Katarzyna CIEŚLIŃSKA*

KONTRAKT MENEDŻERSKI JAKO FORMA ZATRUDNIANIA KADRY KIEROWNICZEJ

Uwagi wstępne

Kadra kierownicza nie jest zbiorowością jednorodną i w zależności od rozpatrywanego kontekstu sytuacyjnego można dostrzegać jej zróżnicowanie. Jednym z takich kontekstów jest otoczenie, w jakim funkcjonuje menedżer. Menedżer jest bowiem osadzony w danym otoczeniu, które – z jednej strony – może być przez niego modyfikowane, a z drugiej – ma wpływ na podejmowane przez niego decyzje. Istotnym przy tym problemem – z punktu widzenia przedsiębiorstwa – są warunki pracy, oferowane menedżerowi przez właściciela czy też właścicieli. Stopień zależności w tym względzie, a w następstwie także samodzielności menedżera oraz zakres jego odpowiedzialności w istotny sposób wpływają na sposób i efektywność jego działania. Problem warunków pracy kadry menedżerskiej, a zwłaszcza zasad i form ich zatrudniania, wymaga zatem bliższej uwagi. Niniejszy artykuł jest więc próbą przybliżenia wad i zalet kontraktu menedżerskiego jako umowy cywilnoprawnej, wynikających z porównania go z kontraktem kierowniczym opartym na stosunku pracy.

1. Formy zatrudniania menedżerów

W praktyce życia gospodarczego funkcjonują różne formy zatrudniania kadry kierowniczej, charakteryzujące się zarazem zróżnicowanym stopniem swobody zarządzającego. Wprawdzie najpopularniejszą formą jest nadal stosunek pracy, to jednak istotne znaczenie mają tu także formy cywilnoprawne, do których należy m.in. kontrakt menedżerski.

* Katarzyna Cieślińska, mgr, doktorantka, Katedra Makroekonomii i Badań nad Gospodarką Narodową, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

W świetle prawa[1] kontrakt menedżerski jest umową cywilnoprawną, zawieraną pomiędzy właścicielem danego przedsiębiorstwa a menedżerem, na mocy której uzyskuje on kompetencje do zarządzania całym przedsiębiorstwem lub jego częścią przez czas określony w umowie. Kontrakt menedżerski jest typem umowy nienazwanej, ponieważ kodeks cywilny nie klasyfikuje go do umów nazwanych (takich jak np. umowa najmu, pożyczki, sprzedaży, użyczenia) ze względu na to, że kontrakt ten nie kształtuje elementów koniecznych, które musi zawierać umowa, aby móc ją zakwalifikować jako dany rodzaj umowy. W związku z tym strony same mogą decydować, jak określić swoje prawa i obowiązki, jaki ma być czas trwania umowy, jaka odpowiedzialność za naruszenie obowiązków, rozwiązanie umowy, wynagrodzenie i sposób jego ustalenia, itp.[2]

W literaturze polskiej występuje zarazem rozbieżność poglądów co do bliższego pojmowania i interpretowania kontraktu menedżerskiego. Niektórzy autorzy[3] uważają za kontrakt menedżerski tylko wyżej określoną umowę cywilnoprawną, natomiast inni[4] zaliczają do niego również umowę o zarządzanie częścią lub całością przedsiębiorstwa, zawartą na zasadzie umowy o pracę. Ta ostatnia to inaczej jeszcze kontrakt kierowniczy. W niniejszym opracowaniu zostaje zatem przyjęte założenie, że na szeroko pojęte umowy o zarządzanie składają się kontrakt menedżerski (jako nienazwana umowa cywilnoprawna, do której będą miały zastosowanie przepisy kodeksu cywilnego) oraz kontrakt kierowniczy (jako umowa o pracę, regulowana przepisami kodeksu pracy).

Instytucja kontraktu menedżerskiego (*sensu stricto*) pojawiła się w praktyce gospodarczej właśnie w odpowiedzi na ograniczenia, jakimi charakteryzowała się umowa o zarządzanie, opierająca się na stosunku pracy. Głównym zaś celem było zminimalizowanie skutków oddzielenia własności od zarządzania. Każda forma własności, w tym również forma organizacyjno-prawna, ma swoje określone właściwości, do których umowa o zarządzanie powinna być dopasowana i w tym względzie nie ma znaczenia, czy będzie ona zawarta na podstawie stosunku cywilnoprawnego (jako kontrakt menedżerski) czy na podstawie stosunku

[1] Kodeks cywilny z dnia 23 kwietnia 1964 r. ze zmianami (DzU z 1964 r., nr 16, poz. 93 z późn. zm.).

