

Krystyna Ziółkowska

Kontrakty menedżerskie jako pozapracownicze podstawy zatrudnienia

Studia Prawnoustrojowe nr 9, 471-478

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Krystyna Ziółkowska
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

Kontrakty menedżerskie jako pozapracownicze podstawy zatrudnienia

1. Uwagi ogólne

Prawidłowy rozwój przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od jego sprawnego i efektywnego zarządzania. Transformacja systemowa w Polsce po roku 1989 wiązała się z przebudową stosunków własnościowych w gospodarce oraz z wprowadzeniem rynkowych mechanizmów i instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem. Od połowy lat dziewięćdziesiątych obserwuje się dynamiczny rozwój cywilnoprawnych podstaw zatrudnienia grupy zawodowej menedżerów. Podobnie jak w krajach zachodnich, tak i w Polsce umowy takie są nazywane kontraktami menedżerskimi. Niestety, z uwagi na brak kompleksowej regulacji tych umów w przepisach obowiązującego prawa, najczęściej podstawą zatrudnienia osób zarządzających przedsiębiorstwem jest stosunek pracy. Zatrudnienie menedżerów w organizacjach gospodarczych należy ujmować w ramach nowych zjawisk oraz nowych tendencji, jakie pojawiają się w dziedzinie prawa pracy. Do takich tendencji należy istotne zwiększenie woli stron stosunku pracy w kształtowaniu jego treści, swobody kontraktowania oraz uelastycznienia stosunków pracy. Decyzja przedsiębiorstwa i osoby zarządzającej w sprawie wyboru zatrudnienia ma fundamentalne znaczenie dla sytuacji prawnej obu stron. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotne będą możliwości motywowania zarządcy do zwiększenia efektywności podmiotu w obrocie gospodarczym, zaś menedżera – wywiązywanie się ze swoich obowiązków, dbanie o własne prawa oraz poziom ochrony prawnej zatrudnienia.

2. Pojęcie i charakter prawny kontraktu menedżerskiego

Za kontrakty menedżerskie uważa się wszelkie formy zatrudniania menedżerów, czyli osób pełniących jakiegokolwiek funkcje kierownicze w przedsiębiorstwie. Podkreśla się ich rolę w związku ze współczesnym podziałem pracy

wymagającym zatrudnienia profesjonalistów na stanowiskach kierowniczych w jednostkach gospodarczych. Działalność menedżera opiera się na różnych układach z właścicielem lub właścicielami czy organami reprezentującymi właściciela. Ważne jest, że między menedżerem (zarządcą) a właścicielem czy organem reprezentującym właściciela mogą ujawniać się rozbieżności interesów, postulowanych i realizowanych celów działania, rozbieżności w ocenie skuteczności zastosowanych środków oraz kryteriów efektywności zarządzania¹. W powszechnej opinii przedsiębiorców kontrakty menedżerskie uchodzą za nowoczesne i efektywne². Wielu autorów³ przypisuje pojęciu kontraktów menedżerskich różne znaczenia, m.in. „umowy o świadczenie usług menedżerskich” czy „kontrakty kierownicze”.

Kontrakt menedżerski pojmowany jest najczęściej jako umowa o świadczenie usług menedżerskich:

a) zawarta pomiędzy dwoma samodzielnymi podmiotami – zarządcą przedsiębiorstwa (menedżerem) a zlecającym zarząd przedsiębiorcą;

b) mająca za przedmiot zarządzanie za wynagrodzeniem cudzym przedsiębiorstwem (rozumiane jako podejmowane zarówno czynności faktycznych, jak i prawnych);

c) w imieniu przedsiębiorcy, na jego rzecz i rachunek oraz ryzyko⁴.

Zwraca się uwagę na to, że menedżer ma wносить do przedsiębiorstwa nowe wartości niematerialne (swoje kwalifikacje, umiejętności, predyspozycje, doświadczenie zawodowe, renomę oraz kontakty na rynku)⁵. To swoisty transfer *know-how* w dziedzinie zarządzania⁶, który w połączeniu z innymi zasobami ma zwiększyć efektywność na rynku pracy. S. Włodyka przez umowę menedżerską rozumie taką umowę o zarząd przedsiębiorstwem, która polega na uzdrowieniu lub restrukturyzacji przedsiębiorstwa albo niezależnie od tego optymalnie i racjonalnie prowadzeniu spraw przedsiębiorstwa⁷. Autor wskazuje, że w praktyce anglosaskiej wyróżnia się trzy typy kontraktów menedżerskich: MBO (*Management Buy-Out*), MBI (*Management Buy-In*), LBO (*Leveraged Buy-Out*). Natomiast E. Brozi twierdzi, że wymienione typy kontraktów są swoistymi technikami sprzedaży przedsiębiorstwa w ra-

¹ Z. Kubot, *Kontrakty menedżerskie*, Zielona Góra 1994, s. 5.

