

Paweł Laskowski

Wydział Nauk Ekonomicznych
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

Zarys metodyki pracy członka zarządu spółki energetycznej¹

Streszczenie

W artykule przedstawiono warsztat pracy członka zarządu spółki w sektorze energetycznym. Zastosowano empiryczną metodę naukową, za pomocą której ukazano pożądane czynności i cele członka zarządu w relacjach z pracownikami, jak też w relacjach z organami nadzorczo-właścicielskimi. Ponadto zaproponowano kryteria udzielenia absolutorium członkowi zarządu z uwzględnieniem specyfiki omawianego sektora. Członek zarządu spółki w sektorze energetycznym musi zbudować więź z pracownikami opartą na szacunku do nich i wykonywanej przez nich pracy, jak też utwierdzić w przekonaniu odpowiedni organ spółki, że dalszy jej rozwój zależy od pełnienia przez niego funkcji członka zarządu. Wykonanie zaproponowanych w tym artykule czynności i osiągnięcie celów w codziennej, jak i incydentalnej hierarchii spółki świadczy o profesjonalizmie członka zarządu.

Słowa kluczowe: zarząd, energetyka, spółki handlowe, metodyka

Kody klasyfikacji JEL: K320, K220, G380

¹ Jest to rezultat pracy końcowej napisanej na Podyplomowych Studiach Akademia Energetyki, 5. edycja, organizowanych przez Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

1. Wprowadzenie

Osoba, która weszła w skład zarządu kapitałowej spółki handlowej, ma prawo i obowiązek korzystać z najszerszych kompetencji tego organu dotyczących zarówno reprezentacji, jak i prowadzenia spraw spółki [Dz.U. 2020, poz. 1526, 2320, art. 201 § 1 KSH, art. 368 § 1 KSH]. Pełnienie funkcji członka zarządu jest zatem najbardziej znaczącą aktywnością w korporacji.

W kapitałowej spółce handlowej zarząd, tym samym członkowie zarządu, niezależnie od przyjętego w umowie spółki z o.o. albo statucie S.A. modelu wieloosobowego albo jednoosobowego, znajdują się najwyżej w codziennej hierarchii spółki. Jest ona tutaj rozumiana jako struktura organizacyjna w wąskim znaczeniu (*sensu stricto*). Najlepszą wizualizacją jest spojrzenie ze strony pracowników przedsiębiorstwa, dla których w codziennej, typowej, normalnej pracy członkowie zarządu są najważniejszymi postaciami, które wydają polecenia służbowe i dla których przygotowywane są dokumenty².

W tym opracowaniu spółką energetyczną jest określony typ spółki prawa handlowego, która jest formą organizacyjno-prawną przedsiębiorstwa energetycznego. Przedsiębiorstwo z kolei jest rozumiane zgodnie z definicją legalną umieszczoną w art. 3 pkt 12 prawa energetycznego: „przedsiębiorstwo energetyczne – podmiot prowadzący działalność gospodarczą w zakresie: a) wytwarzania, przetwarzania, magazynowania, przesyłania, dystrybucji paliw albo energii lub obrotu nimi albo b) przesyłania dwutlenku węgla” [Dz.U. 2020, poz. 833, 843, 875, 1086, 1378, 1565]³. Jest to uczestnik rynku prowadzący szczególną działalność gospodarczą, która wynika z najwyższego poziomu technologicznego. Trzeba tutaj podkreślić występowanie złożoności unormowań prawnych, w szczególności uzyskania koncesji [Dz.U. 2020, poz. 833, 843, 875, 1086, 1378, 1565, rozdział 5; Dz.U. 2021, poz. 162] oraz wysokiego poziomu oddziaływania na wrażliwość środowiskowo-społeczną⁴.

Następnym elementem wymagającym wytłumaczenia jest **praca** rozumiana zgodnie z definicją słownikową jako „zajęcie, zatrudnienie jako źródło zarobku; posada” [Markowski, 2004, s. 855]. W tych rozważaniach nacisk kładziony jest właśnie na **zajęcie**. Dzięki temu

² W opozycji do **codziennej hierarchii spółki** proponuje się wyodrębnienie **incydentalnej hierarchii spółki**, która jest rozumiana tutaj jako struktura organizacyjna w szerokim znaczeniu (*sensu largo*). Podstawą odróżnienia jest częstotliwość relacji. Wyższa częstotliwość relacji determinuje codzienną hierarchię spółki. Z kolei niższa częstotliwość relacji determinuje incydentalną hierarchię spółki. Dotyczy ona relacji zarządu z ewentualną radą nadzorczą, komisją rewizyjną, zgromadzeniem wspólników albo walnym zgromadzeniem akcjonariuszy. W incydentalnej hierarchii spółki (strukturze organizacyjnej *sensu largo*) nad zarządem, jako organem wykonawczym, znajduje się powołany organ nadzorczy oraz organ, który jest wyrazicielem interesów udziałowców albo akcjonariuszy.

³ Zob. też [Kuliński, Czarzasty-Zybert, Grabowska 2017, art. 3]. Por. z wtórnym prawem unijnym w art. 2 pkt 35 [Dyrektywa 2009/72/WE]. Dyrektywa ta zawiera następującą definicję przedsiębiorstwa energetycznego: „przedsiębiorstwo energetyczne oznacza każdą osobę fizyczną lub prawną, która prowadzi przynajmniej jedną z następujących działalności: działalność w zakresie wytwarzania, działalność przesyłową, działalność dystrybucyjną, działalność w zakresie dostaw lub w zakresie zakupu energii elektrycznej, i która odpowiada za zadania handlowe, techniczne lub w zakresie utrzymania dotyczące tych działalności, z wyłączeniem odbiorców końcowych”.

⁴ Zob. też [Sobieraj, 2017; Haładaj, 2016, s. 199–213].

występuje jednoznaczne odesłanie do słowa *pracować*, którego definicja brzmi: „wykonywać jakieś celowe czynności, tak aby otrzymać planowany efekt” [Markowski, 2004, s. 856]. Czynności członków zarządu zarówno w codziennej, jak i incydentalnej hierarchii spółki stanowią ich „warsztat” pracy (metodykę pracy); tym samym umożliwiają określenie stylu zarządzania spółką.

2. Założenia metodyczne badań: cele, problem badawczy, pytania szczegółowe, hipoteza badawcza, empiryczna metoda naukowa

Tekst jest adresowany w szczególności do obecnych oraz przyszłych członków organu wykonawczego spółek w sektorze energetycznym, co wpłynęło na cel poznawczy badań. Dążenie do jego osiągnięcia polega na przedstawieniu adresatom tematyki zarządczej, czego skutkiem będzie poszerzenie ich wiedzy. Tutaj chodzi o opracowanie propozycji metodyki pracy członka zarządu.

