

Marek Matejun*

OCENA WYBRANYCH ELEMENTÓW SYTUACJI ZAWODOWEJ NACZELNEGO KIEROWNICTWA W SPÓŁKACH KAPITAŁOWYCH

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

Summary:

The increase of position of asset ventures in market's processes is connected with the matter of separating the ownership and control from management which contributes to a lot of consequences for the system of managing and controlling in such organizations. It seems that these various relations may influence the assessment of the vocational situation by hired managers in comparison with working conditions of managers-owners. In the article below one tries to analyse the influence of the configuration of ownership and managing on some quality elements concerning vocational situation of top management .

Uwagi wstępne

Rozwój gospodarki rynkowej, szybki postęp techniczny i potrzeba finansowania kosztownych inwestycji spowodowały konieczność odejścia od własności jednoosobowej w stronę własności wielopodmiotowej (osób fizycznych i prawnych), co daje możliwość znacznego zasilenia kapitałowego przedsiębiorstwa, a jednocześnie ogranicza skalę ryzyka jednoosobowego właściciela. Proces ten jest główną przyczyną powstawania na szeroką skalę spółek kapitałowych, będących własnością wielu właścicieli.

Analiza tego zagadnienia wskazuje, że już w latach osiemdziesiątych spółki akcyjne w USA stanowiły wprawdzie 17,1% w ogólnej liczbie podmiotów gospodarczych, to jednak ich udział w wartości całkowitych utargów wynosił około 90% [Domańska 1986, s. 36]. W Polsce i w krajach Europy Środkowo – Wschodniej problem korporacyjnej formy własności nabrał istotnego znaczenia w ostatnich dziesięciu latach, kiedy to obserwuje się powstawanie spółek kapitałowych w procesie transformacji

* mgr, Instytut Zarządzania, Politechnika Łódzka.

gospodarki i przechodzenia do systemu rynkowego. Wzrost znaczenia spółek kapitałowych oraz skali zaangażowania różnorodnych inwestorów w strukturach własnościowych tych podmiotów wiąże się z **kwestią rozdziału własności i nadzoru od procesu zarządzania**. Rozproszeni właściciele nie mogą bowiem zarządzać samodzielnie spółką w sposób sprawny i stad też wraz z rozwojem spółek kapitałowych występuje konieczność zatrudniania profesjonalnych menedżerów do prowadzenia działalności gospodarczej, w imieniu i na rzecz właścicieli. Sytuacja taka powoduje **wiele konsekwencji dla systemu sprawowania władzy i zarządzania w takich organizacjach**.

Profesjonalna kadra kierownicza posiada zazwyczaj we wspomnianych warunkach znaczną swobodę działania i dysponowania własnością udziałowców. Z drugiej strony działania najemnych menedżerów podlegają kontroli i nadzorowi, szczególnie ze strony właścicieli i inwestorów. T. Gruszecki zwraca uwagę, iż ilość i kompetencje organów spółki kapitałowej, a także układ stosunków między nimi może być równie ważny dla realizacji celów i efektywności ekonomicznej przedsięwzięcia jak inne zmienne, w tym rynkowe [Gruszecki 2002, s. 241]. Wydaje się, iż samodzielne sprawowanie zarządu nad działalnością spółki, a z drugiej strony bliska współpraca zarządu przedsiębiorstwa z organami nadzoru właścicielskiego, mogą mieć wpływ na ocenę sytuacji zawodowej przez najemnych menedżerów, w porównaniu z warunkami pracy menedżerów-właścicieli. Przez sytuację zawodową w niniejszym artykule rozumie się zestaw aspektów lub czynników pracy, które wpływają korzystnie na motywację kierowników naczelnego szczebla. Motywowanie może przybierać tu formę stymulacji materialnej (np. pieniądze, samochód służbowy, inne świadczenia pozapłacowe), bądź niematerialnej (np. zakres posiadanej władzy, prestiż społeczny czy zawodowy). W praktyce obie te formy motywowania dopełniają się wzajemnie [Listwan 2002, s. 113]

