

CHARLES DUCROCQ, MAREK RATAJCZAK¹

RYNEK KADR MENEDŻERSKICH W POLSCE (na przykładzie absolwentów studiów francuskojęzycznych)

I. UWAGI WSTĘPNE

Jednym z elementów zmian zachodzących w polskiej gospodarce począwszy od 1989 roku jest zdecydowany wzrost popytu na szeroko rozumiane kadry menedżerskie dysponujące wiedzą ze sfery ekonomii i zarządzania.

Zjawisko to wynika z zasadniczych różnic gospodarki rynkowej i gospodarki centralnie zarządzanej. W gospodarce centralnie zarządzanej, na szczeblu przedsiębiorstwa, wiedza z zakresu ekonomii i zarządzania nie była specjalnie potrzebna, pomijając funkcje sprawozdawczo-ewidencyjne. Stąd zresztą tradycją zwłaszcza dużych przedsiębiorstw państwowych było, iż absolwent studiów ekonomicznych mógł na ogół liczyć w najlepszym wypadku na stanowisko dyrektora ds. ekonomicznych. Stanowisko naczelnego dyrektora było "zarezerwowane" dla inżyniera, co stanowiło logiczną konsekwencję traktowania przedsiębiorstwa jako jednostki techniczno-produkcyjnej, a nie jako prawdziwego podmiotu gospodarczego.

W sferze edukacji odzwierciedleniem roli menedżerów w przedsiębiorstwach była ograniczona popularność studiów ekonomicznych poza niektórymi, traktowanymi jako prestiżowe, kierunkami (tradycyjnie był to przede wszystkim handel zagraniczny).

W gospodarce rynkowej przedsiębiorstwo, pozostając oczywiście jednostką produkcyjną, staje się zarazem, w pełnym tego terminu znaczeniu, podmiotem ekonomicznym. Zmieniające się a zarazem coraz bardziej złożone makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne powodują, iż zdecydowanie rośnie zapotrzebowanie na osoby posiadające kwalifikacje z zakresu ekonomii i zarządzania. Równocześnie w wielu przedsiębiorstwach coraz większą wagę przywiązuje się do sfery zarządzania kadrami. Jednym z wyrazów nowego podejścia do spraw kadrowych jest - obserwowane w Polsce - rosnące zapotrzebowanie na specjalistów w dziedzinie szeroko rozumianego zarządzania kapitałem ludzkim, którzy - przynajmniej w założeniach - niewiele mają wspólnego z dawnymi kadrowcami.

Zgodnie z podstawową regułą prawa popytu i podaży wzrost zapotrzebowania na absolwentów studiów w dziedzinie ekonomii i zarządzania

¹ Autorzy kierują francusko-polskimi studiami podyplomowymi realizowanymi we współpracy Uniwersytetu Rennes I i Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

wywołał reakcję w postaci gwałtownego wzrostu ilości studentów w tradycyjnych państwowych jednostkach edukacyjnych, jak i powstanie i rozwój znacznej ilości instytucji prywatnych działających na prawach wyższych szkół publicznych.

Przemiany zachodzące w polskiej gospodarce i przedsiębiorstwach spowodowały także rozwój studiów menedżerskich o charakterze podyplomowym adresowanych w znacznej mierze do osób, które nie kończyły studiów wyższych z zakresu ekonomii czy zarządzania. Kandydatami na te studia są z jednej strony osoby, które mając umiejętności i kwalifikacje przydatne z punktu widzenia techniczno-produkcyjnego wymiaru przedsiębiorstwa, odczuwają zarazem, w nowej rzeczywistości, ewidentny niedobór wiedzy i umiejętności menedżerskich. Druga grupa kandydatów to osoby, które uznały, iż ich pierwotne kwalifikacje mają ograniczoną wartość rynkową, i które dzięki ukończeniu studiów podyplomowych starają się podnieść swoją atrakcyjność na rynku pracy

W Polsce istotnym elementem rozwoju studiów menedżerskich o charakterze podyplomowym są programy zainicjowane a często nadal realizowane w ścisłej współpracy z instytucjami zagranicznymi. Dotyczy to w szczególności studiów typu Master of Business Administration.

