

Prof. dr hab. Waclaw Jarmolowicz

Mgr Marcin Kościński

Katedra Makroekonomii i Badań nad Gospodarką Narodową
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

Menedżerowie – ich rola i pozycja we współczesnej gospodarce

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 zespołowymi¹. Kierowanie jest procesem złożonym i wielopodmiotowym, realizowanym przez menedżerów. Kluczowe znaczenie menedżerów dla osiągnięcia 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 w dużej mierze efektywność oraz skuteczność działania organizacji jako całości podmiotowej².

Biorąc powyższe pod uwagę, przyjmujemy tu, że celem niniejszego opracowania jest ogólna prezentacja i ocena istoty działalności menedżera oraz jego miejsca we współczesnym społeczeństwie i gospodarce. Ponadto, choć nie pretendując do całościowej oceny przyczyn powstawania w Polsce nierówności społecznych na tle dochodowym, podnosimy tu rolę współczesnego polskiego menedżera w kreowaniu tychże nierówności, a jednocześnie i w podnoszeniu sprawności działania polskich organizacji gospodarczych. Analizując charakter i naturę procesów zachodzących w polskim managementcie, uwzględniamy zarazem zmieniające się warunki gospodarowania wskutek zachodzącej transformacji ustrojowej i bliskiej już integracji z krajami Unii Europejskiej.

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

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

POJĘCIE, CECHY I TYPY WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA

W literaturze przedmiotu poświęcone zostało wiele miejsca na określenie roli zawodowej menedżera w organizacji. Pomimo to nadal trudno o jednomyślność w zdefiniowaniu samego pojęcia „menedżer”. Z rozumienia samego „kierowania” można wszakże – i 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 ważkie – choć nadal jeszcze tradycyjne i klasyczne – 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 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. I tak – za T. Sztuckim – do zakresu działalności menedżera zaliczyć można następujące zwłaszcza czynności⁵:

- 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. Listwan⁶, 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, *Spoleczno-ekonomiczne uwarunkowania rynku pracy menedżera*, [w:] *Rynek pracy w warunkach zmian ustrojowych*, pr. zb. pod red. W. Jarmołowicza, AE Poznań (w druku), Poznań; 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 pracodawcy⁷. 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, i 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. Tak więc dopiero menedżer, który podejmując określone decyzje gospodarcze, ryzykuje także własnym – i 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 i innych jeszcze rozważań na temat definicji oraz istoty pojęcia „menedżer”. Zarazem jednak i niezależnie już od bardziej zróżnicowanych poglądów na tę kwestię zgodzić się można również i co do tego, że w bliższym określaniu ogólnej pozycji menedżera, wyróżnia się zwykle co najmniej trzy grupy menedżerów⁸. 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. U. 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*, pr. zb. pod red. W. Jarmołowicza, AE, Poznań 2001, s. 130.

W ujęciu bardziej rozwiniętym – i za R.W. Griffinem – dokonać też można wskazania na najbardziej charakterystyczne cechy tych poszczególnych grup⁹:

- a) Menedżerowie ze szczebla najwyższego stanowią stosunkowo niewielką grupę kadry kierowniczej. Są to między innymi osoby zajmujące pozycje prezesów, wiceprezesów, dyrektorów naczelnych. Wyznaczają oni cele organizacji, jej ogólną strategię, również politykę operacyjną. Ponoszą także 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. Odpowiedzialni są oni 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, prowadzonymi do realizacji bieżącej polityki przedsiębiorstwa;
- c) Menedżerowie szczebla najniższego natomiast nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych. Określani są stąd mianem „pracowników dozoru”. Do grupy tej można zaliczyć przykładowo brygadzystę i mistrza czy nawet kierownika biura. Stanowiska te są pierwszymi stanowiskami kierowniczymi pracowników awansowanych z szeregów personelu wykonawczego.

Ponadto, i kierując się podziałem zaproponowanym z kolei przez Z. Kubotę oraz przyjmując za kryterium kwestię różnicowania się obszaru i zakresu działalności menedżera¹⁰, wyróżnić można także:

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

Menedżer ogólny jest przy tym 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. Kubota zauważa jednocześnie (powołując się zresztą także na rozważania R. W. Griffina), że pojawiła się współcześnie i podlega dynamicznemu rozwojowi 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. Kubota, *Kontrakty menedżerskie średniej kadry kierowniczej*, Klemar, Wrocław 1999, s. 13–14.

SPOŁECZNO-EKONOMICZNA ROLA POLSKICH MENEDŻERÓW

Mając na względzie powyższe ustalenia i ogólne charakterystyki pojęcia menedżera oraz wyróżnionych w jego ramach określonych grup menedżerskich, spróbujmy tu również zwrócić bliższą jeszcze 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 osób¹¹. Jednakże obecnie – tj. po niespełna dziesięciu latach – ich liczba wyraźnie wzrosła. Jak też teraz się szacuje, w Polsce około dwóch milionów menedżerów podejmuje codziennie decyzje o różnym charakterze w zakresie zarządzania organizacją¹². Szerokie ujęcie grupy menedżerów pozwala tu przy tym zaliczyć do niej nie tylko dyrektorów, członków zarządu czy prezesów dużych organizacji, ale także brygadzystów i mistrzów w niewielkich nawet przedsiębiorstwach budowlanych czy kierowników w sklepach osiedlowych.

