

# Rozdział I. Menedżerski system zarządzania w prawie polskim

## § 1. Istota kontraktu menedżerskiego w aspekcie instytucjonalnym

W latach 90. XX w. wystąpiły nowe tendencje w poszukiwaniu skutecznych metod zarządzania, co było związane z procesem transformacji ustrojowej w Rzeczypospolitej Polskiej, który polegał na przebudowie stosunków własnościowych w gospodarce i wprowadzeniu rynkowych mechanizmów oraz instrumentów administrowania przedsiębiorstwem.

Skutkiem powyższego było, a także nadal jest poszukiwanie nowych form i metod zarządzania, aby przedsiębiorstwa mogły sprostać odgórnemu, odmiennym warunkom działalności. Doprowadziły one do zaadoptowania w polskich warunkach technik stosowanych z powodzeniem w krajach Europy Zachodniej. Jedną z nich jest oparta o zasady cywilno-prawne i nosi nazwę kontraktu menedżerskiego.

Mimo że zarządzanie kontraktowe w Polsce rozwija się (o czym świadczą zmiany w regulacjach prawnych), to nie jest ono jeszcze szeroko rozpowszechnione w praktyce<sup>1</sup>. Dotychczasowe badania i opracowania naukowe nie wyczerpały w całości obszaru znajomości tego zjawiska, dlatego w dysertacji sugerował będę się potrzebą dalszego kontynuowania tego zagadnienia w odniesieniu do funkcji dyrektora sądu powszechnego.

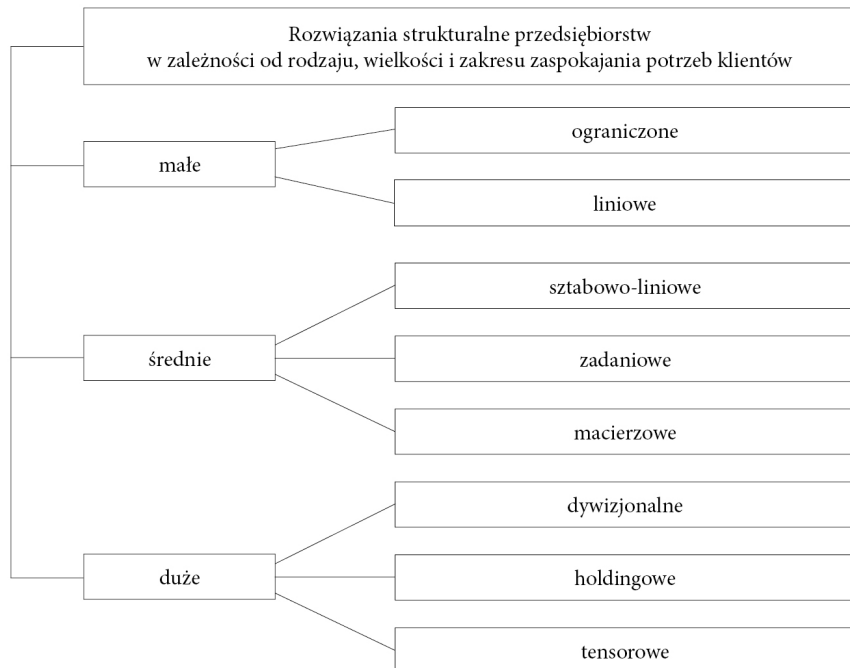
Istotną cechą współczesnego przedsiębiorstwa jest bowiem to, że działa ono w silnie zmiennym otoczeniu, a wskutek europeizacji oraz globalizacji rynków, konkurencja między rynkami wykazuje tendencje rosnące, co do wymagań klientów odnośnie do standardów jakości. Zatem w granicach obowiązującego prawa poszczególne przedsiębiorstwa mogą wybierać dowolną strategię dotyczącą wielkości, rodzaju i zakresu zaspokajania potrzeb klientów. Ich roz-

---

<sup>1</sup> Art. 17 ustawy z 30.8.1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 1055 ze zm.).

wiązania strukturalne mogą przyjmować zróżnicowane (od małych o układzie liniowym lub ograniczonym, poprzez średnie o układzie sztabowo-liniowym, zadaniowym lub macierzowym oraz duże o układzie dywizjonalnym, tensorowym lub holdingowym) (schemat 1). Skorelowane są one z instytucjonalnymi mechanizmami zarządzania. W związku z tym wzrasta znaczenie administrowania operacyjnego i strategicznego.

