

## Formy zatrudnienia menedżerów w świetle wybranych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem

### Wstęp

Menedżerowie powinni twórczo konfigurować zasoby organizacji, aby ta odnosiła sukcesy i przynosiła dochód właścicielom. Oddzielenie własności od zarządzania rodzi konieczność ustalania zasad współpracy pomiędzy partnerami reprezentującymi – przynajmniej w wybranych obszarach – odmienne oczekiwania. Na tym tle należy rozpatrywać problematykę zatrudniania menedżerów. Polskie prawo stwarza szeroki wachlarz możliwości obejmujący pracownicze i niepracownicze formy zatrudnienia kadry menedżerskiej. Wybory dokonywane w tym zakresie warunkują pozycję menedżerów, ich prawa i obowiązki względem właścicieli.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie aktualnych możliwości zatrudniania menedżerów, zgodnych z uregulowaniami polskiego systemu prawnego oraz analiza zasadności zastosowania określonych form w odniesieniu do kadry menedżerskiej wyższego i niższego szczebla.

W artykule dokonano kategoryzacji form zatrudnienia kadry menedżerskiej i rozważono wybrane aspekty problematyki wyboru formy zatrudnienia menedżera. Odniesiono się przy tym do założeń teorii/koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, które rozpatrzono w podziale na dwie grupy. Kryterium podziału stanowiło prezentowane w ramach danej teorii/koncepcji podejście do problematyki różnicy interesów pomiędzy właścicielami i menedżerami. Rozważania oparto na studiach literaturowych, obejmujących krajowe i zagraniczne opracowania naukowe oraz akty prawne. Artykuł powstał w ramach projektu *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/B/HS4/02348.

---

\* Dr inż., Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, dominika.bak-grabowska@ue.wroc.pl

## 1. Teoretyczne podstawy kształtowania zatrudnienia menedżerów

Wytwarzanie produktów, jako podstawowa działalność przedsiębiorstwa, wiąże się ze spełnianiem funkcji wytwórczych (organicznych) i zarządczych (regulacyjnych). Pierwsze z nich realizowane są najczęściej przez najemnych pracowników. W miarę rozwoju organizacji delegowane są również funkcje zarządcze, aż do całkowitego rozdzielenia funkcji właścicielskiej i zarządczej. Pozycja menedżerów określa podział władzy, uprawnień i zadań, które mają prowadzić do optymalnego kształtowania zasobów przedsiębiorstwa. Menedżerowie odgrywają główną rolę w wyborze celów organizacji oraz wpływają na osiąganie przez nią sukcesów bądź porażek, co jest podkreślane w wielu współczesnych teoriach przedsiębiorstwa.

Analizując wybrane teorie/koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem, nawiązujące do roli menedżerów organizacji, problematyki nadzoru korporacyjnego i kontraktów menedżerskich, zauważono, że można wśród nich wyróżnić dwie podstawowe grupy:

- 1) teorie/koncepcje podkreślające różnice interesów pomiędzy właścicielami i menedżerami,
- 2) teorie /koncepcje nawiązujące do spójności interesów i podkreślające znaczenie kategorii zaufania organizacyjnego.

Interesującej analizy – wpisującej się w przedstawiony podział – dokonał L. Kozioł, odnosząc się krytycznie do teorii agencji (*agency theory*), uznawanej powszechnie z podstawowy model opisu nadzoru korporacyjnego. Zakłada ona istnienie konfliktu między właścicielem a menedżerem (w wersji łagodniejszej mówi się o rozbieżności interesów). Autor przeprowadził wywód, z którego wynika, że zbyt antagonistyczne przedstawienie interesów poszczególnych stron może prowadzić do absurdu. Rodzi się bowiem pytanie: czy należy robić interesy z kimś, kto z definicji będzie zachowywał się niezgodnie z oczekiwaniami drugiej strony, tj. akcjonariuszy. Problem rozbieżności interesów tkwi – zdaniem autora – raczej w tym, że akcjonariusze nie chcą mieć lub nie mają sprecyzowanego swojego modelu biznesu, czy choćby wizji tego modelu, nadto różnią się oni znacznie między sobą pod tym względem [Kozioł, 2011, s. 105-120].

