

# Tomasz Duraj

---

## Problem pracowniczego podporządkowania kadry kierowniczej najwyższego szczebla w organizacjach gospodarczych : artykuł dyskusyjny

---

Zeszyty Prawnicze 9/2, 279-304

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

TOMASZ DURAJ

Uniwersytet Łódzki

PROBLEM PRACOWNICZEGO PODPORZĄDKOWANIA KADRY  
KIEROWNICZEJ NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA W ORGANIZAC-  
JACH GOSPODARCZYCH – ARTYKUŁ DYSKUSYJNY

I. UWAGI WPROWADZAJĄCE

Problematyka dotycząca zatrudniania kadry kierowniczej najwyższego szczebla w organizacjach gospodarczych od początku lat 90. wywołuje istotne kontrowersje w nauce prawa<sup>1</sup>. Osoby zaliczane do tej kategorii podmiotów, znajdując się na szczycie hierarchii zarządzającej danej organizacji, z reguły działają w warunkach względnej samodzielności, charakteryzujących się brakiem przełożonego oraz daleko idącą swobodą w zakresie dysponowania miejscem i czasem wykony-

---

<sup>1</sup> Widać to wyraźnie na przykładzie członków zarządu spółek kapitałowych. Zob. np. Z. KUBOT, *Status pracownicy członków zarządu spółek kapitałowych*, «PiZS» 1993 nr 3; TENŻE, *Formy zatrudniania członków zarządu spółek kapitałowych*, [w:] *Spółka jako podmiot gospodarczy*, red. J. FRĄCKOWIAK, «Acta Universitatis Wratislaviensis», 1995 nr 1770; A. NOWAK, *Podstawy prawne zatrudnienia członków zarządu spółek kapitałowych*, [w:] *Z Problematyki Prawa Pracy i Polityki Socjalnej*, «Prace Naukowe UŚ» 10 (1992) nr 1329; W. MUSZAŁSKI, *Charakter prawny pracy członka zarządu spółki handlowej*, «PiP» 47.10 (1992); H. SZURGACZ, *Charakter prawny zatrudnienia członków zarządu w spółce akcyjnej*, [w:] «Acta Universitatis Wratislaviensis» 1995 nr 1770; Ł. PISARCZYK, *Podstawy nawiązania stosunku pracy z członkiem zarządu spółki kapitałowej*, «PiZS» 1998 nr 10.

wanej przez siebie pracy. Specyfika kadry kierowniczej najwyższego szczebla wiąże się także z koniecznością objęcia jej surowym reżimem odpowiedzialności za wyniki zarządzanego przedsiębiorstwa. W ramach tego reżimu, organizacja zatrudniająca danego zarządcę z reguły jest uprawniona do stosowania wobec niego sankcji o charakterze finansowym, prowadzących do pozbawienia go nawet znacznej części wynagrodzenia, jak również sankcji związanych z natychmiastową utratą zajmowanego stanowiska, skutkującą rozwiązaniem jego stosunku zatrudnienia.

Wskazana powyżej specyfika osób piastujących najwyższe funkcje kierownicze w organizacjach gospodarczych powoduje, iż stosowanie wobec nich tradycyjnych form zatrudnienia (zarówno pracowniczych, jak i cywilnoprawnych) istotnie modyfikuje ich cechy charakterystyczne. Zjawisko to najlepiej widoczne jest w przypadku angażowania osób zarządzających na podstawie stosunku pracy. Dopuszczalność stosowania pracowniczych podstaw zatrudnienia wobec kadry kierowniczej najwyższego szczebla, w świetle obowiązującego stanu prawnego, nie budzi żadnych wątpliwości. Ustawodawca przesądza o tym już w samym kodeksie pracy<sup>2</sup>. Takí wniosek wynika choćby z działu szóstego kodeksu pracy poświęconego problematyce czasu pracy, w którym prawodawca nie tylko posługuje się terminem „pracownik zarządzający w imieniu pracodawcy zakładem pracy”, ale również wprowadza na potrzeby tego działu definicję tego pojęcia<sup>3</sup>. Także przepisy szczególne, regulujące status prawny oraz sposób funkcjonowania w obrocie prawnym niektórych kategorii osób zarządzających, *expressis verbis* przesądzają o możliwości, a niekiedy wręcz ustawowym

---

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tj. Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.).

<sup>3</sup> Zgodnie z art. 128 § 2 pkt 2 k.p., ilekroć w przepisach tego działu jest mowa o „pracownikach zarządzających w imieniu pracodawcy zakładem pracy – należy przez to rozumieć pracowników kierujących jednoosobowo zakładem pracy i ich zastępców lub pracowników wchodzących w skład kolejalnego organu zarządzającego zakładem pracy oraz głównych księgowych”. Na temat pojęcia osób zarządzających w imieniu pracodawcy zakładem pracy zob. szerzej T. DURAJ, *Pojęcie osoby zarządzającej w imieniu pracodawcy zakładem pracy*, «PiZS» 2005 nr 6 s. 19 i n.

nakazie, ich zatrudniania na podstawie stosunku pracy. Należy tutaj przede wszystkim wskazać na dwie ustawy uchwalone w początkach lat 80., z których jedna wprowadza nakaz wykorzystania stosunku pracy z powołania wobec osób obejmujących funkcję dyrektora przedsiębiorstwa państwowego<sup>4</sup>, druga zaś przewiduje możliwość stosowania pracowniczych form zatrudnienia do angażowania członków zarządu w organizacjach spółdzielczych<sup>5</sup>. Ponadto, ustawodawca jednoznacznie opowiedział się za dopuszczalnością wykorzystania stosunku pracy wobec kadry kierowniczej najwyższego szczebla w uchwalonym dnia 15 września 2000 r. kodeksie spółek handlowych<sup>6</sup>.

Charakter pracy świadczonej przez kierowników najwyższego szczebla organizacji gospodarczych na tyle odbiega od typowego wzorca stosunku pracy, że w literaturze przedmiotu wykształcił się pogląd o istnieniu w przypadku omawianej kategorii osób zarządzających nietypowego czy nawet atypowego stosunku pracy<sup>7</sup>. Zdaniem niektórych przedstawicieli doktryny prawa pracy, atypowość ta powoduje, iż pewne instytucje czy wymogi uregulowane w kodeksie pracy nie mają zastosowania do tej grupy zarządców, bądź też tracą swoją przydatność, czy nawet sens, jako nieadekwatne wobec swoistości funkcji kierowniczej<sup>8</sup>. Na tym tle najciekawiej rysuje się kwestia interpretacji pracowniczego podporządkowania w odniesieniu do kierowników naj-

<sup>4</sup> Art. 33 i 34 w zw z art. 38 i 40 ust. 1 ustawy z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych (tj. Dz.U. z 2002 r. Nr 112, poz. 981 ze zm.).

<sup>5</sup> Art. 52 ustawy z dnia 16 września 1982 r. – Prawo spółdzielcze (tj. Dz.U. z 2003 r. Nr 188, poz. 1848).

<sup>6</sup> Dotyczy to członków zarządu spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (art. 203 § 1) oraz spółek akcyjnych – art. 370 § 1 i art. 378 § 1 kodeksu spółek handlowych (Dz.U. Nr 94, poz. 1037 ze zm.).

<sup>7</sup> Zob. literaturę dotyczącą członków zarządu spółek kapitałowych: Z. KUBOT, *Status pracownicy członków zarządu*, cit., s. 38 i 45; TENŻE, *Formy zatrudniania członków zarządu*, cit., s. 99 i n.; Por. też np. H. SZURGACZ, *op. cit.*, s. 153-154; Ł. PISARCZYK, *Zatrudnianie członków zarządu spółek kapitałowych*, Warszawa 2000, s. 68 i 82 i n.; J. IWULSKI, *Stosunki pracy w spółkach kapitałowych prawa handlowego* – cz. 1, «Prawo Pracy» 1995 nr 8, s. 20.

<sup>8</sup> Takie stanowisko zajął Z. KUBOT w odniesieniu do członków zarządu spółek kapitałowych, por. *Formy zatrudniania członków zarządu*, cit., s. 101.

wyższego szczebla, zatrudnionych w organizacjach gospodarczych na podstawie stosunku pracy.

## II. TRADYCYJNE UJĘCIE PRACOWNICZEGO PODPORZĄDKOWANIA

Analiza wskazanego powyżej zagadnienia musi na wstępie uwzględnić charakterystykę tradycyjnego ujęcia podporządkowania jako cechy stosunku pracy. Jego podstawę stanowi, przede wszystkim, art. 22 § 1 k.p., w myśl którego przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę.

