

JOURNAL OF MODERN SCIENCE

NUMER SPECJALNY

Tom 5/54/2023

www.jomswsge.com



DOI: doi.org/10.13166/jms/176176

JACEK MARIAN WITKOWSKI

Lublin University of Technology, Poland

ORCID iD: 0000-0001-6047-2868

DARIUSZ KLIMEK

Łódź University of Technology, Poland

ORCID iD: 0000-0003-3952-4533

ELŻBIETA JĘDRYCH

Vistula University, Poland

ORCID iD: 0000-0002-8526-2776

**SPOŁECZNE I EKONOMICZNE
CELE ZARZĄDCZE
W PRZEDSIĘBIORSTWACH**

**SOCIAL AND ECONOMIC
MANAGEMENT GOALS IN
ENTERPRISES**

ABSTRACT

The aim of the article is to present the results of research on the place and role of management goals used since 2016 in the management processes of municipal companies in Poland. The authors devoted significant attention to economic and social goals, in particular to the analysis of the importance of these goals in companies. The basic research method was the analysis of documents – the content of resolutions of entities authorized to exercise shareholding rights. In total, the content of resolutions adopted each year in 124 companies in 2017-2023 was examined. The results indicate the dominance of economic goals and the decreasing share of social goals among management goals. The conclusions are not positive, considering that these companies operate in the public utility sector. The reasons for this phenomenon are partly due to the unfortunate provisions of the act and long-standing habits; in fact, they are more complex and multi-faceted. What is particularly disturbing is that profit, previously used mainly as an economic measure, has become, in the light of legal regulations and economic practice, the purpose of business, which may translate directly into the prices of municipal companies' services for residents and local entrepreneurs. In turn, the decreasing share of social goals may include, among others: reduce employee involvement and their efficient and effective cooperation based on trust.

KEYWORDS: *management goals, economic goals, social goals, municipal companies, management methods*

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących miejsca i roli celów zarządczych stosowanych od 2016 roku w procesach zarządzania spółkami komunalnymi w Polsce. Istotną uwagę autorzy poświęcili celom ekonomicznym i społecznym, w szczególności analizie znaczenia tych celów w spółkach. Podstawową metodą badawczą była analiza dokumentów – treści uchwał podmiotów uprawnionych do wykonywania prawa udziałowych. Łącznie zbadano treści uchwał podejmowanych w każdym roku w 124 spółkach w latach 2017-2023. Wyniki wskazują na dominację celów ekonomicznych i malejący udział celów społecznych wśród celów zarządczych. Wnioski nie są pozytywne, biorąc pod uwagę to, że spółki te działają w obszarze użyteczności publicznej. Przyczyny tego zjawiska częściowo wynikają z niezbyt fortunnych zapisów ustawy i wieloletnich przyzwyczajzeń, w rzeczywistości mają bardziej złożony i wieloaspektowy charakter. Szczególnie niepokojące jest to, że zysk stosowany wcześniej głównie jako miernik ekonomiczny, stał się w świetle przepisów prawa i praktyki

gospodarczej – celem działalności, co może przekładać się bezpośrednio na ceny usług spółek komunalnych dla mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców. Z kolei malejący udział celów społecznych może m.in. zmniejszać zaangażowanie pracowników oraz ich sprawną i skuteczną współpracę opartą na zaufaniu.

SŁOWA KLUCZOWE: *cele zarządcze, cele ekonomiczne, cele społeczne, spółki komunalne, metody zarządzania*

WPROWADZENIE

W 2016 roku weszły w Polsce w życie przepisy ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami (Ustawa, 2016). Ustawa ma zastosowanie do podmiotów reprezentujących m.in. jednostki samorządu terytorialnego – w zakresie wykonywania praw z akcji przysługujących tym podmiotom. Przepisy ustawy przewidują, że wynagrodzenie całkowite członka organu zarządzającego składa się z dwóch części: stałej, stanowiącej wynagrodzenie miesięczne podstawowe, określonej kwotowo, oraz części zmiennej, stanowiącej wynagrodzenie uzupełniające za rok obrotowy. Część stałą wynagrodzenia członka organu zarządzającego ustala się z uwzględnieniem skali działalności spółki, w szczególności wartości jej aktywów, osiągniętych przychodów i wielkości zatrudnienia. Część zmienna wynagrodzenia członka organu zarządzającego, uzależniona jest od poziomu realizacji celów zarządczych. Wagi celów zarządczych, a także obiektywne i mierzalne kryteria ich realizacji oraz rozliczania są ustalane dla poszczególnych lub wszystkich członków organu zarządzającego. Część zmienna wynagrodzenia w spółce nie może przekroczyć 50%, a w spółkach publicznych oraz innych, o których mowa w ust. 2 pkt 5 cytowanej ustawy – 100% wynagrodzenia podstawowego członka organu zarządzającego w poprzednim roku obrotowym.