W grupie teorii akcentujących rozbieżności pomiędzy poszczególnymi grupami interesów wymienić należy koncepcję interesariuszy (*stakeholders*). Wskazuje ona jednocześnie na potrzebę realizacji celów koalicyjnych, będących wynikiem kompromisu pomiędzy różnymi grupami

oczekiwań. Koncepcja ta jest przeciwstawiana koncepcji *shareholders*, która z kolei zakłada, że cele przedsiębiorstwa powinny być podporządkowane oczekiwaniom właścicieli. W literaturze przedmiotu dokonano szerokiej analizy obu podejść, przytaczając liczne argumenty zarówno za ujęciem właścicielskim, jak i koncepcją interesariuszy [Lichtarski, 2007, s. 83-85]. Należy jednak podkreślić, że wraz z rozwojem nauki o organizacji przewagę zyskała koncepcja interesariuszy, na której założeniach oparta została koncepcja odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw (*corporate social responsibility*).

W ramach kontraktowego ujęcia przedsiębiorstwa (*nexus of contracts theory*) – organizacja traktowana jest jako splot kontraktów – jawnych (*explicite contracts*) oraz niejawnych, opartych na nieformalnych regułach (*implicite contracts*). Teoria zakłada priorytetowe znaczenie przedsiębiorcy, który wchodzi w relacje z innymi grupami interesariuszy. W jej ramach uznaje się rozbieżności w celach i oczekiwaniach poszczególnych podmiotów, ale jednocześnie akcentuje się znaczenie zaufania pomiędzy partnerami biznesowymi, a w szerszym ujęciu znaczenie poziomu zaufania społecznego [O'Kelley, 2011, s. 1247-1269; Kozioł, 2011, s. 105-120].

Do grupy teorii akcentujących spójność interesów i znaczenia kategorii zaufania organizacyjnego zaliczyć należy teorię stewarda (*stewardship theory*), zakładającą, że menedżerowie działają w interesie swoich zleceniodawców i że można im ufać. W ramach teorii uznaje się, że aby zwiększyć efektywność organizacji i wartość dla akcjonariuszy, należy zapewnić menedżerom swobodę działania, odwołując się do pozamaterialnych narzędzi motywowania. Teoria ta akcentuje psychospołeczne aspekty funkcjonowania organizacji i jest przeciwstawiana teorii agencji [Davis i inni, 1997, s. 20-47]. Na zasadzie jedności interesów – choć w odniesieniu do relacji pomiędzy pracodawcami a pracownikami – bazuje również koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi (*human resources management*). Stwierdza się, że konstytutywną cechą tej koncepcji jest „uznanie, że interesy pracowników i pracodawców są wspólne (zasada współzależności), a zatem odrzucenie poglądu, że interesy te mogą być rozbieżne” [Armstrong, 2005, s. 29]. W kontekście relacji pomiędzy właścicielami a menedżerami wskazana koncepcja może znajdować odniesienie w przypadku, gdy relacje te będą oparte na pracowniczym stosunku pracy.

Przedstawiony podział na dwie grupy teorii wraz z przypisanymi do nich przykładami nie wyczerpują tematu teoretycznych podstaw

kształtowania zatrudnienia menedżerów. A. Jagoda zauważa na przykład, że rola menedżera w organizacji w ujęciu teoretycznym przechodzi ewolucję. Począwszy od nadania kierownictwu autonomii w zakresie podejmowania wszelkich decyzji (koncepcja hegemonii menedżerskiej) poprzez kontrolę nad strategicznymi zasobami przedsiębiorstwa (zarządzanie strategiczne) aż do budowania relacji z interesariuszami i równoważenia sprzecznych oczekiwań różnych grup interesu (koncepcja interesariuszy, koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa) [Jagoda, 2011, s. 29-37].

