

WACŁAW JARMOŁOWICZ, MARCIN KOŚCIŃSKI

10. „NOWA SYMBIOZA” W PEŁNIENIU RÓL MENEDŻERSKICH I WŁAŚCICIELSKICH

WSTĘP

Kadra zarządzająca to jedna z bardziej istotnych grup społeczno-zawodowych w organizacjach gospodarczych. Kluczowe znaczenie menedżerów dla osiągnięcia celów organizacji nie budzi współcześnie wątpliwości. Oni to bowiem zapewniać mają powiązanie oraz koordynację różnych, istotnych dla organizacji zasobów.

Jedną z ważniejszych okoliczności determinujących wzrost roli i znaczenia tej grupy zawodowej stał się proces rozdziału własności i zarządzania, zwany także rewolucją menedżerską. Pozycja zawodowa menedżerów – wraz z rozwojem tego procesu – ulegała przy tym zasadniczym przemianom. Istotnym symptomem owej zwiększającej się roli menedżerów w kreowaniu oraz realizacji misji i celów organizacji gospodarczych stało się zaś współcześnie zjawisko łączenia wielu funkcji właścicielskich i zarządczych (a któremu nadano tu miano „nowej symbiozy”). Co prawda, nadal także w różnych organizacjach gospodarczych widoczna jest wyraźna tendencja do rozdzielania się obu tych funkcji, lecz jednocześnie potwierdzić można także fakty ich przenikania się i to w sposób po części odmienny niż w przeszłości, co wymaga zarazem bliższego przyjrzenia się temu zjawisku i jego oceny.

MENEDŻER A WŁAŚCICIEL

W literaturze przedmiotu poświęcono dotychczas wiele miejsca kwestii określenia roli zawodowej menedżera w organizacji. Pomimo to, nadal trudno o jednomyślność w zdefiniowaniu pojęcia „menedżer”. Z pojmowania samego „kierowania” można wszakże – i choćby wstępnie – wnioskować, że

menedżer jest osobą, której rola polega właśnie na kierowaniu innymi ludźmi. Z pewnością jednak takie ujęcie nie jest jeszcze zadowalające. Dlatego też ważkim – choć tradycyjnym i klasycznym – pozostaje nadal 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”. 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”¹.

W literaturze z zakresu teorii ekonomii, ale także organizacji i zarządzania, spotkać można także niemało i innych jeszcze rozważań i ustaleń w kwestii pojęcia i roli menedżera². Nie podejmując się tu jednak głębszej analizy tego tematu, za menedżera uznamy osobę, która uczestniczy w procesie zarządzania (jako pracownik najemny bądź też pozostając jednocześnie przedsiębiorcą), sprawuje wszystkie (lub większość) jego funkcji i korzysta ze wszystkich zasobów organizacji, bądź z pewnego ich zakresu dla realizacji celów organizacji lub jej części. Taki punkt widzenia jest przy tym wynikiem nie tylko analizy literatury przedmiotu, ale także i opinii – o czym dalej – zebranych w toku prowadzonych badań własnych. Powyższa definicja jest przy tym zbliżona do punktu widzenia m.in. J. Penca³, przy czym – w naszej opinii – menedżer nie musi być osobą *zatrudnioną* do zarządzania oraz nie musi sprawować *wszystkich* funkcji zarządzania.

Niezależnie też od powyższych i innych także poglądów w kwestii definicji pojęcia *menedżer*, zgodzić się tu można również i co do tego, że w bliższym określaniu ogólnej pozycji menedżera, wyróżnia się zwykle co najmniej trzy grupy menedżerów⁴. Przyjmując mianowicie za kryterium różnicowania samo miejsce kierownika w hierarchii zarządzania podmiotem gospo-

¹ P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Kraków 1994, s. 17–18

² Szerzej na ten temat por. W. Jarmołowicz, M. Kościński, *Zatrudnianie i wynagradzanie menedżerów w warunkach integracji polskiej gospodarki z krajami Unii Europejskiej*, [w:] W. Jarmołowicz (red.), *Gospodarka polska w warunkach integracji europejskiej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 168 i nast.

³ J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wyd. Menedżer, Łódź 2000, s. 107.

⁴ W. Jarmołowicz *Wynagrodzenia menedżerów w warunkach zmian systemowych*, [w:] W. Jarmołowicz (red.), *Problemy teorii i polityki ekonomicznej okresu transformacji*, AE Poznań, Poznań 2001, s. 130.

darczym, wyróżnia się zwłaszcza menedżerów na poziomie: najniższym, średnim i najwyższym⁵.

Z kolei termin *właściciel* także nie jest „łatwym” do określenia. W potocznym już jednak znaczeniu określa on osobę będącą posiadaczem. Jak zauważa natomiast np. W. Balicki, właścicielem (czy posiadaczem) dobra gospodarczego można być – w zależności od przysługujących uprawnień właścicielskich – w różnym stopniu. W szczególności zaś wyróżnić można pewne charakterystyczne grupy tych uprawnień, wyrażające się w prawach właściciela do:

- a) sprzedaży danego dobra, zastawu lub nieodpłatnego przekazania go dowolnej osobie prywatnej lub fizycznej;
- b) użytkowania dobra w granicach jego fizycznych właściwości;
- c) prowadzenia – przy użyciu danego dobra – działalności gospodarczej, której sensem jest otrzymywanie nadwyżki ekonomicznej (np. dochodu, zysku)⁶.

Jak podkreśla zaś np. K. Cieślińska, „desygnat terminu właściciel – jako podmiotu powyższych uprawnień – staje się też na powyższej podstawie możliwym do określenia. Właściciele są zarazem zbiorowością dość jednorodną pod względem głównej roli, jaką spełniają w przedsiębiorstwie”⁷.

Miejsce *właściciela* czy też *przedsiębiorcy* mimo, że „łatwiejsze” do określenia, było także różnie postrzegane w toku rozwoju gospodarczego⁸. Pierwszymi przedsiębiorcami byli przy tym – i jak wiadomo – kupcy. W okresie „kapitalizmu handlowego” byli oni nakładcami, angażującymi kapitał w celu zakupu towarów i ich dalszej odsprzedaży. W okresie natomiast „kapitalizmu fabrycznego” przedsiębiorcą był przede wszystkim „przedsiębiorca-fabrykant”, uruchamiający i organizujący produkcję⁹.

⁵ Por. także m.in. W. Jarmolowicz, M. Kościński, *Spoleczna i zawodowa pozycja menedżerów na rynku pracy a kreacja kapitału społecznego*, [w:] H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Zeszyty Naukowe AE Poznań, Poznań 2005.

