

# Wpływ wynagrodzeń menedżerów na sukces ekonomiczny organizacji

**Katarzyna Pytlakowska**, mgr, absolwentka WNE UW  
Kancelaria Finansowa, MGJ Akcept S.A.

Prowadzeniu działalności gospodarczej, czy też szerzej — gospodarowaniu, zawsze i wszędzie powinno przyświecać dążenie do uzyskania możliwie najkorzystniejszej relacji pomiędzy uzyskanymi efektami a poniesionymi na ich wytworzenie nakładami<sup>1</sup>. Istota działania organizacji gospodarczych sprowadzałaby się zatem do tego, aby przy danym nakładzie środków dążyć do uzyskania maksymalnego stopnia realizacji celu. O tymże efekcie gospodarowania, jak również o dynamice rozwoju organizacji oraz o jej istocie i racji bytu, stanowią przede wszystkim zatrudnieni w niej ludzie — ich kwalifikacje, unikalne i niepowtarzalne umiejętności, kreatywność, kompetencje i wrodzone talenty [Penc, 1996, s. 12].

Pośród wszystkich pracujących w organizacji bez wątpienia zasadniczą rolę odgrywają zatrudnieni w niej menedżerowie. Stanowią oni bowiem tę grupę zawodową, która poprzez swój szeroki zakres odpowiedzialności w decydującym stopniu przyczynia się do sukcesu organizacji oraz go determinuje. W głównej mierze zatem to właśnie od pracy menedżerów zależy istnienie organizacji, urzeczywistnianie jej celów i funkcji, rozwijanie się i wzrastanie w zmieniającym się otoczeniu. Sprawą najwyższej wagi staje się zatem takie kształtowanie i spożytkowanie potencjału tkwiącego w zarządzających, aby jako zatrudnieni, współtworzący przedsiębiorstwo, jak najpełniej działali na jego rzecz. Chcąc jednak odnotowywać dodatni wpływ działań zarządzających na wyniki organizacji, należy zwrócić się w stronę tego, co ma wpływ na samych menedżerów, a dokładniej na ich pracę.

Niewątpliwie najistotniejszym czynnikiem oddziaływania i podstawowym środkiem wpływającym na postępowanie i wyniki działalności wszystkich zatrudnionych w organizacji jest wynagrodzenie. Ma ono ważny wpływ na postawy i zachowania jednostek oraz stanowi powszechnie uznawaną siłę napędową ludzkich działań, determinując w efekcie ich wyniki i rezultaty i decy-

---

<sup>1</sup> Wynika to z zasady racjonalnego gospodarowania, sformułowanej przez O. Langego.

dując w ten sposób również o wynikach i rezultatach organizacji jako całości. Skoro więc praca zatrudnionych menedżerów determinuje w głównej mierze wyniki przedsiębiorstwa, a efekty owej pracy wyznacza przede wszystkim wypłacane kadrze zarządzającej wynagrodzenie, to siłą rzeczy płace tej grupy zatrudnionych winny wpływać na wyniki firmy.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie zależności pomiędzy płacami menedżerów a wynikami ich pracy, czyli wynikami kierowanych przez nich przedsiębiorstw. Jednym z prezentowanych w literaturze przedmiotu sposobów badania powiązania płac z efektami pracy, a tym samym z efektami wypracowanymi przez organizację jako całość, jest bezpośrednia analiza efektywności płac. Polega ona na ocenie związku stopnia wykonania zadań powierzonych z poziomem wynagrodzenia; obejmuje przede wszystkim ocenę wpływu zmian w poziomie płacy na wyniki pracy [Melich, 1987, s. 294].

W poniższym opracowaniu ocena wpływu płac menedżerów na rezultaty ich pracy, stanowiące ekonomiczny wynik organizacji, objęła ocenę wpływu zmian w poziomie wynagrodzeń zarządów przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych na efekty ich pracy mierzone poziomem organizacyjnych zysków. Wybór tej grupy personelu został podyktowany tym, iż zysk organizacji zależy od wielu różnych czynników, które pozostają poza kontrolą menedżerów niższego szczebla, są jednak kontrolowane i uwzględniane przez najwyższą kadrę zarządzającą, która na ich podstawie podejmuje decyzje dotyczące całości funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z tego względu stanowi ona najwłaściwszą grupę menedżerów, na której podstawie można badać wpływ płac zarządzających na sukces ekonomiczny organizacji.

Wykorzystane dane stanowią zbiór z czterech lat funkcjonowania przedsiębiorstw (1998, 1999, 2000, 2001) i pochodzą z opublikowanych przez konkretne firmy Raportów Rocznych, udostępnionych na potrzeby poniższej pracy przez Komisję Papierów Wartościowych i Giełd<sup>2</sup>. Do analizy ze wszystkich firm usługowych pozostawiono tylko te, które prezentowały kompletne wymagane do analizy dane w momencie ich gromadzenia, co dało dziesięć obserwacji. Następnie z firm przemysłowych wybrano również dziesięcioelementową próbkę, w celu porównania sytuacji w obu typach przedsiębiorstw. Taki dobór próby i okresu podlegającego analizie warunkuje obiektywizację oceny, wykluczenie przypadkowości jej rezultatów oraz wyeliminowanie wpływu znaczących zmian technologicznych. Na ogół bowiem w tak krótkich okresach nie zachodzą ważące na wynikach firm zmiany, dotyczące np. postępu techniczno-organizacyjnego. Za wyborem odcinków rocznych natomiast przemawia fakt, że umożliwia to bardziej wiarygodną ocenę wyników pracy zarządzających, z uwagi na możliwość pełnego ujawnienia się rezultatów podejmowanych przez nich decyzji w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem oraz za-

<sup>2</sup> Użyte zostały tylko raporty nieskonsolidowane, aby uzyskać czysty obraz poszczególnych spółek, niezakłócony sytuacjami zaistniałymi w spółkach zależnych i stowarzyszonych.

obserwowania skutków zmiany wysokości wynagrodzenia (w okresie poprzednim).

Analizowane wartości zysków poszczególnych badanych, jak i wartości wynagrodzeń zarządów, są wartościami brutto. Zostały wykorzystane, gdyż pozwalają przy porównaniach na uniknięcie zniekształceń występujących z powodu zróżnicowanego opodatkowania poszczególnych wartości.

Przeprowadzana analiza ma przede wszystkim przynieść odpowiedzi na pytania:

- czy wzrost poziomu płac brutto powoduje taki sam wzrost poziomów zysków brutto,
- czy zmiany w obydwu wielkościach są zgodne co do kierunku,
- ile jednostek przyrostu efektów uzyskuje się w wyniku wzrostu poziomu wynagrodzenia o jednostkę.

Dokonane w celu uzyskania odpowiedzi na powyższe pytania badanie wymaga wykorzystania indywidualnych wskaźników dynamiki (przyrostów łańcuchowych względnych) oraz formuły na krańcową efektywność wynagrodzeń. Przyrosty łańcuchowe względne porównują poziom zjawiska w okresie (momencie) badanym z poziomem w okresie (momencie) poprzednim. Przy czym porównanie informuje o tym, jaka część wartości zmiennej z roku bazowego stanowi zaobserwowany przyrost. Mogą one przyjmować wartości dodatnie i ujemne. Ich wartość wskazuje na natężenie zaobserwowanych w czasie zmian, a ich znak na kierunek tych zmian.