II. FRANCUSKO-POLSKIE STUDIA W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA

Wśród realizowanych w Polsce zagranicznych programów edukacji menedżerskiej, jedną z grup stanowią studia francuskojęzyczne obejmujące kilkanaście przedsięwzięć zainicjowanych i w znacznej mierze - przynajmniej w początkowym okresie - finansowanych przez Fundację Francja-Polska, a realizowanych przy udziale szkół wyższych z Francji i Polski. Studia te, zgodnie z tradycją francuska, trwają na ogół rok i są jednoznacznie traktowane jako studia podyplomowe, a więc wymagają posiadania dyplomu będącego odpowiednikiem polskiego magisterium. Studia te określane są mianem francuskojęzycznych, gdyż w większości przypadków realizowane są w istotnej części w języku francuskim. Do końca 1997 roku studia te ukończyło około 1500 osób. Do tej właśnie grupy osób postanowili zwrócić się autorzy opracowania z prośbą o wypełnienie ankiety, która miała pozwolić na przeanalizowanie różnych aspektów rynku pracy a zwłaszcza sfery zarządzania kadrami (np. warunki rekrutacji, związki zarobków z formalnymi kwalifikacjami, doświadczeniem i stanowiskiem, środki motywacji, metody stosowane w ocenie pracowników).

Zwrócenie się z ankietą do absolwentów studiów francuskojęzycznych wyniknęło z dwu względów. Po pierwsze: dzięki istniejącej bazie danych stwarzało to możliwość adresowania ankiety do ściśle określonych respondentów. Po drugie: zbiorowość ta z jednej strony ma pewne cechy jednorodności (wszyscy absolwenci znają język francuski i ukończyli studia podyplomowe o podobnym charakterze), z drugiej strony natomiast jest to grupa silnie zróżnicowana (różny profil ukończonych studiów magisterskich, różne doświadczenia zawodowe). Kombinacja cech homogenicznych i heterogenicz-

nych daje możliwość badania związków między różnymi cechami respondentów i udzielanymi przez nich odpowiedziami na wspólne dla wszystkich pytania.

Pojęcie "menedżer" obejmuje szeroki zakres umiejętności (Bournois, 1991) i jest bardzo różnie definiowane (Lafrance, 1989). W opracowaniu przyjęto, że menedżer jest osobą, którą sytuuje się w pierwszych 20% w hierarchii przedsiębiorstwa. Wśród osób, które otrzymały kwestionariusz, niektórzy są na razie młodymi pracownikami, którzy zostaną menedżerami w najbliższej przyszłości.

Kwestionariusz został wysłany do 441 osób pracujących w organizacjach działających w warunkach konkurencji. Wspomniana baza danych zawierała w momencie przeprowadzania badań w 1996 roku 1096 nazwisk, ale w przypadku 473 osób nie wskazano wykonywanego zawodu, a 182 osoby pracowały w administracji publicznej lub usługach społecznych, a więc w zasadzie w warunkach braku konkurencji. Spośród rozesłanych 441 ankiet otrzymano odpowiedź od 132 respondentów, z tym że ze względu na niekompletność odpowiedzi w analizie można było wykorzystać 127 ankiet co stanowi 28,8% ogółu ankietowanych.

Poniżej przedstawiono główne rezultaty przeprowadzonego badania ankietowego.

III. REZULTATY

1. Ankietowani i ich przedsiębiorstwo

W przypadku 127 ankietowanych, wszyscy są absolwentami francusko-polskich studiów podyplomowych w zakresie zarządzania trwających 1 rok, wcześniej mając ukończone wyższe studia inżynierskie (43%), ekonomiczne (18%), językowe (17%), prawnicze, rolnicze lub inne (22%).

W momencie przeprowadzania ankiety 48% badanych miało poniżej 30 lat, 26% między 30 - 40 lat i 26% - powyżej 40 lat. Spośród 127 respondentów 40% miało statut menedżera od ponad 3 lat (silna korelacja z wiekiem ankietowanego), 24% od 1 - 3 lat, 17% stanowili młodzi menedżerowie i 19% to osoby aspirujące do statusu menedżera.

Strukturę przedsiębiorstw zatrudniających ankietowanych można scharakteryzować przy pomocy poniższych informacji:

- ze względu na liczbę zatrudnionych: 21% przedsiębiorstw zatrudniało mniej niż 10 pracowników, 19% - od 10 do 49 pracowników, 19% - od 50 do 199 pracowników, 25% - od 200 do 999 pracowników, 16% - 1000 lub więcej,
- ze względu na sektor działalności: sektor wydobywczy, metalurgiczny i budownictwo 19%, handel, dystrybucja i transport 17%, doradztwo reklama, prasa 13%, sektor bankowo-ubezpieczeniowy 13%, sektor rolno-spożywczy 9%, sektor chemiczny, farmaceutyczny i kosmetyczny 9%, inne 20%,

- ze względu na główne źródła kapitału: polski kapitał prywatny 39%, polskie środki publiczne 27%, kapitał francuski 21%, inny kapitał zagraniczny 13%,
- ze względu na lokalizację: Warszawa 32%, miasta powyżej 100 000 mieszkańców 57%, inne miasta 11%,
- ze względu na status prawny przedsiębiorstwa: spółki z ograniczoną odpowiedzialnością 41%, spółki akcyjne 38%, inne 21%.