⁶ Por. W. Balicki, *Ustroje gospodarcze*, [w:] W. Balicki (red.), *Makroekonomia*, Wyd. AND, Warszawa 1995, s. 40–41.

⁷ K. Cieślińska, *Role właścicielskie i menedżerskie w alternatywnych teoriach przedsiębiorstwa*, [w:] W. Jarmolowicza (red.), *Gospodarowanie pracą we współczesnym przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Wyd. WSZiB w Poznaniu (w druku). Por. również K. Cieślińska, *Spoleczno-ekonomiczne uwarunkowania roli menedżerów w okresie transformacji w Polsce*, praca doktorska, AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 31.

⁸ W kwestii roli przedsiębiorcy w teorii ekonomii por. m.in. K. Szarzec, *Racjonalny podmiot gospodarczy w klasycznej myśli ekonomicznej i jej współczesnych kontynuacjach*, PTE, Warszawa 2005.

⁹ T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, CEDOR, Warszawa 1994, s. 31–32.

WŁASNOŚĆ A ZARZĄDZANIE

Kwestia wzajemnych relacji pomiędzy własnością a zarządzaniem w organizacjach gospodarczych kształtowała się – w ujęciu historycznym – dość różnorodnie. W początkowych stadiach rozwoju przedsiębiorczości, zarządzanie przedsiębiorstwem z zasady pozostawało w rękach właścicieli. W początkach wieku dwudziestego pojawiły się natomiast – i to zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarowania – wyraźne już „symptomy” mającej nastąpić „rewolucji menedżerskiej”, a wyrażającej się także w oddzieleniu własności i zarządzania. Zachodzące w tym wieku procesy przemian własnościowych i organizacyjnych co do form i typów produkcji prowadziły też do wzrostu roli średnich i dużych organizacji gospodarczych (a w tym zwłaszcza rozwoju spółek akcyjnych). Następnym tych przemian stał się też postępujący rozdział funkcji właścicielskich od zarządzania, a także rozwój klasy menedżerów¹⁰.

W początkowym więc stadium rozwoju kapitalizmu, zwanego handlowym i fabrycznym, rola właściciela i menedżera była tożsama. Z uwagi bowiem na charakter ówczesnej przedsiębiorczości, funkcje własności i zarządzania traktowane też były jako jedność. Przedsiębiorca, którego rola określana była początkowo mianem „dostarczyciela kapitałów”¹¹ (a następnie także „podmiotu ryzyka”¹²), dążąc do maksymalizacji zysku¹³, pełnił także funkcje menedżerskie¹⁴.

Natomiast pierwszą i bardziej konkretną pracą, w której podjęto kwestię oddzielenia własności od zarządzania, była – w powszechnym odczuciu – *Teoria przedsiębiorstwa* T. Veblena. Zwracając uwagę na odmiennosć celów działania właścicieli oraz „inżynierów”, poddał on z kolei szerokiej krytyce przejmowanie przez samych właścicieli roli przedsiębiorcy.

¹⁰ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 149.

¹¹ Por. M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, PWN, Warszawa 1994, s. 467.

¹² Bardziej właściwym określeniem byłaby tutaj „niepewność”. Termin ten – w przeciwieństwie do „ryzyka” – podkreśla brak możliwości precyzyjnej wyceny efektu działalności, co jest przecież istotą działalności przedsiębiorcy.

¹³ Por. M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 16.

¹⁴ Pewną głośną do postępującego później rozdziału funkcji własności od zarządzania był – na początku XX wieku – pogląd J. Schumpetera, który podkreślał rolę przedsiębiorcy jako podmiotu w nowatorski sposób łączącego istniejące czynniki produkcji, i tworzącego w ten sposób nową wartość dodaną. Autor ten, dokonując jednak rozróżnienia także pomiędzy przedsiębiorcą a właścicielem kapitału, podkreślał zarazem, iż nowatorskie decyzje mogą być podejmowane przez przedsiębiorcę, zaś zyski trafiać mogą do właściciela kapitału – M. Gorynia, op. cit., s. 17.

W wieku XX kierownicy – menedżerowie, jako stanowiący coraz bardziej wyraźną i odrębną grupę społeczno-zawodową pojawiali się też coraz liczniej w organizacjach gospodarczych, a ich działalność przestawała być tylko prostą i tradycyjną, a wymagała coraz bardziej specjalistycznej wiedzy, umiejętności oraz kompetencji. Jednoosobowy zatem najczęściej i wcześniejszy kierownik – właściciel, choć nadal dość często jeszcze występujący w procesie zarządzania, miał już zarazem coraz większe trudności z prowadzeniem przedsiębiorstwa, gdyż jego wiedza i umiejętności okazywały się coraz bardziej niewystarczające w obliczu wyzwań wynikających ze zmieniającej się rzeczywistości¹⁵. W rezultacie pojawiło się więc wówczas rosnące zapotrzebowanie na menedżerów na różnych poziomach zarządzania i w różnych obszarach działalności organizacji gospodarczych¹⁶.

Zdaniem T. Veblena, ówczesni inżynierowie (będący „synonimem” współczesnych menedżerów) przejmą z czasem rolę przedsiębiorców, pozyskując przy tym władzę nad organizacją. Krytykując więc tym samym także tradycyjnego przedsiębiorcę-właściciela, T. Veblen dostrzegał w ten sposób erę nadchodzącego „kapitalizmu menedżerów”, znacząco modyfikującego dotychczasową teorię przedsiębiorstwa¹⁷. Następujący rozdział własności i zarządzania powodował też powstawanie nowych relacji społecznych i ekonomicznych wewnątrz przedsiębiorstwa, co rodziło zarazem potrzebę ich ponownego i naukowego objaśnienia. Zaczęto więc także tworzyć nowe teorie przedsiębiorstwa, rezygnujące lub znacznie modyfikując założenia klasycznej i neoklasycznej teorii firmy (jako wyrastające z koncepcji *homo economicus* i nie doceniające znaczenia *homo sociologicus*)¹⁸.

Warto jednak przy tym zauważyć, iż zarówno ówczesnie, jak i współcześnie, zjawisko rozdziału zarządzania od własności dotyczy w istocie tylko określonej grupy organizacji gospodarczych. Nie ulega bowiem wątpliwości, iż w organizacjach mniejszych, czy też znajdujących się dopiero w początkowym stadium rozwoju, wiodącą rolę w procesach zarządzania oraz kontroli pełnili (i pełnią nadal) zazwyczaj sami właściciele.