Krańcowa efektywność wynagrodzeń przedstawia natomiast relację przyrostu efektów do przyrostu wynagrodzeń i kształtuje się następująco [Sedlak, 1997, s. 121]:

$$e = (Z_t - Z_{t-1}) / (W_t - W_{t-1})$$

W związku z badanymi w pracy wielkościami poszczególne zmienne w powyższej formule wyrażają:

$Z_t$  — poziom zysku brutto w okresie badanym,

$Z_{t-1}$  — poziom zysku brutto w okresie poprzednim,

$W_t$  — poziom wynagrodzeń zarządów brutto w okresie badanym,

$W_{t-1}$  — poziom wynagrodzeń zarządów brutto w okresie poprzednim.

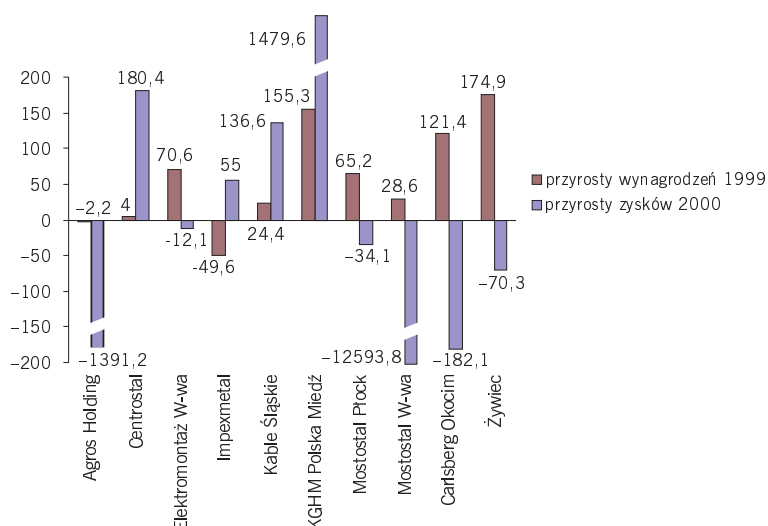
Z punktu widzenia przedsiębiorstwa pożądana jest maksymalizacja wielkości  $e$ , której poziom informuje, ile jednostek przyrostu zysku brutto uzyskano kosztem zwiększenia poziomu wynagrodzeń zarządu o jednostkę. Wobec powyższego, ekonomicznie opłacalny przyrost wynagrodzeń wystąpi wtedy, gdy  $e > 1$ .

Przyrosty wynagrodzeń zarządów brutto oraz zysków brutto w przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych w latach 1998–2001, kształtowały się jak na wykresach 1.–5. (przemysł) oraz 6.–10. (usługi). Prezentują one dynamikę jednej zmiennej na tle drugiej. Przedstawione na nich przyrosty łańcuchowe względne przemnożone przez wartość 100 informują o procentowych

zmianach z roku na rok w poziomach obydwu omawianych wielkości. Krańcową efektywność wynagrodzeń prezentują natomiast tabele 1. (przemysł) i 2. (usługi).

### Przedsiębiorstwa przemysłowe

Przedstawione na wykresach 1. i 2. obliczenia wskazują wpływ zmian w poziomach płacy menedżerów w danym okresie na efekty ich pracy w okresie następnym w przedsiębiorstwach przemysłowych. Zaprezentowane na nich wyniki wskazują, iż w roku 1999 w stosunku do roku 1998 w ośmiu na dziesięć badanych przedsiębiorstw podniesiono poziomy wynagrodzeń. Były to: Centrostal (+4%), Elektromontaż Warszawa (+70,6%), Kable Śląskie (+24,4%), KGHM Polska Miedź (+155,3%), Mostostal Płock (+65,2%), Mostostal Warszawa (+28,6%), Carlsberg Okocim (+121,4%) i Żywiec (+174,9%). Jednocześnie tylko w trzech z wyżej wymienionych firm w roku następnym (2000) spowodowało to również wzrost zysku brutto<sup>3</sup>: Centrostal (+180,4%), Kable Śląskie (+136,6%), KGHM Polska Miedź (+1479,6%).



### Wykres 1.

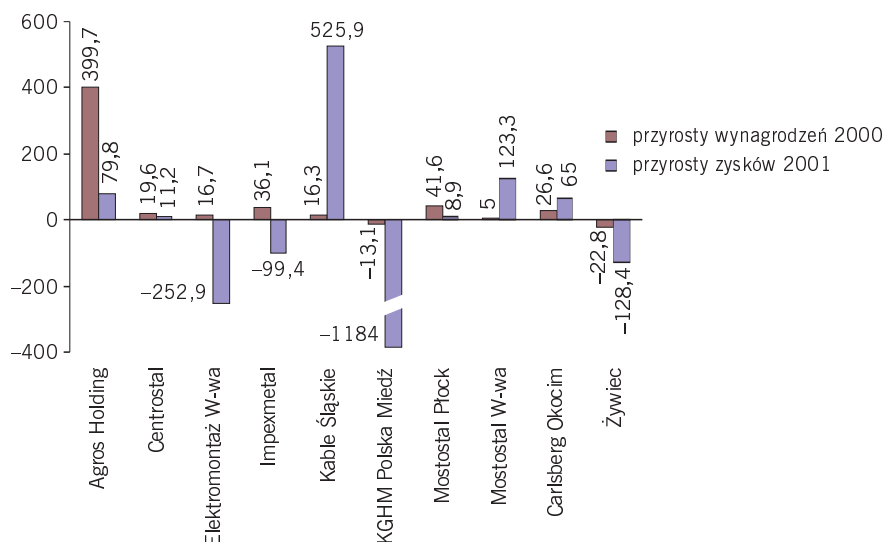
Przyrosty procentowe wynagrodzeń zarządów w roku 1999 a przyrosty procentowe zysków w roku 2000, przemysł

Źródło: Opracowanie własne.

W roku 2000 (wykres 2.) zwiększenia poziomów wynagrodzeń dokonano także w ośmiu przedsiębiorstwach: Agros Holding (+399,7%), Centrostal (+19,6%), Elektromontaż Warszawa (+16,7%), Impexmetal (+36,1%), Kable Śląskie (+16,3%), Mostostal Płock (+41,6%), Mostostal Warszawa (+5%),

<sup>3</sup> Wzrost zysku brutto rozumiany również jako zmniejszenie straty.

Carlsberg Okocim (+26,6%). Zyski brutto w 2001 roku wzrosły natomiast w sześciu z nich: Agros Holding (+79,8%), Centrostal (+11,2%), Kable Śląskie (+525,5%), Mostostal Płock (+8,9%), Mostostal Warszawa (+123,3), Carlsberg Okocim (+65%).