2. Rekrutacja

Znalezienie pracy jest pierwszym etapem, który nie stanowi jeszcze problemu dla osób posiadających dyplom z zakresu zarządzania: 28% ankietowanych stwierdziło, że nawiązanie kilku kontaktów (list, telefon, spotkanie) wystarczy, żeby otrzymać posadę menedżera po ukończeniu szkoły; 48% było zdania, że trzeba nawiązać co najmniej pięć kontaktów; 24% oceniało, że liczba nawiązanych kontaktów powinna przekroczyć dwadzieścia. Powyższe opinie są niezależne od wieku, płci i od typu przedsiębiorstwa.

Jeśli chodzi o czas potrzebny na znalezienie w innym przedsiębiorstwie równie ciekawej posady, rezultaty ankiety wskazują też na to, że sytuacja panująca na rynku pracy jest dla menedżerów bardzo korzystna. W opinii 38% respondentów wystarczy mniej niż miesiąc żeby znaleźć taką posadę, 35% stwierdziło, że potrzeba na to od jednego do trzech miesięcy i jedynie 27% ankietowanych odpowiedziało, że szukanie nowego równie atrakcyjnego miejsca pracy zajęłoby ponad trzy miesiące.

Tabela 1

Środki stosowane w celu otrzymania posady menedżera w zależności od wieku ankietowanego (możliwość wyboru maksymalnie 3 czynników spośród 6 proponowanych)

Wyszczególnienie	Razem (126 odpowiedzi)	Do 30 lat (60)	30 - 40 lat (33)	Powyżej 40 lat (33)
Odpowiedź na ogłoszenie z prasy	85 (67%)	38 (63%)	25 (76%)	22 (67%)
Wysłanie życiorysu	83 (66%)	42 (70%)	23 (70%)	18 (55%)
Biuro zatrudnienia	68 (54%)	36 (60%)	17 (51%)	15 (45%)
Znajomości	50 (40%)	18 (30%)	14 (42%)	18 (55%)
Staż w przedsiębiorstwie	48 (38%)	26 (43%)	7 (21%)	15 (45%)
Izba przemysłowo-handlowa	32 (25%)	13 (22%)	9 (27%)	10 (30%)

Źródło: Obliczenia własne.

Zdaniem ogółu ankietowanych najskuteczniejsze sposoby znalezienia pracy to odpowiedź na ogłoszenie z prasy i przedstawienie kandydatury poprzez wysłanie życiorysu. Jednakże wysłanie życiorysu i wizyta w biurze zatrudnienia raczej wybierane są przez ludzi młodych; starsi ankietowani przykładają szczególną wagę do pomocy ze strony osób wpływowych; odby-

cie stażu w przedsiębiorstwie jest dobrze postrzegane przez młodych ludzi starających się o swoją pierwszą posadę, jak i przez czterdziestolatków na etapie przekwalifikowania się po ukończeniu szkoły zarządzania.

Zwrócenie uwagi na wcześniejsze wykształcenie ankietowanych (tabela 2) dostarcza dodatkowych informacji.

Tabela 2

Środki stosowane w celu otrzymania posady menedżera w zależności od uprzedniego wykształcenia

Wyszczególnienie	Razem (126)	Inżynierowie (55)	Ekonomiści (23)	Filolodzy (21)
Odpowiedź na ogłoszenia z prasy	85 (67%)	31 (56%)	16 (70%)	19 (90%)
Staż w przedsiębiorstwie	48 (38%)	25 (45%)	7 (30%)	6 (29%)

Źródło: Jak w tab. 1.

Inżynierowie, ze względu na lepszą orientację jeśli chodzi o rynek pracy, a zapewne także z powodu interesującego - z punktu widzenia potencjalnych pracodawców - zakresu posiadanych kwalifikacji, znacznie częściej korzystają z możliwości otrzymania pracy poprzez odbycie stażu w przedsiębiorstwie, natomiast w przypadku filologów znalezienie pracy jest przede wszystkim konsekwencją odpowiedzi na oferty pracy umieszczone w prasie.

Ankietowanym zadano również pytanie dotyczące cech wymaganych do pracy na stanowisku menedżera. I ponownie, wiek osoby ankietowanej okazał się główną przyczyną różnic w odpowiedziach (tabela 3).