Dla rozważanego tu tematu, proces rozdziału własności od zarządzania oraz wynikający stąd rozwój kadr menedżerskich, posiada istotne znaczenie. Należy bowiem zauważyć, iż:

- a) im bardziej rozproszoną stawała się własność w organizacjach gospodarczych, tym większym stawał się udział kadry menedżerskiej w za-

¹⁵ K. Cieślińska, *Role właścicielskie...*

¹⁶ T. Mendel (red.), *Kształtowanie potencjału współczesnego menedżera*, Wyd. W SzMiZ w Lesznie, Leszno 1999, s. 29.

¹⁷ T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii...*, s. 36–37.

¹⁸ K. Cieślińska, *Role właścicielskie...*

- rzządzaniu, a w tym i w podejmowaniu decyzji przysługujących wcześniej przedsiębiorcy (stąd mniejszym stawał się też udział *shareholders*)¹⁹;
- b) menedżerowie – pomimo dynamizacji tego procesu – nie mogą jednak w pełni i całkowicie zastąpić przedsiębiorców, gdyż to właściciele ponoszą ostatecznie pełne ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej;
 - c) w sytuacji jednakże zachodzącego procesu łączenia się (do pewnego stopnia) funkcji właścicielsko-zarządczych, coraz częściej menedżerowie stawali się równocześnie współwłaścicielami przedsiębiorstw, a co kolei osłabiało tendencję do pełnej separacji zarządzania i własności (w szczególności zaś dotyczyło to – i dotyczy – przypadku *top managementu*);
 - d) zasadniczym kryterium rozróżnienia pomiędzy przedsiębiorcą a menedżerem było i pozostaje – naszym zdaniem – to, że przedsiębiorcę (właściciela) „powołuje i odwołuje” ostatecznie jednak rynek, podczas gdy menedżera – właściciel czy też właściciele.

NOWA SYMBIOZA W PEŁNIENIU RÓL ZARZĄDCZYCH I WŁAŚCIELSKICH

Istotnym przejawem zwiększającej się także obecnie roli menedżerów w organizacjach gospodarczych staje się współcześnie „częściowe i ponowne” łączenie funkcji właścielskich i zarządczych. Stąd też stawiamy w tym artykule hipotezę o rozwijaniu się tzw. nowej symbiozy, a wyrażającej się w tendencji do łączenia funkcji właścielskich i zarządczych we współczesnych organizacjach.

Zjawisko tej nowej symbiozy w łączeniu obu analizowanych tu funkcji, odnosić można przy tym – i jak sądzimy – głównie do:

- a) menedżerów, którzy stają się współwłaścicielami oraz przejmują istotne funkcje, charakterystyczne wcześniej i zastrzeżone wyłącznie dla właścicieli;
- b) menedżerów, którzy zakładają nowe firmy, ale już po okresie pełnienia funkcji *stricte* menedżerskich w charakterze pracowników najemnych, przy czym do tej grupy zaklasyfikować można zarazem także tych menedżerów, którzy uczestniczyli w procesach prywatyzacyjnych (stając się współwłaścicielami firm, w których dotychczas pracowali) bądź to w ra-

¹⁹ T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii...*, s. 39–40.

mach tzw. prywatyzacji pracowniczej lub też tzw. wykupów menedżerskich (*management-by-out*)²⁰;

- c) nowych przedsiębiorców, którzy w warunkach rozwoju gospodarczego, przebiegającego także wskutek transformacji ustrojowej (w tym i w Polsce), zakładają z kolei własne firmy i stają się zarówno właścicielami, jak i menedżerami.

We wszystkich powyższych przypadkach, następuje połączenie – choć w różnym zakresie – funkcji właściciela i menedżera. Bliższej jednak analizie w podjętym tu opracowaniu, poddane zostaną tylko przejawy, przyczyny i skutki „nowej symbiozy” odnoszące się do menedżerów sytuujących się w pierwszej z tych grup.

Dokonując zaś bliższego wglądu w proces łączenia się funkcji właścicielskich i zarządczych właśnie w tym przypadku, gdy menedżerowie stają się współwłaścicielami oraz przejmują pewne istotne funkcje, charakterystyczne wcześniej wyłącznie dla właścicieli, stwierdzić można, iż fakt ten przejawiać się może m.in. w następujących okolicznościach:

- a) menedżerowie – zwłaszcza najwyższego szczebla – podejmują coraz powszechniej decyzje strategiczne dla organizacji nie będąc jej właścicielami *sensu stricte*, ale co oznacza jednak, iż przejmują *de facto* ważkie i zastrzeżone wcześniej dla właścicieli funkcje;
- b) w warunkach dokonującego się w świecie, a w tym i w Polsce rozwoju rynku kapitałowego, a także nasilającego się – choć stopniowego – procesu zwiększającej się roli instrumentów wynagradzania długoterminowego (opartych na tzw. partycypacji finansowej), obserwuje się jednocześnie proces upowszechniania się „współwłasności”, i to zwłaszcza w grupie menedżerów najwyższego szczebla.

W rezultacie obserwuje się też właśnie swoistą „nową symbiozę” prowadzącą do łączenia – do pewnego stopnia – funkcji przedsiębiorcy (właściciela) i menedżera.

Ograniczając się w dalszych rozważaniach do polskich realiów, można zauważyć, że fakt „wkraczania” polskich menedżerów w obszar decyzji właścicielskich, postępował stopniowo. Na proces ten wpływ miały zwłaszcza nowe uwarunkowania ustrojowe powodujące, iż role i funkcje polskich menedżerów w okresie transformacji ustrojowej, ulegały znaczącemu zróżnicowaniu. Przede wszystkim, dostrzegalną okolicznością stało

²⁰ Określona grupa menedżerów stawała się tu współwłaścicielami organizacji poprzez ich wykup od dotychczasowego właściciela (za środki własne lub np. kredyt bankowy), a menedżerowie ci – wykorzystując zdobyte wcześniej doświadczenie w zarządzaniu – wchodzili więc także w funkcje właściciela, pełniąc zarazem funkcje menedżera.

się umacnianie roli kierowników (w szczególności ze szczebla najwyższego) jako osób faktycznie zarządzających zasobami organizacji²¹. W rosnącej zaś liczbie organizacji gospodarczych powierzano zarazem menedżerom (niebędącym przy tym właścicielami) zarządzanie nie tylko poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, ale także i całymi organizacjami. Wskutek tych procesów kadra kierownicza przejmowała – i nadal przejmuje – coraz częściej odpowiedzialność za zarządzanie wszystkimi zasobami organizacji²².

Niewątpliwie więc nową rolą menedżerską, upowszechnioną w okresie transformacji ustrojowej, było pojawienie się modelu „menedżera-przedsiębiorcy”²³ i dotyczącego zwłaszcza menedżerów najemnych²⁴.