**Schemat 1.** Wielkość przedsiębiorstw a jego zadania.



Źródło: Opracowania własne.

W języku potocznym firma, przedsiębiorstwo i zakład przyjęto używać zamiennie, ale w nauce o organizacji i zarządzaniu istnieje semantyczna różnica w interpretacji tych pojęć. Firma to nazwa, pod którą kupiec rejestrowy prowadzi określoną działalność i występuje na rynku. Przedsiębiorstwo to samodzielny podmiot prawny nastawiony na osiąganie zysku w dłuższym okresie (może posiadać osobowość prawną), jest samodzielną, trwałą i samofinansu-

jącą się jednostką gospodarczą podejmującą decyzje na własne ryzyko. Natomiast zakład stanowi terytorialnie wyodrębnioną część większej jednostki organizacyjnej nie posiadającej statusu prawnego<sup>2</sup>.

Według *J. Kortana* podstawowe cechy przedsiębiorstwa obejmują następujące elementy<sup>3</sup>:

- regulacje,
- inspiracje,
- cele ekonomiczno-finansowe i niefinansowe.

Chcąc je zrealizować muszą one brać pod uwagę trendy rynkowe w zakresie stałego podwyższania jakości, wytwarzania nowych wyrobów, dotrzymywania terminów, ekologii, dostosowania do potrzeb, ergonomii, sieciowej struktury, globalnej organizacji, elastyczności i innowacyjności<sup>4</sup>.

Stopień złożoności funkcjonowania przedsiębiorstwa i zarządzania nim komplikuje się mimo rosnącego popytu na dobra materialne i usługi. Muszą one ponosić coraz większe nakłady na badania i rozwój, wprowadzanie nowych technologii oraz zatrudniania wykwalifikowanych pracowników. Wynikiem tego jest tendencja do koncentracji kapitału i tworzenia ponadnarodowych koncernów oraz zawierania aliansów strategicznych<sup>5</sup>.

Konkurencja rynkowa i konsumenci żądają coraz lepszych produktów po niższych cenach wywierając ogromną presję na racjonalizację kosztów przedsiębiorstwa. Dlatego należy doceniać rolę sprawnego systemu informacyjnego i poszukiwać nowych instrumentów wyzwalań kreatywności i inicjatywy kadry. Konieczna jest zmiana dotychczasowej filozofii działania i dostosowanie się do wymogów otoczenia<sup>6</sup>. Aby to osiągnąć należy oszczędnie gospodarować zasobami i wprowadzić zasady umiarkowania w polityce socjalnej. Przedsiębiorstwa można klasyfikować według kryterium wielkości na małe (zatrudniające do 50 pracowników), średnie (zatrudniające od 50 do 500 pracowników) i duże (zatrudniające ponad 500 pracowników). Ponadto większość klasyfikacji ma charakter umowny i teoretyczny, co oznacza, że w praktyce stosuje się podział według form organizacyjno-prawnych. Należą do nich: przedsiębiorstwa jednoosobowe, przedsiębiorstwa państwowe, spółki oraz spółdzielnie.

---

<sup>2</sup> Zob. *E. Spoczyńska*, Kodeks handlowy z komentarzem oraz zasady działania wszystkich podmiotów gospodarczych, Skierniewice 2006, s. 20.

<sup>3</sup> *J. Kortan*, Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem, Warszawa 2007, s. 70–71.

