

Wykorzystanie kontraktów menedżerskich w nadzorze właścicielskim przedsiębiorstw komunalnych

**Karolina
Chrabąszcz-Sarad,
Michał Kozioł**

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: Warunkiem niezbędnym, by przedsiębiorstwo rozwijało się prawidłowo, jest zapewnienie sprawnego i efektywnego zarządzania przez wykwalifikowaną osobę, zarówno jeżeli rozważamy funkcjonowanie przedsiębiorstwa prywatnego, jak i państwowego. Do niedawna z menedżerem w spółce z kapitałem państwowym można było zawierać standardową umowę o pracę lub zastosować kontrakt menedżerski. Od 9 września 2016 roku z członkiem organu zarządzającego spółka ma obowiązek zawrzeć umowę o świadczenie usług zarządzania. Zasadniczym zamiarem nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw komunalnych jest zapewnienie stanu, w którym zarządzający dąży do realizacji oczekiwań interesariuszy.

Celem artykułu jest dokonanie wstępnego opisu i przywołanie badań dotyczących wykorzystania kontraktów menedżerskich w przedsiębiorstwach komunalnych oraz ocena ich efektywności. Przyjęto tezę, że kontrakt menedżerski jest efektywnym narzędziem nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw komunalnych. Za zasadniczy problem badań uznano opracowanie ramowej koncepcji analizy efektywności kontraktów menedżerskich w przedsiębiorstwach komunalnych. W artykule wykorzystano badania zawarte w literaturze przedmiotu, badanie koncepcyjne oparte na wnioskowaniu logicznym – zwłaszcza analizę czynników wpływu, metodę kwestionariuszową, badanie eksperckie i analizę przypadku.

Słowa kluczowe: efektywność nadzoru, mechanizm nadzoru, kontrakt menedżerski, sektor komunalny

1. Wprowadzenie

Nowe czasy rodzą nowe problemy w niemal każdej dziedzinie działalności człowieka. Szczególnie intensywne zmiany są zauważalne w sferze funkcjonowania przedsiębiorstw i instytucji. Rozwój innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy, postępująca globalizacja, wzrost znaczenia ekonomii niskich kosztów czy rozszerzenie gospodarki interesariuszy, wzrost sektora publicznego to tylko niektóre zjawiska i procesy silnie oddziałujące na naturę i akcelerację firm. Skala przemian zachodzących w otoczeniu organizacji i zmiana zasad jej funkcjonowania wymaga odpowiedniego przekształcenia,

Korespondencja:
Karolina Chrabąszcz-Sarad
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna
Wydział Zarządzania i Turystyki
Katedra Zarządzania
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 14 65 65 522
E-mail:
karolina.chrabaszcz@mwise.edu.pl

modyfikacji mechanizmów nadzorczych i zarządczych. Analiza i opis wspomnianych determinant nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*) stanowią jedno z największych wyzwań ekonomii i współczesnej teorii zarządzania¹.

Głównym celem mechanizmów nadzoru korporacyjnego jest tworzenie warunków rozwoju oraz generowanie wzrostu efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ogólne sposoby realizacji tego celu zawierają liczne już koncepcje nadzoru korporacyjnego, w tym zwłaszcza teoria agencji, teoria kosztów transakcyjnych czy teoria kontraktów niekompletnych.

Teoria agencji postrzega przedsiębiorstwo jako sieć formalnych i nieformalnych kontraktów wiążących mocodawcę i agenta oraz pracowników i innych dostawców kapitału (Jensen, 2000). Na mocy tych kontraktów strony godzą się świadczyć konkretne usługi na rzecz organizacji w zamian za określone wynagrodzenia. Kontrakty menedżerskie należą do tej sieci, tworzą „reguły gry” w zakresie świadczenia usług menedżerskich (Jensen, 1983, za: Tosi Jr., Gomez-Mejia, 1994). Mają za zadanie ograniczyć dwa główne zjawiska negatywnie oddziałujące na kondycję firmy: ryzyko działania oportunistycznego agentów (*moral hazard*) i asymetrię informacyjną (*information asymmetry*) (por. Gomez-Mejia, Balkin, 1992). Z kolei w teorii kontraktów niekompletnych przyjmuje się, że ze względu na asymetrię informacji i ograniczoną racjonalność stron kontrakty mogą redukować niepewność jedynie w umiarkowanym zakresie (Hart, 1995).

W teorii kosztów transakcyjnych ujęto sposoby analizy relacji środki–cele, czyli ocenę efektywności organizacji działań. Struktura nadzoru korporacyjnego stanowi ramy instytucjonalne zapewniające właściwą realizację transakcji. Staje się więc środkiem zaprowadzania porządku (ładu) w relacjach, w których konflikty mogą zagrozić osiągnięciu wspólnych celów (Williamson, 1996, s. 11–13).

Przywołane teorie, silnie z sobą powiązane, zawierają podobną tezę, że podstawę nadzoru korporacyjnego stanowi kontraktowe ujęcie przedsiębiorstwa (Mesjasz, 2005, s. 319). Natomiast kontrakty menedżerskie to szczególny rodzaj kontraktów w systemie nadzoru korporacyjnego. Określenie właściwej struktury i natężenia bodźców jest ważnym problemem tego nadzoru.