Ważką przy tym determinantą, wpływającą na łączenie się funkcji właścicielskich i menedżerskich, jest – obok rozwoju rynku kapitałowego – również pojawienie się w Polsce i upowszechnianie się systemów wynagradzania opartych na partycypacji finansowej.

Rozwój rynku kapitałowego w Polsce, a idący zresztą „w parze” z rozpowszechnieniem się tzw. partycypacji finansowej, stworzył więc także podstawy do coraz szerszego wynagradzania menedżerów udziałami we własności organizacji lub udziałami w zysku. Na fakt ponownego łączenia funkcji właścicielskich oraz menedżerskich wpływ mają więc także niektóre i konkretne instrumenty wynagradzania długoterminowego, a co podkreśla także sens prowadzenia gruntownej i dokładnej analizy co do możliwości i celowości ich stosowania. Stąd też zasadom działania i konstrukcji tego typu systemów wynagradzania, jako opartych na tzw. partycypacji fi-

²¹ J. Szaban, *Dyrektorzy polskich przedsiębiorstw w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Studium z socjologii kierowania*, PWE, Warszawa 1990, s. 96.

²² To w latach dziewięćdziesiątych, wskutek zachodzących zmian, rozpoczął się też okres przyspieszonej zmiany ról polskiego managementu. Na istotne zaś aspekty tych przemian zwraca uwagę m.in. A. Polańska, podkreślając, że w Polsce okresu transformacji pojawił się duży popyt na takich zwłaszcza menedżerów, którzy zdolni byłiby przejmować rolę przedsiębiorcy i pracodawcy – A. Polańska, *Zarządzanie personelem*, Wyd. Uniw. Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 48.

²³ Realizującego w ten sposób tezy Manifestu z Davos – por. m.in. H. Steinmenn, J. Schreyogg, *Zarządzanie*, Wyd. Pol. Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 59.

²⁴ Na wzrastające znaczenie roli przedsiębiorcy w działalności menedżerów zwracają uwagę także i inni autorzy. Przykładowo więc W. Piotr i H. Paszke – podsumowując rozważania dotyczące „nowych ról” menedżera w transformującej się gospodarce – stwierdzają (powołując się przy tym na rozważania R. Marra), że rośnie zapotrzebowanie na menedżera „przedsiębiorcę” – por. H. Paszke, W. Piotr, *Spoleczno-ekonomiczne uwarunkowania rynku pracy menedżerów*, [w:] W. Jarmołowicz (red.), *Rynek pracy w warunkach zmian ustrojowych*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 59.

nansowej, poświęcimy niżej większą uwagę. Dokonamy przy tym także prezentacji opinii samych menedżerów i pracodawców o zakresie i celowości stosowania takich systemów.

Ponadto warto też dodać, iż na tendencję do łączenia funkcji zarządczych i właścicielskich wpływ mają – jak sądzimy – także same cywilno-prawne formy zatrudniania, które w sposób bardziej znaczący wymuszają zachowania zbliżające menedżera do przedsiębiorcy. Wydają się one rozwiązaniami optymalnymi zwłaszcza wobec menedżerów z najwyższego szczebla zarządzania. W szczególności bowiem, gdy menedżer zarządza bądź to wydzielonym obszarem działalności organizacji bądź jej integralną częścią (przedstawicielstwo, oddział, kontrakt); stosowanie takich form jest uzasadnione. Menedżer taki staje się tu bowiem w pewnym sensie „niezależnym przedsiębiorcą”, jako że od niego właśnie zależy tu sukces bądź porażka danego przedsięwzięcia, czy też działania określonego obszaru organizacji gospodarczej. Umowy takie wprowadzają też m.in. uzasadnioną przepisami kodeksu cywilnego równość stron, znosząc zarazem „pracownicze” podporządkowanie menedżerów właścicielom. Wśród bardziej zaś znanych cywilnoprawnych form zatrudniania kadry menedżerskiej wymienia się takie jak: kontrakt menedżerski, tzw. samozatrudnienie oraz nazwane umowy cywilnoprawne (a głównie – umowy o dzieło i umowy zlecenie)²⁵.

Jedną z ważniejszych zalet tych umów jest możliwość umownego rozszerzenia odpowiedzialności menedżera za ewentualne szkody lub brak należytej staranności (dzięki czemu powstaje większa możliwość prawnej ochrony interesów właściciela)²⁶. Istotne jest przy tym i to, że w ramach takich umów kierownik odpowiada za powierzone mu obowiązki na zasadach wynikających z postanowień kodeksu cywilnego, a nie kodeksu pracy. Podobnie także, umowne określenie zwiększonej autonomii działania menedżera, stwarza dla niego status prawny znacząco odmienny od pracowniczego. Uwzględnienie obu powyższych aspektów, tj. możliwości zwiększenia nie tylko autonomii działania, ale też i odpowiedzialności menedżerów za pracę, świadczyć także może o przejmowaniu przez nich – w rosnącym stopniu – zarówno funkcji decyzyjnych, jak również o przenoszeniu na nich zdecydowanie większego – niż w przypadku umowy o pracę – ryzyka działalności gospodarczej. Niewątpliwie powyższe aspekty umacniają też działania „przed-

²⁵ M. Kościński, *Zatrudnianie i wynagradzanie menedżerów (na przykładzie wielkopolskiego rynku pracy w latach 1990–2004)*, praca doktorska, AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 95 i n.

²⁶ R. Sadlik, *Różnice między kontraktem menedżerskim a umową o pracę*, *Gazeta Prawna* 2002, nr 67.

siębiorcze” i zdają się dodatkowo potwierdzać zjawisko łączenia ról menedżerskich i właścicielskich.

Syntetyczną charakterystykę poszczególnych form zatrudniania kadry menedżerskiej i ich właściwości, z uwzględnieniem miejsca form wskazywanych wyżej, przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka form zatrudniania menedżerów