W celu ułatwienia organom założycielskim wyznaczania celów zarządczych w treści ustawy w art.4 wskazano przekładowe cele zarządcze: wzrost zysku netto albo zysku przed pomniejszeniem o odsetki, podatki i amortyzację albo dodatnia zmiana tempa wzrostu jednego z tych wyników; osiągnięcie albo zmiana wielkości produkcji albo sprzedaży; wartość przychodów, w szczególności ze sprzedaży, z działalności operacyjnej, z pozostałej działalności

operacyjnej lub finansowej; zmniejszenie strat, obniżenie kosztów zarządu lub kosztów prowadzonej działalności; 5) realizacja strategii lub planu restrukturyzacji; osiągnięcie albo zmiana określonych wskaźników, w szczególności rentowności, płynności finansowej, efektywności zarządzania lub wypłacalności; realizacja inwestycji, z uwzględnieniem w szczególności skali, stopy zwrotu, innowacyjności, terminowości realizacji; zmiana pozycji rynkowej spółki, liczonej jako udział w rynku lub według innych kryteriów lub relacji z kontrahentami oznaczonymi jako kluczowi według określonych kryteriów; realizacja prowadzonej polityki kadrowej i wzrost zaangażowania pracowników. Z powyższej listy wynika, że cele zarządcze mogą mieć charakter: ekonomiczny (zysk, przychody, koszty, płynność), rzeczowy (inwestycje, restrukturyzacja), rynkowy (pozycja rynkowa, relacje z klientami) oraz społeczna (zaangażowanie pracowników, polityka kadrowa). Organy ustalające cele dla przedsiębiorstw mają pełną dowolność w zakresie ich treści. Jedynym ograniczeniem zapisane jest również w art. 4 i dotyczy tego, że cele te określone były w ten sposób aby były możliwe do zastosowania obiektywne i mierzalne kryteria ich realizacji i rozliczania.

METODYKA

Przedmiotem badań opisanych w artykule były treści uchwał organów uprawnionymi w zakresie określenia celów zarządczych dla spółek z udziałem samorządu terytorialnego (tu spółek komunalnych). W szczególności zwrócono uwagę na cele o charakterze społecznym i ekonomicznym. Treści uchwał były dla autorów podstawą analizy skutków ekonomicznych i społecznych dla spółek komunalnych wynikających z określonego sformułowania celów zarządczych. Pierwsze badania celów zarządczych w spółkach komunalnych przeprowadził jeden z autorów niniejszej publikacji już w 2017 i 2018 roku. Wyniki i wnioski opisane zostały w literaturze (Klimek, 2017, 2018a,b, 2029). Były to badania o nieco mniejszym zakresie i dotyczyły w zasadzie tylko jednego roku funkcjonowania nowych przepisów dotyczących celów zarządczych. Zastosowano także nieco inną metodykę badań, dlatego możliwość porównania wyników tych badań z niżej opisanymi jest ograniczona.

Badaniami prezentowanymi w niniejszym artykule objęto 124 spółki komunalne różnych branż, dla których udało się pozyskać treści uchwał z celami zarządczymi w latach 2017-2023 (tab.1). W trakcie badań udawało się znaleźć znacznie więcej tego rodzaju dokumentów, jednak w wielu przypadkach organy publikujące treści uchwał ograniczały publikację do daty i tytułu uchwały bez załączenia treści z celami zarządczymi. W wielu przypadkach oddało się też odszukać uchwały tylko z wybranych lat, szczególnie tylko z lat początkowych obowiązywania nowych przepisów. Dlatego istotną pomocą dla autorów była współpraca z absolwentami edycji studiów podyplomowych *Zarządzanie w spółkach komunalnych* organizowanych cyklicznie w Politechnice Łódzkiej, którzy udostępnili dla potrzeb badań treści uchwał z macierzystych spółek. Według bazy w Centralnym Ośrodku Informacji Gospodarczej (dane z KRS) lista spółek z udziałem samorządów (gminnych, powiatowych, wojewódzkich) na dzień 30 czerwca 2023 roku zawierała 2621 pozycji (COIG). Problem w tym, że w wielu tych spółkach jednostki samorządów nie posiadają większości akcji czy udziałów. Niemniej można założyć, że badaniami objęto ok. 4,7 % ogółu spółek w Polsce, w których udziały posiadają samorządy.