[2] M. Barłowski, *Kontrakty menedżerskie*, „Personel" 1996, nr 5 (dodatek), s. 3.

[3] Por. m.in. W. Jarmołowicz, *Motywacyjne aspekty systemów wynagradzania menedżerów*, w: *Problemy teorii i polityki ekonomicznej okresu transformacji*, red. W. Jarmołowicz, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001, s. 258; A. Mróz, *Umowy menedżerskie*, „Personel" 1997, nr 5 (dodatek), s. 2-4.

[4] Por. m.in. Z. Kubot, *Kontrakty menedżerskie*, Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Zielona Góra 1994; B. Haus, *Kontrakt menedżerski jako nowa forma zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne. Materiały konferencyjne*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 88.

pracy (jako kontrakt kierowniczy). Przyczyny zawierania kontraktów menedżerskich można rozpatrywać zarówno z punktu widzenia właściciela, jak i zarządzającego menedżera. I tak do najważniejszych przyczyn ze strony właściciela można zaliczyć[5]:

- niezdolność do zarządzania przedsiębiorstwem – właściciel, inwestując kapitał i zdając sobie sprawę z braku własnych umiejętności kierowania, zawiera umowę o zarządzanie z osobą kompetentną,
- czasową utratę zdolności do zarządzania przedsiębiorstwem na skutek choroby, zaawansowanego wieku, braku następcy lub innych przyczyn – właściciel, jako niezdolny w danym czasie do zarządzania, poszukuje osoby fizycznej bądź prawnej zdolnej, na ściśle określony czas, przejąć funkcje kierownicze w firmie,
- niemożność lub brak chęci do zarządzania przedsiębiorstwem; niemożność występuje dość często (np. w firmach typu joint venture z pełnym bądź niepełnym kapitałem obcym), gdy właściciel, a niekiedy zarząd spółki nadrzędnej nie ma możliwości bezpośredniego prowadzenia podporządkowanego przedsiębiorstwa lub też nie ma zaufania do zdolności menedżerskich wspólnika; niechęć natomiast do zarządzania przedsiębiorstwem występuje np. wówczas, gdy bank jako wierzyciel przejmuje większość udziałów na zasadzie ugody (ze względu na specyfikę działalności banku do zarządzania przedsiębiorstwami spoza sektora finansowego korzystają one z usług firm doradczych i zawierają z nimi umowę o zarządzanie),
- brak wyraźnego właściciela – najczęstszym przypadkiem w takiej sytuacji jest zawieranie umowy z wyspecjalizowanymi zarządcami przez rady nadzorcze spółek akcyjnych o rozproszonym kapitale.

Natomiast jedną z przyczyn zawierania kontraktów menedżerskich przez samych menedżerów może być ich zaistnienie w rzeczywistości gospodarczej. Różnorodne bowiem szkoły w krajach rozwiniętych na całym świecie kształcą profesjonalną kadrę menedżerską, która – po odbyciu praktyk na kierowniczych stanowiskach – jest gotowa do podjęcia się zarządzania przedsiębiorstwem. Do innych jeszcze przesłanek zawierania kontraktów menedżerskich przez menedżerów można zaliczyć[6]:

- chęć uzyskania większej samodzielności – prawa do podejmowania większego ryzyka oraz zmniejszenia zakresu kontroli ze strony właściciela,

---

[5] B. Haus, G. Osbert-Pociecha, H. Jagoda, *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Difin, Warszawa 1996, s. 78-81.

[6] Ibidem.

- chęć uniezależnienia się od obowiązujących rygorów – menedżer uzyskuje lepszą pozycję negocjacyjną zarówno względem właściciela, jak i np. związków zawodowych,
- chęć uzyskania większego wynagrodzenia – zawarcie umowy o zarządzanie umożliwia regulowanie wynagrodzeń zarządcy bez potrzeby uzgadniania ich ze związkami,
- chęć wyróżnienia się i wykazania odpowiednimi umiejętnościami – kontrakt menedżerski daje jakby wyższy status menedżerowi, z którym zawarto umowę, oraz stwarza szansę na uzyskanie wyższych efektów przez przedsiębiorstwo i wzrost dochodów osobistych menedżera.