W zależności od przyjętych podstaw teoretycznych różnie można postrzegać wady i zalety rozwiązań stosowanych w ramach zatrudnienia menadżerów w praktyce biznesowej. Przegląd możliwości, jaki stwarza w tym zakresie polski system prawny, przedstawiono w kolejnym punkcie artykułu.

## **2. Kategoryzacja form zatrudnienia kadry menedżerskiej**

Polski system prawny stwarza szeroki wachlarz możliwości zatrudniania zarówno pracowników wykonawczych, jak i menedżerów. Termin „formy zatrudnienia” powinien być rozumiany stosunkowo wąsko i być definiowany jako, wynikające głównie z podstaw prawnych, formy powiązań wykonawców/menedżerów z przedsiębiorstwami, na rzecz których świadczą pracę [Bąk-Grabowska, Jagoda, 2012, s. 23-26].

Podstawowy podział w ramach form zatrudnienia uwzględnia rozróżnienie na powiązania osobowe i gospodarcze. Powiązania osobowe dotyczą relacji pomiędzy przedsiębiorcą a osobą fizyczną. Powiązania gospodarcze obejmują rozwiązania, w ramach których przedsiębiorcy pozyskują wykonawców, wchodząc w relację z podmiotami gospodarczymi. W zakresie powiązań osobowych rozpatruje się zatrudnienie: pracownicze, niepracownicze i nierejestrowane. Powiązania gospodarcze są przedstawiane w podziale na samozatrudnienie i formy wielopodmiotowe, obejmujące zatrudnianie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, leasing personalny oraz inne odmiany outsourcingu [Bąk-Grabowska, 2012, s. 119-133].

Na bazie przedstawionego podstawowego podziału form zatrudnienia można rozpatrywać formy zatrudnienia kadry menedżerskiej, do których należy zaliczyć:

- 1) umowę o pracę – powiązanie osobowe pracownicze,
- 2) kontrakt menedżerski, który może być zawarty:

- z osobą fizyczną – powiązanie osobowe niepracownicze,
- z przedsiębiorcą prowadzącym własną działalność gospodarczą – powiązanie gospodarcze w ramach samozatrudnienia,
- z osobą prawną (np. spółką z o.o.) – powiązanie gospodarcze.

Zawieranie z menedżerami zarządzającymi przedsiębiorstwem umów o pracę budzi wiele kontrowersji wynikających z istoty czynności zarządczych i stosunku pracy. Jest to jednakże rozwiązanie dopuszczalne w ramach obowiązującego w Polsce prawa. Dotyczy to również członków zarządów spółek, co jednoznacznie wynika z przepisów art. 203, 210, 370 i 379 Kodeksu spółek handlowych. Kontrakt menedżerski jest typem umowy nienazwanej, tj. niesprecyzowanej przez przepisy prawa. Na jego podstawie przechodzą na menedżera mającego zarządzać przedsiębiorstwem kompetencje do prowadzenia i reprezentowania przedsiębiorstwa w oznaczonym okresie. Możliwość zawierania kontraktów menedżerskich stwarza Kodeks cywilny, który oprócz umów określonych w przepisach, dopuszcza zawieranie umów nienazwanych o świadczenie usług (art. 750 k.c.).

Jak wskazano w przedstawionej klasyfikacji, kontrakt menedżerski może dotyczyć relacji w ramach powiązań gospodarczych. W przypadku samozatrudnienia menedżer rejestruje się w ewidencji działalności gospodarczej jako przedsiębiorca realizujący działalność menedżerską w celach zarobkowych, zawodowo, we własnym imieniu i na własny rachunek. Staje się on wówczas określonym administracyjno-prawnie podmiotem, uczestniczącym w obrocie gospodarczym, czyli przedsiębiorcą w świetle ustawy o działalności gospodarczej. W przypadku zawierania umowy z osobą prawną (spółką) należy wskazać osobę fizyczną, która będzie realizowała czynności zarządcze [Kowalska i inni, 2010, s. 24-27, 56-61].