Współcześnie – i od dobrego menedżera – wymaga się zarazem sprostania wielu oczekiwaniom wysuwanych pod ich adresem przez pracodawców i właścicieli. Obejmują one nie tylko umiejętności czy zdolności nabyte (czyli takie, których można się nauczyć w toku szkolenia). Równie istotne wydają się być bowiem także pewne „szczególne” czy też „wrodzone” cechy psychologiczne oraz fizyczne. Kierownik we współczesnej organizacji musi być także „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 i specjalnej motywacji, z reguły „nastawionej” nie tylko na aspekt materialny¹³. Od współczesnego menedżera wymaga się – ponadto – zdolności i chęci do szybkiego uczenia się i wykorzystywania w jego działalności wiedzy o ekonomicznym, społecznym czy nawet politycznym otoczeniu organizacji. Umiejętności, jakie

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

¹² W. Kowalski, *Odpowiedzialność menedżera*, „Rzeczpospolita” 2001, nr 92.

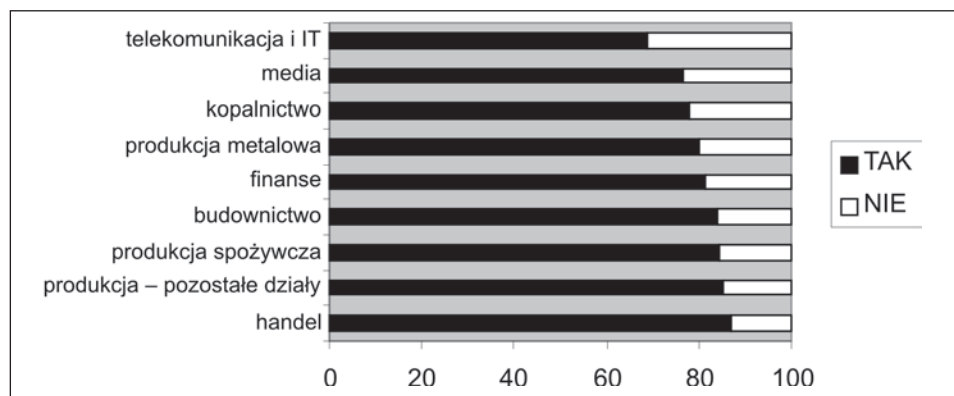
¹³ Z. Knecht, *Menedżer w dobie transformacji*, WSZ Edukacja, Wrocław 2000, s. 86–87.

powinien posiadać współczesny menedżer można by tu też np. za R. W. Griffinem uszeregować w określonych grupach¹⁴. Są to mianowicie umiejętności:

- 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.

Warty 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.

Współczesny – a w tym i polski – rynek pracy menedżerów ulega wielu dynamicznym przeobrażeniom. W gospodarce polskiej na zachodzące przemiany wpływa głównie trwający proces transformacji ustrojowej. Jednym z przykładów i choćby ogólnie tylko potwierdzającym zachodzące na tym tle zmiany w poziomie oczekiwań i wymagań wobec menedżerów w organizacjach gospodarczych, są m.in. wyniki badania „Top menedżerowie”, przeprowadzonego na zlecenie miesięcznika *Businessman*¹⁵. Na pytanie „czy w czasie recesji zmieniły się wymagania wobec menedżerów” grupa 254 ankietowanych menedżerów udzie-



Rysunek 1. Zmiany oczekiwań wobec polskiego menedżera (w podziale na sektory).

Źródło: „Businessman” 2002, nr 10.

¹⁴ R. W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt., PWN, Warszawa 2000, s. 55–57.

¹⁵ „Businessman” 2002, nr 10.

liła niemal jednoznacznych odpowiedzi. Ich wyniki prezentowane są tu przez dane rysunku 1.

ZATRUDNIANIE I WYNAGRADZANIE MENEDŻERÓW A NIERÓWNOŚCI SPOŁECZNE

Rynek pracy polskich menedżerów – rozwijający się i zmieniający się w okresie trwającej transformacji ustrojowej – w naturalny skądinąd sposób przejawia 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 (a w tym 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 (a w tym i 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 też zazwyczaj i z zasady w pierwszej kolejności wykorzystywane właśnie wobec tej grupy społeczno-zawodowej, jaką są menedżerowie. Owe nowatorskie aspekty stosowane wobec kadry kierowniczej (zarówno w aspekcie jakościowym, jak i ilościowym) w coraz większej ilości organizacji gospodarczych skutkują równocześnie także zwiększaniem się występujących w tych organizacjach nierówności społecznych, i powodują rozwarstwienie społeczeństwa. Dysproporcje zaś pomiędzy grupą menedżerów a większością pozostałych pracowniczych grup zawodowych wynikają – i to 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 jednak form, technik i metod¹⁶.

¹⁶ 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

Uwzględniając zmieniające się warunki gospodarowania, ale też i wcześniejsze zasady gospodarowania wynikające jeszcze nawet z gospodarki centralnie zarządzanej (a które mają pewien wpływ na funkcjonowanie współczesnego rynku pracy) należy jednak nadal najpierw i 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 w oparciu o kontrakt menedżerski. Systemy zatrudniania oparte na umowie o pracę, jako wykorzystywane wobec większości kadr menedżerskich, noszą też podstawowe cechy oraz spełniają uniwersalne funkcje przynależne powiązanim z nimi systemom wynagradzania w ogóle. Uzupełniającą i zmodyfikowaną (choć także opartą o typową umowę o pracę) formą zatrudniania jest tu ponadto kontrakt kierowniczy. Ten typ umowy – chociaż służy tym samym celom (o czym dalej) co kontrakt menedżerski – ma inną od niego klasyfikację prawną. Kontrakt kierowniczy wprowadza – 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”¹⁷.

