Wacław Jarmołowicz
Marcin Kościński

SPOŁECZNA I ZAWODOWA POZYCJA MENEDŻERÓW NA RYNKU PRACY A KREACJA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

1. Uwagi wstępne

W nowoczesnej teorii zarządzania przyjmuje się, że jednym z najbardziej istotnych czynników decydujących o sprawnym funkcjonowaniu organizacji gospodarczej jest kierowanie. Wyraża się ono – najogólniej rzecz ujmując – w powodowaniu i koordynowaniu działań jednostkowych zgodnie z celami zespołowymi[1]. Kierowanie jest procesem złożonym i wielopodmiotowym, realizowanym przez menedżerów. Kluczowe znaczenie menedżerów dla osiągania celów organizacji nie budzi współcześnie wątpliwości. Oni to bowiem odpowiadają i zapewniają powiązanie oraz koordynację różnych, istotnych dla organizacji zasobów. Od tego jak pracują kierownicy, zależy zatem także – i to w dużej mierze – efektywność oraz skuteczność działania organizacji jako całości podmiotowej[2].

Biorąc powyższe pod uwagę, przyjmujemy tu, że zamiarem niniejszego opracowania jest ogólna prezentacja i ocena roli społecznej oraz pozycji zawodowej menedżerów we współczesnym społeczeństwie i gospodarce. Ponadto, choć nie pretendując do całościowej oceny udziału menedżerów w podnoszeniu poziomu efektywności gospodarowania, podkreślamy tu również rolę współczesnych polskich kierowników w kreowaniu efektów zewnętrznych i rozwoju stosunków społecznych. Wpływając zaś na sprawność i efektywność działania organizacji gospodarczych, przyczyniają się zatem menedżerowie również do tworzenia swoistego kapitału społecznego, pozytywnie oddziałującego na kulturę pracy i efekty gospodarowania.

---

[1] S. Lachiewicz, *Praca kierownicza w organizacjach gospodarczych*, w: *Organizacja pracy kierowniczej. Wybrane zagadnienia*, Absolwent, Łódź 1994, s. 7.

[2] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 29.

2. Pojęcie, cechy i typy współczesnego menedżera

W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęcone zostało na określenie roli zawodowej menedżera w organizacji. Pomimo to nadal trudno o jednomyślność w zdefiniowaniu samego pojęcia „menedżer". Z rozumienia samego „kierowania" można wszakże – choćby wstępnie – wnioskować, że menedżer jest osobą, której zadanie polega właśnie na kierowaniu innymi ludźmi. Z pewnością jednak takie ujęcie nie jest jeszcze zadowalające. Dlatego ważkim – choć nadal jeszcze tradycyjnym i klasycznym – jest podejście P. F. Druckera, który stwierdza, że menedżerem jest „każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć"[3]. Według tegoż autora, nie można zatem ograniczyć zadań menedżera wyłącznie do ponoszenia odpowiedzialności za pracę innych ludzi, bowiem „główna odpowiedzialność menedżera kieruje się w górę: ponosi ją wobec przedsiębiorstwa, którego jest organem. Jego stosunki ze zwierzchnikiem i współmenedżerami są równie istotne dla jego osiągnięć, jak stosunki z podwładnymi i odpowiedzialność wobec nich"[4].

Bliższej charakterystyki pojęcia „menedżer" dokonać także można, posiłkując się zakresem czynności, które winien on wykonywać. Za T. Sztuckim – do zakresu działalności menedżera zaliczyć można następujące zwłaszcza czynności[5]:

a) regularnie wykonywane czynności wynikające z funkcji zarządzania i odpowiedzialności za tworzenie i realizowanie strategii działania organizacji,
b) powodowane koniecznością podejmowanie decyzji w niespodziewanych sytuacjach,
c) czynności wynikające z konieczności dostosowania zarządzanych podmiotów do rynku wskutek zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa,
d) czynności obejmujące strategiczne i operacyjne przedsięwzięcia.

Opierając się na podobnym zamyśle, próbę scharakteryzowania pojęcia „menedżer" – zarówno w odniesieniu do roli, jak i wymaganych cech kierownika – podejmuje także H. Mintzberg. Dokonuje on zarazem analizy samej istoty pracy kierowniczej. Wynika z niej, jak wskazują na to m.in. W. Piotr, H. Paszke i T. Listwan[6], że:

a) praca kierownicza nie ma wyraźnie określonego początku i końca,

---

[3] P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Kraków 1994, s. 17–18.

[4] Tamże, s. 374.

[5] T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Placet, Warszawa 2001, s. 215.

[6] W. Piotr, H. Paszke, *Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania rynku pracy menedżera*, w: *Rynek pracy w warunkach zmian ustrojowych*, red. W. Jarmołowicz, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 51 i n.; T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Kadry, Wrocław 1995, s. 20.

b) praca ta jest słabo ustrukturalizowana,
c) menedżerowie wykonują wiele różnorodnych czynności,
d) menedżerowie preferują działania krótkie, bieżące,
e) zasadniczym sposobem komunikowania się są rozmowy (telefoniczne, spotkania),
f) wiele działań kierownika jest inspirowanych przez innych.

Na nieco inne z kolei aspekty kładzie akcent A. Polańska, która zauważa, że po drugiej wojnie światowej niezwykle dynamicznie rozwija się profesja menedżera. Według tej autorki, koncentracja kapitału zapoczątkowana w tym okresie powoduje, że pojawił się także ogromny popyt na menedżerów. Jednocześnie przejęli oni – obok kierowania czy też zarządzania ludźmi – rolę przedsiębiorcy, a w tym i pracodawcy[7]. Współcześnie więc zadaniem menedżera jest organizowanie stanowisk, przez co konieczne jest łączenie typowych zadań menedżerskich z przedsiębiorczością.

Wydaje się jednak, że „przejmowanie" przez menedżerów roli samych przedsiębiorców dotyczyć może jedynie bardzo wąskiej grupy kierowników, głównie tych tylko, którzy posiadają w zarządzanej firmie udziały lub akcje. Kwestia znaczącego powiązania zarządzania firmą z udziałem w jej własności – to bowiem jeden z elementów wynagradzania menedżerów na najwyższych tylko szczeblach hierarchii zarządzania podmiotem gospodarczym. Zatem dopiero menedżer, który podejmując określone decyzje gospodarcze, ryzykuje także własnym – znacznym zarazem – majątkiem (w postaci udziałów we własności organizacji), może być określany rzeczywistym mianem przedsiębiorcy.

W literaturze z zakresu teorii ekonomii i zarządzania spotkać można także niemało innych jeszcze rozważań na temat definicji oraz istoty pojęcia „menedżer". Zarazem jednak, niezależnie już od bardziej zróżnicowanych poglądów na tę kwestię, zgodzić się można również co do tego, że w bliższym określaniu ogólnej pozycji menedżera wyróżnia się zwykle co najmniej trzy grupy menedżerów[8]. Przyjmując mianowicie za kryterium różnicowania samo miejsce kierownika w hierarchii zarządzania podmiotem gospodarczym, wyróżnia się zwłaszcza menedżerów na poziomie:
a) top management (szczebel najwyższy),
b) middle management (szczebel średni),
c) junior management, first-line management (szczebel bezpośredni).

---

[7] A. Polańska, *Zarządzanie personelem*, Wyd. Uniw. Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 48.

[8] J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, Łódź 2000, s. 107; W. Jarmołowicz *Wynagrodzenia menedżerów w warunkach zmian* systemowych, w: *Problemy teorii i polityki ekonomicznej okresu transformacji*, red. W. Jarmołowicz, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 130.