**Wykres 2.**

**Przyrosty procentowe wynagrodzeń zarządów w roku 2000 a przyrosty procentowe zysków w roku 2001, przemysł**

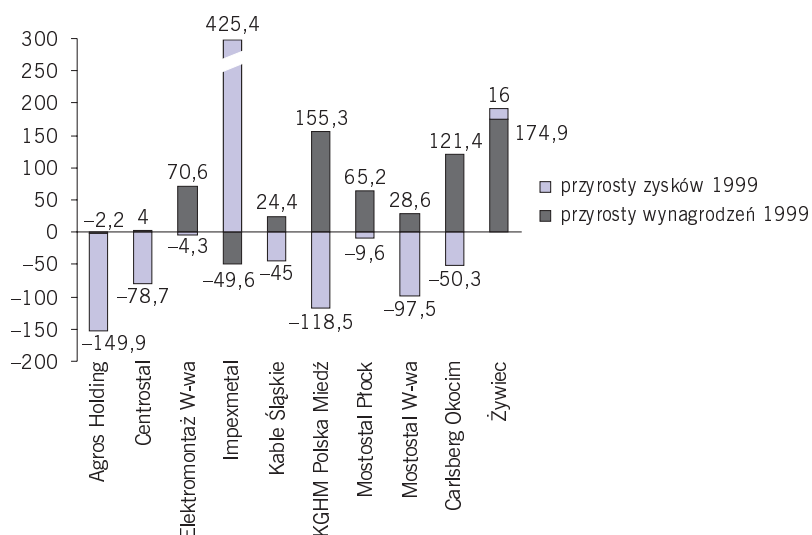
Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe dane wskazują, że podnoszenie poziomów wynagrodzeń nie tylko nie oznacza takiego samego wzrostu zysków brutto (zmniejszenia straty), ale także nie gwarantuje wzrostu zysków w ogóle.

Wykres 3. prezentuje dynamikę wynagrodzeń brutto na tle zysków brutto w przemyśle w roku 1999. Zaprezentowane na nim dane wskazują, iż w ciągu roku 1999 w zdecydowanej większości firm (osiem przypadków na dziesięć badanych) wzrastały płace zarządów, a jednocześnie wyznaczane przez efekty ich pracy zyski malały. Sytuacja taka wystąpiła prawie we wszystkich firmach, w których podniesiono płace (w siedmiu na osiem). Zgodnie z powyższym w zdecydowanej większości przypadków poziom obydwu badanych wielkości w ciągu roku 1999 nie zmieniał się w tym samym kierunku. Tylko w dwóch firmach w całej grupie przedsiębiorstw przemysłowych, kiedy spadały (rosły) zyski, spadały (rosły) również płace zarządów (Agros Holding: wynagrodzenia -2,2%, zyski -149,9%, Żywiec: wynagrodzenia +174,9%, zyski +16%).

W roku 2000 wynagrodzenia zarządów podniesiono w ośmiu organizacjach, ale już tylko w trzech z nich wzrosły w ciągu tego roku także i zyski. Badane zmienne zdążyły w tym samym kierunku także w Żywcju, gdzie w tym

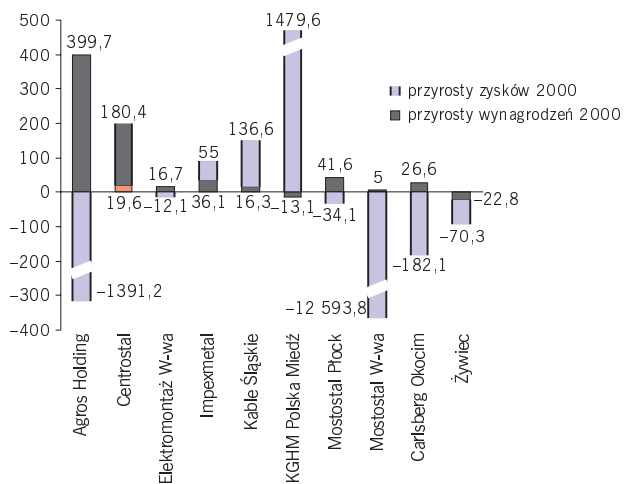
okresie spadł zarówno zysk brutto, jak i wynagrodzenie zarządu (wynagrodzenie  $-22,8\%$ , zysk  $-70,3\%$ ). A zatem tylko w czterech spośród dziesięciu przedsiębiorstw poziomy obydwu zmiennych zmieniały się w jednym kierunku.



**Wykres 3.**

**Dynamika wynagrodzeń zarządów brutto na tle dynamiki zysków brutto w roku 1999 w stosunku do roku 1998, przemysł**

Źródło: Opracowanie własne.

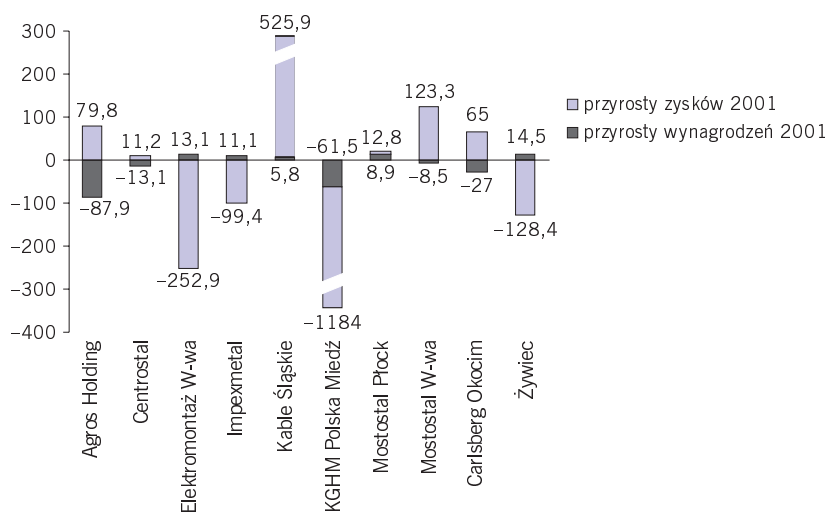


**Wykres 4.**

**Dynamika wynagrodzeń zarządów brutto na tle dynamiki zysków brutto w roku 2000 w stosunku do roku 1999, przemysł**

Źródło: Opracowanie własne.

Rok 2001 wyższe płace przyniósł zarządom następujących pięciu spółek: Elektromontaż Warszawa +13,1%, Impexmetal +11,1%, Kable Śląskie +5,8%, Mostostal Płock +8,9%, Żywiec +14,5%. Jednak tylko w dwóch z nich wzrastały jednocześnie zyski (Kable Śląskie +525,9%, Mostostal Płock +12,8%), w pozostałych natomiast spadały. Jednokierunkowe zmiany poziomów wynagrodzeń i zysków wystąpiły poza tym jeszcze w KGHM Polska Miedź: wynagrodzenie -61,5%, zysk -1184%, a więc w sumie tylko w trzech na dziesięć firm.



