

"QUOMODO"

S Z T U K A Z A R Z A D Z A N I A

Do:

Wydział Zarządzania UW i WSPiZ im. L. Koźmińskiego
Prof. Krzysztof Obłój

Redakcja

„Rzeczpospolitej”

Szanowny Panie Profesorze

Z uwagą przeczytałem Pana artykuł „Bez złotego spadochronu” w Rzeczpospolitej z 2006-02-06.

Myszę, że jako teoretyk zarządzania tak szacownej Uczelni Pana rola opiniotwórcza jest bardzo wysoka więc Pana sądy mogą być przyjmowane a priori za trafne.

Dlatego też wydaje się, że bardzo ostrożnie powinien Pan jak również Redakcja Rzeczpospolitej podchodzić do ferowania i publikowania opinii w różnych sprawach m.in. tej poruszonej w artykule.

Jak w każdym zawodzie wszędzie są czarne owce i wyciąganie z tego reguł dotyczących np. wynagradzania managerów jest poważnym socjotechnicznym nadużyciem. **Artykuł Pana zamiast merytoryczny stał się populistyczny.** Generalizowanie na podstawie tego co stało się z ENRONEM jest niepoważne. Należy wyciągać z takich sytuacji lekcje ale bardziej dotyczące nadzoru korporacyjnego niż wynagradzania managerów.

Ponieważ nasza Fundacja ma zadanie m.in. edukację w dziedzinie zarządzania to muszę na zasadzie przeciwwagi a i zdrowego rozsądku polemizować z Panem tym bardziej, że uważam pana poglądy za mylne i wprowadzające w błąd. Czytający manager tylko się zachnie, natomiast czytający Udziałowiec, Wspólnik, Członek Rady Nadzorczej a więc Strona w umowie z managerem może na Pana populistyczne hasła nabrać się i będziemy mieć ENRON w Polsce.

Wracając do artykułu powinien Pan nadmienić, że traktuje Pan o top managementie a nie o managerze sprzedającym polisy ubezpieczeniowe czy o managerze w supermarkęcie odpowiedzialnym za stoisko. Chodziło więc Panu w artykule o zarządcach firm, fabryk instytucji itp.

Nie ma idealnych systemów wynagrodzeń. To pewnik. Dlatego też próba definiowania ile top manager powinien zarabiać jest próbą skazaną na klęskę. Wyjątkowo są to wynagrodzenia, gaże, honoraria poddane grze rynkowej i sztuczne uzależnianie ich od jakichś zewnętrznych czynników jest skazane na niepowodzenie.

Na wstępie popełnia Pan błąd logiczny klasyfikując managerów jako jeden worek, jeden typ zarządców. To częsty błąd ale w Pana przypadku bardzo rażący. Top managerowie obejmują swoje stanowiska najczęściej gdy firma znajduje się w określonej fazie swojego rozwoju. Może to być stadium koncepcji (seed), start-up, rozwoju, ekspansji, stagnacji a może być to sytuacja dramatycznej sytuacji firmy, która chyli się ku upadkowi (recovery management). Jak więc w poszczególnych firmach skorelować wynagrodzenie managera z jej wynikami gdy często sprawa idzie o jej uratowanie. Dodatkowo wyniki managera są z

reguły długookresowe. Kto podejmie się definicji jaki okres wchodzi tu w rachubę? Rok, dwa, pięć a może dziesięć?

Powiązanie płac managerów z wynikami ich firm to właśnie przypadek ENRON, który przytacza Pan jako negatywne studium przypadku. W razie powiązania wynagrodzenia managera z wynikami firmy presja na wyniki jest tak duża, że zapomina się o normalnym funkcjonowaniu firmy. Zaczyna się też kreatywna księgowość by te wyniki prezentować lepsze niż są w rzeczywistości. Znamy to z czasów propagandy sukcesu. A co wówczas gdy manager zamiast prowadzić zyskową działalność operacyjną „tunninguje” wyniki firmy poprzez sprzedaż jej aktywów by te wyniki krótkoterminowo „poprawić”?

Oceną pracy managera jest wzrost wartości firmy jej konkurencyjności i zapewnienie jej długookresowej kontynuacji działalności.

Kto jak kto ale Pan powinien to wiedzieć. Problem w tym – jak to zmierzyć? Gdybyśmy potrafili, jestem za tym by płace skorelowane były wprost proporcjonalnie do wzrostu tych wskaźników. Wiemy jednak, że jest to niemożliwe. Dlatego praca managera powinna być monitorowana przez fachowców ale naprawdę znających się na rzeczy. Taką rolę powinny pełnić rady nadzorcze lub inne organy nadzoru w tym nadzór korporacyjny. Nie zaszkodzi również przynajmniej raz w roku uzyskać opinie konsultantów biznesowych (to w Polsce nie jest znane) co do jakości zarządzania w aspekcie operacyjnym i strategicznym.

Powiązania managerów z płacami podwładnych jest bez sensu. Dobry manager odpowiednio stosuje instrumenty motywacyjne zarządzając kapitałem ludzkim. Nie ma to jednak żadnego związku z jego wynagrodzeniem. Pamiętam czasy gdy operator kopalni zarabiał więcej od dyrektora firmy. Czy to było poprawne? Powiązania wynagrodzeń mogą zażądać pracownicy w spółkach pracowniczych. I tyle. W żadnej innej konfiguracji nie wyobrażam sobie, że ktoś proponuje managerowi np. 3- krotną pensję najniższej uposażonego pracownika. To jest przerabiane i proszę sprawdzić jak działa. Wiadomo, że takie ręczne sterowanie doprowadza do katastrofy. Tylko dlaczego Pan takie głupoty proponuje na łamach fachowego pisma?

Sprawa odpraw jest też kontrowersyjna.

Manager szuka pracy – zlecenia – projektu odpowiednio dłużej niż każdy inny pracownik. Oczywiście sama odprawa jest definiowana podczas rekrutowania managera i nie stanowi „złotego spadochronu” ale jest kartą przetargową w dylemacie czy warto się przenieść 500 km i prowadzić tam komuś firmę. Tu kodeks pracy na nic się zdaje bo kontrakty menedżerskie są umowami cywilnoprawnymi więc podczas negocjacji ustala się odprawę np. w przypadku skrócenia kontraktu z winy zleceniodawcy. Należy więc ją traktować z jednej strony jako odszkodowanie a z drugiej strony jako czynnik zniechęcający zleceniodawcę do oceny i zwolnienia managera już po kilku miesiącach bo tak mu się podoba. Doskonale wiadomo, że trud managera można docenić dopiero po kilkunastu miesiącach, nie wcześniej niż po 6. Racjonalnym okresem kadencyjności i rozliczenia managera jest okres 3 letni i nie widzę powodu by dobry manager zrezygnował z wynegocjowanej wcześniej odprawy gdy druga strona chce bez poważnej przyczyny kontrakt zerwać.

Reasumując proszę Pana jako teoretyka zarządzania podierać swoje poglądy autorytetami w tej dziedzinie bo wydaje się, że kreuje Pan poglądy odbiegające od nowoczesnych standardów teorii i praktyki zarządzania.

Pozdrawiam,

Prezes Fundacji QUOMODO

Wojciech Leszczyński

Poznań, 2006-02-06