Wacław JARMOŁOWICZ

WYNAGRADZANIE MENEDŻERÓW W WARUNKACH ZMIAN SYSTEMOWYCH

Próba wskazania na niektóre, charakterystyczne (systemowe) aspekty wynagradzania menedżerów, skłania na wstępie do przyjęcia określonych ustaleń co do tego, kim w ogóle są współcześni menedżerowie oraz za co należy ich wynagradzać? Wraz z dokonaniem tych ustaleń, możliwa staje się także próba odpowiedzi i na takie pytanie: jak można czy też należy wynagradzać menedżerów w sposób motywacyjnie skuteczny.

1. Menedżerowie – ich rola i zadania we współczesnej organizacji gospodarczej

Mimo że kwestii pojmowania roli zawodowej menedżera poświęcono w naukach ekonomii i zarządzania niemało rozważań i polemik, nadal trudno o jednoznaczne ujęcie czy też rozumienie samego terminu „menedżer" oraz przynależnych temu pojęciu komponentów dotyczących choćby takich zagadnień, jak: wiedza, kompetencje i predyspozycje zawodowe czy też pełnione funkcje i zajmowane miejsce w strukturze organizacji gospodarczej. I tak na przykład za P. F. Druckerem można by już zauważyć, że w nowoczesnej organizacji „kierownikiem" jest „każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć"[1]. Większość pracowników – dodaje przy tym P. F. Drucker – to „kierownicy – choć nie wszyscy"[2].

W odróżnieniu bowiem od kierownika „tradycyjnie pojmowanego jako osoba usytuowana w organizacji formalnej i odpowiedzialna za funkcjonowanie określo-

[1] P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, AE, Kraków 1994, s. 17-18.
[2] Ibidem, s. 18.

nego zespołu, menedżer posiada również – jak to podnosi z kolei A. Pocztowski – cechy lidera, tj. osoby potrafiącej kreować warunki umożliwiające ludziom angażowanie się w sprawy zatrudniającej ich firmy lub inaczej mówiąc osiągać cele poprzez pracę innych i z innymi"[3]. Uściślając kwestię pojęcia, autor ten stwierdza również, że menedżer to „zawód, którego istotą jest zarządzanie, czyli sztuka osiągania celów poprzez odpowiednie wykorzystanie zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich"[4].

Podobnie – choć rozwijając już zarazem bliżej same funkcje menedżera, postrzega tę kwestię J. Penc, gdy pisze, że jest to „osoba zatrudniona do zarządzania, do sprawowania wszystkich jego funkcji (planowania, organizowania, motywowania, przewodzenia, kontrolowania) i korzystania ze wszystkich zasobów organizacji bądź pewnego ich zakresu dla realizacji celów organizacji lub jej części"[5].

Na inne jeszcze a równie istotne aspekty roli menedżera zwracają uwagę m.in. M. Syrek i A. Polańska. Dla M. Syrka zatem, współczesny menedżer „jest osobą profesjonalnie przygotowaną do zarządzania dużym przedsiębiorstwem (instytucją). Przygotowanie to ma umożliwić menedżerowi sprawną realizację wszystkich funkcji przedsiębiorcy, do których to w szczególności zalicza się aktywność, inicjatywność, kreatywność oraz zdolność przedsiębiorcy do podejmowania ryzyka w procesach decyzyjnych"[6].

A. Polańska zwraca natomiast uwagę na to, że w międzynarodowym słowniku zawodów ISCO - 88, nie wyodrębniono już zawodu przedsiębiorcy (a mającego jeszcze do II wojny światowej wysokie notowania), choć wyodrębniono właśnie zawód menedżera, który to zawód zajmuje obecnie – w ewolucji gospodarki rynkowej – miejsce zawodu przedsiębiorcy. A. Polańska akcentuje ponadto, że zadanie menedżera, polegające na „organizowaniu stanowisk, uzależnione jest od tego, jak sobie daje radę z przedsiębiorczością. Jeśli potrafi zorganizować i utrzymać wiele stanowisk pracy, staje się pracodawcą dla wielu przedsiębiorców"[7].

Przy dostrzeganiu powyższych, bardziej „klasycznych" bądź też bardziej „nowatorskich" poglądów na kwestię pojęcia i roli menedżera we współczesnej organizacji, zgodzić się już można z bardziej jednoznaczną konstatacją, że w ogólnej definicji menedżera, wyróżnia się co najmniej trzy grupy menedżerów[8]. W zależ-

---

[3] A. Pocztowski, *Wynagradzanie menedżerów*, w: *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, red. K. Sedlak, PSzB, Kraków 1997, s. 84. Por. również A. Pocztowski, *Jak wynagradzać menedżerów*, w: *Efektywne systemy wynagrodzeń*, red. S. Borkowska, M. Juchnowicz, IPiSS, Warszawa 1999, s. 150.

[4] A. Pocztowski, op.cit., s. 84.

[5] J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menedżer, Łódź 2000, s. 107.

[6] M. Syrek, *Menedżer we współczesnym przedsiębiorstwie – sylwetka, kwalifikacje, style zarządzania*, WSZMiJO, Katowice 1997, s. 7.

[7] A. Polańska, Zarządzanie personelem, UG, Gdańsk 1999, s. 48-49.

[8] Por. m.in. J. Penc, op.cit., s. 108; M. Syrek, op.cit., s. 9.

ności mianowicie od szczebla (czy też miejsca w hierarchii) zarządzania, wyróżnia się stanowiska zajmowane przez menedżerów na poziomie:

- wysokim (*top managament*);
- średnim (*middle managament*);
- niższym i bezpośrednim (*first-line, supervisory managament* lub *junior managament*).

Jak też wynika z powyższego ujęcia, menedżerowie to bardzo szeroka i zróżnicowana stanowiskowo grupa osób, począwszy od brygadzisty i mistrza, przez kierowników liniowych różnej wielkości komórek organizacyjnych czy też przedstawicieli jednostek organizacyjnych typu sztabowego, aż po członków zarządów oraz naczelnych dyrektorów i prezesów zarządów różnych organizacji[9].

