świadomości w zakresie nowych regulacji prawnych mogą pomóc liderom lepiej przygotować się do pełnienia swoich funkcji. Zrozumienie implikacji zmian prawnych oraz ich wpływu na działalność spółek jest kluczowe dla skutecznego nadzoru.

# Consulting Team



RENATA HENDEL

Head of Growth  
at Amberstone Associates



MAGDALENA WOJDAT

Executive Search Consultant  
at Amberstone Associates



KRZYSZTOF PUCHALSKI

CEO, Managing Partner  
at Amberstone Associates

# Research Team



JOANNA FLARY

Research Consultant  
at fTeam



KATARZYNA KUDŁAK

Business Development Manager  
at Amberstone Associates



MAGDALENA ZAPART

Senior Consultant  
at fTeam



ALEKSANDRA ZEGAREK

Business Development Manager  
at Amberstone Associates



OLGA MICHALCZUK

Consultant  
at Simplicity by Amberstone



ADAM PUCHALSKI

opracowanie graficzne i skład



# Amberstone Associates



Amberstone Associates jest firmą executive search wspierającą swoich klientów w poszukiwaniu utalentowanych kandydatów na stanowiska zarządzające.

Konsultanci Amberstone Associates od ponad dwudziestu pięciu lat pracują dla setek firm z niemal wszystkich branż.

Celem Amberstone Associates jest łączenie wartościowych ludzi i wspieranie strategicznych decyzji. Specyfika tych działań wymaga dyskrecji i wysoko rozwiniętej etyki biznesowej, choć cechuje nas również chęć ciągłego pogłębiania wiedzy i dzielenia się nią.

Zazwyczaj opracowujemy raporty i badania rynku na zlecenie naszych klientów, ale mamy w planie systematyczną publikację naszych analiz także dla szerszego grona.

Zapraszamy do kontaktu.

## Specjalizacja

Tworzymy grupę składającą się z czterech wyspecjalizowanych marek, które skupiają się na rekrutacji kadry zarządzającej i eksperckiej w obszarach IT/digital, finansów, HR oraz doradztwie HR.

1

## Ekspertyza

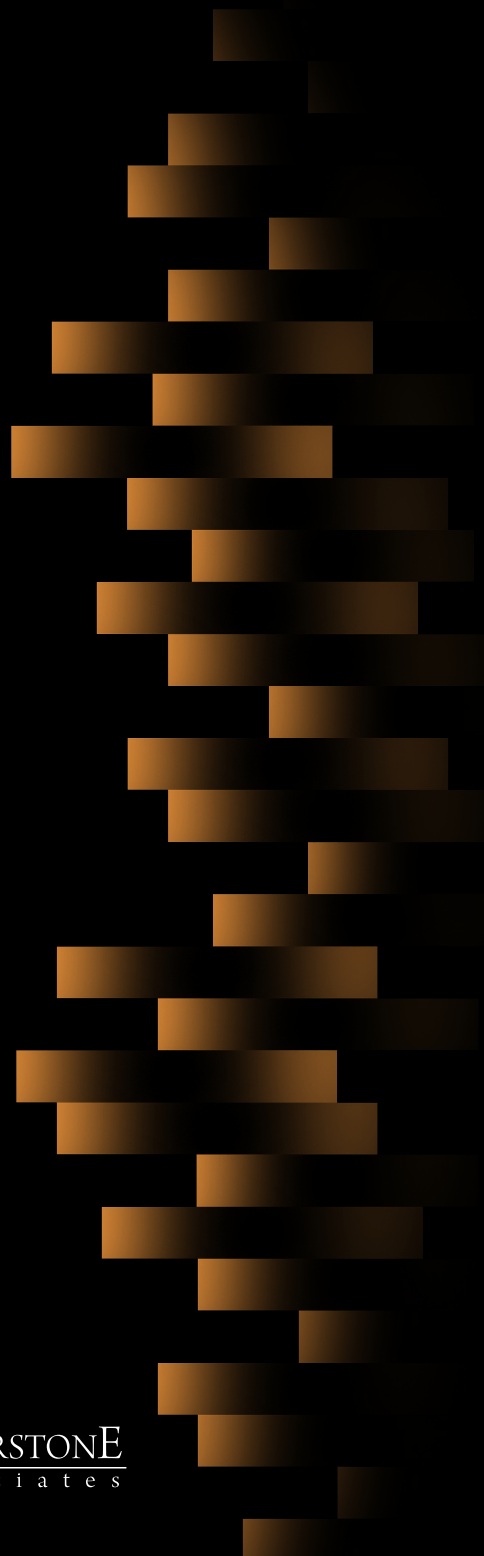
Realizujemy złożone projekty rekrutacyjne na wysokie stanowiska oraz działania doradcze. Łączymy dogłębną znajomość sektora, ocenę kompetencji, szeroką sieć kontaktów i wnikliwą analizę rynku, aby skutecznie odpowiadać na potrzeby naszych klientów.

2

## Wartości

Wspieramy ludzi i strategiczne decyzje, działając z pełną dyskrecją, poszanowaniem prawa oraz etyki biznesowej. To fundamenty naszej pracy i wspólny mianownik naszego zespołu.

3



AMBERSTONE  
a s s o c i a t e s