Zarówno w teorii agencji, jak i w teorii kontraktów niekompletnych czy teorii kosztów transakcyjnych podstawową jednostką analizy relacji w ramach *corporate governance* są kontrakty jako instrumenty wiążące mocodawcę i agenta, będące środkiem osiągnięcia porządku, ładu korporacyjnego, generującego wzrost efektywności przedsiębiorstwa. Przedmiot i zakres tej analizy ograniczono do relacji mocodawca–agent, pomijając inne strony

¹ Na potrzeby dalszych analiz przyjęto, że nadzór korporacyjny to zbiór instytucji prawnych i ekonomicznych oraz mechanizmów kontroli mających na celu zapewnienie efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w sytuacji pojawienia się różnych interesów podmiotów zaangażowanych w ich funkcjonowanie (Polskie Forum Corporate Governance). Natomiast przez nadzór właścicielski rozumie się układ instytucji i odpowiadających im mechanizmów kontroli wykorzystywanych przez właściciela kapitału; jest to zatem sposób sprawowania czynności nadzorczych i zarządczych w przedsiębiorstwie. Nadzór właścicielski jest utożsamiany z formalnym systemem odpowiedzialności najwyższego kierownictwa przed akcjonariuszami (Jerzemowska, 2002, s. 20).

kontraktu, np. kierowników różnych szczebli czy pracowników². Prezentowane w ogólny sposób mechanizmy stanowiące środki osiągnięcia celów nadzoru korporacyjnego nie ujmują zasad ich transformacji (operacjonalizacji) na system jednoznacznych miar, które następnie można wykorzystać w procesie kontroli i motywowania. Powyższe ogólne rozważania nie pozwalają na dokładne przedstawienie wszystkich mechanizmów nadzoru korporacyjnego, nie wyjaśniają również zasad i sposobów działania cząstkowych mechanizmów³.

Wracając jednak na grunt teorii i praktyki zarządzania, należy wspomnieć przynajmniej o niektórych formach organizacyjno-prawnych, wyznacznikach analizy mechanizmów nadzoru korporacyjnego, które mogą stanowić podstawę formułowania kontraktów w przedsiębiorstwie. Najważniejsza, jak się wydaje, jest profesjonalizacja zarządzania, która w swej istocie oznacza, że świadczenie usług menedżerskich ma charakter zawodowy, a specyfika tych usług uzasadnia potrzebę określenia ich w kontrakcie menedżerskim. Kluczowe znaczenie ma również zasada autonomizacji zarządzania, tj. kreowanie organu zarządzającego, wyposażonego w kompetencje ustalone przepisami prawa oraz postanowieniami statutu firmy (np. rada zarządzająca, rada nadzorcza, zarząd, prokurent), których właściciel nie może na bieżąco zmieniać i nimi sterować. Z kolei powszechnie stosowana zasada decentralizacji zarządzania jest rozumiana jako przekazywanie uprawnień szczebla wyższego szczeblowi niższemu, co wiąże się z zatrudnieniem personelu kierowniczego, którego obowiązkiem jest kompetentne zarządzanie fragmentem firmy. Także w tym przypadku pełnienie funkcji kierowniczej ma charakter zawodowy, a specyfikę tych usług można określić w kontraktach kierowniczych. Warto dodać jeszcze formę profesjonalizacji i autonomizacji funkcji wytwórczej – delegowana przez właścicieli (lub pełnomocników), jest realizowana przez najemnych pracowników. Można ją też określić w tzw. kontraktach pracowniczych.

Zaprezentowane uogólnione podejście do badania istoty i form kontraktów (tj. proefektywnościowych systemów motywacyjnych kadry kierowniczej i specjalistów) stanowi szeroki, wielowymiarowy obszar analizy relacji w ramach nadzoru korporacyjnego.

Cel niniejszego artykułu jest dużo skromniejszy, gdyż sprowadza się do dokonania wstępnego opisu i omówienia badań dotyczących wykorzystania kontraktów menedżerskich w przedsiębiorstwach komunalnych oraz oceny ich efektywności. Miarą skuteczności struktury bodźców stanowiących kontrakt jest intensywność pobudzania przez nią produktywno-

² W dobie serwicyzacji i strategicznej gospodarczo roli przedsiębiorstw wysokich technologii kluczowe znaczenie mają te systemy nadzoru korporacyjnego, które obejmują mechanizmy motywacji takich grup interesariuszy, jak kluczowi pracownicy. Sprawne schematy bodźcowe sprzyjają wydajnej pracy i decydują o sukcesie uczestników wewnętrznych i zewnętrznych (wszystkich, którzy odnoszą korzyści z długookresowego funkcjonowania spółki), a przez to i przedsiębiorstwa, regionu oraz gospodarki (Kulwicki, Siekierski, Śliwa, 2016, s. 33).

³ Badacze zajmujący się operacjonalizacją celów nadzoru korporacyjnego mogą skorzystać z koncepcji Shanna Turnbulla (2000), który zaproponował wyznaczniki analizy mechanizmów nadzoru. Koncepcja ta, jak się wydaje, nawiązuje do klasycznej cybernetyki i została nazwana przez jej autora *Transaction Bytes Analysis* (TBA), co można przetłumaczyć jako „analiza transakcji informacyjnych”. Transakcja informacyjna obejmuje nie tylko klasyczny proces przetwarzania informacji, ale również procesy kognitywne. Zawiera wszelkiego typu organizacje i hierarchie wewnątrz przedsiębiorstwa. Mechanizmy współpracy w tej koncepcji wynikają z psychologicznych i fizjologicznych ograniczeń możliwości człowieka do realizacji „transakcji informacyjnych” (za: Mesjasz, 2005, s. 30).

ści organizacji. Osiągnięcie celu wymagało analizy rezultatów dotychczasowych badań, jak również wyników własnych badań empirycznych.

Przyjęto tezę, że kontrakt menedżerski jest efektywnym narzędziem nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw komunalnych, natomiast odniesienie stanowią wyniki tych przedsiębiorstw.

Za główny problem badań uznano opracowanie ramowej koncepcji analizy efektywności kontraktów menedżerskich w przedsiębiorstwach komunalnych.

W artykule wykorzystano badania zawarte w literaturze przedmiotu, badanie koncepcyjne oparte na wnioskowaniu logicznym – zwłaszcza analizę czynników wpływu, metodę kwestionariuszową, badanie eksperckie i analizę przypadku.