Powyższe zróżnicowanie ma też swoje znaczące implikacje dla konstruowania i funkcjonowania systemów motywowania, a w tym i wynagradzania menedżerów. W tym miejscu podkreślmy jeszcze i to, że menedżerowie są zarazem tą szczególną grupą zawodową, która nie tylko – i to profesjonalnie – jest odpowiedzialna za projektowanie i stosowanie rozwiązań motywacyjnych wobec innych – a podległych im służbowo – osób, ale i sama jest też motywowana przez swoich przełożonych z wyższego poziomu zarządzania bądź też i w przypadku stanowisk najwyższych – przez samych już właścicieli kapitału zaangażowanego w działalność danej organizacji.

2. Ocena pracy i zachowań menedżerów jako podstawa systemów wynagradzania

Wstępnie wypada tu zauważyć, że przedmiot i metody oceny pracy menedżerów w organizacji gospodarczej pozostają w istocie tożsame z przedmiotem i metodami oceny pracy pracowników w ogóle. Menedżerowie bowiem, jako wprawdzie szczególny rodzaj zasobów ludzkich, są zarazem – jak i pozostali zatrudnieni – także i przede wszystkim pracownikami tych organizacji. Stąd też i ich praca staje się przedmiotem zainteresowania w procesie jej oceny i to zarówno w aspektach nakładów, jak i efektów oraz tak w wymiarze indywidualnym, jak i zbiorowym.

Z powyższych względów nie jest uzasadniona potrzeba bliższego rozpatrywania różnorodnych skądinąd problemów związanych ze sposobami i metodami oceny pra-

[9] Według J. Czapińskiego na przykład w końcu 1994 roku liczba menedżerów wyniosła w Polsce około 1 mln 400 tys. osób. (Por. J. Czapiński, *Polski menedżer w świetle badań*, Rzeczpospolita, nr 11, 1994).

cy[10], rozumianymi zwłaszcza jako metody oceny trudności i wymagań pracy oraz jej ilości (w ujęciu indywidualnym), a także jako oceny efektywności pracy zespołowej i grupowej (w ujęciu zbiorowym). Niemniej konieczna jest zasadność podkreślenia faktu, że w przypadku oceny pracy menedżerów (i to odpowiednio do ich rosnącej pozycji w strukturze władzy) szczególnego i coraz bardziej istotnego znaczenia nabiera problem oceny zwłaszcza wyników (efektów) pracy zbiorowej[11]. Ściślej jeszcze, chodzi tu o pracę zbiorową rozumianą jako wydatkowaną (z określonym skutkiem efektywnościowym) w różnorodnie – z organizacyjnego punktu widzenia – wyodrębnionych zespołach pracowniczych, a także jako pracy całej organizacji gospodarczej traktowanej jako odrębny podmiot ekonomiczny. Należy tu jednocześnie zauważyć, że wycena tego typu rezultatów pracy zbiorowej nastręcza zarazem (i to nawet już pod względem metodologicznym) szczególnych trudności, a jednocześnie i z motywacyjnego punktu widzenia jest podstawą konstruowania różnorodnych form wynagradzania menedżerów za ich pracę.

Innym jeszcze, a także wysoce istotnym uwarunkowaniem kształtowania wynagrodzeń menedżerów w organizacji gospodarczej są również problemy oceny zachowań kierowniczych nieznajdujących odbicia w ogóle (bądź też ujmowanych tylko w niewielkim stopniu) w tradycyjnie rozumianych aspektach i metodach oceny pracy również indywidualnej.

Chodzi tu zwłaszcza o różnorodne, choć często trudno mierzalne lub wręcz niemierzalne cechy i zachowania osobowościowe, tworzące potencjał zawodowy i osobisty menedżera, mający sprostać wymaganiom i wyzwaniom stawianym jego roli zawodowej (np. w zakresie kreatywności czy przywództwa).

Pomijając tu również polemikę, jaka toczyła się – i toczyć się będzie nadal – wokół tego typu cech potencjału (co do kompetencji czy też umiejętności, etyki etc.)[12], a także potencjalnego czy faktycznego wpływu takich choćby – jak wyżej

---

[10] W kwestii oceny pracy por. m.in. S. Borkowska, *Jak wynagradzać*, JOPM, Warszawa 1999; Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999; Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz, *Wartościowanie pracy a układy zbiorowe*, Difin, Warszawa 1995; Z. Martyniak, *Metodologia wartościowania pracy*, Antykwa, Kraków 1998; M.W. Kopertyńska, *System płac przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2000; M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994; W. Jarmołowicz, *Systemowe uwarunkowania i mechanizmy regulacji płac w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1989; A. Baszyński, W. Jarmołowicz, *Niektóre aspekty oceny pracy jako podstawy polityki płac w przedsiębiorstwie*, w: *Ekonomiczno-socjologiczne i etyczne aspekty restrukturyzacji w gospodarce krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, red. H. Januszek, J. Sikora, AE w Poznaniu, Poznań 1998.

[11] Por. m.in. W. Jarmołowicz, *Systemowe*, s. 110-119.

[12] Por. m.in. A. Pocztowski, *Jak wynagradzać*, s. 155; M. Syrek, op.cit., s. 11-14, Z. Sekuła, *Wynagradzanie menedżerów*, Przegląd Organizacji 1994, nr 7; G. Gruszyńska-Malec, J. Bieda, *Charakterystyka menedżera przyszłości*, Pracodawca i Pracownik 2000, nr 4(36). W charakterystyce zawodowo-osobistej menedżera G. Gruszyńska-Malec i J. Bieda podkreślają np. takie zwłaszcza elementy jak kompetencje zawodowe (wyznaczone przez wiedzę oraz cechy osobo-

wymienione – cech na kształtowanie się wyników pracy własnej, zespołowej czy też grupowej, niewątpliwie należy je uwzględniać w systemach wynagrodzeń, choćby nawet w sposób niewyczerpujący i selektywny co do formy samych nagród[13].