² Z. Kubot, *Rodzaje kontraktów menedżerskich*, „Przegląd Prawa Handlowego” 1999, nr 6, s. 12.

³ Zob. W. Gujski, *Kontrakty menedżerskie oraz inne umowy cywilnoprawne o świadczenie pracy*, Warszawa 2000, s. 17 i nast.; J. Kruczałak-Jankowska, *Umowy menedżerskie*, Warszawa 2000, s. 116–142.

⁴ S.W. Ciupa, *Natura prawna umowy*, „Manager”, dodatek specjalny pt. „Kontrakty menedżerskie” z grudnia 1997, s. 5.

⁵ Ibidem, s. 6.

⁶ J. Kruczałak-Jankowska, op. cit., s. 148.

⁷ S. Włodyka, *Prawo umów w obrocie gospodarczym*, Kraków 1993, s. 100 i nast.

mach metody prywatyzacji, jaką jest wykup przedsiębiorstwa⁸. Umowa menedżerska znajduje zastosowanie przy oddaniu przedsiębiorstwa w „używanie”. Polega to na przekazaniu ryzyka związanego z zarządzaniem osobie trzeciej w celu uzyskania efektów restrukturyzacyjnych, które prowadzą do wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. Metoda ta jest często stosowana w krajach rozwijających się, w których brakuje kapitału prywatnego o odpowiedniej wielkości, a główne problemy leżą w sferze zarządzania.

Kontrakty menedżerskie należą wyłącznie do kategorii umów cywilnoprawnych. Mimo że służą do zatrudniania osób wykonujących pracę na rzecz podmiotu zatrudniającego, są to umowy o odmiennym charakterze niż typowe umowy o pracę. Strony mogą swobodnie kształtować treść takiego kontraktu, wynagrodzenie menedżera może być uzależnione od konkretnych rezultatów określonych przez strony, nie ma również podporządkowania przedsiębiorcy lub jego kierownictwu. Ryzyko oraz odpowiedzialność za prowadzone przedsiębiorstwo podzielono między menedżera a przedsiębiorcę.

Precyzując pojęcie kontraktu menedżerskiego, przyjmuje się, że jest to umowa cywilnoprawna zawierana pomiędzy zleceniodawcą (właścicielem przedsiębiorstwa lub osobą reprezentującą właściciela) oraz zleceniobiorcą (wyspecjalizowanym menedżerem lub firmą zarządzającą) w celu świadczenia szeroko pojętych usług zarządzania lub realizacji określonych zadań, gdzie strony mogą dowolnie kształtować warunki umowy w ramach przepisów kodeksu cywilnego i powszechnie obowiązujących przepisów prawa⁹.

3. Kategorie kontraktów menedżerskich

Różnorodność kontraktów menedżerskich i kierowniczych uzasadnia ich klasyfikację według różnych kryteriów¹⁰. Wielość umów o zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga uporządkowania na podstawie pewnych kryteriów, które umożliwią wyróżnienie ich poszczególnych typów.

1) Z punktu widzenia więzi prawnych łączących menedżera z przedsiębiorcą kontrakty menedżerskie można podzielić na te, które są samodzielną

⁸ E. Brozi, *Drogi i bariery prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, Łódź 1993, s. 84 i nast., 94–95. Autor definiuje kontrakty w następujący sposób: MBO – to taki kontrakt, w którym podmiotem przejmującym jest kadra menedżerska wywodząca się z przejmowanego przedsiębiorstwa. LBO – to wykup przedsiębiorstwa przez jego kadrę menedżerską, oparty na silnym wspomaganie kredytowanym ze strony instytucji finansowych. EBO – to wykup pracowniczy, w którym podmiotem wykupującym jest nie tylko kadra menedżerska, ale również szeregowi pracownicy przedsiębiorstwa. MBI – przejmującym jest grupa menedżerów z zewnątrz przedsiębiorstwa, popierana przez instytucje finansujące transakcje.

⁹ P. Walentyłowicz, *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*, Bydgoszcz 2000, s. 52.

¹⁰ Z. Kubot, *Pojęcie i rodzaje kontraktów menedżerskich. Prawo pracy, ubezpieczenia społeczne, polityka społeczna*, Opole 1998, s. 225–226.

podstawą pełnienia funkcji zarządzającej, jak i te, które występują obok innej podstawy angażowania menedżerów. Kontrakty tego drugiego rodzaju mogą być pierwotne lub wtórne wobec innej podstawy zatrudnienia menedżera¹¹.

2) Kryterium podziału kontraktów menedżerskich jest też status prawny zarządcy¹². Można wyróżnić kontrakty menedżerskie, które mogą być zawierane wyłącznie z osobami fizycznymi, zarówno z osobami fizycznymi, jak i prawnymi bądź wyłącznie z osobami prawnymi.

3) Na podstawie kryterium pozycji menedżera w strukturze organizacyjnej wyróżnić możemy kontrakty zawierane z menedżerami najwyższego szczebla oraz kontrakty z menedżerami niższych stopni. W praktyce umowy o zarządzanie zawierane są najczęściej z naczelnymi menedżerami organizacji gospodarczych¹³.

4) Są kontrakty menedżerskie będące umowami nazwanymi, uregulowane przez ustawodawcę, oraz kontrakty menedżerskie wprowadzane do obrotu prawnego jako umowy nienazwane na zasadzie swobody umów¹⁴. Podział ten ma charakter umowny, ponieważ w świetle teorii umów prawa cywilnego ustawowe nadanie nazwy danej umowie oraz jej fragmentaryczna regulacja bez określenia *essentialia negotii* takiej umowy nie pozwala na uznanie jej za umowę nazwaną¹⁵.

5) Kryterium powierzania zarządzania na podstawie kontraktów menedżerskich instytucjami publicznymi. Przykładem może być umowa o zarządzanie publicznymi zakładami opieki zdrowotnej (art. 44 ust. 4 ustawy o zakładach opieki zdrowotnej) lub umowa o zarządzanie instytucjami kultury (art. 15 ust. 4a ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej). Można wyróżnić podział kontraktów menedżerskich na kontrakty w organizacjach gospodarczych (przedsiębiorstwach) oraz kontrakty w instytucjach publicznych¹⁶.

W literaturze używa się terminu „kontrakty menedżerskie” w szerokim rozumieniu, gdyż obejmuje on zarówno takie kontrakty, które pojawiają się w praktyce, jednak nie mają jednoznacznej regulacji prawnej, jak i takie, które taką obowiązującą regulację posiadają. Problematykę kontraktów menedżerskich należy traktować przyszłościowo, gdyż będzie ona wymagać uwagi ustawodawcy i doktryny.

¹¹ Z. Kubot, *Rodzaje kontraktów...*, s. 14.

¹² Ibidem, s. 14–15.

¹³ B. Haus, G. Osbert-Pociecha, H. Jagoda, *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Warszawa 1996, s. 93.

¹⁴ Z. Kubot, *Rodzaje kontraktów...*, s. 15.

¹⁵ Zob. J. Kruczałak-Jankowska, op. cit., s. 133 i nast.

¹⁶ Z. Kubot, *Rodzaje kontraktów...*, s. 15.

4. Obowiązki menedżera

Menedżer zobowiązuje się do dołożenia należytej staranności przy wykonywaniu czynności, jakie mu powierzono. W umowie mogą się znaleźć postanowienia typowe dla umowy o dzieło, czyli obowiązek osiągnięcia określonego celu gospodarczego, poziomu zysku, wdrożenia produkcji danych towarów, uzyskanie określonej pozycji na rynku, wprowadzenie spółki na giełdę, zbudowanie sieci oddziałów¹⁷. Prowadzenie spraw przedsiębiorstwa obejmuje działania polegające na planowaniu, organizowaniu, kierowaniu oraz podejmowaniu decyzji dotyczących przedsiębiorstwa w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej, a także kontroli ich wykonywania. Zarządzający przedsiębiorstwem na podstawie kontraktu menedżer przejmuje obowiązki kierownicze i uprawnienia kontrolne, w ramach których podejmuje odpowiednie decyzje. Są to najczęściej czynności natury faktycznej, o charakterze merytorycznym, wywołujące skutki poza sferą samego prawa (np. uprawnienia kierownicze wobec pracowników przedsiębiorstwa)¹⁸. W kontrakcie należy sprecyzować prawa oraz obowiązki menedżera, określić sposób świadczenia pracy, zakres swobody w podejmowaniu decyzji oraz kwestię odpowiedzialności. Obowiązki można również określić, wyznaczając cele i zadania do wykonania, które wynikają z planów działania przedsiębiorstwa bądź z umów statutowych lub uchwał. W ramach reprezentacji menedżer rozporządza przedsiębiorstwem i zaciąga zobowiązania w imieniu podmiotu, którym zarządza. Powyższe czynności prawne uzupełniają czynności faktyczne podejmowane przez menedżera przy prowadzeniu spraw przedsiębiorstwa¹⁹.

Zgodnie z zasadą swobody umów do kontraktu menedżerskiego mogą być wprowadzane także i inne obowiązki. Do głównych celów zawierania umów o zarządzanie należą:

- a) zwiększenie efektywności działania przedsiębiorstwa;
- b) dokonanie naprawy (sanacji) przedsiębiorstwa;
- c) kontynuacja działalności przedsiębiorstwa;
- d) zwiększenie zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa (transfer *know-how*, podniesienie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa);
- e) przygotowanie przedsiębiorstwa do zbycia lub przekształcenia;
- f) rozpoczęcie nowej formy lub rodzaju działalności przedsiębiorstwa²⁰.

W kontrakcie należy wskazać, jakie konkretne zadania ma wykonywać menedżer. W szczególności do tych obowiązków można zaliczyć:

¹⁷ R. Sadlik, *Zatrudnienie członków zarządu w spółkach kapitałowych*, „Prawo Pracy” 1999, nr 8, s. 10–11.

¹⁸ S. W. Ciupa, *Typowe postanowienia kontraktu – obowiązki i uprawnienia menedżera*, „Manager”, dodatek specjalny pt. „Kontrakty menedżerskie” z grudnia 1997, s. 8.

¹⁹ Ibidem, s. 8 i nast.

²⁰ S. W. Ciupa, *Przyczyny i cele zawierania kontraktów w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, „Manager”, dodatek specjalny pt. „Kontrakty menedżerskie” z grudnia 1997, s. 14.

- w przypadku prezesa – kierowanie i koordynowanie pracami zarządu,
- nadzór nad funkcjonowaniem wszystkich działów spółki,
- zapewnienie efektywnej działalności operacyjnej spółki,
- sporządzenie bilansów, sprawozdań, rachunku zysków i strat,
- prowadzenie polityki kadrowej – tworzenie systemów motywujących pracowników,
- dokonywanie za spółkę, będącą pracodawcą, czynności w sprawach z zakresu prawa pracy wobec pracowników spółki,
- kształtowanie dobrego imienia i wizerunku firmy,
- nadzór nad przesunięciami technicznymi, organizacyjnymi i ekonomicznymi przedsiębiorstwa,
- udostępnianie wszelkich dokumentów radzie nadzorczej (komisji rewizyjnej),
- prowadzenie dokumentacji spółki, wymaganej przez obowiązujące przepisy prawne²¹.

W interesie przedsiębiorcy leży ochrona wszelkich informacji handlowych, inwestycyjnych, technologicznych, ekonomicznych, do których menedżer ma pełny dostęp. Do kontraktów menedżerskich często wprowadza się więc ograniczenia o charakterze konkurencyjnym. W szczególności dotyczą one tajemnicy przedsiębiorstwa, zakazu konkurencji i klauzuli konkurencyjnej²². Przepisy prawne dopuszczają podpisanie umów o zakazie konkurencji podczas trwania zatrudnienia, a także po jego ustaniu (tzw. klauzula konkurencyjna), jednocześnie przedstawiając konsekwencje ich naruszenia.

Organy nadzorcze przedsiębiorstwa mogą kontrolować sposób kierowania przez menedżera zarządem oraz nakazać przedstawienie im w odpowiedniej formie i treści niezbędnych informacji i dokumentów dotyczących kondycji finansowej przedsiębiorstwa.

5. Rozwiązanie kontraktu menedżerskiego

Stron podpisujących kontrakt menedżerski nie obowiązują ograniczenia co do ilości zawieranych po sobie umów terminowych, jak to ma miejsce w przypadku umów o pracę na czas określony (art. 25¹ § 1 k.p.). W praktyce dochodzi do zawierania kontraktów na okres jednego roku z opcją przedłużenia na następny rok lub dłuższy okres²³. W przypadku członków zarządu umowa powinna obejmować tylko okres pełnienia funkcji, w konsekwencji

²¹ E. Suknarowska-Drzewiecka, E. Anyszka, *Umowy cywilnoprawne w zatrudnieniu*, Warszawa 2007, s. 83–84.

²² S. W. Ciupa, *Typowe postanowienia...*, s. 9.

²³ B. Haus, G. Osbert-Pociecha, H. Jagoda, op. cit., s. 85.

kontrakt menedżerski z członkiem zarządu spółki akcyjnej może być zawarty tylko na czas określony, nie przekraczający 5 lat, a z członkiem zarządu spółki z o.o. – na czas określony lub nieokreślony. Natomiast w sytuacji, gdy menedżerem zostaje osoba nie będąca członkiem zarządu, kontrakt można podpisać zarówno na czas oznaczony, jak i nieoznaczony.

W literaturze podkreśla się, że kontrakt menedżerski powinien być zawierany na minimum kilka lat²⁴. Menedżer powinien mieć zapewniony odpowiedni czas na realizację wyznaczonych mu zadań. W dłuższej perspektywie musi się on uporać ze skutkami wadliwych działań poprzednich zarządców i zacząć sprawnie zarządzać przedsiębiorstwem²⁵. Strony mogą wprowadzić postanowienia umożliwiające wcześniejsze rozwiązanie kontraktu. Kontrakty menedżerskie w szczególności powinny dokładnie określać przyczyny natychmiastowego rozwiązania umowy. Najczęściej są one związane z działaniem menedżera na szkodę przedsiębiorstwa, podjęciem działalności konkurencyjnej sprzecznej z zawartą w kontrakcie klauzulą, zaistnieniem konfliktu między menedżerem a przedsiębiorcą go zatrudniającym, niemożnością wykonywania obowiązków zarządczych przez czas dłuższy niż określony w umowie, popełnieniem przez zarządcę określonego typu przestępstwa, czy też po prostu działaniem siły wyższej²⁶.

Zgodnie z art. 45c ust. 1 ustawy o przedsiębiorstwach państwowych²⁷, organ założycielski może rozwiązać z menedżerem umowę o zarządzanie, gdy:

- a) zarządca w związku z zarządzaniem przedsiębiorstwem dopuszcza się rażącego naruszenia prawa;
- b) przedsiębiorstwo państwowe przez co najmniej 3 kolejne miesiące nie wypełnia zobowiązań wobec Skarbu Państwa z tytułu podatków;
- c) zarządca w sposób istotny naruszył postanowienia umowy o zarządzanie przedsiębiorstwem;
- d) przedsiębiorstwo państwowe przekroczyło wskaźniki przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia, ustalone przez trójstronną Komisję ds. Społeczno-Gospodarczych lub Radę Ministrów, w trybie określonym w ustawie o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń u przedsiębiorców oraz o zmianie niektórych ustaw, co spowodowało pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa²⁸.

²⁴ W. Gujski, op. cit., s. 56.

²⁵ Ibidem, s. 56 i nast.

²⁶ S. W. Ciupa, *Czas trwania i rozwiązanie kontraktu*, „Manager”, dodatek specjalny pt. „Kontrakty menedżerskie” z grudnia 1997, s. 13.

²⁷ Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych (tekst jedn. Dz.U. z 2002 r., nr 112, poz. 981 z późn. zm.).

²⁸ Ustawa z dnia 16 grudnia 1994 r. o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń w podmiotach gospodarczych oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. z 1995 r., nr 1, poz. 2 z późn. zm.).

Należy zauważyć, że rozwiązanie kontraktu menedżerskiego jest możliwe na podstawie porozumienia stron. Umowa może z mocy prawa również wygasnąć w razie śmierci menedżera lub utraty przez niego pełnej zdolności do czynności prawnych.

Summary

It shows the practice of economic development, that enterprise the services of management more and more often be testified on basis of manager contracts. According to the Civil Law, the qualification of this type of contracts gives sides large possibilities to free formation of content of manager contracts. In this type of contracts the manager and the businessman does not be embarrass of the principles of the Labour Code, therefore the mutual rights in borders of liberty of contracts can shape freely and the duties. The relating the range differences in tenet step out as well as the definition of manager contract, but the authors' majority agrees that these contracts should be classified to contracts in the Civil Law instead of the Labour Law. The article represents characterizing manager contract features, explanation notion, it shows the categories of contracts contained in Polish legal system as well as manager's duties and ways of the terminations of the contracts.