<sup>4</sup> *J. Lichtarski*, Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wrocław 2007, s. 48.

<sup>5</sup> *M. Bielski*, Organizacje, istota, struktury, procesy, Łódź 2012, s. 87.

<sup>6</sup> *W. Kieżun*, Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa 2007, s. 85.

Odpowiednie ukształtowanie się wszystkich czynników wynikające z podstaw prawnych danego podmiotu wpływa na formę organizacji zarządzania i skuteczność jego zastosowania w konkretnej sytuacji<sup>7</sup>. Zarządzanie bowiem jest tym rodzajem kierowania, w którym występują możliwości pośredniego i bezpośredniego koordynowania wysiłków na pożądanym poziomie. Charakteryzuje się prawem zarządzającego do decydowania lub współdecydowania o misji i celach organizacji oraz kierunkach i sposobach wykorzystania zasobów materialnych, finansowych i ludzkich. Istota zarządzania bowiem polega na realizacji podstawowych funkcji, do których należą: planowanie, organizowanie, motywowanie, koordynowanie oraz kontrola w stosunku do całego przedsiębiorstwa i reprezentowanie go na zewnątrz<sup>8</sup>.

Formy zarządzania oparte o umowy cywilno-prawne to kontrakty menedżerskie ustanawiające stosunek, którego celem jest przekazanie przez właściciela lub jego reprezentanta praw do administrowania podmiotem gospodarczym określając zadania, metody i sposoby działania oraz motywację<sup>9</sup>.

Kontrakt menedżerski może być narzędziem restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstwa, dlatego czynnikami determinującymi strategię są elementy związane z jego strukturą i kulturą organizacyjną. Są to uwarunkowania zewnętrzne stworzone przez makrootoczenie (polityczno-prawne, system norm, ekonomiczne, model gospodarki, techniczno-technologiczne, społeczno-demograficzne, naturalne i międzynarodowe) i mikrootoczenie (poziom konkurencji, funkcjonowanie dostawców, popyt, zagrożenia substytutami, społeczność lokalna) wpływające na możliwości oraz ograniczenia rozwoju.

Czynniki wewnętrzne są specyficzne dla każdego przedsiębiorstwa i związane są z jego kondycją ekonomiczno-finansową oraz poziomem rozwoju organizacyjnego. Należą do nich uwarunkowania instytucjonalne (finansowe, rzeczowe, informacyjne, organizacyjne) i transformacyjne (kultura, prawidłowa strategia, poparcie kierownictwa dla programu zmian, motywacja pracowników, wiedza o aktualnych procesach i nowoczesnych kierunkach rozwoju, bariery psychologiczno-społeczne). Istotną rolę odgrywają uwarunkowania konstrukcyjne, do których zalicza się odpowiednio sformułowane cele, prawidłowe sporządzenie dokumentu umowy, precyzyjnie i jednoznacznie określone warunki, obowiązki, uprawnienia, kompetencje, relacje, zabezpiec-

---

<sup>7</sup> P. Walentynowicz, Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą, Bydgoszcz 2009, s. 22.

<sup>8</sup> R. Rutka, Organizacja i zarządzanie, Gdańsk 2014, s. 23.

<sup>9</sup> B. Haus, H. Jagoda, Kontrakt menedżerski i firma zarządzająca jako nowe formy zarządzania przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce, Wrocław 2007, s. 5.

zione zobowiązania stron, opracowanie realnego programu zmian i rocznych etapowych planów rozwoju, kryteria oceny i czas do realizacji celów. Ważne są również uwarunkowania proceduralne (właściwa przyczyna i inicjatywa, prawidłowy wybór podmiotu zarządzającego) oraz przymioty menedżerskie (wysokie kwalifikacje zawodowe, wiedza psychologiczna i zdolności organizacyjne, umiejętności komunikowania się z ludźmi, poczucie odpowiedzialności społecznej, dbałość o wspólne interesy, koncentracja działań na podstawie ustalonych priorytetów, uczciwość, poczucie własnej wartości, kreatywność i przewidywalność)<sup>10</sup>.

