

Katarzyna Sakowska

- ▶ Uniwersytet w Białymstoku
(University of Białystok, Poland)
- ▶ e-mail: k.sakowska@uwb.edu.pl
- ▶ ORCID: 0009-0008-7148-4731

DOI: 10.15290/mhi.2024.23.02.07

UMOWY O ZARZĄDZANIE W ŚWIETLE TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ W POLSCE

Abstrakt

Umowy o zarządzanie stanowią wyjątkowo niejednorodną kategorię prawną – jest to przykład umowy o świadczenie usług, niestypizowanej przez ustawodawcę w aktach prawnych jako szczególny rodzaj umowy, a jednocześnie w ustawach szczególnych znajdują się bezpośrednie rozwiązania dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem. Brak jednej regulacji, a więc i definicji legalnej, a jednocześnie powszechne wykorzystanie umów o zarządzanie w obrocie prawnym powoduje, że w odniesieniu do poszczególnych ich elementów powstaje wiele wątpliwości. Przedmiot umowy o zarządzanie stanowi obiekt zainteresowania przedstawicieli wielu gałęzi prawa, poczynając od prawa cywilnego, handlowego oraz prawa pracy, kończąc na prawie podatkowym oraz ubezpieczeń społecznych. W okresie gospodarki centralnie sterowanej osobami zarządzającymi byli w szczególności kierownicy lub dyrektorzy przedsiębiorstw, jednak biorąc pod uwagę poprzedni ustrój gospodarczy, należy stwierdzić, że zakres możliwych działań był ograniczony (przede wszystkim wytycznymi partyjnymi). Kontrakty menedżerskie w aktualnym rozumieniu pojawiły się w polskiej rzeczywistości wraz z rozpoczęciem transformacji gospodarczej, czego wyrazem było zwiększające się zapotrzebowanie na profesjonalistów posiadających wiedzę odnośnie do nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwami.

W publikacji wykorzystano literaturę przedmiotu, akty prawne oraz orzecznictwo – kontrakt menedżerski jest bowiem zjawiskiem interdyscyplinarnym i wieloaspektowym.

Analiza została przeprowadzona głównie na podstawie metody porównawczej, historycznoprawnej oraz dogmatycznoprawnej. Z uwagi na złożoność problematyki (i jej interdyscyplinarny charakter) należy podkreślić, że wyczerpujące omówienie wszystkich kwestii nie było możliwe w ramach opracowania, w związku z czym w opracowaniu skupiono się na najważniejszych aspektach.

Słowa kluczowe: umowa o zarządzanie, kontrakt menedżerski, zarządzanie przedsiębiorstwem, umowa o świadczenie usług, transformacja gospodarcza

MANAGEMENT CONTRACTS IN THE LIGHT OF ECONOMIC TRANSFORMATION IN POLAND

Abstract

Management contracts are an exceptionally heterogeneous legal category – it is an example of a service contract, not stylized by the legislator in legal acts as a special type of contract, and at the same time there are direct solutions for the management of the enterprise in special laws. There is no single regulation, and therefore no legal definition, and at the same time the widespread use of management contracts in legal transactions causes many doubts to arise with regard to their various elements. The subject of the management contract is an object of interest for representatives of many branches of law, starting with civil law, commercial law and labor law, and ending with tax law and social security law. During the period of centrally controlled economy, managing directors were in particular managers or directors of enterprises, but taking into account the previous economic system, it must be said that the scope of possible activities was limited (primarily by party guidelines). Managerial contracts in the current sense appeared in the Polish reality with the beginning of economic transformation, which was reflected in the increasing demand for professionals with the knowledge of modern business management. The purpose of this study is to present the types of management contracts, including those from a historical perspective, and the importance of management contracts (in particular, management contracts).

The publication draws from the literature on the subject, legal acts and case law – as the management contract is an interdisciplinary and multifaceted phenomenon. The analysis was carried out mainly on the basis of the comparative, historical-legal and dogmatic-legal methods. Given the complexity of the issue (and its interdisciplinary nature), it should be emphasized that an exhaustive discussion of all issues was not possible within the framework of the study, so the study focuses on the most important aspects.

Key words: management contract, managerial contract, business management, service contract, economic transformation

1. Wstęp

Aktualnie usługi zarządcze (sprawowanie zarządu, wykonywanie czynności zarządu) są najczęściej świadczone przez profesjonalistów, zwanych menedżerami (zarządcami), na podstawie tak zwanego kontraktu menedżerskiego. Kontrakt menedżerski mieści się w kategorii umów nienazwanych, do których należy odpowiednio stosować przepisy dotyczące zlecenia, na mocy art. 750 Kodeksu cywilnego¹ – często jest też w literaturze nazywany umową zarządu, umową o zarządzanie przedsiębiorstwem, umową o sprawowanie zarządu, umową o prowadzenie przedsiębiorstwa², umową o świadczenie usług menedżerskich czy kontraktem kierowniczym³.

Nie ulega natomiast wątpliwości, że kontrakt menedżerski należy do kategorii umów o świadczenie usług. Najpoważniejszy problem dotyczący kontraktów menedżerskich wiąże się z faktem, iż w Kodeksie cywilnym nie uregulowano odrębnie umów o świadczenie usług – ustawodawca posłużył się odesłaniem, stwierdzając, że w przypadku, gdy umowa o świadczenie usług nie została uregulowana innymi przepisami, należy do niej stosować odpowiednio przepisy o zleceniu⁴. Z drugiej jednak strony istnieją pewne rozwiązania szczegółowe dotyczące zarządzania – takie rozwiązanie przewiduje przykładowo ustawa o przedsiębiorstwach państwowych⁵, o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji⁶ czy ustawa o pracowniczych programach emerytalnych⁷.

W czasach gospodarki centralnie planowanej za zarządzanie odpowiadali głównie kierownicy i dyrektorzy przedsiębiorstw, jednak ze względu na ówczesny system

¹ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. 2024, poz. 1061) [dalej: Kodeks cywilny, KC].

² T. Mróz, [w:] *System Prawa Prywatnego*, t. 9, *Prawo zobowiązań – umowy nienazwane*, red. W.J. Katner, Warszawa 2018, s. 1139.

³ Z. Kubot, *Rodzaje kontraktów menedżerskich*, „Przegląd Prawa Handlowego” 1999, nr 7, s. 12.

⁴ P. Drapała, [w:] *Kodeks cywilny. Komentarz*, t. V, *Zobowiązania. Część szczegółowa*, red. J. Gudowski, Warszawa 2017, s. 111.

⁵ Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych (t.j. Dz.U. 2023 r., poz. 437).

⁶ Ustawa z dnia 30 kwietnia 1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji (Dz.U. 1993 nr 44, poz. 202).

⁷ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o pracowniczych programach emerytalnych (Dz.U. 2004 nr 116, poz. 1207).

gospodarczy ich działania były mocno ograniczone, przede wszystkim przez wytyczne partyjne. Kontrakty menedżerskie, w obecnym rozumieniu, pojawiły się w Polsce wraz z początkiem transformacji gospodarczej, co było odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie na specjalistów posiadających wiedzę w zakresie nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwami. Obecnie rola menedżerów w warunkach wolnego rynku jest ogromna. Ustalenie zasad zatrudniania menedżerów jest więc niewątpliwie kwestią priorytetową, nie tylko dla przedsiębiorców, lecz także dla całej gospodarki, a wpływ na to będą miały forma prawna przedsiębiorstwa, jego organizacja, historia przedsiębiorstwa czy metody zarządzania nim⁸.

2. Zarządzanie gospodarką narodową w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej – w kierunku zmian

Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej z dnia 22 lipca 1952 roku⁹ wprowadziła w Polsce gospodarkę planowaną (centralnie sterowaną). Zgodnie z art. 7 ust. 1 Konstytucji Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej „Polska Rzeczpospolita Ludowa, opierając się na uspołecznionych środkach produkcji, wymiany, komunikacji i kredytu, rozwija życie gospodarcze i kulturalne kraju, na podstawie narodowego planu gospodarczego, w szczególności poprzez rozbudowę państwowego przemysłu socjalistycznego, rozstrzygającego czynnika w przekształcaniu stosunków społeczno-gospodarczych”. Dodatkowo, na podstawie art. 7 ust. 2, Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej wprowadziła zasadę, zgodnie z którą celem przedsiębiorstw państwowych, gospodarujących racjonalnie powierzoną im częścią mienia ogólnonarodowego, jest realizacja w sposób planowy zadań gospodarczych i społecznych.

Zgodnie z art. 14 ust. 1 Dekretu z dnia 26 października 1950 roku o przedsiębiorstwach państwowych¹⁰ na czele przedsiębiorstwa państwowego stał dyrektor, który kierował samodzielnie działalnością przedsiębiorstwa i był za nią odpowiedzialny. Jednocześnie zgodnie z art. 15 Dekretu do składania oświadczeń w imieniu przedsiębiorstwa w odniesieniu do praw i obowiązków majątkowych konieczne było współdziałanie

⁸ M. Gujski, *Kontrakty menedżerskie oraz inne umowy cywilnoprawne o świadczenie pracy*, Warszawa 2000, s. 11–12.

⁹ Dz.U. 1952 nr 33, poz. 232, dalej: Konstytucja PRL.

¹⁰ Dz.U. 1950 nr 49, poz. 439, dalej: Dekret.

dwóch osób upoważnionych, którymi byli dyrektor, jego zastępcy, a także ustanowieni pełnomocnicy. Szeroko rozumiane zarządzanie sprawami przedsiębiorstwa obejmowało sferę stosunków cywilnoprawnych (w stosunkach wewnętrznych i zewnętrznych), ale również sferę administracyjnoprawną, wraz z reprezentacją przedsiębiorstwa wobec organów i instytucji państwowych. Sprawowanie zarządu pozostawiono więc dyrektorowi, jednak przy współdziałaniu innych podmiotów.

Ówczasie aktualny był również spór o charakter stosunku prawnego dyrektora przedsiębiorstwa państwowego – podstawę nawiązania stosunku prawnego pomiędzy dyrektorem a przedsiębiorstwem stanowił bowiem akt powołania. W literaturze panowała jednak zgoda co do tego, że decyzja powołująca dyrektora państwowego prowadziła do powstania stosunku pracy. Zdzisław Niedbała twierdził, że „administracyjno-prawny akt powołania jest według tej koncepcji jednocześnie źródłem (podstawą) objęcia funkcji dyrektora oraz powstania jego stosunku pracy z przedsiębiorstwem. Konstrukcja taka wydaje się uzasadniona tylko częściowo, i to gdy chodzi o przedsiębiorstwo państwowe jako stronę powstałego w ten sposób stosunku pracy. Nie ma bowiem przeszkód do wydawania przez właściwe organy decyzji w tym zakresie, wiążących podporządkowane przedsiębiorstwo państwowe”. Autor podkreślił również, że dyrektor „ma być w przedsiębiorstwie przede wszystkim reprezentantem interesów i założeń polityki gospodarczej państwa”¹¹, zatem jego samodzielność była zdecydowanie ograniczona.

Przedmiotem VI Zjazdu Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej w dniach 6–11 grudnia 1971 roku była między innymi problematyka usprawniania i unowocześnienia systemu zarządzania gospodarką narodową¹². W uchwale O dalszy socjalistyczny rozwój PRL zaakcentowano „potrzebę zwiększenia samodzielności przedsiębiorstw przy jednoczesnym zwiększeniu skuteczności centralnego planowania i kierowania w zakresie problemów i decyzji dotyczących kierunków rozwoju kraju, zasadniczych proporcji gospodarczych, równowagi ekonomicznej”. Zwrócono również uwagę na konieczność wzmocnienia jednoosobowego kierownictwa przez dyrektorów

¹¹ Z. Niedbała, *Tryb podejmowania i charakter prawny decyzji powołujących i odwołujących dyrektorów przedsiębiorstw państwowych*, RPEiS 1972, nr 1, s. 49.

¹² R. Poliński, *Rola i zadania PZPR w kształtowaniu politycznych przesłanek programowania rozwoju społeczno-gospodarczego kraju na etapie rozbudowy rozwiniętego socjalizmu*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 1977/1978, sectio H, vol. 11–12, s. 147.

przedsiębiorstw oraz ich odpowiedzialności za podejmowane decyzje i całokształt sytuacji w zakładach pracy¹³. W związku z powyższym w 1972 roku wydano uchwałę Rady Ministrów¹⁴, w której to rozszerzono zakres uprawnień oraz odpowiedzialności dyrektorów przedsiębiorstw. Dyrektorowie byli uprawnieni do samodzielnego ustalania projektów rocznych planów działalności, decydowania o inwestycjach (zarówno w sferze gospodarki, jak i socjalnych) oraz o funduszu płac, ponadto wskazany został katalog obowiązków dyrektora w odniesieniu do „operatywnego zarządu”.

Rola dyrektorów przedsiębiorstw w procesie zarządzania niewątpliwie wzrosła, jednak należy mieć na uwadze pozostałych członków kadry zarządzającej. Jak zauważył Kazimierz Hoffmann, w związku z postępem ekonomicznym i społecznym wzrosła również rola wyspecjalizowanych zastępców dyrektorów, co oznaczałoby, że w rzeczywistości tendencja ta sprzeciwiała się zamiarowi wzmocnienia jednoosobowego kierownictwa dyrektorskiego¹⁵. Postęp naukowo-techniczny, a także coraz bardziej zauważalne specjalizowanie się jednostek w ramach różnych kategorii wiedzy, niejako zmusiły dyrektorów przedsiębiorstw do korzystania z pomocy wysoko wyspecjalizowanych zastępców. Powyższe, uwidaczniało się zwłaszcza w sytuacji powiększania się przedsiębiorstw, co komplikowało proces i możliwości jednoosobowego zarządzania¹⁶.

Kryzys gospodarczy w latach 1979–1982 spowodował konieczność wprowadzenia reform gospodarczych. W okresie tym zapadły decyzje o podjęciu działań, których celem miała być poprawa sytuacji gospodarczej¹⁷, między innymi uchwalono ustawę o przedsiębiorstwach państwowych¹⁸, która uchyliła Dekret z 26 października 1950 roku o przedsiębiorstwach państwowych. Zgodnie z art. 1 ustawy „przedsiębiorstwo

¹³ Za: K. Hoffmann, *Organy zarządzania w przedsiębiorstwach państwowych w świetle zasady jednoosobowego kierownictwa*, „Ruch Prawniczy” 1973, z. 2, s. 193.

¹⁴ Z. Rzepka, *O rozszerzeniu uprawnień i obowiązków dyrektorów przedsiębiorstw i zjednoczeń*, PUG 1972, nr 5, s. 154.

¹⁵ K. Hoffmann, *Organy zarządzania w przedsiębiorstwach państwowych w świetle zasady jednoosobowego kierownictwa*, „Ruch Prawniczy” 1973, z. 2, s. 194.

¹⁶ B. Gliński, *Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi*, Warszawa 1966, s. 54.

¹⁷ K. Zapolska, *Założenia i ewolucja polityki gospodarczej PRL*, „Miscellanea Historico-Iuridica” 2023, t. XXII, z. 2, s. 425.

¹⁸ Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych (Dz.U. 1981 nr 24, poz. 122, z późn. zm.) [dalej: u.p.p.].

państwowe jest podstawową jednostką organizacyjną gospodarki narodowej, służącą zaspokajaniu potrzeb społecznych, tworzoną w celu osiągnięcia efektywnych ekonomicznie wyników przez produkcję dóbr, świadczenie usług lub inną działalność”. W ramach gospodarki centralnie sterowanej przedsiębiorstwa państwowe stanowiły część mienia państwowego – przedsiębiorstwo państwowe powoływane było przez państwo do realizacji centralnie określonych zadań państwowych, w tym o charakterze gospodarczym, jego organy, (celem nie było prowadzenie działalności gospodarczej we współczesnym rozumieniu)¹⁹. Podobnie jak w okresie obowiązywania Dekretu, organami przedsiębiorstwa były ogólne zebranie pracowników (delegatów), rada pracownicza i dyrektor przedsiębiorstwa. Zgodnie z art. 33 ustawy o przedsiębiorstwach państwowych dyrektor takiego przedsiębiorstwa zarządzał nim i reprezentował je na zewnątrz, a ponadto, działając zgodnie z przepisami prawa, podejmował decyzje samodzielnie i ponosił za nie odpowiedzialność. Dyrektora powoływano w drodze konkursu, zatem – podobnie jak w Dekrecie – podstawę zatrudnienia dyrektora stanowiło powołanie.

3. Polska transformacja gospodarcza

W latach dziewięćdziesiątych rozpoczęła się w Polsce transformacja ustrojowa, która obejmowała również sferę gospodarczą, a oznaczała przejście z gospodarki centralnie sterowanej do rynkowej. Nie była to zatem wyłącznie kolejna zmiana czy kosmetyka dotychczasowego ustroju, ale całościowa i jakościowa zmiana całego systemu gospodarowania²⁰. Na czele nowego, demokratycznego rządu stanął Tadeusz Mazowiecki, który w swoim *exposé* zapowiedział przebudowę polityczną państwa i wyprowadzenie kraju z katastrofy gospodarczej. Podkreślił również, że rząd podejmie kroki celem przejścia do nowoczesnej gospodarki rynkowej wypróbowanej przez kraje rozwinięte. Mazowiecki zapowiedział przede wszystkim prywatyzację gospodarki, przebudowę systemu podatkowego, utworzenie nowoczesnego systemu bankowego oraz zniesienie kontroli cen²¹. Opracowanie strategii gospodarczej obejmowało trzy

¹⁹ P. Malinowski, *Przedsiębiorstwo państwowe jako podmiot postępowania arbitrażowego w systemie prawnym gospodarki nakazowo-rozdziałczej końcowego okresu PRL*, „Studia nad Autorytaryzmem i Totalitaryzmem” 2020, t. 42, nr 2, s. 90.

²⁰ W. Jaromłowicz, D. Piątek, *Polska transformacja gospodarcza. Przesłanki – przebieg – rezultaty*, [w:] *W poszukiwaniu nowego ładu ekonomicznego*, red. S. Owsiak, A. Pollok, Warszawa 2013, s. 71.

²¹ Za: J. Kaliński, *Transformacja gospodarki polskiej w latach 1989–2004*, Warszawa 2009, s. 28.

kroki: 1) określenie głównych problemów wynikających z wyjściowej sytuacji Polski, 2) określenie typu gospodarki, do osiągnięcia którego miały doprowadzić przemiany, 3) sprecyzowanie rodzaju środków polityki gospodarczej, ich rozłożenia w czasie i tempa ich wprowadzenia²². Reformy wprowadzone w ramach planu Balcerowicza obejmowały: zniesienie pozostałości centralnego zarządzania gospodarką, przywrócenie samorządu terytorialnego i własności komunalnej, przeprowadzenie prywatyzacji, rezygnację z automatycznego finansowania projektów gospodarczych, reformę systemu podatkowego, usamodzielnienie przedsiębiorstw państwowych, wprowadzenie wymienialności waluty, liberalizację handlu zagranicznego, likwidację monopoli, utworzenie rynku nieruchomości, komercjalizację sektora bankowego i ubezpieczeniowego, zorganizowanie rynku papierów wartościowych, ułatwienie działalności inwestorów zagranicznych oraz wprowadzenie systemu zabezpieczeń społecznych dla bezrobotnych²³.

4. Umowy o zarządzanie w ustawodawstwie polskim na przestrzeni lat

W ustawie o przedsiębiorstwach państwowych w dniu 1 września 1991 roku dodano rozdział 8A, przewidujący *expressis verbis* „umowę o zarządzanie przedsiębiorstwem”. Oznacza to, że ustawodawca przewidział bezpośrednią możliwość powierzenia usług zarządczych podmiotowi zewnętrznemu, w oderwaniu od dyrektora przedsiębiorstwa. Taki zabieg uzasadniała konieczność zapewnienia przedsiębiorstwom możliwości efektywnego zarządzania w warunkach wolnej gospodarki – niezbędna była zdecydowana zmiana stylu kierowania przedsiębiorstwem²⁴. Artykuł 45a w ówczesnym brzmieniu ustawy wskazywał, iż „rada pracownicza przedsiębiorstwa za zgodą ogólnego zebrania pracowników (delegatów) może wystąpić do organu założycielskiego o powierzenie zarządzania przedsiębiorstwem państwowym osobie fizycznej lub prawnej”. Powierzenie zarządzania przedsiębiorstwem mogło również nastąpić z inicjatywy organu założycielskiego za zgodą rady pracowniczej i ogólnego zebrania pracowników (delegatów) przedsiębiorstwa oraz na wniosek rady pracowniczej

²² L. Balcerowicz, *Socjalizm, kapitalizm, transformacja. Szkice z przełomu epok*, Warszawa 1997, s. 360.

²³ J. Kaliński, op. cit., s. 31.

²⁴ W. Gujski, *Kontrakty menedżerskie oraz inne umowy cywilnoprawne o świadczenie pracy*, Warszawa 2000, s. 123.

przedsiębiorstwa za zgodą ogólnego zebrania pracowników (delegatów). Natomiast w sytuacji objęcia obowiązków przez zarządcę, zgodnie z ówczesnym brzmieniem art. 45b ustawy o przedsiębiorstwach państwowych, organy samorządu załogi (czyli ogólne zebranie pracowników oraz rada pracownicza) ulegały rozwiązaniu, dyrektor przedsiębiorstwa był odwoływany przez organ założycielski, a zarządca przejmował wszelkie ich kompetencje (w przypadku dyrektora przedsiębiorstwa z wyjątkiem prawa sprzeciwu wobec decyzji organu założycielskiego).

Zgodnie z aktualnym brzmieniem art. 45a ust. 1 ustawy o przedsiębiorstwach państwowych „zarządzanie przedsiębiorstwem może zostać powierzone osobie fizycznej lub osobie prawnej”. Na podstawie art. 45a ust. 3 ustawy o przedsiębiorstwach państwowych umowa o zarządzanie przedsiębiorstwem powinna określać w szczególności obowiązki zarządcy w zakresie bieżącego zarządzania oraz zmian i usprawnień w przedsiębiorstwie, zasady wynagradzania zarządcy, z uwzględnieniem przepisów ustawy z dnia 3 marca 2000 roku o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi, kryteria oceny efektywności zarządzania oraz zasady odpowiedzialności za powierzone przedsiębiorstwo. Ponadto, umowę zawiera się na czas określony, nie krótszy niż 3 lata, na podstawie art. 45a ust. 2 ustawy o przedsiębiorstwach państwowych.

Ustawa z dnia 30 kwietnia 1993 roku o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji w art. 21 przewidywała możliwość powierzenia zarządzania majątkiem funduszu firmie zarządzającej. Ustawa odnosiła się wyłącznie do konieczności zawarcia umowy w tym przypadku, którą to zawierał fundusz reprezentowany przez radę nadzorczą. Regulację należy zatem ocenić jako lakoniczną, wręcz hasłową. Również aktualne brzmienie ustawy o funduszach inwestycyjnych i zarządzających alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi²⁵, w art. 46 w związku z art. 45a ustawy, przewiduje rozwiązanie w zakresie zarządzania portfelem funduszu inwestycyjnego.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o pracowniczych programach emerytalnych²⁶ wprowadziła również możliwość zawarcia umowy o zarządzanie środkami funduszu emerytalnego. Na podstawie art. 17 ustawy o pracowniczych programach emerytalnych

²⁵ Ustawa z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi (t.j. Dz.U. 2024 r., poz. 1034).

²⁶ Dalej: u.p.e.

pracodawca może zawrzeć umowę z instytucją finansową, która to określa warunki gromadzenia środków i zarządzania nimi. W przypadku programu w formie funduszu emerytalnego warunki gromadzenia środków i zarządzania nimi określa statut funduszu.

5. Kontrakt menedżerski

Kontrakty menedżerskie zyskały na popularności w okresie transformacji ustrojowej, a więc w momencie przechodzenia z gospodarki centralnie sterowanej do gospodarki rynkowej. Wszelkie założenia oraz zasady dotyczące zarządzania uległy dezaktualizacji, konieczne było zapewnienie nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwami, w szczególności przedsiębiorstwami państwowymi. Umowy o zarządzanie stanowiły jeden z elementów procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych i zaczęły być szeroko stosowane²⁷. Warto przy tym zaznaczyć, że określone zwyczaje, związane z treścią kontraktu menedżerskiego i zasadami dotyczącymi ich realizacji, z uwagi na brak szczegółowej regulacji kontraktów menedżerskich, kształtują się od wielu lat²⁸.

Ponieważ kontrakt menedżerski nie został przez ustawodawcę odrębnie uregulowany w Kodeksie cywilnym, „odpowiednie stosowanie przepisów o zleceniu do umowy o świadczenie usług oznacza konieczność uwzględnienia specyfiki konkretnej sytuacji. Może więc wchodzić w grę stosowanie określonych przepisów wprost, z dostosowywającymi do okoliczności modyfikacjami, a nawet wyłączenie stosowania pewnych przepisów z uwagi na odmienne cechy danego przypadku, wynikające ze swobodnego ukształtowania przez strony stosunku prawnego (art. 353¹ Kodeksu cywilnego)”²⁹. Kategoria umów o świadczenie usług, do których stosuje się odpowiednio przepisy o zleceniu, jest niezwykle szeroka, natomiast zakwalifikowanie kontraktu menedżerskiego do tej kategorii umów stanowi podstawowe założenie niniejszego opracowania. Należy przy tym zaznaczyć, że z uwagi na swój charakter i brak podstaw prawnych, które należałoby stosować bezpośrednio, umowy nienazwane zapewniają stronom zdecydowanie większą swobodę kształtowania ich treści niż ma to miejsce w przypadku umów nazwanych, a przede wszystkim – umowy o pracę.

²⁷ A. Patulski, *Zatrudnienie i wynagradzanie kadry menedżerskiej*, Gdańsk 1997, s. 61.

²⁸ W. Gujski, D.J. Zdebiak, 6. *Kontrakt menedżerski – uwagi ogólne*, [w:] W. Gujski, D.J. Zdebiak, *Kontrakty menedżerskie i inne umowy cywilnoprawne o świadczenie pracy*, Warszawa 2021.

²⁹ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 23 stycznia 2008 r., V CSK 377/07, Legalis nr 140220.

W literaturze niejednokrotnie podejmowano temat przedmiotu kontraktu menedżerskiego – najogólniej należy stwierdzić, że przedmiotem jest powierzenie zarządzania przedsiębiorstwem za wynagrodzeniem³⁰. Oznacza to, że menedżer (przyjmujący zlecenie, zarządca) zobowiązuje się do stałego sprawowania zarządu nad przedsiębiorstwem (wykonywania czynności zarządu, zarządzania przedsiębiorstwem) w celu osiągnięcia umówionych efektów, w imieniu i na rzecz przedsiębiorcy (zleceniodawcy, ustanawiającego zarząd)³¹. Menedżer prowadzi przedsiębiorstwo we własnym lub cudzym imieniu, jednak na rachunek i ryzyko drugiej strony. Celem kontraktu menedżerskiego w ogólności jest przeniesienie zarządzania przedsiębiorstwem na menedżera oraz zapewnienie mu samodzielności w zarządzaniu³².

Przez zarządzanie przedsiębiorstwem należy rozumieć czynności, które dotyczą stosunków wewnętrznych w przedsiębiorstwie (sfera decyzyjna) oraz stosunków zewnętrznych (reprezentacja przedsiębiorstwa na zewnątrz). Jeżeli chodzi o stosunki zewnętrzne, czynności podejmowane przez zarządcę obejmować będą zazwyczaj te, które należą do organów danego pomiotu gospodarczego (przedsiębiorcy), przykładowo w przedsiębiorstwie państwowym do dyrektora i organu samorządu załogi, a w spółce kapitałowej – do zarządu spółki i rady nadzorczej³³. Kompetencje menedżera (zarządcy) mogą zostać przez strony ustalone w zasadzie dowolnie, wąsko lub szeroko. Zakres czynności menedżera może zostać ograniczony, np. wyłącznie do kompetencji zarządu lub też strony mogą wyłączyć w umowie konkretne czynności, takie jak przykładowo możliwość zbycia nieruchomości czy zaciągania pożyczek. Należy przy tym podkreślić, że kompetencja do zbycia całości przedsiębiorstwa jest w przypadku menedżera automatycznie wyłączona z uwagi na fakt, że prowadziłoby to do bezprzedmiotowości kontraktu menedżerskiego³⁴.

³⁰ L. Eteł, S. Prutis, *Umowa o zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Przegląd Prawa Handlowego” 1995, z. 11, s. 22.

³¹ W. Gujski, *Kontrakty menedżerskie oraz inne umowy cywilnoprawne o świadczenie pracy*, Warszawa 2000, s. 17.

³² R. Morek, [w:] *Komentarze Prawa Prywatnego*, t. IIIb, *Kodeks Cywilny. Komentarz. Zobowiązania. Część szczegółowa. Ustawa o terminach zapłaty*, red. K. Osajda, Warszawa 2017, s. 761.

³³ S. Włodyka, *Prawo umów w obrocie gospodarczym*, Kraków 2001, s. 507.

³⁴ S. Włodyka, M. Spyra, [w:] *System Prawa Handlowego*, t. 5, *Prawo umów handlowych*, red. M. Stec, Warszawa 2017, s. 822.

Główny zakres czynności podejmowanych przez zarządcę będzie obejmować w szczególności efektywne i długoterminowe planowanie, organizację i koordynowanie działań, motywowanie i kontrolowanie działalności przedsiębiorstwa we wszystkich lub tylko wybranych obszarach jej działalności³⁵, w szczególności: produkcji, zbytu, organizacji, zaopatrzenia, handlu, usług, marketingu i promocji przedsiębiorstwa, kadr, inwestycji, finansów, doradztwa prawnego i finansowego³⁶. W literaturze prezentowany jest również pogląd, iż przedmiotem kontraktu menedżerskiego jest przedsiębiorstwo w znaczeniu funkcjonalnym, nie zaś przedmiotowym³⁷. Biorąc jednak pod uwagę zakres czynności powierzonych zarządcy w ramach kontraktu menedżerskiego, niemożliwe jest pominięcie aspektu przedmiotowego, ponieważ czynności zarządzania dotyczą „zorganizowanego zespołu składników materialnych i niematerialnych”. Należy zatem zgodzić się z poglądem, że w tym przypadku ma miejsce zarządzanie przedsiębiorstwem w znaczeniu przedmiotowo-funkcjonalnym³⁸.

Kwestia zaufania stanowi podstawowy aspekt kontraktu menedżerskiego. Ta cecha charakterystyczna zlecenia jest decydująca zarówno dla ustawowej konstrukcji samej umowy, jak i dla zawartych w kodeksie cywilnym przepisów dotyczących rozwiązania umowy. Na podstawie art. 746 par. 1 Kodeksu cywilnego dający zlecenie może je wypowiedzieć w każdym czasie, nawet bez powodu. Bez wątplenia tym bardziej może je wypowiedzieć w każdym czasie z ważnych powodów, a skoro jest to z istoty stosunek oparty na zaufaniu, ważnym powodem rozwiązania umowy jest także utrata zaufania zleceniodawcy do zleceniobiorcy. Zgodnie z art. 746 par. 3 Kodeksu cywilnego strony nie mogą zrzec się z góry uprawnienia do wypowiedzenia zlecenia z ważnych powodów. Jest to zatem norma bezwzględnie obowiązująca, a skoro, jak wskazano wyżej, ważnym powodem wypowiedzenia może być między innymi utrata zaufania, strony nie mogą w umowie wyłączyć możliwości jej wypowiedzenia przez zleceniodawcę z tego właśnie powodu. Wszelkie działania lub zaniechania menedżera, powodujące utratę zaufania do menedżera lub jego umiejętności, mogą stanowić przyczynę uzasadniającą wypowiedzenie kontraktu menedżerskiego³⁹.

³⁵ I. Mycko-Katner, *Umowa agencyjna a inne podobne umowy w obrocie*, „Studia z zakresu nauk prawnoustrojowych. Miscellanea” 2017, t. 7, s. 96.

³⁶ W. Gujski, *Kontrakty menedżerskie*, op. cit., s. 29.

³⁷ J. Kruczałak-Jankowska, *Umowy menedżerskie*, Warszawa 2000, s. 119, 145.

³⁸ T. Mróz, [w:] *System Prawa Prywatnego*, t. 9, *Prawo zobowiązań – umowy nienazwane*, red. W.J. Katner, Warszawa 2018, s. 1140.

³⁹ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 10 maja 2002 r., IV CKN 1043/00, LEGALIS nr 278088.

6. Kontrakt menedżerski a prawo pracy

Kontrakt menedżerski cechuje ciągłość świadczenia usług zarządczych przez menedżera. W tym miejscu zazwyczaj pojawia się kluczowe pytanie, czy zasadne jest odrzucenie koncepcji zatrudniania menedżerów na podstawie umowy o pracę na gruncie Kodeksu pracy⁴⁰. Z powyższym wiąże się dalej idący, praktyczny problem, związany z odróżnieniem umowy o świadczenie usług od umowy o pracę. Zasadniczo, biorąc pod uwagę zasadę swobody umów, należałoby stwierdzić, że to od oczekiwań i celów stron zależy, jaką podstawę zatrudnienia zamierzają przyjąć.

Podstawową cechą stosunku pracy, pozwalającą na odróżnienie stosunku pracy od pozostałych stosunków prawnych, w tym cywilnoprawnych, stanowi podporządkowanie. Oznacza to więc, że jeżeli w ramach wiążącego strony stosunku prawnego pojawia się podporządkowanie właściwe stosunkowi pracy, należy przyjąć, że w danej sytuacji ma miejsce nawiązanie stosunku pracy. W literaturze podkreśla się samodzielność menedżera, zatem w odniesieniu do przedmiotu kontraktu menedżerskiego jakiegokolwiek podporządkowanie menedżera stoi w sprzeczności z celem umowy o zarządzanie. Głównym celem jest bowiem „zarządzanie przedsiębiorstwem”, a więc podejmowanie przez menedżera działań z korzyścią dla przedsiębiorstwa, nie zaś konkretnych osób. Niewykluczone również, że cele te będą odmienne, w efekcie czego może się zdarzyć, że menedżer będzie działał niezgodnie z wolą osób na stanowiskach kierowniczych czy bezpośrednich przełożonych.

W przypadku stosunku pracy pracownik jest natomiast obowiązany do wykonywania poleceń przełożonych, wobec czego już z tego podstawowego względu zatrudnienie menedżera na podstawie umowy o pracę nie będzie uzasadnione. Polecenia mogą bowiem dotyczyć interesu przełożonego, niekoniecznie samego przedsiębiorstwa, a więc odmowa ich wykonania mogłaby skutkować zastosowaniem instrumentów przewidzianych w Kodeksie pracy, jak na przykład rozwiązanie stosunku pracy bez wypowiedzenia z tytułu ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych, na podstawie art. 52 Kodeksu pracy. Jak podkreślił Sąd Najwyższy, „zawarcie umowy o zarządzanie przedsiębiorstwem (kontraktu menedżerskiego) powoduje przeniesienie przez właścicieli tego przedsiębiorstwa na osobę zarządzającą (menedżera) uprawnień do samodzielnego podejmowania czynności faktycznych

⁴⁰ Ustawa z dnia z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023, poz. 1465).

i prawnych dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem, co oznacza samodzielność w zakresie kierowania nim, swobodę w wyborze sposobu (stylu) zarządzania, możliwość wykorzystania dotychczasowych kontaktów handlowych, doświadczenia zawodowego, umiejętności organizacyjnych, reputacji, własnego wizerunku. Tych cech nie wykazuje stosunek pracy, w którym podmiot zatrudniający jest uprawniony do wydawania pracownikowi wiążących poleceń”⁴¹.

Co do zasady przyjmuje się, że czynności wykonywane w ramach umowy o świadczenie usług nie mogą wiązać się z daleko idącym podporządkowaniem służbowym pomiędzy stronami kontraktu menedżerskiego⁴², natomiast w przypadku stosunku pracy mamy do czynienia z takim rodzajem podporządkowania. Podsumowując, aby możliwe było właściwe wykonywanie czynności powierzonych w ramach zarządu, konieczna jest niezależność i samodzielność menedżera, czego nie gwarantuje stosunek pracy. Niejednokrotnie samo staranne działanie, jak ma to miejsce w ramach umowy o pracę, w przypadku czynności zarządu nie będzie wystarczające. Menedżer jest zobowiązany do podejmowania (czasami niewygodnych) decyzji i ponoszenia za nie odpowiedzialności. Ponadto jego wynagrodzenie może zostać uzależnione od osiągniętych wyników. Skłaniam się więc ku wnioskowi, że kontrakt menedżerski powinien być zawierany wyłącznie w ramach umowy o świadczenie usług, na gruncie Kodeksu cywilnego. Co również należy podkreślić, jeżeli mowa o konkretnych postanowieniach umownych, strony kontraktu menedżerskiego powinny zadbać o to, aby nie powstały żadne wątpliwości dotyczące charakteru umowy. Z całą pewnością kontrakt nie powinien zawierać sformułowań charakterystycznych dla umowy o pracę, a dotyczących przykładowo urlopów wypoczynkowych, czasu pracy, list obecności, przerw w pracy.

7. Podsumowanie

W polskiej gospodarce w związku z transformacją zapoczątkowaną w latach dziewięćdziesiątych XX wieku zaszły zmiany, które zbliżyły ją do modeli swoistych dla wysoko rozwiniętych gospodarek rynkowych. Proces ten był dynamiczny, a jego

⁴¹ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 kwietnia 2002 r., I PKN 776/00, LEGALIS nr 61651.

⁴² S. Wójcik, *Odgraniczenie umowy o dzieło od umowy o pracę i umowy zlecenia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego” 1963, nr 10, s. 165 i nast.

główny cel stanowiło zwiększenie konkurencyjności zarówno przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki na arenie międzynarodowej. Nowe warunki rynkowe wymagały natomiast odpowiedniego dostosowania metod zarządzania, w związku z czym pojawiła się potrzeba profesjonalnych usług zarządczych i wykwalifikowanych profesjonalistów w tej dziedzinie⁴³.

Na przestrzeni lat, do momentu transformacji ustrojowej, nie było szczególnych rozwiązań legislacyjnych dotyczących profesjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem – zarządzaniem zajmowali się przede wszystkim dyrektorzy. Dopiero wraz ze zmianami na szczeblu politycznym, ustrojowym oraz gospodarczym, w warunkach wolnego rynku, zasad konkurencyjności i swobody działalności gospodarczej pojawiła się potrzeba wyspecjalizowanych usług zarządczych.

Regulacje prawne dotyczące kontraktu menedżerskiego są wręcz szczątkowe, natomiast przy uwzględnieniu niezbędnych elementów kontraktu menedżerskiego należy przyjąć, że jest to umowa, na podstawie której przedsiębiorca powierza zarządzanie przedsiębiorstwem, a przejmujący zarząd zobowiązuje się wobec ustanawiającego zarząd do profesjonalnego prowadzenia przedsiębiorstwa w imieniu oraz w interesie i ze skutkiem dla ustanawiającego zarząd, za zapłatą stosownego wynagrodzenia. Kontrakty menedżerskie są powszechnie stosowane w dużych przedsiębiorstwach oraz korporacjach, gdzie potrzebna jest profesjonalna kadra zarządzająca. Umożliwiają zatrudnienie wysoko wykwalifikowanych specjalistów na warunkach odbiegających od standardowych umów o pracę, co może być korzystne z perspektywy zarówno przedsiębiorstwa, jak i menedżera.

Bibliografia

Akty prawne

Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej z dnia 22 lipca 1952 r. (Dz.U. 1952 nr 33, poz. 232).

Dekret z dnia 26 października 1950 r. o przedsiębiorstwach państwowych (Dz.U. 1950 nr 49, poz. 439).

⁴³ M. Grzebyk, *Recenzja: Leszek F. Korzeniowski, Podstawy zarządzania organizacjami, DIFIN, Warszawa 2011, 334 SS*, „Polityka i Społeczeństwo” 2012, nr 10, s. 183.

- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. 2024, poz. 1061).
- Ustawa z dnia z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023, poz. 1465).
- Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych (t.j. Dz.U. 2023, poz. 437).
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji (Dz.U. 1993 nr 44, poz. 202).
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o pracowniczych programach emerytalnych (Dz.U. 2004 nr 116, poz. 1207).
- Ustawa z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi (t.j. Dz.U. 2024, poz. 1034).

Orzecznictwo

- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 kwietnia 2002 r., I PKN 776/00, LEGALIS nr 61651.
- Wyrok Sądu Najwyższego dnia 10 maja 2002 r., IV CKN 1043/00, LEGALIS nr 278088.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 23 stycznia 2008 r., V CSK 377/07, Legalis nr 140220.

Literatura

- Balcerowicz Leszek, *Socjalizm, kapitalizm, transformacja. Szkice z przełomu epok*, Warszawa 1997.
- Etel Leonard, Prutis Stanisław, *Umowa o zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Przegląd Prawa Handlowego” 1995, z. 11.
- Gliński Bohdan, *Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi*, Warszawa 1966.
- Grzebyk Mariola, recenzja: Leszek F. Korzeniowski, *Podstawy zarządzania organizacjami*, DIFIN, Warszawa 2011, 334 ss., „Polityka i Społeczeństwo” 2012, nr 10.
- Gudowski Jacek (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz, t. V, Zobowiązania. Część szczegółowa*, Warszawa 2017.
- Gujski Waldemar, *Kontrakty menedżerskie oraz inne umowy cywilnoprawne o świadczenie pracy*, Warszawa 2000.
- Gujski Waldemar, Zdebiak Jakub, *Kontrakty menedżerskie i inne umowy cywilnoprawne o świadczenie pracy*, Warszawa 2021.
- Hoffmann Kazimierz, *Organy zarządzania w przedsiębiorstwach państwowych w świetle zasady jednoosobowego kierownictwa*, „Ruch Prawniczy” 1973, z. 2.
- Jarmołowicz Wacław, Piątek Dawid, *Polska transformacja gospodarcza. Przesłanki – przebieg – rezultaty*, [w:] Stanisław Owsiak, Artur Pollok (red.), *W poszukiwaniu nowego ładu ekonomicznego*, Warszawa 2013.
- Kaliński Janusz, *Transformacja gospodarki polskiej w latach 1989–2004*, Warszawa 2009.
- Katner Wojciech (red.), *System prawa prywatnego, t. 9, Prawo zobowiązań – umowy nienazwane*, Warszawa 2018.

- Katner Wojciech (red.), *System prawa prywatnego*, t. 9, *Prawo zobowiązań – umowy nienazwane*, Warszawa 2023.
- Kruczalak-Jankowska J. Joanna, *Umowy menedżerskie*, Warszawa 2000.
- Kubot Zdzisław, *Umowy o zarządzanie członków zarządu spółek kapitałowych*, Warszawa–Zielona Góra 1998.
- Kubot Zdzisław, *Kwalifikacje prawne kontraktów menedżerskich członków zarządu spółek kapitałowych*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2000, nr 2.
- Kubot Zdzisław, *Rodzaje kontraktów menedżerskich*, „Przegląd Prawa Handlowego” 1999, nr 7.
- Malinowski Przemysław, *Przedsiębiorstwo państwowe jako podmiot postępowania arbitrażowego w systemie prawnym gospodarki nakazowo-rozdzielczej końcowego okresu PRL*, „Studia nad Autorytaryzmem i Totalitaryzmem” 2020, t. 42, nr 2.
- Mycko-Katner Izabela, *Umowa agencyjna a inne podobne umowy w obrocie*, „Studia z zakresu nauk prawnoustrojowych. Miscellanea” 2017, t. 7.
- Niedbała Zdzisław, *Tryb podejmowania i charakter prawny decyzji powołujących i odwołujących dyrektorów przedsiębiorstw państwowych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1972, nr 1.
- Osajda Konrad (red.), *Komentarze prawa prywatnego*, t. IIIb, *Kodeks Cywilny. Komentarz. Zobowiązania. Część szczegółowa. Ustawa o terminach zapłaty*, Warszawa 2017.
- Poliński Romuald, *Rola i zadania PZPR w kształtowaniu politycznych przesłanek programowania rozwoju społeczno-gospodarczego kraju na etapie rozbudowy rozwiniętego socjalizmu*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 1977/1978, sectio H, vol. 11–12.
- Patulski Andrzej, *Zatrudnienie i wynagradzanie kadry menedżerskiej*, Gdańsk 1997.
- Rzepka Zbigniew, *O rozszerzeniu uprawnień i obowiązków dyrektorów przedsiębiorstw i zjednoczeń*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1972, nr 5.
- Stec M. Mirosław (red.), *System prawa handlowego*, t. 5, *Prawo umów handlowych*, Warszawa 2017.
- Włodyka Stanisław, *Prawo umów w obrocie gospodarczym*, Kraków 2001.
- Wójcik S., *Odgraniczenie umowy o dzieło od umowy o pracę i umowy zlecenia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego” 1963, nr 10.
- Zapolska Karolina, *Założenia i ewolucja polityki gospodarczej PRL*, „Miscellanea Historico-Iuridica” 2023, t. XXII, z. 2.

► STRESZCZENIE

Umowy o zarządzanie w świetle transformacji gospodarczej w Polsce

Opracowanie poświęcone zostało umowom o zarządzanie i ewolucji podejścia do usług zarządzania na przestrzeni lat. W czasach gospodarki centralnie planowanej zarządzanie spoczywało głównie w rękach kierowników i dyrektorów przedsiębiorstw, jednak z uwagi

na uwarunkowania polityczno-gospodarcze ich możliwości działania były ograniczone. Kontrakty menedżerskie, w dzisiejszym rozumieniu, zaczęły funkcjonować w Polsce wraz z rozpoczęciem transformacji gospodarczej. Była to odpowiedź na rosnące zapotrzebowanie na ekspertów posiadających wiedzę w zakresie nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem.

Przez wiele lat, aż do momentu transformacji ustrojowej, brakowało szczególnych rozwiązań prawnych dotyczących profesjonalnego zarządzania przedsiębiorstwami – funkcję zarządzających pełnili głównie dyrektorzy. Dopiero wraz ze zmianami politycznymi, ustrojowymi i gospodarczymi, w warunkach wolnorynkowych, konkurencji i swobody prowadzenia działalności gospodarczej, pojawiło się zapotrzebowanie na wyspecjalizowane usługi w zakresie zarządzania. Nie oznacza to jednak, że ustawodawca zaproponował kompleksowe rozwiązanie w tej kwestii – wręcz przeciwnie. W ustawach szczegółowych znajdują się bardzo ogólne rozwiązania, a jednocześnie kontrakt menedżerski jest rodzajem umowy o świadczenie usług, przy czym przepisy nie regulują wprost wymogów dotyczących elementów kontraktu menedżerskiego, możliwych zasad dotyczących wynagradzania czy odpowiedzialności. Brak szczegółowej regulacji, a tym samym definicji legalnej, powoduje, że w odniesieniu do poszczególnych elementów kontraktu menedżerskiego powstaje wiele wątpliwości.

► SUMMARY

Management Contracts in the Light of Economic Transformation in Poland

The study focused on management contracts and on the evolution of approaches to management services over the years. During the times of the centrally planned economy, management rested mainly in the hands of managers and directors of enterprises, but their ability to act was limited, due to political and economic conditions. Managerial contracts, as they are understood today, began to function in Poland with the onset of economic transformation. This was in response to the growing demand for experts with knowledge of modern business management methods.

For many years, until the political transformation, there were no specific legal solutions for the professional management of enterprises – the role of managers was performed mainly by directors. It was only with political and economic changes, under conditions of free market, competition and freedom of doing business, that the demand for specialized management services emerged. However, this does not mean that the legislature has come up with a comprehensive solution to this issue – quite the contrary. There are very general solutions in the specific laws, and at the same time

the managerial contract is a type of service contract, with the regulations not explicitly regulating the requirements for the elements of the managerial contract, possible rules on remuneration or liability. The lack of detailed regulation, and thus of a legal definition, causes a lot of doubts about the various elements of a managerial contract.