Zgodnie z powszechnie panującą w nauce prawa pracy<sup>9</sup> i orzecznictwie sądowym<sup>10</sup> opinią, to właśnie podporządkowanie jest uznawane

---

<sup>9</sup> Zob. np. R. MROCZKOWSKI, *Instytucja podporządkowania pracownika według polskiego kodeksu pracy, Zarys problematyki prawnej*, Lublin 1976, s. 16, 58 i n.; W SZUBERT, *Zarys prawa pracy*, Warszawa 1972, s. 86-87; Z. SALWA, W. SZUBERT, M. ŚWIĘCICKI, *Podstawowe problemy prawa pracy*, Warszawa 1957, s. 52-53 i 75-76; T. GLEIXNER, *Glosa do wyroku SN z dnia 20.03.1965 r.* (III PU 28/64), «OSPİKA» 1965 nr 12, poz. 253, s. 540; H. LEWANDOWSKI, Z. GÓRAL, *Przeciwdziałanie stosowaniu umów cywilnoprawnych do zatrudnienia pracowniczego*, «PiZS» 1996 nr 12, s. 29; Z. KUBOT, *Pojęcie kierownictwa pracodawcy*, [w:] *Prawo pracy a wyzwania XXI-go wieku, Księga Jubileuszowa Prof. T. Zielińskiego*, Warszawa 2002, s. 233; *Kodeks pracy – komentarz*, red. Z. SALWA, Warszawa 1999, s. 53-54; K. RAĆZKA, *Stosunek pracy a cywilnoprawne umowy o świadczenie pracy*, «PiZS» 1996 nr 11, s. 50; H. SZURGACZ, *op. cit.*, s. 151.

<sup>10</sup> Taką opinią można zauważyć zarówno w orzecznictwie okresu międzywojennego (Zob. np. wyrok SN z dnia 27.10.1927 r., I.C.515/26, «Zb.Urz.» Nr 126 z 1927 r.; wyrok SN z dnia 04.04.1930 r., C.201/30, «Zb. Urz.» Nr 84 z 1930 r.; wyrok SN z dnia 18.12.1931 r., I.C.705/31, «Zb. Urz.» Nr 244 z 1931r.; wyrok SN z dnia 19.04.1932 r., C. 2105/31, «Zb. Urz.» Nr 86 z 1932 r.), jak i orzecznictwie ukazującym się współcześnie, po drugiej wojnie światowej (Zob. np. wyrok SN z dnia 20.03.1965r., III PU 28/64, «OSPİKA» 1965 nr 12, poz.253; wyrok SN z dnia 22.01.1970 r., II PR 298/69, niepublikowane; wyrok SN z dnia 02.12.1975 r., I PRN 42/75, «Służba Pracownicza» 1976 nr 2, s. 28; wyrok SN z dnia 07.10.1980 r., IV PRN 8/80, «PiZS» 1982 nr 6, s.54; wyrok SN z dnia 11.09.1997 r., II UKN 232/97, «OSNAPİUS» 1998 nr 13, poz. 407; wyrok SN z dnia 04.12.1997 r., I PKN 394/97, «OSN» 1998 nr 20, poz. 595; wyrok SN z dnia 28.01.1998 r., II UKN 479/97, «OSNAPİUS» 1999, nr 1, poz.

za najważniejszą, najbardziej podstawową (wręcz konstrukcyjną, kategoriałną) cechę stosunku pracy, odróżniającą go od innych stosunków zatrudnienia (w tym zwłaszcza tych o charakterze cywilnoprawnym) i jednocześnie wyznaczającą zakres wykorzystania pracowniczych form zatrudnienia<sup>11</sup>. Zarówno w literaturze przedmiotu<sup>12</sup>, jak i w judykaturze<sup>13</sup> przyjmuje się wręcz niekiedy – z czym należy się zgodzić – iż podporządkowanie stanowi konieczny element stosunku pracy, którego brak uniemożliwia uznanie danego stosunku zatrudnienia za stosunek pracy<sup>14</sup>, a jego istnienie wyklucza możliwość stosowania w konkretnym przypadku cywilnoprawnych umów o świadczenie usług. W wyroku z dnia 14 lutego 2001 r. Sąd Najwyższy stwierdził,

---

34; wyrok SN z dnia 03.06.1998 r., I PKN 170/98, «OSN» 1999 nr 11, poz. 369; wyrok SN z dnia 04.12.1998 r., I PKN 484/98, «OSNAPiUS» 2000 nr 2, poz. 62; wyrok SN z dnia 15.10.1999 r., I PKN 307/99, «OSNAPiUS» 2001 nr 7, poz. 214; wyrok SN z dnia 05.12.2000 r., I PKN 127/00, «OSNAPiUS» 2002 nr 15, poz. 356.

<sup>11</sup> O tym, że kryterium kierownictwa pracodawcy (rozumienie tego pojęcia) wyznacza zakres stosunku pracy, a przez to zakres zastosowania prawa pracy mówi m.in. Z. KUBOT, *Pojęcie kierownictwa pracodawcy*, cit., s. 233. Por. też Z. HAJN, *Glosa do wyroku SN z dnia 16.12.1998 r.* (II UKN 394/98), «OSP» 2000 nr 12, poz. 177, s. 593 i n.; A. CHOBOT, *Nowe formy zatrudnienia, Kierunki rozwoju i nowelizacji*, Warszawa 1997, s. 174-175.

<sup>12</sup> Zob. np. W. SANĘTRA, [w:] IWULSKI J., W. SANĘTRA, *Kodeks pracy – komentarz*, Warszawa 1999, s. 83-84; Z. HAJN, *op. cit.*, s. 593; Por. też R. MROCZKOWSKI, *op. cit.*, s. 72.

<sup>13</sup> Zob. np. wyrok SN z dnia 11.04.1997 r., I PKN 89/97, «OSNAPiUS» 1998 nr 2, poz. 35; wyrok SN z dnia 23.09.1997 r., I PKN 276/97, «OSNAPiUS» 1998 nr 13, poz. 397. Por. też m. in. wyrok SN z dnia 04.12.1997 r., I PKN 394/97, «OSN» 1998 nr 20, poz. 595; wyrok SN z dnia 05.12.2000 r., I PKN 127/00, «OSNAPiUS» 2002 nr 15, poz. 356.

<sup>14</sup> Wyjątek od tej reguły, moim zdaniem, może dotyczyć jedynie tzw. nietypowych form zatrudnienia (np. telepracy) – por. D. MAKOWSKI, *Rozwój nietypowych form zatrudnienia w prawie państw Unii Europejskiej*, [w:] *Materiały na konferencję naukową TNOiK pt. „Pracodawca – pracownik w procesie przemian gospodarki polskiej i integracji z Unią Europejską”*, Łódź 2000, s. 71 i n. – lub też przypadków, gdy ustawodawca *ex lege* wprowadza nakaz wykorzystania stosunku pracy do zatrudnienia danej kategorii wykonawców pracy, bez względu na to, czy realizują oni swoje zadania w warunkach pracowniczego podporządkowania (np. dyrektor przedsiębiorstwa państwowego). Według mnie, tego rodzaju wyjątków nie należy interpretować w sposób rozszerzający.

iz „, w razie ustalenia, że w łączącym strony stosunku prawnym występowały elementy obce stosunkowi pracy (np. brak podporządkowania ...), nie jest możliwa ocena, że zawarta została umowa o pracę”<sup>15</sup>. Zdaniem T. Zielińskiego, zupełne wyłączenie kierownictwa pracodawcy, a z drugiej strony – podporządkowania pracownika w stosunkach pracy nie może wchodzić w grę<sup>16</sup>. Według tego Autora, odejście od kryterium pracy podporządkowanej w ramach stosunku pracy podważałoby sens dalszego istnienia prawa pracy<sup>17</sup>. Kategoryczny sąd w omawianej tu kwestii prezentuje M. Gersdorf. Jej zdaniem, „ostatnie wypowiedzi nauki i orzecznictwa oraz wyjaśnienia ZUS *expressis verbis* wskazują na konieczność istnienia podporządkowania w stosunkach pracy. Stosunek pracy cechuje bowiem praca pod kierownictwem, która stanowi element *sine qua non* każdego zatrudnienia pracowniczego”<sup>18</sup>. Zgadzając się zasadniczo z powyższym poglądem<sup>19</sup> uważam, iż potwierdzenia jego poprawności należy także poszukiwać w art. 22 § 1 i 1<sup>1</sup> k.p., w świetle którego „kierownictwo pracodawcy” ma identyfikować stosunek pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy<sup>20</sup>.

Zarówno w doktrynie<sup>21</sup>, jak i orzecznictwie sądowym<sup>22</sup> wydaje się dominować tradycyjne (dosyć wąskie) ujęcie podporządkowania, któ-

---

<sup>15</sup> I PKN 256/00, «OSNAPiUS» 2002 nr 23, poz. 564.

<sup>16</sup> T. ZIELIŃSKI, *Problem rekodyfikacji prawa pracy*, «PiP» 59.7 (1999), s. 12-13.

<sup>17</sup> T. ZIELIŃSKI, *Umowy o zatrudnienie w aspekcie rekodyfikacji prawa pracy* [w:] *Szczególne formy zatrudnienia*, red. Z. KUBOT, Wrocław 2000, s. 57.

<sup>18</sup> M. GERSDORF M., *Obejście prawa a pozorność w kontraktach menedżerskich*, «PiZS» 2003 nr 10, s. 17.

<sup>19</sup> Przy uwzględnieniu wyjątków, o których piszę powyżej.

<sup>20</sup> Por. Z. KUBOT, *Pojęcie kierownictwa pracodawcy*, cit., s. 233; Z. HAJN, *op. cit.*, s. 593.