Pozytywna ocena sytuacji zawodowej oraz wysoka motywacja do pracy menedżerów naczelnego szczebla jest jednym z najważniejszych uwarunkowań sukcesu przedsiębiorstwa, przez co pośrednio ma wpływ również na realizację celów inwestorów i interesariuszy. Do grona naczelnego kierownictwa (top management) zalicza się tu najczęściej członków zarządu przedsiębiorstwa, jednak w niektórych większych organizacjach, o rozbudowanych i zróżnicowanych terytorialnie strukturach organizacyjnych (np. struktury dywizjonalne) do tej kategorii zaliczana jest też dyrekcja poszczególnych zakładów, filii czy oddziałów przedsiębiorstwa [Penc 1998, s. 81]. Z punktu widzenia wynagrodzeń, kierowników najwyższego szczebla zalicza się grupy specjalnej z powodu uznania ich za relatywnie rzadki typ zasobów ludzkich. Kierownictwu

naczelnemu stawia się zatem wysokie wymagania pod względem fachowości i sztuki kierowania, płacąc znacznie więcej niż personelowi wykonawczemu, co uzasadnione jest rolą i znaczeniem tej grupy kierowników w firmie [Kopertyńska 2000, s. 144].

Kluczem do stworzenia efektywnego systemu motywacyjnego dla członków zarządu jest poznanie przez właścicieli i radę nadzorczą motywów, jakimi kieruje się naczelne kierownictwo podejmując się zadania zarządzania organizacją. Wśród najczęstszych motywów podejmowania się roli członka zarządu w spółce wymienia się [Rudolf 2000, s. 114]:

- chęć bycia członkiem zarządu, a w szczególności prezesem firmy,
- potrzeba posiadania i realizacji władzy w organizacji,
- przyjemność z wyróżnień i pochwał otrzymywanych na różnych gremiach,
- poczucie posiadania swobody w podejmowaniu decyzji dotyczących przedsiębiorstwa,
- uzyskiwanie odpowiednio wysokiego poziomu wynagrodzenia wynikającego z zajmowanego stanowiska, ponoszonej odpowiedzialności i osiągnięcia określonych wyników spółki,
- zabezpieczenie w postaci otrzymania odpowiedniej rekompensaty w przypadku utraty stanowiska.

Oprócz wymienionych, wewnętrznych czynników wpływających na efektywność i zaangażowanie pracy menedżerów należy wziąć pod uwagę również inne czynniki, o charakterze zewnętrznym, które także determinują i dyscyplinują kadrę zarządzającą. Można zaliczyć do nich rynek kapitałowy oraz rynek produktu i pracy dla kadry menedżerskiej [Aluchna, Słomka 2001, s. 13].

Określenie czynników motywujących zarząd oraz prezesa firmy pozwala właścicielom lub członkom rad nadzorczych dobrać odpowiednie instrumenty w celu odpowiedniego stymulowania i realizacji potrzeb menedżerów. Różnice w pozycji zajmowanej w organizacji przez menedżerów-właścicieli (często dominujących inwestorów) oraz zawodowych kierowników (menedżerów najemnych) mogą rodzić konsekwencje w zakresie konstruowania systemów motywacyjnych oraz skutki w zakresie oceny swojej sytuacji zawodowej przez obie kategorie kierowników. Należy pamiętać, że poczucie niesprawiedliwego traktowania prowadzi do niezadowolenia, którego skutkiem będzie zmniejszenie wkładu, a w skrajnym przypadku – również opuszczenie organizacji [Bielski 2002, s. 204]

Cel artykułu i charakterystyka respondentów

W 2003 roku w Instytucie Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto wstępne badania ankietowe na temat kształtowania się relacji pomiędzy sferą własności i nadzoru oraz sferą zarządzania w spółkach kapitałowych. Zastosowanym narzędziem badawczym był obszerny kwestionariusz ankiety, który przekazano drogą elektroniczną lub pocztową do około 500 spółek kapitałowych z terenu 8 wybranych województw Polski. Respondentami ankiety byli prezesi lub członkowie zarządów badanych podmiotów gospodarczych. Uzyskano zwrot 58 kwestionariuszy, z czego do ostatecznego opracowania zakwalifikowano 43 ankiety.

Podstawowym celem badań była analiza kształtu i kierunków relacji zachodzących pomiędzy właścicielami (udziałowcami i akcjonariuszami) oraz sferą nadzoru, a kadrami zarządzającą w spółkach kapitałowych oraz uzyskanie opinii kadry kierowniczej wyższego szczebla na temat wpływu tych relacji na sprawność zarządzania przedsiębiorstwem, sytuację zawodową menedżerów, a także na efektywność funkcjonowania i rozwój tych spółek.