W ujęciu bardziej rozwiniętym – za R. W. Griffinem – dokonać też można wskazania na najbardziej charakterystyczne cechy tych poszczególnych grup[9]:

a) menedżerowie ze szczebla najwyższego – stanowią stosunkowo niewielką grupę kadry kierowniczej; są to między innymi osoby zajmujące pozycje prezesów, wiceprezesów, dyrektorów naczelnych, wyznaczające oni cele organizacji, jej ogólną strategię, również politykę operacyjną, a także ponoszące odpowiedzialność za całokształt zarządzania organizacją oraz reprezentują organizację w kontaktach zewnętrznych;
b) menedżerowie szczebla średniego – to najliczniejsza grupa wśród ogółu osób zaliczanych do kadry kierowniczej; wskazać tutaj można przykładowo osoby zajmujące stanowiska kierowników zakładów, szefów wydziałów czy naczelników zespołów; są one odpowiedzialne za realizację polityki i planów opracowanych przez management najwyższego szczebla oraz za nadzorowanie i koordynację działań menedżerów niższego szczebla; zadaniem kierowników średniego szczebla jest zatem sterowanie działaniami, prowadzącymi do realizacji bieżącej polityki przedsiębiorstwa;
c) menedżerowie szczebla najniższego – nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych; określani są stąd mianem „pracowników dozoru"; do grupy tej można zaliczyć przykładowo brygadzistę i mistrza czy nawet kierownika biura; stanowiska te są pierwszymi stanowiskami kierowniczymi pracowników awansowanych z szeregów personelu wykonawczego.

Ponadto, kierując się podziałem zaproponowanym z kolei przez Z. Kubota oraz przyjmując za kryterium kwestię różnicowania się obszaru i zakresu działalności menedżera[10], wyróżnić można także:

a) tzw. menedżerów ogólnych,
b) tzw. menedżerów funkcjonalnych.

Menedżer ogólny jest osobą zajmującą samodzielną pozycję (a poziom jego samodzielności zależy od miejsca w hierarchii organizacji), odpowiedzialną za całokształt funkcjonowania danej jednostki (przedsiębiorstwa, filii, wydziału). Menedżerowie funkcjonalni natomiast zarządzają zwykle jednym, konkretnym obszarem funkcjonowania organizacji. Związani są oni zatem z jakąś określoną specjalnością kierowniczą (a ich przykładem jest menedżer finansowy, menedżer logistyki, menedżer personalny). Z. Kubot zauważa jednocześnie (powołując się na rozważania R. W. Griffina), że pojawiła się współcześnie i podlega dynamicznemu rozwojowi także grupa tzw. menedżerów wyspecjalizowanych (jak np. tzw. menedżer ds. public relations, odpowiedzialny za kreowanie wizerunku firmy i utrzymywanie kontaktów z mediami).

[9] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000, s. 45–46.
[10] Z. Kubot, *Kontrakty menedżerskie średniej kadry kierowniczej*, Klemar, Wrocław 1999, s. 13–14.

3. Społeczno-ekonomiczna rola polskich menedżerów

Mając na względzie powyższe ustalenia i ogólne charakterystyki pojęcia menedżera oraz wyróżnionych w jego ramach określonych grup menedżerskich, spróbujmy zwrócić uwagę na to, jaką pozycję społeczną i ekonomiczną zajmuje menedżer w obecnej gospodarce. Najpierw zauważyć jednak wypada, że analizowana grupa zawodowa jest w praktyce gospodarczej niezwykle zróżnicowana, a przez to i liczna. Sądzi się przykładowo, że w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych liczba menedżerów w Polsce wynosiła około 1,5 mln osób[11]. Jednakże obecnie – tj. po niespełna dziesięciu latach – ich liczba wyraźnie wzrosła. Jak się szacuje, w Polsce około dwóch milionów menedżerów podejmuje codziennie decyzje o różnym charakterze w zakresie zarządzania organizacją[12]. Szerokie ujęcie grupy menedżerów pozwala zaliczyć do niej nie tylko dyrektorów, członków zarządu czy prezesów dużych organizacji, ale także brygadzistów i mistrzów w niewielkich nawet przedsiębiorstwach budowlanych czy kierowników w sklepach osiedlowych.

Współcześnie od dobrych menedżerów wymaga się sprostania wielu oczekiwaniom wysuwanym pod ich adresem przez pracodawców i właścicieli. Obejmują też one nie tylko umiejętności czy zdolności nabyte (czyli takie, których można się nauczyć w toku szkolenia). Równie istotne wydają się bowiem także pewne „szczególne" czy też „wrodzone" cechy psychologiczne oraz fizyczne. Kierownik we współczesnej organizacji musi być „gotowy" do wykonywania zróżnicowanych, niestandardowych zadań w nienormowanym czasie pracy. Wiąże się to często z koniecznością „całkowitego" niejako poświęcenia się realizacji zadań i strategii przyjmowanych w danej organizacji gospodarczej.

Z powodu m.in. wskazywanych wyżej przyczyn oraz wskutek coraz większej dynamiki procesów społeczno-gospodarczych w zmieniającym się otoczeniu mikro- i makroekonomicznym, menedżera musi zatem również cechować zdolność skutecznego działania w takim otoczeniu. Nie sprawdzi się tu np. osoba słaba psychicznie, źle umotywowana czy niezdolna do szybkiego reagowania na zmiany. Zarządzanie firmą i kierowanie ludźmi wymaga bowiem także specjalnej motywacji, z reguły „nastawionej" nie tylko na aspekt materialny[13]. Od współczesnego menedżera wymaga się także zdolności i chęci do szybkiego uczenia się i wykorzystywania wiedzy o ekonomicznym, społecznym czy nawet politycznym otoczeniu organizacji. Umiejętności, jakie powinien posiadać współczesny menedżer, można by tu np. za R. W. Grffinem uszeregować w określonych grupach[14]. Są to mianowicie umiejętności:

[11] J. Czapiński, *Polski menedżer w świetle badań*, „Rzeczpospolita" 1994, nr 11.
[12] W. Kowalski, *Odpowiedzialność menedżera*, „Rzeczpospolita" 2001, nr 92.
[13] Z. Knecht, *Menedżer w dobie transformacji*, WSZ Edukacja, Wrocław 2000, s. 86–87.
[14] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania* organizacjami, PWN, Warszawa 2000, s. 55–57.

a) techniczne – jako niezbędne do wykonywania działań związanych z charakterystyką danej organizacji,
b) interpersonalne – dotyczące nawiązywania kontaktu, rozumienia i motywowania tak jednostek, jak i grup,
c) koncepcyjne – zależne od zdolności myślenia abstrakcyjnego,
d) diagnostyczne i analityczne – umożliwiające zaprojektowanie najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji.

Wart podkreślenia jest tu zarazem fakt, że nie wszystkie wymienione wyżej cechy i umiejętności współczesnego menedżera dotyczą każdego szczebla menedżerskiego i w takim samym stopniu. Niemniej jednak – w szerszym lub węższym zakresie – od każdego współczesnego kierownika wymaga się posiadania wielu z powyższych kompetencji i kwalifikacji, stosownie do zajmowanego szczebla w hierarchii organizacji.

4. Formy zatrudniania i wynagradzania jako wyraz pozycji zawodowej menedżerów

Rynek pracy polskich menedżerów – rozwijający się i zmieniający w okresie trwającej transformacji ustrojowej – w naturalny skądinąd sposób przejmuje zarazem określone wzorce europejskie, w tym także w obszarze zatrudniania i wynagradzania pracowników w ogóle, jak i menedżerów jako specyficznej grupy zawodowej w szczególności. Spowodowane jest to m.in. zmieniającą się strukturą własnościową polskiej gospodarki (w tym i zwiększającym się udziałem kapitału zachodniego), jak również postępującą współpracą i integracją z gospodarkami krajów zachodnich, a zwłaszcza europejskich, przede wszystkim jednak potrzebami dostosowania się do rozwoju gospodarki rynkowej w ogóle.