<sup>21</sup> Zob. np. H. SZURGACZ, *op. cit.*, s. 151; K. RĄCZKA, *op. cit.*, s. 41-42; H. LEWANDOWSKI, Z. GÓRAL, *op. cit.*, s. 24-25; T. ZIELIŃSKI, *Prawo Pracy, Zarys systemu*, część I, Warszawa-Kraków 1986, s. 242; W. JAŚKIEWICZ, *Pozaukłowne stosunki pracy*, «RPiE» 1958 nr 1, s. 4. Por. też Z. HAJN, *op. cit.*, s. 593 i n.; J. PIĄTKOWSKI, *Zagadnienia prawa stosunku pracy*, Toruń 2000, s. 35 i 41.

<sup>22</sup> Zob. np. wyrok SN z dnia 11.04.1997 r. cit.; wyrok SN z dnia 03.06.1998 r., I PKN 170/98, «OSN» 1999 nr 11, poz. 369; wyrok SN z dnia 15.10.1999 r., I PKN

re utożsamiane jest, przede wszystkim, z uprawnieniem pracodawcy do organizowania i kierowania pracą pracowników oraz do wydawania im wiążących poleceń dotyczących pracy, a w szczególności odnoszących się do czasu pracy, miejsca i sposobu jej wykonywania. Polecenia te mają w swoim założeniu konkretyzować treść obowiązków pracownika, które zarówno w umowie, jak i w przepisach ustalone są dość ogólnie<sup>23</sup>. Oznacza to, iż w ramach stosunku pracy pracodawca ma uprawnienia do określania nie tylko tego, „co”, ale również „jak” należy wykonywać powierzone pracownikowi czynności. W wyroku z dnia 11 kwietnia 1997 r.<sup>24</sup> Sąd Najwyższy jednoznacznie stwierdził, iż „brak obowiązku wykonywania poleceń przemawia przeciwko możliwości uznania stosunku prawnego za stosunek pracy (art. 22 § 1 k.p.)”<sup>25</sup>.

---

307/99, «OSNAPiUS» 2001 nr 7, poz. 214. O wąskim ujęciu podporządkowania świadczy także szereg orzeczeń, w których Sąd Najwyższy nie uznał przejawów daleko idącej zależności ekonomicznej i organizacyjnej wykonawcy pracy od podmiotu zatrudniającego za wystarczające do stwierdzenia istnienia stosunku pracy, z uwagi na brak elementu podległości poleceniom. Zob. np. wyrok SN z dnia 20.03.1965 r., III PU 28/64, «OSNCP» 1965 nr 9, poz. 157; wyrok SN z dnia 22.01.1970 r., II PR 298/69 (niepublikowany); wyrok SN z dnia 22.12.1998 r., I PKN 517/98, «OSNAPiUS» 1999 nr 7, poz. 4 (wkładka); wyrok SN z dnia 02.09.1998 r., I PKN 293/98, «OSNAPiUS» 1999 nr 18, poz. 582; wyrok SN z dnia 06.10.1998 r., I PKN 389/98, «OSNAPiUS» 1999 nr 22, poz. 718; wyrok SN z dnia 12.01.1999 r., I PKN 535/98, «OSNAPiUS» 2000 nr 5, poz. 175; wyrok SN z dnia 30.05.2001 r., I PKN 429/00, «OSNAP» 2003 nr 7, poz. 174.

<sup>23</sup> H. LEWANDOWSKI, *Uprawnienia kierownicze w umownym stosunku pracy*, Warszawa 1977, s. 21.

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Niekiedy w literaturze przedmiotu próbuje się rozszerzyć opisaną tu formułę podporządkowania, tak aby umożliwiła ona szersze rozumienie pojęcia stosunku pracy. I tak, w niektórych przypadkach przyjmuje się, iż pracownicze podporządkowanie może przejawiać się jedynie w potencjalnej możliwości wydawania danemu wykonawcy pracy poleceń przez podmiot zatrudniający. (Tak np. Z. HAJN, *op. cit.*, s. 593-594). Niekiedy zaś, za przejaw podporządkowania uznaje się także przestrzeganie czasu pracy (przestrzeganie godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy, przerw w pracy, obowiązek usprawiedliwiania nieobecności) oraz przestrzeganie ustalonego przez pracodawcę wewnętrznego porządku, jaki obowiązuje w procesie pracy. (Zob. np.



Nie trudno odnieść wrażenie, iż także polski ustawodawca, dokonując kolejnych nowelizacji kodeksu pracy, idzie w kierunku wyraźnego zawężenia pojęcia pracowniczego podporządkowania do obowiązku stosowania się przez pracownika do poleceń pracodawcy dotyczących sposobu, miejsca i czasu wykonywania pracy. Po pierwsze, świadczy o tym – moim zdaniem – pojawienie się w kodeksie pracy – w następstwie ustawy z dnia 2 lutego 1996 r.<sup>26</sup> – pojęcia „kierownictwo pracodawcy”<sup>27</sup>. Zdaniem Z. Hajna, wprowadzenie nowelizacją z 1996 r. do definicji legalnej stosunku pracy kryterium wykonywania pracy pod kierownictwem pracodawcy nie uzasadnia, według przeważającej opinii, zmiany dominującego dotąd w doktrynie ujęcia podporządkowania jako obowiązku wykonywania przez pracownika poleceń pracodawcy dotyczących pracy<sup>28</sup>. Termin „kierownictwo”, w myśl „Słownika języka polskiego”, może oznaczać: zarząd, zwierzchnictwo, wytyczanie drogi działania, pouczanie, dawanie wskazówek czy też kontrolowanie sytuacji<sup>29</sup>. Po drugiej zaś, konieczność wąskiego pojmowania kryterium pracowniczego podporządkowania na gruncie obowiązującego prawa pracy – moim zdaniem – akcentuje także nowelizacja kodeksu pracy dokonana ustawą z dnia 26 lipca 2002 r.<sup>30</sup> W jej wyniku bowiem polski ustawodawca, chcąc doprecyzować pojęcie pracowniczego podpo-

---

Z. KUBOT, *Pojęcie kierownictwa pracodawcy*, cit., s. 236; H. LEWANDOWSKI, Z. GÓRAL, *op. cit.*, s. 24; J. PIĄTKOWSKI *op. cit.*, s. 39-40).

<sup>26</sup> Ustawa z dnia 2 lutego 1996r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. Nr 24, poz. 110 ze zm.).

<sup>27</sup> Według M. GERSDORF, [w:] *Kodeks pracy – komentarz*, red. Z. SALWA, Warszawa 2000, s. 52-53 pojęcie „kierownictwo” uniemożliwia *de lege lata* bardziej liberalne pojmowanie zasady pracowniczego podporządkowania. W nauce prawa pracy z reguły pojęciu „kierownictwo pracodawcy” nadaje się taki sam zakres znaczeniowy, jaki dotychczas przypisywano w doktrynie i orzecznictwie kryterium pracowniczego podporządkowania. Zob. szerzej Z. KUBOT, *Pojęcie kierownictwa pracodawcy*, cit., s. 236-237.

<sup>28</sup> Z. HAJN, *op. cit.*, s. 593 i cytowana tam literatura.

<sup>29</sup> Cyt. za M. GERSDORF, *Cechy charakterystyczne stosunku pracy po nowelizacji kodeksu pracy*, «PiZS» 2002 nr 10, s. 19. Por. też Z. HAJN, *op. cit.*, 594.

<sup>30</sup> Ustawa z dnia 26 lipca 2002r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 135, poz.1146 ze zm.).

rządowania, istniejącą od 1996 r. formułę artykułu 22 § 1 k.p., w myśl której „przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem ...”, uzupełnił o stwierdzenie, iż wskazane powyżej zobowiązanie pracownika odnosi się także do wykonywania pracy „w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę”. Przyjmując założenie, że opisywana tu zmiana stanowi wyraz racjonalnego działania naszego pracodawcy, należy – moim zdaniem – uznać, iż nowelizacja ta zakłada potrzebę istnienia nad pracownikiem w ramach stosunku pracy przełożonego, który nie tylko konkretyzuje sposób wykonywania pracy, ale także wyznacza indywidualnie oznaczonemu pracownikowi miejsce i czas, w jakim ta praca ma być świadczona, w zależności od potrzeb danej organizacji gospodarczej. Zdaniem M. Gersdorf, po nowelizacji z 2002 r. pojęcie kierownictwa „... należy odnosić jedynie do kierownictwa w zakresie sposobu świadczenia pracy ...”, natomiast zaakcentowane przez ustawodawcę „wyznaczanie miejsca i czasu wykonywania pracy” należy traktować oddzielnie, przy czym ten drugi element – według Autorki – oznacza prawo i obowiązek pracodawcy w zakresie ustalania dla konkretnego pracownika szczegółowego harmonogramu pracy oraz prawo do weryfikacji danego pracownika z tego punktu widzenia<sup>31</sup>.

### III. PRACOWNICZE PODPORZĄDKOWANIE KADRY KIEROWNICZEJ NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA W ORGANIZACJACH GOSPODARCZYCH

Interpretacja pracowniczego podporządkowania w odniesieniu do kierowników najwyższego szczebla, zatrudnionych w organizacjach gospodarczych na podstawie stosunku pracy, wywołuje duże rozbieżności w doktrynie i orzecznictwie sądowym. Wynikają one, przede wszystkim, z niedostosowania tradycyjnego ujęcia tej cechy stosunku pracy do specyfiki funkcji pełnionej przez tę kategorię zarządców. Kadra kierownicza najwyższego szczebla z reguły funkcjonuje w wa-

---

<sup>31</sup> M. GERSDORF, *Cechy charakterystyczne stosunku pracy*, cit., s. 19-20.

runkach daleko idącej niezależności organizacyjnej, autonomii oraz braku bezpośredniego zwierzchnictwa przełożonych<sup>32</sup>.