Badane spółki podzielono dla potrzeb badań według branż na:

- spółki komunalne (26), tzw. wielobranżowe, prowadzące działalność w więcej niż jednej branży. W kilkunastu przypadkach były to jedyne spółki w gminie, zajmujące się kompleksowo niemal całym obszarem gospodarki komunalnej (woda, kanalizacja, ścieki i oczyszczalnie, energetyka ciepła, odpady komunalne, czystość i zieleń miejska, sport i rekreacja).
- spółki wodociągowo-kanalizacyjne (25), w tym spółki mające w strukturze oczyszczalnię ścieków lub oczyszczalnie ścieków, które miały odrębną formę spółki,
- spółki energetyki cieplej (17), chociaż w większych miastach sieci dystrybuujące energię ciepłą mają odrębną formę spółki to w przypadku tych badań, wszystkie spółki dysponowały oprócz kotłowni miejskiej, także siecią dystrybucyjną,
- towarzystwa budownictwa społecznego (12), zaznaczyć należy, że w dwóch przypadkach spółki nie budowały już nowych mieszkań,

- a jedynie zajmowały się administrowaniem, w kolejnych dwóch spółki otrzymały wprost od gminy do administrowania mieszkania, pełniąc funkcję przedsiębiorstw gospodarki mieszkaniowej,
- spółki odpadów komunalnych (12), łącznie z spalarniami odpadów, jeśli takie jednostki wchodziły w skład spółki, nawet jeśli spalarnie produkowały energię ciepłą,
 - spółki komunikacji miejskiej (12), w tym przypadku wszystkie badane spółki zajmowały się wyłącznie komunikacją autobusową, jednak działającą zarówno na terenie gminy jak poza gminą,
 - spółki sportowo-rekreacyjne (11), do tej grupy wliczono oprócz Aquaparków dysponujących często zróżnicowaną infrastrukturą (baseny, lodowiska, hala sportowe, boiska, hotele, kręgielnie) także miejskie ośrodki sportu i rekreacji, o ile funkcjonowały w formie spółek, a nie jednostek budżetowych,
 - inne (9), tu ujęto spółki reprezentujące: strefy ekonomiczne (3), infrastrukturę (2), zakłady opieki zdrowotnej (2), inwestycje i budownictwo (1), oświetlenie miast (1).

W spółkach formułowano w każdym roku średnio najczęściej od 4 do 5 celów zarządczych, najmniejsza liczba celów w jednej z badanych spółek wynosiła 2, największa liczba celów – 9. Łączna liczba celów zarządczych w 124 badanych spółkach wahała się w latach 2017-2023 od 622 do 580, z wyraźną, choć stosunkową powolną tendencją spadkową (tab.1)

Tab. 1. Liczba celów zarządczych w badanych spółkach w latach 2017-2023

Branża	Liczba spółek	Liczba celów zarządczych						
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
komunalna (spółki wielobranżowe)	26	153	151	146	135	129	128	126
wodociągowo-kanalizacyjne i oczyszczalnie ścieków	25	130	129	130	128	123	123	120
energetyka ciepła (spółki produkcyjne i dystrybucyjne)	17	78	78	78	80	81	80	79
towarzystwa budownictwa społecznego	12	62	62	60	58	56	56	57
odpadów komunalnych	12	56	56	59	58	58	59	56
komunikacji miejskiej	12	49	49	55	55	56	56	56
sportowo-rekreacyjne	11	55	52	47	45	44	45	46
inne	9	39	38	39	39	40	42	40
Razem	124	622	615	614	598	587	589	580

Również cele zarządcze z analizowanych treści uchwał przyporządkowano dla celów badań do pięciu grup celów: inwestycyjno-rzeczowych, ekonomicznych, rynkowych, organizacyjno-jakościowych i społecznych. Przykłady określenia celów zarządczych (zgodnie z oryginalną pisownią) umieszczono w tabeli 2. Należy przy tym zaznaczyć umowny charakter podziału – wyłącznie w celach badań. Problemem było to, że niektóre cele można przypisać do różnych grup np. kreowanie wizerunku spółki – przypisywano najczęściej do grupy celów rynkowych, choć można byłoby tego typu cel umieścić w każdej wymienionej grupie.