FORMA PRAWNA/ /WYBRANE ASPEKTY	UMOWA O PRACĘ ²⁷	KONTRAKT MENEDŻERSKI	UMOWA CYWILNOPRAWNA	SAMOZATRUDNIENIE
1	2	3	4	5
PODSTAWY PRAWNE	kodeks pracy	prawo cywilne	prawo cywilne	prawo cywilne
PODPORZĄDKOWANIE MENEDŻERA PRACODAWCY	pełne podporządkowanie pracodawcy	podporządkowanie umowne, duża samodzielność menedżera	podporządkowanie umowne, samodzielność menedżera	podporządkowanie umowne, duża samodzielność menedżera
POZYCJA STRON UMOWY	uprzywilejowanie pracownika	równość stron	równość stron	równość stron
ROZKŁAD RYZYKA	zasada ryzyka pracodawcy	ryzyko powinien ponieść także menedżer	ryzyko powinien ponieść także menedżer	ryzyko powinien ponieść także menedżer
ODPOWIEDZIALNOŚĆ MENEDŻERA ZA WYRĄDZONĄ SZKODĘ	tylko w przypadku szkody wyrządzonej umyślnie, ograniczona kodeksowo	pełna odpowiedzialność za wyrządzoną szkodę, w tym i za utracone korzyści, całym majątkiem	pełna odpowiedzialność za wyrządzoną szkodę, w tym i za utracone korzyści, całym majątkiem	pełna odpowiedzialność za wyrządzoną szkodę, w tym i za utracone korzyści, całym majątkiem
SWOBODA KSZTAŁTOWANIA WARUNKÓW UMOWY	ograniczona kodeksem pracy	nieograniczona	nieograniczona	nieograniczona
BEZPIECZEŃSTWO SOCJALNE MENEDŻERA	regulowane kodeksem pracy	brak, uzależnione od zapisów umowy	brak, uzależnione od zapisów umowy	brak, uzależnione od zapisów umowy
PRZEDAWANIE ROSZCZEŃ STRON UMOWY	3 lata od dnia, w których stały się wymagalne i dochodzi się ich przed sądem pracy ²⁸	zgodnie z zapisami k.c. (generalnie 10 lat, jeśli przepis szczególny nie stanowi inaczej)	zgodnie z zapisami k.c. (generalnie 10 lat, jeśli przepis szczególny nie stanowi inaczej)	dla spraw związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej 3 lata
MOŻLIWOŚĆ WCZEŚNIEJSZEGO ROZWIĄZANIA UMOWY	terminy wypowiedzi określone regulacjami ogólnymi	terminy wypowiedzenia umowne	terminy wypowiedzenia umowne	terminy wypowiedzenia umowne

²⁷ W tym i kontrakt kierowniczy jako zmodyfikowana forma umowy o pracę.

²⁸ Por. J. Stanek, *Umowy cywilnoprawne*, [w:] *Porównanie umów o pracę i umów cywilnoprawnych*, Gazeta Prawna, nr 187 (1043)/2003.

Ciąg dalszy tabeli 1

1	2	3	4	5
NALEŻNE MENEDŻEROWI URLOPY I INNE ŚWIADCZENIA	zgodnie z kodeksem pracy	zgodnie z umową, brak regulacji ogólnych	zgodnie z umową, brak regulacji ogólnych	zgodnie z umową, brak regulacji ogólnych
CZAS TRWANIA UMOWY	zgodnie z kodeksem pracy	zgodnie z umową stron	zgodnie z umową stron	zgodnie z umową stron
ODPŁATNOŚĆ ZA PRACĘ MENEDŻERA	konieczna	umowna	umowna	umowna
KONTROLA PRACY MENEDŻERA	pełna możliwość kontroli	pełna możliwość kontroli, regulowane umową	pełna możliwość kontroli, regulowane umową	pełna możliwość kontroli, regulowane umową
OGRA NICZANIE PRACY MENEDŻERA DLA INNYCH PRACODAWCÓW	regulowane KSH, kodeksem pracy	regulowane KSH, umową	regulowane KSH, umową	regulowane KSH, umową
WYSOKOŚĆ WYNAGRODZENIA	minimalne stawki określone regulacjami ogólnymi	dowolna	dowolna	dowolna
CHARAKTER ŚWIADCZONYCH USŁUG, CZAS PRACY MENEDŻERA	osobiste świadczenie pracy, określony czas pracy	dowolny czas pracy, w zależności od zapisów umowy, możliwość wyznaczenia zastępcy	dowolny czas pracy, w zależności od zapisów umowy, możliwość wyznaczenia zastępcy	dowolny czas pracy, w zależności od zapisów umowy, możliwość wyznaczenia zastępcy
KOSZTY PODATKOWE DLA PRACODAWCY	tak jak w przypadku innych pracowników	jak dla działalności wykonywanej osobiście ²⁹	wynagrodzenie netto plus zaliczka na PDOF, składki potrącone przez płatnika ³⁰	jak wobec innych podmiotów gospodarczych (np. tylko wartość netto z faktury plus VAT)

Źródło: opracowanie własne na podstawie m.in. B. Bigajski, *Kontrakt menedżerski – płatnik z przymusu*, Monitor Podatkowy, 2004, nr 3; J. Stanek, *Umowy cywilnoprawne*, [w:] *Porównanie umów o pracę i umów cywilnoprawnych*, Gazeta Prawna 2003, nr 187 (1043); *Najkorzystniejszy system wynagradzania*, Poradnik Gazety Prawnej 2004, nr 7 (341); M. Kalinowski, *Kontrakt menedżerski a umowa-zlecenie*, Prawo Przedsiębiorcy, nr 15 (536); R. Sadlik, *Różnice między kontraktem menedżerskim a umową o pracę*, Gazeta Prawna 2002, nr 67.

Należy dodać, iż wskazane wyżej, cywilnoprawne formy zatrudnienia znajdują przy tym coraz szersze zastosowanie w praktyce gospodarczej. Jak

²⁹ Por. *Najkorzystniejszy system wynagradzania*, Poradnik Gazety Prawnej 2004, nr 7 (341), s. 35.

³⁰ Szerzej por. M. Kutarba, *Pobór zaliczek na podatek*, [w:] *Opodatkowanie umów zlecenia i o dzieło*, Prawo i Życie, Gazeta Prawna, nr 46 (1155).

się bowiem okazuje, już prawie połowę menedżerów szczebla najwyższego oraz ponad 30% menedżerów szczebla średniego, łączy z organizacją inna – niż umowa o pracę – forma prawna (przy czym jest to najczęściej kontrakt menedżerski). W opinii natomiast pracodawców, w szczególności w przypadku przedstawicieli tych dwóch szczebli zarządzania, w przyszłości dominującą rolę odgrywać będą właśnie umowy cywilnoprawne, zapewniające menedżerom z jednej strony większą autonomię działania, a z drugiej zaś – wymuszające ich większą odpowiedzialność za pracę³¹.

PARTYCYPACJA FINANSOWA JAKO CZYNNIK WPŁYWAJĄCY NA ŁĄCZENIE RÓL WŁAŚCICIELSKICH I ZARZĄDCZYCH

Formy partycypacji finansowej można m.in. podzielić – jak to ujmuje M. Juchnowicz – na takie podstawowe grupy, jak te, które dotyczą udziału³²:

- a) w zyskach,
- b) we własności.

Udział w zyskach³³ jest uznawany za szczególnie popularny instrument wynagradzania kadry menedżerskiej. Wyróżnić przy tym można:

- a) udziały w zyskach wypłacane na bieżąco,
- b) odroczone wypłaty z zysku.