Co więcej jednak – ale w odniesieniu wyłącznie do stanowisk menedżerskich z najwyższego poziomu zarządzania – możliwe jest nawet oparcie całego systemu wynagradzania za pracę (choć nie bez związku jednak z wynikami ekonomiczno-finansowymi organizacji) właśnie na tego typu potencjale zawodowym i osobistym. Sytuacja taka występuje zwłaszcza wówczas, a przynajmniej w niemałym stopniu, gdy świadomie rezygnuje się z zatrudnienia menedżera w ramach tradycyjnej umowy o pracę, zawierając z nim w zamian kontrakt menedżerski.

3. Systemy wynagradzania, ich typy i elementy

Nie wnikając wszakże bliżej w formalnoprawne zagadnienia związane z zatrudnieniem menedżerów[14], można skonstatować, że systemy ich wynagradzania dają się podzielić właśnie na takie, w jakich podstawą zatrudnienia jest umowa o pracę oraz takie, w jakich praca świadczona jest na podstawie kontraktu menedżerskiego.

Systemy wynagradzania pierwszego typu, wykorzystywane wobec ogromnej większości kadr menedżerskich, noszą podstawowe cechy oraz spełniają uniwersalne funkcje przynależne systemom wynagradzania w ogóle. Tak więc wśród podstawowych składników systemu wynagradzania główną rolę odgrywa stała płaca (a zwłaszcza zasadnicza) oraz ruchoma (a zwłaszcza premie i nagrody). Wynagrodzenia te służąc zaspokojeniu nie tylko podstawowych potrzeb pracowniczych, są także wyrazem uznania dla pracy menedżera (zwłaszcza bieżącej) oraz wyznacznikiem jego społecznego prestiżu.

Wydaje się, że trudno by było sformułować jednoznaczną opinię co do samych proporcji między względnie „stałą" a „ruchomą" częścią wynagrodzeń. Wprawdzie wielkość tej pierwszej zwykle maleje wraz z osiąganiem coraz to wyższej pozycji menedżera w hierarchii organizacyjnej, ale nie brakuje też przykładów dla

---

we i uzdolnienia oraz motywację wewnętrzną), a także sposób zarządzania czasem i etykę zawodową.

[13] Jak słusznie jednak zauważa A. Pocztowski, uczynienie potencjału menedżerskiego podstawą stałych gratyfikacji finansowych wymaga: „po pierwsze jednoznacznego określenia elementów tworzących ten potencjał oraz ich odpowiedniego zróżnicowania, po drugie zaś – stworzenie warunków umożliwiających racjonalne wykorzystanie tego potencjału", A. Pocztowski, *Wynagradzanie*, s. 89.

[14] Bliżej por. m.in. A. Patulski, *Zatrudnianie i wynagradzanie kadry menedżerskiej*, ODiDK, Gdańsk 1997; P. Walentynowicz, *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*, OPO, Bydgoszcz 2000.

systemów, w których poziom zwłaszcza płac zasadniczych jest nie tylko wysoki, ale i niemal wyczerpujący całość osiąganych dochodów z pracy[15].

W ruchomej części wynagrodzeń, istotne znaczenie mają zazwyczaj różnego rodzaju premie i nagrody. Charakterystyczną cechą tego typu składników w wynagrodzeniu menedżerów jest – na co już zwrócono uwagę – zależność tych składników zwłaszcza od wyników pracy osiąganych przez określone zespoły pracownicze (komórki organizacyjne) czy też przez firmę jako całość podmiotową. Źródłem finansowania tych wynagrodzeń stają się też – coraz częściej – nie tylko „koszty", ale i osiągane zyski.

Struktura wewnętrzna „zmiennej" części wynagrodzeń oraz wielkość jej poszczególnych składników jest też na tyle zróżnicowana z punktu widzenia tak samych adresatów (tj. menedżerów), jak i podmiotów prowadzących politykę personalną (tj. firm), że trudno tu wskazać na ujednolicone czy też standardowe formy i techniki wynagradzania.

Niemniej za istotną właściwość można by już uznać stopniowe upowszechnianie się również w polskiej gospodarce form wynagradzania znanych w gospodarkach krajów rozwiniętych pod nazwą tzw. „partycypacji finansowej"[16]. W szczególności chodzi tu o premie zależne od zysku, ale i udziały w zyskach (a w tym i o charakterze odroczonym).

Ponadto w dochodach, zwłaszcza *top managamentu*, coraz częściej pojawiają się i inne formy tej partycypacji oparte na udziałach w kapitale firmy zatrudniającej danego menedżera (akcje, udziały, opcje na akcje i udziały itp.).

O ile jednak formy tego rodzaju należy uznawać mimo wszystko za dopiero „rozwijające się" z punktu widzenia ich rozpoznawania i stosowania, o tyle trwałym i bardzo popularnym (by nie powiedzieć powszechnym czynnikiem motywacyjnym) stały się w ostatnich latach formy dochodów „pozapłacowych" w postaci różnego rodzaju świadczeń i przywilejów (perkwizytów) czy też planów kafeteryjnych[17]. Znaczącym uwarunkowaniem upowszechniania się tego typu dochodów

---

[15] Jednym z przykładów osiąganego – co prawda w sektorze publicznym – poziomu wynagrodzeń (wynikającego zwłaszcza z wynagrodzenia zasadniczego i dodatku funkcyjnego, a także innych premii i nagród) mogą być „głośne" niedawno „sprawy" wynagrodzeń pracowników samorządu terytorialnego oraz kadry zarządzającej w przedsiębiorstwach państwowych (a które także doczekały się nawet „ustawowego zlimitowania"). Por. m.in. rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 lipca 2000 roku w sprawie zasad wynagradzania i wymagań kwalifikacyjnych pracowników samorządowych zatrudnionych w urzędach gmin, starostwach powiatowych i urzędach marszałkowskich (Dz.U. nr 61, poz. 707). Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 lipca 2000 roku w sprawie zasad wynagradzania i wymagań kwalifikacyjnych pracowników samorządowych zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych jednostek samorządu terytorialnego (Dz.U. nr 61, poz. 708); oraz ustawa z 3 marca 2000 roku o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi (Dz.U. nr 26, poz. 306).

[16] Por. m.in. Z. Jacukowicz, op.cit., s. 111-142; S. Borkowska, op.cit., s. 195-200.

[17] Terminów tych używam w rozumieniu nadanym im przez Z. Jacukowicz i S. Borkowską; Por. Z. Jacukowicz, op.cit., s. 39; S. Borkowska, op.cit., s. 135-136, 197.

(podobnie zresztą jak i form partycypacji finansowej) są dążenia do motywowania menedżerów nie tylko w zakresie bieżącego, efektywnego gospodarowania, ale również do realizacji przez nich długookresowych celów firmy i ich identyfikowania się z samą firmą.

W zakresie „repertuarowym" tego typu dochodów „pozapłacowych" i na „mapie" dochodów polskich menedżerów można wyodrębnić zwłaszcza następujące: korzystanie z samochodu służbowego do celów prywatnych i służbowych, wyposażenie w telefon komórkowy i ponoszenie opłat za jego wykorzystywanie, korzystanie z samolotu czy też hotelu, członkostwo w klubach, prenumeratę czasopism, wysokie limity na korzystanie z firmowej karty kredytowej, ubezpieczenia zdrowotne i emerytalne, urlopy rodzinne i wyjazdy motywacyjne, doradztwo finansowe i prawne etc.[18]

Dostrzegając zarazem, że wynagrodzenie menedżerów w ramach umowy o pracę może być znacznie bardziej jeszcze zróżnicowane (i to zarówno co do struktury, jak i co do samych poziomów), a także, że jest ono jako „zbiór" różnych choć powiązanych ze sobą elementów silnie uzależnione od tego „do kogo i przez kogo" jest kierowane, stwierdźmy tu, co następuje: pakiet wynagrodzeń tworzą zwykle płace (stałe, ruchome, odroczone), świadczenia i beneficja (o charakterze pozapłacowym) oraz dochody z tytułu własności (w firmie zatrudniającej).

Innym natomiast jeszcze i zasadniczo odmiennym systemem wynagrodzenia (choć wysoce ograniczonym jak dotąd w zastosowaniu[19]) jest kontrakt menedżerski. P. Walentynowicz jednak zwraca uwagę, że nie ma w literaturze polskiej zgodności co do tego, czym w ogóle jest kontrakt menedżerski.

Część bowiem autorów za kontrakt taki uważa „tylko umowę cywilnoprawną a dotyczącą szeroko pojętych usług zarządzania całym przedsiębiorstwem lub jego częścią, w zakresie i w ramach dowolnie kształtowanych warunków zawartych w umowie, zawieraną pomiędzy zleceniodawcą – właścicielem przedsiębiorstwa a zleceniobiorcą wyspecjalizowanym menedżerem"[20]. Inni natomiast do kontraktu takiego zaliczają również „umowę o zarządzanie częścią lub całością przedsiębiorstwa na zasadzie umowy o pracę. W związku z powyższym w literaturze i w praktyce pojawia się pojęcie kontraktu menedżerskiego i kontraktu kierowniczego"[21].

Dokonując bliższego przeglądu stanowisk różnych autorów co do istoty kontraktu menedżerskiego, P. Walentynowicz dochodzi też do wniosku, że kontrakt kierowniczy, jako oparty jednak na zasadach stosunku pracy, choć może służyć

---

[18] A. Pocztowski, *Wynagradzanie*, s. 94; także Z. Brzeziński, *Kariera menedżerska*, Home & Market 2000, nr 3(92), s. 53.

[19] Według P. Walentynowicza najwięcej (ponad 100 na koniec 1999 roku kontraktów menedżerskich i kierowniczych) zawartych zostało w przedsiębiorstwach państwowych. Por. bliżej P. Waletynowicz, op.cit., s. 44-45.

[20] P. Walentynowicz, op.cit., s. 46.

[21] Ibidem s. 46.

podobnym celom co menedżerski, jest jednak czymś innym w sensie kwalifikacji prawnej[22]. Ten ostatni to zatem umowa zawierana pomiędzy zleceniodawcą a zleceniobiorcą w celu „świadczenia szeroko pojętych usług zarządzania lub realizacji określonych zadań, gdzie strony mogą dowolnie kształtować warunki umowy w ramach przepisów kodeksu cywilnego i powszechnie obowiązujących przepisów prawa"[23].

Nie wnikając już jednak bliżej w złożone (skądinąd) formalnoprawne problemy kontraktów menedżerskich (tj. ich celów, stron i sposobów zawierania), poprzestańmy na stwierdzeniu, że wobec menedżerów jako osób fizycznych czy też grup menedżerskich, stosowany – a określany w umowie kontraktowej – system wynagradzania oparty jest z zasady na wyróżnianiu następujących elementów: założenia i cele systemu, kryteria oceny pracy menedżera, formy oraz składniki wynagrodzeń.

Z pewnym uproszczeniem, system taki można sprowadzić do trzech głównych zasad wynagradzania[24].

Pierwsza z nich, to oparcie systemu wynagradzania na wynikach pracy zależnych od pracy menedżera i przedsiębiorstwa (instytucji). Oprócz wynagrodzeń pieniężnych stosuje się również formy partycypacji finansowej typu kapitałowego (akcje, udziały, obligacje). Za charakterystyczny zaś składnik systemu można uznać prowizję jako określony procentowo udział menedżera w przychodach (obrocie) osiąganych przez przedsiębiorstwo przy udziale lub z udziałem menedżera. Kontrakt uprawnia też zwykle do uzyskiwania premii, a także tantiemy jako procentowego udziału w zysku.

Przeciwieństwem powyższej zasady może być system „nie oparty na wynikach" w takim sensie, że zasadą jest określenie względnie stałego (zazwyczaj zryczałtowanego) wynagrodzenia, obejmującego czysty dochód menedżera oraz (ewentualnie) pokrycie wydatków poniesionych przez niego w związku z wykonywaniem kontraktu lub też poniesionych przez niego w interesie i na koszt firmy.

Oba powyższe rozwiązania motywacyjne mogą być zarazem (i już jako trzecia zasada) łączone i zestawione w określonych i wzajemnie się uzupełniających ujęciach.

Zauważmy jeszcze, że także w systemach wynagradzania opartych na „umowie o pracę" pojawiają się rozwiązania motywacyjne, mające zarazem charakter „systemów mieszanych" w tym sensie, że uwzględniają „dodatkowe" wynagrodzenia oparte na wynikach ekonomicznych mierzonych w pieniądzu.

Teoretyczną podstawę tego typu systemów stanowią koncepcje zarządzania przez pieniądz, a sprowadzające się w praktyce do tworzenia tzw. centrów zysku

[22] Ibidem s. 51.

[23] Ibidem s. 52.

[24] Por. bliżej m.in. M. Barłowski, *Kontrakty menedżerskie*, Personel 1996, nr 5; S.W. Ciupa, *Kontrakty menedżerskie*, cykl artykułów, Manager 1996.

i inwestycji[25]. Tego typu rozwiązania (polegające w istocie na kontraktach kierowniczych właśnie) można więc także uznać za charakterystyczne i motywacyjne formy szeroko rozumianych systemów wynagradzania polskich menedżerów końca XX wieku.

4. Kształtowanie się wynagrodzeń za pracę – kilka przykładów

Istotnym problemem w analizach dotyczących kształtowania się poziomu, relacji i struktury wynagrodzeń menedżerskich jest ograniczony zakres dostępnej powszechnie informacji statystyczno-ekonomicznej. Mimo niewątpliwego postępu w tej dziedzinie (w związku z pojawiającymi się coraz częściej publikacjami), niedostatek informacji o rzeczywistych dochodach z pracy kadr kierowniczych (zwłaszcza ze szczebla najwyższego) w niemałym stopniu utrudnia możliwości przedstawienia faktycznego „wizerunku" menedżera, a w tym i jego materialnej pozycji.

Niezależnie od metodologicznych (a w tym klasyfikacyjnych co do samego pojęcia) trudności związanych z prowadzeniem w powyższym zakresie badań statystycznych, z pewnością wpływ na ograniczenia poznawcze mają również określone utrudnienia w dostępie do danych personalnych uznawanych w większości organizacji gospodarczych co najmniej za „poufne". Brak zadowalającej informacji sprzyja w następstwie kreowaniu różnorodnych opinii (często całkowicie fałszywych) i nie sprzyja upowszechnieniu poglądu o wysokich – ale uzasadnionych osiągnięciami w pracy – wynagrodzeniach menedżerów.

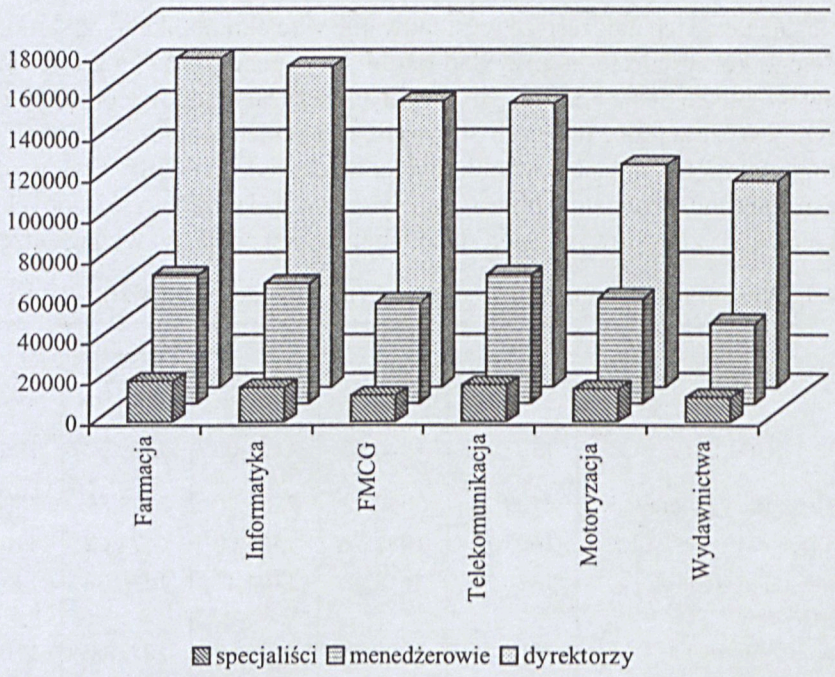
Nie pretendując w przedstawionym opracowaniu do pełnego i wyczerpującego ujęcia, odwołujemy się do kilku – acz reprezentatywnych – przykładów obrazujących również kształtowanie się samych wynagrodzeń.

I tak, za jedno z ważniejszych uwarunkowań poziomu wynagrodzeń kadr kierowniczych uznawane jest miejsce pracy rozumiane nie tylko stanowiskowo, ale także „branżowo". W świetle wyników badań Neumann Managament Institute, prezentowanych przez P. Dziechciarza[26], najwyższe wynagrodzenia wśród kadry kierowniczej (obejmującej trzy poziomy hierarchii, tj. dyrektorów, kierowników i specjalistów) osiągnęli pracownicy zatrudnieni w przemyśle farmaceutycznym (por. wykres na następnej stronie).

---

[25] Por. bliżej m.in. L. Kozioł, *Kontrakty menedżerskie*, w: *Jak skutecznie wynagradzać*, s. 103-107.

[26] Badania te zostały przeprowadzone wśród 157 firm w IV kwartale 1998 roku i objęły wybrane sektory. Wyniki badań prezentuje publikacja: P. Dziechciarz, *Branżowa stabilizacja. Raport Neumann Managemant Institute o wynagrodzeniach w Polsce*, Personel 1999, nr 1, s. 6-11.



Poziom wynagrodzeń rocznych brutto (stałych i zmiennych) kadry kierowniczej w podziale na branże

Źródło: Opracowano na podstawie: P. Dziechciarz, *Branżowa stabilizacja. Raport Nuemann Management Institute o wynagrodzeniach w Polsce*, Personel 1999, nr 1, s. 6

Warto przy tym zauważyć, że na niewiele niższym poziomie kształtowały się wynagrodzenia również tak rozumianych menedżerów w branży komputerowej oraz w telekomunikacji.

We wskazywanych badaniach zwraca się także m.in. uwagę na występujące zróżnicowanie poziomów wynagrodzeń w wyróżnionych „branżach" w zależności od występujących w nich działów takich, jak: administracja, informatyka, sprzedaż, finanse i inne. Na przykład pracownicy zatrudnieni w administracji osiągnęli zbliżony poziom wynagrodzeń w różnych branżach, podczas gdy znacznie większe różnice w wynagrodzeniu dotyczyły stanowisk zajmowanych w działach informatycznych oraz finansowych.

W odniesieniu zaś do stanowisk o charakterze handlowym, wyniki badań wskazują nie tylko na ich stosunkowo wysoki poziom i to we wszystkich branżach, ale także na szczególnie istotną rolę „zmiennej części" wynagrodzeń w strukturze wynagrodzeń całkowitych. Ponadto na szczególnie silne uzależnienie tego typu wynagrodzeń „zmiennych" od wyników osiągniętych w sprzedaży czy też – szerzej jeszcze – od zysku. Biorąc natomiast pod uwagę formy pozapłacowe, w relacjonowanych tu wynikach badań, uwypukla się nie tylko ich rosnące znaczenie

w ogóle, ale także ich najczęstsze występowanie w telekomunikacji. Z samochodu służbowego korzystało tu na przykład około 70% menedżerów, a z telefonu komórkowego blisko 50%, podczas gdy w innych branżach odpowiednio: 50 i 15%.

Innym jeszcze wysoce reprezentatywnym przykładem dotyczącym analizowanego tu przedmiotu, mogą być wyniki badań wynagrodzeń GUS[27]. I tak wynagrodzenie miesięczne (przeciętne) brutto analizowane w badaniach wyróżnionych i różnorodnych grup zawodowych (por. dane tabeli 1) wskazują, że wynagrodzenia te

Tabela 1. Wynagrodzenie miesięczne według grup zawodowych (w zł)

Wyszczególnienie	Ogółem	Płeć		Sektor	
		mężczyźni	kobiety	publiczny	prywatny
OGÓŁEM	1304,35	1440,87	1162,05	1339,72	1262,33
Wyżsi urzędnicy i kierownicy	2700,17	3006,72	2253,26	2532,89	2884,81
Specjaliści	1615,16	1988,52	1426,00	1474,67	2185,15
Technicy i inni średni personel	1330,37	1618,38	1194,47	1276,28	1450,45
Pracownicy biurowi	1204,36	1256,68	1186,61	1233,66	1162,68
Pracownicy usług osobistych i sprzedawcy	904,96	1086,71	811,58	1016,85	839,62
Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	1007,14	1028,54	927,57	1079,99	822,59
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	1170,32	1254,29	834,74	1395,17	1057,71
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	1243,81	1275,17	1087,45	1341,36	1168,21
Pracownicy przy pracach prostych	828,69	912,29	765,61	801,60	863,35

Źródło: Opracowane na postawie: *Wynagrodzenia według zawodów w październiku 1998. Informacje i opracowania statystyczne*, GUS, Warszawa 1999, s. 17.

[27] Por. *Wynagrodzenia według zawodów w październiku 1998. Informacje i opracowanie statystyczne*, GUS, Warszawa 1999. Dodajmy przy tym, że badania te przeprowadzono na próbie 6 967 000 osób pełnozatrudnionych (i którzy przepracowali cały miesiąc). W populacji tej 54,3% stanowili pracownicy sektora publicznego, a 45,7% – prywatnego. Mężczyźni stanowili tu 51%, a kobiety – 49%. Z punktu widzenia wieku, najliczniejszymi grupami byli zatrudnieni w przedziale 35-44 lat (33,8%) oraz 45-59 lat (30,2%). Wyróżniana w badaniach (i analizowana dalej) grupa „wyższych urzędników i kierowników" stanowiła przy tym liczebność złożoną z 335 000 osób (tj. 5,1% całej próby), w tym udział mężczyzn w tej grupie wynosił 211 000 osób (tj. 5,9%), a kobiet 144 000 osób (tj. 4,2%). W sektorze publicznym – w powyższej grupie – zatrudnionych było 186 000 osób (4,9%), a w prywatnym – 169 000 (4,9%). Por. bliżej – *Wynagrodzenia*, s. 9-13.

były najwyższe w grupie „wyższych urzędników i kierowników". Poziom wynagrodzeń tej grupy był nawet kilkakrotnie wyższy od zatrudnionych w grupie „pracownicy przy pracach prostych" oraz zdecydowanie wyższy od innych grup pracowniczych, w tym i takich, które można również zaliczyć do menedżerów niższego szczebla (specjaliści, technicy etc.).

Biorąc pod uwagę liczebność i wynagrodzenie kadry kierowniczej organizacji gospodarczych (w ścisłym tego słowa znaczeniu, tj. jako kierowników różnorodnych szczebli zarządzania zarówno z „dużych", jak i „małych" organizacji), a także takie determinanty jak miejsce zatrudnienia (w rozumieniu sektora publicznego oraz prywatnego) oraz płeć, uzyskano wyniki, które prezentują tabele 2 i 3.

Tabela 2. Wielkość kadry kierowniczej według sektorów i płci (w tys. osób)

Wyszczególnienie	Ogółem			Sektor publiczny			Sektor prywatny		
	razem	mężczyźni	kobiety	razem	mężczyźni	kobiety	razem	mężczyźni	kobiety
OGÓŁEM	355,4	210,8	144,6	186,4	94,9	91,5	169,0	115,9	53,1
KIEROWNICY WIELKICH ORGANIZACJI OGÓŁEM	325,0	193,3	131,7	172,6	88,1	84,5	152,4	105,2	47,2
Dyrektorzy generalni, wykonawczy, prezesi i ich zastępcy	105,1	69,3	35,8	49,8	26,0	23,8	55,3	43,3	12,0
Kierownicy wewnętrznych jednostek organizacyjnych działalności podstawowej	133,3	75,0	58,3	77,6	37,9	39,7	55,7	37,1	18,6
Kierownicy wewnętrznych jednostek organizacyjnych działalności pomocniczej	86,6	49,0	37,6	45,2	24,2	21,0	41,4	24,8	16,6
KIEROWNICY MAŁYCH ZAKŁADÓW PRACY	24,3	13,2	11,1	8,1	2,8	5,3	16,2	10,4	5,8

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Wynagrodzenie według zawodów w październiku 1998*, s. 52.

Jak widać, najwyższe wynagrodzenie osiągnęli pracownicy zatrudnieni na stanowiskach dyrektorów generalnych i wykonawczych oraz prezesów i ich zastępców w wielkich organizacjach gospodarczych.

Lepiej przy tym zarabiali mężczyźni i to raczej w sektorze prywatnym niż w publicznym.

Tabela 3. Przeciętne wynagrodzenie brutto kadry kierowniczej według sektorów i płci za październik 1998 roku (w tys. osób)

Wyszczególnienie	Ogółem			Sektor publiczny			Sektor prywatny		
	razem	mężczyźni	kobiety	razem	mężczyźni	kobiety	razem	mężczyźni	kobiety
OGÓŁEM	2799,17	3006,72	2253,26	2532,89	2903,95	2148,10	2884,81	3090,92	2434,68
KIEROWNICY WIELKICH ORGANIZACJI	2713,25	3010,87	2276,66	2502,91	2844,65	2146,99	2951,41	3149,97	2508,87
Dyrektorzy generalni, wykonawczy, prezesi i ich zastępcy	3383,67	3792,08	2591,28	2874,22	3527,45	2159,39	3842,17	3950,91	3448,61
Kierownicy wewnętrznych jednostek organizacyjnych działalności podstawowej	2414,38	2629,94	2137,81	2388,40	2650,99	2138,42	2450,58	2608,46	2136,52
Kierownicy wewnętrznych jednostek organizacyjnych działalności pomocniczej	2360,02	2487,91	2193,40	2290,58	2413,39	2149,18	2435,77	2560,52	2249,33
KIEROWNICY MAŁYCH ZAKŁADÓW PRACY	2223,89	2591,11	1785,58	2144,25	2907,97	1733,46	2263,98	2504,20	1833,25

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Wynagrodzenie według zawodów w październiku 1998*, s. 58.

Innym uwarunkowaniem uzyskiwanych wśród kierowników wynagrodzeń okazują się też (por. dane tabeli 4 i 5) takie ich cechy jak wiek (wzrost wynagrodzeń wraz z wiekiem) oraz staż pracy (choć już niejednoznacznie).

Tabela 4. Przeciętne wynagrodzenie brutto kadry kierowniczej według wieku i płci za październik 1998 (w zł)

Wyszczególnienie		Wiek						
		do 24 lat	25-34	35-44	45-54	55-59	60-64	65 lat i więcej
Kierownicy wielkich organizacji	A	1551,41	2572,40	2608,46	2730,62	3044,79	3538,19	3819,20
	B	1685,54	2829,24	2947,95	3034,07	3201,87	3556,36	3798,27
	C	1405,18	2088,84	2173,34	2337,57	2709,63	3398,44	3986,75
Kierownicy małych zakładów pracy	A	1356,50	1699,84	2248,57	2207,16	2886,51	3662,42	3698,46
	B	1502,61	1783,29	2726,62	2523,82	3110,96	3928,86	4434,13
	C	1234,04	1615,03	1704,55	1825,98	2549,65	2834,83	1849,36

A – ogółem, B – mężczyźni, C – kobiety.

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Wynagrodzenie według zawodów w październiku 1998*, s. 64.

Tabela 5. Przeciętne wynagrodzenie brutto kadry kierowniczej według stażu pracy i płci za październik 1998 roku (w zł)

Wyszczególnienie		Staż pracy						
		do 1 roku	2-4	35-44	5-9	10-14	15-19	20 lat i więcej
Kierownicy wielkich organizacji	A	2694,36	2521,31	3073,26	2644,81	2660,95	2660,95	2705,59
	B	3065,45	2793,12	3304,41	2964,06	2052,44	2052,44	2981,91
	C	1913,26	1950,24	2552,78	2126,77	2162,35	2162,35	2323,45
Kierownicy małych zakładów pracy	A	1935,71	2059,16	1863,66	1959,57	2603,97	2603,97	2248,21
	B	2351,55	2420,76	1933,68	2222,26	3303,52	3303,52	2599,03
	C	1550,91	1663,54	1775,28	1592,77	1806,18	1806,18	1833,26

A – ogółem, B – mężczyźni, C – kobiety.

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Wynagrodzenie według zawodów w październiku 1998*, s. 68.

Uwzględnienie dziedziny gospodarki (według tym razem klasyfikacji opartej na sekcjach EKD) pozwala na stwierdzenie (na podstawie danych tabeli 6), że do najlepiej zarabiających należeli kierownicy wielkich organizacji gospodarczych, działających w sektorze pośrednictwa finansowego (3834,42 zł) oraz w sektorze obsługi nieruchomości i firm (3336,90), a do najgorzej zarabiających – kierownicy ze sfery edukacji (1725,85 zł) oraz ochrony zdrowia i opieki socjalnej (1937,05 zł).

Reasumując, można zauważyć, że stosowane wobec menedżerów systemy wynagradzania za pracę prowadzą do znacznej różnorodności tak w zakresie stosowanych rozwiązań motywacyjnych, jak też – w następstwie – do zróżnicowanych poziomów, relacji i struktury wynagrodzeń.

Jednocześnie wypada skonstatować, że zasadniczy wpływ na dokonujące się przemiany w sposobach, formach i wielkości wynagradzania za pracę, miały zachodzące w Polsce przekształcenia ustrojowe.

Nie będzie też w tym miejscu przesadą, jeśli stwierdzimy, że menedżerowie polscy stając się coraz bardziej wyróżniającą się grupą społeczno-zawodową (zarówno pod względem profesjonalnym, jak i materialnym), na zachodzących przemianach społeczno-ekonomicznych zyskali więcej niż inni. Ale też – dodajmy – byli i pozostają tymi, którzy w przemianach tych odgrywali i odgrywają rolę wiodącą.

Tabela 6. Przeciętne wynagrodzenie brutto pracowników pełnozatrudnionych według sekcji EKD oraz płci za październik 1998 roku (w zł)

Wyszczególnienie		Sekcja EKD															
		rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	rybołówstwo i rybactwo	przemysł	górnictwo i kopalnictwo	działalność produkcyjna	zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	budownictwo	handel i naprawy	hotele i restauracje	transport składowanie i łączność	poś-rednictwo finansowe	obsługa nieruchomości	administracja publiczna, obrona narodowa	edukacja	ochrona zdrowia i opieka socjalna	pozostała działalność usługowa, komunalna, socjalna i indywidualna
Kierownicy wielkich organizacji	A	2070,32	2784,69	2930,15	3681,21	2849,05	3293,08	2843,56	2646,33	2640,44	2548,54	3834,42	3336,90	2517,23	1725,85	1937,05	2520,92
	B	2129,78	3015,87	3069,56	3884,08	2982,51	3422,81	2901,28	3023,77	3078,72	2889,81	4721,70	3561,11	2742,54	1834,38	2325,42	2812,67
	C	1695,72	1880,96	2512,88	2648,07	2464,38	2838,45	2522,16	2090,95	2267,92	2166,89	3259,66	2880,38	2330,33	1659,60	1756,56	2039,67
Kierownicy małych zakładów pracy	A	1288,33	500,00	2367,79	1729,48	2338,55	2913,01	2114,23	2029,50	1732,45	2459,58	2851,22	2987,37	2836,58	1629,93	1573,25	2752,89
	B	1320,87	500,00	2383,85	1526,69	2369,91	2730,17	2180,57	2526,82	1960,28	2676,21	3223,56	3142,89	2872,55	1676,94	2289,14	4658,51
	C	1020,76	-	2324,14	2388,53	2251,45	3265,24	1484,61	1562,80	1511,89	1785,97	2481,97	2652,16	2789,48	1608,67	1503,16	1422,27

A – ogółem, B – mężczyźni, C – kobiety.

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Wynagrodzenie według zawodów w październiku 1998*, s. 76-77.

Literatura

Barłowski M., *Kontrakty menedżerskie*, Personel 1996, nr 5.

Borkowska S., *Jak wynagradzać*, JOPM, Warszawa 1999.

Brzeziński Z., *Kariera menedżera*, Home & Market 2000, nr 3.

Ciupa S. W., *Kontrakty menedżerskie*, Manager 1996.

Czajka Z., Jacukowicz Z., Juchnowicz M., *Wartościowanie pracy a układy zbiorowe*, Difin, Warszawa 1995.

Czapiński J., *Polski menedżer w świetle badań*, Rzeczpospolita nr 11, 1994.

Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, AE, Kraków 1994.

Dziechciarz P., *Branżowa stabilizacja. Raport Neumaann Managament Institute o wynagrodzeniach w Polsce*, Personel 1999, nr 1.

Efektywne systemy wynagrodzeń, red. S. Borkowska, M. Juchnowicz, IPiSS, Warszawa 1999.

Ekonomiczno-socjologiczne i etyczne aspekty restrukturyzacji w gospodarce krajów Europy Środkowo-Wschodniej, red. H. Januszek, J. Sikora, AE, Poznań 1998.

Gruszyńska-Malec G., Bieda J., *Charakterystyka menedżera przyszłości*, Pracodawca i Pracownik 2000, nr 4.

Jacukowicz Z., *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999.

Jak skutecznie wynagradzać pracowników, red. K. Sedlak, PSzB, Kraków 1997.

Jarmołowicz W., *Systemowe uwarunkowania i mechanizmy regulacji płac w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1989.

Kopertyńska M.W., *System płac przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2000.

Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.

Martyniak M., *Metodologia wartościowania pracy*, Antykwa, Kraków 1998.

Patulski A., *Zatrudnianie i wynagradzanie kadry menedżerskiej*, ODiDK, Gdańsk 1997.

Polańska A., *Zarządzanie personelem*, UG, Gdańsk 1999.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 lipca 2000 r. w sprawie zasad wynagradzania i wymagań kwalifikacyjnych pracowników samorządowych zatrudnionych w urzędach gmin, starostwach powiatowych i urzędach marszałkowskich (Dz.U. nr 61, poz. 707).

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 lipca 2000 r. w sprawie zasad wynagradzania i wymagań kwalifikacyjnych pracowników samorządowych zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych jednostek samorządu terytorialnego (Dz.U. nr 61, poz. 708).

Sekuła Z., *Wynagradzanie menedżerów*, Przegląd Organizacji 1994, nr 7.

Syrek M., *Menedżer we współczesnym przedsiębiorstwie – sylwetka, kwalifikacje, style zarządzania*, WSZMiJO, Katowice 1997.

Ustawa z dnia 3 marca 2000 roku o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi, Dz.U. nr 26, poz. 306.

Walentynowicz P., *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*, OPO, Bydgoszcz 2000.

Wynagrodzenia według zawodów w październiku 1998. Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa 1999.

THE EARNINGS OF MANAGERS IN CONDITIONS OF THE SYSTEM CHANGING

Summary

The main purpose of this article is to present selected problems of the remuneration systems of managers in the Polish economy at the end of the twentieth century. At the beginning there are described the settlements relating to the notion and professional part of managers and the estimation of work and behaviour of managers as the basis to remunerate them. On this ground there is made a closer analysis of working of the remuneration systems. In particular, the attention of the author is paid to the motivating aspects of various systems and their principal forms and elements.