Celem artykułu jest analiza wpływu konfiguracji w zakresie własności i zarządzania w spółkach kapitałowych na pewne elementy jakościowe charakteryzujące sytuację zawodową kierownictwa naczelnego szczebla. Respondenci oceniali wybrane cechy swojej sytuacji zawodowej, takie jak poziom wynagrodzenia, świadczeń pozapłacowych, uprawnień decyzyjnych w sprawach strategicznych dla spółki, pozycję w relacjach z udziałowcami, czy możliwość realizacji własnych koncepcji i usprawnień w przedsiębiorstwie.

Badania objęły kadrami kierowniczą najwyższego szczebla w 43 spółkach kapitałowych, w tym 17 spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (40% respondentów) oraz 26 spółkach akcyjnych (60% respondentów). Większość spółek posiada swoją siedzibę w województwie łódzkim (47%) oraz w województwie śląskim (12%). W próbie dominują spółki zajmujące się działalnością usługową (47%) oraz handlową (23%). Pozostałą część stanowią firmy produkcyjne i budowlane. Większość spółek to podmioty małe, zatrudniające do 49 osób (40%), 35% firm zatrudnia do 249 osób, a duże przedsiębiorstwa, zatrudniające powyżej 250 osób stanowią 21% próby. Rada nadzorcza występuje w 67% badanych podmiotów.

Większość respondentów (72%) jest jednocześnie współnikami/akcjonariuszami przedsiębiorstwa. Menedżerowie-właściciele zdecydowanie częściej występują jednak w spółkach mniejszych. W podmiotach zatrudniających więcej pracowników można zauważyć większy zakres pełnej odrębności własności od zarządzania, co przedstawiono w tabeli 1.

Źródło: Matejun M., Ocena wybranych elementów sytuacji zawodowej naczelnego kierownictwa w spółkach kapitałowych, [w:] Nalepka A. (red.), Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wzrastających wymagań konsumentów, Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie, Nowy Sącz 2005, s. 397-407.

Tabela 1. Identyfikacja funkcji właścicielskich i menedżerskich wśród respondentów

Liczba zatrudnionych	Menedżerowie-właściciele	Menedżerowie najemni
do 49 osób	76%	24%
od 50 do 249	73%	27%
powyżej 249	56%	44%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Zastosowanie rozdziału własności od zarządzania umożliwia zachowanie klarownych relacji w tym układzie. Może jednak wywoływać szereg konsekwencji i zagrożeń właściwych dla spółek kapitałowych o rozproszonej własności, takich jak przesunięcie kontroli nad spółką w stronę zawodowych menedżerów, nieporozumienia w sferze dysponowania majątkiem spółki dla celów osobistych, różnice w zakresie kształtowania kierunków rozwoju spółki itd. [Lachiewicz, Matejun 2004, s. 508].

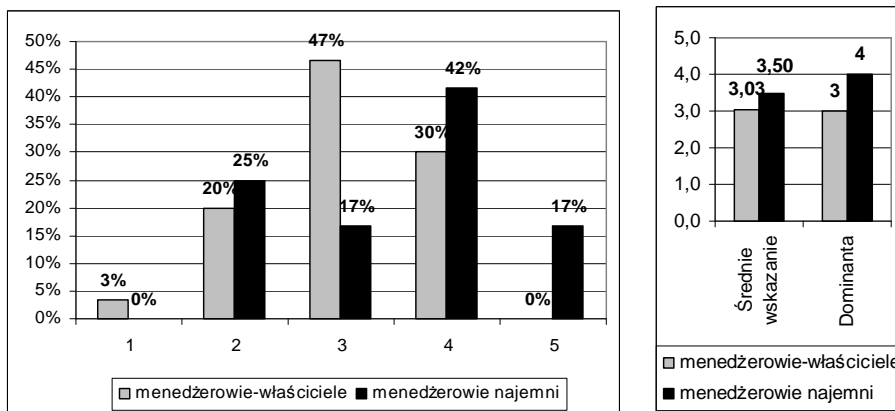
Wyniki badań empirycznych

W ankiecie respondenci zostali poproszeni o dokonanie subiektywnej **oceny swojej sytuacji zawodowej z punktu widzenia pewnych cech**, wymienionych w katalogu zamkniętym. Poszczególne cechy były oceniane w skali od 1 (niska ocena) do 5 (bardzo dobra ocena).