Tab. 2. Przykłady celów zarządczych w badanych spółkach komunalnych

Cele	Przykłady określenia celów
Inwestycyjno-rzeczowe	<ul style="list-style-type: none"> – przygotowanie i realizacja inwestycji – wykonanie planu inwestycyjnego i planu remontów kapitalnych – realizacja zadań inwestycyjnych i remontowych mających znaczenie dla miasta – realizacja planów rocznych spółki – wykonanie planu rzeczowo-finansowego – realizacja inwestycji z uwzględnieniem skali, stopy zwrotu, innowacyjności
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost zysku netto albo zysku przed pomniejszeniem o odsetki, podatki i amortyzację – osiągnięcie przez spółkę dodatniego wyniku finansowego – poprawa wskaźników finansowych (rentowności, płynności, wypłacalności) – obniżenia kosztów zarządu lub kosztów prowadzonej działalności – racjonalizacja kosztów działalności – przysporzenie dodatkowych źródeł dochodu lub finansowania – osiągnięcie lub zmiana wielkości produkcji lub sprzedaży – zwiększenie wartości przychodów, w szczególności ze sprzedaży
Rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> – kreowanie pozytywnego wizerunku spółki – zmiana pozycji rynkowej spółki – realizacja zadań publicznych – poprawa poziomu obsługi klientów
Organizacyjno-jakościowe	<ul style="list-style-type: none"> – wypracowanie wspólne z gminą skutecznego systemu poboru opłat – włączenie do spółki innych rodzajów działalności komunalnej – poprawa wskaźników eksploatacyjnych i jakości świadczonych usług – zapewnienie ciągłości, bezpieczeństwa i wysokiej jakości świadczonych usług – poprawa wskaźników efektywności zarządzania – niezakłócona i prawidłowa realizacja zadań – realizacja strategii lub przyjętego planu restrukturyzacji
Społeczne	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja polityki kadrowej i wzrost zaangażowania pracowników – poprawa relacji społecznych w spółce – wprowadzenie programu <i>praca z pasją</i> – zwiększenie poziomu kapitału społecznego – zwiększanie dostępności świadczonych usług dla mieszkańców miasta i gminy – podejmowanie działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu

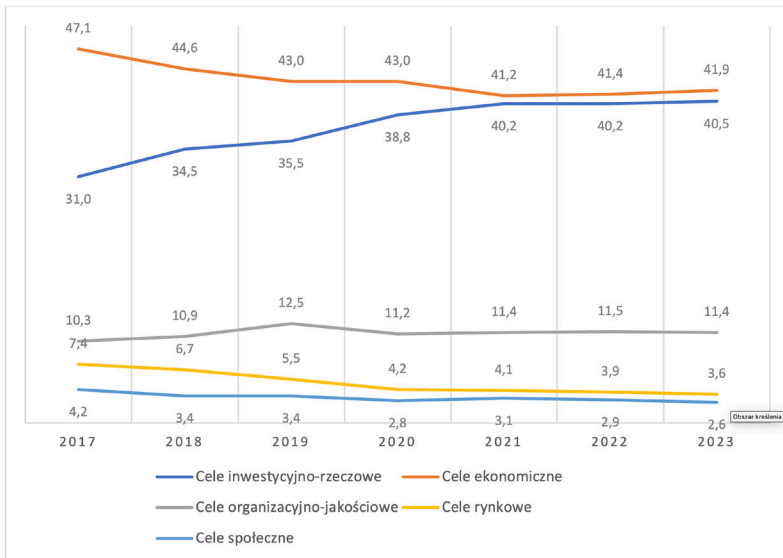
WYNIKI BADAŃ

Wyniki badań treści uchwał dotyczących celów zarządczych spółek komunalnych w latach 2017-2023 wskazują na:

- Dominację dwóch grup celów: ekonomicznych i inwestycyjno-rzeczowych, przy czym, o ile w początkowych latach obowiązywania przepisów cytowanej ustawy widoczna była różnica procentowa pomiędzy tymi grupami, to w kolejnych odsetek celów ekonomicznych i inwestycyjno-rzeczowych, wskutek wzrostu liczby tych ostatnich, stopniowo ulegał zrównaniu. Łącznie obie grupy celów w ostatnich latach stanowiły ponad 80% celów zarządczych spółek komunalnych (rys.1).
- Stosunkowo wysoką liczbę celów jakościowych i organizacyjnych w stosunku do celów rynkowych. Wynika to ze specyfiki badanej grupy spółek, które nie zawsze funkcjonują według zasad konkurencyjności rynkowej. Szczególnie dotyczy to tzw. spółek sieciowych tj. wodociągowo-kanalizacyjnych czy energetyki ciepłej. Ich uwaga w większym stopniu koncentruje się na sprawach organizacyjnych (np. ciągłość dostaw usług, awaryjność) czy jakościowych (np. jakość wody i ścieków), aniżeli na zdobywaniu nowych rynków i klientów, którzy pozbawieni są często możliwości pozyskania alternatywnego dostawcy usług.
- Brak sformułowań wśród celów zarządczych dotyczących ochrony środowiska, pomimo tego, że badania dotyczyły spółek mających istotny wpływ na tego rodzaju problemy (woda, ścieki, energia ciepła, komunikacja, odpady komunalne). Niemniej, o ile nie ma wśród celów zarządczych wprost zapisanych celów środowiskowych, to w dokumentach o większym stopniu szczegółowości np. planach rzeczowo-finansowych, które spółki te są zobowiązane przygotowywać czy studiach wykonalności projektów inwestycyjnych, aspekty środowiskowe mają kluczowe znaczenie, nawet przed takimi kryteriami jak opłacalność.
- Istnienie wykluczających się celów zarządczych. Do czasu pojawienia się przepisów nowej ustawy wielu menedżerów spółek komunalnych bardziej lub mniej udanie dokonywało wyboru pomiędzy użytecznością publiczną, a komercyjnym charakterem wynikającym z przepisów kodeksu spółek handlowych, podejmując oprócz działań przynoszących

zyski, niekiedy działania związane z dodatnią rentownością (np. budowa kanalizacji w terenie gminy o rzadkiej zabudowy lub linia autobusowa na terenach wiejskich), ale zwiększające jakość życia mieszkańców i warunki pracy lokalnych przedsiębiorców. Jeśli jednak w nowych celach zarządczych zarząd spółki ma przykładowo zwiększać dostępność usług, a zatem zwiększać przychody i jednocześnie obniżyć koszty, to nie zawsze jest to możliwe w praktyce. W praktyce spowoduje to niższe wynagrodzenia menedżerów, którzy nie będą mogli zrealizować w pełni wykluczających się celów.

Rys. 1. Procentowy udział celów zarządczych danego rodzaju w latach 2017-2023



- Malejący z roku na rok odsetek celów ekonomicznych przede wszystkim w: wielobranżowych spółkach komunalnych, wodociągowo-kanalizacyjnych, odpadów komunalnych, komunikacji miejskiej, sportowo-rekreacyjnych i innych oraz w przybliżeniu taki sam odsetek celów ekonomicznych w ogólnej liczbie celów w spółkach energetyki ciepłej oraz towarzystwach budownictwa społecznego. Jedną z przyczyn takiej sytuacji może być to, że w tych ostatnich poziom celów ekonomicznych

od początku okresu badań tj. od 2017 roku był znacznie niższy niż w innych branżach (tab.3). Zmniejszający się udział celów ekonomicznych jest jednak nieznaczny. Prawdopodobne jest to spowodowane dwoma przyczynami. Pierwsza przyczyna wynika z tego, że są to mierniki mierzalne i łatwo dostępne w każdej badanej firmie. Druga wynika z wielu lat przyzwyczajenia menedżerów i przedstawicieli organów uprawnionych do wykonywania prawa udziałowych – do kategorii zysku i innych mierników ekonomicznych.

Tab. 3. *Udział procentowy celów o charakterze ekonomicznym w spółkach komunalnych według branż*

Branża	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
komunalna (spółki wielobranżowe)	45,8	47,0	43,8	44,4	39,5	40,6	41,3
wodociągowo-kanalizacyjne i oczyszczalnie ścieków	51,5	47,3	49,2	46,9	43,9	43,9	44,2
energetyka ciepła (spółki produkcyjne i dystrybucyjne)	39,7	39,7	39,7	38,8	37,0	38,8	39,2
towarzystwa budownictwa społecznego	37,1	37,1	33,3	34,5	35,7	35,7	36,8
odpadów komunalnych	51,8	46,4	45,8	46,6	46,6	47,5	44,6
komunikacji miejskiej	61,2	55,1	47,3	45,5	44,6	41,1	42,9
sportowo-rekreacyjne	45,5	38,5	40,4	44,4	43,2	42,2	43,5
inne	46,2	39,5	33,3	35,9	40,0	40,5	42,5
Ogółem	47,1	44,6	43,0	43,0	41,2	41,4	41,9