2. Ramowe ujęcie koncepcji analizy efektywności kontraktów menedżerskich w przedsiębiorstwie komunalnym

Sporządzenie kontraktu menedżerskiego jest trudne, wymaga przeprowadzenia wielu prac analitycznych i studialnych, których wyniki będą determinować ostateczne rozwiązanie. Są to najczęściej czynności identyfikacyjne, badania porównawcze i *benchmarking*, decyzje projektowo-wdrożeniowe bazujące na myśleniu systemowym i podejściu historycznym, formalizacja i inne.

Proces przygotowania kontraktu opiera się na następujących założeniach:

- do analizy i opisu mechanizmu nadzoru korporacyjnego można wykorzystać zarówno koncepcje powstałe na gruncie ekonomii, jak i inne koncepcje teoretyczne dotyczące nadzoru (*governance*);
- nieodzowna jest identyfikacja i opis dziedziny funkcjonowania przedsiębiorstwa, charakterystyka jego mechanizmów nadzorczych i kontrolnych, ze zwróceniem uwagi szczególnie na sektor działania: prywatny, publiczny;
- metody oceny efektywności kontraktów menedżerskich (szerzej: struktury bodźców) powinny być rozdzielone na dwie grupy: metody oceny przedsięwzięć dochodowych (rynkowych) oraz metody odnoszące się do oceny przedsięwzięć niedochodowych (sektor publiczny);
- w przypadku przedsiębiorstw komunalnych system ten mogą stanowić kryteria ekonomiczne i społeczne, mogą to być łatwo obserwowalne zmienne, jak i trudno mierzalne modele-wzorce, np. kryteria użytkowe, ekologiczne, polityczne czy też biologiczne – związane z funkcją życiową człowieka;
- analiza ukierunkowana na ocenę efektywności kontraktów menedżerskich lub innej zaprojektowanej struktury bodźców wykorzystuje istniejące modele-wzorce (*benchmarks*) lub modele-wzorce, które dopiero należy przygotować;
- wśród licznych metod oceny efektywności systemu bodźców dominującą rolę odgrywa analiza efektywności ekonomicznej, dotycząca perspektywy ekonomiczno-finansowej, która opiera się na kryterium zdolności generowania zysków;
- niezwykle użyteczną metodą jest analiza preferencji, ze zwróceniem uwagi szczególnie na metodę opinii ekspertów, metodę pogłębionego wywiadu (*Case Study Protocols*), kwestionariusz ankiety;

- ważne i przydatne, jak się wydaje, są: metody rankingu, wielowymiarowa analiza porównawcza, metoda dwustopniowej oceny wariantów projektów czy metody oceny (zarządzania) ryzyka;
- niezwykle istotnym zadaniem metodycznym jest opracowanie zasad i określenie warunków implementacji systemu bodźców, wskazanie i doskonalenie technik wdrożenia projektu.

3. Istota i konstrukcja kontraktów menedżerskich

W polskiej nomenklaturze pojęcie kontraktu nie jest jednoznaczne. Za kontrakty menedżerskie uważa się wszelkie formy zatrudniania menedżerów, czyli osób, które pełnią funkcje kierownicze w przedsiębiorstwie (Ziółkowska, 2009, s. 471). Kontrakt zwany jest także umową menedżerską czy umową o zarządzanie przedsiębiorstwem. Część autorów za kontrakt uważa jedynie umowę cywilnoprawną dotyczącą szeroko pojętych usług zarządzania przedsiębiorstwem lub jego częścią, natomiast pozostali do kontraktów menedżerskich zaliczają także umowę o pracę (Walentyłowicz, 2000, s. 45–46). Grzegorz Orłowski i Andrzej Patulski przez kontrakt menedżerski rozumieją umowę cywilnoprawną o świadczenie usług menedżerskich, która jest zgodna z art. 750 k.c. (Orłowski, Patulski, 1999, s. 4). Podobne stanowisko reprezentuje Anna Mróz (1997, s. 2–4). Piotr Dwojacki i Bogdan Nogalski są zdania, że kontrakt menedżerski polega na zastąpieniu zarządzania jako pracy – usługą zarządzania (Dwojacki, Nogalski, 1998, s. 6). Ber Haus wylicza dwa rodzaje kontraktów menedżerskich z punktu widzenia stosunku pracy, tj.: kontrakt opierający się na stosunku pracy oraz kontrakt opierający się na umowie o świadczenie usług w zakresie zarządzania, niebędąca umową o pracę (Haus, 1995, s. 88). Ważnym elementem definicji jest zwrot „umowa o świadczenie usług” (art. 750 k.c.). Zarządzanie jest typową usługą, w związku z czym należy stosować do niego normy Kodeksu cywilnego dotyczące zobowiązań odnoszących się do świadczenia usług, czyli przede wszystkim o umowie-zleceniu i umowie o dzieło. Zdzisław Kubot twierdzi, że kontrakty menedżerskie mogą mieć charakter umów cywilnoprawnych, ale mogą być też umowami o pracę (Kubot, 1994). W literaturze przedmiotu można także spotkać takie stanowiska, jak te prezentowane przez Leszka Koziół i Ewę Chmielek-Łubińską, którzy przez kontrakt menedżerski rozumieją raczej umowę o pracę zawieraną z kierownikami jednostek organizacyjnych w ramach danej firmy (Chmielek-Łubińska, Koziół, 1996, s. 128–129). J. Pawłowska uważa, że umowa o zarządzanie przedsiębiorstwem, czyli kontrakt menedżerski, może mieć charakter umowy cywilnoprawnej, ale w zależności od woli stron może to być umowa-zlecenie, umowa o dzieło, umowa mieszana lub nienazwana. Taki kontrakt menedżerski, jej zdaniem, zazwyczaj zawierany jest w spółkach prawa handlowego (w spółkach akcyjnych i z ograniczoną odpowiedzialnością) (Pawłowska, 1996, s. 55). Anna Mróz przez umowę menedżerską rozumie zwykle umowę, w której menedżer lub grupa menedżerska zobowiązuje się za wynagrodzeniem do prowadzenia przedsiębiorstwa drugiej stronie umowy, na jej rzecz, w jej imieniu, z wykorzystaniem wniesionej wiedzy, kompetencji i doświadczenia. Właściciel przedsiębiorstwa, czyli druga strona umowy, zobowiązuje się przenieść na menedżera swoje uprawnienia kierownicze, tak aby był on w stanie zwiększyć lub utrzymać kondycję finansowo-ekonomiczną przedsiębiorstwa w za-