Oceniając poziom swoich gratyfikacji menedżerowie oceniali poziom wynagrodzenia oraz świadczeń pozapłacowych. Najemni menedżerowie **nieco wyżej oceniają poziom swojego wynagrodzenia** niż menedżerowie-właściciele (średnia wskazań menedżerów najemnych 3,5 wobec średniej 3,03 menedżerów-właścicieli). Dodatkowo 17% menedżerów najemnych bardzo dobrze ocenia poziom swojego wynagrodzenia.. Szczegółowe wyniki oceny zostały przedstawione na rysunku 1. Niższa ocena poziomu otrzymywanego wynagrodzenia dokonana przez menedżerów właścicieli może być związana z poczuciem ich większej odpowiedzialności za losy własnego przedsiębiorstwa oraz zaangażowanego kapitału. Mogą oni oczekiwać w związku z tym subiektywnie wyższego wynagrodzenia niż menedżerowie najemni, identyfikujący się z przedsiębiorstwem głównie poprzez więzi służbowe.

Źródło: Matejun M., Ocena wybranych elementów sytuacji zawodowej naczelnego kierownictwa w spółkach kapitałowych, [w:] Nalepka A. (red.), Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wzrastających wymagań konsumentów, Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie, Nowy Sącz 2005, s. 397-407.

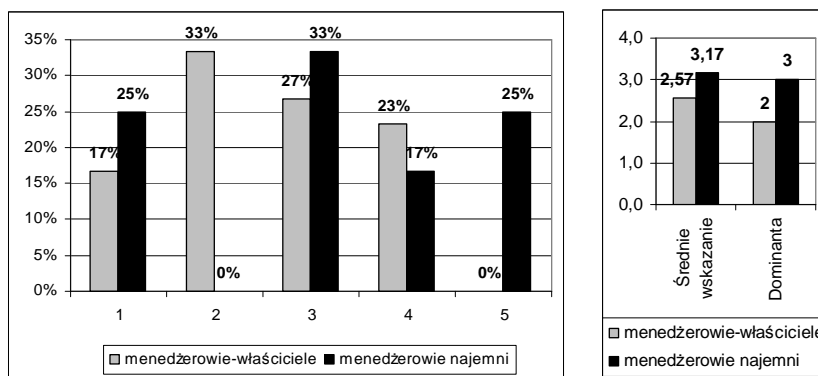
Rysunek 1. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia poziomu wynagrodzenia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Menedżerowie najemni również wyżej oceniają swoją sytuację **zawodową z punktu widzenia świadczeń pozapłatowych**, takich jak: samochód służbowy, fundusz reprezentacyjny, itp. W tym przypadku średnia wskazań menedżerów najemnych wynosi 3,17, wobec średniej wskazań menedżerów-właścicieli 2,57. Szczegółowe wyniki w tym zakresie przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia świadczeń pozapłatowych (np. samochód służbowy, fundusz reprezentacyjny, itp.)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

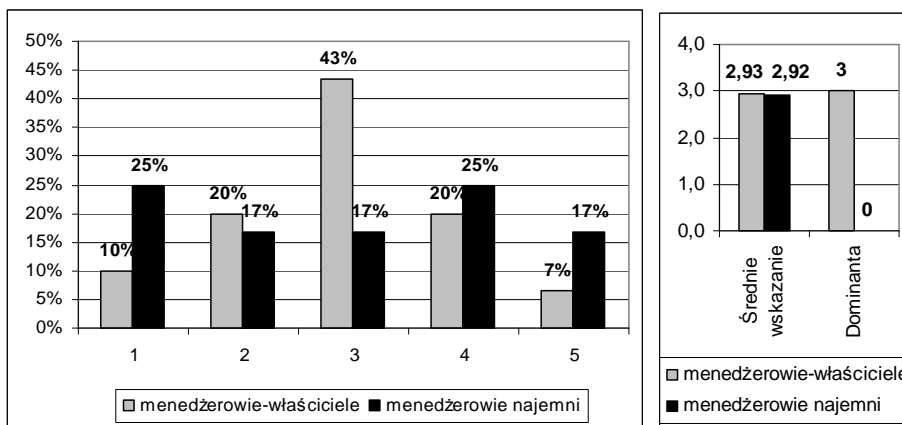
Źródło: Matejun M., Ocena wybranych elementów sytuacji zawodowej naczelnego kierownictwa w spółkach kapitałowych, [w:] Nalepka A. (red.), Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wzrastających wymagań konsumentów, Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie, Nowy Sącz 2005, s. 397-407.