- Znikomy odsetek celów społecznych w celach zarządczych, które ograniczone są do *prowadzenia polityki kadrowej czy kreowania pozytywnego wizerunku firmy* (tab.4). Przy czym w stosunku do tego ostatniego celu nie jest do końca pewne jest czy ma on bardziej charakter społeczny czy marketingowy, a być może należałoby stworzyć odrębną kategorię celów. Wydaje się, że jest dość proste wyjaśnienie takiego stanu rzeczy. W przypadku celów społecznych praktyczny problem braku tych

celów w spółkach wynika ze sformułowania w art. 4 cytowanej ustawy tj. wymogu stosowania mierzalnych kryteriów ich realizacji i rozliczania. W zasadzie wszyscy (organy władzy, rady nadzorcze, menedżerowie) mieli po 2017 roku problem ze sformułowaniem takich kryteriów oceny celów społecznych i zasad ich mierzenia. Ale może być tak, że cele społeczne często nie są traktowane na równi przez menedżerów z celami inwestycyjno-rzeczowymi, finansowymi czy marketingowymi.

Tab. 4. *Udział celów o charakterze społecznym w spółkach komunalnych według branż*

Branża	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
komunalna (spółki wielobranżowe)	5,2	4,0	4,1	3,0	3,1	2,3	2,4
wodociągowo-kanalizacyjne i oczyszczalnie ścieków	3,1	3,1	3,8	3,9	3,3	4,1	3,3
energetyka ciepła (spółki produkcyjne i dystrybucyjne)	3,8	3,8	3,8	3,8	4,9	3,8	3,8
towarzystwa budownictwa społecznego	3,2	3,2	1,7	0,0	1,8	1,8	1,8
odpadów komunalnych	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8
komunikacji miejskiej	2,0	2,0	5,5	3,6	3,6	3,6	3,6
sportowo-rekreacyjne	9,1	3,8	2,1	2,2	2,3	2,2	2,2
inne	5,1	5,3	2,6	2,6	2,5	2,4	0,0
Ogółem	4,2	3,4	3,4	2,8	3,1	2,9	2,6

WNIOSKI

Jakie skutki gospodarcze i społeczne mogą wynikać z takiej struktury i treści celów zarządczych dla spółek komunalnych, a także menedżerów tych spółek, lokalnych mieszkańców i przedsiębiorców dla których te spółki świadczą usługi? Niestety, analiza potencjalnych skutków nie jest pozytywna. Zaczniemy od celów ekonomicznych, w drugiej kolejności wnioski będą dotyczyły celów społecznych.

W zakresie celów ekonomicznych, problemem, który budzi duży niepokój jest nie tyle ich duży odsetek, ale swoista gloryfikacja wśród celów – zysku. O ile zysk byłby jedynie jednym z mierników ekonomicznych, można byłoby taką sytuację akceptować, stał się jednak obligatoryjnym celem działalności. Skutki traktowania zysku jako celu działalności w spółkach komunalnych mogą przekładać się bezpośrednio na ceny usług spółek komunalnych dla mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców. Spółki komunalne z reguły wykonują powierzone zadania o charakterze użyteczności publicznej. Użyteczność publiczna została zdefiniowana w ustawie z 1990 roku o samorządzie terytorialnym (Ustawa, 1990), w której określono, że zadaniami użyteczności publicznej są zadania własne gminy, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych. Wprawdzie w literaturze użyteczność publiczna jest definiowana na różny sposób, ale autorzy zgodnie podkreślają jedną jej wspólną cechę – brak nastawienia na osiągnięcie zysku (Pyziak-Szafnicka, Płaszczyk, 1997). Z tego można wnioskować, że celem spółki powinno być podnoszenie dostępności i jakości świadczonych usług w celu poprawy jakości życia mieszkańców i funkcjonowania przedsiębiorców, w mniejszym stopniu koncentrując uwagę na zysku. Jak zatem powinni się zatem zachować menedżerowie tych spółek i organy oceniające tych spółek? W praktyce jak wynika z badań tworzony jest pewnego rodzaju kompromis pomiędzy zyskiem jako celem, a społeczną użytecznością. Menedżerowie dbają aby zysk nie był zbyt duży, bo to oznacza, że wykorzystują pozycję rynkową i podnoszą nadmiernie ceny dla mieszkańców i przedsiębiorców, z drugiej strony zysk, choć niewielki powinien być dodatni, bo to dowodzi w świadomości oceniających tych menedżerów, że prawidłowo zarządzają. Tylko problem w tym, że tego rodzaju zabieg w zakresie

sztucznego kształtowania zysku, przeczą nie tylko zasadom rachunkowości, ale są realizowane na przysłowiowej granicy prawa.