W przedstawionej klasyfikacji form zatrudnienia menedżerów dokonano rozróżnienia pomiędzy umową o pracę i kontraktem menedżerskim, przypisując kontraktowi charakter umowy cywilno-prawnej. Niesprecyzowany status prawny kontraktu menedżerskiego bywa jednakże przyczyną nadawania mu szerszego znaczenia i nazywania tak wszystkich umów zawieranych z kadrą zarządzającą. Konsekwencją tego jest wprowadzanie pojęcia pracowniczego kontraktu menedżerskiego. Wydaje się to jednakże podejściem niewłaściwym. Istotnym argumentem za oddzielnym traktowaniem kontraktów menedżerskich i umów o pracę jest fakt, że Kodeks pracy nie przewiduje powstania stosunku pracy na

podstawie umowy nienazwanej prawa pracy. Brak w nim takiej możliwości, jaką zawiera art. 750 Kodeksu cywilnego. Oznacza to, że kontrakt menedżerski nie powinien być traktowany jako rodzaj umowy o pracę. Umowa o pracę z menedżerem może być zawarta tylko na podstawie takich rodzajów umów o pracę, jakie są uregulowane i nazwane w Kodeksie pracy [Piwnik, 1999, s. 43-52].

Z reguły problematykę form zatrudnienia kadry menedżerskiej odnosi się do menedżerów wyższego szczebla, bezpośrednio zarządzających organizacją. Formy niepracownicze mogą być jednakże stosowane również w ramach zatrudnienia menedżerów niższego szczebla, kierowników liniowych. B. Haus i H. Jagoda wprowadzili pojęcie umów wewnętrznych, czyli cywilno-prawnych umów o zarządzanie zawieranych z kierownikami podległymi menedżerowi zarządzającemu. Jednocześnie autorzy krytycznie odnieśli się do stosowanego ówczasie określenia „podkontrakty” [Haus, Jagoda, 1997, s. 34-38]. W literaturze przedmiotu używane jest również określenie kontrakt kierowniczy. Oczekiwać należałoby, że będzie ono – analogicznie do kontraktu menedżerskiego – utożsamiane z umową niepracowniczą. Termin ten bywa jednakże używany w innym znaczeniu. L. Koziół definiuje kontrakt kierowniczy jako „umowę o pracę zawieraną z kierownikami jednostek organizacyjnych w ramach danej firmy”. Kontrakty kierownicze tworzą, zadaniem autora, nowe formy organizacyjno-prawne zatrudniania kierowników średnich i niższych szczebli zarządzania [Koziół, 2011, s. 105-120]. Takie ujęcie jest dyskusyjne, a argumenty przeciw tożsame z przedstawioną krytyką ujmowania kontraktów menedżerskich jako form pracowniczych.

Odnosząc się do przedstawionej analizy należy stwierdzić, że formy zatrudnienia kadry zarządzającej są mocno zróżnicowane i niejednoznacznie definiowane. Utrudnia to dyskusję nad oceną poszczególnych rozwiązań. Autorka skłania się ku definiowaniu kontraktów menedżerskich i kierowniczych jako cywilno-prawnych umów o realizację czynności zarządczych, dla których źródłem prawa jest Kodeks cywilny i do odrębnego rozpatrywania umów o pracę jako podstawy zatrudnienia kadry menedżerskiej. Można jednakże przypuszczać, że termin „kontrakty menedżerskie” bywa stosowany w literaturze przedmiotu na zasadzie skrótowego i powinien być w takich wypadkach interpretowany jako forma zatrudnienia kadry menedżerskiej zarówno pracownicze, jak i niepracownicze.