W przypadku oceny poziomu świadczeń pozapłatowych wyniki są dosyć niejednoznaczne (odchylenie standardowe wynosi 1,21) jednak aż 25% menedżerów najemnych bardzo wysoko ocenia swoją sytuację zawodową w tym zakresie. Oceny bardzo dobrej nie wystawił przy tym żaden menedżer będący właścicielem przedsiębiorstwa.

Wartym podkreślenia jest fakt, iż spośród wszystkich cech poddanych badaniu menedżerowie najniżej oceniają poziom wynagrodzenia (zarówno materialnego, jak również w zakresie świadczeń pozapłatowych). Należy wziąć tu pod uwagę subiektywność oceny, bowiem teorie motywacji zwracają uwagę, iż na zadowolenie pracownika wpływa zarówno kwota wynagrodzenia jaką otrzymuje, jak i ta, którą uznaje za właściwą. Na poziom zadowolenia wpływają również porównania z sytuacją innych osób [Griffin 2001, s. 483].

W przypadku **oceny możliwości szkoleń i rozwoju zawodowego** średnie wskazania pokazują, iż obie kategorie menedżerów naczelnego szczebla podobnie oceniają swoją sytuację zawodową w tym zakresie. Szczegółowe wyniki odpowiedzi respondentów zostały przedstawione na rysunku 3.

Rysunek 3. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia możliwości szkolenia i rozwoju zawodowego



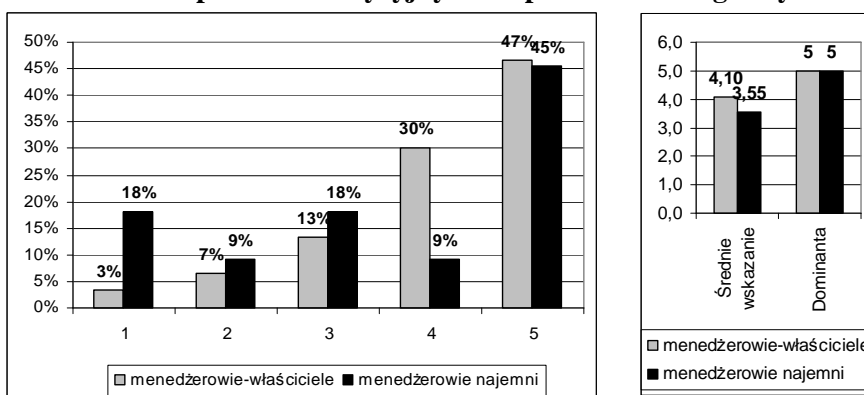
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyniki wskazują tu jednak na rozbieżności w zakresie szczegółowej analizy tej cechy zawodowej. Odpowiedzi menedżerów-właścicieli są bowiem dosyć jednoznaczne i skupiają się na średniej wartości, natomiast najemni menedżerowie częściej wskazują na wartości skrajne, wystawiając zarówno bardzo pozytywne jak i bardzo negatywne oceny. Może to świadczyć o dużym zróżnicowaniu systemów motywacyjnych w obszarach szkoleń i rozwoju zawodowego.

Źródło: Matejun M., Ocena wybranych elementów sytuacji zawodowej naczelnego kierownictwa w spółkach kapitałowych, [w:] Nalepka A. (red.), Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wzrastających wymagań konsumentów, Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie, Nowy Sącz 2005, s. 397-407.

Wyniki ankiety wskazują, iż menedżerowie-właściciele wyżej oceniają **zakres swoich uprawnień decyzyjnych w sprawach strategicznych** (średnia wskazań 4,10. wobec średniej 3,55 menedżerów najemnych). Szczegółowe wyniki przedstawiono na rysunku 4.