Należy zwrócić uwagę przede wszystkim na cel praktyczny, którym jest występowanie u członków zarządu spółki energetycznej określonego „warsztatu menedżerskiego”. Jest to bardzo ważne, ponieważ tekst jest adresowany także do pracowników departamentów nadzoru właścicielskiego w spółkach, które są udziałowcami bądź akcjonariuszami w spółkach energetycznych, oraz osób będących członkami organów nadzorczych i organów będących wyrazicielami interesów udziałowców albo akcjonariuszy. Chodzi o opinię dotyczącą działalności zarządu w spółce energetycznej, a przede wszystkim rozstrzygnięcie kwestii udzielenia poszczególnym członkom zarządu absolutorium z wykonania przez nich obowiązków. Uszczegółowiając kwestie praktyczne – dotyczą one określenia tych czynności celowych członka zarządu, których efektem będzie zarządzanie spółką energetyczną pozwalające na udzielenie mu absolutorium.

Konkludując: członkom zarządu ten tekst ma służyć pomocą w codziennej pracy zawodowej, w szczególności poprzez ukazanie standardów pracy, natomiast zgromadzeniu wspólników, walnemu zgromadzeniu akcjonariuszy – poprzez wskazanie kryteriów umożliwiających podjęcie decyzji o absolutorium.

Problem badawczy dotyczy właściwej pracy członka zarządu w spółce energetycznej. Główne pytanie badawcze brzmi: **Jak wygląda zarys metodyki pracy członka zarządu spółki energetycznej?**

Z kolei pytaniami szczegółowymi są:

- Co jest celem członka zarządu w relacjach z pracownikami?
- Jak wykształcenie członka zarządu wpływa na postrzeganie pracowników?
- Jak wysoki może być stopień zażyłości z pracownikami?
- Czego musi wymagać członek zarządu od swoich pracowników?

- Czego musi wymagać członek zarządu od pracowników działów finansowo-księgowych, administracyjno-prawnych i technicznych?
- Co jest celem członka zarządu w relacjach z organami nadzorczo-właścicielskimi?

Ponadto w artykule rozważa się i proponuje metodyczne kryteria udzielenia członkowi zarządu absolutorium z wykonania przez niego obowiązków.

Tym samym hipoteza badawcza jest następująca: zakłada się, że zarys metodyki pracy członka zarządu spółki energetycznej obejmuje szereg charakterystycznych czynności w przestrzeni pracowniczej oraz nadzorczo-właścicielskiej, które pozwalają określić, czym ma być „właściwa praca” takiej osoby.

Wiedza dotycząca pozycji prawnej członków zarządu jest opisana w literaturze prawniczej [Rachwał, 2019, s. 837–863; Frąckowiak i in., s. 278–348], podobnie jak różne teorie zarządzania przedsiębiorstwem [Szymańska, 2015; Koźmiński, Jemieliński, 2011; Antoszkiewicz, Pawlak, 2014]. Jednak ukazanie czynności członków zarządu w zaproponowanym przez autora podejściu dotychczas nie występuje w nauce zarządzania, dlatego też istnieje zapotrzebowanie na rozwiązanie problemu badawczego. Można stwierdzić, że tutaj występuje nisza badawcza.

Zasięg terytorialny badań jest określany przez zasięg działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorstwa energetyczne (spółki energetyczne), które mają siedzibę na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Zasięg chronologiczny badań z kolei dotyczy okresu pełnienia funkcji członka zarządu oraz momentu podejmowania decyzji dotyczącej absolutorium.

Materiały źródłowe w tym artykule w zależności od kontekstu uszczegółwiają omawianą tematykę bądź ukazują tło problemowe. Przydatność tych materiałów pozwala stwierdzić, że w sposób odpowiedni spełniają swoją funkcję. Na podstawie zgromadzonej literatury możliwe jest umiejscowienie analiz badawczych we współczesnym dorobku naukowym.

Kwestie badawcze zostały przedstawione w trzech częściach:

- 1) Metodyka pracy członka zarządu spółki energetycznej w relacjach z pracownikami,
- 2) Metodyka pracy członka zarządu spółki energetycznej w relacjach z organami nadzorczo-właścicielskimi,
- 3) Kryteria udzielenia absolutorium członkowi zarządu spółki energetycznej.

Sformułowany problem badawczy jest rozwiązywany na podstawie empirycznej metody naukowej [Niemczyk, 2011, s. 18–29]. Chodzi o system indukcyjny, którego „Budowanie (...) to obserwowanie faktów, eksperymentowanie, tłumaczenie danych obserwowanych przez hipotezy o zależności zdarzeń oraz wysuwanie z nich wniosków o innych faktach” [Niemczyk, 2011, s. 21.]. Poszczególne celowe czynności członka zarządu są określane w dwóch przestrzeniach. Pierwsza z nich to przestrzeń pracownicza, a druga to przestrzeń nadzorczo-właścicielska. Każda z nich konkretyzuje główne pytanie problemowe.

2.1. Metodyka pracy członka zarządu spółki energetycznej w relacjach z pracownikami

W tej części zadaje się podstawowe pytanie: Co jest celem członka zarządu spółki energetycznej w relacjach z pracownikami? Treść tego pytania nakazuje skupienie uwagi na osobie członka zarządu, w szczególności na jego wewnętrznych przekonaniach. Ich istota musi być przedmiotem refleksji, ponieważ to z jego przekonań, sposobu postrzegania siebie będą wynikały poszczególne czynności członka zarządu w kontaktach z pracownikami.

Pierwszą czynnością, jaką członek zarządu powinien wykonać to refleksja i zdefiniowanie samego siebie. Ważną rolę odgrywa tu wykształcenie i poziom kultury osobistej. Odnośnie do rodzaju wykształcenia członek zarządu musi określić, jak jego wykształcenie wpływa na postrzeganie ludzi. Musi zrozumieć, że może wystąpić sytuacja, w której w zależności od swojego wykształcenia postrzega pracowników jako: anonimowe osoby w tabeli budżetowania wynagrodzeń – wykształcenie ekonomiczno-finansowe; osoby, które świadczą pracę na rzecz pracodawcy – wykształcenie prawnicze; osoby które wykonują zadania techniczne (robotnicze) bądź inżynierskie – wykształcenie inżynierskie⁵.

Następnie trzeba wziąć pod uwagę strukturę zatrudnienia, w tym rodzaj wykształcenia poszczególnych pracowników. Według modelowej struktury zatrudnienia w spółce energetycznej pracowników dzieli się na wykonujących prace fizyczne (robotnicze) oraz pracowników wykonujących prace umysłowe (biurowe). W codziennej pracy członek zarządu musi niejako „wyjść” ze swojego postrzegania pracowników, które jest determinowane jego wykształceniem i poznać sposób postrzegania pracowników przez nich samych. Zatem **pierwszą czynnością powinno być przejrzanie akt osobowych pracowników oraz listy płac z wykazem wszystkich składników wynagrodzenia poszczególnych pracowników i ich stanowisk**. Trzeba tutaj kierować się realnymi możliwościami. Wiadomo, że członek zarządu, który zarządza spółką energetyczną zatrudniającą kilkaset pracowników, nie będzie czytał wszystkich akt osobowych. W takim przypadku należy poprosić pracowników działu kadr o przygotowanie akt osobowych najbliższych współpracowników członka zarządu oraz osób na stanowiskach kierowniczych i je przeanalizować; jednocześnie należy poprosić o listę płac wszystkich pracowników. W analizie zwrócić należy uwagę szczególnie na: wykształcenie, dotychczasową ścieżkę zawodową, w tym treść umów o pracę, zmiany warunków pracy i płacy (aneksy do umowy o pracę), składniki wynagrodzenia, tj. stawkę wynagrodzenia podstawowego, zajmowane stanowiska, świadectwa potwierdzające udział w szkoleniach zawodowych.