mian za wynagrodzenie (Mróz, 1997, s. 11). Kontrakt różni się od umowy o pracę większą autonomią stron w określaniu jego kształtu i treści, co daje możliwość bardziej swobodnego określania układu stosunków pomiędzy stronami. Zdaniem Sławomira W. Ciupy kontrakt menedżerski najczęściej pojmowany jest jako umowa o świadczenie usług menedżerskich, zawierana pomiędzy dwoma samodzielnymi podmiotami (zarządcą przedsiębiorstwa a zlecającym zarząd przedsiębiorstwem), mająca za przedmiot zarządzanie za wynagrodzeniem cudzym przedsiębiorstwem w imieniu przedsiębiorcy, na jego rzecz, rachunek oraz ryzyko (Ciupa, 1997a, s. 5).

Wspomniane wyżej umowa-zlecenie, jak i umowa o pracę są zobowiązaniem starannego działania. Przyjmujący zlecenie nie jest więc zobligowany do działania, którego efektem będzie określony, założony wcześniej przez strony rezultat. Wystarczy, że będzie dokładał należytej staranności, by osiągnąć zamierzony cel. Rezultat jest natomiast podstawą zobowiązania kształtującego umowę o dzieło, gdzie ryzyko jest przeniesione na przyjmującego zamówienie. Zobowiązuje się on do wykonania oznaczonego dzieła, w zamian za co zamawiający zobowiązuje się do zapłaty wynagrodzenia (art. 627 k.c.). Powyższe rozróżnienie ma wielkie znaczenie, ponieważ kontrakt menedżerski to umowa cywilnoprawna, ale mieszana, zawierająca elementy różnych umów, w której występują i zobowiązania starannego działania, i rezultatu. Kontrakty menedżerskie mogą także zawierać elementy charakterystyczne dla umowy o pracę, co często może sugerować prawno-pracowniczy stosunek zatrudnienia. Na podstawie takiej umowy przyjmujący zlecenie (zarządca) zobowiązuje się za wynagrodzeniem do stałego wykonywania czynności zarządu przedsiębiorstwem zleciodawcy (przedsiębiorcy) w jego imieniu i na jego rzecz. W kontrakcie menedżerskim strony same mogą decydować o tym, jak określić swoje prawa i obowiązki, czyli dowolnie kształtować warunki umowy w ramach Kodeksu cywilnego i powszechnie obowiązujących przepisów prawa pracy.

Kodeks cywilny nie klasyfikuje kontraktu menedżerskiego do umów nazwanych, ale ustawodawca postawił pierwszy krok w tym kierunku – wprowadził umowy o zarządzanie w odniesieniu do prywatyzowanych i restrukturyzowanych przedsiębiorstw państwowych. Według nowych zasad z osobami zarządzającymi spółkami Skarbu Państwa lub samorządów należy zawierać wyłącznie kontrakty menedżerskie. Tak stanowi Ustawa z dnia 9 sierpnia 2016 roku o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami (Dz.U. z 2016 r., poz. 1202; dalej u.w.s.) (Kozioł, Barwacz, 2016, s. 166 i 168).

4. Postanowienia umowy menedżerskiej w jednostkach samorządu terytorialnego

Decydując się na podpisanie kontraktu menedżerskiego, menedżer zobowiązuje się dołożyć wszelkich starań przy wykonywaniu powierzonych mu czynności. W kontrakcie należy dość dokładnie sprecyzować prawa i obowiązki menedżera, określić sposób świadczenia pracy, zakres swobody w podejmowaniu decyzji, kwestię odpowiedzialności, zakres zakazu konkurencji, klauzule poufności. Obowiązki menedżera można określić przez wyznaczenie celów i zadań do wykonania. Oto przykładowy zapis obowiązków menedżera: bieżące zarządzanie spółką, reprezentowanie spółki na zewnątrz, wykonywanie obowiązków praco-

dawcy względem pracowników spółki, prowadzenie polityki kadrowej, tworzenie systemów motywujących pracowników, kierowanie i koordynowanie pracami zarządu (w przypadku prezesa), wykonywanie uchwał organów spółki, prowadzenie dokumentacji spółki wymaganej przez obowiązujące przepisy prawa, udostępnianie wszelkich dokumentów radzie nadzorczej, opracowanie strategii rozwoju spółki na każdy kolejny rok kalendarzowy, sporządzanie bilansów, sprawozdań, rachunków zysków i strat, nadzór nad funkcjonowaniem wszystkich działów spółki, zapewnienie efektywnej działalności operacyjnej spółki, tworzenie ofert, prezentacji, negocjacje kontraktów, sporządzanie analiz rynku oraz definiowanie potrzeb klientów, monitorowanie działań i produktów konkurencji, dbanie o utrzymanie dobrego wizerunku spółki, wykonywanie innych czynności przewidzianych w Kodeksie spółek handlowych, aktach korporacyjnych spółki dla zarządu (Wzór umowy o świadczenie usług zarządzania – www.lex.pl oraz Suknarowska-Drzewiecka, Anyszka, 2007, s. 83–84). W interesie zleceniodawcy leży ochrona wszelkich informacji inwestycyjnych, handlowych, technologicznych czy ekonomicznych, do których menedżer ma dostęp. Dlatego też w kontraktach często zawiera się tzw. klauzulę poufności, czyli ograniczenie o charakterze konkurencyjnym. W szczególności dotyczy ono tajemnicy przedsiębiorstwa, zakazu konkurencji i klauzuli konkurencyjnej (Ciupa, 1997b, s. 9). Zakaz konkurencji może obowiązywać także po ustaniu funkcji (tzw. klauzula konkurencyjna). Kontrakt menedżerski reguluje również obowiązki przedsiębiorcy (tzw. obowiązki spółki): udostępnienie zarządzającemu wszelkich dokumentów spółki, terminowa wypłata wynagrodzenia zarządzającemu, zapewnienie urządzeń technicznych oraz zasobów, ponoszenie kosztów związanych ze świadczeniem usług poza siedzibą spółki, niezbędnych do należytego wykonywania usług, zwrot wydatków poniesionych przez zarządzającego a niezbędnych do należytego świadczenia usług (wzór umowy o świadczenie usług w zakresie zarządzania).

W przypadku członków zarządu zawiera się zazwyczaj umowę na czas oznaczony, odpowiadającą dokładnie ramom czasowym kadencji w radzie lub samorządzie. Jeżeli menedżer nie jest członkiem zarządu, wówczas kontrakt może być zawarty zarówno na czas oznaczony (np. czas wykonania zadania), jak i nieoznaczony. W tym ostatnim przypadku chodzi o sprawniejsze, długofalowe zarządzanie.

Ważny element kontraktu menedżerskiego stanowi wynagrodzenie zarządzającego. W przeciwieństwie do starej ustawy kominowej, ustawa o kształtowaniu wynagrodzeń z 2016 roku nie narzuca sztywnych, maksymalnych poziomów wynagrodzeń. Ustawodawca zaproponował, aby część stałą wynagrodzenia menedżera w spółce, między innymi komunalnej, uzależnić od „skali działalności spółki, w szczególności od wartości jej aktywów, osiągniętych przychodów i wielkości zatrudnienia” w wysokości od jednokrotności do piętnastokrotności przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat nagród z zysku w czwartym kwartale roku poprzedniego, ogłoszonego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego (art. 4, ust. 2, pkt 1–5 u.w.s.). Spółka ma przy tym prawo do ustalenia wysokości wynagrodzenia podstawowego na innym poziomie, jeśli przemawiają za tym wyjątkowe okoliczności związane z samą spółką lub rynkiem, na którym działa (por. art. 4, ust. 3 u.w.s.). Jednak wspólnicy, podejmując uchwałę w zakresie wysokości wynagrodzenia osób kierujących spółkami z udziałem Skarbu Państwa, a także podległych samorządom, będą musieli uwzględnić ustawowe widełki płacowe przypisane do spółek peł-

niających określone kryteria dotyczące między innymi liczby pracowników i wielkości firmy (por. art. 4 u.w.s.).

Część zmienna wynagrodzenia członka organu zarządzającego powinna być uzależniona od poziomu realizacji celów zarządczych. Nie może przekraczać 50% części stałej wynagrodzenia, a w spółkach publicznych 100% wynagrodzenia podstawowego członka organu zarządzającego w poprzednim roku obrotowym (art. 4, ust. 5 u.w.s.). Część zmienna wynagrodzeń będzie uzależniona między innymi od realizacji celów danej spółki, takich jak np. osiągnięcie lub zmiana wielkości produkcji albo sprzedaży, zmniejszenie strat, obniżenie kosztów zarządu lub prowadzonej działalności; realizacja strategii bądź planu restrukturyzacji. Ustawa wprowadza zasadę jawności w zakresie wynagrodzeń, co ma zapewnić możliwość skutecznej kontroli społecznej oraz umożliwić przeciwdziałanie nadużyciom (Michalski, 2016).

5. Efektywność kontraktów menedżerskich jako mechanizm nadzoru właścicielskiego

W świetle wspomnianych teorii nadzoru właścicielskiego właściciel (mocodawca) ma zasadniczo dwa sposoby postępowania: może kupić informacje o postępowaniu agenta (menedżera), tworząc mechanizmy kontrolne, lub może poprzez strukturyzowanie i dobranie poziomu wynagrodzenia kupić działanie agenta (Barkema, Gomez-Mejia, 1998). Liczne już i rozległe badania nad tą tematyką wskazują na wyższą skuteczność i efektywność drugiej opcji (zob. m.in. Bloom, Milkovich, 1998; Lippert, Porter, 1997; Conyon, Schwalbach, 2000).

Najważniejszym wnioskiem, jaki można wysnuć z tych analiz, jest ten, że skuteczne zarządzanie może zapewnić tylko taki system motywacji, który pozwoli docenić kompetencje i uzyskane efekty oraz zrównoważy ryzyko i odpowiedzialność, jaka spoczywa na kadrze kierowniczej. Funkcję taką mają spełniać kontrakty menedżerskie, które odgrywają dużą rolę w teorii i praktyce nadzoru właścicielskiego (Kozioł, Barwacz, 2016, s. 174). Silnie oddziałują one na zakres i swobodę decyzyjną, sprawność operacyjną i osiąganie celów strategicznych.

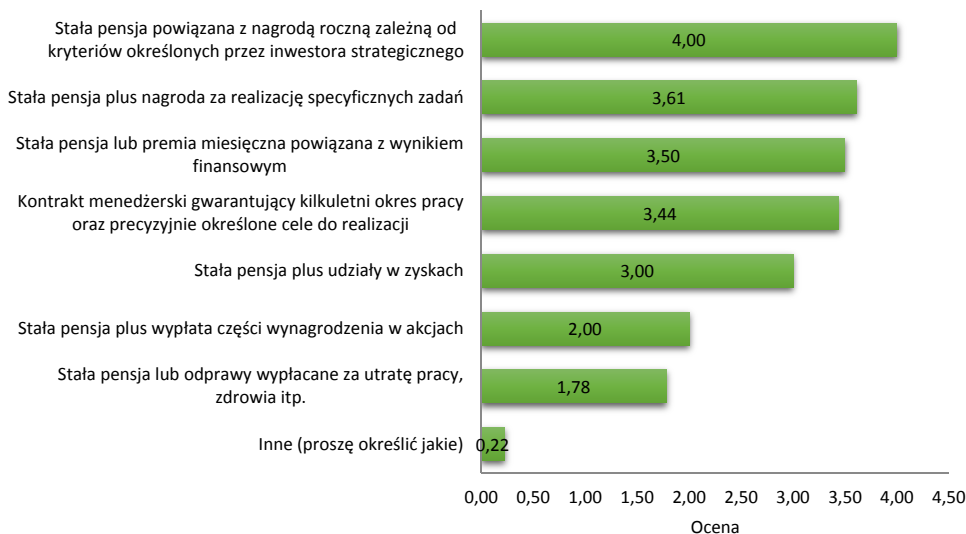
Z punktu widzenia akcjonariuszy optymalny kontrakt menedżerski ma się przyczynić do wzrostu wartości firmy, minimalizowania kosztów transakcyjnych i pobudzania menedżera (agenta) do działania w interesie właścicieli przedsiębiorstwa. Dla właścicieli wartość firmy to wzrost zamożności posiadaczy akcji uzyskany dzięki wszelkim wypłatom generowanym przez to przedsiębiorstwo, czyli wszelkiego rodzaju pożytkom od zainwestowanego kapitału (np. dywidendom, wypłatom oprocentowania od kapitału), a przede wszystkim zmiana wartości posiadanych akcji (Pyszkowski, 2008, s. 402).

OECD, definiując istotę nadzoru korporacyjnego, wskazuje na sieć zależności pomiędzy kierownictwem spółki, jej organami oraz akcjonariuszami i pozostałymi grupami udziałowymi. W ten sposób tworzy strukturę, za pośrednictwem której ustala się cele podmiotu gospodarczego i środki ich realizacji oraz narzędzia monitorowania wyników (OECD, 2004) (Buzowska, 2010, s. 10, za: Jerzemowska, 2002, s. 25).

Podobne prawidłowości i relacje agencji występują w sektorze publicznym (*public sector governance*) różnych krajów. Dla przykładu można podać prywatyzację 47 indyjskich przedsiębiorstw, będących własnością rządu, które po wprowadzeniu kontraktów menedżerskich w krótkim czasie osiągnęły lepsze rezultaty w zakresie zyskowności, produktywności i inwestowania. Badacze zgodnie podkreślają, że nastąpiły one pod wpływem oddziaływania rynku (konkurencyjności) oraz kontraktów menedżerskich (zob. Chew, Gillan [eds.], 2009, s. 172). Przedsiębiorstwa te zostały uwolnione od wpływów grup społecznych, administracji lokalnej, rodzin, koncentrując się głównie na akcjonariuszach.

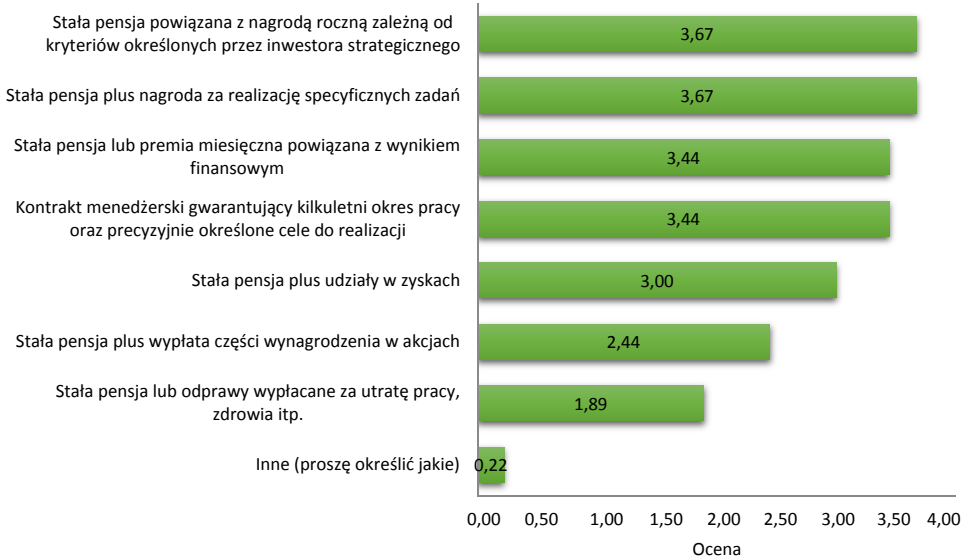
Również w koreańskich czebolach (*chaebols*) kontrakty są zawierane na różnych szczeblach zarządzania, tj. z menedżerami, kierownikami, pracownikami czy związkami zawodowymi. Stwierdzono, że kontrakty menedżerskie wprowadzone w przedsiębiorstwach komunalnych przyczyniły się do sprawnej realizacji strategii rozwojowej przedsiębiorstw, zwiększenia wartości dla akcjonariuszy, adaptacyjności i rozwoju tych przedsiębiorstw (*business community*) (zob. Chew, Gillan [eds.], 2009, s. 198).

Wśród polskich autorów na szczególną uwagę zasługują badania Kazimierza Barwacza nad oceną mechanizmów nadzorczych, w tym kontraktów menedżerskich, wykorzystanych w systemie nadzoru korporacyjnego przedsiębiorstw sektora komunalnego spółek z obszaru Małopolski. Badaniami objęto 56 spółek o charakterze użyteczności publicznej, spełniających kryterium spółki komunalnej. Przeprowadzono je za pomocą arkusza diagnostycznego, który skierowano do prezesów zarządu i przewodniczących rad nadzorczych badanych spółek. Wyniki badań przedstawiono na rysunkach 1 i 2.



Rysunek 1. Wpływ sposobu wynagradzania zarządu na efektywność spółki według prezesów zarządu (Figure 1. The impact of the method of remunerating the board on the effectiveness of the company according to CEOs)

Według opinii prezesów zarządu najskuteczniejszym sposobem wynagradzania zarządu mającym wpływ na efektywność spółki jest kontrakt menedżerski, gwarantujący kilkuletni okres pracy oraz precyzyjnie określone cele (ocena 4,0). Na drugim miejscu znalazła się stała pensja powiązana z nagrodą roczną zależną od kryteriów określonych przez inwestora strategicznego (ocena 3,61), a na trzecim stała pensja plus premia miesięczna powiązana z wynikiem finansowym (ocena 3,5) (Barwacz, 2009).



Rysunek 2. Wpływ sposobu wynagradzania zarządu na efektywność spółki według przewodniczących rad nadzorczych

(Figure 1. The impact of the method of remunerating the board on the effectiveness of the company according to chairmen of the supervisory boards)

Źródło: Barwacz, 2009.

Odpowiedzi przewodniczących rad nadzorczych wskazują na inną wartość oceny badanych mechanizmów nadzorczych. Najwyższą ocenę (3,67) w kontekście efektywności spółki otrzymały jednakowo sposoby wynagradzania bazujące na stałej pensji i powiązane z nagrodą roczną zależną od kryteriów określonych przez inwestora strategicznego bądź nagrodą za realizację specyficznych zadań. Na kolejnych miejscach pojawiły się na równi: stała pensja plus premia miesięczna powiązana z wynikiem finansowym i kontrakt menedżerski gwarantujący kilkuletni okres pracy oraz precyzyjnie określone cele do realizacji. Wspomniane sposoby motywowania otrzymały również stosunkowo wysoką ocenę, tj. 3,44.

W prezentowanych badaniach ocenę efektywności kontraktów menedżerskich przeprowadzono z wykorzystaniem metody diagnozy historycznej, która zakłada porównanie zaprojektowanej struktury bodźców (np. części stałej i premii) ze zmianami jednego lub kilku wymiarów przedsiębiorstwa, stanowiących system oceny wyników (Barwacz, 2009, s. 234–237).

6. Uwagi końcowe i wnioski

Ocena efektywności kontraktów menedżerskich jako instrumentu nadzoru właścicielskiego w przedsiębiorstwach komunalnych to szczególny zakres analizy ekonomicznej. Stanowi ona obszar badań, których celem jest ocena funkcji merytorycznych menedżera (tj. funkcji technicznych, organizacyjnych, ergonomicznych, społecznych i innych) oraz analiza ekonomiczno-finansowa proponowanego rozwiązania.

Wyniki badań nad wykorzystaniem kontraktów menedżerskich w nadzorze właścicielskim przedsiębiorstw komunalnych potwierdzają przyjętą tezę, że kontrakt menedżerski jest efektywnym narzędziem nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw komunalnych. Badania pokazują, iż bardziej korzystne jest zapewnienie menedżerowi (agentowi) takiego poziomu wynagrodzenia i takich dodatkowych bodźców, które zagwarantują jego pełną motywację do realizacji celów przedsiębiorstwa zawartych w strategii jednostki samorządu terytorialnego oraz ujętych w kontrakcie menedżerskim.

W polskim systemie nadzoru korporacyjnego szczególnie miejsce zajmuje rada nadzorcza. Głównie w dyspozycji rad spółek jest ważny instrument nadzoru, umożliwiający dyscyplinowanie działania menedżerów – kształtowanie wynagrodzenia kadry zarządzającej. Mimo wielu kontrowersji co do efektywności tego mechanizmu i braku mierzalnych dowodów, iż wysokość wynagrodzeń menedżerów przekłada się na osiągnięcia firmy, należy się zgodzić, że wynagrodzenie menedżera jest bodźcem, który może pozytywnie motywować do działań zgodnych z oczekiwaniami właściciela.

W zakończeniu należy jednak podkreślić, że najbardziej słuszne wydaje się podejście, iż ochrona interesów akcjonariuszy to wypadkowa kilku mechanizmów nadzoru nad własnością, zarówno tych, które wynikają z otoczenia korporacji, jak i mechanizmów prawnie określających obszar nadzoru.

Zgodnie z Ustawą z dnia 9 sierpnia 2016 roku o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami, z osobami zarządzającymi spółkami Skarbu Państwa lub samorządów należy zawierać wyłącznie kontrakty menedżerskie. Początek 2017 roku to czas przejściowy, w którym prezesi spółek komunalnych oraz członkowie rad nadzorczych w całej Polsce przechodzą z zatrudnienia na podstawie umowy o pracę na kontrakt menedżerski. Co najmniej rok pracy menedżerów na podstawie kontraktu menedżerskiego pozwoli na pogłębione badania i analizę porównawczą osiągniętych wyników przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Barkema, H.G., Gomez-Meija, L.R. (1998). Managerial compensation and firm performance: A general research framework. *The Academy of Management Journal*, 41(2), 135–145.
- Barwacz, K. (2009). *Efektywność mechanizmów nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych sektora komunalnego*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Bloom, M., Milkovich, G.T. (1998). Relationship among risk, incentive pay and organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 41(3), 283–297.
- Buzowska, B. (2010). Kontrowersje wokół wynagradzania menedżerów jako instrument nadzoru nad własnością. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 15(1), 9–17.
- Chew, D.H., Gillan S.L. (eds.). (2009). *Global Corporate Governance*. New York: Columbia University Press.

- Chmielek-Łubińska, E., Koziół, L. (1996). Koncepcja kontraktów kierowniczych w firmie. Problematyka ekonomiczno-prawna. *Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej*.
- Ciupa, S.W. (1997a). Natura prawna umowy. *Manager*, dodatek specjalny „Kontrakty Menadżerskie”, grudzień.
- Ciupa, S.W. (1997b). Typowe postanowienia kontraktu – obowiązki i uprawnienia menedżera. *Manager*, dodatek specjalny „Kontrakty Menadżerskie”, grudzień.
- Conyon, M.J., Schwalbach, J. (2000). Executive compensation: Evidence from the UK and Germany. *Long Range Planning*, 33(4), 504–526.
- Dwojacksi, P., Nogalski, B. (1998). Szef na kontrakcie. O zatrudnieniu i wynagradzaniu dyrektorów i kierowników. *Personel*, 2.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. (1992). Determinants of faculty pay: An agency theory perspective. *The Academy of Management Journal*, 35(5), 921–955.
- Hart, O. (1995). *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford: Clarendon Press.
- Haus, B. (1995). Kontrakt menedżerski jako nowa forma zarządzania przedsiębiorstwem. W: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Jensen, M.C. (2000). *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jerzemska, M. (2002). *Nadzór korporacyjny*. Warszawa: PWE. ISBN 8320813824.
- Koziół, L., Barwacz, K. (2016). *Problemy ładu korporacyjnego sektora przedsiębiorstw komunalnych*. Tarnów: Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie. ISBN 9788389879240.
- Kubot, Z. (1994). *Kontrakty menedżerskie*. Zielona Góra: Agencja Rozwoju Regionalnego.
- Kulwicki, E., Siekierski, J., Śliwa, R. (2016). Optymalizacja działalności gospodarczej w warunkach korporacyjnego systemu organizacyjnego. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 2, 28–34.
- Lippert, R.L., Porter, G. (1997). Understanding CEO pay: A test of two pay-to-performance sensitivity measures with alternative measures of alignment and influence. *Journal Business Research*, 40(2), 127–138.
- Mesjasz, Cz. (2005). Mechanizmy władania korporacyjnego. W: J. Rybicki (red.). *Sukces organizacji: strategie i innowacje*. Sopot: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego; Fundacja Uniwersytetu Gdańskiego.
- Michalski, J. (2016). *Zasady kształtowania wynagrodzeń w spółkach z udziałem: Skarbu Państwa, jednostek samorządu terytorialnego lub ich związków, państwowych osób prawnych, komunalnych osób prawnych* [online, dostęp: 2017-02-08]. Dostępny w Internecie: <http://www.4edu.com.pl/>.
- Mról, A. (1997). Umowy menedżerskie. *Personel*, 5, dodatek specjalny.
- OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- Orłowski, G., Patulski, A. (1999). *Zatrudnianie kadry menedżerskiej w świetle orzecznictwa Sądu Najwyższego*. Materiały z konferencji „Prawne aspekty zatrudniania kadry kierowniczej”, Warszawa 28–29.11.1999. Organizator: Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami.
- Pawłowska, J. (1996). Kontrakt menedżerski. Umowa o zarządzanie a ubezpieczenie społeczne. *Personel*, 4.
- Pyszkowski, C. (2008). Menedżerskie programy motywacyjne. W: A. Szablewski, R. Tuzimek (red.). *Wycena i zarządzanie wartością firmy*. Warszawa: Poltext. ISBN 9788388840593.
- Suknarowska-Drzewiecka, E., Anyszka, E. (2007). *Umowy cywilnoprawne w zatrudnieniu*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 9788374837712.
- Tosi, H.L. Jr., Gomez-Mejia, L.R. (1994). CEO compensation monitoring and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 1002–1016.
- Turnbull, S. (2000). *Social Science Research Network Electronic Paper Collections* [online, dostęp: 2010-05-12]. Dostępny w Internecie: http://papers.ssm.com/paper.taf?abstract_id=220945.
- Walentyłowicz, P. (2000). *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Williamson, O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Wzór umowy o świadczenie usług zarządzania [online, dostęp: 2016-02-08]. Dostępny w Internecie: www.lex.pl.
- Ziółkowska, K. (2009). Kontrakty menadżerskie jako pozapracownicze podstawy zatrudnienia. *Studia Prawnoustrojowe*, 9, 471–478.

The use of management contracts in the corporate governance of municipal enterprises

Abstract: The prerequisite for the proper development of a company is to ensure efficient and effective management by a qualified person, both when we consider the functioning of a private enterprise and a state one. Until recently, it was possible to conclude a standard contract of employment with a manager of a state capital company or apply a managerial contract. Since 9th September 2016 a member of the management body of a company is obliged to conclude a contract for the provision of management services. The primary objective of the corporate governance of municipal enterprises is to provide a state in which the manager is committed to meeting the expectations of stakeholders.

The aim of the article is to recall the initial description and research on the use of management contracts in municipal enterprises and assess their effectiveness. It adopted the thesis that management contract is an effective tool for corporate governance of municipal enterprises. The adopted problem of the research was to develop a framework for the analysis of the effectiveness of management contracts in municipal enterprises. The paper uses the studies included in the literature, a conceptual study based on logical reasoning—especially the analysis of factor influence, the method of a questionnaire, expert research and a case study.

Key words: corporate governance effectiveness, mechanism of supervision, management contract, municipal sector