**Wykres 5.**

**Dynamika wynagrodzeń zarządów brutto na tle dynamiki zysków brutto w roku 2001 w stosunku do roku 2000, przemysł**

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 1.**

**Krańcowa efektywność wynagrodzeń zarządów brutto w przedsiębiorstwach przemysłowych w latach 1998–2001**

Lp.	Lata	Agros Holding S.A.	Centrostal	Elektromontaż Warszawa	Impexmetal	Kable Śląskie S.A.	KGHM Polska Miedź	Mostostal Płock	Mostostal Warszawa	Carlsberg Okocim	Żywiec
1	1998	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2	1999	214,58	-63,77	-0,67	-8,75	-10,86	-43,96	-3,17	-40,78	-10,17	5,05
3	2000	-5,60	6,17	-4,47	16,23	57,56	-472,41	-9,66	-580,56	-37,65	71,83
4	2001	-4,36	8,23	-89,46	-108,47	194,70	128,16	3,81	-396,61	-8,58	-78,95

Źródło: Obliczenia własne.

Należy także zauważyć, iż nawet w sytuacjach, w których zmiany w obydwu wielkościach następowały w tym samym kierunku, to procentowa wielkość tych zmian znacznie się różniła. W roku 1999, na przykład, w firmie Agros Holding spadły zyski oraz spadły płace, tyle że te pierwsze o blisko 150%, a wynagrodzenia jedynie o nieco ponad 2%. W Żywcu natomiast obydwie wielkości wzrosły, ale zyski jedynie o 16%, a płace o 174,9%. W roku 2000 Żywiec, odnotowując zyski mniejsze o ponad 70%, tylko o blisko 23% obniżył wynagrodzenie swoim zarządzającym. Znaczne tego typu różnice wystąpiły również w roku 2001 w Kablach Śląskich: zysk +525,9%, płace +5,8%, oraz w KGHM: zysk -1184%, płace -61,5%.

Związek pomiędzy wynagrodzeniami a efektami pracy zarządzających dokładniej prezentuje krańcowa efektywność wynagrodzeń. Informuje ona o tym, ile jednostek zysku przynosi przedsiębiorstwu w danym okresie jednostka płacy wydatkowana za pracę menedżera. Zgodnie z danymi zaprezentowanymi w tabeli 1., tylko w dwóch z analizowanych tu dziesięciu przedsiębiorstwach przemysłowych w 1999 roku (Agros Holding, Żywiec) krańcowa efektywność wynagrodzeń miała wartość dodatnią. Oznacza to, iż tylko w dwóch przypadkach na dziesięć wydatkowana jednostka płacy za pracę menedżerów przyniosła dodatnie zmiany w poziomie zysku. Przy czym były to zmiany ekonomicznie opłacalne ( $e > 1$ ). W pozostałych ośmiu przedsiębiorstwach w wyniku zwiększania poziomów wynagrodzeń o jednostkę, uzyskano ujemne przyrosty w poziomach zysków.

W roku 2000 tylko cztery przedsiębiorstwa — Centrostal, Impexmetal, Kable Śląskie, Żywiec — wypracowały dodatnie i ekonomicznie opłacalne wartości krańcowej efektywności płac. Podobnie sytuacja w danej grupie przedsiębiorstw wyglądała w roku 2001, gdyż także cztery spośród dziesięciu organizacji wykazały  $e > 1$ , co oznacza, iż wypracowały efekty wyższe od nakładów. Były to: Centrostal, Kable Śląskie, KGHM Polska Miedź oraz Mostostal Płock.

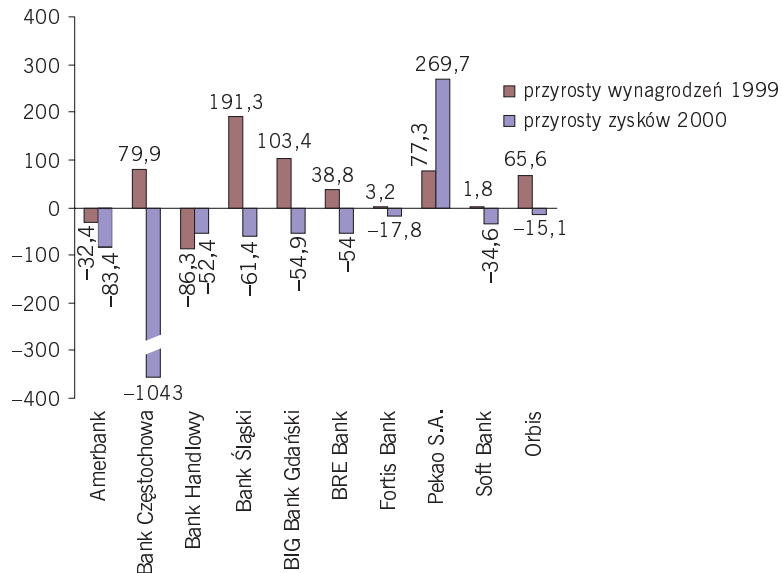
### **Przedsiębiorstwa usługowe**

W 1999 roku płace najwyższej kadry zarządzającej wzrosły w ośmiu z prezentowanych firm. Są to: Bank Częstochowa (+79,9%), Bank Śląski (+191,3%), BIG Bank Gdański (+103,4%), BRE Bank (+38,8%), Fortis Bank (+3,2%), Pekao S.A. (+77,3%), Soft Bank (+1,8%), Orbis (+65,6%). Jednak tylko w dwóch z wyżej wymienionych organizacji przyniosło to w roku następnym również wzrosty w poziomach zysków: Bank Częstochowa (+104,3%), Pekao S.A. (+269,7%).

W roku 2000 połowa z badanej grupy firm usługowych podniosła wynagrodzenia swoim zarządom (wykres 7.). Były to: Bank Handlowy (+1436,6%), BIG Bank Gdański (+98,3%), BRE Bank (+55,5%), Fortis Bank (+63,4%), Orbis (+42,1%). Jednocześnie tylko w jednej z nich — w Banku Handlowym, przyniosło to dodatni wzrost zysku brutto w roku następnym 2001 o 21,8%.



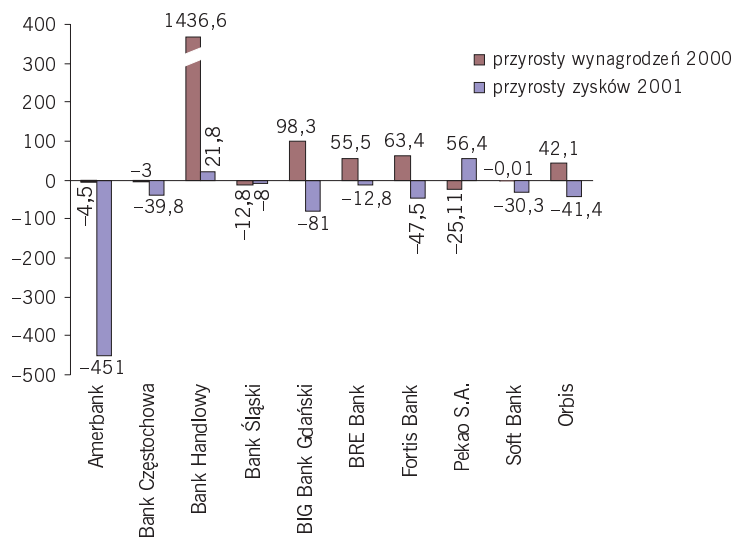
### Studencka aktywność naukowa



### Wykres 6.

Przyrosty procentowe wynagrodzeń zarządów w roku 1999 a przyrosty procentowe zysków w roku 2000, usługi

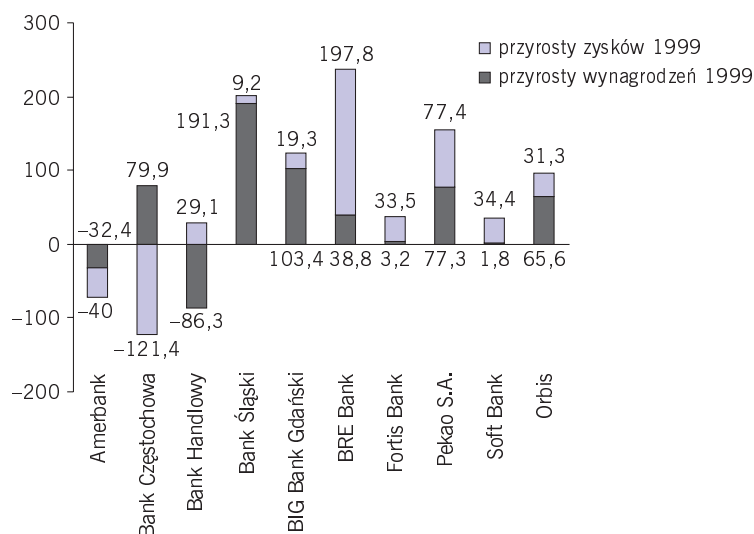
Zródło: Opracowanie własne.



### Wykres 7.

Przyrosty procentowe wynagrodzeń zarządów w roku 2000 a przyrosty procentowe zysków w roku 2001, usługi

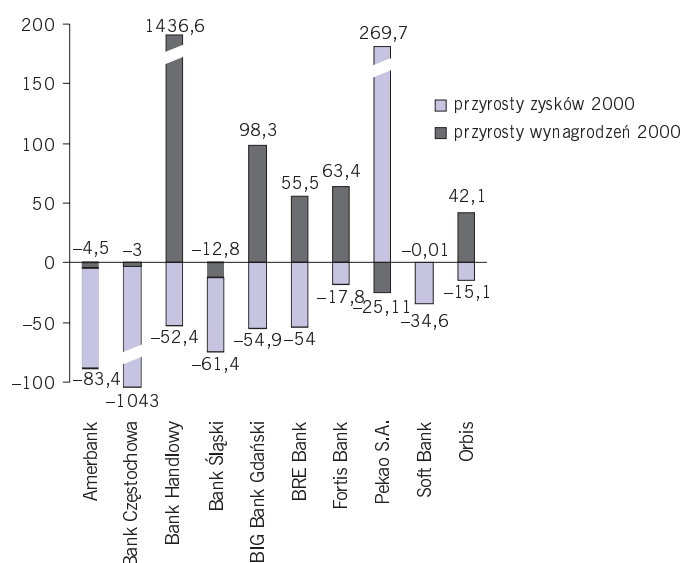
Zródło: Opracowanie własne.



### Wykres 8.

**Dynamika wynagrodzeń zarządów brutto na tle dynamiki zysków brutto w roku 1999 w stosunku do roku 1998, usługi**

Źródło: Opracowanie własne.



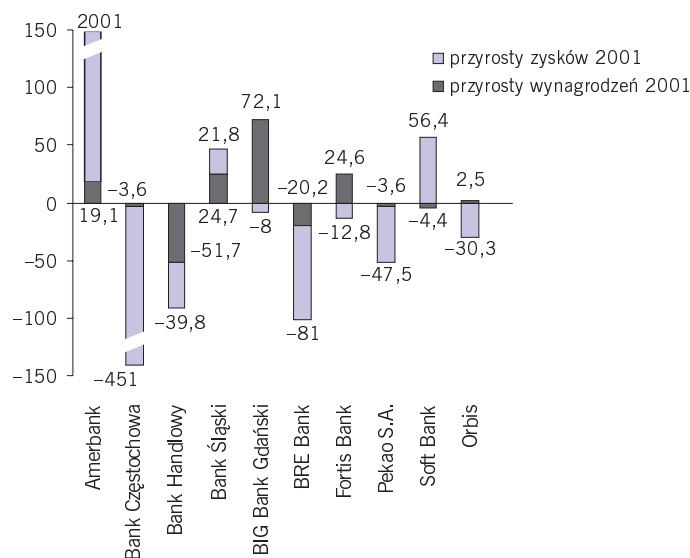
### Wykres 9.

**Dynamika wynagrodzeń zarządów brutto na tle dynamiki zysków brutto w roku 2000 w stosunku do roku 1999, usługi**

Źródło: Opracowanie własne.

Obliczenia, zobrazowane na wykresach 8., 9. oraz 10., prezentują dynamikę wynagrodzeń zarządów na tle dynamiki zysków spółek w określonych la-

tach. Zgodnie z przedstawionymi tu danymi, w roku 1999 w ośmiu z dziesięciu przedsiębiorstw usługowych wzrosły płace najwyższej kadry zarządzającej. Jednocześnie w tym samym okresie w siedmiu ze wspomnianych wyżej firm wzrosły również i zyski. Jedynie Bank Częstochowa podnosił płace o 79,9%, przy jednoczesnym obniżeniu się poziomu zysku o 121,4%.



### Wykres 10.

Dynamika wynagrodzeń zarządów brutto na tle dynamiki zysków brutto w roku 2001 w stosunku do roku 2000 w usługach

Źródło: Opracowanie własne.

W roku 2000 poziomy płac zarządów i zysków spółek również nie zawsze zmieniały się w tym samym kierunku. Zależność taka wystąpiła tylko w czterech z dziesięciu firm. Wszędzie tam natomiast, gdzie wynagrodzenia podniesiono (Bank Handlowy, BIG Bank Gdański, BRE Bank, Fortis Bank, Orbis), wypracowano jednocześnie dużo gorsze wyniki. Jeśli chodzi natomiast o relację co do wielkości jednokierunkowych zmian płac i zysków, to ujemne zmiany w zyskach były dużo mniejsze niż ujemne zmiany w płacach zarządów.

W okresie następnym (rok 2001) już w sześciu na dziesięć firm zmiany w płacach zarządów i zyskach spółek podążały w tym samym kierunku. Jednak w większości z nich wielkości owych zmian nie były zbliżone: szczególnie tam, gdzie znacznie spadały zyski, nie obniżano w równym stopniu płac.

Krańcowa efektywność wynagrodzeń brutto zarządów przedsiębiorstw usługowych w roku 1999 przyjmowała wartości dodatnie i jednocześnie większe od jedności, w siedmiu z dziesięciu badanych organizacji: Amerbank, Bank Śląski, BIG Bank Gdański, BRE Bank, Fortis Bank, Pekao S.A., Soft Bank, Orbis. W roku 2000 podobna sytuacja wystąpiła już tylko w czterech firmach — Amerbank, Bank Częstochowa, Bank Śląski, Soft Bank — na dziesięć

analizowanych. W roku 2001 natomiast tylko w trzech — Bank Częstochowa, BRE Bank, Soft Bank. Soft Bank jest jedyną organizacją ze wszystkich tu analizowanych, zarówno tych przemysłowych, jak i usługowych, w której krańcowa efektywność płac przyjmowała wartości dodatnie i większe od jedności w całym okresie badawczym.