Zysk podniesiony do rangi celu zarządczego nie jest dobrym pomysłem także z kilku innych powodów:

- Nie do końca do tej pory znana jest odpowiedź na pytanie – czy zysk, które uzyskuje spółka komunalna, jest wynikiem pracy zarządu i pracowników czy też innych uwarunkowań wewnętrznych czy też zewnętrznych. Może być tak, że zarząd i pracownicy będą pracowali bardzo dobrze, ale z powodu różnych uwarunkowań przedsiębiorstwo nie będzie miało zysku. I odwrotnie. Brak wyraźnego oddzielenie oceny efektów działalności zarządu i oceny sytuacji przedsiębiorstwa jest jedną z podstawowych wad zysku zarówno jako miernika, jak i celu działalności.
- Zysk jako cel prowadzi do marnotrawienia zasobów. Należy pamiętać, że oceny pracy zarządu i kondycji spółki dokonuje się z reguły w okresie rocznym. A niestety często tak jest, że w danym roku należy ponieść nakłady na określone przedsięwzięcia, które często będą wiązały się z kosztami, a efekty pojawią się po latach. Jak to wygląda z perspektywy menedżera, który wie, że nie będzie pracował na stanowisku za rok czy dwa. Zysk zatem nie jest miernikiem optymalizującym wykorzystanie zasobów (kapitałów) przedsiębiorstwa. Prymat zysku i chęć osiągnięcia go za wszelką cenę przez akcjonariuszy czy menedżerów powoduje, że marnotrawione są zasoby nie tylko rzeczowe ale i ludzkie, a dbałość o przyszłość jest tłumiona bieżącymi działaniami w celu osiągnięcia zysku.

Jeszcze bardziej pesymistyczne wnioski wynikają z niewielkiej ilości celów społecznych. O ile bowiem w 2017 udział procentowy celów społecznych wynosił 4,2 to w 2023 już tylko 2,6. Być może odsetki nie pokazują wprost tego problemu, ale biorąc już pod uwagę liczby – to w 2023 roku w 124 badanych spółkach stwierdzono tylko 15 celów społecznych. Wprawdzie w dwóch badanych spółkach występowały zapisy wskazujące wprost na konieczność zwiększenia poziomu kapitału społecznego, ale i te cele z czasem przestały się pojawiać wśród celów zarządczych. Wydaje się przy tym, jak wynikało z rozmów z menedżerami spółek komunalnych w trakcie badań, że mają oni świadomość

tego, że podnoszenie poziomu kapitału społecznego w przedsiębiorstwie jest tym, co zwiększa zaangażowanie i przedsiębiorczość pracowników. W literaturze podkreśla się, że podnoszenie poziomu tego kapitału zwiększa solidarność międzygrupową i zaufanie co ułatwia negocjacje, obniża koszty, sprzyja przepływowi wiedzy (Hu, 2014; Lefebvre, 2016). Wskazuje się też, że kapitał społeczny jest więc swoistym spoiwem łączącym społeczności w taki sposób, że tworzą całość ułatwiającą sprawną i skuteczną współpracę opartą na zaufaniu. A sens praktyczny kapitału społecznego polega na *przechwytywaniu* wartości tkwiących w zasobach relacji między ludźmi co skutkuje wzrostem efektywności wykorzystania innych kapitałów (kapitału ludzkiego, materialnego finansowego) (Inkpen, Tsang, 2005; Hollenbeck, Jamieson, 2015). Istotnym problemem jest jednak to, co podkreślali menedżerowie – mierzalność tego kapitału.