Zasadniczo już różną zatem 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 przy tym 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 wynagrodzenie¹⁸.

Kontrakt menedżerski nie przybiera przy tym i z reguły formy stosunku zależnego, tj. stosunku pracy. Od umowy o pracę różni się on bowiem m.in. większą autonomią stron w określaniu jego kształtu i treści, co pozwala na dużo bardziej swobodne określanie układu stosunków pomiędzy stronami.

Z punktu widzenia przedsiębiorcy można wyróżnić przy tym następujące główne cele, dla których zawiera on kontrakty menedżerskie¹⁹:

2000 już 0,344 (przy czym im wyższa wartość wskaźnika, tym większe zróżnicowania dochodów) – J. Mujżel (red.), *Podział dochodu i nierówności dochodowe. Fakty, tendencje, porównania*, Wyd. Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 29, Warszawa 1998.

¹⁷ P. Walentynowicz, *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*, OPO, Bydgoszcz 2000, s. 46.

¹⁸ A. Mróz, *Umowy menedżerskie*, „Personel” 2002, nr 11.

¹⁹ S. W. Ciupa, *Kontrakty menedżerskie*, „Manager” 1997, nr 3.

- 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.

Warty podkreślenia jest tu jednakże fakt, że kontrakty menedżerskie nie zostały jeszcze w Polsce istotnie upowszechnione²⁰. Zakres ich stosowania jest bowiem nadal wyraźnie ograniczony i odnosi się raczej do menedżerów najwyższego jedynie szczebla w hierarchii organizacyjnej, a którzy mają zarazem bardzo istotny wpływ na realizację celów podmiotu gospodarczego.

Fakt stosowania – mimo różnych ograniczeń – zdecydowanie jednak bardziej rozwiniętych form zatrudniania menedżerów niż ma to miejsce wśród innych grup zawodowych powoduje, że już i na tym etapie (a nie analizując jeszcze samej wysokości i struktury wynagrodzeń) można mówić o powstawaniu pewnych źródeł nierówności społecznych. Niemniej jednak większość pracowników na stanowiskach niemenedżerskich (jak i większość samych menedżerów, w szczególności z grupy junior management) zatrudniana jest w oparciu o standardowe zapisy regulowane prawem pracy. W przypadku tego typu umów o pracę możliwość kreowania przez obie strony bardziej elastycznych zapisów umownych jest też wyraźnie ograniczona przez powszechnie obowiązujące przepisy prawa pracy. Wykorzystanie natomiast wobec menedżerów (i to szczególnie z grup middle oraz top management) bardziej już elastycznych i „elitarnych” form zatrudniania, staje się już „samo w sobie” niewątpliwie przyczynkiem do powstawania nierówności społecznych.

Wskazane powyżej formy zatrudniania menedżerów we współczesnych organizacjach pozostają bowiem i zarazem w bliskiej korelacji (symbiozie) z formami ich wynagradzania. Generalnie zatem również wyróżnić można formy wynagradzania stosowane w oparciu o typową umowę o pracę oraz w oparciu o kontrakt menedżerski.

²⁰ W. Jarmołowicz, *Wynagrodzenia menedżerów w warunkach zmian systemowych*, [w:] *Problemy teorii...*, wyd. cyt., s. 134–135.

Wśród podstawowych składników wynagradzania menedżerów (tak jak i w systemach wynagradzania pracowników w ogóle) główną 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 prestiżu²¹.

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

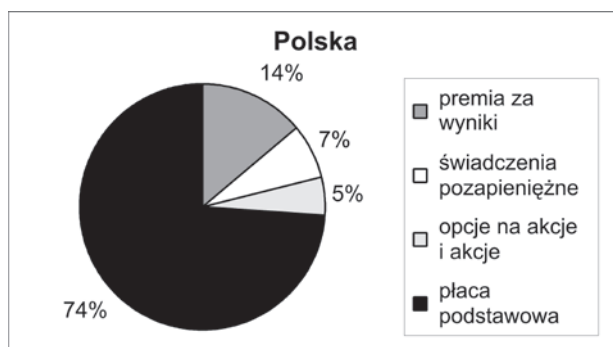
Część ruchoma płacy, której istotnym elementem są zwykle różnego rodzaju premie i nagrody, uznana być może także za cechę charakterystyczną wynagradzania menedżerów. Oczywiście wydaje się przy tym, że jej składniki i wysokość są lub przynajmniej powinny być zależne od osiągniętych przez określonych menedżerów i kierowanych przez nich zespołów pracowniczych efektów gospodarowania. Coraz bardziej upowszechniają się 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 już 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.

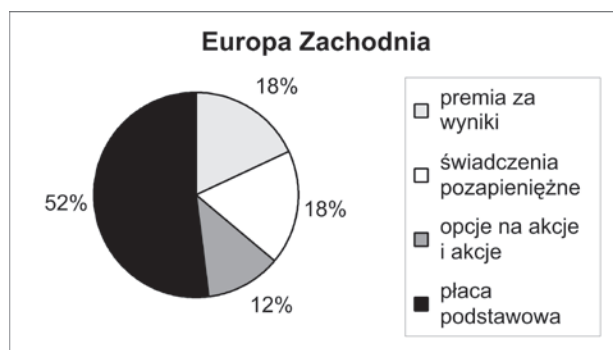
Ogólną natomiast strukturę wynagrodzenia polskich menedżerów na tle ich „kolegów” z krajów Europy Zachodniej oraz Stanów Zjednoczonych, można by też przykładowo przedstawić kierując się wynikami badań Hewit Associates²², a które prezentowane są na poniższych rysunkach.