Niezależnie już od rodzaju wdrażanego instrumentu warto zauważyć, iż wypłaty z zysku mogą mieć charakter³⁴:

- a) tzw. czystych wypłat (tj. takich, z którymi menedżer może uczynić dowolny użytek),
- b) wypłat przeznaczonych na zakup udziałów organizacji (czyli *de facto* będących dla organizacji formą pozyskiwania kapitału, dla menedżera zaś formą udziału we własności poprzez udział w zysku).

³¹ M. Kościński, op. cit., s. 234–237.

³² M. Juchnowicz, *Partycypacja jako narzędzie polityki personalnej*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami*, Wyd. Poltext, Warszawa 2001, s. 138.

³³ Definiowany przykładowo jako „każde postępowanie, zgodnie z którym pracodawca w formie pieniężnej przekazuje pracownikom część zysku przedsiębiorstwa, bądź w inny sposób czyni go dostępnym dla pracowników w okresie bieżącym lub przyszłym” (M. Kozłowski, *Partycypacja finansowa pracowników*, [w:] S. Rudolf (red.), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, Wyd. Uniw. Łódzkiego, Łódź 2001, s. 118).

³⁴ M. Kozłowski, op. cit., s. 119.

Kolejną, stosunkowo popularną formą partycypacji finansowej jest udział we własności. Ten instrument wynagradzania przyjąć może z kolei formę³⁵:

- a) udziału we własności,
- b) opcji na udział we własności.

Na szczególne więc podkreślenie zasługuje tu znaczenie udziału we własności oraz w zyskach. Przy całej też bowiem różnorodności instrumentów wynagradzania długoterminowego (zwanym także wynagrodzeniami odroczonymi lub też LTI – *long term incentive plan*), ich stosowanie świadczy o orientacji wynagrodzenia ustalonej na wzrost znaczenia menedżerów. Przedstawiciele kadry zarządzającej, będąc beneficjentami udziałów we własności, stają się też w ten sposób „naturalnymi” współwłaścicielami organizacji i przejmują – choćby do pewnego stopnia – część uprawnień właścicielskich.

Wskutek dostrzegania powyższego, należy podkreślić również celowość prowadzenia bardziej rozwiniętych badań naukowych, i które pogłębiałyby naszą dotychczasową wiedzę na temat możliwości konstruowania i zastosowania tych instrumentów, a które niewątpliwie właśnie „wymuszają” na menedżerach zachowania przedsiębiorcze, i w rezultacie – przyczyniają się także do łączenia ról właścicielskich i menedżerskich.

Poniżej – i dla przykładu – zaprezentujemy więc także wyniki takich badań własnych³⁶, jako dotyczących m.in. instrumentów wynagradzania długoterminowego. Na ich też to podstawie wyprowadzone są także wnioski dotyczące zarówno zakresu i możliwości stosowania tych instrumentów wynagradzania, jak również ich wpływu na interesujące nas tu zjawisko „nowej symbiozy”.

Charakterystyczne w tym względzie dane liczbowe, i przy uwzględnieniu pozycji menedżerów w strukturze zarządzania, zostały przedstawione w tabeli 1³⁷.

³⁵ Por. M. Kościński, *Wpływ partycypacji finansowej na integrację celów działania shareholders oraz menedżerów*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Kapitał – informacja – jakość*, Wyd. Uniw. Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005, s. 29 i n.

³⁶ Przytaczane w niniejszym artykule wyniki badań zostały uzyskane poprzez przeprowadzenie badań własnych przez M. Kościńskiego w formie ankietowej, a także w postaci wywiadów. Ankietyzacji poddano grupę 452 menedżerów różnych szczebli zarządzania. Ankietowani menedżerowie pracowali w organizacjach z obszaru Wielkopolski. Wywiadom w formie ustrukturyzowanej poddano natomiast przedstawicieli 25 organizacji gospodarczych, zatrudniających łącznie około 12 000 pracowników, a w tym około 2600 menedżerów. Bliżej por. M. Kościński, *Zatrudnianie i wynagradzanie menedżerów...*, s. 200 i n.

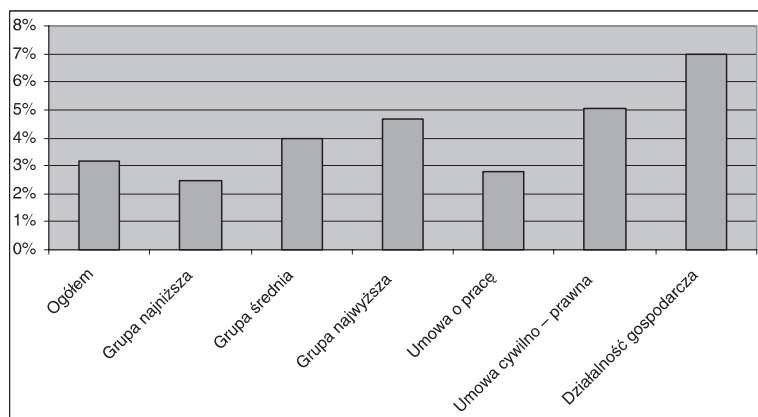
³⁷ M. Kościński, *Zatrudnianie i wynagradzanie menedżerów...*, s. 200–244.

Tabela 2. Zatrudnianie i wynagradzanie menedżerów - wybrane aspekty

WYSZCZEGÓLNIENIE	SZCZEBEL NAJNIŻSZY	SZCZEBEL ŚREDNI	SZCZEBEL NAJWYŻSZY
Forma prawna łącząca strony umowy ³⁸ :			
— umowa o pracę	92%	85%	77%
— kontrakt menedżerski	2%	7%	15%
— samozatrudnienie	6%	6%	0%
Optymalna forma prawna wg menedżerów:			
— umowa o pracę	74%	64%	55%
— kontrakt menedżerski	10%	22%	33%
— samozatrudnienie	12%	9%	11%
Możliwość wyboru formy prawnej umowy	12%	28%	56%
Struktura wynagrodzenia ogółem:			
— płaca podstawowa	78%	77%	67%
— premie krótkookresowe	15%	13%	19%
— świadczenia pozapłacowe	3%	4%	6%
— wynagrodzenie długoterminowe	2%	4%	5%
Poziom zadowolenia ze struktury wynagrodzenia	43%	58%	78%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W komentarzu do tych danych, najogólniej zauważyć przy tym należy, iż udział instrumentów opartych na zasadach wynagradzania długoterminowego w wynagrodzeniu ogółem menedżerów jest relatywnie stosunkowo niski. Jak się bowiem okazuje, przeciętnie udział ten wynosi tylko około 3% wynagrodzenia ogółem kadry menedżerskiej (bliżej por. dane wykresu 1).