## Tabela 2.

**Krańcowa efektywność wynagrodzeń zarządów brutto w przedsiębiorstwach usługowych w latach 1998–2001**

Lp.	Lata	Amerbank	Bank Częstochowa	Bank Handlowy	Bank Śląski	BIG Bank Gdański	BRE Bank	Fortis Bank	Pekao S.A.	Soft Bank	Orbis
1	1998	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2	1999	13,17	-12,69	-23,16	5,02	8,43	332,95	88,41	30,90	196,50	36,14
3	2000	173,18	337,37	-23,69	187,78	-14,75	-136,57	-3,13	-330,49	27 015	-21,52
4	2001	-38,56	128,23	-8,46	-5,62	-6,74	26,35	-10,79	-2335,02	60,92	-585,48

Źródło: Obliczenia własne.

Na podstawie uzyskanych i przedstawionych powyżej wyników badań można powiedzieć, iż omawiany tu problem wygląda podobnie zarówno w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych, jak i usługowych. W obu typach organizacji, tylko w nielicznych przypadkach, w których podnoszono poziomy wynagrodzeń, wzrastały również poziomy zysków. W zdecydowanej większości przypadków uzyskiwano ich spadek. Oznacza to, że dodatnie zmiany w poziomach wynagrodzeń w zdecydowanej większości nie idą w parze z dodatnimi zmianami w poziomach wypracowywanych zysków. Wręcz przeciwnie: dodatnie przyrosty płac z roku na rok bardzo często wiążą się ze zmniejszaniem się zysków brutto w okresach następnych. Ponadto nawet w tych nielicznych sytuacjach, w których wzrasta także i zysk, w zasadzie nigdy — ani w grupie przedsiębiorstw przemysłowych, ani w grupie przedsiębiorstw usługowych — nie wzrasta on w takim samym czy zbliżonym stopniu, co płace.

Ponadto zmiany w poziomach wynagrodzeń zarządów w zasadzie nie szły w parze z wypracowanymi poziomami zysków również w tym samym okresie. W roku 1999 w przemyśle zmiana w poziomach płac i zysków w tym samym kierunku nastąpiła jedynie w dwóch przypadkach; w roku 2000 w czterech z tej grupy firm, a w 2001 w trzech. Sytuacja w przedsiębiorstwach usługowych wyglądała lepiej tylko w roku 1999, kiedy to jednokierunkowa zmiana obydwu wielkości wystąpiła w siedmiu przypadkach. W roku 2000 natomiast już tylko w trzech, a 2001 w pięciu.

## Wnioski

Na podstawie przeprowadzonej analizy okazuje się, iż zależność pomiędzy wynagrodzeniami menedżerów a sukcesem ekonomicznym zarządzanych przez nich organizacji w zasadzie nie istnieje. Pokazano bowiem, że dodatnie przyrosty płac nie motywują menedżerów do lepszej pracy, wyrażającej się w wynikach przedsiębiorstw. Ponadto zmiany w poziomach jednej zmiennej nie idą co do kierunku i wielkości w parze ze zmianami drugiej. Z uwagi na silne i szerokie możliwości oddziaływania wynagrodzeń sytuacja taka budzi zaniepokojenie, jak również uzasadnione obawy co do gospodarności wielu organizacji, a przez to i co do przyszłości rozwoju społeczno-gospodarczego całego kraju.

Przyczyn mało skutecznego oddziaływania wynagrodzeń menedżerów i braku ich związku z wynikami organizacji można się doszukiwać zarówno w samej konstrukcji wynagrodzenia, jak i w warunkach i sposobach wynagradzania oraz w wewnętrznych i zewnętrznych czynnikach zakłócających ewentualne dodatnie oddziaływanie wynagrodzeń. Wszystko to bowiem ma niepodważalny wpływ na oddziaływanie płac na wyniki pracy zatrudnionych. Nie bez znaczenia są również czynniki charakteryzujące samo przedsiębiorstwo, jak i te tkwiące w środowisku, w które jest ono uwikłane. A zatem skuteczne zmiany w sytuacji pracy mogą się w dużym stopniu przyczynić do usunięcia przyczyn niesprawnego funkcjonowania płac.

Z pewnością wynagrodzenie za pracę jest jednym z tych problemów, których wagi nikt nie neguje, a mimo to nie mogą się one, jak widać, doczekać prawidłowego rozwiązania. Nowe wyzwania, jakim muszą sprostać współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa, determinowane w głównej mierze rosnącą globalizacją, narastającą konkurencją czy rozwojem zaawansowanych technologii, wymagają i wymuszają jednak budowę skutecznych systemów płacowych, prowadzących do wzrostu efektywności gospodarowania. Konkurencyjność jako nadrzędny dziś priorytet i przesłanka zmian nie omija przecież wynagrodzeń.

Przeprowadzona powyżej analiza wskazuje na jeszcze jeden problem, a mianowicie na problem etyki menedżerskiej. Termin etyka oznacza ogół norm moralnych oraz zasad postępowania, przyjętych i obowiązujących w danej epoce i zbiorowości społecznej. Przedmiotem etyki w organizacji są normy postępowania i wartości moralne jej uczestników, ich postawy wobec firmy i jej zewnętrznego otoczenia.

Fundamentalne zasady etyki menedżerskiej to przyzwoitość i klasyczna arystotelesowska sprawiedliwość dystrybucyjna [Sternberg, 1998, s. 98–99]. Przede wszystkim to od ich przestrzegania zależą rzetelność i prawość menedżerów. Zasada sprawiedliwości dystrybucyjnej określa, dlaczego należy przyznawać pracującym korzyści, oraz wskazuje na to, jak należy owe korzyści rozdzielać. Głosi ona, iż wypłacane w organizacji gratyfikacje powinny być proporcjonalne do wkładu wniesionego w osiąganie jej celów. Jeśli zatem celem definiującym istnienie organizacji gospodarczej jest wypracowywanie

zysku, to — zgodnie z powyższą zasadą — właściwej podstawy do wynagradzania dostarczają właśnie odnotowywane poziomy owych zysków. Odpowiedzialni za organizacyjne wyniki zarządzający wszelkie podwyżki powinni zatem otrzymywać tylko w przypadku wzrostu poziomów zysków. Wedle tej zasady na wzrost wynagrodzenia zasługują zatem jedynie ci, których praca przynosi pożądane z punktu widzenia organizacyjnych celów efekty. Wymogi sprawiedliwości dystrybtywnej narusza więc wynagradzanie za cokolwiek innego niż pożądane efekty pracy i wypłacanie jakiegokolwiek wynagrodzenia w przypadku braku takowych efektów.

Zwykła przyzwoitość polega natomiast między innymi na uczciwości i odpowiedzialności. Odpowiedzialni i uczciwi menedżerowie to tacy, którzy biorą pod uwagę konsekwencje swoich działań i są gotowi za nie odpowiadać. Ponadto działania te winny być nakierowane na osiągnięcie celu przedsiębiorstwa oraz winny zgadzać się z zasadami sprawiedliwości dystrybtywnej.

W świetle omówionych fundamentalnych zasad etyki biznesu, analiza płac zarządów w badanych spółkach nasuwa wniosek o nieetycznym wynagradzaniu najwyższej kadry zarządzającej, gdyż obie z wyżej opisanych reguł wydają się być łamane i nieprzestrzegane. Zgodnie z tym, co zostało powiedziane, wynagrodzenia menedżerów powinny odzwierciedlać zmiany w poziomach zysków — wszelkie nagrody powinny być proporcjonalne do efektów pracy poszczególnych osób zarządzających. A zatem członkowie zarządów, których wynagrodzenie wzrasta przy jednoczesnym spadku zysków wypracowywanych przez kierowaną przez nich spółkę, z pewnością otrzymują niesprawiedliwe wynagrodzenie. Ponadto z uwagi na to, iż o podnoszeniu poziomu owych płac decydują sami zainteresowani, wskazuje to na właśnie ich nieuczciwe i niemoralne postępowanie z punktu widzenia podstawowych zasad etyki — zarządy nie ponoszą odpowiedzialności za wyniki swej pracy, przez nie same łamana jest zasada sprawiedliwości dystrybtywnej. Należy zauważyć, iż wytłumaczeniem takiego postępowania nie może być dla nich recesja, kryzys, trudności gospodarcze i rynkowe, gdyż te czynniki mogą jedynie tłumaczyć co najwyżej utrzymanie wynagrodzeń na danej wysokości, a nie ich stałe przyrosty.

Należy dodać, iż omawiana kadra menedżerska nie kieruje się także w swym postępowaniu regułami podziału dochodu z pracy określanymi przez zasady ekonomii, które w zasadzie nie odbiegają od przedstawionych powyżej zasad etyki. Milton Friedman wskazał, że jedynie zasada wynagradzania według efektu pracy jest najwłaściwszą z możliwych i należyście pełni funkcję alokacyjną [Polańska, 1994, s. 259]. Zgodnie z powyższym menedżerowie przydzielają sobie wynagrodzenia nie tylko w sposób nieetyczny, ale również niesprawiedliwy ekonomicznie. A przecież im wyższe stanowisko, tym ważniejsze powinno być przestrzeganie zarówno zasad ekonomicznych, jak i norm moralnych. Wszelkie od nich odchylenia będą bowiem wcześniej czy później zauważane, a nawet podchwytywane; mogą stać się następnie wzorem postępowania dla personelu niższego rzędu, swoistym usprawiedliwieniem (skoro

tak robi dyrektor...). Walka i powstrzymanie tego byłyby wyjątkowo trudne, gdyż korzystny wpływ na sytuację mógłby wyrzucić jedynie społecznie nośny, pozytywny przykład postępowania menedżerów najwyższego szczebla.

Niestety takich przykładów nie widać. Ponadto powszechnie lansowana jest teza, że łamanie norm moralnych spotyka się w praktyce z niezbyt dotkliwymi konsekwencjami. Tymczasem wszelkie od nich odchylenia powinny być piętnowane — muszą być wyciągane daleko idące konsekwencje służbowe mające wpływ na karierę zawodową, a nawet uniemożliwiające jej kontynuowanie. W praktyce jednak, nawet jeśli ujawni się jakaś nieuczciwa działalność, to bywa ona szybko tuszowana [Pawełczyńska, 1992, s. 14]. Nie widać zatem, aby osoby popełniające nadużycia ponosiły tego skutki i aby stosowano wobec nich kary działające odstraszająco na innych. Ugruntowuje się przekonanie, że osoba na stanowisku nie ponosi za swój czyn pełnej odpowiedzialności, zostaje co najwyżej przeniesiona na inne analogiczne stanowisko, a tego, co w sposób nieuzasadniony zawłaszczyła, i tak nie zwróci.

Analiza społecznych, ekonomicznych i kulturowych mechanizmów wyznaczających przyczyny takiego stanu rzeczy przekracza przedmiot poniższej pracy. Warto jednak zastanowić się nad tym, co stało na przeszkodzie lub nadal przeszkadza polskiemu menedżerowi w tym, by jego funkcjonowanie i zachowanie w organizacji zawsze było etyczne.

Z pewnością w wielu środowiskach spryt i obrotność oraz siłę przebiecia wspólnie z omijaniem uciążliwych nakazów i zakazów moralnych podniesiono do rangi cnoty, a rygorystyczny moralny wiążący się z uczciwością i szacunkiem dla dobrej roboty zaczęły tracić swój prestiż [Pawełczyńska, 1992, s. 6]. Ludzi, którzy te wartości nadal propagowali i pielęgnowali, zaczęto określać jako słabych, naiwnych i niedzisiejszych; zaczęła się zacierać jednoznaczność norm moralnych, są akceptowane zachowania uznawane niegdyś w sposób bezsporny za niemoralne.

Ponadto samo słowo „praca” zaczęło obejmować pewne rozróżnienia terminologiczne, mające wyraźne odniesienie moralne. Praca kojarzy się z formalnym zatrudnieniem na etacie i bardzo często oznacza czas, który się spędza w danym przedsiębiorstwie, co nie jest jednoznaczne z zakresem i efektem wykonywanych czynności. Całkowitej zmianie uległo także rozumienie pojęcia uczciwości. Niektóre zachowania uznawane niegdyś za nieuczciwe, są obecnie nie tylko tolerowane, ale bardzo często stanowią już normę postępowania, niektóre wzorce przeszły już do powszechnie stosowanej praktyki życiowej, choć praktyka ta nie jest jeszcze formalnie usankcjonowana.

Niebagatelne znaczenie ma również dążenie do szybkiego bogacenia się, do bogacenia się za wszelką cenę, póki jeszcze można, gdyż nie wiadomo, co przyniesie jutro. Bardzo często chodzi o to, by dużo i szybko zarobić, a następnie wycofać się z interesu bądź zmienić branżę.

Obserwując gospodarczą rzeczywistość, można wnioskować, iż poza samym brakiem osobistego poczucia przyzwoitości u menedżerów, czynnikiem wpływającym na taki stan rzeczy jest również niewątpliwie brak podstawo-

wych aktów normatywnych regulujących wynagradzanie władz w spółkach, dając im tym samym możliwości popełniania różnego rodzaju nadużyć i prowadząc w ten sposób do oportunistycznych zachowań ze strony kierujących korporacjami. Rozwiązanie tego problemu mógłby stanowić skutecznie działający nadzór korporacyjny (*corporate governance*).

Nadzór korporacyjny to sieć relacji między kadrą zarządzającą spółek a ich organami nadzorczymi, akcjonariuszami oraz innymi grupami zainteresowanymi działaniem spółki; obejmuje on również strukturę, za której pośrednictwem ustalane są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz środki śledzenia rezultatów [Jeżak, 2002, s. 25]. Pojęcia, które nierozdzielnie wiążą się z problematyką *corporate governance*, to: zarząd, rada nadzorcza, wynagrodzenia władz spółki, interesariusze, sprawozdawczość finansowa, audyt, ochrona praw akcjonariuszy, etyka biznesu, przejrzystość działań itd. Dobry nadzór pomagałby zatem uzyskać pewność, że zarządy będą finansowo odpowiedzialne wobec spółki oraz jej wspólników (akcjonariuszy), oraz że przedsiębiorstwa będą wykorzystywały swój kapitał w efektywny sposób, że będą brały pod uwagę interesy państwa, regionu oraz społeczności lokalnej. Skuteczny nadzór powinien dostarczać właściwej motywacji radzie nadzorczej i najemnemu zarządowi spółki, który z założenia ma realizować jej cele i cele akcjonariuszy, jak również zagwarantować sprawny monitoring efektywności wykorzystywania jej zasobów [Zalega, 2002, s. 34].

Dominującym mechanizmem nadzoru korporacyjnego w Polsce jest zdefiniowana przepisami prawa instytucja rady nadzorczej. Jest ona prawnie odpowiedzialna za nadzorowanie działalności spółki w każdej dziedzinie. Wybrana przez właścicieli, powinna nadzorować pracę zarządu, ustalając zarówno zadania, jak i kontrolując ich wykonanie, tj. efekty pracy, sposób postępowania, ustalanie wynagrodzeń itd. Winna zatem posiadać odpowiednie do tego kwalifikacje i kompetencje. Tymczasem nadzór nad spółkami jest w rzeczywistości sprawowany dość nieskutecznie [Raport Deloitte & Touche, 2002]. Bardzo często członkom rad nadzorczych brakuje wiedzy i kompetencji. Spora część słabo orientuje się w tym, co dzieje się w nadzorowanych przez nie firmach, większość nie potrafi interpretować danych finansowych i nie poszerza swej wiedzy w zakresie rachunkowości i sprawozdawczości finansowej. Ponadto ów organ nadzorczy bardzo często jest zdominowany przez zarządy firm i nie potrafi przeciwstawiać się ich złym decyzjom.

Owe konflikty etyczne należy przezwyciężyć i rozwiązać. Jak wiadomo jednak, nikt nie jest w stanie powstrzymać ludzi nieetycznych od nieetycznych zachowań [Zbiegień-Maciąg, 1994, s. 162]. Jednakże każdy uczestnik organizacji musi dokładnie wiedzieć, co mu wolno, a czego nie wolno, co jest etyczne, a co naganne. Tym bardziej że głosy o niepewności moralnej w naszym kraju, o lekceważeniu zasad etycznych przez rodzimych przedsiębiorców, o braku związku pomiędzy pracą a płacą, jak również o nieuczciwości oraz braku samoograniczenia i odpowiedzialności wśród menedżerów, słyszy się powszechnie. Afery gospodarcze, skandale w świecie biznesu i w życiu politycz-



nym nakazują zastanowić się co dalej. Nasuwa się tu pytanie, jak zahamować owe negatywne procesy, jak zmienić ich kierunek i co zrobić, aby przywrócić należną rangę podstawowym zasadom moralnym.

Szukając odpowiedzi na pytanie o to, jak walczyć o poprawę istniejącego stanu rzeczy, należałoby z pewnością wziąć pod uwagę następujące przedsięwzięcia:

- Konieczna jest jawność dochodów oraz konfrontowanie ich poziomów z faktycznym przyrostem efektów. Wzorem mogłyby być stosowane w wielu krajach rozwiązania, gdzie poziom dochodu i majątku osób na wysokich stanowiskach podawany jest do publicznej wiadomości.
- Normy moralne muszą mieć charakter priorytetowy i powinny obowiązywać wszystkich, ze szczególnym uwzględnieniem osób na najwyższych stanowiskach; wyraźne uchybienia powinny być karane i podawane do wiadomości publicznej.
- Walka o podniesienie moralności powinna zjednoczyć wszystkich, gdyż skutki, jakie pociąga za sobą uchybianie etyce pracy, obciążają życie i są plagą codzienności. Moralne postępowanie jest bowiem jednym z podstawowych warunków właściwego działania systemu gospodarczego i społecznego, a wszelkie odchylenia w tej dziedzinie wywołują daleko idące skutki społeczne, uniemożliwiające efektywne gospodarowanie i właściwy podział funduszy spożycia [Pawęczyńska, 1992, s. 15].

Ponadto zwiększeniu odpowiedzialności i przejrzystości korporacji mogłoby pomóc przede wszystkim podniesienie standardów *corporate governance* dotyczących między innymi: wyposażenia akcjonariuszy w instrumenty pozwalające na większy nadzór nad zarządzającymi (ustalenie systemów wynagrodzeń), zwiększenie roli i zaostrenie wymagań co do niezależnych członków rady, podniesienie odpowiedzialności i kompetencji członków komitetu, wdrażanie i publikacja wewnętrznych kodeksów dobrych praktyk i kodeksów etycznych oraz zwiększenie nacisku na edukację członków rad [Kochanek, 2002, s. 29].

Cały system nadzoru musi zacząć działać w interesie tych, którzy dostarczają kapitał i w związku z tym ponoszą największe ryzyko [Sterniczuk, 2002, s. 26]. A zatem istnieje bezwzględna potrzeba sensownych regulacji zasad posługiwania się cudzą własnością przez menedżerów, potrzeba aktywnego rynku przejść przedsiębiorstw, który wspomagałby restrukturyzację i tropił nieefektywnych zarządzających, potrzeba aktywnych akcjonariuszy, którzy nie chcą tolerować zaniedbań kierujących korporacjami, oraz potrzeba kodeksu dobrych praktyk, który byłby przyjęty przez środowisko biznesu jako reguła postępowania. Skojarzenie zysków spółek z wynagrodzeniami zarządzających powinno zachęcić do działań na rzecz skutecznego systemu nadzoru, gdyż w obecnej sytuacji trudno mówić o zaufaniu do takiego systemu.

## **Bibliografia**

- Jeżak J., 2002, *Czynniki determinujące efektywność nadzoru właścicielskiego — doświadczenia zachodnie i krajowe*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 3/135, marzec.
- Kochanek T., 2002, *In God We Trust — czy rynek zaufa mechanizmom corporate governance?*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 9/141, wrzesień.
- Melich A., 1987, *Organizacja i technika płac w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Pawelczyńska A., 1992, *Praca i uczciwość*, Wydawnictwo Archidiecezji Warszawskiej, Warszawa.
- Penc J., 1996, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Polańska A., 1994, *Zasady podziału dochodów z pracy w świetle etyki i ekonomii*, w: *Etyka biznesu*, Ogólnokrajowa konferencja, Łódź 17–18 listopada.
- Raport Deloitte & Touche, 2002, „Rzeczpospolita”, 25 września.
- Sedlak K., 1997, *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, Kraków.
- Sternberg E., 1998, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sterniczuk H., 2002, *Hope Governance Network — nadzieja na lepsze jutro?*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 9/141, wrzesień.
- Zalega K., 2002, *Po co nam efektywny nadzór właścicielski*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 7–8/139–140, lipiec–sierpień.
- Zbiegień-Maciąg L., 1994, *Dylematy etyczne w zarządzaniu*, w: *Etyka biznesu*, Ogólnokrajowa konferencja, Łódź 17–18 listopada.