Procedura przebiegu każdego kontraktu menedżerskiego składa się z trzech podstawowych faz: działania przed rozpoczęciem obowiązywania umowy, w trakcie i po jej obowiązywaniu. Są to cele (dokumenty, umowa), analiza strategiczna (misje i wizje rozwoju), roczne programy zmian (organizacja i harmonogram działań oraz realizacja i końcowa kontrola). Zatem zawarcie kontraktu menedżerskiego jest zasadne tylko, gdy całkowity wynik użyteczny przewyższa koszty jego wprowadzenia w ujęciu prakseologicznym oraz tradycyjną formę kierowania przedsiębiorstwem.

W związku z powyższym zaleca się dwie strategie: wybór kandydata z wewnątrz firmy przy pomocy specjalisty zarządzania zasobami ludzkimi lub z zewnątrz poprzez doradztwo personalne. Po dokonaniu wyboru następuje etap negocjacji mający na celu uszczegółowienie i sprecyzowanie warunków umowy oraz wypracowanie konsensusu między wszystkimi uczestnikami realizacji kontraktu.

Prawidłowo skonstruowana umowa powinna zawierać zagadnienia dotyczące dnia zawarcia, miejsce wykonywania, charakterystykę stron, przedmiot, czas obowiązywania, obowiązki, uprawnienia, kompetencje, zadania, wynagrodzenie, tryb zakończenia oraz oświadczenia woli i ewentualne załączniki.

Menedżer kontraktowy nie podlega służbowo zlecającemu, a zleceniodawca może ingerować w przebieg umowy tylko na podstawie zawartych w niej postanowień lub w sytuacji ich nieprzestrzegania. Zauważyć trzeba, że im więcej uregulowań ograniczających działalność menedżera, tym mniejsza elastyczność i kreatywność jego czynności. Kontrakt menedżerski bowiem jest alternatywą tradycyjnych form zarządzania i jako narzędzie powinien być stosowany świadomie i umiejętnie w zależności od potrzeb.

---

<sup>10</sup> J. Penc, Zarządzanie dla przyszłości, Gdańsk 2008, s. 74.

## § 2. Kontrakt menedżerski w przedsiębiorstwie prywatnym

W przedsiębiorstwach prywatnych kontrakty menedżerskie mogą być zawierane z członkami zarządu, kierownikami niższych szczebli i firmami zarządzającymi. Przyczyny ich powstawania to brak odpowiednich kwalifikacji i umiejętności kierowania firmą oraz oddzielenie własności.

Zawieranie kontraktów menedżerskich przez kierowników zarządzających wynika z chęci uzyskania większej samodzielności, wyższego statusu społecznego, większego wynagrodzenia, prawa do podejmowania powiększonego ryzyka i zmniejszenia zakresu kontroli ze strony właściciela<sup>11</sup>.

Powierzone jest wówczas zarządzanie częścią lub całością przedsiębiorstwa zewnętrznej firmie zarządzającej, które musi szczegółowo określać warunki wzajemnej współpracy. Cechą charakterystyczną jest dowolność, ale ograniczona obowiązującymi przepisami i przyjętymi powszechnie normami społecznymi. Zbiorcza charakterystyka kontraktów menedżerskich w przedsiębiorstwach prywatnych polega na umowie o zarządzaniu i składa się z następujących elementów:

- 1) celów jednostki organizacyjnej,
- 2) stron,
- 3) czasu,
- 4) sposobów wyłaniania administratora,
- 5) obowiązków zlecniodawcy ustanowionych statutem,
- 6) systemu motywacyjnego w postaci pensji podstawowej, okresowych premii, opcji na akcje, świadczeń materialnych i niematerialnych,
- 7) cech wyróżniających,
- 8) organu nadzorującego.