### 3. Pracownicze i niepracownicze formy zatrudnienia kadry menedżerskiej – problemy wyboru

Wybór określonej formy zatrudnienia menedżera jest problemem poruszonym na gruncie literatury przedmiotu. Zasadne wydaje się rozpatrywanie tego problemu przez pryzmat założeń przedstawianych teorii/koncepcji zarządzania.

Formy pracownicze, polegające na zawarciu z menedżerem umowy o pracę, wiążą się z ograniczeniem swobody partnerów biznesowych, poprzez konieczność dostosowania warunków współpracy do przepisów Kodeksu pracy oraz innych aktów prawnych określających prawa i obowiązki pracodawców i pracowników. Menedżer zatrudniony na podstawie umowy o pracę formalnie zarządza przedsiębiorstwem, podlegając poleceniom i nadzorowi właściciela (pracodawcy), w miejscu i czasie przez niego wyznaczonym. Prowadzi to do ograniczenia swobody menedżera zarządzającego przedsiębiorstwem. W literaturze przedmiotu z reguły odradza się zatrudnianie menedżerów na podstawie umowy o pracę w odniesieniu do członków zarządów spółek kapitałowych. Menedżer zarządzający spółką – zgodnie z istotą zarządzania a także z mocy prawa – powinien wykonywać działania zarządcze w szerokim i możliwie nieograniczonym zakresie, co pozostaje sprzeczności z istotą stosunku pracowniczego [Kowalska i inni, 2010, s. 24-27]. W argumentacji nawiązującej do doświadczeń niemieckich stwierdza się, że stanowisko wyłączające możliwość posiadania przez członka zarządu statusu pracowniczego, miało zawsze zdecydowaną przewagę [Szurgacz, 1995, s. 142].

Negatywne nastawienie do stosowania umowy o pracę jako formy zatrudnienia kadry menedżerskiej nie jest już tak jednoznaczne w przypadku menedżerów niższego szczebla. Wskazuje się, że zawieranie kontaktów kierowniczych w odniesieniu do menedżerów średnich i niższych szczebli „wywiera istotny wpływ na skuteczność i sprawność zarządzania oraz na rozwój efektywności organizacji” [Kozioł, 2011, s. 105-120]. Jeżeli tak, to jest to rozwiązanie korzystne dla właścicieli. Z drugiej strony należy brać pod uwagę, że formy niepracownicze wiążą się z utratą uprawnień do korzystania z przywilejów pracowniczych (płatnego urlopu wypoczynkowego, urlopu rodzicielskiego i wielu innych), ochrony stosunku pracy oraz gwarancji odprowadzania składek z tytułu ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych. W świetle koncepcji interesariuszy czy koncepcji odpowiedzialności społecznej należałoby brać pod

uwagę interesy menedżera. Może okazać się, że preferuje on zatrudnienie pracownicze, szczególnie gdy „zadośćuczynieniem” za rezygnację z przywilejów pracowniczych nie jest wysokie wynagrodzenie wynikające z kontraktu kierowniczego. Należy ponadto zauważyć, że Kodeks pracy stwarza możliwość wprowadzenia elastycznej organizacji czasu pracy czy wynagrodzenia częściowo zależnego od wyników, co odpowiada specyfice pracy menedżera. Wydaje się, że wybór formy zatrudnienia menedżerów niższego szczebla powinien być poprzedzony analizą, na ile wykonywanie czynności kierowniczych wymaga niezależności menedżera. Im większa potrzeba autonomii, tym większa zasadność odchodzenia od form pracowniczych. Powinny być ponadto wzięte pod uwagę interesy obu stron kontraktu bądź umowy o pracę.