Członek zarządu musi dysponować taką wiedzą, ponieważ chodzi o odnalezienie „wspólnego” języka pomiędzy członkiem zarządu a pracownikiem. Obowiązek szukania właściwego

⁵ Oczywiście nie tylko osoby z wykształceniem ekonomiczno-finansowym, prawniczym czy inżynierskim są członkami zarządu w spółkach energetycznych, niemniej w tym opracowaniu budowany jest pewien przykładowy model. Ukazany tutaj mechanizm dotyczy także osób z innym rodzajem wykształcenia. Istotą jednak jest określenie, jak rodzaj wykształcenia wpływa na postrzeganie pracowników.

sposobu komunikacji leży po stronie członka zarządu. Nie zawsze polecenie wydane przez członka zarządu będzie zrozumiane przez szeregowego pracownika. Często mogą występować przypadki, w których członek zarządu uzna, że pracownik źle wykonał zlecone zadanie, a tak naprawdę będzie to wina błędnego sformułowania polecenia służbowego, zarówno co do treści, jak i formy. Członek zarządu w rozmowach z pracownikami działów technicznych powinien więc używać głównie zwrotów i sformułowań z języka technicznego; z pracownikami działów finansowo-księgowych porozumiewać się językiem ekonomicznym, a w relacjach z pracownikami działów administracyjno-prawnych używać języka prawniczego.

Zawsze poziom kultury osobistej wzmacnia pozytywne postrzeganie branżowego członka zarządu przez pracowników. Podnosi ocenę członka zarządu dokonywaną przez wieloletnich pracowników spółki. Najlepszą drogą do tego jest przestrzeganie zasad kultury powszechnie uznawanych w społeczeństwie. Członek zarządu musi zdawać sobie sprawę, że każde jego zachowanie jest przedmiotem rozmów i ocen pracowników, tych wyartykułowanych bądź niewyartykułowanych. Człowiek szybko dostrzeże braki w kulturze osobistej, a wtedy jest mniej skłonny do współpracy lub wykonywania poleceń osoby, która jest arogancka, wywyższająca się lub nie potrafi wysłuchać zdania innych. **Zawsze, kiedy członek zarządu spotyka na korytarzu, w obiekcie produkcyjnym czy w terenie pracownika, powinien podać mu rękę, niezależnie od tego, czy jest to pracownik wykonujący prace fizyczne, czy prace biurowe, oraz chwilę porozmawiać.** Właśnie czynność podania ręki pracownikowi w miejscu, gdzie wykonuje on swoje codzienne obowiązki, ma ogromne psychologiczne znaczenie. Pracownik czuje się dostrzeżony i dowartościowany przez członka zarządu (pracodawcę). Poprzez takie pozapłacowe zachowanie członek zarządu buduje właściwą relację z pracownikami.

Należy zadać pytanie: Jak wysoki może być stopień zażyłości tych relacji? Najlepiej jeśli tematy dotyczą spraw związanych ze stanowiskiem pracy danego pracownika. Gdy osoby znają się bardzo długo, to jak najbardziej można zapytać o zdrowie czy rodzinę, niemniej zawsze niech większa część rozmowy dotyczy wykonywanej pracy. Przykładowo można zapytać o kwestie dotyczące ostatniego raportu, który przygotowywał pracownik, o ocenę zastosowanego rozwiązania technicznego, potrzeby i trudności, z jakimi spotyka się pracownik w danym momencie. Spektrum tematów jest szerokie, jednak muszą one być bezpośrednio związane z tym konkretnym pracownikiem, z którym właśnie członek zarządu rozmawia. K. Jaremczuk dodaje, że „odpowiednia edukacja kadry zarządzającej wpływa na przyjęcie przez nią etycznych i humanistycznych postaw w zarządzaniu pracownikami i traktowaniu ich jako partnerów, a nie wyłącznie jako wykonawców poleceń” [Jaremczuk, 2012, s. 24].

Udzielając odpowiedzi na zadane powyżej pytanie, można stwierdzić, że **celem członka zarządu w relacjach z pracownikami powinno być budowanie więzi z nimi poprzez dostrzeganie ich podczas wykonywania pracy, okazywanie szacunku im oraz wykonywanej przez nich pracy.**

Kolejne znaczące pytanie brzmi: Czego musi wymagać członek zarządu od swoich pracowników? Nieprzypadkowe jest użycie słowa *swoich*, ponieważ gdy członek zarządu zbuduje

właściwą relację z pracownikami, będą oni bardziej utożsamiali się z zakładem pracy⁶, jak też pośrednio z tym członkiem zarządu, ale przede wszystkim członek zarządu będzie utożsamiał się z kadrą pracowniczą. Oznacza to lepsze rozumienie potrzeb pracowników; świadomość, że praca to ludzie, za których jest odpowiedzialny i których stara się zrozumieć. Ponadto pozwala to na bardziej empatyczne reagowanie na występujące sytuacje problemowe ludzi.

W ogólnym ujęciu członek zarządu jako pracodawca wymaga od pracowników profesjonalnego wykonywania przez nich obowiązków zawodowych: fachowości, sumienności i przestrzegania ustalonych zasad. Można od pracownika wymagać zaangażowania w wykonywaną pracę (nakazowo), ale skuteczniejsze jest danie mu możliwości wykazania się zaangażowaniem w wykonywaną pracę. W literaturze przedmiotu występuje twierdzenie, że „pracownik zaangażowany wykazuje: zaangażowanie poznawcze, wyrażające się wysokim stopniem koncentracji na zadaniu; zaangażowanie emocjonalne, przejawiające się wykonywaniem pracy z pasją i entuzjazmem; zaangażowanie fizyczne, wyrażające się wysokim poziomem aktywności w różnych sferach działalności, w tym także chęć rozwoju; zaangażowanie identyfikacyjne, oznaczające pozytywny stosunek do organizacji lub/i wykonywanej pracy” [Juchnowicz, 2012, s. 36]. Aby dojść do powyższych wymagań **trzeba pracownikom zlecać ambitne zadania, sprawiedliwie ich oceniać⁷ i odpowiednio wysoko wynagradzać⁸.**

Od pracowników działów finansowo-księgowych członek zarządu powinien oczekiwać raportów o sytuacji finansowo-księgowej spółki. Najlepiej jeśli są one jak najczęstsze, ponieważ monitoring tych kwestii jest kluczowy dla prowadzenia działalności gospodarczej, nie tylko w sektorze energetycznym. Nie muszą to być wyłącznie raporty w formie pisemnej, mogą też być w formie ustnej. Chodzi tym samym o częste rozmowy członka zarządu z pracownikami tych działów (departamentów), podczas których omawiane są m.in.: przepływy finansowe, amortyzacja środków trwałych, zwrot z inwestycji, poziom zadłużenia przedsiębiorstwa, wykonanie planu finansowo-rzeczowego. Tym samym **ważną czynnością członka zarządu jest zwoływanie spotkań z głównymi księgowymi, głównymi ekonomistami, analitykami finansowymi.**