Tabela 3

Czynniki mające wpływ na otrzymanie pracy jako menedżer w zależności od wieku ankietowanego (możliwość wyboru maksymalnie 3 czynników spośród 7 proponowanych)

Wyszczególnienie	Razem (127)	Do 30 lat (61)	30 - 40 lat (33)	Powyżej 40 lat (33)
Doświadczenie (uprzednie zatrudnienie, staż)	93 (73%)	36 (59%)	28 (85%)	29 (88%)
Zdolności i osobowość	69 (54%)	36 (59%)	16 (48%)	17 (52%)
Dynamizm okazany w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej	66 (52%)	34 (56%)	16 (48%)	16 (48%)
Wiedza teoretyczna (dyplomy)	59 (47%)	33 (54%)	12 (36%)	14 (42%)
Znajomość języków obcych	53 (42%)	28 (46%)	14 (42%)	11 (33%)
Powiązania (krewni, przyjaciele)	40 (32%)	16 (26%)	13 (39%)	11 (33%)
Wsparcie ze strony partii politycznych, związków zawodowych	3 (2%)	1 (2%)	0	2 (6%)

Źródło: Jak w tab. 1.

Podczas gdy najmłodszy respondenci kładli akcent na zdolności, dynamizm i posiadane dyplomy, to osoby bardziej doświadczone na pierwszym

miejscu stawiają doświadczenie (w odpowiedziach 88% tej grupy ankietowanych znalazło się ono wśród 3 wskazanych czynników).

3. Wynagrodzenia

Wysokość zarobków jest bardzo zróżnicowana w zależności od przedsiębiorstwa. Przy tym istotne znaczenie mają lokalizacja (Warszawa lub inne miasto) i pochodzenie kapitału (polski lub zagraniczny). Trzeba także zauważyć, że choć na tle wynagrodzeń uzyskiwanych przez menedżerów w krajach Unii Europejskiej, wartości bezwzględne zawarte w tabeli 4 nie są imponujące, to jednak z punktu widzenia relacji do średniego wynagrodzenia w kraju zarobki debiutujących menedżerów są wyraźnie wyższe niż ich odpowiedników w państwach Unii.

Tabela 4

Wynagrodzenie miesięczne brutto oczekiwane przez początkującego menedżera (w PLN)

	Średnie wynagrodzenie
Firma w Warszawie z kapitałem zagranicznym	2560
Firma w Warszawie z polskim kapitałem	2130
Firma poza Warszawą z kapitałem zagranicznym	1940
Firma poza Warszawą z polskim kapitałem	1580

Uwaga. Dane dotyczą 1996 roku.

Źródło: Jak w tab. 1.

Przytoczone w tabeli 4 dane potwierdzają obiegowe opinie o wyraźnie wyższych zarobkach w Warszawie niż w pozostałych ośrodkach i wyższym poziomie wynagrodzeń w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym niż przedsiębiorstwach z polskim kapitałem.

Podwyżki oczekiwane lub już otrzymane przez początkujących menedżerów są również imponujące.

Tabela 5

Przewidywana podwyżka płacy realnej brutto w przypadku debiutującego menedżera (w PLN na miesiąc)

	Po roku pracy (102 ankietowanych)	Po 3 latach pracy (96 ankietowanych)
Do 10%	47 (46%)	11 (11%)
10% do + 50%	45 (44%)	49 (51%)
ponad 50%	10 (10%)	36 (38%)

Źródło: Jak w tab. 1.

Szczegółowe analizy wykazały, że wśród ankietowanych, jeśli chodzi o podwyżki płac, największymi optymistami były osoby, które reprezen-

towały co najmniej jedną z następujących cech: płeć męska, wykształcenie techniczne (inżynierskie), wiek do 30 lat, osoby pracujące w sektorze rolno-przemysłowym, w prywatnym przedsiębiorstwie z polskim kapitałem zatrudniającym co najmniej 10 osób.

Analizując oczekiwania respondentów dotyczące podwyżek wynagrodzeń należy także zwrócić uwagę na fakt, że podwyżki te wcale nie muszą być konsekwencją indywidualnego wysiłku i związanych z tym efektów pracy. Albowiem 56% respondentów stwierdziło, że w ich miejscu pracy zmiany wynagrodzenia wynikają z pewnych generalnych i dotyczących w tym samym stopniu wszystkich pracowników mechanizmów regulacji płac, a nie ze stosowania zindywidualizowanego systemu motywacji płacowej.

Posiadanie świadectwa ukończenia studiów podyplomowych (w tym przypadku studiów francuskojęzycznych) nie stanowi ważnego kryterium w przypadku podwyżek płac. Jedynie 11% spośród ankietowanych stwierdziło, że ma to istotne znaczenie. Niemniej jednak, jeśli chodzi o pierwszą pracę, ukończenie studiów podyplomowych pozwalało na roszczenia płacowe bardziej wygórowane, co potwierdza tabela 6.