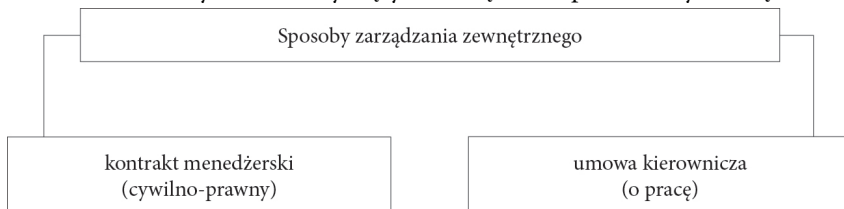
Mogą być one zawierane na czas określony lub nieokreślony i powinny dotyczyć zakresu powierzonych zadań. Umowy odnośnie do zarządzania powierzonym odcinkiem lub komórką można zawiązywać na podstawie kontraktu menedżerskiego (cywilno-prawnego) lub kierowniczego (o pracę) (schemat 2). Czyni się to z takich względów, że tradycyjne formy zatrudnienia nie służą pobudzaniu kreatywności kierowników, formalna decentralizacja uprawnień

---

<sup>11</sup> K. Bukowski, Wokół kontraktu menedżerskiego, Serwis prawnopracowniczy 2005, Nr 11, s. 11.

decyzyjnych nie prowadzi do zwiększenia samodzielności działania, realizacja zadań daje większą pewność dyrektorowi na osiągnięcie określonych wyników.

**Schemat 2.** Formy umów dotyczących zarządzania przez firmy zewnętrzne.



Źródło: Opracowania własne.

Zarządcy zewnętrzni nie są pracownikami, ale stronami umowy cywilno-prawnej i wówczas prawo pracy nie ma zastosowania, zaś gdy nie są na tzw. kontrakcie, to można zawierać z nimi umowy o pracę.

W sytuacji wymiaru sprawiedliwości, a w szczególności w zakresie sądownictwa powszechnego, jeżeli prezes przejawia skłonności do zarządzania instruktażowego, to korzystniejsze są kontrakty kierownicze na zasadach umowy o pracę (akt mianowania/powołania), a gdy preferuje podejście zadaniowe, to korzystniejsze są kontrakty menedżerskie oparte o umowy cywilno-prawne. Model dyrektywny lub parametryczny stylu zarządzania nie ma wpływu na rodzaj kontraktu kierowniczego i ma tylko znaczenie w aspekcie szczegółowości zadań i celów przedłożonych w umowie. W przedsiębiorstwie prywatnym zleceniodawcą jest zarząd za zgodą właściciela, a w państwowym dyrektor lub kontraktowy menedżer<sup>12</sup>.

Kontrakt menedżerski może przybierać różne formy: od krótkiej ogólnej do długiej szczegółowej. Powinien on dotyczyć wyodrębnionej komórki organizacyjnej konkretnego przedsiębiorstwa, a do obowiązków zleceniobiorcy należą wówczas: realizacja celów umowy, minimalizacja kosztów, maksymalizacja efektów oraz dbanie o powierzone mienie i interesy podległych pracowników. Organem nadzorującym jest zwierzchnik.

Zatem po dokonaniu charakterystyki przedsiębiorstwa w ramach kontraktu menedżerskiego oraz zawarciu umowy, sporządzeniu programu koniecznych zmian należy poddać analizie i ocenie przemiany w kolejnych latach i ostatecznie uzyskać odpowiedź odnośnie do zasadności wprowadzenia ta-

<sup>12</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Kraków 2013, s. 32.

kiego rozwiązania z uwypukleniem tej formy administrowania pod względem pozytywnych/negatywnych przeobrażeń w strukturze organizacyjnej, metodach i stylu zarządzania oraz relacjach (lepszyc/gorszych) z pracownikami konkretnej instytucji.