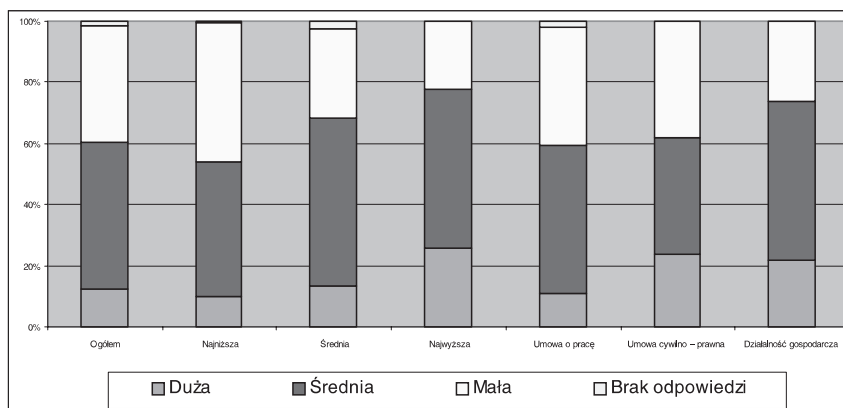
Wykres 1. Udział instrumentów długoterminowych w wynagrodzeniu ogółem menedżerów

Źródło: opracowanie własne.

³⁸ Suma odpowiedzi nie musi równać się 100.

Jednak widoczna jest także wyraźna tendencja wzrostu udziału składników długoterminowych w wynagrodzeniu ogółem menedżerów wraz ze wzrostem ich miejsca w strukturze zarządzania. Nawet jednak w przypadku kadry najwyższego szczebla, udział instrumentów wynagrodzenia długoterminowego nie przekracza poziomu 5%. Jedynie w przypadku menedżerów, których łączy z organizacją inne – niż umowa o pracę – i bardziej elastyczne formy zatrudnienia, poziom składników długoterminowych przekracza 7%. Udział wynagrodzenia długoterminowego można zatem uznać – w szczególności w przypadku top managementu – za wciąż jeszcze niski.

Czynnikiem wpływającym na relatywnie niski udział wynagrodzenia długoterminowego w wynagrodzeniu ogółem może być także w ogóle niewysoki jeszcze poziom wiedzy samych menedżerów o tym „instrumencie”. Ankietowani menedżerowie, zostali więc także zapytani o stopień swojej wiedzy na temat takich systemów wynagrodzeń (por. dane wykresu 2). Jak się okazało, znajomość tego instrumentu wynagradzania jest „przeciętna”. Jednocześnie jednak występuje wyraźna tendencja do – mimo wszystko – wzrostu wiedzy o systemach LTI i to wraz ze wzrostem szczebla zarządzania, na którym działa menedżer.

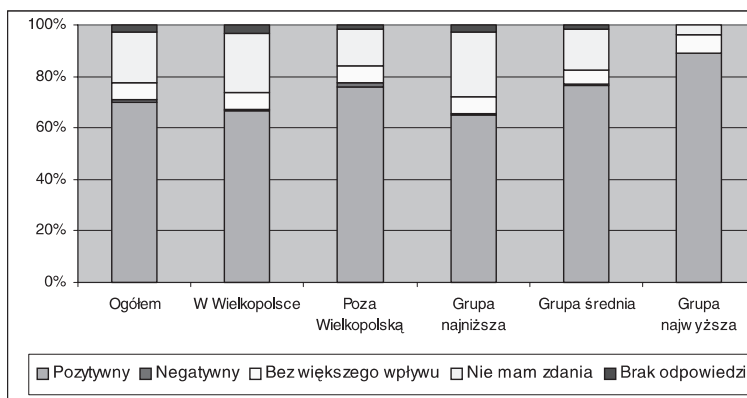


Wykres 2. Stopień wiedzy o zasadach wynagradzania długoterminowego (w opinii ankietowanych menedżerów)

Źródło: opracowanie własne.

Do dobrej i średniej znajomości systemów LTI „przyznaje” się z kolei tylko 67% przedstawicieli badanych organizacji (pracodawców). Generalnie jednak, doceniają oni pozytywny wpływ partycypacji finansowej na poziom motywacji menedżerów i „wymuszanie” na nich zachowań przedsiębiorczych. Za najbardziej zaś „praktyczny” w zastosowaniu i jednocześnie efektywny instrument, jest uznawany udział w zysku jednostki organizacyjnej lub – w przypadku top menedżerów – całej organizacji.

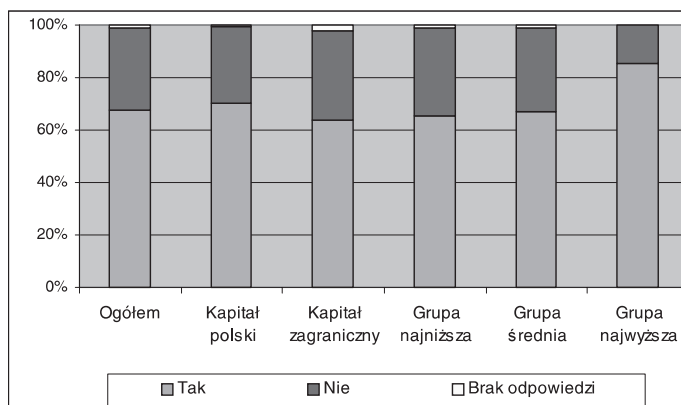
Menedżerowie i pracodawcy mają jednocześnie zdecydowanie pozytywną opinię o skuteczności systemów LTI w motywowaniu kadry menedżerskiej. Blisko zatem 70%, a w przypadku top menedżerów aż 90% ankietyowanych, uważa więc, że wynagrodzenie długoterminowe dobrze przyczynia się do motywowania do pracy (por. dane wykresu 3).



Wykres 3. Wpływ szerszego wykorzystania wynagrodzenia długoterminowego na stopień motywacji menedżerów (w opinii ankietyowanych menedżerów)

Źródło: opracowanie własne.

Interesujące wnioski wyprowadzić można także z innego badania, a dotyczącego stosunku menedżerów do ewentualnego rozszerzenia zakresu stosowania wynagrodzeń długoterminowych. Menedżerowie musieli tu więc odpowiedzieć na pytanie, czy gotowi byłiby przyjąć do swojego wynagrodzenia (ogółem) instrumenty oparte na filozofii LTI (przy założeniu, że instrumenty te mogą pozwolić na uzyskanie wynagrodzenia wyższego, lecz mniej pewnego) kosztem wynagrodzeń krótkoterminowych (dane wykresu 4).