²¹ Tamże, s. 132–133.



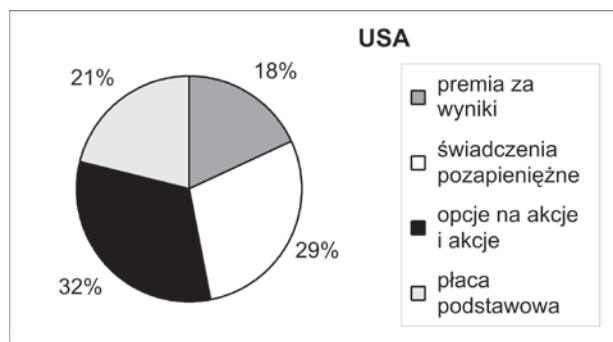
Rysunek 2. Struktura wynagrodzenia menedżera w Polsce.

Źródło: M. Rosa, *Zarobki polskich menedżerów*, „Manager” 2002, nr 9.



Rysunek 3. Struktura wynagrodzenia menedżera w Europie Zachodniej.

Źródło: Tamże.



Rysunek 4. Struktura wynagrodzenia menedżera w USA.

Źródło: Tamże.

²² M. Rosa, *Zarobki polskich menedżerów*, „Manager” 2002, nr 9.

Wyniki prezentowanego powyżej badania wykazują m.in., że bardzo ważnym czynnikiem motywującym i przez to znajdującym swoje odzwierciedlenie w systemach wynagradzania menedżerów zagranicznych – a zwłaszcza amerykańskich – są nie tylko świadczenia pieniężne, ale także i różnego rodzaju inne składniki.

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.

Wskazane powyżej formy zatrudniania i struktura wynagradzania współczesnych polskich menedżerów jako determinanty kreowania nierówności społecznych przyczyniają się zatem i niewątpliwie do tworzenia pewnych nierówności o charakterze materialnym i niematerialnym. I tak przykładowo, uzyskiwanie przez menedżerów choćby tylko pewnych „elitarnych” środków wynagradzania (w postaci choćby samochodów służbowych do prywatnego użytku, członkostwa w klubach sportowych czy też prywatnej opieki medycznej dla członków rodziny, apartamentów służbowych) to niewątpliwie jedno ze źródeł nierówności materialnych. Nie sposób zatem nie zauważyć tu, że fakt ich powstawania rodzi i powoduje narastanie poczucia rozwarstwienia społeczeństwa. Menedżer (w szczególności zaś ze średniego i najwyższego szczebla zarządzania) uzyskuje bowiem przynależność do niewątpliwie bardziej elitarniej grupy społecznej, po części także wyalienowanej od reszty społeczeństwa (i to nie tylko pod względem dochodowym, ale i społecznym). Udział więc menedżerów w kreowaniu nierówności społecznych wynika także z pewnych i trudniej nawet jeszcze mierzalnych aspektów. Zaliczyć tu do nich można, przykładowo, dostęp do wszelkiego rodzaju usług, prywatnej służby zdrowia itp.

Tak jednak jak same formy zatrudniania i struktura wynagrodzeń, choć świadczą wprawdzie, ale nie przesądzają jeszcze 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 kadry menedżerską (różnych szczebli) oraz pracowników na stanowiskach niemenedżerskich prowadzi do wniosku, że występują obecnie niewątpliwie i 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	26 825 PLN
Dyrektor (middle management)	276	13 688 PLN
Kierownik (junior management)	1282	4 923 PLN
Samodzielny specjalista	2919	3 327 PLN
Pracownik szeregowy	1954	2 144 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	13 550 PLN	19 692 PLN
Kierownik działu marketingu	4 000 PLN	13 798 PLN
Kierownik działu kontroli jakości	3 855 PLN	5 759 PLN
Specjalista ds. marketingu	2 537 PLN	6 412 PLN
Recepcjonista	1 522 PLN	2 042 PLN

Źródło: Tamże.

Tabela 3

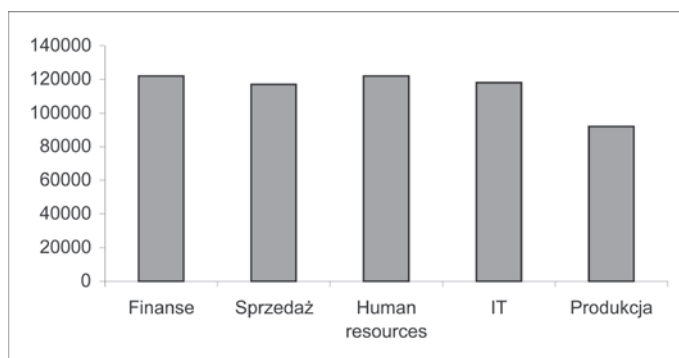
Przeciętne miesięczne wynagrodzenia w roku 2002 (brutto)

Rodzaj wynagrodzenia	Wynagrodzenie
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie	2 133,21 PLN
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw	2 277,43 PLN

Źródło: Tamże.

Inny raport – przeprowadzony przez Mercer Human Resources Institute w roku 2002 – przedstawia m.in. wyniki badań wynagrodzeń kadry menedżerskiej średniego szczebla. Zostały one zaprezentowane na rysunku 5.

²³ M. Kustra, B. Urban, *O płacach na rynku pracodawcy raz jeszcze*, „Personel” 2002, nr 24.