Aspekt zatrudniania i wynagradzania polskich menedżerów jest zatem istotny zarówno przy podejmowaniu analizy dotyczącej roli menedżerów we współczesnej gospodarce (w tym udziału menedżerów w kreowaniu wzrostu gospodarczego), jak i przy określaniu ich miejsca w hierarchii społecznej. W szczególności bowiem sposoby i formy zatrudniania oraz wynagradzania polskich menedżerów powodują, że ta „warstwa" czy też grupa społeczno-zawodowa staje się jedną z bardziej „elitarnych" zbiorowości. Wprowadzane do polskich systemów wynagrodzeń i motywacji pracowników nowoczesne elementy i techniki polityki personalnej są zazwyczaj w pierwszej kolejności wykorzystywane właśnie wobec tej grupy społeczno-zawodowej, jaką są menedżerowie. Dysproporcje pomiędzy grupą menedżerów a większością pozostałych pracowniczych grup zawodowych wynikają – zdaniem wielu autorów – nie tylko z wyższego wynagrodzenia ogółem, jakie z reguły otrzymują menedżerowie, ale także ze

stosowanych już na etapie samego zatrudniania menedżerów dość zróżnicowanych form, technik i metod[15].

Uwzględniając zmieniające się warunki gospodarowania, ale też wcześniejsze zasady gospodarowania wynikające jeszcze nawet z gospodarki centralnie zarządzanej (które mają pewien wpływ na funkcjonowanie współczesnego rynku pracy), należy jednak najpierw ogólnie skonstatować, że sama forma zatrudniania menedżerów jest dość stabilna. Generalnie więc systemy zatrudniania menedżerów podzielić można na takie, w których podstawą zatrudnienia jest umowa o pracę, oraz takie, w których praca świadczona jest na zasadzie kontraktu menedżerskiego. Systemy zatrudniania oparte na umowie o pracę, wykorzystywane wobec większości kadr menedżerskich, noszą podstawowe cechy oraz spełniają uniwersalne funkcje przynależne powiązanym z nimi systemom wynagradzania w ogóle. Uzupełniającą i zmodyfikowaną (chociaż także opartą na typowej umowie o pracę) formą zatrudniania jest ponadto kontrakt kierowniczy. Ten typ umowy – chociaż służy tym samym celom (o czym dalej) co kontrakt menedżerski – ma jednak inną od niego klasyfikację prawną. Kontrakt kierowniczy wprowadza bowiem – jak pisze P. Walentynowicz – „pracowniczy status menedżera, podlega przepisom prawa pracy oraz wyznacza zupełnie inne relacje pomiędzy kontraktowym kierownikiem a jego zwierzchnikiem niż umowa cywilnoprawna"[16].

Zasadniczo różną w swojej formie metodą zatrudniania menedżera jest natomiast kontrakt menedżerski (zwany także umową menedżerską czy też umową o zarządzaniu przedsiębiorstwem). Przez umowę menedżerską rozumie się zwykle umowę, w której menedżer lub grupa menedżerska zobowiązuje się za wynagrodzeniem do prowadzenia przedsiębiorstwa drugiej strony umowy, na jej rzecz i w jej imieniu, z wykorzystaniem wniesionej wiedzy, doświadczenia i renomy. Natomiast druga strona tej umowy zobowiązuje się do przeniesienia na menedżera uprawnień kierowniczych tak, aby zwiększył on lub utrzymał kondycję ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa oraz jego pozycję na rynku w zamian za wypłacane wynagrodzenie[17].

Kontrakt menedżerski z reguły nie przybiera formy stosunku zależnego, tj. stosunku pracy. Od umowy o pracę różni się on bowiem m.in. większą autono-

---

[15] Warto w tym miejscu zaznaczyć, że – jak zauważa Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów – w Polsce dokonuje się obecnie postępujący proces rozwarstwienia społecznego, czego wyrazem jest istotny wzrost wskaźnika Giniego, który w roku 1988 wynosił 0,257, zaś w roku 2000 już 0,344 (przy czym im wyższa wartość wskaźnika, tym większe zróżnicowania dochodów) – *Podział dochodu i nierówności dochodowe. Fakty, tendencje, porównania*, red. J. Mujżel, Wyd. Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 29, Warszawa 1998.

[16] P. Walentynowicz, *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*, OPO, Bydgoszcz 2000, s. 46.

[17] A. Mróz, *Umowy menedżerskie*, „Personel" 2002, nr 11.

mią stron w określaniu jego kształtu i treści, co pozwala na dużo bardziej swobodne określanie układu stosunków pomiędzy stronami.

Z punktu widzenia przedsiębiorcy, wyróżnić można następujące główne cele, dla których zawiera on kontrakty menedżerskie[18]:
a) zwiększenie efektywności działania przedsiębiorstwa,
b) dokonanie naprawy (sanacji) przedsiębiorstwa,
c) kontynuacja działalności przedsiębiorstwa,
d) zwiększenie zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa,
e) przygotowanie przedsiębiorstwa do zbycia lub przekształcenia,
f) wykonanie określonej funkcji w zakresie działalności przedsiębiorstwa.

Z kolei z punktu widzenia menedżera, wskazać można na następujące typowe przesłanki zawieraniu kontraktu:
a) maksymalizację wielkości przychodów,
b) uzyskanie umownie gwarantowanej samodzielności i niezależności,
c) uzyskanie większego prestiżu,
d) podjęcie ryzyka (wyzwania),
e) uzyskanie wygodnej i bezpiecznej pozycji.

Wartym podkreślenia jest tu jednakże fakt, że kontrakty menedżerskie nie zostały jeszcze w Polsce istotnie upowszechnione[19]. Zakres ich stosowania jest bowiem nadal wyraźnie ograniczony i odnosi się raczej do menedżerów najwyższego jedynie szczebla w hierarchii organizacyjnej, którzy mają zarazem bardzo istotny wpływ na realizację celów podmiotu gospodarczego.

Wskazane powyżej formy zatrudniania menedżerów we współczesnych organizacjach pozostają bowiem w bliskiej korelacji (symbiozie) z formami ich wynagradzania. Generalnie zatem również wyróżnić można formy wynagradzania stosowane na zasadzie typowej umowy o pracę oraz na zasadzie kontraktu menedżerskiego.

Wśród podstawowych składników wynagradzania menedżerów (tak jak i w systemach wynagradzania pracowników w ogóle) główną zatem rolę odgrywają płaca zasadnicza (jako względnie stała) oraz płaca ruchoma (a zwłaszcza premie i nagrody). Wynagrodzenie służy przy tym menedżerom nie tylko w zaspokojeniu ich podstawowych potrzeb, ale staje się także (w mniejszym lub większym stopniu) wyznacznikiem ich społecznego prestiżu[20].

Płaca zasadnicza menedżerów, jako procent wynagrodzenia ogółem, zwykle maleje wraz z przechodzeniem na wyższe poziomy zatrudnienia w organizacyjnej hierarchii, ale nie brak jest także przykładów na bardzo wysoki jej poziom, niemal wyczerpujący całość osiąganych dochodów z pracy.

---

[18] S.W. Ciupa, *Kontrakty menedżerskie*, „Manager" 1997, nr 3.

[19] W. Jarmołowicz, *Wynagrodzenia menedżerów w warunkach zmian* systemowych, w: *Problemy teorii i polityki ekonomicznej...*, op.cit., s. 134–135.

[20] Tamże, s. 132–133.

Część ruchoma płacy, której istotnym elementem są zwykle różnego rodzaju premie i nagrody, uznana być może także za cechę charakterystyczną wynagradzania menedżerów. Oczywiste wydaje się przy tym, że jej składniki i wysokość są lub przynajmniej powinny być zależne od osiąganych przez określonych menedżerów i kierowanych przez nich zespołów pracowniczych efektów gospodarowania. Coraz bardziej upowszechniają się zarazem w polskiej gospodarce także formy wynagradzania popularne w gospodarkach krajów rozwiniętych, a znane pod nazwą tzw. „partycypacji finansowej". W szczególności chodzi tu o premie zależne od zysku oraz udziały w zyskach.

O ile jednak, stanowiące mimo wszystko novum w polskich systemach wynagradzania, tego typu formy partycypacji finansowej, czy szerzej jeszcze partycypacji opartej na udziale we własności firmy (udziały, opcje na akcje itp.), ciągle podlegają bardziej eksperymentalnemu i ograniczonemu co do skali wdrażaniu, o tyle powszechnym i bardzo popularnym elementem motywowania stały się w ostatnich latach różnego rodzaju świadczenia i przywileje w formie dochodów „pozapłacowych". Istotą wprowadzania i udostępniania pracownikom, a zwłaszcza menedżerom, przez pracodawcę tego typu dochodów jest chęć motywowania właśnie menedżerów nie tylko do osiągnięć bieżących, ale także do realizacji przez nich długookresowych celów firmy, jak również „wyzwolenia" w nich poczucia identyfikacji z samą organizacją.

Próbując „zakreślić" tu tylko obszar owych dochodów „pozapłacowych", warto wymienić takie ich przykłady, jak: limity kart kredytowych, wyjazdy wypoczynkowe lub szkoleniowo-integracyjne, możliwość korzystania z samochodów służbowych, dodatkowe ubezpieczenia emerytalne, doradztwo finansowe itp.

W Polsce struktura uzyskiwanych przez menedżerów wynagrodzeń wskazuje, że płaca podstawowa stanowi główny ich element. Niezależnie jednak od bardzo znaczącego udziału właśnie płacy podstawowej w wynagrodzeniach „ogółem" polskich menedżerów, jest także faktem, że zróżnicowanie form wynagrodzeń jest szczególnie charakterystyczne właśnie dla kadry menedżerskiej. W przypadku bowiem większości innych grup zawodowych nie spotyka się raczej takich form wynagradzania jak np. „wynagrodzenia odroczone" w postaci i z tytułu udziałów w zyskach czy wzrostu wartości organizacji.

Tak jednak jak same formy zatrudniania i struktura wynagrodzeń świadczą (ale jeszcze nie przesądzają) o bardzo znacznym już „udziale" menedżerów w tworzeniu nierówności społecznych, tak z kolei poziom tych wynagrodzeń powoduje już często ewidentne ich powstawanie i narastanie. Porównanie bowiem średnich wynagrodzeń uzyskiwanych przez kadrę menedżerską (różnych szczebli) oraz pracowników na stanowiskach niemenedżerskich prowadzi do wniosku, że występują obecnie niewątpliwe dysproporcje między tymi grupami zawodowymi. Przykładowy poziom wynagrodzeń menedżerskich oraz pozostałych pracowniczych grup zawodowych przedstawiają dane poniższych tabel.

Tabela 1

Średnie wynagrodzenia wybranych grup zawodowych w roku 2002 (brutto miesięcznie)

Szczebel zarządzania	Wielkość próby	Wynagrodzenie całkowite (mediana)
Prezes zarządu (top management)	123	26825 PLN
Dyrektor (middle management)	276	13688 PLN
Kierownik (junior management)	1282	4923 PLN
Samodzielny specjalista	2919	3327 PLN
Pracownik szeregowy	1954	2144 PLN

Źródło: portal internetowy www.wynagrodzenia.pl.

Tabela 2

Wynagrodzenia w firmach polskich i zagranicznych (brutto miesięcznie)

Szczebel zarządzania	Mediana	
	Polskie	Zagraniczne
Krajowy dyrektor sprzedaży	13550 PLN	19692 PLN
Kierownik działu marketingu	4000 PLN	13798 PLN
Kierownik działu kontroli jakości	3855 PLN	5759 PLN
Specjalista ds. marketingu	2537 PLN	6412 PLN
Recepcjonista	1522 PLN	2042 PLN

Źródło: portal internetowy www.wynagrodzenia.pl.

Tabela 3

Przeciętne miesięczne wynagrodzenia w roku 2002 (brutto)

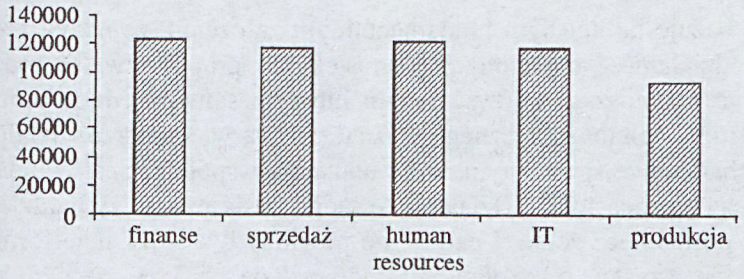
Rodzaj wynagrodzenia	Wynagrodzenie
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie	2133,21 PLN
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw	2277, 43 PLN

Źródło: portal internetowy www.wynagrodzenia.pl (w oparciu o dane GUS).

Inny raport – przeprowadzony przez Mercer Human Resources Institute w roku 2002 – przedstawia m.in. wyniki badań wynagrodzeń kadry menedżerskiej średniego szczebla[21]. Zostały one zaprezentowane na rysunku 1.

Przedstawione wyżej średnie wynagrodzenia odnoszące się do określonej próby przedstawicieli różnego szczebla zarządzania dość jednoznacznie uwidaczniają zatem istniejące i częstokroć bardzo znaczne różnice w poziomie otrzymywanych wynagrodzeń.

[21] M. Kustra, B. Urban, *O płacach na rynku pracodawcy raz jeszcze*, „Personel" 2002, nr 24.



Wynagrodzenie menedżerów średniego szczebla w Polsce (brutto rocznie)
Źródło: B. Urban, M. Kustra, *O płacach na rynku pracodawcy raz jeszcze*, „Personel" 2002, nr 24

Dodatkowo porównanie wyników badania z roku 2002 z wynikami takiego samego badania w roku 2001 wskazuje na narastanie coraz większych „rozpiętości" pomiędzy poszczególnymi grupami zawodowymi. Występują bowiem we współczesnej polskiej gospodarce sytuacje, w których wynagrodzenie miesięczne uzyskiwane przez członka zarządu przedsiębiorstwa zagranicznego jest kilkadziesiąt razy wyższe od płacy uzyskiwanej przez pracownika szeregowego. Świadczy to niewątpliwie o istniejących – i co ważne – coraz bardziej pogłębiających się rozpiętościach pomiędzy grupami zawodowymi w Polsce.

5. *Udział menedżerów w kreowaniu kapitału społecznego*

Przedstawione wyżej spostrzeżenia i oceny charakteryzujące rolę i pozycję społeczną oraz zawodową (w tym i materialną) kadr menedżerskich w Polsce (w szczególności zaś z obszaru grup middle oraz top management) pozwalają tu poczynić spostrzeżenie dotyczące znacznego udziału warstwy zawodowej, jaką tworzą kierownicy, w kreowaniu kapitału społecznego.