W analizie niepracowniczych form zatrudnienia kadry menedżerskiej nie można abstrahować od podstaw prawnych i wynikających z nich konsekwencji. Jak już wspomniano, w świetle Kodeksu cywilnego do umów o świadczenie usług, które nie są regulowane innymi przepisami, stosuje się przepisy o zleceniu. W polskim systemie prawnym umowa-zlecenie jest umową starannego działania, co w przypadku kontraktu menedżerskiego oznacza, że menedżer jest zobowiązany do wykonywania swoich obowiązków z należytą starannością, nie jest natomiast zobowiązany do osiągnięcia określonego rezultatu. Badania prowadzone pod kierownictwem B. Hausa pod koniec ubiegłego wieku w ramach projektu *Firma zarządzająca i kontrakt menedżerski jako nowe formy zarządzania przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce*, wykazały, że w początkowym okresie stosowania kontraktów menedżerskich opierano się właśnie na zasadzie starannego działania. Autorzy stwierdzili, że celem umów jest ogólnie pojęte zarządzanie, chociaż może ono dotyczyć tylko realizacji określonej funkcji, np. handlowej. Nie formułuje się celów w postaci zwiększenia zysku lub rentowności, albo obniżenia kosztów. Cele te wynikają bowiem z zasad dobrego zarządzania [Haus, Jagoda, 1997, s. 31-34].

Powierzenie zarządzania przedsiębiorstwem menedżerowi kontraktowemu rodzi jednakże oczekiwania co do osiągnięcia określonych rezultatów, co może skutkować chęcią zawarcia określonych zapisów w kontrakcie menedżerskim. Wprowadzenie do umowy postanowień obligujących menedżera do osiągnięcia określonego rezultatu jest charakterystyczne dla umowy o dzieło. W takim wypadku kontrakt cywilnoprawny uzyskuje charakter umowy mieszanej [Chęciński, 2011].



Jest to istotny problem nawiązujący do przedstawionej analizy założeń teorii/koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Właściwy wydaje się następujący wniosek. W świetle teorii z grupy pierwszej – akcentujących rozbieżności interesów – zasadne będzie dążenie do zabezpieczania interesów właścicieli przez zawieranie kontraktów menedżerskich opartych na rezultatach, konkretnych efektach. Zdaniem autorów opowiadających się za takim podejściem, należy formułować tzw. proefektywnościowe kontrakty menedżerskie (*incentive contracts*) [Laffton, Martimort, 2002, s. 1-6]. Natomiast w świetle założeń teorii/koncepcji, zakładających spójność interesów i znaczenie zaufania, zasadne będzie formułowanie kontraktów na zasadzie starannego działania.

### Zakończenie

Polski system prawny stwarza możliwość zatrudnienia menedżera na podstawie umowy o pracę lub umowy cywilno-prawnej. Uznano, że w drugim przypadku mamy do czynienia z kontraktem menedżerskim *sensu stricto*. Menedżer jako strona kontraktu menedżerskiego może występować jako osoba fizyczna, przedsiębiorca prowadzący własną działalność gospodarczą (samozatrudniony) lub jako osoba prawna. Wybór określonego rozwiązania zależy od pozycji menedżera i związanych z tym uwarunkowań organizacyjnych i prawnych. W odniesieniu do kadry menedżerskiej wyższego szczebla, a w szczególności wobec członków zarządów spółek kapitałowych, powinno się stosować kontrakty menedżerskie. Kierownicy niższego szczebla mogą być z powodzeniem zatrudniani w ramach form pracowniczych, a wybór dokonywany w tym zakresie powinien uwzględniać oczekiwania obu stron umowy.

Interesującym zagadnieniem jest sposób formułowania kontraktu, który może zostać oparty na zasadzie starannego działania lub na postanowieniach obligujących menedżera do osiągnięcia określonych rezultatów. Uznano, że wybór dokonywany w tym zakresie jest wyrazem postrzegania kategorii różnicy interesów i zaufania organizacyjnego.