Tabela 6

Efekty płacowe wynikające z posiadania dyplomu ukończenia francusko-polskich podyplomowych studiów z zakresu zarządzania

Wyszczególnienie	Razem (121)	Do 30 lat (59)	30 - 40 lat (31)	Powyżej 40 lat (31)
Do 100 PLN na miesiąc	21 (17%)	7 (12%)	8 (26%)	6 (19%)
100 - 200 PLN na miesiąc	13 (11%)	5 (8%)	3 (10%)	5 (16%)
200 - 500 PLN na miesiąc	16 (13%)	9 (15%)	1 (3%)	6 (19%)
500 - 1000 PLN na miesiąc	19 (16%)	7 (12%)	7 (23%)	5 (16%)
ponad 1000 PLN na miesiąc	52 (43%)	31 (53%)	12 (39%)	9 (29%)

Źródło: Jak w tab. 1.

Aż 43% respondentów uznało, że dzięki ukończeniu studiów podyplomowych ich miesięczne wynagrodzenie było o ponad 1000 PLN większe niż byłoby gdyby tych studiów nie ukończyli. Oczywiście można zastanawiać się nad realizmem uzyskanych odpowiedzi. Tym nie mniej można stwierdzić, że koszty związane z ukończeniem studiów podyplomowych (w badanym okresie w przypadku studiów francusko-polskich wahające się od 2000 do 5000 PLN) mogą być bardzo szybko zamortyzowane.

Ankietowanym zadano także pytanie o relację wynagrodzeń kobiet i mężczyzn. Aż 71% respondentów stwierdziło, że w przypadku wykonywania tej samej pracy, mężczyzna jest lepiej opłacany niż kobieta.

Biorąc pod uwagę, że w przypadku menedżerów świadczenia ze strony pracodawców obejmują często pewne dodatkowe elementy (poza płacą podstawową) zwrócono się do ankietowanych z prośbą o określenie roli tych, w znacznej mierze niedostępnych dla innych grup pracowniczych, składników dochodów.

Tabela 7

Elementy wynagrodzenia zwiększające wysokość dochodów

W % płacy podstawowej	Część zarobków nie deklarowana (106)	Świadczenia w naturze (115)	Premie (117)
0 - 10%	49 (46%)	36 (31%)	18 (15%)
ponad 10%	19 (18%)	38 (33%)	32 (27%)
ponad 20%	16 (15%)	27 (24%)	23 (20%)
ponad 30%	8 (8%)	12 (10%)	28 (24%)
ponad 50%	14 (13%)	2 (2%)	16 (14%)

Źródło: Jak w tab. 1.

Aż 80% respondentów przyznało się do otrzymywania części wynagrodzenia w taki sposób, że pozostaje to nie objęte systemem podatkowym, przy czym w największym stopniu wskazywali na to respondenci z firm z polskim kapitałem prywatnym zatrudniających mniej niż pięćdziesięciu pracowników. Niewątpliwie informacje te mogą stanowić pewien przyczynek do dyskusji o roli szarej strefy w polskiej gospodarce. Ponad 90% respondentów korzystało z różnych form świadczeń w naturze (np. samochód czy zakwaterowanie). Także ponad 90% respondentów uzyskiwało dodatkowe gratyfikacje dzięki systemowi premiowemu.

Wszystkie dane zawarte w tabeli 7 potwierdzają tezę, że o uprzywilejowaniu menedżerów w stosunku do innych grup pracowniczych decydują nie tylko ich wyższe płace podstawowe ale także, a w skrajnych przypadkach przede wszystkim, dodatkowe składniki wynagrodzenia.

4. System oceniania rezultatów pracy

W kwestionariuszu zaproponowano listę kryteriów oceny menedżerów.

Tabela 8

Kryteria oceny menedżerów (możliwość wyboru maksymalnie 3 czynników spośród 7 proponowanych)

Wyszczególnienie	Liczba głosów (na 127 respondentów)
Skuteczność (umiejętności organizatorskie...)	100 (79%)
Zdolności intelektualne (zdolność analizy...)	66 (52%)
Rezultaty (sprzedaż zgodna z zamierzeniami...)	61 (48%)
Przydatność w sytuacjach nowych lub wyjątkowych	54 (43%)
Etyka zawodowa (poczucie obowiązku, dyscyplina, lojalność...)	33 (26%)
Psychologia (zaufanie, kontakty.)	28 (22%)
Kryteria formalne (brak absencji, punktualność..)	10 (8%)

Źródło: Jak w tab. 1.

Skuteczność stanowi kryterium, na które najczęściej wskazywali ankietowani. Osoby w wieku do 30 lat i zatrudnieni w przedsiębiorstwach z polskim kapitałem prywatnym byli w swej klasyfikacji najbardziej wyuczuleni na to kryterium (85% głosów).