W codzienności „życia finansowego” korporacji członek zarządu będzie zatwierdzał przelewy bankowe. Występuje to niezależnie od wielkości wykonywanej działalności gospodarczej. **Kolejną ważną czynnością członka zarządu jest sprawdzenie numeru rachunku bankowego, na który przelewane są środki finansowe.** Wiadomo, że dokonują tego pracownicy właściwego działu, ale każdy jest tylko człowiekiem, który może popełnić omyłkę. Członek zarządu musi być tą ostateczną osobą nadzorującą pracowników działów finansowo-księgowych. Przydatne będzie wdrożenie procedur postępowania z dokumentami, w szczególności w tego rodzaju działach.

⁶ Zob. też [Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański, 2012].

⁷ Odnosnie do narzędzia i modelu systemu oceniania pracowników zob. [Wujkowski, 2014, s. 269–279].

⁸ Tematyka wynagrodzeń w kontekście nierównego traktowania i dyskryminacji zob. [Wyrok Sądu Najwyższego 2016].

Natomiast od pracowników działów administracyjno-prawnych członek zarządu powinien oczekiwać analiz i opinii prawnych dotyczących wykonywanej działalności gospodarczej pod względem zgodności z aktualnie obowiązującymi przepisami prawa oraz z aktami wewnętrznymi spółki, m.in. regulaminami pracy, procedurami, wytycznymi.

Należy wymagać kolejności przestrzegania następującej procedury tworzenia dokumentacji:

- analiza zgodności zawarcia umowy i przedmiotu umowy z normami ustawowymi i zakładowymi;
- analiza poszczególnych postanowień proponowanej do zawarcia umowy pod kątem interesu spółki, tzn. każdy zapis pojawiający się w projekcie umowy musi zostać oceniony z punktu widzenia tego, czy jest korzystny dla spółki, czy też nie;
- jeśli stwierdzi się, że przepis jest niekorzystny, to prawnicy (pracownicy) powinni napisać argumentację wyjaśniającą dlaczego; jednocześnie muszą zaproponować swoją redakcję tego zapisu umowy; często przedmiot umowy bądź sporna kwestia może wychodzić poza zakres prawny, zatem konieczne będą konsultacje prawników z pracownikiem specjalistycznego działu: produkcji, sieci, dostaw paliwa;
- już w momencie stwierdzenia wątpliwości co do proponowanego zapisu umowy należy skonsultować się z członkiem zarządu bądź bezpośrednim przełożonym na stanowisku kierowniczym;
- następnie gotowy projekt umowy czy innego dokumentu z podpisami prawnika i osoby przygotowującej przedkładany jest do definitywnego podpisu członka zarządu;
- zarząd powinien dostać projekt dokumentu na co najmniej dwa pełne dni przed dniem wyznaczonym za ostateczny; przez ten okres członkowie zarządu będą mogli ostatecznie stwierdzić potrzebę zawarcia umowy, czy wydania dokumentu, nanieść poprawki bądź poprosić pracownika specjalistycznego działu o dodatkowe wyjaśnienia.

Trzeba dodać, że raz w miesiącu powinna być przekazywana informacja do zarządu dotycząca spraw sądowych, w których spółka jest stroną oraz stanu zaawansowania tych spraw. Pracownicy działów prawnych powinni być postrzegani przez członka zarządu jako osoby godne zaufania, doradcy członka zarządu, którzy muszą być bardzo dobrze wynagradzani. **Jeśli w spółce zatrudnionych jest kilku prawników, należy stworzyć z nich zespół zgranych pracowników.** Można tego dokonać przez zlecenie im sporządzenia wspólnej analizy bądź opinii prawnej.

Od pracowników działów technicznych, w tym produkcji, sieci, remontów, laboratorium członek zarządu powinien wymagać analiz i raportów technicznych, które dotyczą przede wszystkim bieżącej produkcji, ewentualnych strat na przesyle, stanu technicznego urządzeń, postępu w procesie budowlano-inwestycyjnym, monitoringu parametrów używanego paliwa oraz innych czynników występujących w procesach technologicznych, aktualnej sytuacji, gdy wystąpi awaria na sieciach czy w źródle wytwarzania.

Członek zarządu powinien jak najczęściej zwoływać spotkania z pracownikami tych działów: kierownikami zakładu produkcyjnego, sieci, laboratorium. W spółce energetycznej

członek zarządu musi mieć aktualną informację o sprawach (zdarzeniach) technicznych, które występują w przedsiębiorstwie. Dlatego też czynnością członka zarządu jest **zwoływanie i uczestnictwo w spotkaniach kierownictwa działów technicznych**. Dobrym rozwiązaniem jest zwoływanie spotkania co najmniej raz w tygodniu. Nie powinno się ono odbywać w poniedziałek, ponieważ pracownicy po weekendzie jeszcze sami nie zapoznali się z sytuacją technologiczną. Zaleca się zatem odbywanie spotkań technicznych w połowie tygodnia. Gdy spotkanie zostanie ustalone na poniedziałek, wtedy pracownik w niedzielę po południu zamiast odpoczywać i spędzać czas z rodziną, rozmyśla i stresuje się poniedziałkowym spotkaniem.

Istotną kwestią w spółce energetycznej jest monitoring procedur bezpieczeństwa. Każdy członek zarządu, który zajmuje się sprawami technicznymi, powinien na pierwszym miejscu mieć na uwadze ochronę zdrowia i życia pracowników. Dlatego też ważne jest tworzenie „kultury” bezpiecznej pracy, czyli zwracanie uwagi na faktyczne, codzienne stosowanie odzieży ochronnej, kasków bezpieczeństwa oraz przestrzeganie procedur wykonywania pracy na danym stanowisku. **Członek zarządu powinien okresowo żądać aktualizacji procedur bezpieczeństwa i higieny pracy oraz procedur przeciwpożarowych i procedur obrony cywilnej**. Tutaj ważną rolę odgrywają pracownicy zajmujący się kwestiami bezpieczeństwa i higieny pracy, przeciwpożarowymi, obrony cywilnej. Stanowiska tego typu powinny być w strukturze organizacyjnej stanowiskami samodzielnymi. Przygotowanie raportu czy aktualizacji procedur danego działu technicznego powinno odbywać się przy udziale jego kierownictwa.