Na wstępie należy zauważyć, iż niektórzy przedstawiciele doktryny prawa pracy – mając powyższe na względzie – sformułowali nie do końca uprawniony – moim zdaniem – pogląd, iż osoby zarządzające organizacjami o charakterze gospodarczym mogą posiadać status pracowniczy pomimo niewystępowania w trakcie realizacji ich zatrudnienia najważniejszego elementu konstrukcyjnego stosunku pracy, jakim niewątpliwie jest podporządkowanie kierownictwu pracodawcy<sup>33</sup>. Zdaniem Z. Hajna, „status pracowniczy osób wykonujących funkcje organów zarządzających zakładami pracy nie wynika wszakże z faktu spełniania przez nich wszystkich cech pracownika wynikających z art. 22 § 1 k.p., lecz z decyzji ustawodawcy o włączeniu tej grupy osób do kategorii pracowników, pomimo braku podporządkowania kierownictwu pracodawcy. Uznanie ich za pracowników jest zatem odstępstwem od zasady podporządkowania pracownika, jako koniecznej cechy stosunku pracy”. Według cytowanego Autora, „pracowniczy charakter zatrudnienia omawianej grupy osób wynika z przepisów prawa, które przewidują go bądź jako status obligatoryjny (np. dyrektor przedsiębiorstwa państwowego), bądź też jako status fakultatywny, wynikający ze statutu danej osoby prawnej, uchwał jej organów lub woli stron, jak w przypadku członków zarządów spółek handlowych”. Z. Hajn uważa, iż „włączenie omawianej grupy osób do kategorii pracowników, pomimo niespełnienia przez nie podstawowej i koniecznej cechy stosunku pracy, jaką jest podległość kierownictwu pracodawcy, wynika z dążenia do zapewnienia im uprawnień pracowniczych”<sup>34</sup>. O ile jednak *de*

---

<sup>32</sup> Z taką sytuacją mamy do czynienia przykładowo w odniesieniu do członków zarządu spółek kapitałowych. Zob. szerzej T. DURAJ, *Atypowość stosunku pracy członków zarządu spółek kapitałowych – wybrane problemy prawne* [w:] *Biblioteka Studenckich Poradni Prawnych*, Warszawa 2008.

<sup>33</sup> Tak m. in. A. PATULSKI, *Zatrudnianie i wynagradzanie kadry menedżerskiej średniego i wyższego szczebla*, Gdańsk 2001, s. 10, 15 i 73; W. MUSZAŁSKI, *op. cit.*, s. 67; E. SZEPLIŃSKA, *Sytuacja prawna członków zarządu spółek*, «Rzeczpospolita» z dnia 12 października 1994 r.

<sup>34</sup> Z. HAJN, *op. cit.*, s. 595.

*lege lata* należy zgodzić się z poglądem, iż osoby zarządzające organizacjami gospodarczymi mogą posiadać status pracowniczy pomimo braku w ich zatrudnieniu najważniejszego elementu stosunku pracy, jakim jest podporządkowanie kierownictwu pracodawcy, w odniesieniu do sytuacji, gdy status ten obligatoryjnie jest im przyznawany z mocy samego prawa (np. dyrektor przedsiębiorstwa państwowego)<sup>35</sup>, o tyle przenoszenie tego stanowiska na sytuację, w której ustawodawca pozostawia stronom swobodę co do wyboru podstawy zatrudnienia wobec omawianej grupy osób (stosunek pracy lub umowa cywilnoprawna) jest działaniem niebezpiecznym. Po pierwsze, we wskazanej tu sytuacji, powyższe stanowisko trudno będzie pogodzić z przepisami art. 22 § 1 i 1<sup>1</sup> k.p., w świetle których „kierownictwo pracodawcy” ma identyfikować stosunek pracy bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy oraz z dominującym w doktrynie i orzecznictwie sądowym poglądem, iż podległość kierownictwu pracodawcy stanowi konieczny (najistotniejszy) element każdego stosunku pracy, którego brak uniemożliwia uznanie danego stosunku zatrudnienia za stosunek pracy. Po drugie zaś, przyjęcie poglądu o możliwości posiadania przez kadrę najwyższego szczebla zarządzania statusu pracowniczego, pomimo niewystępowania w jej zatrudnieniu podporządkowania, prowadziłoby do znacznego utrudnienia wyboru dla tej grupy osób podstawy zatrudnienia pomiędzy stosunkiem pracy a cywilnoprawną umową o zarządzanie. Pogląd ten całkowicie pozbawiałby bowiem strony dokonujące tego wyboru najważniejszego kryterium, które pozwala na odróżnienie przypadków, gdy wybór podstawy zatrudnienia musi ograniczać się do stosunku pracy, od tych, w których powinien on iść w kierunku umów prawa cywilnego. Moim zdaniem, nie należy *a priori* wykluczać istnienia kierownictwa pracodawcy w odniesieniu do omawianej grupy osób. Uważam, iż prezentowany niekiedy w literaturze przedmiotu pogląd, w myśl którego występowanie w danym stosunku zatrudnienia wszystkich cech charakterystycznych nie jest konieczne dla uznania tego stosunku za stosunek pracy, a brak jednych cech

---

<sup>35</sup> Ustawodawca formułuje nakaz zatrudniania dyrektora przedsiębiorstwa w oparciu o stosunek pracy nawiązany na podstawie aktu powołania, bez względu na to czy działa on w warunkach pracowniczego podporządkowania, czy też nie.

może być wyrównany większą obecnością innych cech<sup>36</sup>, nie będzie miał zastosowania do cechy pracowniczego podporządkowania, która musi zaistnieć w zatrudnieniu określonej osoby zarządzającej, aby strony mogły zdecydować się na wybór stosunku pracy jako podstawy zaangażowania tej osoby<sup>37</sup>.

O tym zresztą, że istnienie pracowniczego podporządkowania w zatrudnieniu danej osoby zarządzającej organizacją gospodarczą jest warunkiem koniecznym do nawiązania z nią stosunku pracy świadczą także liczne opinie wygłaszane zarówno w nauce prawa<sup>38</sup>, jak i orzecznictwie sądowym<sup>39</sup>. Zdaniem J. Kufla, „każda osoba będąca

---

<sup>36</sup> Tak np. H. LEWANDOWSKI, Z. GÓRAL, *op. cit.*, s. 22.

<sup>37</sup> Tak jak już wcześniej pisałem, element pracowniczego podporządkowania nie będzie wymagany w odniesieniu do tych osób zarządzających organizacjami gospodarczymi, wobec których obowiązuje ustawowy nakaz zatrudnienia na podstawie stosunku pracy (np. dyrektor przedsiębiorstwa państwowego).

<sup>38</sup> Por. m.in. Z. KUBOT, *Umowy o zarządzanie członków zarządu spółek kapitałowych*, Warszawa-Zielona Góra 1998, s. 56-57 i 70; TENŻE, *Cywilnoprawne formy zatrudniania członków zarządu spółek kapitałowych* [w:] *Zarządzanie spółką prawa handlowego*, Warszawa-Wrocław-Poznań-Zielona Góra 1997, s. 191-192, 197-198, 211-212; *Prawo pracy*, red. Z. SALWA, I, Warszawa 1998, s. I/B/19-I/B/20; Ł. PISARCZYK, *Zatrudnianie członków zarządu*, *cit.*, s. 25-26 i 49.

<sup>39</sup> Należy tu przede wszystkim zwrócić uwagę na te orzeczenia Sądu Najwyższego, które kwestionują możliwość zawarcia umowy o pracę z jedynym współnikiem spółki z o.o. – członkiem jednoosobowego zarządu tej spółki. Jednym z istotnych argumentów, jaki przemawia przeciwko zawieraniu tego rodzaju umów ze wskazanymi tu osobami zarządzającymi – zdaniem SN – jest brak w nawiązanym stosunku zatrudnienia najważniejszego (niezbędnego) elementu konstrukcyjnego charakterystycznego dla stosunku pracy, jakim jest podporządkowanie pracownika w procesie pracy. Zob. m.in. uchwała SN z dnia 08.03.1995 r., I PZP 7/95, «OSNAPIUS» 1995 nr 18, poz. 227; wyrok SN z dnia 17.12.1996r., II UKN 37/96, «OSNAPIUS» 1997 nr 17, poz. 320; wyrok SN z dnia 05.02.1997r., II UKN 86/96, «OSNAPIUS» 1997 nr 20, poz. 404; wyrok SN z dnia 23.07.1998r., I PKN 245/98, «OSNAPIUS» 1999 nr 16, poz. 517; wyrok SN z dnia 15.07.1998r., II UKN 131/98, «OSNC» 1999 nr 14, poz. 465. Por. też wyrok NSA z dnia 08.07.1998cr., III SA 1686/97, «ONSA» 1999, nr 2, poz. 61. Na konieczność istnienia podporządkowania w każdym przypadku, gdy dochodzi do nawiązania stosunku pracy z osobą zarządzającą organizacją gospodarczą wskazują także wyrok SN z dnia 17.05.1965r., I PKN 14/95, «OSNAPIUS» 1995 nr 21, poz. 263; wyrok SN z dnia 16.12.1998r., II UKN 394/98, «OSP» 2000 nr 12, poz. 177.