Zdolności intelektualne były cytowane w pierwszej kolejności przez ponad połowę ankietowanych; niemniej jednak nie stanowią one podstawowego kryterium jeśli chodzi o handel i dystrybucję (jedynie 29% ankietowanych).

Uzyskiwane rezultaty to kryterium, w ramach którego wystąpiło największe zróżnicowanie odpowiedzi: z jednej strony sektory rolno-przemysłowy (75% odpowiedzi) i handlowy (62%), a z drugiej strony przemysł wydobywczy (29%) i bankowość (35%), duża rozbieżność w liczbie głosów w przypadku przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym (80%) i polskich przedsiębiorstw publicznych (26%).

Umiejętność realizowania zadań nowych lub wyjątkowych była oceniana różnie w zależności od wieku ankietowanego: tylko 33% osób w wieku do 30 lat wymienia ją wśród najważniejszych kryteriów wobec 52% w przypadku osób powyżej 30 lat.

Systemy oceny stosowane w polskich przedsiębiorstwach są nadal mało dojrzałe, co wykazują tabele 9 i 10.

Tabela 9

Cechy charakterystyczne systemu oceny personelu w przedsiębiorstwie ankietowanego (możliwość wyboru maksymalnie 3 odpowiedzi spośród 5 proponowanych)

Wyszczególnienie	Liczba głosów (na 124 ankietowanych)
System ten w rzeczywistości nie istnieje	64 (52%)
Dostarcza on potrzebnych informacji do podjęcia decyzji o awansie	35 (28%)
Pozwala on każdemu poznać swoją pozycję w przedsiębiorstwie	25 (20%)
Zachęca zwierzchników do lepszego poznania swoich podwładnych	16 (13%)
Jest sprawiedliwy w stosunku do wszystkich pracowników	12 (10%)

Źródło: Jak w tab. 1.

Tabela 10

Sposoby oceniania rezultatów

Wyszczególnienie	Liczba głosów (120 ankietowanych)
Procedura nieformalna (reguła tak naprawdę nie jest znana)	59 (49%)
Opis stanowisk pracy precyzujący zadania, środki	40 (33%)
Okresowe rozmowy ze zwierzchnikiem mające na celu ocenę rezultatów	31 (26%)

Źródło: Jak w tab. 1.

Ponad połowa respondentów uznała, że w ich przedsiębiorstwach nie ma rzeczywistego systemu oceny pracowników, a jedynie nieliczni ankietowani dostrzegli zalety tego systemu w swojej firmie. Interesujące jest, że najbardziej krytycznie o systemach oceny wypowiadali się respondenci za-

trudnieni w firmach z kapitałem zagranicznym nie francuskim (brak takiego systemu był podkreślany przez 87% ankietowanych). Najmniej negatywne opinie o istniejących systemach oceny wyrażali reprezentanci z sektora bankowo-ubezpieczeniowego (tylko 31% wypowiedzi negatywnych).

W jednym przedsiębiorstwie na dwa ocenianie rezultatów opierało się na procedurze nieformalnej; odniesienia do opisu stanowiska lub do rozmów oceniających wykorzystywano tylko w jednym przedsiębiorstwie na trzy lub cztery. Na sytuację, w której nikt tak naprawdę nie zna reguł oceniania rezultatów wskazywali zwłaszcza respondenci zatrudnieni w przedsiębiorstwach z sektora wydobywczego i metalurgicznego oraz z innych obszarów przemysłu, a w tym przemysłu rolno-spożywczego.

5. Czynniki motywacyjne

Osoby kierujące przedsiębiorstwem grają określoną rolę we wprowadzaniu mechanizmów motywacyjnych. Teorie związane z pojęciem "leadership" dokonują różnych klasyfikacji w zależności od tego, czy kierownicy zwracają szczególną uwagę na potrzeby przedsiębiorstwa, czy też na potrzeby osób w nim zatrudnionych (Likert, 1967) oraz w zależności od ich zdolności wpływania na zmianę zachowania u współpracowników (Crozier i Sérieyx, 1994). W celu poznania opinii ankietowanych na temat ich przełożonych wybrano kilka typowych zachowań charakterystycznych dla dyrekcji.