Członek zarządu powinien co najmniej raz w tygodniu być w każdym dziale technicznym. Odwiedzić dział produkcji, dział sieci i inne. Bardzo dobrze jest poświęcić co najmniej pół dnia roboczego na tego typu czynności. Chodzi o możliwość bezpośredniego kontaktu z pracownikami. Jest to okazja do podania ręki pracownikowi i rozmowy z nim. Gdy członek zarządu odwiedza działy techniczne, najpierw powinien pójść do pracowników szeregowych, a dopiero potem do kierownictwa działu, ponieważ z kierownictwem widzi się podczas cotygodniowych spotkań. Natomiast szeregowy pracownik przybywa do biura jedynie kilka razy w roku albo rzadziej, zazwyczaj gdy zawiera umowę o pracę, zmienia warunki pracy lub płacy, dostarcza dokumenty⁹. Ponadto pracownicy szeregowi nie będą skłonni do rozmowy o trudnościach czy potrzebach na ich stanowisku pracy w obecności bezpośredniego przełożonego. **Zaleca się zatem pierwszeństwo kontaktu z szeregowym pracownikiem przed kontaktem z kierownictwem podczas przybycia do działu technicznego**.

Relacje członka zarządu z pracownikami nie ograniczają się wyłącznie do pracy w typowej strukturze organizacyjnej, coraz częściej występuje konieczność pracy w ramach projektów [Chmielarz, 2013, s. 208–233], obecnie przede wszystkim w formie zdalnej (wirtualnej). Nazewnictwo może być różne, ale jednak w tym opracowaniu projekt, zespół projektowy i zespół zadaniowy są używane zamiennie. Praca zespołu projektowego (zadaniowego) może

⁹ Zob. [Macyszyn, Śledzikowski, 2016, s. 20–24].

być wykonywana w ramach różnych dostępnych technik i sposobów¹⁰. Niemniej jednak zaleca się, aby wcześniej szczegółowo określić rezultaty pracy powołanego zespołu zadaniowego. Najbardziej użyteczny jest raport, który zawiera opinię techniczną, opinię ekonomiczną oraz opinię prawną. Nawet gdy celem jest sporządzenie dokumentacji do dużego przedsięwzięcia, która będzie potrzebna np. w postępowaniu budowlanym, postępowaniu dotyczącym oddziaływania na środowisko, czy w jednostce finansującej, to zawsze w rezultatach powinien jeszcze znaleźć się raport końcowy. Później ma to znaczenie w relacjach z organami nadzorczo-właścicielskimi.

Każde posiedzenie zespołu zadaniowego powinno być protokołowane i zawierać listę obecności osób uczestniczących. Stopień szczegółowości protokołu powinien być zależny od potrzeb. Przede wszystkim należy w nim zawrzeć główne zagadnienia podejmowane podczas spotkania, ustalenia ze spotkania oraz zalecenia co do dalszej pracy.

Posiedzenia zespołu zadaniowego powinny odbywać się pod przewodnictwem menedżera zespołu zadaniowego. Przy konstruowaniu składu zespołu użyteczne jest powołanie zastępcy menedżera, który w razie wystąpienia szczególnych okoliczności, takich jak choroba czy niespodziewana nieobecność, może bez przestojów kierować pracami zespołu zadaniowego (pracami projektu). **Odnosnie do składu osobowego zaleca się wcześniejsze przyporządkowanie zadań i tematyki do poszczególnych podzespołów, w których znajdują się pracownicy z różnych działów spółki.** Powody są następujące:

- wskazanie danego problemu (zagadnienia) i osób, które mają je rozwiązać w ramach podzespołu, powoduje pracę wszystkich uczestników projektu;
- wymiana poglądów pracowników z różnych działów umożliwia nieszablonowe myślenie i stwarza możliwość bardziej kreatywnego rozwiązania sformułowanego problemu.

Praca w formie projektów (zespołów zadaniowych) jest zalecana, ponieważ jedynie wtedy pracownicy muszą faktycznie ze sobą współpracować. **W przestrzeni zawodowej dla pracodawcy pracownik przedstawia wartość, gdy dzieli się swoją wiedzą.** W spółce są zatrudnieni pracownicy z różnym wykształceniem, zdobytym na różnych uczelniach, z różnym doświadczeniem zawodowym, dlatego też członek zarządu spółki energetycznej musi korzystać z tej różnorodności jak z bogactwa, jakie znajduje się w pracownikach spółki. Nie jest to możliwe, gdy pracownicy rywalizują ze sobą, pracując samodzielnie, ale już jak najbardziej możliwe, gdy współpracują ze sobą pracownicy z różnych działów¹¹. Warto, aby w każdym podzespołe w zespole zadaniowym znaleźli się nie tylko mężczyźni, lecz także kobiety¹².

Członek zarządu powinien zarezerwować czas na uczestnictwo w posiedzeniach zespołu zadaniowego (projektowego). Jest to wynikiem stosowania tzw. klasycznego podejścia planistycznego, w którym kwestie, takie jak podstawa generowania projektu, centralizacja, formalizacja procesu i cykle planistyczne, odnoszą się do zarządu lub wyższego kierownictwa

¹⁰ Szeroki wachlarz metodyk zarządzania projektami można znaleźć w książce [Trocki, 2017].

¹¹ Zob. [Blikle, 2014].

¹² Odnosnie do tematyki wiedzy w przedsiębiorstwie zob. [Huff i in., 2011, s. 369–410].

[Sońta-Drączkowska, 2012, s. 29–43]. Obecność członka zarządu na spotkaniach projektu jest ważna, ponieważ zwiększa to rangę problematyki, którą rozwiązuje powołany zespół oraz wpływa mobilizująco na pracowników – członków projektu. Spotkanie (posiedzenie) zespołu zadaniowego powinien otwierać i zamykać członek zarządu. Chodzi o wskazanie zakresu tematyki i podsumowanie spotkania. Częścią zasadniczą spotkania kieruje menedżer zespołu zadaniowego (projektu). Podczas spotkania podzespoły prezentują na forum efekty swojej ostatniej pracy. Zaleca się, aby każdy miał możliwość wypowiedzi. Pozwala to na dokonanie oceny pracy każdego uczestnika projektu, co przy terminowym jego zakończeniu wpływa na odpowiednio wysokie wynagrodzenie. Następnie prowadzona jest dyskusja. Chodzi o zadawanie pytań i wspólne szukanie na nie odpowiedzi, aby rozwiązać pojawiające się niestandardowe problemy¹³. Dokumentacja z posiedzeń zespołu zadaniowego powinna mieć nie tylko formę papierową, lecz także elektroniczną, umieszczoną na serwerze spółki, w pliku dostępnym dla wszystkich członków zespołu zadaniowego.

Nie powinno się zmieniać ostatecznego terminu, do którego zespół zadaniowy ma pracować i przygotować raport końcowy. Gdy względy czasowe stoją temu na przeszkodzie, członkowie zespołu zadaniowego powinni tak ułożyć pozostałe codzienne obowiązki zawodowe, aby był czas na pracę w ramach zespołu. Mogą zaistnieć okoliczności, w których wystąpi potrzeba pracy zespołowej po standardowych godzinach pracy bądź podczas weekendu. Zawsze taka potrzeba powinna być uzasadniona przez menedżera zespołu, a sama praca w godzinach nadliczbowych bądź w dniu wolnym dodatkowo i należycie opłacana.

Jednak nie zawsze pracownik może pracować po godzinach pracy, ponieważ np. ma obowiązki rodzinne, występuje konieczność odebrania dziecka z przedszkola. W takich sytuacjach należy zachować się „po ludzku” i pozwolić na opuszczenie spotkania. Niemniej jednak taki pracownik powinien zdawać sobie sprawę, że będzie musiał popracować nad omawianym zagadnieniem projektu w domu, zamiast w biurze, oraz będzie musiał zaprezentować tę część swojej pracy na następnym posiedzeniu zespołu. Bardzo dobrym rozwiązaniem w takiej sytuacji jest kontakt telefoniczny pracownika, który musiał wracać do domu, z zespołem znajdującym się w tym czasie na spotkaniu w biurze.

Odpowiedź na zadane pytanie brzmi: **Członek zarządu musi wymagać od pracowników takiego przygotowania dokumentacji (raportów, analiz, zestawień itp.), które ułatwi mu podjęcie właściwej decyzji¹⁴.**

¹³ Zob. [Krawczyk-Sołtys, Szwiec, 2016, s. 30–107].

¹⁴ W literaturze z zakresu zarządzania można znaleźć stwierdzenie, że „Zawsze w każdej swej decyzji i w każdym swym działaniu, zarząd stawiać musi na pierwszym miejscu wydajność ekonomiczną” [Drucker, 2017, s. 27]. Niemniej jednak w spółkach energetycznych należy równocześnie z aspektem ekonomicznym uwzględniać aspekty technologiczny i ochrony środowiska.

2.2. Metodyka pracy członka zarządu spółki energetycznej w relacjach z organami nadzorczo-właścicielskimi

W tej części ukazane będą czynności członka zarządu w relacjach z ewentualną radą nadzorczą bądź komisją rewizyjną, zgromadzeniem wspólników albo walnym zgromadzeniem akcjonariuszy¹⁵. W tym kontekście zadaje się pytanie: Co jest celem członka zarządu w relacjach z organami nadzorczo-właścicielskimi?

Pozycja członka zarządu w incydentalnej hierarchii spółki jest zdeterminowana obowiązkami o charakterze informacyjnym. Właśnie po to członek zarządu jest zapraszany na posiedzenia rady nadzorczej. Przed dniem, w którym ma się odbyć posiedzenie organu nadzorczego, musi nastąpić przekazanie materiałów na najbliższe posiedzenie organu. Najczęściej są to informacje finansowe ujęte w formie tabelarycznej, z krótkim opisem. Obecnie najsprawniej jest przesłać ten materiał mailowo do poszczególnych członków rady. Oczywiście forma papierowa musi być także dostępna, ale coraz rzadziej jest stosowana.

Podobna sytuacja ma miejsce, gdy zarząd zwołuje zgromadzenie wspólników sp. z o.o. albo walne zgromadzenie akcjonariuszy S.A. Wtedy występuje formalizm daty zwołania [Dz.U. 2020, poz. 1526, 2320, art. 238 KSH, 402 KSH w zw. z art. 402¹ KSH]. Wtedy należy dostarczyć (udostępnić) przede wszystkim dokumenty rzeczowo-finansowe do podmiotów, które są właścicielami udziałów albo akcji (udziałowców albo akcjonariuszy). W obydwu przypadkach chodzi o to, aby członkowie rady nadzorczej, udziałowcy bądź akcjonariusze mieli należycie długi czas na zapoznanie się z dokumentacją przedłożoną przez zarząd.

Gdy zbliża się termin posiedzenia rady nadzorczej bądź termin na zwołanie zgromadzenia wspólników albo walnego zgromadzenia akcjonariuszy, wtedy **członek zarządu zleca pracownikom działu finansowo-księgowego przygotowanie dokumentacji ukazującej aktualną sytuację finansową spółki**. Ostateczny kształt materiałów przygotowujący jest w porozumieniu z zarządem spółki.

Odnosząc się do aspektów psychologiczno-kulturowych, należy powiedzieć, że członek zarządu wchodzący do sali, w której odbywa się posiedzenie rady nadzorczej, powinien podać rękę każdemu z członków rady. Taka sama sytuacja występuje, gdy wchodzi na posiedzenie zgromadzenia wspólników. Na tych posiedzeniach występuje on w charakterze pracownika (gościa), który zdaje sprawozdanie z działalności spółki, nawet jeśli fizycznie ma to miejsce w gabinecie tego członka zarządu bądź w sali konferencyjnej biurowca spółki¹⁶. **Członek zarządu na posiedzenie rady nadzorczej, zgromadzenia wspólników albo walnego zgromadzenia akcjonariuszy przychodzi merytorycznie przygotowany oraz przynosi odpowiednie dokumenty**. Na posiedzeniu rady nadzorczej członek zarządu przedstawia

¹⁵ Zob. [Aluchna, 2015]. Odnosnie do sporów członka zarządu ze spółką na tle ubezpieczeń społecznych zob. [Wyrok Sądu Najwyższego, 2015].

¹⁶ Odnosnie do pracowniczej sytuacji członka zarządu zob. [Skibińska, 2016, s. 122–128; Rzetecka-Gil, 2019, s. 11–14].

najważniejsze wydarzenia, jakie miały miejsce w spółce od momentu ostatniego posiedzenia. W spółce energetycznej najlepiej jest prezentować te wydarzenia w podziale na trzy grupy: zagadnienia ekonomiczne, techniczne i prawne. Należy rozpocząć do tematyki, która najbardziej interesuje członków rady nadzorczej. Zazwyczaj najważniejszy jest dla nich wynik za dany okres. Ponieważ spółki energetyczne charakteryzują się sezonowością, która wpływa na sprzedaż, a tym samym na wynik, warto prezentować wynik spółki nie tylko za ostatni miesiąc, lecz także za okres od początku obowiązywania planu finansowo-rzeczowego. Członek zarządu omawia poszczególne pozycje i wskazuje odchylenia wykonania od założonego planu. W każdym momencie posiedzenia każdy z członków rady nadzorczej może zadawać członkowi zarządu pytania w celu rozwiania wątpliwości. Pytania członków rady nadzorczej mogą mieć bardzo różny poziom merytoryczny. Trzeba zrozumieć, że nie każdy członek rady nadzorczej jest ekspertem z zakresu finansów, podatków, produkcji energii, eksploatacji sieci, taryfikacji, uprawnień do emisji CO₂, ochrony środowiska, zaopatrzenia w paliwo bądź postępowania koncesyjnego. Dlatego też **członek zarządu musi tłumaczyć te kwestie w sposób na tyle klarowny, aby członkowie rady nadzorczej faktycznie zrozumieli referowaną tematykę.**

W wielu przypadkach członkowie rady nadzorczej nie są aktywni podczas posiedzeń, a pytania zadaje przewodniczący bądź zastępca przewodniczącego. Na posiedzeniach wielu rad nadzorczych najczęstsze pytania dotyczą funduszu wynagrodzeń i prognozy jego wykonania do końca roku obrotowego. Nie można zapomnieć o przekazaniu informacji o stanie środków finansowych na rachunkach bankowych oraz w kasie.

