

Leszek Koziół

Kontrakty menadżerskie jako narzędzie nadzoru i motywowania kierownictwa

Założenia doskonalenia nadzoru właścicielskiego współczesnej organizacji

- Doskonalenie systemu nadzoru korporacyjnego uznano za istotną determinantę rozwoju organizacji i poprawy jej produktywności.
- Ostatnio ład korporacyjny jest mocno krytykowany; nasuwa się więc pytanie: czy istniejący model systemu ładu korporacyjnego jest nieodpowiedni, albo czy jest on właściwie wprowadzany w życie, realizowany w praktyce.
- Na użytek własnej analizy przyjęto założenie, że efektywny nadzór korporacyjny polega na ustanowieniu kontroli i bodźców, tj. mechanizmów sterowania kadrą zarządzającą.
- Nadto stwierdzono, że powiązanie wynagrodzeń menedżerów z wynikami przedsiębiorstwa (bodźce) jest skuteczniejsze niż system monitorowania działań zarządzających (kontrola).

Założenia doskonalenia nadzoru... c.d.

- Sprawny system pomiaru (bodźce) zapewnia wysoką produktywność zasobów firmy, nieskuteczny system wydatnie ją obniża.
- W teorii kontraktów rachunkowość jest zasadniczym instrumentem pomiaru wkładu interesariuszy i należnych im wynagrodzeń; pełni funkcję „metering”.
- Sprawiedliwe rozliczenie stron kontraktu (stanowi istotę rachunkowości) zapobiega rozsądzaniu organizacji przez interesariuszy i umożliwia im kooperowanie; pozwala w dużej mierze rozwiązać problemy opisane w teorii agencji.

Istota kontraktu

- Istotą kontraktu menedżerskiego jest to, że jedna strona – usługobiorca (menedżer, zarządca) zobowiązuje się do odpłatnego prowadzenia przedsiębiorstwa drugiej stronie, tj. przedsiębiorcy – usługodawcy, w imieniu przedsiębiorcy, na jego rachunek i ryzyko.
- Kontrakt menedżerski zawiera elementy umowy rezultatu oraz umowy dołożenia należytej staranności, nosi więc nazwę *umowy nienazwanej* w przypadku umowy cywilnoprawnej oraz *umowy mieszanej* w odniesieniu do umowy o pracę.
- Kluczem do wyjaśnienia kontraktu jest postać zarządcy, który wyraża przypuszczenie co do przyszłości firmy, podejmuje trud określenia modelu biznesu, mobilizując i twórczo organizując potrzebne zasoby i procesy.
- Podstawę kontraktu stanowi system bodźców.

Kierunki usprawnienia systemu bodźców

- Doskonalenie systemu monitorowania wyników firmy
- Wzmocnienie długoterminowej stabilności finansowej przedsiębiorstwa.
- Unikanie przyznawania nadmiernie wysokich wynagrodzeń, zwłaszcza premii, opierających się na krótkoterminowej wartości finansowej firmy jako jedynym kryterium oceny.
- Ciągła aktualizacja systemu bodźców w kontekście zmieniającego się modelu biznesu przedsiębiorstwa.
- Ogłaszanie informacji dotyczącej polityki wynagradzania i wynagrodzeń indywidualnych i inne.

Refleksje końcowe

- Nadzór właścicielski współczesnych przedsiębiorstw powinien mocniej uwzględniać aspekty behawioralne organizacji, ze zwróceniem uwagi szczególnie na bodźce i kontrakty.
- Kontrakty menedżerskie i kontrakty kierownicze zapewniają przedsiębiorcy (interesariuszom) sterowanie organizacją i wpływ na osiągnięty wynik.
- Mechanizmy nadzoru i kontroli tworzą zbiór ograniczeń o negatywnym charakterze, natomiast kontrakty zawierają pozytywne bodźce (zachęty materialne).
- Bodźce i kontrakty są skuteczniejsze niż monitorowanie działania zarządzających.

Refleksje końcowe c.d.

- Kontrakty stanowią narzędzie zapobiegania konfliktom i dezintegracji wewnętrznej przedsiębiorstwa.
- Przyspieszenie procesu profesjonalizacji kadry zarządzającej.
- Kreowanie nowej kultury organizacyjnej, zwłaszcza kultury kontraktu i wzrostu zaufania.
- Kontrakty nie zawsze są skuteczne i efektywne; stworzenie i stosowanie systemu bodźców i kontraktów, jak również systemu pomiaru, wiąże się z ponoszeniem kosztów.
- Wydaje się, że można mówić o nowej metodzie zarządzania „zarządzanie przez kontrakty”.