pracownikiem (w tym również dyrektor fabryki...) jest zawsze podporządkowana w charakterystyczny dla stosunku pracy sposób<sup>740</sup>. Z kolei według Z. Kubota, zupełne wyłączenie kierownictwa pracodawcy, a z drugiej strony – podporządkowania pracownika w stosunkach pracy nie może wchodzić w grę, także w odniesieniu do pracowników zajmujących najwyższe stanowiska kierownicze w organizacjach będących ich pracodawcą. Atypowość stosunku pracy tej grupy osób „nie wyraża się w wyłączeniu kierownictwa pracodawcy, ale jego zasadniczym ograniczeniu”<sup>741</sup>. Tutaj bowiem elementy pracowniczego podporządkowania – tak jak w odniesieniu do pracowników samodzielnych – mogą ulec „zredukowaniu do minimalnych rozmiarów”<sup>742</sup>. Zdaniem A. Supiot, w ich sytuacji najczęściej „władza kierownicza już nie działa w samym centrum świadczenia pracy, ale na jego peryferiach, w stosunku do warunków wykonania tego świadczenia. Więzy podporządkowania zamazują się i znacznie trudniej jest je wykazać”<sup>743</sup>.

Biorąc powyższe pod uwagę, należy bliżej zastanowić się nad sposobem interpretacji pracowniczego podporządkowania w odniesieniu do kadry kierowniczej najwyższego szczebla. Chodzi o to, aby – w związku z brakiem wyraźnego stanowiska ustawodawcy w tej kwestii – ustalić, jakie elementy muszą występować w relacji pomiędzy daną organizacją gospodarczą a osobą zarządzającą, by można było uznać istnienie pracowniczego podporządkowania.

I tak, w pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na stanowisko, które wydaje się ograniczać kryterium pracowniczego podporządkowania wobec kadry kierowniczej najwyższego szczebla do podległości poleceniom przełożonych dotyczących pracy<sup>44</sup>. Z uwagi na to, że

---

<sup>40</sup> J. KUFEL, *Umowa agencyjna*, Warszawa-Poznań 1977, s. 49.

<sup>41</sup> Z. KUBOTA, *Pojęcie kierownictwa pracodawcy*, cit., s. 247.

<sup>42</sup> Ibidem, s. 245.

<sup>43</sup> A. SUPIOT, *Zatrudnienie pracownicze i zatrudnienie niezależne* [w:] *Referaty na VI Europejski Kongres Prawa Pracy i Zabezpieczenia Społecznego*, Warszawa 1999, s. 144.

<sup>44</sup> Za takim ujęciem pracowniczego podporządkowania wydają się opowiadać m.in. Z. HAJN, *op. cit.*, s. 594-595; W. MUSZAŁSKI, *op. cit.*, s. 67. Por. też S.W. CIUPA, *Kodeks pracy pomocą czy przeszkodą?* [w:] *Kontrakty menedżerskie*, «Manager – dodatek

osoby te, stojąc na szczycie hierarchii zarządzającej danej organizacji gospodarczej, nie mają najczęściej nad sobą przełożonych, którzy mogliby – choćby potencjalnie – wydawać im wskazane tu polecenia<sup>45</sup>, takie ujęcie kryterium pracowniczego podporządkowania prowadzi bądź to do wniosku, iż dla przyznania tej grupie osób statusu pracowniczego nie jest konieczna podległość kierownictwu pracodawcy<sup>46</sup>, bądź też – przy odrzuceniu powyższego założenia – prowadzi do istotnego ograniczenia możliwości wyboru pracowniczych podstaw zatrudnienia wobec osób zarządzających, jedynie do tych przypadków, w których istnieje nad tymi osobami podmiot kompetentny do wydawania im tychże poleceń<sup>47</sup>.

Aby zwiększyć zakres wykorzystania stosunku pracy do omawianej kategorii osób zarządzających, w doktrynie prawa pracy pojawiło się szersze ujęcie pracowniczego podporządkowania, które nie ogranicza się jedynie do typowego układu zależności z podległością pracownika poleceniom przełożonych dotyczących miejsca, czasu i sposobu wykonywania pracy, ale obejmuje także zarówno obowiązek świadczenia pracy w określonym wymiarze i rozkładzie, czyli obowiązek pozostawania do dyspozycji pracodawcy, jak również obowiązek przestrzegania zasad organizacji pracy oraz porządku pracy określonych

---

specjalny» grudzień 1997, s. 17. Wąskie rozumienie kryterium podporządkowania w odniesieniu do osób zarządzających organizacjami gospodarczymi zdaje się niekiedy także przyjmować Sąd Najwyższy. Odnosi się to, przede wszystkim, do tych cytowanych wcześniej orzeczeń Sądu, w których kwestionuje się ważność umowy o pracę zawartej z jedynym wspólnikiem spółki z o.o. – członkiem jednoosobowego zarządu tej spółki. Jednym z zasadniczych powodów niemożności zawierania tego rodzaju umów ze wskazanymi tu osobami zarządzającymi jest brak w nawiązanym stosunku zatrudnienia wąsko rozumianego podporządkowania poleceniom przełożonych. Np. wyrok SN z dnia 23 lipca 1998 r., cit.; wyrok SN z dnia 8 marca 1995 r., cit.; wyrok SN z dnia 17 grudnia 1996 r., cit.

<sup>45</sup> Por. szerzej np. T. DURAJ, *Atypowość stosunku pracy członków zarządu*, cit.

<sup>46</sup> Tak np. Z. HAJN, *op. cit.*; W. MUSZAŁSKI, *op. cit.*

<sup>47</sup> Przede wszystkim, z taką sytuacją najczęściej będziemy mogli mieć do czynienia w odniesieniu do osób zarządzających zakładem pracy w imieniu pracodawcy, którym jest wewnętrzna jednostka organizacyjna lub osoba fizyczna.

w regulaminie pracy<sup>48</sup>. Nie podważając – co do zasady – słuszności wskazanego tu sposobu rozumienia kierownictwa pracodawcy w odniesieniu do osób zarządzających organizacjami gospodarczymi, który w mniejszym lub większym zakresie znajduje swoje podstawy w obowiązującym stanie prawnym, należy jednak zwrócić uwagę na jego istotne niedoskonałości. Po pierwsze, mówiąc o dyspozycyjności tych osób względem pracodawcy, sprowadzającej się do obowiązku świadczenia przez nich pracy w określonym wymiarze i rozkładzie, należy pamiętać, że dyspozycyjność ta, jeżeli już występuje – biorąc pod uwagę pozycję tych osób w organizacji gospodarczej na szczyście hierarchii zarządzającej – ma w gruncie rzeczy charakter czysto formalny, bowiem w praktyce najczęściej osoby te same decydują o wymiarze i rozkładzie swojego czasu pracy oraz o miejscu, w jakim jest ona realizowana, stosownie do okoliczności pojawiających się w procesie zarządzania tego rodzaju organizacjami. Ponadto, nie można także zapominać o tym, iż zarówno w literaturze, jak i orzecznictwie sądowym obecny jest pogląd, w myśl którego zobowiązanie danej osoby do wykonywania określonej pracy w z góry ustalonym czasie i miejscu, co prawda jest charakterystyczne dla stosunku pracy, jednakże może być także obecne w cywilnoprawnych stosunkach zatrudnienia. Przykładowo, z uzasadnienia wyroku Sądu Najwyższego z dnia 4 grudnia 1997 r.<sup>49</sup> wynika, iż fakt zawarcia w umowach cywilnoprawnych (np. umowie agencyjnej, zlecenia lub nienazwanej umowie o świadczenie usług) postanowień zobowiązujących przyjmującego zlecenie do wykonywania czynności w określonym miejscu i czasie nie przemawia za uznaniem, że strony łączy stosunek pracy i nie skutkuje koniecznością zmiany charakteru prawnego umowy. Takie postanowienia – zdaniem Sądu Najwyższego – mogą być przedmiotem wskazanych

---

<sup>48</sup> Tak Z. KUBOT, *Pojęcie kierownictwa pracodawcy*, cit., s. 247. Zob. też np. TENŻE, *Umowy o zarządzanie członków zarządu*, cit., s. 67-68 i 70; Ł. PISARCZYK, *Zatrudnianie członków zarządu*, cit., s. 86-87; T. LISZCZ, *Stosunek pracy dyrektora przedsiębiorstwa państwowego w PRL*, Lublin 1986, s. 21.

<sup>49</sup> I PKN 394/97, «OSN» 1998 nr 20, poz. 595.



wyżej umów w trosce o majątek dającego zlecenie<sup>50</sup>. Zgodnie z orzeczeniem Sądu Najwyższego z dnia 30 maja 1933 r.<sup>51</sup>, obowiązek zgłaszania się codziennie w przepisanych godzinach do biura firmy może być skutkiem racjonalnej organizacji pracy i nie świadczy jeszcze o istnieniu między stronami stosunku pracy. W tezie wyroku z dnia 6 października 1998 r.<sup>52</sup> Sąd Najwyższy jednoznacznie natomiast stwierdził, iż „... określenie w umowie czynności z zastrzeżeniem ich osobistego wykonywania w określonych dniach i godzinach nie przesądza o nawiązaniu stosunku pracy, ponieważ takie elementy występują też w stosunkach cywilnoprawnych”<sup>53</sup>. W podobnym duchu zdaje się także wypowiadać Z. Kubot, według którego zależność cywilnoprawnego wykonawcy usług wobec zamawiającego m. in. „może wyrażać się w zobowiązaniu do udzielania świadczeń w określone dni i godziny czy w określonym miejscu...”<sup>54</sup>. Zdaniem tego Autora, „ograniczenia takie są typowe w zatrudnieniu pracowniczym, ale ustalenie ich w zatrudnieniu cywilnoprawnym nie przesądza o tym, iż mamy tu do czynienia z podporządkowaniem jako elementem właściwym w stosunku pracy”<sup>55</sup>. Według S. Wójcika, „właściwa i racjonalna organizacja pracy może niejednokrotnie wymagać tego, ażeby także osoby zatrudnione w danym zakładzie pracy na podstawie innej umowy niż umowa o pracę (np. na podstawie umowy zlecenia) zgłaszały się do fabryki lub biura codziennie o oznaczonej godzinie w celu dokonania pewnych czynności lub osiągnięcia oznaczonego rezultatu swej pracy. Zawarta

---

<sup>50</sup> Ibidem, s. 933.

<sup>51</sup> C I 93/33, Zb. Orz. 86/34. Cyt. za J. NAMITKIEWICZ, *Kodeks zobowiązań – komentarz dla praktyki*, II, Łódź 1949, s. 222.

<sup>52</sup> I PKN 389/98, «OSN» 1999 nr 22, poz. 718.

<sup>53</sup> Por. też m. in. wyrok SN z dnia 04.01.1933 r., C.2077/32, cyt. za J. BŁOCH, *Kodeks pracy – dodatek 3-ci*, Warszawa 1934, s. 107; wyrok NSA z dnia 22.06.1999 r., II SA 624-629/99, «PP» 1999 nr 9, s. 42-44.

<sup>54</sup> Z. KUBOT, *Pojęcie kierownictwa pracodawcy*, cit., s. 242.

<sup>55</sup> Z. KUBOT, *Szczególne formy zatrudnienia i samozatrudnienia*, [w:] *Szczególne formy zatrudnienia*, red. Z. KUBOT, Wrocław 2000, s. 20. Por. też TENZE, *Kontrakty menedżerskie średniej kadry kierowniczej*, Wrocław 1999, s. 78; TENZE, *Pojęcie kierownictwa pracodawcy*, cit., s. 240.

umowa – zdaniem Autora – pozostaje jednak w takim wypadku w dalszym ciągu umową zlecenia ..., a wyznaczenie godzin, w których ma być spełnione przyręczone świadczenie usług, trzeba traktować jedynie jako rygor porządkowy, którego wymaga harmonijne przebieganie toku pracy<sup>756</sup>.

Po drugie zaś, uznając za element pracowniczego podporządkowania osób zarządzających organizacjami gospodarczymi wymóg przestrzegania zasad organizacji pracy oraz porządku pracy obowiązujących w danym podmiocie gospodarczym, należy jednak pamiętać o zasadniczym celu, jaki leży u podstaw tego wymogu. Chodzi bowiem, przede wszystkim, o stworzenie odpowiednich warunków niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania określonej organizacji w obrocie gospodarczym oraz sprawnej realizacji stojących przed nią zadań. Aby wskazany tu cel mógł zostać osiągnięty, konieczne wydaje się objęcie powyższym obowiązkiem przestrzegania zasad organizacji pracy i porządku pracy wszystkich osób zatrudnionych w danym podmiocie gospodarczym, bez względu na to czy podstawą tego zatrudnienia jest stosunek pracy, czy też umowy o charakterze cywilnoprawnym. Zresztą w literaturze przedmiotu jednoznacznie wskazuje się, że wymóg przestrzegania organizacji i porządku ustalonego w danej jednostce organizacyjnej jest jednym z dosyć typowych przejawów zależności cywilnoprawnych wykonawców pracy, którzy świadczą swoje usługi na rzecz tejże jednostki<sup>757</sup>. Oznacza to, iż wymóg ten dotyczyć będzie także osób znajdujących się na szczycie hierarchii zarządzającej w określonej organizacji gospodarczej, bez względu na to czy podstawą ich funkcjonowania w organizacji jest stosunek pracy, czy też cywilnoprawna umowa o świadczenie usług zarządzania<sup>758</sup>. Na margi-

---

<sup>756</sup> S. WÓJCIK, *Odgraniczenie umowy o dzieło od umowy o pracę i od umowy zlecenia*, «Zeszyty Naukowe UJ., Prace Prawnicze» 1963 nr 10, s. 174-175. Por. też W. LUDWICZAK., *Umowa zlecenia*, Poznań 1955, s. 79.

<sup>757</sup> Por. np. Z. KUBOT, *Szczególne formy zatrudnienia*, ci., s. 20; TENŻE, *Pojęcie kierownictwa pracodawcy*, cit., s. 242. Por. też S. WÓJCIK, *op. cit.*, s. 174.

<sup>758</sup> Trudno byłoby bowiem w praktyce znaleźć powody, dla których wymóg przestrzegania zasad organizacji i porządku pracy w danej organizacji gospodarczej (np. w spółce kapitałowej) odnosiłby się jedynie do niektórych jej osób zarządzających

nesie omawianego tu problemu należy również zauważyć, że znaczna część zasad organizacji i porządku pracy określonych w regulaminie pracy danego przedsiębiorstwa – z uwagi na swoją specyfikę – będzie adresowana, przede wszystkim, do tzw. szeregowych wykonawców pracy, nie zaś do kadry kierowniczej najwyższego szczebla<sup>59</sup>.

Należy także zauważyć, iż sam ustawodawca wprowadza do obrotu prawnego nowe typy cywilnoprawnych umów o świadczenie usług, które poza stosunkiem pracy pozwalają na ograniczenie wykonawcy pracy w sferze czasu i miejsca oraz organizacji i porządku jej świadczenia<sup>60</sup>. Dotyczy to uregulowanej w art. 35a ustawy o zakładach opieki zdrowotnej<sup>61</sup> i w rozporządzeniu wykonawczym<sup>62</sup> umowy o udzielenie zamówienia na świadczenia zdrowotne, w ramach której lekarz zobowiązuje się do wykonywania tychże usług w ustalonym w umowie miejscu i czasie oraz do przestrzegania organizacji i porządku udzielania świadczeń zdrowotnych w zakładzie opieki zdrowotnej. Oznacza to, iż we wskazanej tu umowie prawa cywilnego „pojawiać się będą elementy o charakterze organizacyjnego podporządkowania identyczne lub zbliżone do podporządkowania pracownika”<sup>63</sup>, które nie mogą

---

(np. niektórych członków zarządu), tzn. tylko do tych, którzy mają status pracowniczy, a nie dotyczyłby pozostałych osób zarządzających, które pracują na podstawie cywilnoprawnej umowy o zarządzanie.

<sup>59</sup> Świadczy o tym m. in. system pracowniczej odpowiedzialności porządkowej za nieprzestrzeganie ustalonej organizacji i porządku w procesie pracy, przepisów bhp. i p.poz., który nie jest przystosowany do tej grupy osób zarządzających.

<sup>60</sup> Por. np. Z. KUBOT, *Szczególne formy zatrudnienia*, cit., s. 22; A. KLJOWSKI, *Zakres swobody pracodawcy w korzystaniu z zatrudnienia cywilnoprawnego* [w:] *Prawo pracy a wyzwania XXI-go wieku, Księga Jubileuszowa Prof. T. Zielińskiego*, cit., s. 224.

<sup>61</sup> Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. (Dz.U. nr 91, poz. 408 ze zm.)

<sup>62</sup> Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 13.07.1998r. w sprawie umowy o udzielenie zamówienia na świadczenia zdrowotne (Dz.U. nr 93, poz. 592).

<sup>63</sup> Z. KUBOT, *Formy zatrudniania lekarzy w samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej*, «Prawo i Medycyna» 2000 nr 5, s. 129.

jednak uzasadniać oceny, iż lekarze świadczący usługi w oparciu o tę umowę, podlegają kierownictwu pracodawcy<sup>64</sup>.

Zarówno w literaturze przedmiotu<sup>65</sup>, jak i orzecznictwie sądowym można zaobserwować coraz to liczniejsze głosy opowiadające się za znacznie szerszym – od wyżej zaprezentowanego – rozumieniem kryterium pracowniczego podporządkowania osób zarządzających organizacjami gospodarczymi, które obejmuje swoim zakresem zależność ekonomiczną danej osoby zarządzającej od organizacji, na rzecz której osoba ta świadczy swoją pracę. Najczęściej o istnieniu tej zależności – według zwolenników tego poglądu – będzie świadczyło to, że dochody osoby zarządzającej zależą prawie wyłącznie (w przeważającej części) od organizacji gospodarczej, która osiąga korzyści z pracy wykonywanej przez tę osobę<sup>66</sup>. W wyroku z dnia 16 grudnia 1998 r.<sup>67</sup> Sąd Najwyższy, opowiadając się za obecnością pracowniczego podporządkowania w odniesieniu do prezesa jednoosobowego zarządu dwuosobowej spółki z o.o., jednoznacznie stwierdził, iż zwrot „pod kierownictwem” wprowadzony „... do treści art. 22 § 1 k.p. przez ustawę nowelizacyjną z 02.II.1996 r. ...) upoważnia do takiej wykładni tego przepisu, aby zakresem „kierownictwa” obejmować zarówno wydawanie pracownikowi poleceń, jak też jego ogólniejszą zależność ekonomiczną od pracodawcy. Stopień wolności przy wykonywaniu pracy jest bowiem wypadkową zakresu jej organizacyjnego podporządkowania oraz pracowniczej odpowiedzialności, wobec czego – zdaniem sądu – praca nawet znacząco samodzielna pod względem organizacyjnym, może nadal pozostawać pracą „zależną” (pod kierownictwem), jeżeli jej wykonawca będzie od podmiotu zamawiającego pracę uzależniony gospodarczo”<sup>68</sup>. Przyjęcie

<sup>64</sup> Por. szerzej ibidem, s. 127 i n.

<sup>65</sup> Por. np. Wagner B., O swobodzie umowy o pracę raz jeszcze [w:] *Prawo pracy a wyzwania XXI-go wieku, Księga Jubileuszowa Prof. T. Zielińskiego*, cit., s. 374. Por. też T. LISZCZ, *Stosunek pracy dyrektora*, cit., s. 20.

<sup>66</sup> Por. A. SUPIOT, *op. cit.*, s. 143; Z. KUBOT, *Samodzielność i zależność zarządcy jednostki organizacyjnej przedsiębiorstwa*, «PiZS» 2001 nr 6, s. 6-7.

<sup>67</sup> II UKN 394/98, «OSP» 2000, nr 12, poz. 177.

<sup>68</sup> Ibidem, s. 592. Za szerokim rozumieniem „kierownictwa pracodawcy”, występującego w art. 22 § 1 k.p., które nie ogranicza się jedynie do wydawania

takiego rozumienia kryterium pracowniczego podporządkowania wobec osób zarządzających organizacjami gospodarczymi będzie w praktyce prowadziło do znacznego rozszerzenia zakresu wykorzystania stosunku pracy jako podstawy zatrudnienia tej grupy osób, przy jednocześnie istotnym zawężeniu możliwości stosowania do osób zarządzających cywilnoprawnych umów o zarządzanie. Wynika to z faktu, iż zdecydowana większość osób kierujących organizacjami o charakterze gospodarczym jest zależna ekonomicznie od podmiotu, na rzecz którego świadczy pracę. Uważam, iż na gruncie obowiązującego stanu prawnego trudno będzie znaleźć racjonalne uzasadnienie dla tak szerokiego rozumienia pracowniczego podporządkowania osób zarządzających organizacjami gospodarczymi<sup>69</sup>, choć tak jak to wcześniej przedstawiłem, orzecznictwo Sądu Najwyższego nie wykluczyło takiej ewentualności, dając tym samym podstawy do dalszego rozwoju opisaną wyżej interpretacji wskazanego tu kryterium.

Ponadto, w literaturze zajmującej się problematyką zatrudniania osób zarządzających organizacjami gospodarczymi, można zauważyć

---

wiązących poleceń oraz zależności o charakterze organizacyjnym, ale obejmuje także zależność ekonomiczną (gospodarczą) wykonawcy pracy od podmiotu zatrudniającego, opowiadają się m.in. A. CHOBOT, *op. cit.*, s. 174-175; A.M ŚWIĄTKOWSKI, *Prawo pracy*, Kraków-Gdańsk 2001, s. 290; E. PUŁAWSKA, *Umowa o pracę w jednoosobowych spółkach z o.o.*, «Monitor Podatkowy» 9.4 (2001), s. 17. Por. też A. CHOBOT, A. KIJOWSKI, *Podstawowe problemy rozwoju prawa pracy*, IX Zjazd Katedr Prawa Pracy, Toruń 1990, s. 41-42; A. KIJOWSKI [w:] *Kodeks Pracy – komentarz*, red. T. ZIELIŃSKI, Warszawa 2000, s. 531. Także w niektórych krajach Europy Zachodniej obecne są poglądy rozszerzające pojęcie pracowniczego podporządkowania na zależność ekonomiczną. Zob. szerzej A. SUPIOT, *op. cit.*, s. 162-164.

<sup>69</sup> Przeciwno ujmowaniu kryterium pracowniczego podporządkowania osób zarządzających organizacjami gospodarczymi w kategoriach zależności ekonomicznej słusznie – moim zdaniem – opowiadają się m. in. Z. HAJN, *op. cit.*, s. 594-595; Z. KUBOT, *Pojęcie kierownictwa pracodawcy*, *cit.*, s. 274. Głosy te stanowią wyraz szerszej krytyki poglądu utożsamiającego „kierownictwo pracodawcy” z zależnością o charakterze ekonomicznym. Por. np. Z. KUBOT., *Pojęcie kierownictwa pracodawcy*, *cit.*, s. 243-244 i 251; Z. HAJN, *op. cit.*; M. GERSDORF, *Cechy charakterystyczne stosunku pracy*, *cit.*, s. 19; W. SANETRA, *Uwagi w kwestii zakresu podmiotowego kodeksu pracy*, [w:] *Prawo pracy a wyzwania XXI-go wieku, Księga Jubileuszowa Prof. T. Zielińskiego*, *cit.*, s. 314-315.

jeszcze szerszy – od wyżej przedstawionego – sposób ujęcia kryterium pracowniczego podporządkowania omawianej grupy zarządców. Według niego, podporządkowanie to nie musi być w każdym przypadku utożsamiane z personalną zależnością osoby zarządzającej od przełożonego, lecz może także przyjąć postać związania zarządcy określonymi zadaniami, do których realizacji jest on zobowiązany w trakcie świadczenia pracy na rzecz danej organizacji gospodarczej<sup>70</sup>. W tym właśnie kierunku wydaje się również iść orzecznictwo Sądu Najwyższego, wprowadzając na grunt prawa pracy pojęcie „autonomicznego podporządkowania”. W uzasadnieniu wyroku z dnia 7 września 1999 r.<sup>71</sup> Sąd Najwyższy jednoznacznie stwierdził, iż „pojęcie podporządkowania pracownika pracodawcy ewoluuje w miarę rozwoju stosunków społecznych. W miejsce dawnego systemu ścisłego hierarchicznego podporządkowania pracownika i obowiązku stosowania się do dyspozycji pracodawcy, nawet w technicznym zakresie działania, pojawia się nowe podporządkowanie autonomiczne polegające na wyznaczaniu pracownikowi przez pracodawcę zadań bez ingerowania w sposób wykonania tych zadań”. Nowy system podporządkowania autonomicznego – zdaniem sądu – cechuje więc przede wszystkim to, że pracodawca pozostawia pracownikom „istotny margines swobody co do sposobu realizacji powierzonego im w ramach stosunku pracy zadania”. Według A. Supiot, we wskazanym tu systemie „... pracownicy są bardziej poddani obowiązkowi uzyskania wyników, aniżeli obowiązkowi stosowania określonych środków, aby je osiągnąć ... . Kontrola pracownika nie zanika, jedynie jej przedmiot ulega zmianie. Zamiast dotyczyć sposobu, w jaki dana czynność jest wykonywana, dotyczy bardziej wyników tej czynności”<sup>72</sup>.

---

<sup>70</sup> Por. np. P. KŁOSIEWICZ, *Zagadnienia prawne stosunku pracy i odpowiedzialności dyrektora przedsiębiorstwa państwowego*, Warszawa 1973, s. 39; T. LISZCZ, *Stosunek pracy dyrektora*, cit., s. 21; TEJŻE, *Status kadr kierowniczych w zakładach pracy gospodarki uspołecznionej* [w:] *Z Problematyki Prawa Pracy i Polityki Socjalnej*, «Prace Naukowe UŚ.» 6 (1983) nr 622, s. 29.

<sup>71</sup> I PKN 277/99, «OSNAPiUS» 2001 nr 1, poz. 18

<sup>72</sup> A. SUPIOT, *op. cit.*, s. 148-149.

Przyjęcie wobec osób zarządzających organizacjami gospodarczymi tak szerokiego sposobu rozumienia kryterium pracowniczego podporządkowania, które sprowadza się do związania tych osób zadaniami dotyczącymi realizacji procesu kierowania zasobami danej organizacji nie wydaje się *de lege lata* możliwe. Oznaczałoby to w praktyce konieczność angażowania osób zarządzających wyłącznie na podstawie stosunku pracy, bez możliwości ich zatrudniania w oparciu o cywilnoprawne umowy o zarządzanie. O ile bowiem – nawiązując do poprzednio opisanego ujęcia pracowniczego podporządkowania omawianej grupy osób – można wyobrazić sobie to, że osoba zarządzająca nie będzie zależna ekonomicznie od angażującej ją organizacji gospodarczej, o tyle trudno byłoby znaleźć sytuację, w której osoba zarządzająca nie byłaby związana zadaniami odnoszącymi się do kierowania majątkiem i pracownikami zatrudnionymi w tej organizacji. Związanie zadaniami dotyczącymi procesu kierowania zasobami organizacji gospodarczej wydaje się bowiem stanowić oczywistą właściwość każdego stanowiska kierowniczego znajdującego się na szczycie hierarchii zarządzającej tej organizacji. W takim przypadku wszystkie osoby zarządzające musiałyby zostać uznane za działające pod kierownictwem pracodawcy, a tym samym jedyną ich formą zatrudnienia mógłby być stosunek pracy.

### III. UWAGI PODSUMOWUJĄCE

Przedstawione powyżej rozważania jednoznacznie wskazują, że *de lege lata* pracownicze podporządkowanie kadry kierowniczej najwyższego szczebla w organizacjach gospodarczych nie jest jednolicie interpretowane w doktrynie prawa pracy i orzecznictwie sądowym. Biorąc pod uwagę fakt, iż podporządkowanie uznaje się za najważniejszą (konstytutywną) cechę stosunku pracy, odróżniającą go od innych stosunków zatrudnienia (w tym zwłaszcza tych o charakterze cywilnoprawnym) i jednocześnie wyznaczającą zakres wykorzystania pracowniczych form zatrudnienia, także wobec kadry kierowniczej, wielość stanowisk na temat pojmowania tej instytucji należy ocenić negatywnie. Prowadzi to bowiem do zacierania się i tak już coraz mniej wy-

rażnych granic pomiędzy pracowniczymi i cywilnoprawnymi formami angażowania osób zarządzających, tworząc stan niepewności co do zgodnego z prawem wyboru jednej z wymienionych tu podstaw zatrudnienia kadry kierowniczej najwyższego szczebla<sup>73</sup>.

Co więcej, kolejne nowelizacje kodeksu pracy przyczyniły się do poszerzenia – i tak już znacznego – chaosu interpretacyjnego w zakresie omawianej tu konstrukcji. Z jednej bowiem strony, mamy do czynienia z sytuacją, w której ustawa nowelizacyjna z dnia 26 lipca 2002 r. idzie – moim zdaniem – w kierunku dalszego wzmocnienia tradycyjnego sposobu rozumienia pracowniczego podporządkowania, poprzez wyraźne zaakcentowanie w art. 22 § 1 k.p. zobowiązania pracownika do wykonywania pracy „w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę”. Z drugiej zaś strony, nowelizacja dokonana ustawą z dnia 14 listopada 2003 r.<sup>74</sup>, wprowadzając do kodeksu pojęcie pracownika zarządzającego w imieniu pracodawcy zakładem pracy, zmierza w stronę uelastycznienia czasu pracy tej kategorii pracowników, jednoznacznie wyłączając wobec tych pracowników stosowanie podstawowych reguł ochronnych w zakresie czasu ich pracy, włącznie z wymogiem ewidencjonowania godzin pracy. Oznacza to, iż z jednej strony ustawodawca akcentuje konieczność ścisłego podporządkowania ogółu pracowników ( a więc także pracowników zarządzających) reżimowi pracodawcy w zakresie miejsca i czasu wykonywania pracy, z drugiej zaś strony wprowadza on unormowania, które ewidentnie idą w kierunku wyłączenia pracowników zarządzających od ustalonego w danym zakładzie reżimu czasu pracy.

Być może wyjściem z zaistniałej sytuacji jest wprowadzenie do naszego porządku prawnego unormowań dostosowujących klasyczną konstrukcję indywidualnego stosunku pracy do charakteru zatrudnie-

---

<sup>73</sup> W zależności od przyjętego, przez organy stojące na straży przestrzegania prawa pracy, sposobu interpretacji pracowniczego podporządkowania osób zarządzających, zawsze istnieje ryzyko uznania wykorzystanej umowy cywilnoprawnej za pozorną, bądź też zakwestionowania pracowniczego statusu kadry kierowniczej najwyższego szczebla.

<sup>74</sup> Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 213, poz. 2081).



nia osób zarządzających podmiotami funkcjonującymi w gospodarce<sup>75</sup>. Ustawodawca mógłby wówczas precyzyjnie rozstrzygnąć kwestię sposobu interpretacji pojęcia pracowniczego podporządkowania w odniesieniu do tej kategorii osób – czy wobec osób zarządzających należy stosować – tak, jak do ogółu pracowników – tradycyjne, wąskie, ujęcie pracowniczego podporządkowania sprowadzające się do obowiązku realizacji poleceń przełożonych dotyczących sposobu, miejsca i czasu wykonywania określonego rodzaju pracy<sup>76</sup>, czy też należy skłaniać się – tak, jak chcą niektórzy przedstawiciele doktryny i część orzecznictwa – w kierunku szerokiego ujęcia podporządkowania, odnoszącego się do zależności ekonomicznej bądź związania zadaniami organizacji gospodarczej<sup>77</sup>. Być może polski ustawodawca całkowicie zrezygnowałby – za czym opowiadają się niektórzy przedstawiciele nauki – z konstrukcji pracowniczego podporządkowania wobec osób zarządzających.

Moim zdaniem, ustawodawca powinien iść w kierunku przyjęcia wobec kadry kierowniczej najwyższego szczebla wąskiego rozumienia kryterium pracowniczego podporządkowania, ograniczającego się jedynie do podległości poleceniom przełożonych dotyczących sposobu, miejsca i czasu wykonywania pracy. Konsekwencją takiego

---

<sup>75</sup> W tym zakresie na uwagę zasługuje koncepcja tzw. kierowniczego stosunku pracy, prezentowana w literaturze przedmiotu przez W. SANETRĘ (*Uwagi w kwestii zakresu podmiotowego*, cit., s. 306-307). Według tego Autora, należy zastanowić się nad wprowadzeniem do kodeksu pracy nowego typu umowy o pracę, a mianowicie umowy o pracę menedżerską. Za wprowadzeniem do kodeksu pracy szczególnego rodzaju umowy o pracę opowiedział się także J. JOŃCZYK, *Prawo pracy*, Warszawa 1992, s. 227-228. Przeciwno przedstawionej powyżej koncepcji tzw. kierowniczego stosunku pracy zdecydowanie wystąpił Z. KUBOT, *Kontrakty menedżerskie średniej*, cit., s. 136; TENŻE, *Rodzaje kontraktów menedżerskich*, [w:] *Zarządzanie spółką prawa handlowego*, cit., s. 226-227.

<sup>76</sup> Takie ujęcie pracowniczego podporządkowania istotnie ograniczałoby dopuszczalność wykorzystania stosunku pracy wobec kadry kierowniczej najwyższego szczebla zarządzania.

<sup>77</sup> Takie ujęcie pracowniczego podporządkowania prowadziłyby do znacznego rozszerzenia zakresu zastosowania stosunku pracy do kadry kierowniczej najwyższego szczebla zarządzania.

sposobu unormowania tej instytucji będzie konieczność istotnego zawężenia granic wykorzystania stosunku pracy w odniesieniu do osób zarządzających organizacjami gospodarczymi. Z uwagi na fakt, iż osoby te najczęściej – będąc na szczycie hierarchii zarządzającej organizacji gospodarczej – nie mają nad sobą przełożonego, który mógłby wydawać im wiążące polecenia oraz dysponują z reguły daleko idącą swobodą co do miejsca i czasu wykonywanej pracy, jedynie w ograniczonym zakresie możliwe będzie stosowanie pracowniczych podstaw zatrudnienia wobec omawianej grupy osób zarządzających. Taki kierunek rozwiązań wydaje być się zasadniczo zgodny z tendencjami, jakie dominują w prawodawstwie, nauce oraz orzecznictwie sądowym znacznej części państw Europy zachodniej. Tam bowiem wyraźnie idzie się w stronę ograniczenia – a niekiedy nawet wyłączenia – możliwości wykorzystania statusu pracowniczego w odniesieniu do osób zarządzających organizacjami gospodarczymi, poprzez wąskie ujmowanie kryterium pracowniczego podporządkowania.

#### THE PROBLEM OF EMPLOYMENT SUBORDINATION OF SENIOR MANAGEMENT IN ECONOMIC ORGANIZATIONS

##### Summary

The subject of this study is to show the doubts and controversies that appear in the doctrine of labor law and judicial decisions in the interpretation of employment subordination of senior management in economic organizations.

Taking into consideration the specificity of functions performed by senior management, the employment relationship of these employees is so much different from the typical standards that in the literature on the subject there has developed a view that there exists, in the case of the discussed category of senior managers, a not typical or even atypical employment relationship. This untypical nature is the reason why some institutions or requirements regulated in the labor law are not applicable to this group of

managers, or lose their usefulness or even sense, as inadequate in view of the specific character of the managerial function. In relation to this issue, the most interesting appears the problem of interpretation of the employment subordination of senior management, taking into consideration the fact, that those employees, being on the top of the management hierarchy in a given organization, work in the condition of relative independence, being characterized by the absence of a superior and considerable freedom in the area of organizing own work in terms of time and place.

The author of the article is critical of the multitude of the approaches to understanding the employment subordination of senior management. It must be remembered, that subordination is considered the most important (constitutive) feature of employment relationship, differentiating it from other employment relations (especially those of civil law character), and at the same time indicates the scope of use of employment relationship, also with regard to managers. This situation leads to blurring the differences, which are already vague, between labor law and civil law forms of employing managing personnel, creating a state of uncertainty about a lawful choice of one of the mentioned here in basis of employing senior managing personnel.