Menedżerowie, jako specyficzna grupa społeczno-zawodowa, są więc niewątpliwie liderami przemian w obszarze zarządzania organizacjami gospodarczymi, jakości i kultury pracy. Stosowane wobec coraz szerszej grupy menedżerów „elitarne" formy zatrudniania, ich poziom i struktura wynagrodzeń prowadzą również do postrzegania tej grupy zawodowej jako szczególnie „wartościowej" nie tylko z punktu widzenia danego pracodawcy, ale również w szerszym kontekście społecznym. Wartość dodana, do tworzenia której niewątpliwie przyczyniają się menedżerowie, wynika bowiem także z poprawy „jakości" stosunków międzyludzkich, i to zarówno występujących w ramach danej organizacji, jak i poza nią.

Wprowadzone tu do rozważań zagadnienie udziału menedżerów w tworzeniu kapitału społecznego wymaga jednak przybliżenia niektórych pojęć z tego zakresu. Przytoczyć warto choćby wybrane z literatury przedmiotu definicje „kapitału społecznego". Już na wstępie można zauważyć, iż pojęcie kapitału spo-

łecznego bazuje na pewnym fundamentalnym założeniu, że udział i zaangażowanie w działalność określonych jednostek lub grup wyzwalać może efekty zewnętrzne przynoszące korzyść innym lub tym samym jednostkom czy grupom[22]. Ramy kapitału społecznego wyznaczane są więc poprzez działania zbiorowe, o charakterze społecznym, które ułatwiają współdziałanie jednostkom lub pewnym społecznościom[23]. Działania te mogą nosić mniej czy bardziej sformalizowaną postać, lecz ze swej natury nie powinny być – jak inne formy kapitału – poddane „czystej" tylko ekonomicznej analizie.

Jedna z pierwszych wzmianek dotyczących kapitału społecznego w aspekcie ekonomicznym spotykana była już w roku 1939, kiedy to zauważono, iż udział angielskich robotników w nieformalnych stowarzyszeniach ma znaczący wpływ na normy i wydajność pracy[24]. Jak więc z kolei zauważa P. Bourdieu, kapitał społeczny to „suma aktualnych i potencjalnych zasobów wespół z istnieniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych znajomości (obecnych i potencjalnych)"[25]. Podobnie przedstawia to zagadnienie R. D. Putnam. Autor ten zauważa bowiem, że „kapitał społeczny to te cechy organizacji społecznych, takich jak sieci jednostek lub gospodarstw domowych oraz powiązanych z nimi wartości, które kreują efekty zewnętrzne dla całej wspólnoty"[26]. Istotnym z kolei niewątpliwie wkładem w rozwój nauki o kapitale społecznym była myśl J. Colemana. Autor ten w jednej ze swoich prac stwierdza bowiem, iż kapitał społeczny, jako szereg różnych bytów, charakteryzuje się dwoma cechami: składa się z pewnych powiązań istniejących w ramach struktur społecznych i ułatwia działanie jednostek istniejących w ramach tych struktur[27].

Warto jednakże w tym miejscu zauważyć, że sam fakt posiadania (kreowania) kapitału społecznego przez określone jednostki lub ich grupy nie oznacza jeszcze jego „zamiany" na pozytywne skutki gospodarowania. Kapitał społeczny bowiem, podobnie jak inne formy kapitału, spożytkowany być może nieoptymalnie, przynosząc jednocześnie uczestnikom negatywne skutki[28].

---

[22] A. Portes, *Social Capital. Its Origins and Applications in Modern Sociology*, „Annual Review of Sociology" 1998, vol. 22, s. 1 i n.

[23] P. S. Adler, S. W. Kwon, *Social Capital: the Good, the Bad and the Ugly*, University of Southern California, Los Angeles 1999, s. 3.

[24] W. J. Dickson, F. J. Roethlisberger, *Management and the Worker*, Harvard University Press, Harvard 1939, za: P. S. Adler, S. W. Kwon, *Social...*, op.cit., s. 4.

[25] P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, w: J.G. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology and Education*, Greenwood, New York 1985, s. 248.

[26] R. D. Putnam, *Making Democracy Work. Civic Transitions in Modern Italy*, Princeton University Press, NY 1993, s. 5.

[27] J. S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1990, s. 301 i n.

[28] V. Hazleton, W. Kennan, *Social Capital: Reconceptualizing the BottomLine*, MCB University Press, Volume 5, Radford, Virginia 2000, s. 82.

Jak słusznie zauważają V. Hazleton oraz W. Kennan, coraz większa liczba niesformalizowanych organizacji analizuje każdy aspekt swojej działalności pod kątem udziału w kreowaniu „wartości dodanej". Właśnie bowiem istota kapitału społecznego dostarcza teoretycznego wyjaśnienia, w jaki to sposób organizacyjne i społeczne relacje „transformowane" są w inne formy kapitału, tworząc wspomnianą wyżej „wartość dodaną"[29]. Przyjąć więc można, iż kapitał społeczny jest „zasobem jednostek i grup, który wywodzi się z ich mniej lub bardziej formalnych relacji społecznych"[30]. Zgodnie z kolei z oficjalną terminologią przyjętą przez Bank Światowy, kapitał społeczny „odnosi się do wewnętrznej, społecznej i kulturowej koherencji społeczeństwa, do norm i wartości, które kierują ludzkimi interakcjami i do instytucji, które owe interakcje ucieleśniają. Kapitał społeczny jest rodzajem spoiwa, które utrzymuje społeczeństwo jako całość i bez którego ekonomiczny wzrost bądź dobrobyt ludzki może nie zaistnieć"[31]. Istnienie owego spoiwa powoduje, że osiągany przez daną zbiorowość dobrobyt społeczny jest większy. Uznając, że w każdym społeczeństwie istnieje kapitał społeczny, podkreślić należy, iż jego poziom i struktura są zróżnicowane w poszczególnych krajach[32].

W świetle już chociażby przytoczonych wyżej definicji „kapitału społecznego" można poczynić spostrzeżenie, że pojęcie to wiąże się nie tylko z funkcjonowaniem grup społecznych na poziomie jednej organizacji. Niezwykle ważki jest bowiem wpływ udziału kapitału na funkcjonowanie całej gospodarki. Fakt bowiem uzupełnienia analiz ekonomicznych o elementy inne niż tylko tradycyjnie rozumiany kapitał ludzki i rzeczowy wynika – najogólniej mówiąc – z konieczności wyjaśnienia, dlaczego kraje o podobnym wyposażeniu w te formy kapitału mają różne wskaźniki wzrostu i rozwoju. Z punktu bowiem widzenia ekonomii niektóre zwyczaje etyczne funkcjonujące w ramach danej zbiorowości wydają się bardziej godne naśladowania niż inne. Przyczyniają się one do zwiększenia kapitału społecznego, co pozwala społeczeństwu uzyskiwać wyższy poziom rozwoju gospodarczego[33].

Z punktu widzenia prowadzonej analizy dotyczącej udziału menedżerów w kreowaniu kapitału społecznego istotne jest zagadnienie korzyści uzyskiwanych z tworzenia tej formy kapitału. Można więc tu zauważyć, że polityka orga-

[29] Tamże, s. 85–86.

[30] P. S. Adler, S. W. Kwon, *Social...*, op.cit., s. 5.

[31] Ch. Grootaert, Th. Van Bastelaer, *Introduction and Overview*, w: Ch. Grootaert, Th. van Bastelaer, *The Role of Social Capital in Development. An Empirical Assessment*, Cambridge University Press 2002, s. 3 i n.

[32] A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 60–62.