### Literatura

1. Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Bąk-Grabowska D. (2012), *Modele i formy zatrudnienia – próba kategoryzacji*, w: *Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji*. Nauka

- dla praktyki gospodarczej i samorządowej, Lichtarski J. (red.), „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, t. XIII, zeszyt 17, Ostrów Wielkopolski.
3. Bąk-Grabowska D., Jagoda A. (2012), *Formy organizacji pracy, organizacji czasu pracy, zatrudnienia – próba kategoryzacji*, „Przegląd Organizacji” nr 11.
  4. Chęciński T. (2011), *Kontrakty menedżerskie*, <http://www.prawo.egospodarka.pl/68887,Kontraktymenedzerskie,4,34,3.html>, dostęp: 12.02.2013.
  5. Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L. (1997), *Toward a Stewardship Theory of Management*, „Academy of Management Review” vol. 22.
  6. Haus B., Jagoda H. (1997), *Firma zarządzająca i kontrakt menedżerski jako nowe formy zarządzania przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
  7. Jagoda A. (2011), *Etapy budowania zespołu zarządzającego na przykładzie Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji w Jeleniej Górze – studium przypadku*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4/1.
  8. Kowalska A., Szafran A., Czeredys-Wójtowicz M., Kowalski A. (2010), *Formy zatrudnienia zarządu spółki kapitałowej. Akty prawne, podatkowe i ubezpieczeniowe*, Difin, Warszawa.
  9. Kozioł L. (2011), *Kontrakty menedżerskie w systemie nadzoru i zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły w Tarnowie” nr 1(17).
  10. Laffont J.J., Martimort D. (2002), *The Theory of Incentives. The Principal-Agent Model*, Princeton University Press, Princeton.
  11. Lichtarski J. (2007), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
  12. O’Kelley C.R.T. (2011), *Coase, Knight, and the Nexus-of-Contracts Theory of the Firm: A Reflection on Reification, Reality, and the Corporation as Entrepreneur Surrogate*, „Settle University Law Review” vol. 35, <http://digitalcommons.law.seattleu.edu/>, dostęp: 12.02.2013.
  13. Piwnik S. (1999), *Kontrakt menedżerski (kierowniczy)*, „Monitor Prawniczy. Dwutygodnik Prawa Polskiego” nr 4.
  14. Szurgacz H. (1995), *Charakter prawny zatrudnienia członków zarządu w spółce akcyjnej*, w: *Spółka jako podmiot gospodarczy*, J. Frąckowiak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

### **Streszczenie**

W opracowaniu przedstawiono problematykę kształtowania zatrudnienia kadry menedżerskiej. Dokonano przeglądu teorii/koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem odnoszących się do roli menedżerów organizacji, nadzoru korporacyjnego i kontraktów menedżerskich, wyodrębniając dwie ich podstawowe grupy. Kryterium podziału stanowiło prezentowane w ramach danej teorii/koncepcji podejście do problematyki różnicy interesów właścicieli i menedżerów.

Skategoryzowano stosowane w polskim systemie prawnym formy zatrudnienia menedżerów wyodrębniając zatrudnienie pracownicze i niepracownicze. Dokonano analizy zasadności stosowania określonych form w odniesieniu do kadry menedżerskiej wyższego i niższego szczebla.

### **Słowa kluczowe**

menedżerowie, kontrakt menedżerski, formy zatrudnienia

### **Forms of managers' employment in the light of the chosen conceptions of enterprise management (Summary)**

This article addresses the problem of shaping managerial staff employment. The theories/conceptions have been reviewed connected with managers' roles, corporate governance and managers' contracts by separating two of their main groups. The criterion of division was the approach to the problem of the difference of owners' and managers' interests.

The forms of managers' employment which are used in the Polish law system have been categorized by sorting out standard and non-standard forms. The rationale for the use of particular employment forms regarding management staff of high and low level has been analyzed.

### **Key words**

managers, manager's contract, forms of employment