Rysunek 5. Wynagrodzenie menedżerów średniego szczebla w Polsce (brutto rocznie).

Źródło: B.Urban, M.Kustra, *O płacach...*, wyd. cyt.

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

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, kiedy 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 dysproporcjach pomiędzy grupami zawodowymi w Polsce.

Z punktu widzenia niniejszego opracowania ważki jest także fakt postrzegania przez polskie społeczeństwo rozpiętości dochodów jako potencjalnego źródła konfliktów społecznych. Tak np. zdaniem J. Kalety duże dysproporcje dochodowe są niewątpliwie źródłem konfliktów społecznych. Szczególnie zaś w Polsce, gdzie nierówności dochodowe są znaczne, a obciążenia podatkowe – kreowane szczególnie przez podatki pośrednie – są w dużym stopniu ponoszone także przez ludzi ubogich²⁴. Wyniki badań przeprowadzonych w latach 1992 oraz 1999 przez Instytut Studiów Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego²⁵ (pod kierownictwem B. Cichomskiego²⁶) prezentują dane poniższych rysunków.

²⁴ J. Mujżel (red.), *Podział dochodu i nierówności dochodowe. Fakty, tendencje, porównania*, Wyd. Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 29, Warszawa 1998, s. 178.

²⁵ Dane PGSS są gromadzone drogą indywidualnych wywiadów kwestionariuszowych, realizowanych na ogólnopolskich, reprezentatywnych próbach dorosłych członków gospodarstw domowych. W 1992 roku uzyskano wywiady od 1647 osób, w roku 1997 od 2402 osób.

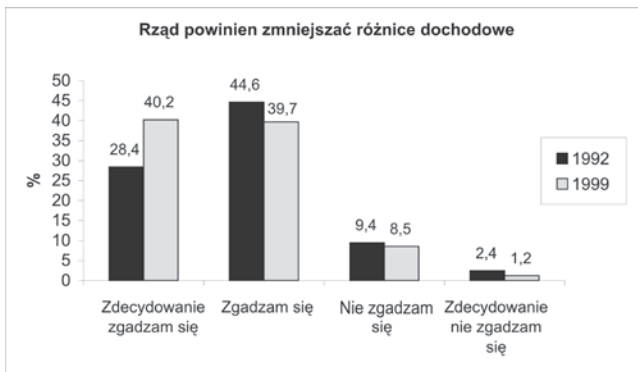
²⁶ B. Cichomski (kier. proj.), T. Jerzyński, M. Zieliński, *Polskie Generalne Sondaże Społeczne: skumulowany komputerowy zbiór danych 1992–1999*, ISS UW, Warszawa 2002.

Dane poniższych rysunków wskazują zarazem na wyraźną tendencję w polskim społeczeństwie. Zdecydowana (i to dodatkowo wyraźnie zwiększająca się) większość respondentów stoi na stanowisku, że występujące w Polsce różnice w osiąganych dochodach są zbyt wysokie, a zadaniem rządu powinno być ich niwelowanie. Już więc wyniki tego badania pokazują, jakim ważkim problemem są istniejące dysproporcje dochodowe powodujące powstawanie nierówności. Tym ważniejsze jest więc także pytanie o ich ekonomiczne i społeczne uzasadnienie.



Rysunek 6. Poziom różnic w dochodach społeczeństwa polskiego²⁷.

Źródło: B. Cichomski, T. Jerzyński, M. Zieliński, *Polskie Generalne Sondaże Społeczne: skumulowany komputerowy zbiór danych 1992–1999*, ISS Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2002.



Rysunek 7. Zasadność podejmowania przez rząd działań na rzecz zmniejszenia różnic dochodowych w Polsce.

Źródło: Tamże.

²⁷ Prezentowane wyniki nie sumują się do 100 – pominięto odpowiedzi „nie wiem”, „nie mam zdania”.



Rysunek 8. Rozpiętość dochodów jako potencjalne źródło konfliktów społecznych w Polsce
Źródło: Tamże.

MENEDŻEROWIE A NIERÓWNOŚCI SPOŁECZNE I WZROST GOSPODARCZY

Przedstawione wyżej spostrzeżenia i oceny co do roli i miejsca kadr menedżerskich w kreowaniu nierówności społecznych w Polsce (w szczególności zaś z grup middle oraz top management) jako wynikających ze szczególnych form zatrudniania, struktury i poziomu wynagrodzeń rodzą tu pytanie co do zasadności stosowania wobec menedżerów „elitarnych” systemów wynagrodzeń i znacznie wyższych płac. Refleksja z tym związana jest też szczególnie istotna w obliczu faktu osiągnięcia przez polską gospodarkę w ostatnich latach niższych stóp wzrostu. Nie podejmując się co prawda tutaj głębszej analizy przyczyn ograniczenia i niezadowalającego tempa wzrostu gospodarczego, warto choćby ustosunkować się do kwestii: czy i jaki udział w samym kreowaniu wzrostu mają lub mogą mieć właśnie menedżerowie.