[33] F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 57.

nizacji zmierzająca do kreowania jak najwyższego poziomu kapitału społecznego przynieść może co najmniej następujące korzyści[34]:

a) kapitał społeczny ułatwia szerszy dostęp do informacji po zdecydowanie niższym koszcie,
b) poprawia szybkość uzyskiwania i przepływu informacji, jak również ich wiarygodność,
c) ułatwia uzyskiwanie wpływu na innych członków organizacji,
d) ułatwia powstawanie solidarności pomiędzy uczestnikami – głównie dzięki przyjmowaniu wspólnych norm i poglądów,
e) czyni możliwym uzyskiwanie „efektów zewnętrznych", co ma niewątpliwie pozytywny wpływ nie tylko na członków organizacji, lecz także na osoby trzecie.

Pamiętając jednak, iż pojęcie kapitału społecznego nie jest jednoznaczne i wciąż budzi wiele kontrowersji i wątpliwości wśród ekonomistów, zaryzykować można jednak również twierdzenie, że działalność menedżerów uosabia pewne wartości, które stać się mogą jednym z obszarów silnie wpływających na jakość i wolumen kreowanego kapitału społecznego. Niewątpliwe jest bowiem, że jednym z ważnych czynników kreujących przewagę konkurencyjną organizacji (i gospodarki) jest właśnie działalność menedżerów, tworzone przez nich normy, formy zachowań oraz – będący wzorem dla wielu innych grup zawodowych – status społeczny i zawodowy.

Rozważając wkład, jaki wnoszą menedżerowie w kreowanie kapitału społecznego, zasadne jest także – jak się wydaje – analizowanie tego zagadnienia z co najmniej dwóch punktów widzenia:

a) konkretnej organizacji, na rzecz której pracuje menedżer,
b) innych grup zawodowych (lub szerzej społeczeństwa).

Podstawowym zatem wkładem menedżerów w kreowanie kapitału społecznego (zwłaszcza poprzez tworzenie nowej jakości w stosunkach międzyludzkich) jest ich działalność w ramach danej organizacji. Kadra menedżerska stanowi bowiem zazwyczaj – obok szeroko rozumianej kadry specjalistów – najlepiej wykształconą i zorganizowaną grupę zawodową. Z punktu widzenia konkretnej organizacji, menedżerowie stanowią więc grupę profesjonalistów, którzy są lub przynajmniej powinni być także odpowiedzialni za tworzenie wartości podnoszących skuteczność działania niewielkich nawet grup społecznych.

Znaczący (a w niektórych przypadkach decydujący) wpływ kadry menedżerskiej na strukturę organizacyjną, kulturę organizacji oraz przyjęte w jej ramach wartości i wyznawane zasady, nie mogą zatem pozostawać – co jest niewątpliwe – bez wpływu na jakość stosunków międzyludzkich. Promowanie bowiem zacieśniania więzi pomiędzy pracownikami danej organizacji oraz współpracy gru-

[34] P. S. Adler, S.W. Kwon, *Social...*, op.cit., s. 14–16.

powej stanowić może pierwszy i konieczny przyczynek do inicjowania wzrostu kapitału społecznego w ramach danej struktury.

Dokonując oceny udziału menedżerów w kreowaniu kapitału społecznego zaznaczyć dodatkowo należy, że istnienie tej formy kapitału powinno być wykorzystane w tworzonych przez menedżerów systemach motywowania pracowników. Szczególnie bowiem w przypadku pracowników otrzymujących znaczne wynagrodzenie, właściwym czynnikiem motywującym stać się może właśnie istnienie kapitału społecznego w ramach danej organizacji. Niemniej jednak, niezależnie od poziomu zaspokojenia potrzeb materialnych jednostki, kapitał społeczny w znacznym stopniu przyczynia się do optymalizacji jej działań[35].

Aspekt jakości stosunków międzyludzkich (kreowanych przy aktywnym często udziale menedżerów) w ramach danej organizacji wpływa znacząco na wielkość organizacji oraz stosunki pomiędzy firmami. W przypadku istnienia wysokiego poziomu zaufania społecznego struktura organizacyjna bywa zazwyczaj bardziej elastyczna, przez co więcej decyzji delegowanych jest na jej niższe szczeble. Dodatkowo poziom czynności kontrolnych i konfliktów organizacyjnych jest znacznie niższy właśnie w organizacjach o wyższym poziomie zaufania i rozwiniętych stosunkach międzyludzkich[36].

W szerszym natomiast aspekcie, wychodzącym niejako poza ramy wyznaczone daną organizacją, poszczególni menedżerowie (bądź ich grupy) stanowić mogą źródło owego spoiwa, które pozwala na organizowanie grup społecznych, w wyniku działania których kreowana jest nowa wartość dodana. Menedżerowie bowiem (w szczególności zaś ze grup middle i top management) stają się często (z racji zajmowanych stanowisk, nabytego wykształcenia, dotychczasowego doświadczenia czy wreszcie naturalnych predyspozycji przywódczych) liderami różnego rodzaju zbiorowości, wyznaczając lub przyczyniając się walnie do wyznaczania ich systemów wartości, co przekłada się na jakość tworzonego kapitału społecznego.

Ponadto wydaje się, że wpływ menedżerów na kreowanie „pozytywnego" kapitału społecznego – zarówno w skali „mikro", jak i „makro" – może mieć co najmniej dwojaki wymiar:

a) po pierwsze, stanowić może wyraz celowego działania menedżerów zmierzającego do podnoszenia jakości wspólnych norm i wartości,
b) po drugie, owo zwiększanie kapitału społecznego może być „ubocznym" efektem działalności menedżerów.

W obrębie danej organizacji osoby zarządzające działami czy całością przedsiębiorstwa celowo tworzyć mogą i narzucać innym członkom organizacji pew-

[35] A. Matysiak, *Źródła kapitału...*, op.cit., s. 63.

[36] Z. J. Stańczyk, *Kapitał społeczny a gospodarka*, w: *Prace z zakresu makroekonomii*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 589, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2001, s. 148.

ne normy zachowań. Normy te generowane są w takich przypadkach przez samą organizację i stanowić mają podstawę komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Celowe działanie menedżerów zmierzające do tworzenia nowych, jakościowo lepszych wartości wyrażać się może zarazem także w ich działalności poza organizacją. Kadra kierownicza bywa bowiem często – jak zaznaczono wyżej – członkami różnego rodzaju zrzeszeń. Jakkolwiek cele działalności takich zrzeszeń bywają rozmaite, zdarzają się wśród nich i takie, które promują określone zachowania, pożyteczne z punktu widzenia efektywnie funkcjonującej gospodarki rynkowej.

Inną jeszcze i na pewno mniej „sformalizowaną" formą udziału menedżerów w kreowaniu kapitału społecznego są z kolei określone „uboczne" efekty ich działalności w ramach organizacji lub też poza nią. Przyjmując koncepcję istnienia tzw. obywatelskiego kapitału społecznego stwierdzić można, iż działalność menedżerów w mniej formalnych stowarzyszeniach, grupach czy innych formach zrzeszeń może również znacząco wpływać na zdolność zbiorowego działania na rzecz założonych celów[37]. Nie ulega bowiem wątpliwości, że to szeroko rozumiane kadry menedżerskie stają się przyczynkiem dla dynamicznego rozwoju wielu organizacji społecznych, promujących innowacyjność, przedsiębiorczość czy też podnoszenie własnych kwalifikacji.

Ogólnie można by stwierdzić, iż udział menedżerów w kreowaniu kapitału społecznego wynikać może zarówno z celowych działań środowiska menedżerskiego, jak też i z „naśladownictwa" pozytywnych cech poszczególnych menedżerów lub ich grup przez inne osoby (lub ich grupy).

Kolejnym, a niezwykle ważnym – w opinii autorów tego opracowania – aspektem związanym z wpływem menedżerów na kreowanie kapitału społecznego jest nie tylko ich pozycja zawodowa, ale także materialna. Znaczne poziomy wynagrodzeń osiągane przez część kadry kierowniczej (w szczególności z grup middle oraz top management) stanowią często skuteczny bodziec dla przedstawicieli innych grup zawodowych do podnoszenia własnych kwalifikacji. Dodatkowo, w określonych sytuacjach, rozpiętości społeczne na tle dochodowym, których „sprawcami" są w znacznej mierze menedżerowie, przyczynić się mogą do pozytywnego rozwoju gospodarczego. Zdaniem bowiem wielu autorów, powstawanie pewnych rozpiętości społecznych jest – w przypadku kadry menedżerskiej – uzasadnione głównie wówczas, gdy działania menedżerów prowadzą do wzmocnienia funkcji prowzrostowych i konkurencyjności poszczególnych organizacji, co przekłada się także na prowzrostowość i efektyw-

[37] S. Knack, *Social Capital, Growth and Poverty: a Survey of Cross-Country Evidence*, w: *The Role of Social Capital in Development. An Empirical Assessment*, Cambridge University Press 2002, za: B. Pogonowska, *Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej*, w: *Kapitał społeczny w teorii i praktyce*, red. H. Januszek, Zeszyty Naukowe AE (w druku).

ność funkcjonowania całej gospodarki[38]. Powstawanie rozpiętości, a w ślad za tym i nierówności społecznych (do pewnego momentu) postrzegane jest zatem także jako czynnik motywujący do podejmowania aktywnej i efektywnej działalności gospodarczej. Ponadto zaś – jak zauważa M. Kabaj – w krajach stosunkowo ubogich, do jakich zaliczać jeszcze należy Polskę, znaczne zróżnicowanie dochodów jest również czynnikiem przyciągającym napływ kapitałów i motywującym do rozwijania przedsiębiorczości. Podobnie sądzą i inni autorzy, gdy dostrzegają pozytywne aspekty zróżnicowania dochodów, powodujące znaczne przyspieszenie szeroko rozumianego rozwoju gospodarczego[39].

Co prawda, powstają też w powyższym kontekście pytania o to, czy nadmierne[40] zróżnicowanie dochodów nie prowadzi także do ograniczania elementarnego prawa jednostki do udziału w PKB i majątku[41]. Zdaniem wszakże wielu autorów, występowanie takich głębokich i „niepożądanych" rozpiętości nie powinno być bynajmniej utożsamiane głównie z działalnością samych menedżerów.

Niewątpliwy jest wreszcie udział kadry zarządzającej w kreowaniu kapitału społecznego w szerokim jego ujęciu, proponowanym m.in. przez M. Fafchampsa oraz B. Mintena. Zgodnie ze spostrzeżeniami tych autorów, najszerzej rozumiany kapitał społeczny uwidacznia się poprzez[42]:

a) lepszą współpracę pomiędzy poszczególnymi sektorami wskutek szerokich powiązań, także personalnych,
b) sieć powiązań między podmiotami powstającą wskutek wzajemnych znajomości pomiędzy członkami tych organizacji.

Powstające w ten sposób związki pomiędzy członkami organizacji kreowane są i utrzymywane zazwyczaj w głównej mierze przez szeroko postrzeganą kadrę kierowniczą tych podmiotów. Owe nieformalne zazwyczaj „znajomości" mogą często przyczyniać się do lepszego rozpoznania rynku przez firmę, ograniczenia ryzyka gospodarowania czy redukcji kosztów pozyskiwania informacji rynkowej, co przyczynia się niewątpliwie do jakości podejmowanych decyzji gospo-

[38] Szerzej na temat proefektywnościowego aspektu nierówności społecznych por. m.in.: S. Golinowska, *Nierówności społeczne; identyfikacja i możliwości wyrównywania*, w: *Nierówności dochodowe i majątkowe: zakres i formy redystrybucji dochodów państwa*, red. E. Mączyńska-Ziemacka, J. Mujżel, S. Owsiak, Wyd. Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 49, Warszawa 2002, s. 25 i n.

[39] *Podział dochodu i nierówności dochodowe...*, op.cit., s. 179.

[40] M.G. Woźniak, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, w: *Gospodarka Polski na przełomie wieków*, red. Z. Dach, PTE, Kraków 2002, s. 131.

[41] *Nierówności dochodowe i majątkowe...*, op.cit., s. 13–14.

[42] M. Fafchamps, B. Minten, *Social Capital and the Firm: Evidence from Agricultural Traders in Madagascar*, w: *The Role of Social Capital in Development. An Empirical Assessment*, Cambridge University Press 2002, za: B. Pogonowska, *Kapitał społeczny...*, op.cit.

darczych. W dalszej kolejności, wskutek działania tego mechanizmu, łatwiejsze staje się uzyskiwanie lepszych rezultatów prowadzonej działalności.

Innym głosem w dyskusji, mogącym podkreślać znaczenie menedżerów w kreowaniu kapitału społecznego, jest niewątpliwie pogląd R. S. Burta. Autor ten, przedstawiając argument „strukturalnej dziury", podkreśla rolę powiązań pomiędzy poszczególnymi segmentami rynku[43]. Dochodzi on jednocześnie do wniosku, iż kapitał społeczny jest w swojej istocie „efektem" usytuowania na zróżnicowanym rynku. Wydaje się, że głównymi „sprawcami" lepszej pozycji podmiotów gospodarczych na konkurencyjnym rynku są właśnie operatywni, komunikatywni i posiadający wyższe kwalifikacje menedżerowie. W tym sensie postawić można tezę o ich dominującej roli w wyzwalaniu kapitału społecznego.

Osoby zarządzające organizacjami (lub tylko ich określonymi obszarami aktywności) w sposób naturalny (poprzez procesy kierowania) stają się także kierownikami podległych im grup pracowniczych. Efektywne działanie takich sformalizowanych grup społecznych powodować może znaczące efekty zewnętrzne, przynoszące korzyść nie tylko dla tych grup, ale także dla innych, mniej lub bardziej z nimi związanych. Z jakości procesu kierowania realizowanego przez menedżerów wynikać więc będzie w znacznej mierze zakres i „jakość" kreowanego przez te społeczności kapitału społecznego.

Rozważając bliżej udział kadr zarządzających w tworzeniu kapitału społecznego, należałoby jeszcze zaznaczyć, iż de facto tej roli kierowników nie można raczej ograniczać tylko do kierowania (ex definitione) formalnymi grupami tworzonymi w ramach danej organizacji. Nie sposób bowiem nie dostrzec wpływu wysokiej, również w opinii społeczeństwa, pozycji zawodowej i społecznej menedżerów. W ten zatem sposób ta grupa społeczno-zawodowa niejako „oddziałuje" na pozostałych członków nie tylko danej organizacji, ale także innych jednostek i grup umiejscowionych na zewnątrz przedsiębiorstwa. Menedżerowie więc, jako grupa społeczno-zawodowa nie tylko na poziomie danej organizacji, ale i w znacznie szerszych „obszarach", mają spory udział w wyznaczaniu charakteru i „jakości" powiązań międzyludzkich. W szczególności zaś w bardziej sformalizowanych zbiorowościach możliwy jest znaczny udział menedżerów w kreowaniu kapitału społecznego. Z drugiej zaś strony, bardzo często wysoka pozycja zawodowa, materialna i społeczna managementu powoduje, że stają się kierownicy swego rodzaju „przykładem" dla członków innych grup społeczno-zawodowych. Wskutek tego menedżerowie posiadać mogą pośredni wpływ na podnoszenie jakości powiązań międzyludzkich w określonych zbiorowościach, co przyczyniać się może do powstawania kapitału społecznego.