Tabela 11

Zachowanie dyrekcji (aprobata lub jej brak wobec każdego typu zachowań)

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi (na 112 ankietowanych)	Struktura odpowiedzi w zależności od źródła kapitału			
		polski kapitał prywatny (43)	polski kapitał publiczny (31)	kapitał francuski (22)	kapitał zagraniczny (10)
Personel wie czego oczekuje od niego dyrekcja	61 (55%)	49%	65%	55%	60%
Menedżerowie biorą udział w podejmowaniu decyzji	49 (44%)	51%	39%	32%	50%
Personel może tworzyć koła jakości lub inne podobne	21 (19%)	33%	13%	14%	0%
Dyrekcja dba o rozwój pracowników	19 (17%)	9%	35%	9%	10%
Dyrekcja tak naprawdę nie wie co chce osiągnąć ^a	39 (35%)	47%	26%	41%	10%
Pracownik jest pionkiem, instrumentem w rękach dyrekcji ^b	37 (33%)	42%	26%	23%	50%
Reakcja na popełniane błędy polega głównie na karaniu ^a	12 (11%)	12%	16%	5%	10%

Uwaga. ^a Te trzy typy zachowań interpretuje się odwrotnie niż poprzednie: wysoki procent nie jest satysfakcjonujący.

Źródło: Jak w tab. 1.

Pierwsze dwa typy zachowań pozwalają stwierdzić, że dyrekcja przedsiębiorstwa potrafi wprowadzić w życie uporządkowany (logiczny) sposób postępowania (ale uważało tak tylko 55% respondentów) oraz potrafi korzystać z koniecznego wsparcia ze strony menedżerów (44%). Natomiast kolejne typy zachowań pozwalają myśleć coś zupełnie przeciwnego: chęć zastosowania przez dyrekcję struktur uczestniczących, takich jak koła jakości i wspieranie rozwoju pracowników, była odczuwana jedynie przez 20% ankietowanych; jedna trzecia ankietowanych uważała nawet, że ich zwierzchnicy nie wiedzą dokąd zmierzają i że zwracają niewielką uwagę na swoich współpracowników.

Przedsiębiorstwa z polskim kapitałem prywatnym wyróżniają się przez swoją krańcowo różną pozycję jeśli chodzi o czynniki korzystne i niekorzystne: w ich przypadku często stosowane są zaczerpnięte z doświadczeń firm zachodnich metody zarządzania kadrami (uczestnictwo menedżerów, koła jakości ...), ale metody te wydają się być stosowane w wyniku zwykłego naśladownictwa i w sposób bardzo powierzchowny, gdyż jednocześnie uwidacznia się słabość kierownictwa i zwracanie małej uwagi na personel. Podobne słowa krytyki pojawiają się w przypadku przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, a dokładniej mówiąc w przedsiębiorstwach francuskich, gdzie zarzuca się kierownictwu wadliwość działania i w innych przedsiębiorstwach zagranicznych, gdzie krytykowany jest brak wzajemnej współpracy. Paradoksem jest to, że najwięcej głosów przychylnych w analizowanym badaniu ankietowym zebrali zarządzający przedsiębiorstwami z kapitałem publicznym.

Poza możliwością uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, na menedżerów oddziałują także inne czynniki motywujące; zostały one zebrane w tabeli 12.

Tabela 12

Czynniki motywujące menedżerów (możliwość wyboru maksymalnie 3 czynników spośród 5 proponowanych)

Wyszczególnienie	Razem (127 ankietowanych)	Sklassyfikowane jako pierwsze przez	Sklassyfikowane jako drugie przez
Interesująca praca (autonomia, brak monotonii)	99 (78%)	57 (47%)	25 (20%)
Podwyżka dochodów	85 (67%)	12 (9%)	46 (36%)
Perspektywa kariery w przedsiębiorstwie	77 (61%)	45 (35%)	16 (13%)
Uznanie ze strony dyrekcji	60 (47%)	9 (7%)	19 (15%)
Większy zakres odpowiedzialności	44 (35%)	4 (3%)	16 (13%)

Źródło: Jak w tab. 1.

Interesująca praca (autonomia, brak monotonii...) i perspektywa kariery są kryteriami, na które głosowano w pierwszej kolejności; podwyżka dochodów stanowi trzecie z kolei kryterium wybierane przez ankietowa-

nych. Nawet wiek nie powoduje różnic w wypowiedziach. Jednakże w przypadku początkujących menedżerów interesująca praca jest czynnikiem, na który zwracano szczególną uwagę (czynnik wybrany przez 96% respondentów). Bardziej doświadczeni menedżerowie również przywiązują dużą wagę do tego, by praca była interesująca, ale poza tym do wysokości wynagrodzenia (73%); w przypadku menedżerów mających od roku do trzech lat stażu pracy, szczególna uwaga zwrócona jest na perspektywę kariery (69%). Zwiększenie zakresu odpowiedzialności nie interesowało żadnej kategorii ankietowanych.

Bardziej konkretne pytania dotyczące autonomii jaką dysponują menedżerowie wykazały, że 78% może podejmować indywidualne inicjatywy, 52% dysponuje nawet dość szeroką autonomią i jedynie 11% nigdy nie podejmowało ryzyka lub inicjatyw.