Wykres 4. Gotowość menedżerów do zamiany wynagrodzenia krótkookresowego na długoterminowe

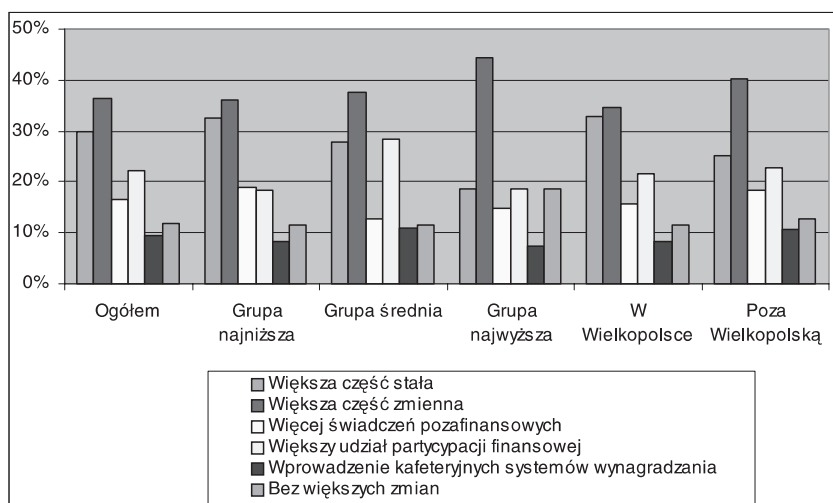
Źródło: opracowanie własne.

Sądząc z powyższych danych, zaprezentowanych na wykresach 3 i 4 stwierdzić można, iż kadra menedżerska jest prawdopodobnie przychylna stosowaniu instrumentów LTI. Przeciętnie bowiem około 68% menedżerów udzieliło pozytywnej odpowiedzi na pytanie o celowość szerszego zastosowania tego rodzaju wynagrodzenia. Wskaźnik ten w przypadku top menedżerów przekroczył wysoki poziom 85%.

Opinia samej kadry menedżerskiej, jak i osób kreujących politykę motywowania finansowego tej grupy zawodowej w zakresie postulowanych zmian w strukturze wynagrodzeń menedżerskich, zostaje z kolei zaprezentowana za pomocą danych wykresu 5.

Jak można z nich wnioskować, największa grupa menedżerów postuluje zwiększenie części zmiennej (uzależnionej od wyniku). Wysoki jest także udział głosów podkreślających konieczność podniesienia wartości instrumentów partycypacji finansowej. Najbardziej zachowawcza jest przy tym grupa najniższa menedżerów, za najbardziej zaś „radykałnymi” zmianami na korzyść dwóch ww. instrumentów optuje grupa „top”. Poza opiniami o konieczności wzrostu płacy zasadniczej oraz premii krótkookresowych, najbardziej zatem widocznym sygnałem płynącym z przeprowadzonego badania opinii, jest właśnie postulat dotyczący zwiększania udziału instrumentów LTI w dochodach menedżerskich.

Podobne zmiany sugerują także osoby kreujące politykę wynagrodzeń kadry menedżerskiej. Przy zapewnionym bezpieczeństwie więc socjalnym menedżerów, zwiększeniu winien ulec udział premii krótkookresowych oraz partycypacji finansowej, ze szczególnym uwzględnieniem udziału w zysku.



Wykres 5. Postulowane przez ankietyowanych menedżerów zmiany w strukturze wynagrodzeń menedżerskich

Źródło: opracowanie własne.

Dodajmy tu zatem i to, że mimo dość niskiego wciąż upowszechnienia instrumentów LTI w polskiej praktyce gospodarczej, ich udział w wynagrodzeniu ogółem menedżerów rośnie i będzie się nadal zwiększał. Wzrost zaś tego udziału lub też włączenie do struktury wynagrodzenia menedżera – w szczególności stopnia średniego i wyższego – innych jeszcze instrumentów partycypacji finansowej, stawać się zatem będzie także ważnym sposobem umacniania funkcji „przedsiębiorczości” wśród kadry zarządzającej. Pogląd taki prezentują także badani pracodawcy, jak też i inni znawcy przedmiotu³⁹.

Instrumenty partycypacji finansowej mają bowiem na celu – i przede wszystkim – integrowanie menedżera z organizacją oraz umacnianie w „modelu menedżera” cech „przedsiębiorcy”, które – w opinii pracodawców – byłyby też dla organizacji szczególnie wartościowe.

ZAKOŃCZENIE

Nowe formy zatrudniania menedżerów, sprzyjające podejmowaniu przez nich bieżących i strategicznych funkcji zarządzania oraz stosowanie instrumentów partycypacji finansowej niewątpliwie wpływają na łączenie – do pewnego stopnia – analizowanych w opracowaniu ról menedżerskich oraz właścicielskich i stąd też przyczyniają się do rozwoju zjawiska nazwanego tu „nową symbiozą”. Menedżerowie bowiem, otrzymując udział w długoterminowych zyskach organizacji oraz stając się współwłaścicielami we własności organizacji jak też będąc „wynajmowanymi” na podstawie cywilnoprawnych instrumentów zatrudniania (zapewniających większy udział w zarządzaniu), niewątpliwie integrują „w sobie” zarówno role właścicielskie, jak i menedżerskie. Jeżeli zaś uwzględnimy też wcześniejsze i ogólniejsze spostrzeżenia o przejmowaniu przez menedżerów wielu istotnych (a w tym także i dotyczących strategii inwestycyjnych) funkcji „dawnego” przedsiębiorcy-właściciela w ogóle, wydaje się, że postawiona w opracowaniu hipoteza o „ponownym i istotnym” łączeniu się funkcji własności i zarządzania zyskuje na wiarygodności.

“A NEW SYMBIOSIS” IN EXERCISING THE ROLES OF A MANAGER AND OF AN OWNER

SUMMARY

The main purpose of this article is to specify the increasing role of managers in modern organisations. One of the symptoms of the increasing role of Polish

³⁹ Por. m.in. J. Strużyna, M. Majowska, *Opcyjne formy wynagrodzeń w kształtowaniu zachowań przedsiębiorczych*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami: perspektywa lokalna i globalna*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 524.

managers is – as the authors presume – a process of combining some ownership and managerial functions. Therefore, the authors propose a hypothesis that in some circumstances managerial and ownership roles in modern organisations are united. The authors named the process “a new symbiosis”. The new symbiosis result from a couple of reasons. For example, managers – not being owners - more and more frequently take strategic decisions. They are also remunerated by means of long term incentive plans, especially including share in profits and ownership. They are also employed on the basis of civil law, not on Labour Code. As a result, in some cases functions of managers’ and owners’ combine and a process of a new symbiosis can be observed.