[43] R. S. Burt, *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, w: A. de Gruyter, *Social Capital. Theory and Research*, New York 2001, za: B. Pogonowska, *Kapitał społeczny...*, op.cit.

6. Wnioski końcowe

Reasumując dotychczasowe rozważania, stwierdzamy, że kierownicy – jako specyficzna grupa społeczno-zawodowa – stanowią niewątpliwie wyróżniającą się zbiorowość, także w aspekcie kreowania kapitału społecznego.

Należy jednocześnie podkreślić, że w środowisku menedżerów zachodzą bardzo dynamiczne zmiany, powodowane tak zachodzącą w Polsce transformacją ustrojową, jak i procesami integracji z gospodarkami krajów Unii Europejskiej.

Polscy menedżerowie są coraz bardziej dynamiczną i wyróżniającą się grupą, a na zachodzących przemianach zyskali generalnie – w tym i materialnie – więcej niż inni. Ale także to oni byli codziennymi „liderami" zmian zachodzących w polskiej gospodarce.

Nie ulega wątpliwości, że menedżerowie są osobami i zbiorowościami, które – w sposób mniej lub bardziej uświadomiony – przyczyniają się do podnoszenia konkurencyjności poszczególnych organizacji (oraz w rezultacie gospodarki jako całości) poprzez m.in. podnoszenie spójności i jakości powiązań i związków społecznych, w tym i międzyludzkich. Owe społeczne interakcje stanowić mogą jedno ze źródeł polepszenia efektywności funkcjonowania wielu grup społecznych, w tym także działających w ramach organizacji komercyjnych.

Nie sposób pominąć w tym miejscu ważnego aspektu wysokiej pozycji zawodowej i materialnej współczesnych menedżerów. Ich formy zatrudniania i wynagradzania są bowiem bardziej atrakcyjne i elastyczne, a poziom i struktura wynagrodzeń zdecydowanie odróżniają ich od większości pozostałych grup zawodowych. Wynagrodzenia menedżerów, częstokroć wielokrotnie wyższe od uposażeń pracowników wykonawczych, powodują, że znajdują się oni – w tym zakresie – na szczycie hierarchii społecznej. Stanowią tym samym swoisty „wzór" dla innych grup społeczno-zawodowych, przyczyniając się do podnoszenia ich kwalifikacji i efektywności pracy, a w konsekwencji lepszego funkcjonowania całej gospodarki.

Bibliografia

Adler P. S., Kwon S. W., *Social Capital: the Good, the Bad and the Ugly*, University of Southern California, Los Angeles 1999.

Bourdieu P., *The Forms of Capital*, w: J. G. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology and Education*, Greenwood, New York 1985.

Burt R. S., *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, w: de Gruyter A., *Social Capital. Theory and Research*, New York 2001.

Ciupa S. W., *Kontrakty menedżerskie*, „Manager" 1997, nr 3.
Coleman J. S., *Foundations of Social Theory*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1990.
Czapiński J., *Polski menedżer w świetle badań*, „Rzeczpospolita" 1994, nr 11.
Dickson W. J., Roethlisberger F. J., *Management and the Worker*, Harvard University Press, Harvard 1939.
Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Kraków 1994.
Fafchamps M., Minten B., *Social Capital and the Firm: Evidence from Agricultural Traders in Madagascar*, w: *The Role of Social Capital in Development. An Empirical Assessment*, Cambridge University Press 2002.
Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
Golinowska S., *Nierówności społeczne; identyfikacja i możliwości wyrównywania*, w: *Nierówności dochodowe i majątkowe: zakres i formy redystrybucji dochodów państwa*, red. E. Mączyńska-Ziemacka, J. Mujżel, S. Owsiak, Wyd. Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 49, Warszawa 2002.
Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000
Grootaert Ch., Van Bastelaer Th., *Introduction and Overview*, w: *The Role of Social Capital in Development. An Empirical Assessment*, Cambridge University Press 2002.
Hazleton V., Kennan W., *Social Capital: Reconceptualizing the Bottom Line*, MCB University Press, Volume 5, Radford, Virginia 2000.
Jarmołowicz W., *Wynagrodzenia menedżerów w warunkach zmian systemowych*, w: *Problemy teorii i polityki ekonomicznej okresu transformacji*, red. W. Jarmołowicz, Wyd. AE, w Poznaniu, Poznań 2001.
Knack S., *Social Capital, Growth and Poverty: a Survey of Cross-country Evidence*, w: *The Role of Social Capital in Development. An empirical assessment*, Cambridge University Press 2002.
Knecht Z., *Menedżer w dobie transformacji*, WSZ Edukacja, Wrocław 2000.
Kowalski W., *Odpowiedzialność menedżera*, „Rzeczpospolita" 2001, nr 92.
Kubot Z., *Kontrakty menedżerskie średniej kadry kierowniczej*, Klemar, Wrocław 1999.
Kustra M., Urban B., *O płacach na rynku pracodawcy raz jeszcze*, „Personel" 2002, nr 24.
Lachiewicz S., *Praca kierownicza w organizacjach gospodarczych*, w: *Organizacja pracy kierowniczej. Wybrane zagadnienia*, red. S. Lachiewicz, Absolwent, Łódź 1994.
Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Kadry, Wrocław 1995.
Matysiak A., *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
Mróz A., *Umowy menedżerskie*, „Personel" 2002, nr 11.
Podział dochodu i nierówności dochodowe. Fakty, tendencje, porównania, red. J. Mujżel, Wyd. Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 29, Warszawa 1998.
Paszke H., Piotr W., *Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania rynku pracy menedżera*, w: *Rynek pracy w warunkach zmian ustrojowych*, red. W. Jarmołowicz, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003.
Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, Łódź 2000.
Pogonowska B., *Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej*, maszynopis powielony, w: *Kapitał społeczny w teorii i praktyce*, red. H. Januszek, Zeszyty Naukowe AE (w druku).
Polańska A., *Zarządzanie personelem*, Wyd. Uniw. Gdańskiego, Gdańsk 1999.
Portes A., *Social Capital. Its Origins and Applications in Modern Sociology*, „Annual Review of Sociology", 1998, vol. 22.
Putnam R. D., *Making Democracy Work. Civic Transitions in Modern Italy*, Princeton University Press, NY 1993.

Stańczyk Z. J., *Kapitał społeczny a gospodarka*, w: *Prace z zakresu makroekonomii*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 589, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2001.
Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Placet, Warszawa 2001.
Walentynowicz P., *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*, OPO, Bydgoszcz 2000.
Woźniak M. G., *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, w: *Gospodarka Polski na przełomie wieków*, red. Z. Dach, PTE, Kraków 2002.
Portal internetowy www.wynagrodzenia.pl.

Wacław Jarmołowicz
Marcin Kościński

A SOCIAL AND VOCATIONAL POSITION OF MANAGERS ON THE LABOUR MARKET VS CREATION OF SOCIAL CAPITAL

Summary

The purpose of the article is to summarize and estimate the role of a manger in the contemporary economy as well as a manager's place in the labour market. While analysing the characteristic features of Polish management the authors take into account changes in the Polish economy resulting both from the still existing economy transformation and close integration with European Union countries. On this basis social role and business position of Polish managers is presented. The above mentioned characteristic allows the authors to draw some conclusions concerning the managers' role in creating social capital.