Zakres zastosowań kontraktu menedżerskiego w przedsiębiorstwie jest bardzo szeroki. W zależności od rozpatrywanego kryterium można wyróżnić wiele form kontraktów menedżerskich[7]. I tak biorąc pod uwagę kryterium własności przedsiębiorstwa, wyróżnić można:

- kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwach państwowych,
- kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwach prywatnych.

Z kolei, mając na uwadze podmiot świadczący usługi zarządzania, wyróżnia się:
- kontrakt menedżerski z osobami fizycznymi,
- kontrakt menedżerski z osobami prawnymi.

Okres obowiązywania kontraktu to podstawa do odróżniania:

- kontraktów menedżerskich na czas określony,
- kontraktów menedżerskich na czas nieokreślony.

Natomiast zakres usług świadczonych przez menedżera pozwala na wyróżnienie:

- kontraktów menedżerskich do zarządzania całością przedsiębiorstwa,
- kontraktów menedżerskich do zarządzania częścią przedsiębiorstwa.

Ze względu wreszcie na cele zawarcia kontraktu możemy wyodrębnić kontrakty dla:

- ogólnego zarządzania firmą,
- przeprowadzenia restrukturyzacji,
- sprywatyzowania przedsiębiorstwa,
- wykupu przedsiębiorstwa przez kadrę menedżerską.

---

[7] P. Walentynowicz, *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*, OPO, Bydgoszcz 2000, s. 52 i 53.

Powyższe rodzaje kontraktów menedżerskich mogą niekiedy znacznie różnić się między sobą, gdyż strony, dowolnie kształtując elementy tego typu umowy o zarządzanie, mogą stworzyć zupełnie różne jej warianty. Jednakże dopiero porównanie kontraktów menedżerskich z kontraktami kierowniczymi pozwala lepiej zrozumieć istotę tych pierwszych i liczne zalety, jakie wynikają z ich zastosowania w przedsiębiorstwie.

2. Kontrakt menedżerski a kontrakt kierowniczy

Kontrakty menedżerskie – jak już wspomniano – mogą przybierać różnorodną formę. Może to być więc także umowa o dzieło czy umowa zlecenia. Najczęściej jednak jest to umowa „mieszana", zawierająca elementy tak umowy o dzieło, jak i umowy zlecenia. Strony zawierające tę umowę mogą też ułożyć stosunek prawny według swojego uznania, byleby jego cel lub treść nie sprzeciwiały się właściwości stosunku prawnego oraz zasadom współżycia społecznego, czyli mieściły się w granicach obowiązującego prawa[8]. Treść kontraktu menedżerskiego powinna przy tym zawierać: określenie przedmiotu umowy (którym jest zarządzanie przedsiębiorstwem), obowiązki i uprawnienia zarządzającego, składniki jego wynagrodzenia oraz dodatkowe świadczenia otrzymywane przez niego, zakaz konkurencji, klauzule poufności i ochrony tajemnic handlowych przedsiębiorstwa, zasady odpowiedzialności za wykonanie postawionych zadań, kryteria oceny efektywności zarządzania, sposoby rozwiązania kontraktu[9].

Czas trwania kontraktu menedżerskiego jest uzależniony od woli stron. Może on zatem zostać zawarty zarówno na czas określony, jak i nieokreślony. Większość umów tego typu ma jednak czasowy charakter z powodu realizacji określonych programów, okresowego pełnienia funkcji bądź potrzebnego czasu na sprawdzenie zarządzającego[10]. Jednakże czas trwania kontraktu nie może być zarazem zbyt krótki, gdyż potrzeba czasu, aby np. firmę o słabej kondycji finansowej przekształcić w firmę doskonale radzącą sobie pod względem finansowym. Stąd też najczęściej umowy tego typu są zawierane na 2-3 lata z możliwością przedłużenia. Ważność kontraktu menedżerskiego wygasa z upływem czasu, na jaki został on zawarty. Jednakże w przypadku rażących zaniedbań lub działania na szkodę firmy określony jest tryb zerwania umowy.

W kontraktach menedżerskich strony kształtują dość swobodnie i według własnego uznania wysokość oraz rodzaj wynagrodzenia. Ze względu na charak-

[8] Ibidem, s. 50.
[9] A. Koper, *Kontrakt menedżerski u każdego pracodawcy*, „Gazeta Prawna" z 6.05.2003.
[10] B. Haus, G. Osbert-Pociecha, H. Jagoda, op.cit., s. 85.

ter pracy menedżera oraz potrzebę jego dużej motywacji wynagrodzenie powinno z zasady składać się z części stałej i zmiennej[11]. Kontrakt menedżerski jest zarazem zwykle umową „starannego działania", co oznacza, że menedżer nie zobowiązuje się do uzyskania „konkretnego efektu" swojej działalności, lecz do „dołożenia wszelkich starań" przy wykonywaniu powierzonej mu funkcji zarządzania firmą. Strony mogą jednak w treści kontraktu zamieścić także elementy typowe dla umowy o dzieło[12], nakładając tym samym na menedżera określone obowiązki (jak np. wdrożenia produkcji określonych wyrobów, obowiązek osiągnięcia wyznaczonego wyniku sprzedaży lub wyniku finansowego przedsiębiorstwa). Od uzyskania tak określonych efektów może być również uzależniona zmienna część wynagrodzenia (np. procentowy udział w zysku przedsiębiorstwa lub określona kwotowo premia roczna)[13].

Kontrakty menedżerskie różnią się przy tym dość znacznie od kontraktów kierowniczych zawieranych na podstawie stosunku pracy. Jedną z podstawowych różnic między obiema umowami jest bowiem to, iż menedżer zatrudniony na postawie umowy cywilnoprawnej nie podlega władzy, jaką ma pracodawca wobec pracowników. Nie jest zatem podporządkowany poleceniom właściciela oraz nie podlega karom porządkowym. W związku z tym właściciel, zatrudniając zarządcę na podstawie cywilnej umowy o zarządzanie, nie ma możliwości bieżącego, władczego ingerowania w jego działalność[14]. Zasadnicze różnice między kontraktem menedżerskim a kontraktem kierowniczym – w bliższym ujęciu – zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Zawarte w tabeli ustalenia, dotyczące m.in. stopnia zależności menedżera od właściciela oraz zakresu jego samodzielności i odpowiedzialności, w sposób jednoznaczny pozwalają też stwierdzić, że istnieje zasadnicza różnica w możliwościach wyboru czasu pracy, sposobu jej wykonywania czy nawet samego miejsca pracy pomiędzy menedżerem, będącym zarządcą świadczącym usługi na podstawie umowy cywilnoprawnej, a menedżerem zatrudnionym na podstawie stosunku pracy. Zarządca zatrudniony na podstawie kontraktu menedżerskiego ma też niewątpliwie większe możliwości kształtowania kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warto zatem zwrócić uwagę na zalety i wady kontraktów menedżerskich.

Podstawową zaletą kontraktu menedżerskiego jest już sama jego istota, tzn. fakt, iż kontrakt ten może być kształtowany swobodnie w ramach ogólnych zasad przewidzianych w ramach przepisów kodeksu cywilnego, wolny jest nato-

[11] D. Kopycińska, *Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1992, s. 13.

[12] Zob. także A. Mróz, op.cit., s. 3.

[13] M. Wojtuch, *Czy to się opłaca*, „Gazeta Prawna" (dodatek: „Księgowość i Kadry") z 2.12.2002, s. 14.

[14] Z. Kubot, op.cit., s. 73.

Zestawienie różnic między kontraktem menedżerskim a umową o pracę

Kontrakt kierowniczy	Kontrakt menedżerski
Regulowany jest przepisami kodeksu pracy oraz przepisami innych aktów z zakresu prawa pracy.	W przedsiębiorstwach prywatnych podlega przepisom kodeksu cywilnego, w szczególności art. 750 tego kodeksu.
Pracownikiem może być tylko osoba fizyczna.	Zarządcą może być także osoba prawna, ale wówczas kontrakt powinien przewidywać, kto za nią będzie wykonywał czynności zarządu.
Kodeks pracy zawiera katalog podstawowych obowiązków pracodawcy i pracownika.	Nie ma takiego katalogu.
Występuje obowiązek osobistego świadczenia pracy.	Na ogół też, choć może się zdarzyć, że zarządca jest zastępowany przez osobę trzecią, jednakże wówczas zarządca odpowiada za działania tej osoby, jak za swoje własne.
Pracodawca jednostronnie, w przypadkach uzasadnionych swoimi potrzebami, ma prawo powierzyć wykonanie innej pracy na okres nieprzekraczający 3 miesięcy w roku kalendarzowym.	Każde odstąpienie od kontraktu w tym zakresie wymagałoby zgody obu stron.
Pracownik i pracodawca podlegają przepisom o pracy w godzinach nadliczbowych, o rozkładzie i wymiarze czasu pracy.	Menedżer świadczy swoje usługi na rzecz firmy w czasie, do którego nie stosuje się żadnych norm dotyczących czasu pracy pracowników. Pracuje on tyle czasu, ile musi poświęcić na wykonywanie swoich zadań, a tzw. dyscyplina formalna, niezbędna wśród pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, tutaj się w ogóle nie liczy, gdyż chodzi o wyniki pracy.
Pracodawca za zgodą pracownika zobowiązany jest do wskazania zakładu wraz z podaniem adresu miejsca, w którym świadczona będzie praca. Zmiana miejsca pracy powinna powodować dokonanie wypowiedzenia, zmieniającego warunki pracy i płacy.	W umowach tego typu ze względu na określenie celów, za których realizację zarządca jest odpowiedzialny, trudno jest określić jedno miejsce wykonywania tych obowiązków, a które uzależnione jest od przedmiotu działalności przedsiębiorstwa.
Występuje podporządkowanie pracownika pracodawcy i obowiązek stosowania się do jego poleceń. Pracownik ma obowiązek podporządkowania się reżimowi pracy zespołowej, określonej przez pracodawcę m.in. w regulaminie pracy. Pracodawca w zakresie określonym obowiązkami pracownika jest władny udzielać pracownikowi instrukcji i dyrektyw co do sposobu wykonania pracy.	W kontrakcie nie można wprowadzić świadczeń czy regulacji typowych dla stosunku pracy, regulowanego przepisami kodeksu pracy. Ze względu na swobodę kształtowania praw i obowiązków oraz równość stron w stosunku cywilnoprawnym w stosunkach prawnych, wynikających z kontraktów menedżerskich, brak jest elementu bezpośredniego stałego kierowania oraz kontroli pracy zarządcy.

cd. tabeli

Kontrakt kierowniczy	Kontrakt menedżerski
Pracownik nie może zrzec się wynagrodzenia ani przenieść tego prawa na inną osobę. Wynagrodzenie, odpowiadające rodzajowi świadczonej pracy, jest stałe i musi być wypłacane co najmniej raz w miesiącu. Pracownikowi nie można ani zabrać pieniędzy na pewien czas, ani odroczyć wypłaty wynagrodzenia za pracę.	Swoboda umów w kontrakcie menedżerskim jest w tym zakresie daleko posunięta. Wystarczy, że strony nie naruszają prawa, zasad współżycia społecznego czy natury zobowiązaniowego stosunku prawnego.
Przepisy prawa pracy przewidują określone gwarancje pracownicze, ochronę zdrowia i życia pracowników oraz prawa do świadczeń nieznanych innym stosunkom prawnym.	Niektóre z przywilejów pracowniczych mogą przysługiwać zarządcy, jeśli wyrazi na to zgodę druga strona kontraktu.
Kodeks pracy zawiera obszerny katalog wykroczeń pracodawcy przeciwko prawom pracowników.	Brak takich uregulowań.
Pracodawca nie może dopuścić do pracy pracownika bez aktualnego orzeczenia lekarskiego, stwierdzającego brak przeciwwskazań do pracy na określonym stanowisku.	Nie ma takiego obowiązku.
Pracownik zobowiązany jest poddawać się okresowym, kontrolnym i innym zalecanym badaniom lekarskim.	Zarządca nie ma takiego obowiązku.
W razie wypadku przy pracy i choroby zawodowej pracodawcę obciążają obowiązki wyraźnie sformułowane w przepisach.	Obowiązki te nie występują.
Pracownik nie ponosi ryzyka związanego z osiągnięciem wyznaczonych rezultatów ekonomicznych. Tylko pracodawca ponosi ryzyko związane ze skutecznością prowadzonej działalności gospodarczej, jest odpowiedzialny za rzeczywiste i efektywne wykorzystanie czasu pracy pracowników.	Zarządca ponosi odpowiedzialność za skuteczność i efektywną organizacje pracy, zarówno swoją, jak i osób fizycznych wykonujących pracę na rzecz spółki.
Pracownik odpowiada za niewykonanie bądź nienależyte wykonanie obowiązków ze swej winy (nieumyślnej), wyłącznie za rzeczywistą stratę poniesioną przez pracodawcę, z tym ograniczeniem, że odszkodowanie nie może przewyższać kwoty 3-miesięcznego wynagrodzenia pracownika.	Menedżer odpowiada za szkodę w pełnej wysokości, odpowiedzialność obejmuje rzeczywiste straty oraz utracone korzyści.
Pracownik w formie pisemnej zobowiązuje się do zachowania tajemnicy informacji zawodowej, niewykorzystywania jej ani nieprzekazywania jej osobom trzecim, a zwłaszcza osobom, których działalność może być konkurencyjna dla działalności pracodawcy.	Przy zawieraniu kontraktów menedżerskich istnieje swoboda co do formy zawarcia umowy, która obejmuje postanowienia o zakazie konkurencji.