Członek zarządu może posiłkować się także wiedzą pracowników z poszczególnych działów, jeśli występuje potrzeba głębszego wytłumaczenia omawianego tematu. Wtedy można poprosić m.in. dyrektora finansowego, głównego księgowego, kierownika produkcji bądź innego pracownika o wejście do sali, w której odbywa się posiedzenie rady nadzorczej.

Po omówieniu spraw finansowych powinno się zaprezentować kwestie techniczne. Tutaj członek zarządu musi omówić m.in. wysokość produkcji energii, stan zapasów paliwa, rozruch kotłów bądź przestoje w produkcji, najważniejsze naprawy w źródle i na sieciach, moment, w którym znajduje się proces inwestycyjny, aspekty środowiskowe. Aby te kwestie były lepiej zrozumiane, należy je przedstawić za pomocą prezentacji w formie slajdów. Rzuty techniczne urządzeń ułatwiają całościowe rozumienie omawianego zagadnienia technicznego.

Na koniec należy przejść do omówienia kwestii prawnych. W tej części członek zarządu powinien przedstawić informacje o najważniejszych umowach zawartych przez spółkę oraz o stanie wykonania zobowiązań wynikających z postanowień tych umów. Przede wszystkim warto podać informacje o zawarciu umowy na zakup paliwa, transport paliwa, o rozstrzygnięciu procedury przetargowej, informację o rozpoczęciu postępowania taryfowego bądź koncesyjnego.

Bardzo ważną kwestią jest zaprezentowanie radzie nadzorczej raportu z prac zespołu zadaniowego (projektowego). To dowodzi, że spółka energetyczna nie tylko zleca na zewnątrz analizy nieszablonowych problemów, lecz także podejmuje wewnętrzne analizy i tym samym

szuka sposobów rozwiązywania tych problemów, w najbardziej skutecznej formule pracy, jaką jest praca w strukturach poziomych (projekty – zespoły zadaniowe). Inicjowanie przez członka zarządu takiego sposobu rozwiązywania nieszablonowych problemów jest wyznacznikiem wysokiej świadomości menedżerskiej, a tym samym merytorycznego i nowoczesnego zarządzania spółką energetyczną.

Podczas posiedzenia zgromadzenia wspólników czy walnego zgromadzenia akcjonariuszy członek zarządu najczęściej nie ma aż tak wiele czasu na dogłębne omówienie sytuacji, dlatego też **powinien skupić się na wynikach finansowych spółki. Tutaj prezentuje propozycje i sposoby rozwoju spółki.** Podczas podejmowania przez wymienione organy uchwał dotyczących spraw osobowych członek zarządu powinien wyjść z sali posiedzeń.

Udzielając odpowiedzi na pytanie zadane na początku tej części opracowania, trzeba stwierdzić, że celem członka zarządu w relacjach z organami nadzorczo-właścicielskimi jest ukazanie jego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, a tym samym utwierdzenie w przekonaniu organu, który go powołał, że dalszy rozwój spółki energetycznej jest możliwy dzięki temu, że to właśnie on będzie w dalszym ciągu pełnił funkcję członka zarządu.

2.3. Kryteria udzielenia absolutorium członkowi zarządu spółki energetycznej

W literaturze prawniczej wskazuje się, że „Absolutorium jest rodzajem wewnętrznego aktu spółki, który ma na celu wykazanie, czy spółka, w której imieniu wypowiedają się uczestniczący w zgromadzeniu, jest zadowolona z dotychczasowych działań organów” [Kidyba, 2017, s. 1114]. W tym opracowaniu następuje zawężenie zakresu podmiotowego do członków zarządu spółki energetycznej. Kryteria, którymi zgromadzenie wspólników albo walne zgromadzenie akcjonariuszy powinno kierować się podczas podejmowania uchwały o udzieleniu członkowi zarządu spółki energetycznej absolutorium z wykonania przez niego obowiązków, zostały sformułowane w formie pytań.

- Jaki jest stan przepływów finansowych spółki?
- Jaki jest poziom zadłużenia spółki energetycznej?
- Czy spółka wykonała pierwotnie założony plan finansowo-rzeczowy? Jaki jest wynik z działalności podstawowej?
- Jaki jest poziom zastępowalności zamortyzowanych aktywów trwałych?
- Czy podejmowane były działania, które prowadzą do utrzymania spółki energetycznej na rynku?
- Czy postępowanie koncesyjne zakończyło się udzieleniem przedsiębiorstwu energetycznemu koncesji? Czy postępowanie taryfowe zakończyło się zatwierdzeniem taryfy dla przedsiębiorstwa energetycznego?
- Jaki był wynik przeprowadzonych kontroli zewnętrznych?
- Jaki był styl pracy członka zarządu?

- W jaki sposób spółka energetyczna rozwiązywała pojawiające się nieszablonowe problemy, w szczególności czy w spółce występowały zespoły zadaniowe (projektowe)?
- W jaki sposób prowadzona była polityka kadrowa w spółce, szczególnie w jaki sposób następuje przekazywanie wiedzy przez pracowników odchodzących ze spółki do pracowników pozostających w spółce?
- Czy spółka energetyczna współpracowała z uczelniami wyższymi? Jakie są tego efekty?
- Jaki był poziom komunikatywności członka zarządu z osobami pełniącymi funkcję zgromadzenia wspólników albo walnego zgromadzenia akcjonariuszy, jak też z pracownikiem nadzoru właścicielskiego?

Niektóre z tych pytań należą do kategorii ilościowej, mierzalnej, inne do kategorii opisowej. Jednak metodyczne, tym samym rzetelne, podejście przez zgromadzenie wspólników albo walne zgromadzenie akcjonariuszy do kwestii absolutorium nakazuje udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania. Decyzja nie w każdym przypadku powinna być podejmowana na podstawie liczby pozytywnie udzielonych odpowiedzi, ponieważ kategorie mają różną wagę. Ponadto osoby pełniące funkcje ww. organów będą kładły nacisk na różne aspekty w zależności od ich strategicznych interesów wobec spółki. Niemniej jednak zaleca się podejmowanie decyzji o udzieleniu bądź odmowie udzielenia absolutorium członkowi zarządu po odwołaniu się do wszystkich powyższych kategorii. W przypadku udzielenia absolutorium uzasadnienie decyzji powinno znaleźć się w protokole posiedzenia zgromadzenia wspólników albo walnego zgromadzenia akcjonariuszy, z kolei w przypadku odmowy udzielenia absolutorium powinno ono znajdować się w treści uchwały organu¹⁷. Gdy wystąpi odwołanie się do tych kategorii, można stwierdzić, że organ spółki energetycznej charakteryzuje się wysokimi standardami ładu korporacyjnego¹⁸.

3. Podsumowanie

Każda czynność członka zarządu spółki energetycznej powinna realizować cele zarówno w relacjach z pracownikami, jak i w relacjach z organami nadzorczo-właścicielskimi. Powyżej zostały zaprezentowane te czynności i cele, które odzwierciedlają rzeczywistą praktykę korporacyjną. Pierwszym z celów jest budowanie więzi opartej na szacunku do pracowników i wykonywanej przez nich pracy. Drugim jest utwierdzenie w przekonaniu organu powołującego, że rozwój spółki zależy od dalszego pełnienia funkcji członka zarządu przez daną osobę. Ukazane w opracowaniu zestawienie czynności z celami stanowi odpowiedź na główne pytanie badawcze o zarys metodyki pracy członka zarządu spółki energetycznej. Postępowanie zgodnie z tą metodyką decyduje o stylu pracy członka zarządu, który jest określany jako profesjonalny, a tym samym właściwy.

¹⁷ Zob. też [Śledzikowski, 2018].

¹⁸ Odnośnie do spółek z udziałem jednostek samorządu terytorialnego zob. też [Laskowski, 2015, s. 166–178].

Bibliografia

Dokumenty prawne

1. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/72/WE z dnia 13 lipca 2009 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej i uchylająca dyrektywę 2003/54/WE (Dz. Urz. UE. L 211, s. 55).
2. Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne, tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 833, 843, 875, 1086, 1378, 1565.
3. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 1526, 2320.
4. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, tekst jedn. Dz.U. z 2021 r. poz. 162.
5. Wyrok Sądu Najwyższego [2015] – Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 15 października 2015 r., sygn. II UK 346/14, www.sn.pl/orzecznictwo, Legalis nr 1360071.
6. Wyrok Sądu Najwyższego [2016] – Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 26 stycznia 2016 r., sygn. II PK 303/14, www.sn.pl/orzeczenia, Legalis nr 1460361.

Wydawnictwa zwarte i artykuły prasowe

1. Aluchna M. [2015], *Własność a corporate governance. Systemy, rynki, przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa.
2. Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z. [2014], *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa.
3. Blikle A.J. [2014], *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
4. Chmielarz W. [2013], *Zarządzanie projektami*, w: *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, red. J. Bogdanienko, W. Piotrowski, PWE, Warszawa.
5. Drucker P.F. [2017], *Praktyka zarządzania. Najśłynniejsza książka o zarządzaniu*, tłum. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
6. Frąckowiak J., Kidyba A., Kidyba S., Popiołek W., Spyra M. [2019], *Zarząd jako organ spółki akcyjnej*, w: *System Prawa Handlowego*, t. 2B, *Prawo spółek handlowych*, red. A. Szumański, S. Włodyka, wyd. 3, C.H. Beck, Warszawa.
7. Haładyj A. [2016], *Założenia nowego porozumienia klimatycznego i jego skutki dla krajowej polityki energetycznej*, w: *Współczesne wyzwania prawa energetycznego*, red. M. Domagała, M. Ganczar, A. Kuś, Wydawnictwo KUL, Lublin.
8. Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S. [2011], *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, tłum. M. Jania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
9. Jaremczuk K. [2012], *Podmiotowość pracownika w zarządzaniu organizacją*, PWE, Warszawa.
10. Juchnowicz M. [2012], *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
11. Karaszewski R., Skrzypczyńska K. [2013], *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.

12. Kidyba A. [2017], *Kodeks spółek handlowych*, t. I, *Komentarz do art. 1–300*, wyd. 13, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
13. Kosieradzka A. [2012], *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*, C.H. Beck, Warszawa.
14. Koźmiński A.K., Jemielniak D. [2011], *Zarządzanie od podstaw*, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
15. Krawczyk-Sołtys A., Szwiec P. [2016], *Koncepcje organizacji nastawionej na rozwój i wykorzystanie potencjału pracowników*, w: S. Sokołowska, A. Krawczyk-Sołtys, A. Mijał, L. Płatkowska-Prokopczyk, P. Szwiec, *Koncepcje organizacji i metody zarządzania. Możliwości i ograniczenia*, Difin, Warszawa.
16. Kubik K. [2012], *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
17. Kuliński M., Czarzasty-Zybert M., Grabowska P. [2017], *Przepisy ogólne*, w: *Prawo energetyczne. Komentarz*, red. M. Kuliński, C.H. Beck, Warszawa.
18. Laskowski P. [2015], *Nadzór właścicielski a spółki z udziałem jednostek samorządu terytorialnego*, w: *Samorząd terytorialny w procesie integracji europejskiej*, red. K. Dunaj, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Łomża.
19. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. [2012], *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa.
20. Macyszyn M., Śledzikowski M. [2016], *Reprezentacja spółki kapitałowej w czynnościach z pracownikami*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 1.
21. Markowski A. (red.) [2004], *Wielki słownik poprawnej polszczyzny PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
22. Niemczyk J. [2011], *Metodologia nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
23. Rachwał A. [2019], *Organy spółki z o.o. Funkcjonowanie spółki z o.o.*, w: *System prawa handlowego*, t. 2A, *Prawo spółek handlowych*, wyd. 3, red. A. Szumański, S. Włodyka, C.H. Beck, Warszawa.
24. Rzetecka-Gil A. [2019], *Zatrudnienie pracownicze członków zarządu publicznych spółek na stanowiskach niezwiązanych z zarządzaniem na tle przepisów o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 1.
25. Skibińska E. [2016], *Kwalifikacja prawna członka zarządu spółki kapitałowej jako pracownika w rozumieniu prawa unijnego*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 3.
26. Sobieraj K. [2017], *Wpływ porozumienia paryskiego na zmianę polityki klimatyczno-energetycznej Unii Europejskiej i unijnych regulacji prawnych w tym zakresie*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 4.
27. Sońta-Drączkowska E. [2012], *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
28. Sulimowska-Formowicz M., Chrupała-Pniak M. [2010], *Koncepcja kompetencji przedsiębiorstwa a budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku – ujęcie ekonomiczne i psychologiczne*, w: *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, red. B. Kozusznik, przy współud. M. Chrupały-Pniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

29. Szymańska K. (red.) [2015], *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
30. Śledzikowski M. [2018], *Skutki prawne udzielenia absolutorium dla członków zarządu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością*, C.H. Beck, Warszawa.
31. Torr G. [2011], *Zarządzanie kreatywnymi pracownikami. Naucz się wykorzystywać ich talent*, tłum. A. Kozłowska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
32. Trocki M. (red.) [2017], *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa.
33. Wujkowski W. [2014], *Zrównoważona karta wyników. Sposób dokonania sprawiedliwej oceny pracowniczej*, w: *Nowe nurty w zarządzaniu i ekonomii*, red. C. Szmidt, Poltext, Warszawa.

The outline of the methodology of work of a member of the management board of an energy company

Summary

The article presents a workshop of a member of the management board of the company in the energy sector. The empirical scientific method was used, through desirable activities and goals of a management board member were showed in relations with employees, as well as in relations with supervisory and ownership bodies. In addition, criteria were proposed for granting the approval of the performance of the duties for the member of the management board, taking into account the specificities of the sector. The management board member in the energy sector must build a bond based on respect for employees and the work they perform, as well as confirm to the relevant company body that its further development depends on their continuous management function. Performing the activities suggested in this article and achieving goals in the daily and incidental hierarchy of the company characterizes a board member as a professional.

Keywords: management board, energy, commercial companies, methodolog