Zdaniem wielu autorów, powstawanie znacznych nierówności społecznych jest – w przypadku kadry menedżerskiej – uzasadnione tylko w jednym przypadku: gdy działania menedżerów prowadzą do wzmocnienia funkcji pro wzrostowych i konkurencyjności poszczególnych organizacji, co przekłada się na pro wzrostowość całej gospodarki²⁸. Nie ulega także wątpliwości, że wysokie tempo rozwoju gospodarczego nie powinno być też osiągnięte kosztem ograni-

²⁸ Szerzej na temat proefektywnościowego aspektu nierówności społecznych por. m.in. S. Golińska, *Nierówności społeczne; identyfikacja i możliwości wyrównywania*, [w:] *Nierówności dochodowe i majątkowe: zakres i formy redystrybucji dochodów państwa*, pr. zbior. pod red. E. Mączyńska-Ziemacka, J. Mujżel, S. Owsiak, Wyd. Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 49, Warszawa 2002, s. 25 i nast.

czania konsumpcji znacznej ilości gospodarstw domowych. Co prawda powstawanie nierówności społecznych (do pewnego momentu) postrzegane jest także jako czynnik motywujący do podejmowania aktywnej i efektywnej działalności gospodarczej. W szczególności też – jak zauważa M. Kabaj – w krajach stosunkowo ubogich, do jakich zaliczać jeszcze należy Polskę, znaczne zróżnicowanie dochodów jest 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 gospodarczego²⁹. Po przekroczeniu jednakże określonego poziomu ubóstwa, bezrobocia czy dezaprobaty wobec polityki rządu, narastające nierówności powodują jednak również dalsze obniżanie bariery popytu i zubożenia społeczeństwa³⁰. Ważne jest zatem, aby zróżnicowanie dochodów nie było też nadmierne, gdyż ograniczać ono może również tym samym elementarne prawa jednostki do udziału w PKB i majątku³¹. Zdaniem wszakże wielu autorów, występowanie takich głębokich i „nieefektywnych” nierówności nie powinno być bynajmniej utożsamiane z działalnością samych menedżerów. Źródłem tych nierówności są bowiem pewne niedopasowania strukturalne i niska wydajność polskiej gospodarki, błędy polityki gospodarczej czy też mała konkurencyjność na rynku światowym skutkująca chronicznymi ujemnymi bilansami handlowymi.

Znaczna natomiast część kierowanych przez menedżerów organizacji może być też określana mianem efektywnych i wnoszących do polskiej gospodarki nową jakość. Są jednak przedsiębiorstwa, które nie wnoszą do gospodarki impulsów pro wzrostowych, przyczyniając się wręcz do spowolnienia wzrostu innych podmiotów gospodarczych. Tak więc głównie w sytuacji, gdy działania menedżerów przyczyniają się do osiągnięcia przez organizację wyższej efektywności gospodarczej, akceptować należy i można ich lepsze i wysokie nawet dochody, pomimo w konsekwencji powstawania nawet na tym tle określonych nierówności społecznych.

Niemniej jednak i w tym miejscu warto postawić pytanie o sposób i granice powstawania owych nierówności. W przypadku bowiem wolniejszego wzrostu gospodarczego naturalną konsekwencją wydawałoby się ograniczanie wynagrodzeń kadry menedżerskiej. Co więcej, menedżerowie powinni tu również ponosić „odpowiedzialność” związaną z utratą stanowisk. Nie jest jednak oczywiście możliwe takie „zalecenie” do realizacji na poziomie całej gospodarki.

²⁹ J. Mujżel (red.), *Podział...*, wyd. cyt., s. 179.

³⁰ M. G. Woźniak, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, [w:] *Gospodarka Polski na przełomie wieków*, pr. zbior. pod red. Z. Dach, PTE, Kraków 2002, s. 131.

³¹ E. Mączyńska-Ziemacka, J. Mujżel, S. Owsiak (red.), *Nierówności...*, wyd. cyt., s. 13–14.

Obserwowany niższy poziom wzrostu gospodarczego nie jest przecież wynikiem pogorszenia się efektywności działania wszystkich polskich organizacji, lecz jedynie ich części. Nie jest więc także właściwe traktowanie wszystkich menedżerów jednakowo i stawianie określonych „zarzutów” wobec całej kadry menedżerskiej. Tym bardziej, że skuteczność działania kadry menedżerskiej danej organizacji uzależniona jest często od czynników niezależnych od danego przedsiębiorstwa.

Nasuwa się więc w tym miejscu pytanie o możliwości przeciwdziałania narastającym nierównościom w sytuacji ogólnego pogorszenia się koniunktury gospodarczej. Generalnie można tu rozważać wprowadzanie ograniczeń w dwóch grupach podmiotów gospodarczych: prywatnych i publicznych. *De facto* jednak możliwość wprowadzania pewnych ograniczeń typu administracyjnego istnieje tylko w przypadku organizacji publicznych (państwowych lub samorządowych). Organizacje prywatne bowiem prowadzą z zasady niezależną gospodarkę ekonomiczno-finansową i nie ma obecnie warunków (a tym bardziej nie ma i uzasadnienia) dla wprowadzania jakichkolwiek administracyjnych ograniczeń poziomu wynagrodzeń. Co więcej wydaje się, że skoro właściciele kapitału (właściciele danej organizacji) akceptują ponoszenie wysokich kosztów pracy menedżera i jednocześnie powstawanie nierówności już w trakcie działalności samej organizacji, rachunek ponoszonych kosztów i osiąganych dzięki pracy menedżera zysków, bywa tu zdecydowanie korzystniejszy dla kadry kierowniczej. Jest to więc także wystarczający przyczynek do uznania za zasadne, a nawet celowe (o ile jest to związane z poprawą efektywności gospodarowania) powstających już w skali mikro nierówności społecznych, w tym i dochodowych. Są one bowiem „sposobem” lub „efektem ubocznym” pozyskiwania przez przedsiębiorstwo profesjonalnych, a przy tym wysoko wynagradzanych menedżerów.

Odmiennie natomiast może się przedstawiać sytuacja w przypadku organizacji publicznych. Władza (ustawodawcza i wykonawcza) posiada tu bowiem „w zanadru” bezpośrednie „instrumenty” regulowania poziomu i struktury wynagrodzeń kadry menedżerskiej. Przykładem takich działań służących intencjom ustawodawcy było choćby wprowadzanie tzw. ustawy kominowej, która miała na celu właśnie „reglamentowanie” wysokich uposażeń kadry kierowniczej przedsiębiorstw publicznych oraz samorządowych jednostek organizacyjnych³². Ustawa ta określa wobec przedstawicieli kadry kierowniczej wymienionych w jej artykule 1 podmiotów prawnych (m.in. państwowych jednostek organizacyjnych, spółek prawa handlowego, w których udział Skarbu Państwa przekracza 50% kapitału, jednostek samorządowych, agencji państwowych,

³² Ustawa z dnia 3 marca 2000 roku o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi (Dz.U. z dnia 10 kwietnia 2000 r.).

fundacji, w których dotacja ze środków publicznych przekracza 25% rocznych przychodów) maksymalny poziom wynagrodzeń, jakie kadra ta może uzyskiwać. I tak, górny limit wynagrodzeń w najbardziej „elitarnych” podmiotach publicznych może wynosić – zgodnie z artykułem 8 ustawy – sześciokrotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw³³.

Podstawowym wszakże zagadnieniem jest tutaj jednak kwestia jakości kadry menedżerskiej, której wynagrodzenia w danej organizacji (w tym przypadku publicznej) poddane są z góry znacznym ograniczeniom. Istnieje więc także uzasadniona obawa, że znaczne zawężenie możliwości osiągnięcia wysokiego wynagrodzenia, prowadzić może do odejścia z organizacji publicznych najbardziej wartościowych menedżerów. Szukać oni bowiem będą pracodawcy, który lepiej doceni ich umiejętności. Kadra kierownicza, która pozostanie w danej organizacji, szukać z kolei będzie innych sposobów na uzyskiwanie wyższych wynagrodzeń lub też jej motywacja i zaangażowanie w pracę zostaną znacznie ograniczone. Co prawda wyżej wspomniana ustawa posiada swoje luki i ograniczenia, wskutek których możliwe staje się i tak uzyskiwanie przez management publicznych organizacji wyższych wynagrodzeń (a co czyni tę ustawę zarazem mało skuteczną)³⁴. Administracyjne ograniczenia uposażeń menedżerskich niosą ze sobą poważne zagrożenia. „Odgórnie” ingerowanie w poziom i strukturę wynagrodzeń menedżerów powodować więc może także więcej szkody niż korzyści.

Państwo jako podmiot ekonomiczny (w Polsce, jak i w pozostałych krajach europejskich³⁵) ingeruje też z zasady – i to zarówno w przypadku przedsiębiorstw prywatnych, jak i publicznych – raczej w określenie wysokości minimalnych płac w gospodarce. Wynagrodzenia minimalne stanowią bowiem wyraz bezpośredniego udziału państwa w ograniczaniu „ułomności” rynku i realizacji idei sprawiedliwości³⁶. Jednym zaś z motywów udziału państwa w ustalaniu płacy minimalnej jest także właśnie chęć zmniejszania nierówności społecznych. Dostrzegając zatem tutaj pewne kontrowersje związane z wyznaczaniem wysokości płacy minimalnej i ingerencją państwa tym samym w ograniczanie wolności podmiotu gospodarczego w ogóle, przyjmujemy jednak, że określanie (w pewnych rozsądnych granicach) minimalnego wynagrodzenia okazuje się być

³³ Prezes Rady Ministrów, w drodze rozporządzenia, może ustalić wykaz podmiotów publicznych o szczególnym znaczeniu dla państwa, w których maksymalna kwota wynagrodzenia miesięcznego może być podniesiona o 50%.

³⁴ Przykładowo art. 3 Ustawy wyłącza spod jej działania sytuację, gdy umowy zawiera się nie z menedżerem, ale ze specjalistyczną firmą zarządzającą. W ten sposób organizacja wynagradza formalnie nie menedżerów, ale firmę zarządzającą, a ona dopiero wyznaczy odpowiednie wynagrodzenie menedżerom.

³⁵ Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999, s. 19–22.

³⁶ S. Borkowska (red.), *Wynagrodzenie godziwe. Koncepcja i pomiar*, IPiSS, Warszawa 1999, s. 22–23.

zjawiskiem znacznie bardziej korzystnym dla gospodarki także i z tego względu, iż poprzez oznaczenie dolnego poziomu płac, dopuszcza się zarazem swobodę w określaniu zakresu i rozpiętości płac innych niż minimalna.

WNIOSKI KOŃCOWE

Reasumując dotychczasowe rozważania stwierdzamy, że kierownicy – jako specyficzna grupa społeczno-zawodowa – zatrudniani i wynagradzani są w dość charakterystyczny sposób i za pomocą specyficznych instrumentów.

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

Nie ulega też wątpliwości fakt, że menedżerowie są osobami, które – świadomie lub nie – przyczyniają się do kreowania i powiększania nierówności społecznych (i to nie tylko w polskiej gospodarce). 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. Jednakże cechą charakterystyczną efektywnej gospodarki rynkowej jest także powstawanie takich i często dość głębokich – chociaż promujących aktywność gospodarczą – nierówności społecznych. Wydaje się także, że nierówności pomiędzy menedżerami (zwłaszcza zaś z grup *middle* oraz *top management*) a większością pozostałych grup zawodowych będą narastać wraz z wkraczaniem polskiej gospodarki na tory szybszego i bardziej stabilnego rozwoju. Zdaniem autorów, tak długo też, jak działania menedżerów przyczyniają się do wzrostu poszczególnych organizacji oraz – w rezultacie – gospodarki jako całości, tak długo należy je akceptować i traktować jako właśnie nieodłączną cechę gospodarki rynkowej.

Menedżerowie są grupą, z którą utożsamiane jest istnienie nierówności społecznych. Jednakże w sytuacji, gdy właściciele organizacji pozytywnie oceniają ich wpływ na kreowanie „prowzrostowości” przedsiębiorstw należy te nierówności akceptować (choć oczywiście także obserwować i oceniać). Nie może być natomiast już „społecznego przyzwolenia” na osiąganie przez menedżerów wysokich dochodów w sposób niezgodny z obowiązującym porządkiem praw-

nym. Uzyskiwanie przez wąską grupę kadry kierowniczej „zbójnickich” dochodów jest niewątpliwie bardzo negatywnie postrzegane przez społeczeństwo i oddziałuje na opinię o całej polskiej kadrze menedżerskiej³⁷.

W przypadku organizacji publicznych należałoby także rozważyć i wdrożyć bardziej elastyczne instrumenty ustalania wynagrodzeń. Celem takiego zabiegu miałyby być umożliwienie osiągania wyższych wynagrodzeń dla tych menedżerów, którzy powodują rozwój organizacji oraz ich redukcji wobec tej kadry kierowniczej, która swoimi działaniami prowadzi do osiągnięcia ujemnych rezultatów prowadzonej działalności.

LITERATURA

- Berłowski P., *Menedżerowie do naprawy*, „Personel” 2002, nr 9.
- Borkowska S. (red.), *Wynagrodzenie godziwe. Koncepcja i pomiar*, IPISS, Warszawa 1999.
- Ciupa S. W., *Kontrakty menedżerskie*, „Manager” 1997, nr 3.
- Czapiński J., *Polski menedżer w świetle badań*, „Rzeczpospolita” 1994, nr 11.
- Dowgiałło Z., *Praca menedżera*, Znicz, Szczecin 1999.
- Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Kraków 1994.
- Dziechciarz P., *Bez kominów. Raport o wynagrodzeniach HRK Partners*, „Personel”, nr 7/124.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000.
- Jacukowicz Z., *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999.
- Jarmołowicz W., *Wynagradzanie menedżerów w warunkach zmian systemowych*, [w:] *Problemy teorii i polityki ekonomicznej okresu transformacji*, pr. zbior. pod red. W. Jarmołowicza, AE Poznań, Poznań 2001.
- Karaszevska H., Orzechowska B., *Cena menedżera*, „Personel”, nr 10/127.
- 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 placach na rynku pracodawcy raz jeszcze*, „Personel” 2002, nr 24.
- Lachiewicz S., *Praca kierownicza w organizacjach gospodarczych*, [w:] *Organizacja pracy kierowniczej. Wybrane zagadnienia*, pr. zbior. pod red. S. Lachiewicza, Absolwent, Łódź 1994.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Kadry, Wrocław 1995.
- Mączyńska-Ziemacka E., Mujżel J., Owsiak S. (red.), *Nierówności dochodowe i majątkowe: zakres i formy redystrybucji dochodów państwa*, Wyd. Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 49, Warszawa 2002.
- Mról A., *Umowy menedżerskie*, „Personel” 1997, nr 11.
- Mujżel J. (red.), *Podział dochodu i nierówności dochodowe. Fakty, tendencje, porównania*, Wyd. Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 29, Warszawa 1998.

³⁷ Patrz opinia W. Jarmołowicza [w:] *Podział...*, wyd. cyt., s. 180.

- Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, Łódź 2000.
- Piotr W., Paszke H., *Spoleczno-ekonomiczne uwarunkowania rynku pracy menedżera*, [w:] *Rynek pracy w warunkach zmian ustrojowych*, pr. zbior. pod red. W. Jarłołowicza, AE Poznań, Poznań (w druku).
- Polańska A., *Zarządzanie personelem*, Wyd. Uniw. Gdańskiego, Gdańsk 1999.
- Rosa M., *Zarobki polskich menedżerów*, „Manager” 2002, nr 9.
- Smoleński S., *Menedżer kształtującym standardy zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, pr. zbior. pod red. B. Kozuch, Wyd. U. Białostockiego, Białystok 2000.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Placet, Warszawa 2001.
- Ustawa z dnia 3 marca 2000 roku o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi (Dz.U. z dnia 10 kwietnia 2000 r.).
- Walentyłowicz 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*, pr. zbior. pod red. Z. Dach, PTE, Kraków 2002.
- www.wynagrodzenia.pl – portal internetowy. Dane na dzień 07.07.2003 r.

Managers – Their Role and Position in the Contemporary Economy

Summary

The main purpose of this article is to present and evaluate the position of a manager in Polish economy at the beginning of 21st century. On this basis managers' role in creating inequalities and – on the other side – economic growth is described. In the article characteristic features of a contemporary manager are described as well as several examples of the perception of managers in the nowadays economy. On this ground authors conduct more detailed analysis concerning managers' participation in creating inequalities in Poland. Furthermore, we describe an import role of managers in creating economic growth. Although the attempt to analyze the group of Polish managers does not seem to have a comprehensive character it is possible to formulate several conclusions.