cd. tabeli

Kontrakt kierowniczy	Kontrakt menedżerski
Jeżeli pracownik uchyla się od wykonania ugody pozasądowej, ugoda ta podlega wykonaniu w trybie przepisów k.p.c. po nadaniu jej klauzuli wykonalności przez sąd pracy.	Konieczne jest wcześniejsze wystąpienie do sądu cywilnego z powództwem o zapłatę i w następnej kolejności nadanie wyrokowi klauzuli wykonalności.
Sądem właściwym jest sąd pracy (komisja pojednawcza).	Właściwy jest sąd cywilny, chyba że strony uczyniły zapis na sąd polubowny.
Sądowa egzekucja należności za pracę jest uprzywilejowana, należności za pracę ulegają bowiem zaspokojeniu w trzeciej kolejności (po kosztach egzekucyjnych i alimentach).	Egzekucja należności zarządcy nie korzysta z takiego uprzywilejowania.
Roszczenia ulegają przedawnieniu z upływem 3 lat od dnia, w którym roszczenie stało się wymagalne. Jednakże roszczenia pracodawcy o naprawienie szkody wyrządzonej przez pracownika wskutek niewykonania bądź nienależytego wykonania obowiązków pracowniczych, także nieuzasadnionego rozwiązania przez pracownika umowy o pracę bez wypowiedzenia z powodu ciężkiego naruszenia przez pracodawcę podstawowych wobec niego obowiązków oraz naruszenia zakazu konkurencji, ulegają przedawnieniu z upływem 1 roku, nie później jednak niż z upływem 3 lat od chwili ich wyrządzenia. Jeżeli pracownik umyślnie wyrządził szkodę, do przedawnienia roszczenia o jej naprawienie stosuje się przepisy kodeksu cywilnego.	Roszczenia przedawniają się w terminach przewidzianych w kodeksie cywilnym, jeżeli przepis szczególny nie stanowi inaczej, w ciągu 10 lat, a przy roszczeniach o świadczenia okresowe oraz związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej w terminie 3-letnim. W spółkach kapitałowych, zgodnie z art. 751 k.c., z upływem 2 lat przedawniają się roszczenia o wynagrodzenie za spełnione czynności i zwrot poniesionych wydatków; to samo dotyczy roszczeń z tytułu zaliczek udzielonych tym osobom. Tylko menedżerów, członków zarządów spółek kapitałowych, dotyczy 5-letni termin przedawnienia.

Źródło: Opracowane na podstawie: S.Majkowski, *Umowa dla szefa*, „Gazeta Prawna" (dodatek: Księgowość i Kadry") z 2.12.2002, s. 3 i 4; K. Zborska, *O agentach, menedżerach, chałupnikach*, „Gazeta Prawna" (dodatek: „Księgowość i Kadry") z 28.04.2003, s. 2 oraz M. Barłowski, op.cit., s. 2-6.

miast od ograniczeń związanych z zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy i odnoszących się do niego przepisów prawa pracy. Pozwala to menedżerowi dostosować warunki pracy i płacy do jego sytuacji, interesów i aspiracji. Natomiast właścicielowi stwarza możliwość ukształtowania warunków pracy i płacy w sposób zwiększający efektywność świadczenia pracy i dostosowania go do konkretnych sytuacji i interesów przedsiębiorstwa[15].

[15] Ibidem, s. 8.

Jak wynika z powyższego, dowolność kształtowania elementów kontraktu menedżerskiego jest zaletą zarówno z punktu widzenia menedżera, jak i właściciela przedsiębiorstwa. Jednakże tego typu umowa ma zasadniczo więcej zalet z punktu widzenia właściciela niż z punktu widzenia menedżera.

Po pierwsze niewątpliwą zaletą kontraktu menedżerskiego dla właściciela przedsiębiorstwa, w porównaniu z zatrudnieniem na podstawie umowy o pracę, są, jak twierdzi R. Sadlik, czynniki psychologiczne, tzn. że przy tego rodzaju zatrudnieniu menedżer, którego dochód jest zwykle uzależniony od wyników pracy, jest bardziej zaangażowany w osiąganie maksymalnego rozwoju zarządzanego przedsiębiorstwa niż przy stałej pensji. Menedżer, dysponując większą swobodą działania, może także działać bardziej niezależnie, co powinno wpływać na większą efektywność jego pracy. Ma on również większą możliwość wnoszenia do przedsiębiorstwa własnych doświadczeń, nowych zasad zarządzania czy bardziej efektywnych form motywowania pracowników[16]. Ponadto możliwość uzyskania kontraktu menedżerskiego, opartego na szczególnych właściwościach i cechach menedżera, funkcjonalnych wobec interesów i potrzeb organizacji gospodarczej, ma również silne oddziaływanie motywacyjne w kierunku podnoszenia kwalifikacji i umiejętności przez osoby, które chcą uzyskać pozycję menedżerów i korzystne formy zatrudnienia[17]. Dodatkowym elementem motywacyjnym może być także świadomość, że zastosowanie kontraktu zwiększa odpowiedzialność menedżera wobec właściciela przedsiębiorstwa – właściciel ma większe możliwości uzyskania ewentualnego odszkodowania niż na podstawie umowy o pracę[18].

Po drugie kontrakt menedżerski daje właścicielowi większą swobodę, jeśli chodzi o rozwiązywanie współpracy z menedżerem – w umowie strony mogą wprowadzić zapisy o możliwości nawet natychmiastowego zwolnienia menedżera, co pozwala właścicielowi pozbyć się nieefektywnego menedżera, bez obawy, że ten pozwie go do sądu pracy.

Po trzecie właściciel nie ma obowiązku udzielić zarządcy urlopu wypoczynkowego czy innych dni wolnych, do czego byłby zobowiązany, zawierając z menedżerem umowę na podstawie stosunku pracy.

Wśród wad kontraktu menedżerskiego z punktu widzenia właściciela przedsiębiorstwa najczęściej wymienia się brak podporządkowania menedżera pole-

[16] R. Sadlik, *Różnice między kontraktem menedżerskim a umową o pracę*, „Gazeta Prawna" z 5.04.2002. Zob. także: B. Nogalski, P. Walentynowicz, *Kontrakty i opcje menedżerskie jako narzędzia motywacji w kierowaniu organizacją funkcjonującą w społeczeństwie informacyjnym*, Materiały zbiorcze z I Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pt. „Kształcenie menedżerów organizacji funkcjonujących w społeczeństwie informacyjnym – postindustrialnym" 06.-08.06.2000.

[17] Z. Kubot, op.cit., s. 9.

[18] M. Wojtuch, op.cit., s. 14.

ceniom właściciela oraz brak bieżącej kontroli jego działalności. Może się z tym wiązać pewne niebezpieczeństwo dla właściciela, które można jednak ograniczyć przez wprowadzenie wymogu uzyskania zgody na dokonanie czynności, powodującej powstanie zobowiązania ponad ustaloną kwotę, konieczność uzyskania zgody na sprzedaż nieruchomości i lokali należących do zarządzanego przedsiębiorstwa czy też zobowiązanie w kontrakcie menedżera do składania okresowych sprawozdań o swoich działaniach[19].

Z punktu widzenia menedżera zwykle bezpieczniejsze jest zatrudnienie na podstawie umowy o pracę[20]. Zasadniczą bowiem wadą kontraktu menedżerskiego jest brak, wynikającej z przepisów prawa pracy, ochrony stosunku zobowiązaniowego między menedżerem a firmą.

Menedżer, zawierając umowę cywilnoprawną, nie ma m.in. przywilejów pracowniczych, o których wspomniano w tabeli, a jego zakres odpowiedzialności za ewentualne szkody jest nieograniczony. Jednakże menedżerowie często decydują się na zawarcie kontraktu menedżerskiego, mimo iż jest dla nich mniej bezpieczny, gdyż jego niewątpliwą zaletą jest większa możliwość samodzielnego działania, wyróżnienia się, niezależność, a rekompensatą jest tutaj wyższe wynagrodzenie.

Uwagi końcowe

Reasumując, kontrakty menedżerskie są coraz częściej wykorzystywaną w rzeczywistości gospodarczej formą zatrudnienia. Zarządzanie kontraktowe przyspiesza bowiem proces przełamywania barier zarządzania, powstających w trakcie działania i rozwoju firm, zwłaszcza tych, których struktury tworzono bez należytego uwzględnienia procesów ekonomicznych[21]. Kontrakty menedżerskie powodują m.in. pełniejsze wykorzystanie możliwości, aspiracji i kompetencji menedżera w celu podnoszenia konkurencyjności wewnętrznej oraz zewnętrznej firmy, czyli – jak to już podkreślano – pozwalają one na pełniejsze i długookresowe kształtowanie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

---

[19] Zob. R. Sadlik, *Zalety i wady kontraktu menedżerskiego*, Serwis finansowo-księgowy nr 19-20 (369-370), 11.-18.05.2002, s. 21.

[20] Zob. szerzej L. Kozioł, M. Tyrańska, *Przesłanki wprowadzenia kontraktów menedżerskich w firmie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" nr 499, Kraków 1997, s. 30-32.

[21] L. Kozioł, M. Tyrańska, *Kontrakty menedżerskie*, w: *Jak skutecznie wynagradzać pracowników: tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, red. K. Sedlak, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 101.

Bibliografia

Literatura

Haus B., Osbert-Pociecha G., Jagoda H., *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Difin, Warszawa 1996.

Jak skutecznie wynagradzać pracowników: tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń, red. K. Sedlak, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

Kopycińska D., *Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1992.

Kozioł L., Tyrańska M., *Przesłanki wprowadzenia kontraktów menedżerskich w firmie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" nr 499, Kraków 1997.

Kubot Z., *Kontrakty menedżerskie*, Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Zielona Góra 1994.

Nogalski B., Walentynowicz P., *Kontrakty i opcje menedżerskie jako narzędzia motywacji w kierowaniu organizacją funkcjonującą w społeczeństwie informacyjnym*, Materiały zbiorcze z I Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pt. „Kształcenie menedżerów organizacji funkcjonujących w społeczeństwie informacyjnym – postindustrialnym" 06.-08.06.2000.

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne. Materiały konferencyjne, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1995.

Problemy teorii i polityki ekonomicznej okresu transformacji, red. W. Jarmołowicz, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001.

Walentynowicz P., *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*, OPO, Bydgoszcz 2000.

Inne źródła

Barłowski M., *Kontrakty menedżerskie*, „Personel" 1996, nr 5 (dodatek).

Koper A., *Kontrakt menedżerski u każdego pracodawcy*, „Gazeta Prawna" z 06.05.2003.

Majkowski S., *Umowa dla szefa*, „Gazeta Prawna" (dodatek: „Księgowość i Kadry") z 2.12.2002.

Mróz A., *Umowy menedżerskie*, „Personel" 1997, nr 5 (dodatek).

Sadlik R., *Różnice między kontraktem menedżerskim a umową o pracę*, „Gazeta Prawna" z 5.04.2002.

Sadlik R., *Zalety i wady kontraktu menedżerskiego*, Serwis finansowo-księgowy nr 19-20 (369-370), 11.-18.05.2002.

Wojtuch M., *Czy to się opłaca*, „Gazeta Prawna" (dodatek: „Księgowość i Kadry") z 2.12.2002.

Zborska K., *O agentach, menedżerach, chałupnikach*, „Gazeta Prawna" (dodatek: „Księgowość i Kadry") z 28.04.2003.

MANAGER'S CONTRACT AS A FORM OF EMPLOYING THE DIRECTING PERSONNEL

Summary

The subject of the study is the presentation and analysis of manager's contract as special form of employing the administrative personnel. Beginning with defining the essence of such contract and reasons of settling it from manager's and owners point of view, author present differences between manager's contract as the civil-law arrangement and contract with manager which is settled based on the regulations of the employment law. She is also pointing out the advantages and disadvantages of this special form of employing.