IV. KONKLUZJA

Mając pełną świadomość ograniczeń związanych z badaniami, których wyniki przedstawiono powyżej można jednak starać się nakreślić pewien obraz rynku pracy i systemu zarządzania kadrami w Polsce w części dotyczącej szeroko rozumianych kadr menedżerskich.

Jest to rynek, na którym daje o sobie znać ograniczenie podażowe. W efekcie nawet osoby o minimalnym doświadczeniu zawodowym, a także ograniczonych kwalifikacjach formalnych (np. filolodzy po rocznych studiach podyplomowych w zakresie zarządzania) mogą liczyć na stosunkowo łatwe i nie wymagające większych wysiłków znalezienie pracy. Nie jest także problemem ewentualna zmiana miejsca pracy. Łatwości znalezienia zatrudnienia towarzyszą wysokie (zwłaszcza na tle przeciętnej płacy) oczekiwania płacowe. Menedżerowie mogą także liczyć na to, że ich płaca podstawowa stanowić będzie tylko część rzeczywistych dochodów, przy czym wpływ na to mają zarówno tzw. świadczenia w naturze, jak i partycypacja w profitach płynących z systemu premiowego, a także - w wielu przypadkach - otrzymywanie części wynagrodzenia bez obciążeń podatkowych. Menedżerowie liczą także na szybki, zdecydowanie przekraczający tempo inflacji, wzrost wynagrodzeń. Wysokie oczekiwania płacowe nie oznaczają jednak, że dla menedżerów wynagrodzenie jest jedynym czynnikiem motywującym. Menedżerowie skłonni są większą rolę w motywacji przypisywać charakterowi pracy (autonomia, brak monotonii czy też perspektywy kariery).

W miejscu pracy menedżerowie nie dostrzegają wyraźnego związku efektów swojej pracy i wynagrodzeń. Wynika to z różnych czynników. Część menedżerów trafia do firm, które generalnie stosują regulacje płac nie mające w zasadzie zindywidualizowanego charakteru. Jednakże głównym powodem braku ścisłych związków pracy i płacy są słabości systemu oceny kadr a nawet - w wielu przypadkach - jego brak. Menedżerowie nie zawsze znają bądź nie w pełni rozumieją stosowane wobec nich kryteria oceny. Towarzyszy temu często bardzo krytyczna ocena przełożonych, któ-

rzy są w wielu przypadkach postrzegani jako osoby, które tak naprawdę nie wiedzą czego chcą bądź mają tendencję do czysto instrumentalnego traktowania swoich współpracowników. Uzyskane opinie wskazują na wyraźne słabości systemu zarządzania kadrami w wielu przedsiębiorstwach, przy czym dotyczy to zarówno firm opartych na kapitale polskim, jak i firm z kapitałem zagranicznym.

BIBLIOGRAFIA

- Bournois F., *La gestion des cadres en Europe*, Eyrolles, Paris 1991.
Crozier M., Sérieyx H., *Du management panique à l'entreprise du Xième siècle*, Maxima, Paris 1994.
Lafrance A., *Patrons et adjoints: les nouveaux associés*, Transcontinental, Montréal 1989.
Likert R., *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York 1967.

THE MANAGEMENT PERSONNEL MARKET IN POLAND

S u m m a r y

Indications exist that supply limitations are present in the labor market in Poland. As a result, even individuals with minimum work experience or limited formal managerial education (e. g. graduates of language studies who completed a one year post-graduate study in management) have, so far, good chance to get a managerial job without any substantial difficulty. Change of jobs has not been difficult either. The ease of finding a job is often connected with high expectations regarding remuneration (relative to the average salary in the national economy). Managers expect that their salaries be only a part of their real work income since they expect it to be supplemented by various in-kind fringe benefits and other (preferably) tax-free considerations. Managers expect their salary to increase quicker than inflation. This does not mean, however, that the remuneration is the only motivator for them. They are prone to attribute more motivating effect to the nature of the work they perform (i. e. such factors like, degree of autonomy, level work monotony or career development opportunities).

Managers do not see any link between effects of their performance and their remuneration. Such a phenomenon is caused by various factors. Some managers are employed in companies which do not use individualized salary schedules. The main reason of the lack of connection between remuneration and performance can, noneless, be attributed to deficiency in the system of work performance evaluation systems. Quite possibly, this can be also explained by lack of such system altogether. Managers do not always understand criteria of evaluation of their performance. Such a lack of understanding is often associated with manager's considerably critical opinion of their immediate superiors. The superiors are often perceived as those people who do not know what exactly they want or have a tendency to depersonalize their relationships with subordinates. Opinions collected in the survey indicate clear deficiency of the human resources management in many Polish enterprises, both with, and without foreign participation.