Rysunek 4. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia zakresu uprawnień decyzyjnych w sprawach strategicznych

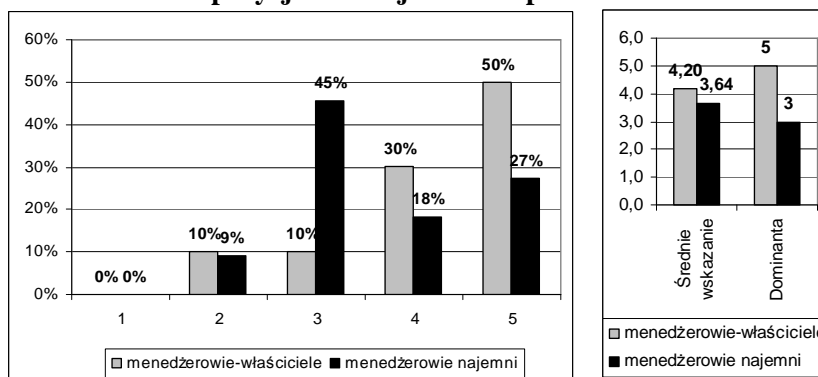


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ocena taka związana może być z ograniczeniem konieczności konsultowania decyzji strategicznych menedżerów-właścicieli z innymi współnikami i większą niezależnością działania. Cechą charakterystyczną pracy zawodowych kierowników jest natomiast większe uzależnienie decyzji strategicznych od akceptacji inwestorów lub rady nadzorczej.

Wyraźne różnice w ocenie dokonanej przez respondentów widać w przypadku analizy **pozycji w relacjach ze współnikami przedsiębiorstwa**. Szczegółowe wyniki zostały przedstawione na rysunku 5.

Rysunek 5. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia pozycji w relacjach ze współnikami



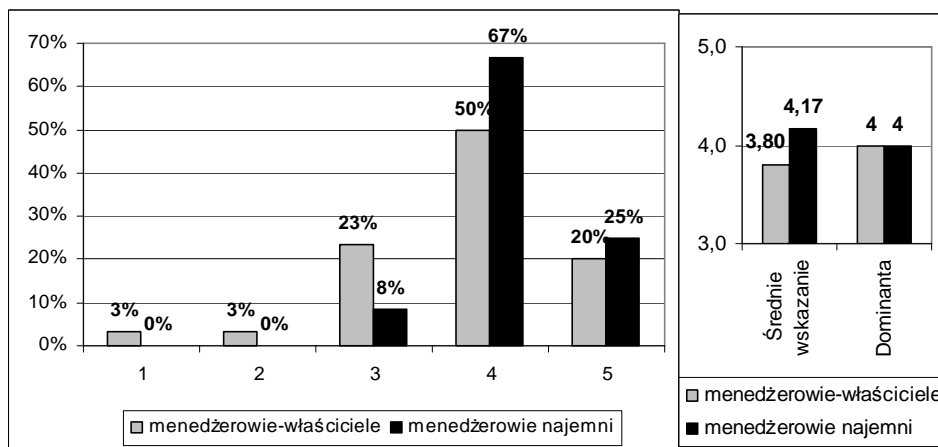
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Źródło: Matejun M., Ocena wybranych elementów sytuacji zawodowej naczelnego kierownictwa w spółkach kapitałowych, [w:] Nalepka A. (red.), Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wzrastających wymagań konsumentów, Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie, Nowy Sącz 2005, s. 397-407.

W tym przypadku menedżerowie-właściciele zdecydowanie lepiej oceniają swoją sytuację zawodową w zakresie swojej pozycji w relacjach ze współnikami (średnia wskazań 4,20, wobec średniej 3,64 menedżerów najemnych). Wyraźną różnicę widać tu również w zakresie poziomu dominujących wskazań. Ocena taka może być związana z bliższą współpracą oraz zbieżnością interesów pomiędzy poszczególnymi współnikami przedsiębiorstwa. Podobna sytuacja zawodowa oraz przewaga, dzięki której objęli stanowisko członka zarządu (dominacja kapitałowa, merytoryczna, fachowa, znajomość rynku, branży) powodują poczucie lepszej pozycji zawodowej w relacjach z pozostałymi współnikami przez menedżerów-właścicieli.

Menedżerowie zawodowi nieco lepiej oceniają natomiast swoją sytuację zawodową z punktu widzenia **poziomu wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczeń menedżerskich w prowadzeniu przedsiębiorstwa**. W tym przypadku średnia wskazań menedżerów najemnych wynosi 4,17 wobec średniej 3,80 menedżerów-właścicieli. Szczegółowe wyniki odpowiedzi udzielonych przez obie grupy respondentów przedstawiono na rysunku 6.

Rysunek 6. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia poziomu wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczeń menedżerskich

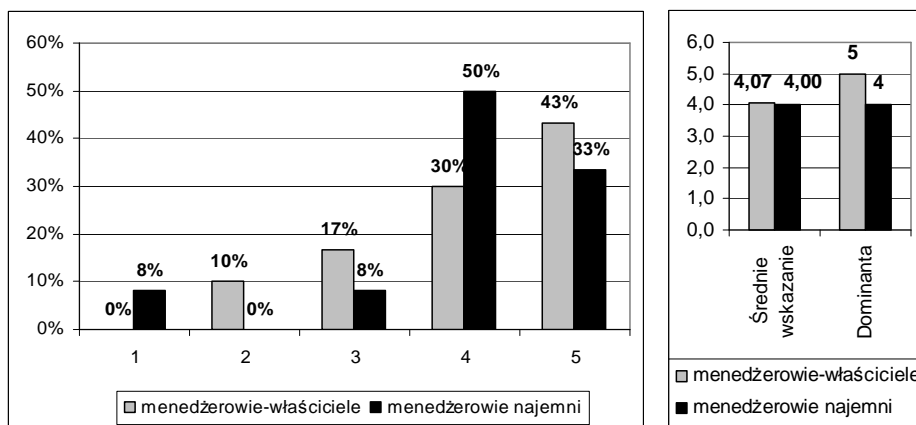


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyższa ocena poziomu wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczeń menedżerskich przez zawodowych kierowników może wiązać się z lepszym przygotowaniem merytorycznym do zarządzania przedsiębiorstwem oraz dążeniem do samodzielności i niezależności działania.

W przypadku oceny sytuacji zawodowej z punktu widzenia **możliwości realizacji własnych koncepcji i usprawnień w przedsiębiorstwie** średnie wyniki wskazań obu grup respondentów są podobne. Analiza wskazań dominujących sugeruje jednak, że menedżerowie-właściciele nieco lepiej oceniają swoje możliwości w tym obszarze. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na rysunku 7.

Rysunek 7. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia możliwości realizacji własnych koncepcji i usprawnień



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ocena taka może wiązać się z większym poczuciem niezależności działania przez menedżerów-właścicieli. Z drugiej strony wysokie wskazania najemnych kierowników potwierdzają założenia teoretyczne o znacznej swobodzie działania i możliwości dysponowania własnością udziałowców przez tę kategorię menedżerów, co może wywoływać pewne zagrożenia i konflikty w tym zakresie.

Uwagi końcowe

Rozważania z zakresu szeroko pojmowanych problemów *corporate governance* wskazują, iż rozdział własności i nadzoru od zarządzania, charakterystyczny dla spółek kapitałowych, **wywołuje istotne konsekwencje dla organizacji i procesów zarządzania** w tych podmiotach. Wyniki badań wskazują że może on również różnicować ocenę sytuacji zawodowej menedżerów naczelnego szczebla z punktu widzenia różnorodnych cech wpływających między innymi na poziom motywacji kierownictwa, czy też

Źródło: Matejun M., Ocena wybranych elementów sytuacji zawodowej naczelnego kierownictwa w spółkach kapitałowych, [w:] Nalepka A. (red.), Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wzrastających wymagań konsumentów, Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie, Nowy Sącz 2005, s. 397-407.

efektywność funkcjonowania i możliwości rozwoju spółek. W niniejszym artykule, ze względu na pilotażowy charakter badań, przedstawiono jednak jedynie wybrane zagadnienia dotyczące tego problemu. Badania z pewnością wymagają kontynuacji i być może dostarczą wniosków bardziej szczegółowych.

Bibliografia

1. Aluchna M., Słomka A., Geneza rozwoju koncepcji nadzoru korporacyjnego (II). System nadzoru korporacyjnego, „Przegląd Organizacji” nr 10/2001, str.13.
2. Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2002.
3. Domańska E., Kapitalizm menedżerski. PWN, Warszawa 1986.
4. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2001.
5. Gruszecki T., Współczesne teorie przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2002.
6. Kopertyńska M.W., System płac przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
7. Lachiewicz S., Matejun M., Zakres i skutki identyfikacji funkcji właścicielskich i menedżerskich w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, [w:] Rudolf S. (red.), Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
8. Listwan T. (red), Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2002.
9. Penc J., Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
10. Rudolf S. (red.), Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.