

Zofia Sekuła

Wynagradzanie menedżerów

Zarządzanie firmą jest procesem skomplikowanym; uwarunkowań umożliwiających osiągnięcie sukcesu jest wiele i nie na wszystkie z nich menedżerowie mają odpowiednio duży wpływ. Dlatego w praktyce stosuje się różne modele motywacyjne – jedne w większym, inne w mniejszym stopniu powiązane z sytuacją ekonomiczną firmy. Przy ich opracowywaniu bierze się najczęściej pod uwagę branżę, wielkość i pozycję firmy na rynku, formę własności, wyniki ekonomiczne, stosunki między zarządem a organem ustalającym wynagrodzenie, a także tradycje firmy. Tak ważne determinanty wynagrodzeń menedżerów, jak wielkość firmy i jej wyniki ekonomiczne mają nie mniej przeciwników niż zwolenników. Świadczy o tym fakt, że na listach rankingowych najlepiej zarabiających menedżerów na czołowych pozycjach nie zawsze znajdują się szefowie największych firm, ani też ci, którzy uzyskują najlepsze wyniki ekonomiczne. W USA czyniono w ostatnich dwóch latach próby ustawowego uregulowania wynagrodzeń menedżerów, uzależniając je od wyników firmy. Na razie nie powiódł się projekt opodatkowania tej części wynagrodzeń, która nie ma związku z wynikami firmy. Także w innych krajach toczą się dyskusje na temat systemu i poziomu wynagrodzeń. Jednym z wątków tej dyskusji jest możliwość łączenia stanowiska prezesa zarządu ze stanowiskiem prezesa rady nadzorczej i wykorzystywania tego faktu do ustalania wysokich wynagrodzeń dla członków zarządu.

Płace menedżerów są na świecie jawne. Podaje się je w rocznym sprawozdaniu z działalności firmy, udostępnianym udziałowcom i akcjonariuszom. W Polsce przepisy nie nakładają takiego obowiązku. Dlatego

rady nadzorcze, jak i sami menedżerowie nie chcą ujawniać wynagrodzeń otrzymywanych za kierowanie firmą. Uważa się, iż może to przynieść więcej szkody niż korzyści, istnieje bowiem społeczna niechęć do bogatych oraz presja do wprowadzenia specjalnego podatku przeciwdziałającego bogaceniu się.

Za co płacić

Przy ustalaniu wysokości wynagrodzenia dla menedżerów bierze się najczęściej pod uwagę cztery grupy czynników – trudność pracy, efektywność, prestiż firmy i sytuację na rynku pracy.

W niektórych krajach zachodnich do pomiaru trudności pracy stosuje się wartościowanie pracy za pomocą metody kart przewodnich (*guide chart profike method*). Uwzględnia ona trzy cechy syntetyczne – wiedza, rozwiązywanie problemów i odpowiedzialność. Wyniki wartościowania pracy nie mają jednak zasadniczego wpływu na poziom wynagrodzeń.

Efekty pracy menedżerów mogą i zazwyczaj są dość różne w poszczególnych okresach. Formy tych efektów zależą od celów postawionych przez właściciela. Niektórym menedżerom udaje się tak wpływać na ustalanie celów, by później móc je zrealizować, zapewniając sobie jednocześnie odpowiednie wynagrodzenie. Cele powinny być stawiane na okresy krótkie, średnie i długie. Ustalanie wynagrodzeń tylko na podstawie wyników bieżących oznacza preferowanie działań doraźnych i realizację strategii przetrwania, co może być niebezpieczne dla przyszłości firmy.

Większe sukcesy odnoszą menedżerowie, którzy w dużej mierze koncentrują się na realizacji celów

średnio- i długookresowych. Efekty pracy menedżerów występują w różnorodnej postaci i są trudno mierzalne. Z tego powodu wiązanie wynagrodzeń z wynikami w praktyce ma ograniczony zakres. Przykładowo w USA dotyczy 4-5% wynagrodzeń, w Anglii natomiast służby podatkowe stwierdziły, że tylko w 20% wynagradzanie za efekty ma dodatni wpływ na jakość pracy.

Wynagrodzenie menedżerów w gospodarce rynkowej nie podlega prawnej regulacji ani też negocjacji z partnerami społecznymi, nie jest także objęte układami zbiorowymi. Jednakże zależy od rynku i prestiżu firmy. Trudność w pozyskaniu odpowiednich fachowców sprawia, że firma jest skłonna płacić więcej. Przykładem może być brak w Polsce menedżerów do spraw *controllingu*, których rekrutuje się spośród kadry zagranicznej, nawet za kilkadziesiąt tysięcy dolarów rocznie. Korzystny wpływ ma nasz rynek pracy również na płace menedżerów do spraw *marketingu*, zarządzania bankami, nowoczesnej polityki personalnej, głównych księgowych.

Na świecie wpływ na prestiż firmy ma top menedżer. Zwraca się uwagę, by jego pozycja ekonomiczna nie była gorsza od innych porównywalnych menedżerów, co decyduje o strategii wynagradzania. Niektóre firmy, mimo nie najlepszych wyników i niskich płac załogi stosują bowiem dla swoich menedżerów bardzo korzystne płace. Starają się też pozyskiwać kandydatów spośród menedżerów zatrudnionych w firmach dobrych, w zamian za konkurencyjne wynagrodzenie.

W Japonii dyrektorzy zarabiają 17-24 razy więcej od przeciętnej płacy robotnika fabrycznego, co równe jest 1/10 średniej pensji amerykańskiego menedżera. Najlepiej opłaca-

nymi są menedżerowie USA, których najwyższe pensje są ponad 105 razy wyższe od przeciętnej płacy robotnika. Jednym z przeciwników zbyt wysokich pensji menedżerów jest Peter Drücker, który twierdzi, że rozpiętość zarobków wszystkich pracowników powinna wykazywać spójność i nie może być większa niż 1:20. Wydaje się, iż dla pewnych firm, np. dużych i prowadzących złożoną działalność bądź działalność w specyficznych uwarunkowaniach, powyższa relacja jest nie do utrzymania.

Struktura dochodu

W kształtowaniu systemu motywowania dla menedżerów należy rozpatrywać łączny dochód z pracy – nie tylko miesięczną płacę. Istnieje możliwość oddziaływania dużą ilością różnorodnych bodźców ekonomicznych i w naturze składających się na dochód, w którym można wyróżnić:

- płace miesięczne,
- świadczenia,
- dochody odroczone w czasie.

Płace miesięczne mogą składać się tylko z części stałej lub stałej i zmiennej. Stosownie do struktury płacy wyróżnia się modele – płac stałych, płac o przewadze ruchomych składników i płace mieszane. Model płac stałych oparty jest na wysokich stawkach płac, ustalanych widełkowo. Rozpiętość widełek sięga nawet 100 i więcej procent, co daje możliwości stosowania coraz wyższych płac. Wynagradzanie za pomocą płac stałych ma na celu stworzenie menedżerom pewnego komfortu w pracy i przeciwdziałanie stresom, mogącym powstawać na tle płac, ujemnie wpływając na podejmowanie decyzji. Uważa się, że motywacją do działania jest groźba utraty stanowiska, a w ślad za tym prestiżu i wysokich dochodów. W praktyce stosowanie płac stałych nie zawsze wyzwała niezbędną przedsiębiorczość i dynamizm.

Model płac o przewadze ruchomych składników zakłada, oprócz

niskich stawek płac, stosowanie wysokich premii i nagród. Są one powiązane z osiąganiem przez firmę konkretnych efektów. Zmusza to menedżera do prężnego działania, gdyż w przeciwnym razie może nie otrzymać atrakcyjnych finansowo premii lub nagród. Poziom wynagrodzeń w poszczególnych okresach może się różnić dość znacznie. Obserwuje się tutaj atmosferę pogoni za wysokimi efektami, czemu towarzyszy silne napięcie. Prowadzić to może do popełniania błędów w podejmowaniu decyzji.

Najczęściej stosuje się modele mieszane, w których przypisuje się odpowiednią rangę – tak płacy stałej, jak i ruchomej. Część ruchoma występuje w formie nagród i premii, które ustala się w proporcji do części stałej. W praktyce wynosi ona od 15-60%, a zdarza się, że są równe, a nawet wyższe od części stałej, gdy nagradzanie dotyczy szczególnie ważnego dla firmy efektu, np. fuzja firm, poszerzenie sprzedaży na nowych rynkach zbytu itp. Za bieżące kierowanie firmą ruchome składniki płac powinny być zdecydowanie niższe od części stałej. Znaczna ruchoma część płacy może być odbierana przez menedżera jako brak zaufania do jego umiejętności i jakości pracy. Rodzaj i wielkość ruchomych składników płac zależą od kraju, a także konkretnej firmy. Przykładowo w Szwajcarii dodatki do stałych pensji wynoszą średnio 9%.

Nagradzanie ruchomymi składnikami płac ma charakter selektywny i obejmuje:

- premie krótkookresowe (kwartalne, miesięczne),
- premie lub nagrody za wyniki średnio- i długookresowe,
- gratyfikacje.

Przedmiotem premiowania w pierwszych dwóch przypadkach są kryteria efektywności, które ustala w firmach prywatnych właściciel, w spółkach akcyjnych z ograniczoną odpowiedzialnością walne zgromadzenie. Nadrzędnym parametrem jest zawsze wielkość zysku. Motywowanie zarządu bodźcami premii ma na celu zachowanie niezbędnej rela-

cji między potrzebą realizacji zadań krótko, średnio- i długookresowych. Premie i nagrody za wyniki krótkookresowe wypłacane są w formie pieniężnej, natomiast pozostałe mogą również obejmować akcje lub udziały. Niektóre firmy stosują jednorazowe gratyfikacje dla menedżerów odchodzących ze stanowiska lub na emeryturę. Wysokość gratyfikacji zależy od wyników firmy oraz oceny długookresowego rezultatu pracy menedżera. Wypłaca się ją w gotówce lub w akcjach i udziałach.

W Polsce o wynagrodzeniu zarządu w firmach prywatnych decyduje właściciel, w spółkach akcyjnych i z ograniczoną odpowiedzialnością – rada nadzorcza, a w przedsiębiorstwach państwowych – stosowne przepisy i rada pracownicza. Wynagrodzenie prezesów w spółkach powstałych w wyniku przekształcenia przedsiębiorstw państwowych składa się z części stałej i ruchomej. Część stała ustalana jest zazwyczaj jako 4-7-krotność przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej. Część zmienna jest powiązana z wynikami firmy. Wynosi średnio 50% części stałej i wypłaca się ją w okresach kwartalnych lub miesięcznych. Obydwa składniki płac traktowane są jako koszty przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwach państwowych wynagrodzenie dyrektora składa się podobnie jak w omówionych uprzednio spółkach, z części stałej i ruchomej. Część stała uzależniona jest od wielkości zatrudnienia i wynosi od 3 do 5 przeciętnych wynagrodzeń w gospodarce.

O ruchomej części wynagrodzenia decyduje rada pracownicza. Może obejmować premie i prowizję lub prowizję. Najczęściej stosuje się premie wysokości do 50% płacy zasadniczej. Prowizja jest ściśle uzależniona od wielkości osiąganego przez przedsiębiorstwo zysku.

W polskich firmach stosuje się dwa podejścia w motywowaniu menedżerów. Pierwszy polega na tym, że płaci się tyle, ile dyktuje rynek, a więc relatywnie do sposobu i poziomu wynagradzania w podobnych

firmach. Drugi zakłada funkcjonowanie firmy według standardów zachodnich. Odnosi się to również do płac. Właściciel firmy jest skłonny płacić dobremu menedżerowi mniej więcej tyle, ile w firmach zachodnich. Dotyczy to przede wszystkim firm z udziałem kapitału zagranicznego. W Polsce obserwuje się tendencję do zwiększania roli ruchomych składników płac – premii liczonej w koszty oraz udziałów w zyskach. Jest to działanie odwrotne niż w krajach zachodnich, gdzie ogranicza się udział ruchomych składników.

Przeciętna miesięczna płaca top menedżera w USA, liczona na podstawie 500 największych firm, wynosi ok. 2 mln dolarów rocznie i jest równa 85 przeciętnym płacom robotniczym. W Polsce najwyższe płace występują w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego, w których roczna pensja może sięgać ok. 1,5 mld zł. Forma własności ma duży wpływ na poziom i zróżnicowanie płac menedżerów w Polsce. Najwyższe płace uzyskują szefowie firm *joint ventures* i przedsiębiorstw zagranicznych, a następnie prywatnych, spółek Skarbu Państwa, państwowych i na końcu spółdzielczych. Podobną tendencję obserwuje się w krajach zachodnich. Firmy prywatne wynagradzają swoich menedżerów lepiej niż państwowe. Przykładowo roczna pensja szefa Renaulta (państwowy) wynosi 1,8 mln dolarów. Peugeot (prywatny) 2,8 mln dolarów. W obydwu przypadkach wynagrodzenia są zdecydowanie bardziej korzystne niż urzędników zatrudnionych w najwyższych szczeblach administracji państwowej (za wyjątkiem Szwajcarii). Dlatego w niektórych krajach, np. w RFN obserwuje się zjawisko przepływu kadr z najwyższych szczebli administracji państwowej do działalności gospodarczej.

Ważną pozycją, mającą wpływ na dochody pracowników zwłaszcza w firmach dużych i średnich, są świadczenia rzeczowe. Mogą one występować w przeróżnej postaci, a najczęściej obejmują:

- udostępnianie samochodów do

celów służbowych, a także prywatnych,

- korzystanie z samolotu, jachtu, miejsc na parkingu, drogich hoteli i restauracji, zniżkowych biletów lotniczych w podróżach prywatnych,
- finansowanie kursów języków obcych, szkoleń zawodowych, spotkań z przedstawicielami obcych firm,
- korzystanie z posiłków firmowych,
- prenumerata czasopism,
- opłaty telefoniczne, mieszkaniowe, kart wstępu do klubów, na imprezy kulturalne, sportowe,
- pożyczki mieszkaniowe,
- korzystanie z domków letniskowych, pól golfowych, sprzętu gimnastycznego,
- organizowanie i/lub finansowanie przewodzek, wakacje we własnych ośrodkach i inne.

Na świadczenia rzeczowe przeznacza się sumy rzędu kilku do kilkudziesięciu tysięcy dolarów rocznie. Stanowią korzystną formę wynagrodzeń, nie podlegają bowiem opodatkowaniu. W Polsce obecnie za najbardziej atrakcyjną formę świadczeń uznać należy finansowanie wyjazdów szkoleniowych do krajów zachodnich oraz spotkań z przedstawicielami życia gospodarczego w kraju i na świecie.

Ostatnią grupą są dochody odroczone w czasie. Wśród nich wyróżnić można systemy dodatkowych ubezpieczeń oraz dochody z zainwestowanego w firmie kapitału. Dodatkowe ubezpieczenia obejmują ubezpieczenia zdrowotne, emerytalno-rentowe oraz polisy ubezpieczeniowe. Finansuje je w całości lub częściowo firma. Mają one na celu bieżącą ochronę zdrowia, np. korzystanie z drogich usług dentystycznych i utrzymanie standardu życia w przypadku utraty pracy czy przejścia na emeryturę. Ich niewątpliwą zaletą jest możliwość gromadzenia dochodów, których wypłatę w przyszłości gwarantują instytucje ubezpieczeniowe. Ponadto są wolne od podatku od dochodów osobistych.

Menedżer zatrudniony w spółkach (kapitałowych akcyjnych

i z ograniczoną odpowiedzialnością) ma ponadto prawo do zakupu pewnego pakietu akcji lub udziałów własnej firmy oraz opcji na zakup akcji, obligacji. Należy podkreślić, że korzyści finansowe uzyskane z tego tytułu stanowią najbardziej znaczącą pozycję w dochodzie menedżera. Akcje mogą być przyznawane odpłatnie, na dogodnych warunkach spłaty, po preferencyjnych cenach lub nieodpłatnie, z możliwością natychmiastowej sprzedaży po zakupie lub po upływie pewnego okresu. W zależności od formy udogodnień stosuje się między innymi akcje fikcyjne, odroczone, uwarunkowane, nie uwarunkowane oraz opcje motywacyjne. Prawo do nabycia akcji lub udziałów powiązane jest w większości z realizacją celów długookresowych. Ta forma wynagradzania jest silnym bodźcem pobudzającym menedżera do działań związanych z osiąganiem przez firmę wysokich zysków. Zapewnia mu to korzystne dochody z zainwestowanego kapitału, wielokrotnie przewyższające miesięczną płacę.

Zofia Sekula

BIBLIOGRAFIA

- [1] VAN HOFF K., *Organization, Human Resources, Management and Pay 7-th International Conference for Work and Pay*, Haga 1988.
- [2] KRAWCZYŃSKI Z., *System wynagradzania dyrektorów przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej*, IPiSS „Ekspertyzy – Informacje” nr 13, Warszawa 1991.
- [3] BORKOWSKA S., *Jak wynagradzać*, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego ORGMASZ, Warszawa 1992.
- [4] BLANCHARD K., JOHNSON S., *Jednominutowy menedżer*, PWE 1992.
- [5] LIKOWSKI J., *Ile wystarczy*, „Gazeta Przemysłowa i Handlowa” nr 10/1992.
- [6] WYŻNIKIEWICZ B., *Średnio 18 000 USD rocznie na tęą głowę*, „Gazeta Bankowa” nr 44/1993.
- [7] *Milionerzy na etacie, opracowanie zbiorowe*, „Magazyn Rzeczypospolitej” nr 4/1993.

Autorka jest doktorem Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.