Czy jest sposób przeciwdziałania praktyce polegającej na nadmiernym eksponowaniu miejsca i roli celów ekonomicznych, w szczególności zysku i jednocześnie marginalizowaniu celów społecznych w spółkach komunalnych? Wydaje się, że dobrym sposobem na to jest wprowadzenie w tych podmiotach zasad zrównoważonego zarządzania kapitałami (Klimek, 2020; Klimek, Jędrych, 2021; Witkowski, 2021). Zrównoważone zarządzanie kapitałami opiera się na innych niż zysk wskaźnikach – skuteczności i efektywności, wymusza również w dużej mierze uwzględnianie w działalności – celów społecznych. W szczególności dotyczy to kapitału społecznego traktowanego w procesie zarządzania na równi z innymi kapitałami spółek (Jędrych, Klimek, 2018; Jędrych, Klimek, Rzepka, 2022). Kluczową jednak sprawą jest określenie tego co nazywamy celem przedsiębiorstwa. To, co stanowi ostateczny cel działania przedsiębiorstwa i menedżerów w przedsiębiorstwach, pozostaje w literaturze nadal kwestią sporną. Debatują nad tym problemem zarówno ekonomiści, jak i badacze ekonomii oraz zarządzania już od ponad stu lat do czasów współczesnych (Hawley, 1900, 1908; Beckerath, 1936). Dyskusyjne jest to, czy w zakresie określania celów przedsiębiorstw nadal istotne znaczenie mają w praktyce dość dawno sformułowane i krytykowane niemal powszechnie tzw. menedżerskie teorie, związane w większym lub mniejszym stopniu z zyskiem. W szczególności chodzi o teorię wzrostu jako celu nadrzędnego przedsiębiorstwa i model maksymalizacji stopy wzrostu proponowany przez E. T. Penrose oraz R. Marris (Penrose, 1955, 1956, 1960; Marris, 1963).

REFERENCES

- Beckerath, H. (1936). MacGregor's Enterprise Purpose and Profit. *The Quarterly Journal of Economics*, 50, 2, 367-371
- COIG, Lista spółek samorządowych, dostęp: 15.11.2023 z <https://www.coig.com.pl/Listawykazspolek-komunalnych-miejskich-gminnych-powiatowych.php>
- Hawley, F.B. (1900). Enterprise and Profit. *The Quarterly Journal of Economics*, 15, 75-105
- Hawley, F.B. (1908). The Controversy about the Capital Concept. *The Quarterly Journal of Economics* 1908, 22, 467-475
- Hollenbeck, J. R., Jamieson, B. B. (2015). Human capital, social capital, and social network analysis: Implications for strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 370-385
- Hu, L., & Randel, A. E. (2014). Knowledge sharing in teams: Socialcapital, extrinsic incentives, and team innovation. *Group & Organization Management*, 39(2), 213-243
- Inkpen, A. C., Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146-165
- Jeńdrych, E.; Klimek, D. (2018) Social Capital in the Company (Meat and Vegetable Processing Industry). *Proceedings of the 2018 International Scientific Economic Sciences Agribusiness Rural Economy 2018*, 2, 300-305
- Jeńdrych, D.; Klimek, A.; Rzepka, A. (2021). Principles of Sustainable Management of Energy Companies: The Case of Poland. *Energies*, 14, 2042
- Jeńdrych, E.; Klimek, D.; Rzepka, A. (2022). Social Capital in Energy Enterprises: Poland's Case. *Energies*, 15(2), 546
- Klimek, D. (2017). Spółka komunalna-ekonomiczne i społeczne aspekty zarządzania, *Studia Ekonomiczne* 322, 32-41
- Klimek, D. (2018a). Wpływ celów zarządczych na zarządzanie spółkami komunalnymi, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie* 71 (1222), 5-16
- Klimek, D. (2018b) Realizacja celów zarządczych jako podstawa wynagrodzenia członka zarządu spółki komunalnej. *Marketing i Zarządzanie* 51 (1), 163-171
- Klimek, D. (2019). Management objectives of a municipal company-the solution to good management? *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, 27-36
- Klimek, D. (2020). Sustainable Enterprise Capital Management. *Economies* 2020, 8(1), 12
- Lefebvre, V. M., Sorenson, D., Henchion, M., Gellynck, X. (2016). Social capital and knowledge sharing performance of learning networks. *International Journal of Information Management*, 36(4), 570-579
- Marris, R. (1963). A Model of the *Managerial* Enterprise. *The Quartely Journal of Economics* 1963, 77, 185-209
- Penrose, E.T. (1955). Limits to the growth and size of firms. *American Economic Review* 1955, 45(2), 531-543

- Penrose, E.T. (1956). Foreign investment and the growth of the firm. *Economic Journal*, 66(262), 220-235
- Penrose, E.T. (1960). The growth of the firm: A case study: The Hercules Powder Company. *Business History Review* 1960, 34(1), 1-23
- Pyziak-Szafnicka M., Płaszczyc P., Działalność gospodarcza gmin a granice sfery użyteczności publicznej. *Finanse Komunalne*, 1997, nr 2, s.5-6
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami, Dz. U. 2016 poz. 1202
- Witkowski, J. Żelazna, A. (2021). Wybrane aspekty zarządzania zrównoważonym rozwojem. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej