

UNIWERSYTET ŁÓDZKI
DYSCYPLINA NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Renata Anna Stefaniuk

Rozprawa doktorska

**WPLYW RAD NADZORCZYCH NA EFEKTYWNOŚĆ ŁADU
KORPORACYJNEGO NA PRZYKŁADZIE POLSKICH SPÓLEK SKARBU
PAŃSTWA**

Promotor: **dr hab. Aleksandra Laskowska-Rutkowska**

Promotor pomocniczy: **dr hab. Leszek Bohdanowicz**

ŁÓDŹ 2024

Spis treści

Wprowadzenie	2
1. Ład korporacyjny w Polsce i na świecie	14
1.1. Istota ładu korporacyjnego	14
1.2. Rady spółek jako mechanizm ładu korporacyjnego	21
1.2.1. Model monistyczny (jednopoziomowy) i dualistyczny (dwupoziomowy).....	21
1.2.2. Wady i zalety systemu monistycznego (jednopoziomowego) i dualistycznego (dwupoziomowego)	24
1.3. Wewnętrzne i zewnętrzne mechanizmy ładu korporacyjnego	29
1.4. System ładu korporacyjnego	32
1.4.1. Model anglosaski	34
1.4.2. Model niemiecki	37
1.4.3. Model łański	39
1.4.4. Model japoński	41
1.4.5. Polski model ładu korporacyjnego	45
2. Teorie corporate governance	50
2.1. Założenia teorii agencji	52
2.2. Przegląd pozostałych najważniejszych teorii ładu wewnątrz korporacyjnego – ujęcie ortodoksyjne	59
2.2.1. Teoria służebności	60
2.2.2. Teoria hegemonii menedżerskiej	64
2.2.3. Teoria zasobowa	66
2.2.4. Teoria interesariuszy	68
2.2.5. Teoria kosztów transakcyjnych	70
2.3. Przegląd najważniejszych teorii ładu korporacyjnego w ujęciu nieortodoksyjnym	72
3. Wpływ kompetencji rad nadzorczych na kreowanie efektywnego corporate governance	75
3.1. Definicje kompetencji ogólnych	75
3.2. Kompetencje rad nadzorczych spółek kapitałowych	81
3.2.1. Definicja oraz zakres uprawnień rad nadzorczych	81
3.2.2. Sposób wykonywania zadań przez radę nadzorczą	84
3.2.3. Kontrola kontra nadzór rady nadzorczej	90
3.2.4. Prawo rad nadzorczych do informacji o spółce	95
3.2.5. Efektywna rada nadzorcza podstawą kreowania efektywnego corporate governance .	99
3.2.6. Nadzór nad sposobem zarządzania spółką kreujący efektywny corporate governance	107

3.2.7. Wpływ kompetencji rad nadzorczych na równowagę interesów i wzajemnych relacji wszystkich organów spółki jako element efektywnego ładu korporacyjnego.....	110
3.3. Efektywny ład korporacyjny	113
3.4. Ład korporacyjny w spółkach z udziałem Skarbu Państwa.....	120
3.4.1. Charakterystyka spółek z udziałem Skarbu Państwa.....	120
3.4.2. Państwo jako właściciel spółki	122
3.4.3. Specyficzny charakter rad nadzorczych spółek z udziałem Skarbu Państwa	125
3.5. Kodeks dobrych praktyk – niezbędny element kształtowania efektywnego corporate governance	127
4. Wpływ rad nadzorczych na efektywność ładu korporacyjnego – badanie empiryczne.....	132
4.1. Cel i hipoteza badania empirycznego.....	132
4.2. Metodyka badania empirycznego.....	133
4.2.1. Teoria badania empirycznego.....	133
4.2.2. Zastosowane metody badawcze.....	134
4.3. Wpływ kompetencji rad nadzorczych na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego – badania ilościowe	138
4.3.1. Eksploracja ankietowa nr 1.....	142
4.3.2. Eksploracja ankietowa nr 2.....	189
4.4. Badania jakościowe (pogłębione wywiady indywidualne)	224
4.4.1. Ogólna charakterystyka respondentów badania jakościowego.....	226
4.4.2. Opis udzielonych odpowiedzi respondentów	227
4.4.3. Wnioski z badania jakościowego.....	245
4.5. Rekomendacje dotyczące optymalizacji roli i działania rad nadzorczych odnośnie kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa.....	246
Bibliografia.....	265
Akty prawne	286
Inne.....	287
Spis rysunków	289
Spis tabel.....	291
Załącznik – kwestionariusz ankiety	291
Streszczenie rozprawy doktorskiej.....	299
Summary / Abstract in English	301

Wprowadzenie

Uzasadnienie wyboru tematu

Zagadnie

nie ładu korporacyjnego (ang. *corporate governance*) stanowi od wielu lat istotną kwestię zarówno natury teoretycznej jak i praktycznej. Zasady *corporate governance* funkcjonują w Polsce od 30 lat, ale wciąż brakuje jednoznacznej interpretacji tego pojęcia¹, co ogranicza jego efektywność. *Corporate governance* tłumaczy się jako „władanie korporacyjne” bądź „władztwo korporacyjne” w odniesieniu do relacji władzy między organami spółek lub może nawiązywać do funkcji kontrolnej. Wówczas często określane jest jako nadzór korporacyjny. Najbardziej popularny jest jednak termin „ład korporacyjny”, choć w odniesieniu do nadzoru wykonywanego przez udziałowców używane jest sformułowanie „nadzór właścicielski”². Jego fundamentem jest trwający już prawie trzysta lat dyskurs naukowy nad problemem agencji, czyli relacją pomiędzy pryncypałem będącym właścicielem firmy a wynajętym do zarządzania jego własnością kierownictwem, czyli agentem. Zdaniem laureata Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla za 2014 r. J. Tirole’a, kwestia ta jest często poruszana w kontekście ładu korporacyjnego, gdzie akcjonariusze (zleceńodawcy) przekazują menedżerom (agentom) uprawnienia do prowadzenia spółki w ich imieniu³. M. Gorynia wskazuje jednocześnie, że teorię agencji i jej praktyczne implikacje należy rozpatrywać z innymi teoriami heterodoksyjnymi w kontekście organizacji i działania firmy. W szczególności tymi, które są związane z prawami własności i zarządzaniem nimi w zakresie racjonalnego gospodarowania zasobami i zapewnienia ich efektywności⁴. Jednocześnie Cz. Mesjasz podkreśla, że w literaturze przedmiotu, w szczególności polskojęzycznej, kwestie kontraktów i przedstawicielstwa wynikające z teorii agencji i innych teorii wchodzących w zakres Nowej Ekonomii Instytucjonalnej, nie są dostatecznie dyskutowane⁵. Dotyczy to zwłaszcza zakresu badań empirycznych i płynących z nich praktycznych wniosków. Dodatkowo M. Maciejczak podkreśla, że wśród licznych koncepcji teoretycznych mających implikacje praktyczne, które odnoszą się do problemów agencji powiązanych z efektywnością funkcjonowania

¹ Cz. Mesjasz, *Problemy terminologiczne teorii i praktyki corporate governance*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 37.

² Rozważania na temat przyjętej definicji znajdują się w podrozdziale 1.1.

³ J. Tirole, *The Theory of Industrial Organisation*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1994, s. 84

⁴ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*. *Ekonomista*, nr 6, 1999, s. 777-790

⁵ Cz. Mesjasz. *Kontrakty i problem przedstawicielstwa w teorii nadzoru nad przedsiębiorstwem*. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr. 544, 2000, s. 61-76

przedsiębiorstw - gdzie nastąpiło oderwanie własności od zarządzania – istotna jest teoria nieobecnej własności (ang. absentee ownership), której twórcą był Thorstein Veblen. W odniesieniu do spółek Skarbu Państwa problem nieobecnego właściciela związany jest ze swobodą kierowniczą i liberalnym podejściem do ryzyka decyzyjnego względem zarządzanych aktywów. Stąd szczególnie potrzeba kompleksowego nadzoru nad tymi spółkami⁶.

O znaczeniu rozdzielenia własności od finansowania i zarządzania oraz jej efektach pisał już w XVIII wieku Adam Smith⁷ podkreślając, że „dyrektorzy takich kompanii [akcyjnych] zawiadują raczej cudzymi pieniędzmi niż własnymi, przeto nie można się spodziewać, aby dbali o te fundusze z taką samą starannością, z jaką troszczą się o własne fundusze wspólnicy w spółce prywatnej (...). Dlatego też sprawy takiej kompanii prowadzi się zawsze bardziej lub mniej niedbale i rozrzutnie”⁸. To z kolei, jak również rozdrobnienie akcjonariatu (formalnych właścicieli kapitału), które było konsekwencją postępującej możliwości sprawnego pozyskania kapitału na giełdzie, doprowadziło do ugruntowania potrzeby funkcjonowania w spółkach organu nadzorczego⁹.

Pierwsze rady nadzorcze pojawiły się w XIX wieku w Anglii, a ich wzorzec rozprzestrzenił się na inne kraje europejskie i Stany Zjednoczone. Celem ich powołania było wprowadzenie grupy niezależnych osób, które mogłyby nadzorować działalność zarządu, chroniąc interesy akcjonariuszy oraz wspierając podejmowanie odpowiednich decyzji. Współcześnie rady nadzorcze powinny odgrywać kluczową rolę w spółce, umacniając zarząd w sferze nie tylko kształtowania efektywnego zarządzania, ale również równoważenia relacji i interesów organów spółki, jak i wszystkich jej interesariuszy. Określa się to łącznie mianem efektywnego ładu korporacyjnego¹⁰. Ma on kluczowe znaczenie dla długoterminowego sukcesu oraz stabilności spółki, a także budowania zaufania wewnętrznego i zewnętrznego.

Gremium nadzorcze spółek Skarbu Państwa jest według I. Postuły krytykowane w literaturze przedmiotu przez wielu autorów, zarówno tych krajowych jak i zagranicznych. Przytacza on opinię M. Jarosza, który twierdzi, że rady są przejawem

⁶ M. Maciejczak. *The problem of absentee owner from the perspectives of economic theory and empirical evidence from Polish agriculture*. [w] H. Runowski (red.) *Ownership transformations in agriculture 30 years of experience and perspectives*. CEDEWU, 2023, Warszawa, s. 67-81

⁷ A. Smith, *The Wealth of Nations*, Methuen & Co, London 1776/1904.

⁸ A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954, t. 2, s. 469.

⁹ W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 185-192

¹⁰ Rozważania na temat przyjętej definicji znajdują się w podrozdziale 1.3.

„instytucjonalizacji nieodpowiedzialności” oraz A. Kojdera, który z kolei określa organ nadzorczy spółek Skarbu Państwa jako przykład „pozorowania działalności, krzyżowania się zakresów odpowiedzialności, ponoszenia przez instytucje niewspółmiernie wysokich kosztów działania w porównaniu do uzyskiwanych wyników dostosowanych do oczekiwań dysydentów”. I. Postuła przypomina też, że opinie powyższych autorów znajdują swoje uzasadnienie w uzależnieniu rad od politycznych uwarunkowań ich aktywności oraz od aparatu urzędniczego¹¹ Ministerstwa Aktywów Państwowych (MAP)¹². Niedostateczne kompetencje organizacyjne rad nadzorczych mogą prowadzić do nieefektywnego zarządzania spółkami Skarbu Państwa. Przejawiać się to może poprzez np. wymuszanie na zarządzających niewłaściwych działań i tym samym osłabianie konkurencyjności spółki i brak jej przejrzystości. To z kolei miałyby negatywne skutki dla inwestorów, pracowników, dostawców i ogółu społeczeństwa.

Wszystkie spółki kapitałowe podlegają tym samym regułom określonym przez przepisy kodeksu spółek handlowych. Jednakże, jak podkreśla I. Postuła, spółki Skarbu Państwa podporządkowane są dodatkowo regulacjom szczegółowym, determinującym istotny „system nadzoru korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa, którego podstawowy mechanizm mają stanowić rady nadzorcze”¹³.

W kontekście polskich spółek Skarbu Państwa, które odgrywają strategiczną rolę w rozwoju gospodarki i konkurencyjności kraju, efektywność ich ładów korporacyjnych jest szczególnie istotna. Ma ona bezpośredni wpływ na ich rentowność, zrównoważony rozwój oraz zaufanie zarówno inwestorów, jak i pozostałych interesariuszy¹⁴. W dokumencie pt. *Zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami Skarbu Państwa*, stworzonym przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, przywołana została definicja spółek Skarbu Państwa. Zgodnie z nią „spółka pozostaje we władztwie korporacyjnym Skarbu Państwa, jeżeli Skarb Państwa wywiera decydujący wpływ na działalność takiej spółki”. W dalszej kolejności definicja uszczegółowiona jest do posiadania przez Skarb Państwa większości głosów w organie stanowiącym, zarządczym bądź nadzorczymi posiadania uprawnień do powoływania oraz odwoływania większości członków

¹¹ I. Postuła, *Cechy charakterystyczne i problemy funkcjonowania...*, s. 230.

¹² Ministerstwo to odpowiada pod względem zakresu części obowiązków zlikwidowanemu w 2017 roku Ministerstwu Skarbu Państwa. ISAP, *Akty prawne wg haseł, Ministerstwo Aktywów Państwowych*, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/ByKeyword.xsp?key=Ministerstwo%20Aktyw%C3%B3w%20Pa%C5%84stwowych> (dostęp: 16.07.2023).

¹³ I. Postuła, *Cechy charakterystyczne i problemy funkcjonowania rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 2(6), s. 230.

¹⁴ A. Kuciński, M. Byczkowska. Mechanizmy wzmacniające nadzór korporacyjny w spółkach z udziałem Skarbu Państwa. *Optimum. Studia ekonomiczne* nr 6 (90) 2017, s. 171-185

organów spółki lub zdolności do decydowania w inny sposób o kierunkach jej działalności¹⁵.

Na podstawie krytycznego przeglądu literatury stwierdzono, że kompetencje rad nadzorczych mogą mieć wpływ na kreowanie efektywnego zarządzania spółkami Skarbu Państwa, pod warunkiem, że korzystają one z przypisanych im praw i obowiązków w trakcie realizacji swoich funkcji^{16, 17, 18}. W literaturze nie wskazuje się jednoznacznie na błędy w pracy nadzoru, nie wykazuje się przyczyn niewykorzystywania kompetencji ani sposobów poprawy realizacji zadań rad nadzorczych, które mogłyby wspomóc zarząd w tworzeniu efektywnego ładu korporacyjnego^{19, 20}. Wyraźnie brakuje również opracowań naukowych na temat wpływu nadzoru na równowagę interesów i relacji organów spółki.

Na podstawie dostępnej literatury przedmiotu oraz wyników dotychczas przeprowadzonych badań naukowych różnych autorów, zarówno polskich jak i zagranicznych, sformułowano **problem badawczy niniejszej rozprawy**, którym jest *zbadanie powiązań między rolą rad nadzorczych a efektywnością ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa*.

Podjęcie problematyki kompetencji rad nadzorczych i ich wpływu na poziom ładu korporacyjnego ma wypełnić lukę badawczą w zakresie efektywności *corporate governance* oraz służyć dostarczeniu wniosków, rekomendacji i propozycji, które mogą przyczynić się do poprawy nadzoru nad polskimi spółkami Skarbu Państwa i wzmocnienia efektywności ich ładów korporacyjnych. Przy wielu opracowaniach naukowych opisujących organy nadzorcze brakuje prac, w których te zagadnienia są analizowane z punktu widzenia ich wpływu na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa. Rozprawa wypełnia tę lukę badawczą, ponieważ uzupełnia wiedzę w tym obszarze.

¹⁵ Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa*, Warszawa 2017, s. 4.

¹⁶ R. M. Stulz, Managerial discretion and optimal financing policies, *Journal of Financial Economics*, Volume 26, Issue 1, 1990, s.3-27

¹⁷ E. Morellec, Can Managerial Discretion Explain Observed Leverage Ratios? *The Review of Financial Studies*, Vol. 17, No. 1 (Spring, 2004), s. 257-294

¹⁸ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Jóźwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych w procesach formułowania i realizowania strategii spółek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016

¹⁹ Bełz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011

²⁰ Faraci R., Shen W., Does firm ownership matter? Investors, corporate governance and strategic competitiveness in privately-held firms, [w:] G. B. Dagnino, *Handbook of Research on Competitive Strategy*, Edward Elgar Publishing, Northampton MA 2012.

Cele pracy i hipoteza badawcza

Głównym celem niniejszej rozprawy było *określenie roli rad nadzorczych w procesie kreowania efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa*. Konkretnie, autorka rozprawy skupiła się na analizie i określeniu wpływu kompetencji rad nadzorczych na ten proces. Na potrzeby realizacji celu głównego zostały wyszczególnione następujące **cele szczegółowe**:

1. Krytyczny przegląd literatury dotyczącej *corporate governance* oraz roli rad nadzorczych odpowiedzialnych za wspieranie zarządu przy tworzeniu efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa;
2. Omówienie roli i praktyk funkcjonowania gremium nadzorczego w kontekście ich wpływu na kształtowanie efektywnego zarządzania spółkami Skarbu Państwa;
3. Omówienie roli i praktyk funkcjonowania organu nadzorczego w kontekście ich wpływu na równowagę relacji organów spółek Skarbu Państwa;
4. Omówienie roli i praktyk funkcjonowania gremium nadzorczego w kontekście ich wpływu na równowagę interesów organów spółek Skarbu Państwa;
5. Wskazanie najczęstszych błędów popełnianych przez rady nadzorcze, które prowadzą do braku efektywności ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa;
6. Określenie działań, które mogą przyczynić się do poprawy pracy rad nadzorczych w zakresie kreowania efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa;
7. Sformułowanie wniosków i wskazanie przyszłych kierunków badań w zakresie kreowania efektywności ładu korporacyjnego poprzez wpływ aktywności rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa.

W pracy sformułowano hipotezę badawczą o następującym brzmieniu: *większa aktywna rola rad nadzorczych przekłada się na wyższą efektywność ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa*.

Weryfikacja sformułowanej hipotezy wymagała analizy kompetencji organów nadzorczych spółek Skarbu Państwa na podstawie dostępnej na ten temat literatury, jak również przeprowadzenia własnych eksploracji. W tym celu opracowano, a następnie zanalizowano kwestionariusze ankiet wypełnionych nie tylko przez członków rad

nadzorczych, ale również zarządów spółek Skarbu Państwa. Pod uwagę wzięto także odpowiedzi udzielone przez nich podczas wywiadów przeprowadzonych przez autorkę rozprawy.

Źródła danych i dobór obiektów do badań

Na potrzeby realizacji celu głównego oraz celów szczegółowych, a także weryfikacji hipotezy badawczej zastosowano adekwatne metody gromadzenia i analizy materiału badawczego oraz prezentacji wyników badań. Wykorzystano zarówno pierwotne, jak i wtórne źródła danych.

Źródła pierwotne dostarczają najczęściej niepowtarzalnych informacji, które są zebrane w ściśle określonym celu. Wtórne źródła to takie, które już istnieją, zostały wcześniej zgromadzone, przetworzone i zabezpieczone. Źródła wtórne (zewnętrzne i wewnętrzne) pozwalają przeanalizować badane zjawiska i procesy z perspektywy tego, co się już wydarzyło w określonych przekrojach przestrzennych, czasowych i przedmiotowo-podmiotowych²¹.

W zakresie gromadzenia materiału badawczego posłużono się przeglądem literatury z wtórnych źródeł danych, jakimi były książki i artykuły naukowe oraz inne opracowania naukowe, zarówno w języku polskim jak i angielskim. Wykorzystano także raporty branżowe i inne opracowania biznesowe.

Przeprowadzono także badanie empiryczne przy wykorzystaniu źródeł pierwotnych. Należy podkreślić, że badanie empiryczne niniejszej rozprawy nie jest jednolite pod względem metody. Zastosowano triangulację metodyczną, czyli podejście łączące klasyczne metody jakościowe (wywiadu standaryzowanego) z badaniem ilościowym, a dokładnie – eksploracją ankietową. Łączenie danych ilościowych i jakościowych miało na celu przeprowadzenie wszechstronnej analizy problemu badawczego. Badania te stanowią zatem pierwotne źródło danych, z tymże ankietą to badanie pośrednie, natomiast wywiad osobisty to rodzaj eksploracji bezpośredniej. Badacz rozmawiał bowiem osobiście z respondentami i spotkanie to miało charakter ustrukturyzowany. Pytania były wystandaryzowane lub identyczne²². Jest to zatem jedna z trzech strategii mieszania metod badawczych, która odnosi się w tym przypadku

²¹ Z. Kędzior, *Badania rynku. Metody i zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005 r., s. 41-163.

²² Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Rozprawa doktorska w naukach społecznych. Poradnik doktoranta i promotora pracy doktorskiej*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021, s. 95-175.

do procedury równoległej badania mieszanego²³. Posługując się tym schematem, można jednocześnie gromadzić obydwa rodzaje danych w celu stworzenia jednolitej interpretacji całości. Pytania w obu typach analizy dotyczyły w większości określonego procesu, opinii nt. dotychczasowego funkcjonowania gremium nadzorczego oraz wizji dotyczącej obecnego wpływu roli rad nadzorczych na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego i możliwych zmian w sposobie wywierania takiego wpływu. Pytania jakościowe i ilościowe różniły się pod względem obszarów, jakie obejmowały swym zakresem, i szczegółowością poruszanych tematów. Analiza zgromadzonego materiału empirycznego przeprowadzona została za pomocą metod opisowych oraz wnioskowania statystycznego.

W celu weryfikacji opracowanych kwestionariuszy, badania zasadnicze poprzedzono badaniami pilotażowymi, które są integralną częścią całego procesu badawczego. Zostały one zrealizowane w celu doprecyzowania czasu potrzebnego na swobodne udzielenie odpowiedzi na wszystkie pytania. Sprawdzone również poprawność oraz adekwatność opracowanych pytań. Nie mniej istotne było dostosowanie użytych sformułowań do zasadniczej próby badawczej²⁴, czyli do członków rad nadzorczych i zarządów spółek Skarbu Państwa.

Eksploracje ilościowe w formie ankiet wykonano dwa razy. Przed badaniem właściwym (ankieta nr 2) przeprowadzono eksploracyjne badanie na próbie celowej na potrzeby określenia czynników i zmiennych (ankieta nr 1), które posłużyły do analizy w badaniu właściwym. Wyniki tego badania ankietowego zgromadzono na początku 2021 roku. Przeprowadzono 100 obserwacji (54 osoby z badanej grupy pełniły funkcje członków zarządu, a pozostałych 46 osób było członkami rad nadzorczych). W drugim badaniu wzięło udział 311 osób, w tym 238 z gremium nadzorczego i 121 członków organu wykonawczo-zarządzającego (część respondentów pełniła np. jednocześnie dwie funkcje w różnych spółkach).

Wybór odpowiedniej wielkości próby do badań wśród członków rad nadzorczych i zarządów spółek Skarbu Państwa była wyzwaniem ze względu na zbyt małą ogólną populację badania. Na przykład na dzień 30 listopada 2022 r. wykazano tylko 634 członków rady wszystkich jednoosobowych spółek Skarbu Państwa (określanych dalej skrótem JSSP) oraz spółek z udziałem Skarbu Państwa (nazywanych dalej SWSP).

²³ Ibidem.

²⁴ A. N. Oppenheim, *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 32-104.

Członków zarządu tychże spółek było jeszcze mniej²⁵. Z tego względu wyznaczono próbę badawczą za pomocą wzoru na wielkość próby dla populacji skończonej²⁶:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{E^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

gdzie:

- n - wielkość próby;
- N – wielkość populacji;
- Z – zmienna standardowa rozkładu normalnego (zazwyczaj przyjmuje się dla przedziału ufności 95% wartość ok. 1,96);
- p - szacowana proporcja (przy braku szacowanej wartości można przyjąć wartość p – 0,5 dla maksymalnego rozrzutu);
- E - margines błędu (za maksymalny błąd szacunkowy można przyjąć najczęściej stosowany w badaniach ekonomicznych i społecznych poziom 5%).

Metody analizy danych i prezentacji wyników badań

Do badania zależności między dwiema zmiennymi kategorycznymi:

1. Zmienna niezależna – kompetencje rad nadzorczych
2. Zmienna zależna – efektywny ład korporacyjny

Posłużono się analizą statystyczną. Zastosowano test chi-kwadrat Pearsona, który porównuje obserwowane częstości z teoretycznymi oczekiwanymi częstościami w celu określenia, czy istnieje istotna statystycznie zależność między określonymi w tym badaniu zmiennymi. Model badający wartość testu chi-kwadrat Pearsona jest często wykorzystywany w kontekście analizy tabeli kontyngencji. Wyniki objaśniają częstości występowania różnych zdarzeń dla dwóch zmiennych kategorycznych. Wartość testu chi-kwadrat Pearsona jest obliczana na podstawie różnicy między obserwowanymi a oczekiwanymi częstościami w tabeli kontyngencji²⁷.

²⁵ Ministerstwo Aktywów Państwowych, *Skład rad nadzorczych*. Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/sklady-rad-nadzorczych> (dostęp: 24.12.2022).

²⁶ A. Stanimir, *Analiza danych marketingowych. Problemy, metody, przykłady*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006 r., s. 36-49.

²⁷ B. Pułaska – Turyna, *Statystyka dla ekonomistów*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 304 – 310.

Wzór na wartość testu chi-kwadrat Pearsona przedstawia się następująco²⁸:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

gdzie:

- χ^2 to wartość testu chi-kwadrat Pearsona;
- O to obserwowane częstości w poszczególnych komórkach tabeli kontyngencji;
- E to oczekiwane częstości, które są obliczane na podstawie założonego modelu, np. jeśli zmienne byłyby niezależne.

Wartość χ^2 jest następnie porównywana z odpowiednim rozkładem chi-kwadrat w celu określenia istotności statystycznej wyników. Im większa wartość χ^2 , tym większe prawdopodobieństwo, że zmienne nie są niezależne (czyli istnieje zależność między nimi).

Model ten służy zatem do oceny, czy występuje istotna statystycznie zależność między zmiennymi. Jednakże należy zawsze pamiętać, że wyniki testu nie implikują związku przyczynowego, a jedynie związki statystyczne między zmiennymi²⁹.

W celu analizy wpływu kompetencji rad nadzorczych na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa podjęto następujące kroki:

1. przygotowano dane dotyczące opisywanych zmiennych;
2. stworzono tabele kontyngencji;
3. obliczono wartości chi-kwadrat Pearsona;
4. zinterpretowano wyniki.

Test chi-kwadrat pomógł autorce rozprawy w zrozumieniu, które kompetencje rad nadzorczych mają istotny wpływ na kreowanie efektywności ładu korporacyjnego.

W rozprawie zbadano zatem wpływ wybranych zmiennych na wystąpienie najczęściej występujących zdarzeń takich, jak np.:

- zasugerowanie przez radę nadzorczą sposobu rozwiązania problemu,
- wspieranie zarządu przez radę na płaszczyźnie doradczej,
- prawo zawieszania w czynnościach lub odwołania z pełnionej funkcji członków zarządu przez organ nadzorczy,
- oddelegowanie członka rady nadzorczej do czasowego wykonywania czynności członka zarządu,

²⁸ Ibidem, s. 264 – 270.

²⁹ Ibidem

- zaangażowanie rady w równoważenie interesów organów spółki, w tym akcjonariuszy mniejszościowych, itp.

Zdarzenia te w określonym stopniu mogły wpłynąć na dalsze procesy zarządcze w spółce, czy też równoważenie relacji oraz interesów organów spółek Skarbu Państwa. Dzięki temu autorka rozprawy miała szansę zbadać obszary kompetencji nadzoru, które wykorzystuje rada podczas wykonywania obowiązków służbowych. Mogła również określić, jaki mają one wpływ na kreowanie efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa.

W procesie przetwarzania materiału badawczego w postaci zarówno danych ilościowych jak i jakościowych wykorzystano arkusz kalkulacyjny Microsoft Excel 365, pakiet statystyczny Statistica 13.3 oraz program Canva. W zakresie prezentacji wyników badań posłużono się metodami opisowymi, tabelarycznymi oraz graficznymi.

Prezentacja stopnia istotności wpływu wybranych zmiennych na rozpatrywane zagadnienie w połączeniu z analizą wyników wyżej wymienionych metod (opisowej, graficznej i zestawienia tabelarycznego) pozwoliły na skonstruowanie wniosków niniejszej rozprawy oraz na zrealizowanie celu głównego i celów szczegółowych niniejszej rozprawy. Tym samym zastosowane metody przyczyniły się do kompleksowego ujęcia podjętego problemu badawczego.

Zakres pracy

Układ pracy wynika z przyjętych celów i sformułowanej hipotezy badawczej. Rozprawa składa się z czterech rozdziałów – trzech teoretycznych i jednego empirycznego.

We wstępie pracy uzasadniono podjęcie tematyki badań. Zaprezentowano w nim cel rozprawy, hipotezę oraz metodę badawczą. Opisano również metody opracowania i prezentacji wyników badań.

Rozdział pierwszy poświęcony został teoretycznym podstawom rozważań na temat ładu korporacyjnego, w tym zasadom, strukturze oraz mechanizmom, które mają na celu zapewnienie właściwego poziomu zarządzania, utrzymywanie właściwych relacji między organami spółki i ochronę interesów różnych grup interesariuszy. Zrozumienie procesów tworzących ład korporacyjny wymaga także przedstawienia głównych założeń funkcjonowania modelu monistycznego i dualistycznego (zwanym też odpowiednio systemem jednopoziomowym i dwupoziomowym). Następnie oprócz

polskiego modelu ładu korporacyjnego scharakteryzowano inne modele stosowane na świecie, takie jak: model anglosaski, niemiecki, łaćski i japoński.

Rozdział drugi zawiera opis teorii *corporate governance*, które kształtują postrzeganie roli i funkcji rad nadzorczych w kierunku zarządzania firmą oraz definiują ich cele i ramy ciężającej na nich odpowiedzialności.

Rozdział trzeci dotyczy wpływu kompetencji rad nadzorczych na kreowanie efektywnego ładu korporacyjnego. W ramach tego rozdziału omówiono ogólne definicje kompetencji, a następnie przedstawiono szczegółowy opis kompetencji organu nadzorczego, w tym zakres ich uprawnień. W dalszej części rozdziału zostały przedstawione prawa nadzoru do informacji o spółce. Oprócz tego opisano znaczenie efektywności rad nadzorczych jako podstawowego czynnika kreującego efektywny ład korporacyjny, którego determinanty również zostały opisane w ramach tego samego rozdziału. Dopelnieniem prezentacji *corporate governance* w Polsce i na świecie jest opis spółek Skarbu Państwa, w tym charakterystyka państwa jako ich właściciela. Kolejnym ważnym aspektem, który poruszono, jest rola kodeksu dobrych praktyk jako niezbędnego elementu kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego.

Rozdział czwarty stanowi relację z badań empirycznych, których celem była weryfikacja przyjętej hipotezy niniejszej rozprawy. Uwzględniono w niej opis badań ilościowych w formie ankiet oraz badań jakościowych w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych. W podsumowaniu, na podstawie przeprowadzonych rozważań, stworzono szkic ogólnego modelu rekomendacji wobec doboru składu rad nadzorczych i ich postępowania w trakcie pracy w spółce Skarbu Państwa. Ma to pozwolić na skuteczne kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego. W ramach tego rozdziału przedstawiono również rekomendacje z przeprowadzonych badań dotyczące zapewnienia efektywności ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa poprzez wpływ ich rad nadzorczych. Poza tym wskazane zostały propozycje kierunków dalszych działań badawczych i rozwoju tego obszaru.

Pracę zakończono podsumowaniem oraz wnioskami autorki rozprawy.

1. Ład korporacyjny w Polsce i na świecie

1.1. Istota ładu korporacyjnego

„Ład korporacyjny” to jedno z kilku określeń powstałych w efekcie tłumaczenia z języka angielskiego terminu *corporate governance*, przy czym *corporate* oznacza „korporacyjny”, natomiast *governance* wywodzi się od łacińskiego słowa *gubernare* i angielskiego czasownika *gover*, co oznacza: rządzenie, przewodzenie, kontrolowanie, regulowanie, wyznaczanie kierunku działania, a także ograniczenie zakresu swobody decydowania³⁰. Od początku okresu transformacji w Polsce do czasów współczesnych pojawiają się różne sformułowania tłumaczenia na język polski określenia *corporate governance*, ale wciąż nie ma jednej, uniwersalnej jego formy³¹. Interpretuje się je jako nadzór korporacyjny, nadzór właścicielski, również ład korporacyjny³², władztwo oraz władanie korporacyjne³³.

Zdecydowanie najczęściej *corporate governance* tłumaczone jest jako „ład korporacyjny”, co oznacza, że na początku 2022 roku w BazEkon (baza polskich tekstów naukowych z dziedziny nauk ekonomicznych) zaindeksowano określenie „ład korporacyjny” ponad 772 razy (tyle samo dla *corporate governance*), przy czym „nadzór właścicielski” występował tam zaledwie 88 razy, a „nadzór korporacyjny” w ogóle nie był zarejestrowany. Dla porównania w wyszukiwarce Google w tym samym roku termin „ład korporacyjny” wykazywał 243 tys. rekordów, „nadzór właścicielski” prawie 92 tys., „nadzór korporacyjny” obejmował tylko ok. 66 tys. rekordów, natomiast *corporate governance* to prawie 31 mld wyników. Niezależnie jednak od formy oraz ilości użytego w internecie czy w literaturze przedmiotu tłumaczenia *corporate governance* jedno polskie nazewnictwo nie obejmie całej grupy zjawisk i procesów oryginalnego sformułowania tego terminu³⁴.

³⁰ J. Fisiak, *Słownik angielsko-polski Collins*, Polska Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1996, s. 198.

³¹ Cz. Mesjasz, *Problemy terminologiczne teorii i praktyki corporate governance*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2013, nr 141, s. 37–50.

³² J. Gad, *Mechanizmy ładu korporacyjnego a system kontroli nad sprawozdawczością finansową. Perspektywa raportów zarządu polskich i niemieckich spółek publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019, s. 11.

³³ J. Jeżak, *Corporate governance jako nowy obszar wiedzy i praktyki biznesowej*, „Studia Ekonomiczne w Katowicach” 2013, nr 141, s. 23.

³⁴ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego. Władanie i kontrola w złożonym świecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 13.

Określenie „ład korporacyjny” jest często używane w dokumentach Giełdy Papierów Wartościowych (GPW)³⁵, ponieważ działania z nim związane muszą być kompleksowe i systematyczne³⁶. Według I. Kołodkiewicz z perspektywy członków rad nadzorczych odpowiednie będzie nazewnictwo „nadzór korporacyjny”³⁷, chociaż, jak podkreśla wraz z D. Dobiją, niektórzy uważają takie tłumaczenie *corporate governance* za kontrowersyjne i niepełne³⁸. Ponadto określenie „nadzór korporacyjny” w polskiej literaturze zaproponowali tacy autorzy jak: B. Wawrzyniak³⁹ (w 2000 r. jako pierwszy w Polsce użył sformułowania *corporate governance*), M. Jerzemowska⁴⁰, P. Urbanek⁴¹, S. Rudolf⁴² oraz wspólnie K. A. Lis i H. Sterniczuk⁴³. Z kolei A. Adamska, Cz. Mesjasz i P. Urbanek⁴⁴ w odniesieniu do aktywności rad nadzorczych proponują termin „ład korporacyjny”, gdyż według nich można go użyć w nawiązaniu do całokształtu nadzoru i kontroli spółek⁴⁵. M. Fedorowicz⁴⁶, K. Zalega⁴⁷ oraz M. Aluchna⁴⁸ używają często w dalszym ciągu terminu *corporate governance* w wersji oryginalnej, nie identyfikując go z żadnym polskim odpowiednikiem⁴⁹. Do lat 80. XX wieku *corporate governance* było traktowane wyłącznie jako domena prawna, która nie współgrała w sposób bezpośredni z praktycznym ujęciem funkcjonowania ładu korporacyjnego. Według R. Gilsona był to bowiem obraz pewnych regulacji i zapisów statutowych, które normalizowały nie tylko sposób pracy walnych zgromadzeń akcjonariuszy, ale również

³⁵ Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016 – załącznik do Uchwały Nr 26/1413/2015 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA z dnia 13 października 2015 roku.

³⁶ K. Oplustil, *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 7.

³⁷ I. Kołodkiewicz, *Nadzór korporacyjny, perspektywa międzynarodowa*, Poltext, Warszawa 1999.

³⁸ Ustawa z dnia 15 września 2000 roku Kodeks spółek handlowych (KSH) z późniejszymi zmianami, Dz. U. 2000 nr 94 poz. 1037, art. 382 § 1.

³⁹ Zob. B. Wawrzyniak, *Nadzór korporacyjny: perspektywa badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2.

⁴⁰ Zob. M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.

⁴¹ Zob. P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenie menedżerów*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2005.

⁴² Zob. S. Rudolf, *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008.

⁴³ Zob. K.A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

⁴⁴ Zob. A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego. Władanie i kontrola w złożonym świecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

⁴⁵ Ibidem, s. 8.

⁴⁶ Zob. M. Fedorowicz, *Corporate governance – nadzór nie tylko właścicielski. Relacje między kontrolą nad zarządzaniem a systemem instytucjonalnym w gospodarce*, [w:] S. Rudolf (red.), *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000.

⁴⁷ Zob. K. Zalega, *Tunelowanie, czyli transfer aktywów i zysków z korporacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3.

⁴⁸ Zob. M. Aluchna, *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007.

⁴⁹ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 120.

wybór członków organu spółki oraz procesy informacyjne⁵⁰. Niepewna sytuacja gospodarcza okresu lat 80. XX wieku przyczyniła się do powstania nowej wizji nadzoru postrzeganego odtąd jako najistotniejsza determinanta efektywności spółek⁵¹. Na początku lat 90. A. Cadbury, pionier tzw. dobrych praktyk korporacyjnych, zinterpretował ład korporacyjny jako system, przez który spółki są prowadzone i kontrolowane⁵². Wtórował mu w tym później B. Tricker⁵³, według którego nadzór korporacyjny to mechanizm składający się z obowiązujących regulacji prawnych, działalności odpowiednich agend rządowych, rad spółek, zachowania menedżerów i akcjonariuszy, a także innych interesariuszy⁵⁴. B. Tricker sprowadził rolę organów kontrolnych, czyli rad dyrektorów oraz rad nadzorczych, nie tylko do monitorowania i kontroli działalności zarządów, lecz także formułowania strategii spółki i doradztwa organowi zarządzająco-wykonawczemu⁵⁵.

W 1995 roku z okazji sympozjum noblowskiego w Sztokholmie A. Shleifer i R. W. Vishny stworzyli definicję *corporate governance* (opublikowaną w 1997 roku), według której dostawca kapitału zapewnia sobie zwrot z zainwestowanych w spółkę funduszy⁵⁶. Nie doprecyzowali oni jednak, czy pod nazwą dostawcy kapitału, mieli na myśli inwestora w postaci akcjonariusza/udziałowca, czy też instytucje finansowe udzielające kredytów danej spółce, ewentualnie wszystkich wymienionych interesariuszy łącznie. Z kolei w 1999 roku J. Weimer i J. C. Pape zaprezentowali inny punkt widzenia na ład korporacyjny, ponieważ według nich był to specyficzny dla danego kraju układ czynników prawnych, instytucjonalnych oraz kulturowych o różnym nasileniu. Określały one wpływ wszelkich grup zainteresowania (menedżerów, pracowników, akcjonariuszy, kredytodawców, klientów, dostawców oraz rządu) na procesy decyzyjne w spółkach⁵⁷. Ponadto, definiując nazwę *corporate governance* należy również przytoczyć interpretację takich autorów jak J. Solarz,

⁵⁰ R.J. Gilson, *Corporate Governance and Economic Efficiency: When Do Institutions Matter?*, "Washington University Law Review" 1996, Vol. 94, s. 327.

⁵¹ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego. Władanie i kontrola w złożonym świecie...*, s. 15.

⁵² A. Cadbury, *What are the Trends in Corporate Governance? How will they Impact your Company?* „Long Range Planning” 1999, No. 1, s. 12–19.

⁵³ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Jóźwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych w procesach formułowania i realizowania strategii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 11.

⁵⁴ B. Tricker, *Corporate Governance. Principles, Policies and Practices*, Oxford University Press, Oxford (2009) 2012, s. 7–9.

⁵⁵ Ibidem, s. 120–121.

⁵⁶ A. Shleifer, R.W. Vishny, *A Survey of Corporate Governance*, "The Journal of Finance" 2012, t. XII, nr 2, s. 737.

⁵⁷ J. Weimer, J.C. Pape, *A Taxonomy of Systems of Corporate Governance*. „Corporate Governance. An International Review” 1999, Vol. 7, No. 2, s. 152.

G. O'Donovan czy F. Mayer. Pierwszy z nich stwierdził, że *corporate governance* to stosunki, zależności rzeczywistej władzy pomiędzy organami spółki oraz pozostałymi interesariuszami, czyli dostawcami, odbiorcami, pracownikami, akcjonariuszami i „zewnątrznymi źródłami zasileń finansowych”⁵⁸. G. O'Donovan określił go jako wewnętrzną strukturę obejmującą nie tylko ludzi, ale również procesy funkcjonujące w organizacji, które poprzez pracę kontrolno-zarządczą służą właścicielom⁵⁹, a F. Mayer uznał, że nadzór korporacyjny odznacza się zespoleniem celów inwestorów i zarządzających spółką, ale z korzyścią dla udziałowców i akcjonariuszy⁶⁰.

Pojęcie *corporate governance* oscyluje wokół tradycyjnej analizy stosunków pomiędzy właścicielem, nadzorcą i zarządzającym, co w warunkach polskich w znacznej mierze określa kompetencje organów spółki – akcjonariuszy, rady nadzorczej oraz zarządu i ich wzajemne relacje. Ład korporacyjny w systemie dualistycznym⁶¹ odnosi się nie tylko do akcjonariuszy/udziałowców, ale również do innych interesariuszy, czyli tzw. *stakeholders*, do których zaliczyć można: pracowników, wierzycieli, klientów, dostawców, społeczność lokalną oraz państwo. Oprócz tego do tak rozumianego *corporate governance* zakwalifikować można również zewnętrzne mechanizmy kontroli działalności spółek, takie jak: rynek finansowy (w tym rynek kapitałowy), rynek pracy, rynek talentów menedżerskich oraz rynek kontroli spółek, a także procesy fuzji i przejęć. Obok tradycyjnych składowych ładu korporacyjnego do problematyki *corporate governance* powinno się włączyć społeczną odpowiedzialność korporacji w znaczeniu odpowiedzialności wewnętrznej, czyli wobec kadry pracowniczej spółki, klientów, dostawców, wierzycieli, jak również odpowiedzialności zewnętrznej, przez co rozumie się społeczność lokalną, środowisko naturalne, gospodarkę jako całość oraz państwo⁶². Takiemu znaczeniu sformułowania ładu korporacyjnego poświęcili swoją uwagę R. A. G. Monks oraz N. Minow, którzy podkreślają znaczenie procesów zachodzących w sferze tworzenia zasobów korporacyjnych oraz zarządzania nimi. Dotyczy to również rozwoju ich wzajemnych stosunków z otoczeniem, które według autorów kreują bogactwo inwestorów. Zwracają

⁵⁸ K.A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny...*, s. 29.

⁵⁹ Netsoft consulting, www.governance.pl (dostęp: 8.11.2019).

⁶⁰ M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny...*, s. 25.

⁶¹ System monistyczny i dualistyczny został opisany w podrozdziale 1.2.

⁶² A. Cadbury, *Corporate Governance and Chairmanship. A Personal View*, Oxford University Press, Oxford 2002, s. 158–174.

oni również uwagę, że procesy te nie mogą obciążać innych uczestników życia społecznego lub społeczeństwa jako całości⁶³.

J. Jeżak określa *corporate governance* jako „ład korporacyjny”, w ramach którego nie jest najważniejszy nadzór, ale szerszy kontekst funkcjonowania spółek o znaczeniu społecznym i systemowym. Oprócz tego istotne są według niego oczekiwania docierające do spółek z przestrzeni społecznej i makroekonomicznej⁶⁴.

Jedną z najważniejszych interpretacji wśród wielu opisów definicji *corporate governance* jest jednak ta zawarta w *Zasadach nadzoru korporacyjnego* Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (w skrócie OECD). Zgodnie z tym dokumentem *corporate governance* to „sieć relacji między kadrą zarządzającą spółek a ich organami nadzorczymi, akcjonariuszami i innymi grupami interesów zainteresowanymi funkcjonowaniem spółki”. *Corporate governance* obejmuje także „strukturę, za pośrednictwem której ustalone są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz środki umożliwiające śledzenie wyników spółki”⁶⁵. Ład korporacyjny określony jest w tym dokumencie jako właściwy, gdy pobudza „organ spółki i kadrę zarządzającą do osiągnięcia celów, których realizacja leży w interesie spółki i jej wspólników/akcjonariuszy, a także powinien ułatwiać skuteczne śledzenie wyników, sprzyjając tym samym bardziej efektywnemu wykorzystaniu zasobów przez firmy”⁶⁶.

Reasumując powyższe definicje, sformułowanie *corporate governance* można zinterpretować jako odpowiedzialność spółki wobec akcjonariuszy lub szerzej, jako powinności wobec wszystkich interesariuszy, a nawet całego społeczeństwa i środowiska naturalnego⁶⁷.

Polski dorobek w dziedzinie *corporate governance* jest według J. Jeżaka i in. dość ubogi na tle bogatego dorobku literatury światowej. Wynika to prawdopodobnie z tego, iż ład korporacyjny obejmuje szeroki obszar wiedzy, a jego interdyscyplinarność staje się „wyzwaniem, ale także szansą dla ambitnych badaczy”⁶⁸. Obejmuje on według autorów m.in. prawo cywilne i handlowe, makro- i mikroekonomię, finanse i rachunkowość, nauki o zarządzaniu, socjologię oraz psychologię organizacji. Nie tylko jednak J. Jeżak, ale również M. Aluchna zwraca uwagę na fakt, iż *corporate*

⁶³ R.A.G. Monks, N. Minow, *Corporate Governance*, Blackwell, Cambridge 1995.

⁶⁴ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 121.

⁶⁵ Ministerstwo Skarbu Państwa, *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Warszawa 2004, s. 11.

⁶⁶ *Ibidem*, s. 11.

⁶⁷ J. Solomon, *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley & Sons, Chichester 2007, s. 3.

Zob. również: B. Tricker, *Vision on Corporate Structures...*, s. 39–46.

⁶⁸ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Jóźwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych...*, s. 9.

governance obejmuje różne dziedziny i dyscypliny naukowe, które według niej należy analizować w odniesieniu do trzech wyróżnionych poziomów, tzn.⁶⁹:

- *makro*, czyli systemu *corporate governance*, który wywodzi się z politologii, prawa lub ekonomii politycznej na poziomie kraju bądź regionu;

- *mezo* w odniesieniu do rynku i instytucji, obejmujący analizy „z zakresu socjologii stosunków przemysłowych, socjologii pracy i ekonomii porównawczej w obrębie sektorów lub gałęzi przemysłowych”;

- *mikro*, czyli z punktu widzenia tylko spółki, obejmujący nauki ekonomiczne, a dokładnie mikroekonomię, finanse i nauki o zarządzaniu.

D. Dobija oraz I. Koładkiewicz podkreślają jeszcze jeden ważny aspekt *corporate governance*, a mianowicie, że termin ten dotyczy przede wszystkim spółek publicznych, choć w ostatnich latach staje się również elementem funkcjonowania nie tylko spółek Skarbu Państwa, ale także organizacji niepublicznych, samorządowych oraz spółdzielni⁷⁰.

Na gruncie przedstawionych opinii oraz definicji ekspertów w dziedzinie *corporate governance* można wyszczególnić również wąski oraz szeroki zakres podejścia do określenia definicji ładu korporacyjnego. Pierwszy z nich dotyczy zapewnienia przez zarządzających efektywnego funkcjonowania organizacji w celu maksymalizacji wartości dla właściciela oraz określa go jako „formalny system odpowiedzialności organów kierujących spółką przed akcjonariuszami”⁷¹. Z kolei w szerokim ujęciu *corporate governance* określane jest jako aktywność kierujących spółką, którzy gwarantują wszystkim interesariuszom (m.in. właścicielom, pracownikom, dostawcom, kontrahentom, jak również agendom rządowym centralnym i lokalnym) efektywne zarządzanie organizacją⁷².

Bazując na tak wielu opiniach na temat interpretacji tego samego określenia *corporate governance* można wyróżnić siedem najważniejszych jego funkcji związanych z⁷³:

⁶⁹ M. Aluchna, *Własność a corporate governance. Systemy, rynki, przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 2015, s. 14–15.

⁷⁰ D. Dobija, I. Koładkiewicz, I., *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

⁷¹ A. Kuciński, *Rada nadzorcza w systemie nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 98, s. 225.

⁷² M. Pietrzak, *Kreowanie wartości dla właścicieli jako postulat nadzoru korporacyjnego na przykładzie spółdzielni mleczarskich*, [w:] *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 155; M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny...*, s. 25–31.

⁷³ Z. Rezaee, *Corporate Governance and Ethics*, Wiley, Hoboken 2009, s. 41.

1. nadzorem, który leży w gestii rady nadzorczej (rady dyrektorów);
2. kierowaniem – sprawowanym przez zarząd (dyrektorów wykonawczych);
3. zgodnością z przepisami prawa, regulacjami, zasadami, standardami, rekomendacjami i dobrymi praktykami;
4. audytem wewnętrznym;
5. doradztwem prawnym i finansowym;
6. zewnętrznym audytem, który realizują biegli rewidenci;
7. monitoringiem, sprawowanym nie tylko przez właścicieli, lecz przede wszystkim przez wskazanych przez nich członków rad nadzorczych (rady dyrektorów)⁷⁴.

Obok płaszczyzn analizy ładu korporacyjnego i typów organizacji, których ten termin dotyczy, ważnym pojęciem, które pojawiło się przy okazji *corporate governance* jest „duch transparentności”⁷⁵. Ma on służyć odbudowie społecznego (publicznego) zaufania do spółek, czyli tzw. *public trust*⁷⁶. Jest to ściśle związane z publikowaniem przez spółki sprawozdań finansowych, które powinny być łatwo dostępne, kompletne oraz wiarygodne⁷⁷. Ponadto należy podkreślić, że najczęściej stosowanymi klasyfikacjami systemów *corporate governance* jest podział na systemy otwarte (tzw. *outsiderskie*) oraz zamknięte (tzw. *insiderskie*)⁷⁸. Różnią się one pod względem struktury własności, jak również kontroli spółek. W systemie zamkniętym są one bowiem we władaniu jednego, dominującego akcjonariusza, natomiast w otwartym własność jest rozproszona – kontrolę operacyjną sprawuje zarząd, a strategiczną rynki. Te dwa ujęcia są jednak na tyle skrajne, że w większości państw występują one w formie mieszanej⁷⁹.

Jak wynika z przedstawionej analizy, nie ma jednego wspólnego stanowiska co do nazewnictwa w języku polskim sformułowania *corporate governance*. Duże znaczenie z perspektywy interpretacji tego określenia mają czynniki wewnętrzne spółki. Są one

⁷⁴ M. Marcinkowska, *Corporate governance w bankach. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 46.

⁷⁵ J. Jeżak, *Corporate governance jako nowy obszar wiedzy...*, s. 24.

⁷⁶ McKinsey & Co., *Investor Opinion Survey on Corporate Governance*. Pozyskano z: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/7/1922101.pdf> (dostęp: 18.01.2020).

⁷⁷ S.A. DiPiazza Jr., R.G. Eccles, *Building Public Trust. The Future of Corporate Reporting*, John Wiley & Sons, New York 2002, s. 1–32.

⁷⁸ J. Szomburg, P. Tamowicz, M. Dzierżanowski, *Corporate governance dla rozwoju Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2001, s. 5.

⁷⁹ J. Solomon, A. Solomon, *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley & Sons, Chichester 2004.

w większości uzależnione od prawnych, instytucjonalnych i regulacyjnych wymiarów otoczenia, występujących w poszczególnych państwach⁸⁰. Bezdyskusyjnie główną cechą *corporate governance* jest jednak system organizacji organów statutowych korporacji, wśród których według J. Weimera i J. Pape'a⁸¹ oraz B. Nootebooma⁸² wyróżniamy dwa modele nadzorowania i jednocześnie zarządzania spółkami. Pierwszy z nich to model jednopoziomowy, który nazywany jest również monistycznym, natomiast drugi to system dwupoziomowy (zwany inaczej dualistyczny).

1.2. Rady spółek jako mechanizm ładu korporacyjnego

1.2.1. Model monistyczny (jednopoziomowy) i dualistyczny (dwupoziomowy)

Początki modelu jedno- i dwupoziomowego datujemy na XVII w., kiedy to po raz pierwszy zastosowano oba systemy w Kampanii Wschodnioindyjskiej. Model monistyczny wprowadzono w Wielkiej Brytanii 31 grudnia 1600 r., a dualistyczny w Holandii w 1623 roku⁸³.

Najważniejszą cechą różnicującą obydwie systemy jest podział kompetencji nadzorczych i zarządczych. W modelu dualistycznym, występującym w krajach europejskich oraz w Japonii, charakterystyczny jest podział na organ zarządczo-wykonawczy (zarząd, który prowadzi sprawy spółki i reprezentuje ją na zewnątrz), nadzorczy (rada nadzorcza) oraz organ stanowiący (zgromadzenie wspólników w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością, walne zgromadzenie akcjonariuszy w spółce akcyjnej). Mimo że członkowie rad nadzorczych są wybierani przez akcjonariuszy/udziałowców, to ci nie mogą ingerować w podejmowane przez nich decyzje, gdyż zgodnie z prawem rada pod względem hierarchii nie jest podporządkowana gremium je mianującemu, czyli walnemu zgromadzeniu akcjonariuszy lub zgromadzeniu wspólników. Zresztą żaden z organów spółki nie jest podległy innemu gremium. Zarząd powinien jednak informować organ nadzorczy

⁸⁰ Australian Securities Exchange, *Principles for Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations*, Australian Securities Exchange, Sydney 2003, s. 3.

⁸¹ J. Weimer, J.C. Pape, *A Taxonomy of Systems of Corporate Governance*. „Corporate Governance. An International Review” 1999, Vol. 7, No. 2, s. 152–166.

⁸² B. Nooteboom, *Voice and exit based forms of corporate control: Anglo-American, European, and Japanese*, „Journal of Economic Issues” 1999, Vol. 13, No. 4, s. 845–860.

⁸³ C. Rose, *The composition of the semi-two-tier corporate boards and firm performance*, „Corporate Governance: An International Review” 2005, Vol. 13, No. 5, s. 691–701.

o wszystkich sprawach związanych ze spółką, ponieważ podobnie jak organ zarządzający – wykonawczy ponosi on osobistą odpowiedzialność prawną (w tym majątkową) za sprawy spółki. Z tego też względu każdy członek rady nadzorczej może żądać wglądu we wszelkie dokumenty spółki, a także oczekiwać wyjaśnień dotyczących spraw spółki. Członkowie rady nie mają prawa ingerować w sprawy bieżące spółki, czyli w jej działalność operacyjną, ale mogą podejmować m.in. działania kontrolne dotyczące realizacji planów czy działań zarządu i np. wyrazić swoją dezaprobatę⁸⁴.

Role rady nadzorczej w spółce można zatem sprowadzić do czterech obszarów: funkcji motywacyjno-doradczej, kontrolnej (np. hamowanie zapędów zarządu do realizacji własnej użyteczności zamiast pomnażania zysków właściciela), kadrowej (np. wybieranie składu zarządu, ustalanie wysokości jego zarobków czy kontrolowanie słuszności tworzonych stanowisk kadrowych, itp.) oraz do podejmowania zadań o charakterze strategicznym (np. uczestniczenie w tworzeniu planów strategicznych spółki). Inicjatywa powinna leżeć po stronie zarządu, ale często obydwie te organy łącznie podejmują decyzje strategiczne, a przez to podział na rolę zarządczą i nadzorczą staje się dysjunktywny⁸⁵.

System monistyczny opiera się natomiast na jednym organie zarządzająco-wykonawczo-nadzorczym, zwanym również radą administrującą (radą dyrektorów), przy czym członek rady może być jednocześnie dyrektorem wykonawczym. W odróżnieniu od systemu dualistycznego rada ma prawo wydawania dyrektorom wykonawczym polecenia dotyczące operacyjnych spraw spółki. Organ administrujący nie tylko zarządza spółką i reprezentuje ją na zewnątrz, ale równocześnie prowadzi jej nadzór. Najważniejsze decyzje w sprawie spółki podejmowane są kolegialnie, natomiast zadania są realizowane przez węższe grupy konkretnych menedżerów. Dzięki bezpośredniemu uczestniczeniu rady dyrektorów w sprawach bieżących spółki, ma ona możliwość działania *ex ante*⁸⁶ na etapie podejmowania decyzji, co znacząco odróżnia ją od organu nadzorczego w modelu dualistycznym⁸⁷. Znaczącą wadą modelu monistycznego jest natomiast fakt, że kontrolujący jest jednocześnie kontrolowanym oraz fakt, że pojawia się dylemat koleżeństwa (ang. *monitor-college dilemma*), gdzie

⁸⁴ Ustawa, 2000, art. 328; M. Cejmer, J. Napierała, T. Sójka (red.), *Europejskie prawo spółek. Tom III. Corporate governance*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 333. s. 332.

⁸⁵ W. Zych, L. Kozioł, *Dualistyczny i monistyczny system nadzoru i zarządzania w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, z. 1(12), s. 298.

⁸⁶ https://pl.wikipedia.org/wiki/Ocena_ex_ante (dostęp: 12.07.2022).

⁸⁷ M. Wierzbiński, *System monistyczny organów w spółce akcyjnej*. Pozyskano z: <https://koniecznywierzbiński.pl/system-monistyczny-organow-w-spolce-akcyjnej/> (dostęp: 11.07.2022).

osoby zasiadające w tym samym gremium wydają sobie polecenia i są wzajemnie oceniane⁸⁸.

Oprócz tych dwóch przedstawionych modeli istnieje jeszcze trzeci, który jest charakterystyczny dla systemu łańcuchowego (np. we Francji) i, ze względu na możliwość wyboru pomiędzy jednolitymi a oddzielnymi organami statutowymi spółki, nazywany jest opcjonalnym. W Polsce system ten ma również wielu zwolenników i w związku z tym w niektórych opracowaniach, jak L. Bohdanowicza⁸⁹, A. Nartowskiego⁹⁰, J. Jeżaka⁹¹ i T. Siemiątkowskiego⁹² zaproponowano wprowadzenie modelu jednopoziomowego jako opcji do wyboru poprzez zatwierdzenie systemu opcjonalnego⁹³. Jest to faktycznie uwzględnione w ostatniej nowelizacji Kodeksu spółek handlowych przy okazji powstania nowego tworu zwanego prostą spółką akcyjną (skrót PSA).

Oprócz wszystkich, powszechnie znanych systemów można wyróżnić jeszcze jeden, nazywany hybrydowym, który występuje np. na Litwie. Bazuje on na litewskim kodeksie cywilnym (ang. *Lithuanian Civil Code*) i polega na braku obowiązku powoływania w spółkach jakichkolwiek organów statutowych. Jeśli zostają powołane, możliwość ustanowienia dotyczy generalnie jednego z nich, np. tylko rady nadzorczej lub tylko zarządu. Jako ewentualność (w oparciu o zasady funkcjonowania systemu dwupoziomowego) mogą ustanowić zarówno organ nadzorczy, jak i zarządzająco-wykonawczy⁹⁴.

Kolejnym modelem hybrydowym jest opisany przez B. Tricker⁹⁵ chiński model organów statutowych. Polega on w głównej mierze na odmiennej od powszechnie panujących w obu popularnych systemach (jedno- i dwupoziomowym) strukturze zarządu i rady nadzorczej. W skład organu wykonawczo-zarządczego mogą wchodzić bowiem zewnątrzni, niezależni członkowie, którzy stanowią co najmniej 1/3 jego

⁸⁸ Ibidem.

⁸⁹ L. Bohdanowicz, *Directions of change in the Polish two-tier board model*, "Journal of Positive Management" 2014, Vol. 5, No. 1, s. 21–30.

⁹⁰ A.S. Nartowski, *Zmierzch dwupłatowców?*, „Gazeta Bankowa”, 28.02.2002.

⁹¹ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*

⁹² T. Siemiątkowski, *System monistyczny ładu korporacyjnego – krok ku przyszłości*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2004, nr 11.

⁹³ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Jóźwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych...*, 95.

⁹⁴ The European Commission, *Study on Monitoring and Enforcement Practices in Corporate Governance in the Member States*, 23 September 2009; P. Davis, K. J. Hopt, R. Nowak, J. van Solinge *Corporate Boards in Law and Practices: A Comparative Analysis in Europe*, Oxford University Press, Oxford 2013; F. Belot, E. Ginglinger, M.B. Slovin, M.E. Sushka, *Freedom of choice between unitary and two-tier boards*, "Journal of Financial Economics" 2014, Vol. 112, s. 364–385.

⁹⁵ B. Tricker, *Corporate Governance...*

składu, natomiast częścią rady nadzorczej są przedstawiciele pracowników. Wynika to z faktu, że, zgodnie z chińskim, tradycyjnym poglądem, to pracownicy są gospodarzami spółki. Następną charakterystyczną cechą tego modelu jest brak nie tylko obowiązku generowania stopy zwrotu z inwestycji akcjonariuszy w kapitał spółki, ale również powołania organu zatrudniającego lub zwalnającego członków zarządu⁹⁶. Siła członków rady w chińskich organach nadzorczych jest zatem bardzo słaba i jej rzeczywista funkcja opiera się jedynie na przekonywaniu zarządu do pewnych działań, określonych przez nich jako właściwe⁹⁷.

W Danii występował z kolei model, który C. Rose⁹⁸ nazwał w połowie dwupoziomowym (ang. *semi two - tier*)⁹⁹. System ten polegał na możliwości zajmowania 50% stanowisk w radach nadzorczych przez aktualnie zarządzających spółką menedżerów, choć w spółkach publicznych jedna osoba nie mogła pełnić jednocześnie funkcji prezesa zarządu i przewodniczącego rady. Jednak obecnie w duńskim modelu praktykowany jest system opcjonalny.

Modele *corporate governance* w Europie i generalnie na świecie analizowane są często pod względem ich wad i zalet, przy czym dyskusja dotyczy najczęściej plusów i minusów systemu monistycznego (jednopoziomowego) i dualistycznego (dwupoziomowego).

1.2.2. Wady i zalety systemu monistycznego (jednopoziomowego) i dualistycznego (dwupoziomowego)

Model jedno- i dwupoziomowy odróżnia forma struktury organów spółki oraz ich poziom niezależności i odpowiedzialności. System monistyczny wyróżnia się sprowadzeniem funkcji zarządczych i nadzorczych do jednego organu, zwanego radą dyrektorów. W jej ramach wyodrębnione są dwie grupy dyrektorów:

- wewnętrznych, inaczej zwanych zależnymi lub w Wielkiej Brytanii wykonawczymi, którzy czynnie partycypują w procesach zarządzania spółką. Część funkcji organu wykonawczego może być natomiast przekazana innym

⁹⁶ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Jóźwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych...*, s. 86.

⁹⁷ B. Tricker, *Corporate Governance...*

⁹⁸ C. Rose, *The composition...*

⁹⁹ L. Bohdanowicz, *Funkcja kontrolna rady nadzorczej a redukcja kosztów agencji*, „Prace i Materiały Wydziału Uniwersytetu Gdańskiego” 2012, nr 4, s. 54.

pracownikom korporacji tzw. *corporate officers*, którzy nie wchodzą w skład rady dyrektorów¹⁰⁰;

- zewnętrznych, inaczej zwanych niezależnymi lub w Wielkiej Brytanii niewykonawczymi, którzy pełnią funkcje nadzorcze.

System dwupoziomowy (dualistyczny) wyróżnia się oddzieleniem funkcji nadzorczej, którą sprawuje rada nadzorcza, od zarządczo-wykonawczej, w której rolę wciela się zarząd. Żaden z tych organów nie jest ważniejszy od drugiego i każdy ma ściśle określone funkcje w spółce, niepokrywające się z tymi, które sprawuje ten drugi organ. Nie mogą wydawać sobie nawzajem wiążących poleceń, choć wpływ jednego na drugi jest nieunikniony. Należy chociażby wziąć pod uwagę fakt, iż często funkcjonariusze rady powołują i odwołują członków zarządu, jak również wyznaczają wysokość ich uposażenia – zarówno stałego, jak i zmiennego. Ponadto, nierzadko statuty spółek uwzględniają uzyskanie przez zarząd zgody rady na podjęcie określonych czynności prawnych, czy zaciągnięcie zobowiązań finansowych powyżej kwoty określonej w umowie lub statucie spółki. Z drugiej jednak strony rada jest uzależniona od zarządu, a dokładnie od jakości i kompletności przekazywanych przez nich danych o spółce, ponieważ członkowie rady, nie będąc na co dzień pracownikami spółki, bazują tylko na informacjach dostarczanych im przez organ wykonawczy lub na ich zlecenie. Na podstawie uzyskanych informacji rada wypełnia zadania, do których została powołana¹⁰¹.

Zdecydowaną zaletą rady dyrektorów w przeciwieństwie do funkcjonariuszy nadzoru jest ich większa elastyczność. Jak podkreśla B. Tricker¹⁰², realizacja ich funkcji w mniejszych i większych spółkach nie jest jednakowa. W korporacjach skupiają się oni przede wszystkim na nadzorze i koordynacji działań zarządczych, a w małych przedsiębiorstwach prowadzą w głównej mierze działalność operacyjną. A. Cadbury, opisując zalety modelu jednopozoomowego, podkreślił z kolei, że¹⁰³:

- panuje w nim pełny nadzór członków rady dyrektorów nad działalnością spółki, którzy łącznie mają te same cele i obowiązki;
- prezes zarządu spółki może być jednocześnie członkiem rady, co pozytywnie wpływa na współpracę między nim a nadzorem;

¹⁰⁰ K. Zalega, *Systemy corporate governance a efektywność zarządzania spółką kapitałową*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003, s. 55–56.

¹⁰¹ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Józwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych...*, s. 73.

¹⁰² B. Tricker, *Corporate Governance...*

¹⁰³ A. Cadbury, *Corporate Governance...*

- schemat przepływu informacji w ramach jednego organu jest znacznie uproszczony;
- wszyscy członkowie nadzoru i organu zarządzająco-wykonawczego dysponują tą samą informacją na temat spółki.

Wśród wad systemu monistycznego należy wymienić zbyt dużą relacyjność pomiędzy dyrektorami wewnętrznymi (zależnymi, wykonawczymi) i zewnętrznymi (niezależnymi, nie-wykonawczymi). Ze względu na ścisłą ich współpracę w ramach jednego organu trudno bowiem dyrektorom zewnętrznym obiektywnie ocenić pracę menedżerów z najwyższego szczebla hierarchii spółki. Z tego też względu szczególnie w modelu anglosaskim kładzie się nacisk na opracowanie kryteriów niezależności zewnętrznych członków rad dyrektorów. Ponadto mają oni zbyt duży zakres funkcji i odpowiedzialności (w tym np. zbyt duża jest dominacja prezesa zarządu w strukturach rady dyrektorów), przez co kontrola nie działa motywująco na poprawę wyników aktywności spółek¹⁰⁴.

Z kolei według M. Aluchny¹⁰⁵ główną zaletą modelu dwupoziomowego jest rozdzielenie organu nadzorczego od zarządzająco-wykonawczego, w tym funkcji prezesa zarządu od przewodniczącego rady, gdyż organ kontrolujący nie jest jednocześnie kontrolowanym. Kolejnym atutem modelu dwupoziomowego zdaniem M. Aluchny jest sposobność wyspecjalizowania się oraz profesjonalizacji funkcjonariuszy nadzoru i ich skupienie na roli kontrolno-nadzorczej. Rozdzielenie tych dwóch organów powoduje założenia niezależność ich członków. Często podkreślanym atutem systemu dualistycznego jest również to, iż członkowie rady, jako osoby spoza grona kadry wewnętrznej, potrafią bardziej racjonalnie spojrzeć na działalność spółki, a także - mając własne, zaczerpnięte w innych spółkach doświadczenia menedżerskie, prawnicze, administracyjne itd. - mogą wnieść świeże spojrzenie na pewne sprawy i zrationalizować niektóre obszary funkcjonowania spółki¹⁰⁶. M. Aluchna, pisząc z kolei o wadach tego systemu, podkreśla ograniczony dostęp członków nadzoru do informacji o spółce. Sytuacja w Polsce ma się zmienić dzięki reformie kodeksu spółek handlowych, w której przewidziano sankcje karne dla zarządu za celowe bądź nieumyślne zatajenie przed członkami nadzoru informacji

¹⁰⁴ Ibidem, s. 81–82.

¹⁰⁵ M. Aluchna, *Two-tier board*, [w:] S.O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, A.D. Gupta (red.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, Springer Berlin–Heidelberg, Berlin 2013, s. 2575–2587.

¹⁰⁶ S. Rudolf (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 10–12.

o spółce¹⁰⁷. Kolejnym dużym minusem modelu dualistycznego jest również odrębność posiedzeń rady nadzorczej i zarządu, gdyż utrudnia to przepływ informacji, a tym samym spowalnia reakcję członków nadzoru. Ponadto ograniczona prawnie rola rady może działać na nich demotywująco, gdyż ich funkcja sprowadzana jest niekiedy tylko do organu zatwierdzającego decyzje zarządu¹⁰⁸. Z drugiej jednak strony S. Rudolf i in.¹⁰⁹ stwierdzili, że rady nadzorcze mają silniejszą pozycję niż rady dyrektorów, chociażby ze względu na ich teoretycznie całkowitą niezależność od zarządu, jak również bliskie relacje z akcjonariuszami/udziałowcami. Ci z kolei mają prawo wpływać na działalność spółki poprzez walne zgromadzenia akcjonariuszy lub zgromadzenia wspólników. Niezależnie od przyjętego modelu organ nadzorczy odpowiada za ład korporacyjny, z tym, że rada nadzorcza w odróżnieniu do rady dyrektorów jest w każdym przypadku zdystansowana od działalności operacyjnej spółki¹¹⁰. W przypadku obydwu modeli zarząd jest kontrolowany przez gremium nadzorczo-kontrolne, ale również pełni funkcję doradczą dla organu wykonawczo-zarządczego i aktywnie partycypuje w tworzeniu wszelkich planów spółki, w tym założeń strategicznych¹¹¹. Według P. Urbanka, mimo iż rady nadzorcze niezależnie od rodzaju spółki mają ten sam zakres obowiązków, to sposób ich realizacji może się znacznie różnić¹¹². Każdego członka rady obowiązują jednak wobec spółki takie zasady jak: sumienność w ramach pełnionych obowiązków, stosowanie się do wszelkich przepisów prawnych oraz postanowień statutu lub umowy spółki, lojalność wobec spółki (w tym zachowanie tajemnicy zawodowej i unikanie konfliktu interesów)¹¹³.

Opisane powyżej wady oraz zalety jedno- i dwupoziomowego systemu *corporate governance* przedstawiają jednocześnie przyczyny dążenia w wielu krajach do skonstruowania zasad prawnych, które dałyby poszczególnym spółkom możliwość wyboru wewnętrznego modelu ładu korporacyjnego¹¹⁴.

Podsumowując, w zależności od specyfiki danego kraju wyodrębnić można trzy modele ładu korporacyjnego¹¹⁵: jedno- i dwupoziomowy oraz opcjonalny, przy czym

¹⁰⁷ <https://legislacja.gov.pl/projekt/12336750/katalog/12704852#12704852> (dostęp: 22.03.2022).

¹⁰⁸ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Jóźwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych...*, s. 78–79.

¹⁰⁹ S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.

¹¹⁰ K.A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny...*, s. 77.

¹¹¹ R. Czerniawski, *Zarząd spółki akcyjnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 79–112.

¹¹² P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 233.

¹¹³ M. Marchewka, *Konflikty wewnątrzgrupowe jako determinanty efektywności rad nadzorczych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2020, s. 50–72.

¹¹⁴ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Jóźwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych...*, s. 82.

¹¹⁵ Cz. Mesjasz, *Problemy terminologiczne...*

ten ostatni polega na wyborze w ramach korporacji pomiędzy pierwszym a drugim wymienionym systemem. W obrębie każdego z tych modeli wyróżniamy trzy organy:

- stanowiący, w formie akcjonariuszy/udziałowców;
- zarządzająco-wykonawczy nazywany zarządem w systemie dwustopniowym i radą dyrektorów wykonawczych lub zależnych w modelu jednopoziomowym;
- organ nadzorczy, nazywany w modelu anglosaskim radą dyrektorów niewykonawczych lub niezależnych, a radą nadzorczą w systemie dwupoziomowym.

Według B. Trickera¹¹⁶ inny jest stopień zaangażowania funkcjonariuszy nadzoru w modelu jedno- i dwupoziomowym, przy czym w tym pierwszym wymienionym systemie członkowie rad wykazują się większą aktywnością niż w systemie dualistycznym.

Różnice pomiędzy organizacją pracy organów statutowych tych dwóch modeli (jedno- i dwupoziomowego) są dość wyraźne, na co w swoich opracowaniach wskazywali tacy autorzy jak: L. Aste¹¹⁷, A. Cadbury¹¹⁸, M. Aluchna¹¹⁹, J. Jeżak¹²⁰, B. Millet-Reyes i R. Zhao¹²¹, B. Tricker¹²², C. Jungman¹²³, M. Spisto¹²⁴. W swoim tekście o systemach jedno- i dwupoziomowym G. F. Maassen zaakcentował istotną różnicę między nimi dotyczącą możliwości łączenia funkcji przewodniczącego rady oraz prezesa zarządu w systemie monistycznym i jednocześnie zakaz takiego łączenia w modelu dualistycznym¹²⁵.

Jak podkreślają W. Zych i L. Koziół, w żadnej dostępnej i licznej literaturze przedmiotu nawiązującej do ładu korporacyjnego nie ma przekonujących argumentów (opartych na wynikach badań empirycznych), które świadczyłyby o wyższości jednego

¹¹⁶ B. Tricker, *Corporate Governance: Principles...*

¹¹⁷ L. Aste, *Reforming French corporate governance: Are turn to the two-tier board?*, "The George Washington Journal of International Law and Economics" 1999, Vol. 32, No. 1, s. 1–72.

¹¹⁸ A. Cadbury, *Corporate Governance and Chairmanship...*

¹¹⁹ M. Aluchna, *Two-tier board*, [w:] S. O. Idowu i in., s. 2575–2587.

¹²⁰ J. Jeżak, *Lad korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

¹²¹ B. Millet-Reyes, R. Zhao, *A comparison between one-tier and two-tier board structures in France*, "Journal of International Financial Management and Accounting" 2010, Vol. 21, No. 3, s. 279–310.

¹²² B. Tricker, *Corporate Governance...*

¹²³ C. Jungmann, *The effectiveness of corporate governance in one-tier and two-tier board systems*, "Company and Financial Law Review" 2006, Vol. 3, No. 4, s. 426–474.

¹²⁴ M. Spisto, *Unitary board and two-tiered board for the new South Africa?* "International Review of Business Research Papers" 2005, Vol. 1, No. 2, s. 84–99.

¹²⁵ G. F. Maassen, *An International Comparison of Corporate Governance Models. A Study on the Formal Independence and Convergence of One-Tier and Two-Tier Corporate Boards of Directors in the United States of America, the United Kingdom and the Netherlands*, Spencer Stuart, Amsterdam 2002.

systemu nad innym. Według cytowanych autorów żaden z tych modeli nie charakteryzuje się zatem „wyższą efektywnością mierzoną np. wartością spółki, odpornością na upadłość, zdolnością do wykrywania i przeciwdziałania zagrożeniom, innowacyjnością”¹²⁶. Oznacza to, że oceniając dany system, należy wspomnieć o określonych warunkach jego stosowania, w których może okazać się on bardziej lub mniej efektywny.

W każdym z przypadków opisanych powyżej, do prawidłowego, efektywnie funkcjonującego nadzoru niezbędne jest również prawidłowe zastosowanie w spółce wszelkich mechanizmów wewnętrznych i zewnętrznych. Istotny jest nie tylko każdy element osobno, ale również połączenie ich w spójną całość w celu kształtowania efektywnego *corporate governance*. Mają nad tym czuwać organy nadzorcze danego systemu.

1.3. Wewnętrzne i zewnętrzne mechanizmy ładu korporacyjnego

Według literatury przedmiotu niezbędnym komponentem prawidłowo funkcjonującego ładu korporacyjnego jest zbiór wewnętrznych i zewnętrznych mechanizmów nadzoru i kontroli¹²⁷, przy czym podział ten wynika z „umiejscowienia bodźców oddziałujących na spółkę”¹²⁸. Standaryzują one problemy związane z działalnością spółek rynku kapitałowego¹²⁹, przyczyniając się tym samym do zagwarantowania wysokiej efektywności ich gospodarowania¹³⁰.

Rolą mechanizmów ekonomicznych, zwanych również zewnętrznymi lub rynkowymi¹³¹, jest przede wszystkim dyscyplinowanie oraz motywowanie członków najwyższego szczebla kierowniczego poprzez oddziaływanie sił rynkowych na

¹²⁶ W. Zych, L. Koziół, *Dualistyczny i monistyczny...*, s. 296.

¹²⁷ D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny...*, s. 25.

¹²⁸ J. Gad, *Audyt zewnętrzny jako mechanizm nadzoru korporacyjnego*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 4(82), s. 666.

¹²⁹ A. Kuciński, M. Byczkowska, *Mechanizmy wzmacniające nadzór korporacyjny w spółkach z udziałem Skarbu Państwa*, „Optimum, Studia Ekonomiczne” 2017, nr 6(90), s. 173.

¹³⁰ A. Kuciński, *Rada nadzorcza w systemie nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego” 2013, nr 98, s. 223–224.

¹³¹ Zob. szerzej P. Urbanek, op.cit., s. 122–124; J. Działo, *Nadzór właścicielski a efektywność działania spółek*, Wydawnictwo Katedry Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 15–25; S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002, s. 48; M. Aluchna, op.cit., s. 186–189.

zarządzaną przez nich spółkę¹³². Do systemów ekonomicznych można zaliczyć rynek nie tylko kapitałowy i kontroli nad przedsiębiorcami, lecz także obszar talentów menedżerskich oraz regulacji prawnych.

Funkcją wewnętrznych (prawno-organizacyjnych) mechanizmów ładu korporacyjnego, do których zaliczamy m.in. statut lub umowę spółki, radę nadzorczą¹³³, korporacyjne uprawnienia akcjonariuszy oraz audyty¹³⁴, jest z kolei ukierunkowanie aktywności kadry zarządzającej na interes spółki, czyli kreowanie wartości dla akcjonariusza/udziałowca oraz dla wszystkich pozostałych interesariuszy. Wewnętrzny nadzór nawiązuje do „prawnych relacji nadzorujący-nadzorowany, z których wynika prawny obowiązek tego ostatniego do poddania się władczej (korygującej) ingerencji podmiotu nadzorującego”¹³⁵. W Polsce największe znaczenie przypisuje się mechanizmom prawno-organizacyjnym, czyli głównie radom nadzorczym, przy czym według prawa handlowego organy te powinny nadzorować wszystkie sfery działalności spółki¹³⁶.

Cytując M. Marcinkowską¹³⁷, autorkę publikacji dotyczącej poszczególnych składowych mechanizmów i instytucji władztwa korporacyjnego, przygotowanej na podstawie opracowań: C. Mesjasza¹³⁸, J. Nordberga¹³⁹ i M. Aluchny¹⁴⁰, można wymienić następujące elementy mechanizmu wewnętrznego:

- struktura własności;
- powiązania kapitałowe;
- podział władzy między organy spółki;
- kontrola sprawowana przez radę nadzorczą lub radę dyrektorów;
- kontrola wewnętrzna i audyt wewnętrzny;
- wynagrodzenia członków zarządu (w szczególności systemy uzależnione od wyników spółki);

¹³² K. Oplustil, *Instrumenty nadzoru korporacyjnego...*, s. 11, 41.

¹³³ A. Szplit, P. Chmielnicki, B. Paxford, *Rady nadzorcze. Wykładnia przepisów prawa i efekty ich stosowania*, Difin, Warszawa 2016, s. 95.

¹³⁴ M. Marcinkowska, *Corporate governance w bankach...*, s. 51.

¹³⁵ Cz. Mesjasz, *Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy*, [w:] D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 9.

¹³⁶ J. Gad, *Mechanizm wewnętrzny nadzoru korporacyjnego, a system rachunkowości w polskich spółkach publicznych – nowe regulacje oraz wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 690, Wydawnictwo Finanse, Rynki Finansowe i Ubezpieczenia, nr 51, 2012, s. 778.

¹³⁷ M. Marcinkowska, *Corporate Governance w bankach...*, s. 51.

¹³⁸ Cz. Mesjasz, *Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje...*, s. 25.

¹³⁹ D. Nordberg, *Corporate Governance. Principles and Issues*, Sage, London 2011, s. 52 i nast.

¹⁴⁰ M. Aluchna, *Mechanizmy corporate governance...*, s. 67 i nast.

- struktura zadłużenia (kredyty, obligacje, inne), klauzule kredytowe;
- samoregulacja (wewnętrzne kodeksy etyczne, zasady postępowania itp.);
- kultura organizacyjna;
- działania interesariuszy wewnętrznych (głównie pracowników).

Można też wyróżnić następujące elementy mechanizmu zewnętrznego, do których według M. Marcinkowskiej zaliczamy:

- uwarunkowania polityczne;
- regulacje prawne (krajowe i międzynarodowe);
- zasady ogólne formułowane na różnych poziomach (uniwersalne, krajowe, lokalne);
- nadzorców i „strażników” (sieć bezpieczeństwa, audytorzy, agencje ratingowe);
- konkurencję na rynku produktów/usług (klienci, dostawcy), rynku kapitału, rynku pracy (talentów);
- rynki finansowe (kapitału i długu);
- prywatny monitoring (dyscyplina rynkowa);
- rynek kontroli spółek;
- fuzje i przejęcia (zwłaszcza wrogie);
- wymagania dotyczące jawności i przejrzystości (wymogi informacyjne, kultura transparentności);
- wpływ mediów, analityków, opinii publicznej;
- kultura narodowa, zwyczaje i praktyka gospodarcza;
- działania interesariuszy zewnętrznych.

D. Dobija i I. Kołodkiewicz, pisząc o ładzie korporacyjnym, podkreślały, że może on być efektywny tylko w sytuacji, gdy „jego zewnętrzne i wewnętrzne mechanizmy, normy i organy przyczyniają się do maksymalizacji stopnia realizacji podstawowych celów spółki czy tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy, w tym rzetelnie określonej wartości dla akcjonariuszy”¹⁴¹. Jest to aktualne i właściwe nie tylko w przypadku spółek w Polsce, ale również w innych krajach europejskich, a nawet na całym świecie, niezależnie od przyjętego przez nie systemu.

¹⁴¹ D. Dobija, I. Kołodkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 39.

1.4. System ładu korporacyjnego

Wszystkie kraje na całym świecie wybierają własny model *corporate governance*, biorąc pod uwagę takie czynniki jak: kultura, tradycja, uwarunkowania prawne i organizacyjne. Wszystkie modele na pewnych poziomach są zbieżne, lecz na wielu płaszczyznach różnią się nie tylko pod względem aspektów ekonomicznych, prawnych, społecznych, ale także pod względem systemów zarządzania i kontrolowania działalnością spółek oraz zakresu roli korporacji w gospodarce¹⁴².

Każdy model *corporate governance* ma określonego suwerena spółki. W systemie anglosaskim jest nim akcjonariusz, dlatego priorytetem jest maksymalizacja wartości dla właściciela, natomiast dla Japończyków siłą jest klient, bez którego biznes nie jest w stanie się rozwijać. Centralną grupą interesów są tam pracownicy, czyli ci, którzy kreują wartość dla japońskiego suwerena¹⁴³. To oni według Japończyków stanowią centrum wszelkiej działalności gospodarczej i decydują o jej sukcesie bądź porażce. Model niemiecki z kolei wysuwa na pierwszy plan wszystkich interesariuszy, a łaciński w centrum zainteresowania stawia rodzinę oraz rząd.

Poziom koncentracji własności korporacyjnej to z kolei główny czynnik różnicujący system anglosaski i niemiecki, przy czym ten pierwszy model reprezentuje własność rozproszoną, a drugi charakteryzuje własność skupioną w rękach kilku akcjonariuszy. Wszystkie modele różnicuje bądź spaja z kolei struktura akcjonariatu, przy czym w spółkach anglosaskich w pozycji „akcjonariusze instytucjonalni” dominują fundusze emerytalne i inwestycyjne, a w niemieckim i japońskim towarzystwa ubezpieczeniowe, grupy kapitałowe oraz banki¹⁴⁴.

Każdy z tych powyżej przedstawionych modeli reprezentuje inny typ teorii ładu wewnątrz korporacyjnego, przy czym w modelu anglosaskim dominuje koncepcja agencji charakteryzująca się maksymalizacją własnej użyteczności przez zarządzających. Zakłada ona, że zarząd dąży do większej władzy w spółce, większego wynagrodzenia i bezpieczeństwa utrzymania posady kosztem maksymalizacji wartości kapitału akcjonariuszy¹⁴⁵. Teoria służebności wiodąca z kolei prym w europejskim i japońskim systemie *corporate governance* opisuje menedżerów jako osoby, które

¹⁴² A. Adamska, Cz. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego. Władanie i kontrola w złożonym świecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 22–24, 50.

¹⁴³ M. Yoshimori, *Does Corporate Governance Matter? Why the Corporate Performance of Toyota and Canon is Superior to GM and Xerox*, „Corporate Governance” 2005, Vol. 13, No. 3, s. 447–457.

¹⁴⁴ M. Aluchna, *Własność a corporate governance...*, s. 140–151.

¹⁴⁵ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Józwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych...*, s. 65.

tworzą taki kształt i kierunek samorealizacji, aby był kompatybilny z interesem właścicieli spółki i opinią rady nadzorczej¹⁴⁶.

W świecie korporacyjnym dominują zatem cztery główne modele:

- anglosaski o systemie jednopoziomowym, występujący m.in. w takich krajach jak: Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Kanada, Nowa Zelandia, Australia, Hiszpania, Grecja, Belgia, Indie, Irlandia, Szwecja, Malta, Cypr¹⁴⁷;
- niemiecki – system dwupoziomowy, charakterystyczny m.in. dla: Polski, Niemiec, Szwajcarii, Austrii, Słowacji, Estonii¹⁴⁸;
- łaćniński – system opcjonalny, występujący m.in. w: Francji, Włoszech, Bułgarii, Czechach, Chorwacji, Finlandii, Luksemburgu, Portugalii, Słowenii, Rumunii, Łotwie, Litwie, Słowenii, Węgrzech¹⁴⁹, a od 2022 roku również w Polsce - po nowelizacji kodeksu spółek handlowych w odniesieniu do prostej spółki akcyjnej¹⁵⁰;
- japoński (w Japonii).

Każdy z tych globalnych typów *corporate governance* wymaga szczegółowego omówienia ze względu na ich znaczący wpływ na światową gospodarkę oraz praktykę korporacyjną. Należy jednak podkreślić, że dzięki funkcjonowaniu spółek określonego systemu na rynkach międzynarodowych zaczyna się powoli proces mieszania poszczególnych modeli, ponieważ przykładowo spółki niemieckie działające na rynku amerykańskim przejmują często pewne schematy działania dotąd charakterystyczne tylko dla systemu anglosaskiego, w tym również obowiązujący w danym kraju język korporacyjny. Proces nauki poszczególnych form działalności może zatem spowodować przemieszanie się modeli, a tym samym stworzenie nowego, może bardziej właściwego systemu funkcjonowania korporacji poprzez dywersyfikację działalności na rynki światowe i tym samym poddanie się jakoby nieformalnemu przymusowi dostosowania się do tam panujących zasad. Jest to zatem powolna konwergencja wszystkich znanych modeli, wynikająca z pogłębiania się procesów globalizacji działalności gospodarczej.

¹⁴⁶ M. M. Muth, L. Donaldson, *Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach*, "Corporate Governance" 1998, Vol. 6, No. 1; Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L., *Toward a Stewardship Theory of Management*, "Academy of Management Journal" 1997, Vol. 22, No. 1, s. 20-47.

¹⁴⁷ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Jóźwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych...*, s. 82–84.

¹⁴⁸ Ibidem, s. 86.

¹⁴⁹ Ibidem.

¹⁵⁰ Ustawa z dnia 19 lipca 2019 roku o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw, druk nr 3236, Dz. U. 2019 poz. 1655.

1.4.1. Model anglosaski

W modelu anglosaskim koncepcja spółki jest instrumentalna, a jej rola polega na orientacji na akcjonariuszy indywidualnych i instytucjonalnych, takich jak fundusze inwestycyjne. Horyzont czasowy decyzji jest krótkoterminowy i występuje silna zależność wynagrodzenia od wyników spółki¹⁵¹.

W ramach modelu anglosaskiego istnieją różnice w zastosowaniu niektórych rozwiązań w zależności od kraju, którego dotyczy. Najbardziej znaczące dysproporcje są widoczne pomiędzy modelem amerykańskim i brytyjskim.

Model amerykański stanowi centrum, podwalinę największej na świecie gospodarki rynkowej. Charakteryzuje się przeświadczeniem, iż pierwszym i nadrzędnym celem kierownictwa spółki jest kreowanie wartości dla jego właścicieli. Zarząd powinien kierować spółką w taki sposób, aby w żadnym wypadku nie dopuścić do spadku ceny akcji spółki i tym samym do zmniejszenia wartości rynkowej zaangażowanego kapitału, ponieważ wpływa to znacząco na negatywną ich ocenę przez akcjonariuszy mimo na przykład wzrostu przychodów i zysków spółki¹⁵². Wiele rad może poszczycić się tym, że w ich pracach partycypują profesorowie uniwersytecy. Selekcja niezależnych dyrektorów zewnętrznych prowadzona jest przez specjalny komitet rady, a ich główną rolą jest nadzór nad jakością zarządzania spółką. Coraz częściej posiedzenia członków rady odbywają się bez towarzystwa ścisłego kierownictwa wykonawczego korporacji¹⁵³.

Znamienną cechą *corporate governance* w Stanach Zjednoczonych jest obecność jednopoziomowego organu zarządzająco-kontrolnego, nazywanego radą dyrektorów (ang. *board of directors*), który składa się z dyrektorów wewnętrznych tzw. zależnych (ang. *insider directors* lub *internal directors*) oraz dyrektorów zewnętrznych, tzw. niezależnych (ang. *outsider directors* lub *external directors*). W skład tych pierwszych wchodzi menedżerowie wyższego szczebla, którzy na co dzień zajmują się prowadzeniem spraw spółki, a grupę dyrektorów zewnętrznych stanowią przede wszystkim menedżerowie innych spółek – zwani *Chief Executives Officers* (CEO) – wysokiej klasy specjaliści z danej dziedziny przemysłu, usług lub sektora finansowego. W zdecydowanej przeważającej liczbie spółek publicznych jedna osoba pełni

¹⁵¹ J. Jeżak, *Lad korporacyjny. Doświadczenia światowe...*, s. 165.

¹⁵² Ibidem, s. 102.

¹⁵³ J. Lorsch, *Corporate governance*, [w:] M. Warner (red.), *Concise International Encyclopedia of Business and Management*, International Thomson Business Press, Boston–London 1997, s. 100.

jednocześnie dwie funkcje, co oznacza, że zajmuje stanowisko przewodniczącego rady (ang. *Chairman of the Board*), jak i naczelnego dyrektora (CEO)¹⁵⁴. W USA, podobnie jak w Zjednoczonym Królestwie, rady dyrektorów tworzą komitety, takie jak np. komitet ds. audytu¹⁵⁵.

Wzorce amerykański i brytyjski łączy fakt, że większościowy pakiet akcji spółek publicznych i niepublicznych należy do inwestorów instytucjonalnych. Wielu różnic pomiędzy tymi dwoma modelami można natomiast dopatrzeć się w sferze zarządzania i kontrolowania spółkami: w Wielkiej Brytanii w odróżnieniu od systemu amerykańskiego jednopoziomowa rada dyrektorów wyróżnia się rozdzielaniem funkcji przewodniczącego rady oraz naczelnego dyrektora¹⁵⁶. Ponadto w Anglii rady dyrektorów składają się z dyrektorów nie-wykonawczych (ang. *Non-executive directors*, NED) oraz dyrektorów wykonawczych (ang. *Executive directors*, ED), przy czym zadaniem tych pierwszych, podobnie jak dyrektorów zewnętrznych w USA, jest nadzór nad spółką, a funkcją dyrektorów wykonawczych jest z kolei zajmowanie się działalnością operacyjną spółki¹⁵⁷. W obydwu krajach (w USA i Anglii) prawo spółek stanowi, w czym interesie powinny działać rady dyrektorów, z tymże niezmiennie dyrektorzy w Stanach Zjednoczonych powinni uwzględniać przede wszystkim interes akcjonariuszy, a w Wielkiej Brytanii interes spółki¹⁵⁸. Ponadto w USA każdy amerykański stan przedstawia radom dyrektorów obowiązki, które są interpretowane i artykułowane w odrębny sposób, a Komisja Papierów Wartościowych (ang. *Security and Exchange Commission*) wyznacza spółkom publicznym (w tym radom dyrektorów) pewne standardy, którymi muszą się kierować. Wśród nich można wymienić obowiązki rady takie jak: obowiązki powiernicze wobec właścicieli, obowiązek lojalności i uczciwego postępowania, obowiązek należytej staranności, obowiązek przeciwdziałania utrwalaniu władzy w spółce oraz obowiązek nadzoru¹⁵⁹. W Wielkiej Brytanii zależność zarządzających czy kontrolujących od akcjonariuszy jest dużo mniejsza, niż ma to miejsce w wariantcie amerykańskim. Kolejną różnicą pomiędzy modelem brytyjskim a amerykańskim jest zakres wpływu inwestorów

¹⁵⁴ Ibidem.

¹⁵⁵ Ibidem, s. 261–262.

¹⁵⁶ M. Exley, B. Hudson, *U.K. Corporate Governance*, [w:] D.A. Nadler, B.A. Behan, M.B. Nadler (red.), *Building Better Boards. A Blueprint for Effective Governance*, Jossey-Bass, San Francisco 2006, s. 254–271.

¹⁵⁷ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Józwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych...*, s. 73.

¹⁵⁸ B. Gavott, *Tin on Top*, Nicolas Brealey Publishing, London 2003, s. 14.

¹⁵⁹ J. L. Colley, J.L. Doyle, G. W. Logan, W. Stettinius, *What is Corporate Governance?*, McGraw-Hill, New York 2005, s. 10–13.

instytucjonalnych, przy czym USA wyróżnia się wciąż rosnącą ich rolą. Obecnie zajmują oni ok. 60% – 75% udziału w rynku, w odróżnieniu do Wielkiej Brytanii, gdzie inwestorzy instytucjonalni objęli co prawda ok. 75% udziału rynku, ale cechuje ich rozproszona struktura¹⁶⁰.

Regulacje ładu wewnątrz korporacyjnego w Anglii rzadko mają odniesienie do aktów prawnych. Brytyjczycy bardziej niż regulacje zewnętrzne, które są istotne dla Amerykanów, cenią praktyki korporacyjne oparte na samoregulacji. To właśnie tam zainicjowano w 1992 roku powstanie *Dobrych Praktyk Korporacyjnych*, tzw. miękkiego prawa korporacyjnego (ang. *soft law*), które do dziś w przypadku spółek giełdowych stosuje się powszechnie w wielu krajach na świecie, w tym również w Polsce¹⁶¹. Zostały one ukształtowane przez komisję pod przewodnictwem A. Cadbury'ego, który doprowadził do powstania dwóch grup dyrektorów zewnętrznych, nazwanymi przez B. Trickera niezależnymi dyrektorami niewykonawczymi (ang. *independent NED*) i powiązаныmi dyrektorami niewykonawczymi (ang. *connected NED*)¹⁶². Ta grupa rady dyrektorów nazywana jest również dyrektorami niestowarzyszonymi (ang. *non-affiliated directors*) oraz dyrektorami stowarzyszonymi/szarymi (ang. *affiliated / grey directors*).

Podsumowując, należy zaznaczyć, że w modelu anglosaskim koncepcja spółki jest instrumentalna, a najważniejszymi grupami interesu są akcjonariusze indywidualni i instytucjonalni, tacy jak np. fundusze inwestycyjne. Horyzont czasowy decyzji jest krótkoterminowy i występuje silna zależność wynagrodzenia od wyników spółek. System ten wyróżnia duże znaczenie rynków kapitałowych oraz istnienie rynków kontroli spółek¹⁶³.

W amerykańskim *corporate governance* występuje autokratyczny styl zarządzania spółką z jednoczesnym mocno rozwiniętym trybem kontroli zewnętrznej, silnie zorientowanym na ochronę interesów akcjonariuszy. Ponadto odznacza się dynamiką, czyli wyszukiwaniem wciąż nowych rozwiązań i ścieżek rozwoju w ramach amerykańskiego ładu korporacyjnego¹⁶⁴. Wszystko w tym systemie sprowadza się do tego, że na pierwszym miejscu – jak podkreślił ceniony amerykański ekspert

¹⁶⁰ M. Rogatko, *Komunikacja między radą nadzorczą a zarządem w polskich spółkach giełdowych...*, s. 39–41.

¹⁶¹ A. Cadbury, *The Report on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee, London 1992.

¹⁶² B. Tricker, *Corporate Governance...*

¹⁶³ J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe...*, s. 165.

¹⁶⁴ K. A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny...*, s. 126–127.

w dziedzinie ładu korporacyjnego J. J. Oliver – jest zawsze akcjonariusz, a dopiero na drugim członek rady dyrektorów z jego „nadzwyczajną” odpowiedzialnością¹⁶⁵.

Przeciwieństwem prezentowanego przez model anglosaski systemu monistycznego (ang. *one-tier board*), czyli jednopoziomowego, wyróżniającego się jednym organem zarządzająco-sterującym, jest model dualistyczny. Zakłada on podział władzy na wykonawczą, w formie zarządu oraz nadzorczą, w postaci rady nadzorczej¹⁶⁶ i jest on najczęściej stosowany w krajach Europy kontynentalnej.

1.4.2. Model niemiecki

Model niemiecki w odróżnieniu do modelu anglosaskiego kultywuje system dualistyczny i mimo że nawet sami Niemcy są często niezadowoleni z rozdzielania organu zarządzająco-wykonawczego (zarząd – niem. *Vorstand*) od nadzorczego (rada nadzorcza – niem. *Aufsichtsrat*), nadal utrzymuje się dwupoziomowość struktur władzy. Spółka rozpatrywana jest natomiast jako niezależna instytucja o wysokiej koncentracji własności.

Społeczeństwo niemieckie w życiu gospodarczym i społecznym kładzie nacisk na kolektywizm, co oznacza, że cele i dobro kolektywu, czyli grupy osób, które łączy wspólny cel, praca lub inna działalność¹⁶⁷, przeważają nad celami i dobrem jednostek¹⁶⁸. W związku z tym w prowadzeniu spółki nie liczy się interes tylko właścicieli, ale również wszystkich pozostałych interesariuszy spółki.

Prowadzący spółkę menedżerowie koncentrują się w modelu niemieckim na głównym celu spółek, czyli ich długookresowym rozwoju. Oznacza to dla akcjonariuszy tyle, że np. maksymalizacja zysku dla właściciela jest niższej rangi wartością zarządzania spółką niemiecką niż np. poprawa jakości produktów, wzrost udziału rynkowego, społeczna harmonia czy też ochrona miejsc pracy. Wywodzi się to z fundamentów prawa niemieckiego, według którego od XIX wieku spółka nie

¹⁶⁵ R. W. Oliver, *How Boardroom America Can Restore Trust*, “Journal of Business Strategy” 2002, Vol. 23, No. 6, s. 11.

¹⁶⁶ D. Dobija, I. Koładkiewicz, *Ład korporacyjny...*, s. 25.

¹⁶⁷ *Słownik języka polskiego PWN*. Pozyskano z: <https://sjp.pwn.pl/slowniki/kolektyw.html> (dostęp: 13.04.2021).

¹⁶⁸ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Kolektywizm> (dostęp: 13.04.2021).

funkcjonuje jako podmiot ekonomiczny, ponieważ traktowana jest przez państwo i organy spółek jako podmiot społeczny¹⁶⁹.

Członkowie rady nadzorczej niemieckich spółek w ramach swoich obowiązków służbowych nie tylko monitorują i nadzorują pracę zarządu, lecz także doradzają zarządzającym w najważniejszych kwestiach biznesowych i wewnątrzorganizacyjnych. Stanowi ona formę spoiwa między spółką a jej partnerami biznesowymi i finansowymi¹⁷⁰.

Formalnie członków rady nadzorczej wybiera walne zgromadzenie akcjonariuszy, ale nieformalnie głos w tej sprawie zabiera również zarząd. Liczba nadzorców w niemieckiej radzie wynosi od 12 do 22 osób, co jest uzależnione od wielkości spółki oraz rodzaju przemysłu, w którym ona działa. Zgodnie z regulacjami prawnymi jedną połowę funkcjonariuszy nadzoru wybierają akcjonariusze, a drugą pracownicy. Właściciele namaszczają na to stanowisko zazwyczaj emerytowanych członków zarządu danej spółki, przedstawicieli banków lub towarzystw ubezpieczeniowych, członków zarządów innych spółek, a także wybitnych pracowników lub przedstawicieli świata nauki. Pracownicy natomiast wskazują na to stanowisko przedstawicieli odpowiedniego związku zawodowego. Przewodniczący jest wybierany zawsze przez właścicieli spółki i dysponuje dwoma głosami na forum całej rady. Ma to zabezpieczyć spółkę i jej właścicieli przed zbyt dużym wpływem ze strony związkowej i pracowniczej na decyzje podejmowane w ramach zarządu¹⁷¹.

Oprócz funkcji kontrolnej i doradczej niemieckie rady nadzorcze mają kompetencje wyboru członków zarządu i ustalania wysokości ich wynagrodzenia, a stopień włączenia rady do procesu podejmowania decyzji w spółce jest regulowany przez statut spółki, a nie prawo handlowe¹⁷².

Gospodarka niemiecka często nazywana jest siecią ze względu na tworzenie przez akcjonariat sieci wzajemnych powiązań i wpływów biznesowych, do których należą przede wszystkim banki, towarzystwa ubezpieczeniowe oraz grupy kapitałowe. Niemiecki ład korporacyjny charakteryzuje się właśnie dualizmem oraz rozbudowaną siecią powiązań własnościowych, organizacyjnych oraz personalnych pomiędzy koncernami.

¹⁶⁹ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 171.

¹⁷⁰ K. A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny*, s. 130.

¹⁷¹ J. Lorsh, *Corporate governance...*, s. 100–101.

¹⁷² J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Jóźwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych...*, s. 79.

W Niemczech systematycznie od kilkunastu lat podnosi się poziom odpowiedzialności cywilnej funkcjonariuszy nadzoru za niedopełnienie obowiązków służbowych, czyli za brak właściwego nadzoru. Oznacza to, że akcjonariusz ma prawo zaskarżyć radę za straty spółki, których członkowie nadzoru byli świadomym bądź nieświadomym inicjatorem. Ponadto rady nadzorcze wewnątrz własnej struktury są podzielone na reprezentantów akcjonariuszy oraz pracowników, gdzie jest to wypuklone w znaczący sposób w spółkach zobowiązanych do stosowania zasady kodeterminacji, czyli prawa do zachowania wpływu pracowników na decyzje spółek¹⁷³. Pojawiła się dość niebezpieczna praktyka podwójnych standardów, tzn. od strony reprezentantów akcjonariuszy i z drugiej strony załogi ze względu na ich osobne spotkania z udziałem zarządu¹⁷⁴,

Biorąc pod uwagę stopień wpływu akcjonariuszy na funkcjonowanie ich spółek, można stwierdzić, że model niemiecki jest najniżej w hierarchii wszystkich pozostałych systemów *corporate governance*. W Stanach Zjednoczonych czy w Wielkiej Brytanii w porównaniu do modelu niemieckiego właściciele mają znaczący wpływ na spółkę i permanentnie kontrolują ich działalność w każdym możliwym aspekcie. Inwestorzy, np. w modelu łańskim, mają zaś mniejszy zakres możliwości oddziaływania na decyzje podejmowane w spółce, choć wciąż większy niż w systemie niemieckim. Francuscy akcjonariusze mają prawo odwołania członków zarządu w każdym dowolnym momencie, jeżeli uznają to za wskazane, ale wpływ pracowników nie jest tak silnie zinstytucjonalizowany, jak w krajach należących do modelu niemieckiego.

1.4.3. Model łański

Model ten, podobnie jak anglosaski, różni się na niektórych płaszczyznach funkcjonowania w zależności od kraju jego zastosowania. We Francji organy spółki zgodnie z francuskim kodeksem handlowym (franc. *code de commerce*) mają możliwość wyboru systemu ładu korporacyjnego¹⁷⁵ pomiędzy modelem jednopoziomowym (franc. *Système moniste*) i dwupoziomowym (franc. *Système*

¹⁷³ S. J. Adamczyk, *Finansyzacja przedsiębiorstwa jako czynnik jego alienacji od sfery realnej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 9.

¹⁷⁴ K. J. Hopt, *The German Two-Tier Board: Experience, Theories Reforms*, [w:] K. J. Hopt, H. Kanda, M. J. Rue, E. Wymeersch, G. Prigge (red.), *Comparative Corporate Governance – The State of the Art. And Emerging Research*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 247.

¹⁷⁵ D. Dobija, I. Kołatkiewicz (red.), *Ład korporacyjny...*, s. 26.

dualiste)¹⁷⁶. Struktura dwupoziomowa jest jednak stosowana bardzo rzadko¹⁷⁷. Aż 98% wybiera system monistyczny¹⁷⁸ i ten stan utrzymuje się od lat w niemalże niezmienionej proporcji¹⁷⁹.

Własność korporacyjna jest silnie skoncentrowana, przy czym np. we Francji stopień koncentracji mierzony łącznym udziałem procentowym pięciu największych akcjonariuszy w całym kapitale własnym wynosi średnio 48% w największych spółkach francuskich i ok. 87% w spółkach włoskich¹⁸⁰. Charakterystyczną cechą tego modelu jest w strukturach własnościowych spółek silna pozycja holdingów finansowych, gdzie podmiot kontrolujący nabywa w jednostkach zależnych znaczne udziały kapitałowe lub określonej wartości akcje¹⁸¹, holdingów przemysłowych (jednostki tworzące holding przemysłowy są z jednej gałęzi przemysłu¹⁸²), znanych rodzin, banków oraz rządów. We Francji i Hiszpanii szczególnie mocną pozycją mogą poszczycić się banki. Inaczej jest we Włoszech, gdzie instytucje finansowe mają zakaz nabywania papierów wartościowych na własny rachunek, natomiast w Belgii istnieje możliwość ich nabycia, ale jest to obwarowane precyzyjnie określonymi warunkami.

Jedną z cech wyróżniającą ten model na tle innych jest relatywnie duża rola własności rodzinnej w strukturach własnościowych spółek, np. udział rodzin założycielskich w spółkach francuskich wynosi ok. 19,5%, a we Włoszech jest on znacznie większy¹⁸³.

Zasada, która jest charakterystyczna dla modelu anglosaskiego – „Jedna akcja, jeden głos” (ang. *one share, one vote*) – nie obowiązuje w krajach wywodzących się z modelu łańciskiego, co tym samym ponownie przybliża ją do systemu niemieckiego.

W spółkach francuskich znaczna część akcji (ok. 25% kapitału własnego) ma charakter uprzywilejowany co do dywidendy, ale bez prawa głosu, a następne 25% to certyfikaty inwestycyjne z prawem transferu ograniczonym do dotychczasowych ich

¹⁷⁶ I. Kluska-Żak, M. Żak, *Odpowiedzialność zarządców we francuskich spółkach kapitałowych*, „Problemy Współczesnego Prawa Międzynarodowego, Europejskiego i Porównawczego” 2008, t. VI, s. 69–91.

¹⁷⁷ D. Lamèthe, *L'approche française du "Gouvernement d'entreprise"*, "Revue internationale de droit comparé", październik - grudzień 1999, vol. 51, no. 4.

¹⁷⁸ International Capital Markets Group (ICMG), *International corporate governance: Who holds the reins?* London 1995.

¹⁷⁹ K. A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny...*, s. 136.

¹⁸⁰ OECD, *OECD Economic Surveys*, Paris 1997.

¹⁸¹ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Holding> (dostęp: 2.06.2021).

¹⁸² <https://mfiles.pl/pl/index.php/Holding> (dostęp: 2.06.2021).

¹⁸³ International Capital Markets Group (ICMG), *International corporate...*

posiadaczy¹⁸⁴. W spółkach tych dopuszczalne jest krzyżowanie się akcji pomiędzy spółkami, czego rezultatem jest posiadanie aż 57,9% akcji francuskich spółek publicznych przez niefinansowe grupy kapitałowe¹⁸⁵, które mogą posiadać w portfelu inwestycyjnych bezpośrednio lub za pośrednictwem spółek zależnych nie więcej niż 10% akcji krzyżujących się. Mimo braku uregulowań prawnych w tym zakresie nikt nie sprzeciwia się zasadzie, że powiązań krzyżowych nie wykorzystuje się przy fuzjach oraz przejęciach.

Na tle modelu łańciskiego Francja wyróżnia się swobodą wyboru przez spółkę jedno- lub dwupoziomowego systemu zarządzania. Oficjalnie w modelu francuskim nie znajdziemy podziału rady dyrektorów na wykonawczych i nie-wykonawczych, ale w rzeczywistości min. dwie trzecie członków rady można określić jako dyrektorów nie-wykonawczych, w większości reprezentujących największych akcjonariuszy. Ponadto charakterystyczną cechą tego systemu jest silna pozycja prezydenta spółki, niemalże równorzędna z amerykańskim CEO.

Istotność braku powiązań rodzinnych osób partycypujących w radzie dyrektorów wykazało bankructwo w 2003 r. światowego lidera w zakresie produkcji mleczarskiej – firmy Parmalat. W spółce tej spośród 13 członków rady dyrektorów, czterech z nich, w tym przewodniczący rady, miało bliskie powiązania rodzinne, co wpłynęło na ułatwienie opracowania metody malwersacji kilku miliardów euro z rachunku spółki¹⁸⁶.

Najbardziej rodzinny układ w biznesie reprezentuje jednak model japoński, z tymże w odróżnieniu do łańciskiego systemu zazwyczaj przynosi on same korzyści w odniesieniu do ładu korporacyjnego.

1.4.4. Model japoński

Japoński system *corporate governance* jest ściśle powiązany z tradycją familizmu i wartościami rodzinnymi bazującymi na szerszym obszarze znaczenia tego pojęcia niż tylko więzy krwi. System ten charakteryzuje się pewnymi podobieństwami do modelu niemieckiego, jednakże zaliczany jest do grupy modeli relacyjnych, czyli opartych na

¹⁸⁴ J. Weimer, J. C. Pape, *A Taxonomy...*, s. 159.

¹⁸⁵ OECD, *OECD Economic Surveys...*

¹⁸⁶ A. Melis, *Corporate Governance Failures: to what Extent is Parmalat a particular Italian Case?*, "Corporate Governance" 2005, Vol. 13, No. 4, s. 478–488.

wzajemnych relacjach pomiędzy uczestnikami struktury *corporate governance*¹⁸⁷. Amerykańska okupacja w latach 1945–1952 także pozostawiła swój ślad w funkcjonowaniu japońskiego świata korporacyjnego¹⁸⁸.

W systemie tym obowiązuje harmonijna i oparta na jasnych zasadach współpraca między biznesem a rządem, gdzie celem obydwu stron jest zapewnienie zespołowego dobrobytu¹⁸⁹.

Japończycy skupiają się przede wszystkim na zapewnieniu spółce długotrwałego funkcjonowania na rynku przy jednoczesnej silnej pozycji w podstawowych obszarach działalności. W przypadku tego systemu charakterystyczne są tzw. krzyżujące się akcje (ang. *cross-shares*), czyli rozbudowana sieć powiązań kapitałowych między spółkami za pomocą akcji wzajemnie się krzyżujących (co oznacza, że jedna spółka posiada akcje w drugiej i na odwrót)¹⁹⁰. Tworzące się w ten sposób *keiretsu* („sieć spółek”, czyli duże grupy kapitałowe powiązane nie tylko poziomo i pionowo, ale również międzysektorowo, charakteryzujące się silną zależnością od banków¹⁹¹) skupia dostawców, kooperantów, klientów oraz banki. W centrum znajduje się zazwyczaj duża spółka przemysłowa albo handlowa lub duży bank. Ten model funkcjonowania obejmuje swym zasięgiem prawie 100 spośród 200 największych spółek japońskich¹⁹².

Podstawową zasadą funkcjonowania japońskich spółek jest tzw. *lifetime employment*¹⁹³, co oznacza zarówno pracę w tej samej spółce przez całe życie, jak i koalicję przedstawicieli pracowników oraz akcjonariuszy. Mają oni największe przełożenie na końcowe decyzje menedżerów, którzy realizują się jako mediatorzy i integratorzy pożytku obydwu stron¹⁹⁴.

Japońskie prawo handlowe traktuje akcjonariuszy jako ważną grupę interesów, ale dla nich samych liczy się tylko długofalowa żywotność danego *keiretsu*. Akcje, które posiadają właściciele, są traktowane przede wszystkim jako inwestycja

¹⁸⁷ M. Aluchna, P. Płoszajski, *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Wydawnictwo SGH, Warszawa, 2008, s. 121–124.

¹⁸⁸ M. Jerzemowska, *Modernizacja czy amerykańskizacja japońskiego nadzoru korporacyjnego – zarys problemu*, „Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance” 2017, Vol. 15, No. 2, s. 33–34.

¹⁸⁹ *Ibidem*, s. 40–44.

¹⁹⁰ J. Teranishi, *Evolution of the Economic System in Japan*, Edward Elgar, 2005.

¹⁹¹ M. Aluchna, P. Płoszajski, *Zarządzanie japońskie...*, s. 141–142.

¹⁹² M. Okabe, *Corporate Governance in Japan: Evolution, Policy Measures, and Future Issues*, [w:] F.J. Lopez Iturriaga (red.), *Codes of Good Governance Around the World*, Nova Science Publishers, New York 2009.

¹⁹³ R. Hattori, E. Maeda, *The Japanese Employment System*, „Bank of Japan Monthly Bulletin” 2000, January. Pozyskano z: https://www.boj.or.jp/en/research/brp/ron_2000/data/ron0001a.pdf (dostęp: 12.07.2023 r.)

¹⁹⁴ K. K. Wałęcka-Matyja, *Familizm – pojęcie, pomiar i znaczenie dla zdrowia psychicznego*, „Psychiatria Polska” 2020, Vol. 54, No. 4, s. 791–806.

długoterminowa, zacieśniająca więzy biznesowe oraz zapewniająca bezpieczeństwo niedopuszczenia do danego biznesu niechcianych partnerów lub inwestorów.

Powszechna struktura własnościowa spółek japońskich opiera się przede wszystkim na należności jednej trzeciej kapitału własnego do banków i kolejnej jednej trzeciej do spółek należących do tej samej grupy. Jest to tzw. własność wzajemna¹⁹⁵. Bank, który zazwyczaj jest najbardziej zaangażowany kapitałowo, czuwa nad stabilnością finansową spółki i w razie potrzeby ingeruje poprzez na przykład spłatę przeterminowanych zobowiązań.

W modelu japońskim istnieje całkiem odmienny porządek dotyczący wewnętrznego ładu korporacyjnego niż w każdym innym systemie. Co prawda opiera się on na systemie monistycznym (czyli jednopoziomowym, łączącym funkcje zarządcze i nadzorcze w jeden organ zwany radą dyrektorów), formalnie zbliżonym do rozwiązań anglosaskich, ale podział członków rady dyrektorów odbiega od tych reprezentowanych w innych systemach. Przede wszystkim japońskie organy nadzorcze liczące od 20 do 30 członków w 90% składają się z obecnych lub byłych menedżerów wyższego szczebla spółki. Ponad 80% rad w Japonii w ogóle nie ma w swoich strukturach dyrektorów zewnętrznych, następne 15% ma ich maksymalnie dwóch, a nieliczni dyrektorzy zewnętrzni to zazwyczaj przedstawiciele kredytodawców.

Z prawnego punktu widzenia japońskie spółki opierają się na reprezentacji interesów akcjonariuszy i społeczeństwa, ale w praktyce zajmują się one interesami spółki jako kolektywu pracowników. Jest to spowodowane dwoma czynnikami. Pierwszym z nich jest fakt, że pracownicy są jedną z dwóch głównych grup interesów i wspólnie tworzą wpływową rodzinę. Kolejnym czynnikiem jest istota wyboru członków rady przez samego prezydenta korporacji, a zatem walne zgromadzenie jest tylko formalnym tłem dla kolektywu pracowników¹⁹⁶. Pracownicy zaszczytzeni funkcją w radzie zazwyczaj w ogóle nie krytykują polityki prowadzonej przez swoich przełożonych, czyli przez organ wykonawczy spółki, albo robią to bardzo rzadko. Prezydent spółki powołuje kilkusobowy komitet wykonawczy, który ma stanowić jego zaplecze, a radę, której przewodniczy zazwyczaj emerytowany prezydent, sprowadza do roli reprezentanta spółki w kontaktach z opinią publiczną, rządem oraz przemysłem.

¹⁹⁵ W. C. Kester, *Japanese takeovers: The Global Contest for Corporate Control*, Harvard Business School Press, Boston 1991, s. 57–59.

¹⁹⁶ K.A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny...*, s. 129–135.

Przewodniczący rady dyrektorów znanej, międzynarodowej firmy Toyota – Hiroshi Okuda – zaznaczał, że zasada dożywotniego zatrudnienia (ang. *lifelong employment*) jest atutem, a nie słabością japońskich spółek, jak się często podkreśla podczas dyskusji nad określonymi modelami *corporate governance*. Według niego nie koliduje to z elastycznym dostosowaniem się spółki i jego kadry do aktualnych potrzeb danego rynku. Eksponował on pozytywne aspekty dłuższej współpracy z menedżerami, takie jak ich partycypacja w tworzenie balansu, równowagi pomiędzy najważniejszymi interesariuszami, jakimi w przypadku spółek japońskich są akcjonariusze, menedżerowie i pracownicy¹⁹⁷. Należy jednak podkreślić, że w japońskim ładzie korporacyjnym można dopatrzeć się kilku uchybień, takich jak fakt, że nie istnieją twarde kryteria oceny, dzięki którym wpływ funkcjonującego ładu korporacyjnego na efektywność działania spółek byłby mierzalny. Ponadto pielęgnowane więzi rodzinne i koleżeńskie nierzadko zamieniają się w pasożytnicze układy między bankami, menedżerami, partnerami biznesowymi oraz przedstawicielami rządu.

W japońskiej gospodarce rynek kapitałowy jest mocno rozwinięty, ma spore znaczenie i jest najstarszy w Azji, dlatego rynek kontroli spółek nie ma w Japonii praktycznego uzasadnienia. Wszelkie procesy przejęć albo fuzji odbywają się w atmosferze pokojowej, wręcz przyjacielskiej, a do wrogich przejęć dochodzi bardzo rzadko¹⁹⁸.

Japoński *corporate governance* bazuje zatem na wartościach rodzinnych, dążeniu do konsensusu ekonomicznego oraz społecznego. Jest mostem łączącym zachodnie reguły ładu korporacyjnego z lokalną tradycją kulturową.

Model *corporate governance* zawsze współgra z prawem funkcjonującym w danym kraju, z jego doktryną ekonomiczną i polityczną. Poszczególne modele mają zatem cechy charakterystyczne tylko dla danego kraju macierzystego¹⁹⁹.

¹⁹⁷ H. Okuda, *Ethics of Managers First!* “Nihon Keizai Shimbun” 2002, s. 450.

¹⁹⁸ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 175–178; K.A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny...*, s. 138–141.

¹⁹⁹ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 164.

1.4.5. Polski model ładu korporacyjnego

Położenie Polski niemal w centrum Europy miało znaczenie dla pobudzenia rozwoju *corporate governance* w tym regionie. Proces ten można podzielić na trzy etapy. Pierwszy z nich sięga połowy XVIII wieku, kolejny obejmuje lata 1918–1939, a ostatni, trzeci przypadał na czas transformacji z gospodarki centralnie planowanej na gospodarkę rynkową, czyli okres od 1989 roku²⁰⁰.

W połowie XVIII w. pojawiły się normy prawne powiązane z tworzeniem nowych zasad w gospodarce. Wówczas uformował się system kapitalistyczny, którego istotnym elementem był Kodeks Zamoyskiego. Sklasyfikował on niezorganizowany dotąd system prawny i wpłynął na progres prawnego statusu chłopów i mieszczaństwa, ale w 1780 r. nie został przyjęty przez ówczesny sejm²⁰¹. W tym czasie powstały również wywodzące się z prawa francuskiego dwa kodeksy, tzn. cywilny oraz handlowy Napoleona, które wraz z Kodeksem Zamoyskiego stanowiły istotną część rozbudowy *corporate governance* w Polsce²⁰². Na strukturę prawa polskiego znaczący wpływ miało z kolei prawo niemieckie, a także warunki gospodarcze, które wykreowały pierworys polskiego *corporate governance*. Najważniejszym determinantem wykluwania się ładu korporacyjnego w Polsce było powstanie 12 maja 1817 roku Giełdy Papierów Wartościowych (skrót GPW) w Warszawie²⁰³, przy czym początkowo handlowano tam jedynie weksłami oraz obligacjami.

Kolejny etap rozwoju *corporate governance* w Polsce przypadł na wyjątkowy okres dla Polski odzyskania niepodległości w 1918 roku. Z tym wydarzeniem wiązała się również konieczność odbudowy kraju. 17 marca 1921 r. uchwalono Konstytucję marcową, na podstawie której nastąpił podział władzy na: ustawodawczą, wykonawczą i sądowniczą, przy jednoczesnej silnej dominacji tej pierwszej²⁰⁴. Wszelkie stworzone wówczas podwaliny prawne przyczyniały się do rozwoju przedsiębiorczości, a tym samym również *corporate governance*.

Od 1 lipca 1934 r. obowiązywał kodeks handlowy, ale w 2001 r. nastąpiła zmiana prawa handlowego i kodeks ten został uchylony, a na jego miejsce wprowadzono

²⁰⁰ K. Matyszczyk, *Rozwój nadzoru korporacyjnego w Polsce*. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2017, s. 251.

²⁰¹ *Zbiór praw sądowych na mocy konstytucji roku 1776 przez J.W. Andrzeja Zamoyskiego*. Pozyskano z: www.starodruki.ihuw.pl (dostęp: 14.11.2016).

²⁰² A. Wielomski, *Krytyka Kodeksu Napoleona we Francji w XIX wiek*, [w:] S. Jaczyński (red.), *Doctrina*, Pracownia Wydawnicza WH, Siedlce 2008, s. 203.

²⁰³ Giełda Papierów Wartościowych, www.gpw.pl (dostęp: 14.11.2016).

²⁰⁴ Ustawa z dnia 17 marca 1921 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. Nr 44, poz. 267).

kodeks spółek handlowych²⁰⁵. Zasady prawa stanowiące fundament postępowania w zakresie zarządzania i nadzoru spółkami stworzono jednak na przełomie lat 20. i 30. XX wieku. W dalszej kolejności uchwalono Prawo o spółkach akcyjnych²⁰⁶. Obejmowało ono zarówno prawa, jak i obowiązki akcjonariuszy oraz akcjonariatu.

Trzecia faza rozwoju systemu korporacyjnego w Polsce przypadła na rok 1989, czyli powrót gospodarki wolnorynkowej. Rozwój ładu korporacyjnego wyróżniał się wówczas fazą kształtowania oraz dojrzałości. Na początku przekształcono stare normy prawne oraz zasady instytucjonalne *corporate governance*, gdyż nie współgrały one z nowymi wyzwaniami tego okresu. Ponadto Unia Europejska, do której miała przyłączyć się Polska, wystosowała wiele żądań związanych z dostosowaniem się państw zrzeszonych do wspólnych wymogów oraz regulacji prawnych.

Kolejnym istotnym wydarzeniem w procesie budowy podstaw polskiego systemu ładu korporacyjnego była ustawa z dnia 22 marca 1991 dotycząca prawa o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszami powierniczymi²⁰⁷. Wyznaczała ona prawne granice funkcjonowania podstawowych instytucji rynku kapitałowego, czyli Giełdy Papierów Wartościowych, a także Komisji Papierów Wartościowych i Giełd (skrót KPWiG), która nadzorowała podmioty rynku kapitałowego²⁰⁸. Zakres kompetencji KPWiG wpływał bezpośrednio na tworzenie systemu nadzoru, a do najważniejszych z nich należały m.in.²⁰⁹:

- 1) sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem reguł uczciwego obrotu i konkurencji w zakresie publicznego obrotu papierami wartościowymi;
- 2) sprawowanie nadzoru nad zapewnieniem powszechnego dostępu do rzetelnych informacji na rynku papierów wartościowych;
- 3) inspirowanie, organizowanie i podejmowanie działań zapewniających ochronę inwestorów.

²⁰⁵ S. Lachiewicz, *Rola i zasady funkcjonowania zarządu w strukturze spółki akcyjnej*, [w:] J. Jeżak (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 70–87.

²⁰⁶ K. Oplustil, *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 112–113.

²⁰⁷ Ustawa z dnia 22 marca 1991 r. prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych, Dz.U. z 1991 r., Nr 103, poz. 447, ze zm.

²⁰⁸ W. Bożek, *Uwarunkowania nadzoru korporacyjnego w Polsce oraz efektywność corporate governance*, [w:] H. Babis, M. Janowski, M. Musiał, J. Rzempała (red.), *Współczesne problemy ekonomii, finansów, zarządzania i marketingu z perspektywy młodych naukowców*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2015, s. 116.

²⁰⁹ I. Koładkiewicz, *Nadzór korporacyjny. Perspektywa międzynarodowa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 38.

12 kwietnia 1991 r. reaktywowano Giełdę Papierów Wartościowych (GPW). Jej głównym celem był rozwój polskiego rynku kapitałowego. Obecnie, czyli po ponad 30 latach, GPW nadal nadzoruje realizację obowiązku informacyjnego, który powinien być przestrzegany przez wszystkie spółki notowane na giełdzie²¹⁰. GPW monitoruje również działania spółek giełdowych, analizując ich zlecenia i udział w obrocie.

Niezależnie od historii powstania system ładu korporacyjnego w Polsce nadal bazuje on na zasadach funkcjonowania modelu niemieckiego. Wiąże się to z silną koncentracją własności, mogącą zagrozić pozycji, a tym samym interesom akcjonariuszy mniejszościowych. Korzenie polskiego *corporate governance* bazujące na rozwiązaniach niemieckich wpłynęły na rozgraniczenie funkcji zarządu spółki i jej rady nadzorczej, przy czym zarząd kieruje działalnością operacyjną spółki i jest jej reprezentantem w sprawach zewnętrznych²¹¹, natomiast rada jest organem nadzorczym, kontrolnym oraz jednocześnie doradczym. Większość decyzji zarządu wymaga podjęcia uchwały rady²¹².

Polski model ładu korporacyjnego wciąż nierzadko charakteryzuje się brakiem uzależnienia wysokości wynagrodzenia organów spółki od poziomu osiągniętych przez spółkę wyników finansowych na koniec roku obrotowego. Należy to rozpatrywać jako negatywny aspekt polskiego *corporate governance*, gdyż nie działa to motywująco na zarządzających i nie skłania do osiągania jak najwyższych zysków dla właściciela (a tym samym maksymalizacji wartości spółki)²¹³.

W polskich spółkach akcyjnych obowiązuje zasada domniemania kompetencji zarządu, co oznacza, iż do zakresu obowiązków członków zarządu należy wszystko, co nie jest wyraźnie przyporządkowane w prawie handlowym lub w statucie/umowie spółki do pozostałych jej organów²¹⁴.

²¹⁰ E. Babula, A. Blajer-Gołębiowska, *Wpływ informacja na zachowanie na rynku akcji*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytet Gdański, s. 7–17. Pozyskano z: <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/86/0.pdf> (dostęp: 28.06.2018); M. Aluchna, *Polityka informacyjna w Polsce. Przypadek spółek giełdowych*, „e-Mentor” 2005, nr 2. Pozyskano z: <http://www.e-mentor.edu.pl> (dostęp: 28.06.2018).

²¹¹ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz. U. 2000, nr 94, poz. 1037, art. 368.

²¹² S. Sołtyński, *Corporate Boards in Poland*, [w:] P. Davis, K. J. Hopt, R. Nowak, J. van Solinge (red.), *Corporate Boards in Law and Practices: A Comparative Analysis in Europe*, Oxford University Press, Oxford 2013, s. 524.

²¹³ P. Urbanek, *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2006, s. 16–18.

²¹⁴ A. Opalski, *Komentarz do art. 483*, [w:] A. Opalski (red.), *Kodeks spółek handlowych. Tom III B. Spółka akcyjna. Komentarz art. 393–490*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016.

B. Tricker podzielił funkcje rady nadzorczej w strukturze *corporate governance*²¹⁵ na dwie grupy związane z²¹⁶:

- kształtowaniem wyników (ang. *performance*), w ramach której rada nadzorcze biorą udział w formułowaniu strategii (ang. *strategy formulation*) oraz kreowaniu polityki spółki (ang. *policy making*);
- prawidłowym funkcjonowaniem spółek (ang. *conformance*), gdzie rada prowadzi nadzór nad zakresem odpowiedzialności członków zarządu, czyli przejrzystości ich działań na rzecz akcjonariuszy oraz aktywności operacyjnej.

W epoce postenronowskiej, czyli po aferach w świecie korporacyjnym takich firm jak m.in. Enron, czy WorldCom związanych z nadużyciami menedżerskimi na początku XXI w. (2001 – 2003 rok), w Stanach Zjednoczonych i w Europie pojawiła się potrzeba zmian w ładzie korporacyjnym w sferze zarówno doradczej, jak i kontrolnej, polegających m.in. na wzmocnieniu pozycji rad nadzorczych, a w systemie monistycznym rad dyrektorów. Pozycja rad nadzorczych w polskich spółkach kapitałowych jest zdecydowanie słabsza niż w przypadku spółek niemieckich, mimo że obydwa organy działają w ramach tego samego modelu dualistycznego. Jednakże zarząd w Niemczech, zgodnie z prawem handlowym, musi uzyskać oficjalną aprobatę rady na podjęcie dużo bardziej rozbudowanej listy decyzji niż w ramach polskiego systemu ładu korporacyjnego²¹⁷. Często liczba pozycji na liście czynności zarządu, które muszą być zaakceptowane przez niemiecką radę przed ich wykonaniem bywa nawet jeszcze dłuższa, niż wynika to z prawa handlowego. Jest ona bowiem określana przez statut spółki, a czasami nawet osobiście przez funkcjonariuszy nadzoru bez możliwości odwołania się przez zarząd od ich decyzji do walnego zgromadzenia akcjonariuszy²¹⁸.

W Polsce walne zgromadzenie akcjonariuszy (zgromadzenie wspólników w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością) ma charakter konstytutywny. Organ ten podejmuje wszystkie najważniejsze decyzje w spółce w sprawach zarówno majątkowych, jak i tych o charakterze organizacyjno-korporacyjnym, a także w każdej innej sferze

²¹⁵ B. Tricker, *Corporate Governance...*

²¹⁶ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Jóźwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych w...*, s. 100.

²¹⁷ D. Hoffman, *Der Aufsichtsrat. Eine Handbuch für die Praxis*, Wydawnictwo C.H. Beck, München 1985, s. 69.

²¹⁸ M. Pawlak, *Działalność rady nadzorczej w spółce akcyjnej na przykładzie doświadczeń niemieckich*, Politechnika Lubelska, Lublin 1996.

działalności spółki²¹⁹. Akcjonariusze – mimo że mają szerokie spektrum możliwości w obszarze decydowania o bieżącej lub przyszłej sytuacji spółki – ponoszą odpowiedzialność przed sądem za wszelkie podjęte decyzje, np. poprzez powództwo o uchylenie uchwały, bowiem jej postanowienia nie mogą być sprzeczne ze statutem/umową spółki, dobrymi obyczajami, godzić w interes spółki, ani nie mogą być krzywdzące dla chociażby jednego akcjonariusza²²⁰. Prawo do wniesienia powództwa posiada każda osoba partycypująca w organach zarządu bądź nadzoru, jak również sam akcjonariusz, pod warunkiem, że głosował przeciwko uchwale, którą chce zaskarżyć, a po jej powzięciu zażądał zaprotokołowania sprzeciwu. Ponadto prawo zakwestionowania powziętej uchwały ma także akcjonariusz, który bezzasadnie nie został dopuszczony do udziału w walnym zgromadzeniu lub który brał w nim udział, ale posiedzenie zostało zwołane w sposób wadliwy. Mogą oni także zaskarżyć powzięcie uchwały w sprawie nieobjętej porządkiem obrad.

Wiele niepowodzeń we współpracy na poziomie zarządczym i nadzorczym wynika niemal bezpośrednio z systemu dualistycznego, w jakim tkwią polskie spółki kapitałowe. Wyraźnie widać tendencję światową (w tym w Europie kontynentalnej) zmierzającą ku rozwijaniu systemu monistycznego. Jest to zauważalne nawet w Niemczech, gdzie stopniowo wprowadza się wiele charakterystycznych elementów systemu anglosaskiego. System monistyczny zdecydowanie przoduje na świecie oraz jest identyfikowany z globalizacją gospodarki światowej. W wyniku wprowadzenia ostatniej nowelizacji k.s.h. Polska zaczyna podążać śladami niektórych krajów Europy, takich jak kraje skandynawskie czy Francja. Udzieliły one spółkom publicznym prawa wyboru systemu, w jakim chcą funkcjonować. Polski ustawodawca w projekcie nowelizacji k.s.h. stworzył nowy twór spółki kapitałowej – tzw. Prosta Spółkę Akcyjną (skrót PSA lub p. s. a.), w ramach której jest także możliwość wyboru pomiędzy systemem monistycznym i dualistycznym.

²¹⁹ S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz do artykułów 301–458*, tom III, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 862–1381.

²²⁰ Art. 422 § 1 k.s.h. oraz art. 425 § 1 k.s.h.

2. Teorie corporate governance

Ład korporacyjny można opisywać i analizować w odniesieniu do wielu nurtów teoretycznych²²¹. Według J. Jeżaka wybór modelu funkcjonowania ładu korporacyjnego zależy przede wszystkim od zarządu. Właściciele z kolei, poprzez tworzone procedury oraz stosunek do menedżerów, kształtują z nimi określone relacje²²², które przekładają się następnie na sposób realizacji kompetencji zawodowych przez funkcjonariuszy nadzoru.

Teorie ładu korporacyjnego – jak podkreślają L. Bohdanowicz²²³, I. Kołodkiewicz²²⁴ oraz J. Jeżak²²⁵ – opisują m.in. poszczególne role rad nadzorczych, przy czym każda z koncepcji rozpatruje działalność organów statutowych na innych płaszczyznach, czyli z innych perspektyw ich funkcjonowania w organizacji²²⁶. W żadnym jednak przypadku nie jest możliwe według J. Jeżaka kształtowanie efektywnego *corporate governance* bez ugruntowanych, prawidłowo funkcjonujących zawodowych relacji między wszystkimi stronami zaangażowanymi w działalność spółki²²⁷.

Należy zwrócić uwagę na brak konsekwencji ustawodawcy w zakresie ustalania ram obowiązków członków rady nadzorczej, czyli ich jednoczesnej roli kontrolnej i doradczej²²⁸. Paradoks ten spotęgowany jest poprzez obronę koncepcję *corporate governance*, ponieważ zgodnie z założeniem teorii agencji rola funkcjonariuszy nadzoru jest istotna ze względu na potrzebę kontroli zarządu z powodu asymetrii informacji i konfliktu interesów między właścicielami a organem zarządzająco-wykonawczym. Teoria dobrego zarządcy podkreśla z kolei demotywiącą rolę kontroli organów nadzorczych oraz konieczność współpracy obu gremiów (nadzorczego

²²¹ M. Aluchna, *Mechanizmy corporate governance...*, s. 27–36.

²²² J. Jeżak, *Relacje zarząd–rada nadzorcza spółki według różnych ujęć teoretycznych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, „Zeszyty Naukowe” 2011, nr 187, s. 135.

²²³ L. Bohdanowicz, *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

²²⁴ I. Kołodkiewicz, *Rada dyrektorów (rada nadzorcza) jako podstawowy wewnętrzny mechanizm nadzoru korporacyjnego*, [w:] D. Dobija, I. Kołodkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

²²⁵ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*

²²⁶ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Józwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych w...*, s. 97.

²²⁷ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 144–152.

²²⁸ B. Carrol, C. Ingley, K. Inkson, *Board think: Exploring the discourses and mindsets of directors*, “Journal of Management & Organization” 2017, Vol. 23, No. 5, s. 607–608.

i zarządzającego), co w ramach tej teorii jest związane z pełnym i uzasadnionym zaufaniem rady nadzorczej do menedżerów spółki²²⁹.

Teoretyczne podstawy ładu korporacyjnego można, według A. Adamskiej, C. Mesjasza i P. Urbanka, podzielić na ortodoksyjne i nieortodoksyjne, przy czym pierwsze z nich opisują procesy wewnętrzne i motywy, jakimi kierują się poszczególne organy spółek, a także skutki tej klasyfikacji uprawnień decyzyjnych, nadzorczych oraz kontrolnych²³⁰. Drugi nurt, tzw. nieortodoksyjny, opisuje ład korporacyjny jako zjawisko społeczne, gdzie można wyróżnić koncepcje: agencji w ujęciu społecznym, polityczną, etyki, uwarunkowań kulturowych oraz legitymizacji²³¹.

Z punktu widzenia teorii, ale także praktyki funkcjonowania spółek, do najbardziej interesujących propozycji w zakresie badania głównych ujęć koncepcyjnych w odniesieniu do wpływu rad nadzorczych na kształtowanie efektywnego *corporate governance* należą: teoria agencji, teoria służebności, teoria hegemonii menedżerskiej oraz teoria zasobowa²³². W każdej z tych koncepcji *corporate governance* rola rad nadzorczych jest inaczej zdefiniowana. W teorii agencji najważniejsze są funkcje kontroli i nadzoru, a rada dyrektorów bądź rada nadzorcza skupiają się na dbaniu o interesy akcjonariuszy, rozwiązując lub zapobiegając konfliktom pomiędzy zarządem a właścicielami, spowodowanym często sprzecznymi interesami obu stron i rozbieżnymi podejściami do ryzyka²³³. Teoria służebności z kolei podkreśla rolę doradcą rady, która zaznacza swoją obecność w spółce głównie poprzez współpracę z menedżerami. W tym przypadku zbędna jest kontrola ze strony funkcjonariuszy nadzoru ze względu na wystarczająco silną motywację menedżerów do realizacji swoich obowiązków w spółce na jak najwyższym poziomie - jednocześnie z korzyścią dla właściciela i całej organizacji²³⁴. Teoria zasobowa²³⁵ eksponuje radę jako zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenia w przebiegu zarządzania strategicznego oraz akcentuje jej rolę w procesie kreowania kapitału relacyjnego w wyniku łączenia organizacji z otoczeniem zewnętrznym²³⁶. Teoria hegemonii menedżerskiej²³⁷ głosi

²²⁹ M. Marchewka, *Konflikty wewnątrzgrupowe...*, s. 55–62.

²³⁰ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego...*, s. 52.

²³¹ Ibidem, s. 53.

²³² I. Koładkiewicz, *Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych*, „Problemy Zarządzania” 2014, nr 12(2/46), s. 71–74.

²³³ M. C. Jensen, W. H. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency, Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, Vol. 3, No. 4, s. 305–360.

²³⁴ J. H. Davis, F. D. Schoorman, L. Donaldson, *Toward a stewardship theory of management...*

²³⁵ A. J. Hillman, M. C. Withers, B. J. Collins, *Resource dependence theory: A review*, „Journal of Management” 2009, nr 35(6), s. 1404–1427.

²³⁶ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 215.

nadrzędną rolę organu wykonawczo-zarządczego spółki. W ramach tej koncepcji uwytatniona jest profesjonalizacja zarządu, który decyduje o losach spółki i sprowadza rolę rady nadzorczej do organu zatwierdzającego decyzje menedżerów. W tym przypadku ograniczona jest możliwość kontroli ze strony funkcjonariuszy nadzoru z powodu zjawiska asymetrii informacji i zbyt dużej ich zależności od zarządzających, m.in. ze względu na fakt, że wpływają na kształt i skład osobowy rady nadzorczej spółki, którą zarządzają.

W teorii agencji, jak już wspomniano, wśród kompetencji rad nadzorczych na pierwszy plan wysuwa się potrzeba kontroli i monitoringu zarządu²³⁸. Jest to również słuszne jak potrzeba współpracy między właścicielami a menedżerami (zgodnie z teorią służebności)²³⁹, dlatego w tym kontekście nie można traktować jednej koncepcji jako nadrzędnej względem drugiej. Obie teorie nie wykluczają się wzajemnie, są komplementarne względem siebie i tak też należy je rozpatrywać. Zastosowanie jednak konkretnej koncepcji ładu wewnątrz korporacyjnego zależy od podejścia akcjonariuszy/udziałowców oraz funkcjonariuszy nadzoru do ryzyka, a im bardziej będą oni nastawieni na ochronę interesów własnych oraz całej spółki przed egoistyczną postawą zarządu, tym więcej czasu poświęcą na ich kontrolowanie, co z kolei może demotywować organ wykonawczo-zarządczy do kolektywizmu i współpracy²⁴⁰.

2.1. Założenia teorii agencji

Na przełomie lat 60. i 70. XX wieku ekonomiści badali tendencję do podejmowania ryzyka przez osoby i grupy w organizacjach. Wykazali oni odmienne stanowisko kooperujących ze sobą grup wobec wszelkich zagrożeń płynących z zewnątrz i wewnątrz spółki. Zróznicowanie celów i podział ryzyka nazwano wówczas teorią agencji²⁴¹. Koncepcja ta dominuje w modelu anglosaskim i zakłada, że akcjonariusze/udziałowcy oraz menedżerowie dążą do maksymalizacji własnej użyteczności, przy czym dla akcjonariuszy oznacza to maksymalizację wartości kapitału

²³⁷ A. A. Jr. Berle, G. G. Means, *Corporations and the public investor*, "American Economic Review" 1930, nr 20, s. 54–71.

²³⁸ B. Tricker, *Corporate Governance. Principles...*, s. 60.

²³⁹ C. Sundaramurthy, M. Lewis, *Control and Collaboration...*

²⁴⁰ J. Jeżak, *Relacje zarząd-rada nadzorcza spółki...*, s. 135.

²⁴¹ P. Galewski, *Zastosowanie teorii agencji w zarządzaniu...*, s. 300.

zainwestowanego w spółkę, a dla zarządu z kolei większą władzę w spółce, większe wynagrodzenie i bezpieczeństwo utrzymania posady²⁴².

Za twórców teorii agencji uważa się Michaela C. Jensena i Williama H. Mecklinga, którzy rozpoczęli polemikę na jej temat w 1976 roku, po publikacji swojego artykułu pt. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* (*Teoria firmy: zachowanie menedżerskie, koszty agencyjne i struktura właścicielska*)²⁴³. W świetle tej koncepcji spółka to sieć powiązań, kontraktów pomiędzy osobami zaangażowanymi w jej funkcjonowanie²⁴⁴, gdzie istnieje konflikt interesów pomiędzy właścicielem (zwanym pryncypałem), a zarządem (zwanym agentem) spółki. Według M. Aluchny konflikt ten prowadzi z kolei do powstania kosztów agencji, czyli nakładów związanych ze zmniejszeniem ryzyka konfliktu interesów pomiędzy menedżerami a właścicielami²⁴⁵. Relacja na linii pryncypał – agent to z kolei związek agencji²⁴⁶, a jego podstawą jest kontrakt, w ramach którego pryncypał przekazuje agentowi prowadzenie w swoim imieniu działalności operacyjnej spółki²⁴⁷. Nie chodzi o prawny charakter zawieranego kontraktu, lecz o ekonomiczne jego znaczenie, co wyjaśnia E. O. Williamson pisząc, że prawników interesuje techniczna strona kontraktu, a ekonomistów tylko korzyści powstałe ze specjalizacji i wymiany. Oznacza to zatem, że wszelkie czynności podjęte zarówno wewnątrz spółki, jak i w relacji z otoczeniem dążą do zawarcia kontraktu bez względu na jego formę²⁴⁸.

Oczywiście natężenie konfliktu będzie różne w zależności od spółki, której dotyczy, a dokładnie jej struktury własnościowej. Bardziej skoncentrowany akcjonariat gwarantuje bowiem mniejsze ryzyko ukształtowania się konfliktu interesów pomiędzy organem stanowiącym a wykonawczo-zarządczym²⁴⁹.

Zagrożenie rozbieżnością interesów nigdy nie zniknie z areny funkcjonowania organizacji, a powstający na tym gruncie konflikt jest szczególnie uciążliwy, gdy spółka posiada nadwyżkę wolnych przepływów pieniężnych (ze względu na powstały dylemat ich efektywnego wykorzystania). F. H. Easterbrook, jako pierwszy zaproponował

²⁴² J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Jóźwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych w...*, s. 65.

²⁴³ M. C. Jensen, W. H. Meckling, *Theory of the Firm...*

²⁴⁴ M. Rogatko, *Komunikacja między radą nadzorczą a zarządem...*, s. 132.

²⁴⁵ M. Aluchna, *Mechanizmy corporate governance...*, s. 42.

²⁴⁶ Ibidem, s. 40.

²⁴⁷ J. Jeżak, *Lad korporacyjny...*, s. 145.

²⁴⁸ O. E. Williamson, *The Firm as a Nexus of Treaties: An Introduction*, [w:] M. Aoki, B. Gustafson, O.E. Williamson, *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publications, London 1990, s. 1–25.

²⁴⁹ J. Jeżak, *Lad korporacyjny...*, s. 147.

kształtowanie polityki wypłat dywidend na bazie konfliktu interesów²⁵⁰, która to, według M. Rozeffa²⁵¹, odpowiednio prowadzona może służyć jako instrument monitoringu funkcjonowania spółki. F. H. Easterbrook podkreślił również, że wypłata dywidend może pełnić funkcję motywacyjną dla agentów korporacji, którzy w wyniku spożytkowania nadwyżki wolnych środków będą zmuszeni pozyskać zewnętrzne źródła finansowania projektów inwestycyjnych. To z kolei spowoduje, że wyniki organizacji oraz bezpośrednio działania samych menedżerów będą kontrolowane nie tylko przez nadzór, ale również rynek²⁵². Rada nadzorcza, jako ciało kontrolno-doradcze, bazując na przedstawionych powyżej argumentach, powinna dążyć do wykorzystania wypracowanego przez spółkę zysku netto na wypłacenie należności akcjonariuszom w formie dywidend.

Rada nadzorcza jako swoisty pomost komunikacji pomiędzy akcjonariuszami a zarządem powinna tak kształtować relacje pomiędzy nimi, aby nie były one zaburzone w wyniku braku zaspokojenia oczekiwań jednej ze stron²⁵³. Według B. Horbaczewskiej jest to częściowo możliwe, gdy cele zarówno menedżerów, jak i akcjonariuszy nie będą sprzeczne, np. poprzez uzależnienie kształtu i wysokości wynagrodzeń zarządu od wzrostu wartości dla akcjonariuszy. Należy pamiętać, że całkowita maksymalizacja własnej użyteczności obu tych organów jednocześnie jest nierealna²⁵⁴.

Teoria agencji, która powstała na gruncie ekonomii instytucjonalnej²⁵⁵ zakłada, że menedżerowie bez aktywnej kontroli, np. ze strony rady nadzorczej, skupiają się jedynie na maksymalizacji tzw. własnej użyteczności, zamiast na pomnażaniu zysków akcjonariusza bądź zwiększaniu wartości rynkowej kapitału akcyjnego spółki. Osobistą korzyść członkowie organu zarządzającego-wykonawczego uzyskują m.in. poprzez wzrost własnych wynagrodzeń i premii, nieuzasadniony wzrost zatrudnienia w spółce, inwestowanie w nieefektywne projekty o niskiej stopie zwrotu w celu realizacji wyłącznie własnych aspiracji, lub lokują kapitał w tzw. aktywa luksusowe, które nie wpływają na kreację wartości dodanej dla spółki (luksusowe wyposażenia biura,

²⁵⁰ F. H. Easterbrook, *Two Agency-Cost Explanations of Dividends*, "The American Economic Review" 1984, Vol. 74, No. 4, s. 650–659.

²⁵¹ M. Rozeff, *Growth, beta and agency costs as determinants of dividend payout ratios*, "Journal of Financial Research" 1982, Vol. 5, No. 3, s. 249–259.

²⁵² F. H. Easterbrook, *Two Agency-Cost...*, s. 650–659.

²⁵³ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Jóźwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych w...*, s. 97–98.

²⁵⁴ B. Horbaczewska, *Wypłata dla akcjonariuszy a wycena akcji na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo CeDeWu, 2012, s. 24 i n.

²⁵⁵ S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny...*, s. 3.

kolejny drogi samochód służbowy czy też nieadekwatne do sytuacji, zbyt wysokie wydatki reprezentacyjne).

Teoria agencji podejmuje zatem próbę rozwiązania dysonansu na linii pryncypał – agent, czyli akcjonariusz/udziałowiec – zarząd, tak, by członkowie organu wykonawczego skupili się na maksymalizacji wartości dla właściciela zamiast na pomnażaniu własnych korzyści²⁵⁶. Gwarantem tego ma być właśnie rada nadzorcza jako organ kontrolujący zarząd. M. C. Jensen i W. H. Meckling uważali, że właściciele spółek, zatrudniając agenta, mogą ustrzec się przed sytuacją, gdy koncentruje się on na maksymalizowaniu własnych aspiracji, poprzez zastosowanie różnego rodzaju środków motywacyjnych określonych przez radę nadzorczą, najczęściej na zlecenie akcjonariusza. Ponadto kolejnym ważnym krokiem ze strony funkcjonariuszy rady nadzorczej jest kontrola efektywności zastosowanych środków pod względem ich odzwierciedlenia w postaci lepszych wyników finansowych i pozafinansowych spółki, kreujących wartość dla pryncypała. Rada nadzorcza może również wpłynąć na zmniejszenie inklinacji agenta do kreowania własnej użyteczności poprzez zdefiniowanie ram jego odpowiedzialności za osiągnięte rezultaty działań. W razie potrzeby może też określić wysokość powstałego kosztu i ubiegać się o zadośćuczynienie²⁵⁷. Kolejnym mechanizmem, jaki mogą zastosować członkowie rady nadzorczej w przypadku braku subordynacji menedżerów spółki jest ich odwołanie z pełnionej funkcji bądź zawieszanie w świadczeniu usług²⁵⁸.

Antagonistyczne cele pryncypała i agenta w ramach ich funkcjonowania w spółce prowadzą do powstania problemów agencji²⁵⁹, do których zaliczamy asymetrię informacji²⁶⁰, konflikt interesów, jak również oportunistyczne zachowania menedżera²⁶¹. Rolą rady nadzorczej jako łącznika pomiędzy tymi dwoma organami jest, oprócz wyżej wymienionych działań, zapewnienie stałego przepływu informacji pomiędzy nimi²⁶² oraz minimalizowanie kosztów agencji. Najbardziej skuteczną tego metodą jest bezpośrednia obserwacja pracy zarządu²⁶³. Menedżerowie, dążąc bowiem

²⁵⁶ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 145.

²⁵⁷ M. C. Jensen, W. H. Meckling, *Theory of the Firm...*

²⁵⁸ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Józwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych w...*, s. 97–98.

²⁵⁹ I. Koładkiewicz, *Rady nadzorcze...*, s. 34.

²⁶⁰ Asymetria informacji dotyczy sytuacji, gdy jeden z podmiotów stosunku ekonomicznego posiada mniejszy zakres informacji niż drugi. Zob. M. Garbicz, Z. Staniek, *Mikroekonomia. Problemy zawodności rynku*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2009, s. 125.

²⁶¹ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego*, s. 41.

²⁶² M. Rogatko, *Komunikacja między radą nadzorczą a zarządem...*, s. 135–137.

²⁶³ Ibidem.

do maksymalizacji własnych korzyści, powodują narastanie kosztów agencji, które z kolei obniżają poziom korzyści pryncypała, bo to on ponosi ich ciężar jako właściciel spółki. Z drugiej jednak strony ciągły dozór menedżerów spółki przez radę nadzorczą mija się z celem ich zatrudnienia. Ważne są zatem profity, które mogą stanowić główny czynnik mobilizujący do solidnej, wyťažonej pracy agentów. Nie chodzi jedynie o wysokość wynagrodzenia, ale również np. o bezpieczeństwo zatrudnienia. Nastawienie zarządu na szybkie i spektakularne efekty, a nie na długoterminową strategię rozwoju spółki wynika bowiem zazwyczaj z ograniczonego okresu zatrudnienia w danej spółce. Przyczynia się to czasami również do przywłaszczenia przez zarządzających części majątku spółki np. poprzez sprzedawanie jej produktów krewnym czy znajomym po bardzo konkurencyjnych cenach lub korzystanie z know-how spółki przez rodzinne interesy zarządzających²⁶⁴. Ponadto według Kenneth J. Arrow akcjonariusz/udziałowiec (pryncypał) nie posiada żadnych dostępnych narzędzi permanentnego monitorowania działań zarządu (agenta) w ramach powierzonych im obowiązków, z tego też względu bez odpowiednich bodźców motywacyjnych agenci mają możliwość zatajania działań oraz informacji gospodarczej²⁶⁵, co daje im władzę w spółce i zapewnia wyższość nad innymi organami ładu korporacyjnego, którego są częścią.

Kolejnym dylematem w relacji agencji jest problem podziału ryzyka, który opisał K. M. Eisenhardt w swojej pracy pt. *Agency Theory: An Assessment and Review (Teoria agencji: ocena i przegląd)*. Obydwie zainteresowane ryzykiem strony mają w tej kwestii odmienne podejście, a zatem również rozbieżny zamysł prowadzenia spraw spółki²⁶⁶. Wynika to z faktu, że pryncypał, w odróżnieniu do agenta, ma możliwość ograniczenia ryzyka poprzez dywersyfikację portfela inwestycji, np. w wyniku nabycia akcji w różnych spółkach. Agent zazwyczaj nie ma możliwości rozszerzenia spektrum swojego angażu poprzez świadczenie pracy w innych spółkach czy zmiany miejsca pracy w krótkim okresie, gdyż zazwyczaj jest zobligowany do zachowania lojalności wobec spółki, w której jest obecnie zatrudniony jako menedżer. Dążenie do minimalizowania ryzyka ze strony menedżerów wynika również z ich chęci zmniejszenia własnego wysiłku, a tym samym często redukcji wzrostu wartości spółki. Ponadto horyzont działania zarządu spółki jest znacznie ograniczony w porównaniu

²⁶⁴ Ibidem, s. 146.

²⁶⁵ P. Galewski, *Zastosowanie teorii agencji w zarządzaniu...*, s. 303.

²⁶⁶ K. M. Eisenhardt, *Agency Theory: An Assessment and Review*, "Academy of Management Review" 1989, s. 59–65.

z długookresowymi planami funkcjonowania właścicieli w organizacji, ze względu na, zazwyczaj ograniczone czasowo, perspektywy zatrudnienia menedżerów w spółce²⁶⁷. Z kolei M. C. Jensen i W. H. Meckling podkreślają, że członkowie zarządu mogą dążyć do unikania ryzyka ze względu na chęć przejęcia konkretnych profitów na własne konto²⁶⁸. Zatem stopień determinacji w zakresie realizacji celu spółki (w tym akceptacja ryzyka bądź jej brak, mogące zaistnieć na drodze dążenia do osiągnięcia spodziewanych wyników finansowych i pozafinansowych na koniec roku obrotowego), to główna przyczyna rozbieżności ideologicznej dwóch stron kontraktu (pryncypał – agent), która uniemożliwia współpracę między nimi²⁶⁹.

Twórcy teorii agencji podkreślają, iż możliwe jest uniknięcie wszelkich powyżej wymienionych oportunistycznych postaw menedżerów pod warunkiem, że rada nadzorcza, jako organ negocjujący z zarządem, podpisze z nimi wspomniany już kontrakt, w ramach którego wysokość ich wynagrodzenia będzie uzależniona od stopnia realizacji przyjętych przez radę wartości wskaźników finansowych i pozafinansowych spółki, czyli wskazane jest wprowadzenie kontraktów opartych na wynikach (są to tzw. kontrakty bodźcowe, ang. *incentive contracts*). Kontrakty bodźcowe mogą dodatkowo zawierać benefity²⁷⁰, jak np. preferencyjne warunki lub ceny zakupu akcji spółki, bądź wysoka rekompensata dla odwoływanych członków zarządu²⁷¹. Kolejnym sposobem na zmniejszenie oportunistyzmu zarządu jest ograniczenie asymetrii informacyjnej, która opiera się na skonsumowaniu wszelkich danych płynących z rynku kapitałowego, rynku przedsiębiorstw oraz rynku menedżerów - z korzyścią dla zainteresowanych stron kontraktu²⁷². W czasach braku zaufania do rynków kapitałowych oraz instytucji państwowych, na tej płaszczyźnie rozważań teorii agencji istotną staje się rola rady nadzorczej w części dotyczącej jej funkcji kontrolnej²⁷³. To organ nadzorczy powinien bowiem motywować zarząd w taki sposób, aby ten nie zatajał informacji dotyczących spraw spółki oraz maksymalizował wszelkie korzyści z punktu widzenia właściciela²⁷⁴.

²⁶⁷ M. Aluchna, *Mechanizmy corporate governance*, s. 42–43.

²⁶⁸ M. Jensen, W. Meckling, *Theory of the Firm...*, s. 313.

²⁶⁹ K. M. Eisenhardt, *Agency Theory...*

²⁷⁰ E. Fama, *Agency Problems and the Theory of the Firm*, "Journal of Political Economy" 1980, No. 2, s. 288–307.

²⁷¹ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 146.

²⁷² Ibidem.

²⁷³ L. Bohdanowicz, *Funkcja kontrolna rady nadzorczej...*, s. 53.

²⁷⁴ M. Aluchna, *Koszty agencji*. Pozyskano z: http://www.pfcg.org.pl/article/7461_Koszty_agencji.htm (dostęp: 16.11.2021).

W literaturze polskiej i zagranicznej teoria agencji jest głównym wzorcem obrazującym nadzór wewnątrz korporacyjny, ponieważ - sprowadzając podstawowe założenia do antagonistycznych celów i oczekiwań określonych organów spółki wobec funkcjonowania w ramach struktur korporacyjnych - jest prosta do interpretacji. Ponadto, nawiązując do założeń klasycznej ekonomii, teoria agencji przedstawia osoby będące częścią *corporate governance* jako te, które pracują tylko na rzecz maksymalizacji własnych korzyści i unikają altruistycznych postaw wobec innych graczy korporacyjnych (interesariuszy).

Na podstawie koncepcji agencji można wywnioskować, że zarząd ma największą władzę w spółce, górując nawet nad organem stanowiącym, ze względu chociażby na dostęp do informacji o spółce. Dlatego tak istotna w tym przypadku jest rola rady jako ciała doradczego i nadzorczego spółki w celu maksymalizacji wartości dla akcjonariusza, a nie zwiększania użyteczności własnej członków zarządu. Przekonanie o przewadze menedżerów nad innymi grupami interesów umocnił pod koniec lat 70. XX wieku A. D. Chandler, twierdząc, że widzialna ręka zarządzających spółką wyparła „niewidzialną rękę” rynku²⁷⁵. Badania nad efektywnością funkcji kontrolnej nadzoru prowadzili m.in. M. Mizruchi²⁷⁶, R. Kosnik²⁷⁷ oraz J. Walsh i J. Seward²⁷⁸.

Podsumowując - rolę rad nadzorczych w świetle teorii agencji można sprowadzić do następujących funkcji²⁷⁹:

- funkcja arbitralna rady nadzorczej, czyli łagodzenie konfliktu na linii akcjonariusz – menedżer (pryncypał – agent)²⁸⁰;
- zmniejszenie skali zjawiska asymetrii informacji poprzez pozyskanie przez członków nadzoru wszelkich danych dotyczących spółki;
- kontrola zasadności określonych działań zarządu, w celu zapobiegania ich oportunistycznym postawom;
- kontrola zarządu w celu maksymalizacji wartości dla akcjonariusza/udziałowca, a nie użyteczności własnej;

²⁷⁵ Jr. A. D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press, Cambridge (MA) 1977, s. 12.

²⁷⁶ M. Mizruchi, *Who Controls Whom? An Examination of the Relation Between Management and Boards of Directors in Large American Corporations*, „Academy of Management Review” 1983, No. 3, s. 426–435.

²⁷⁷ R. Kosnik, *Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance*, „Administrative Science Quarterly” 1987, No. 2, s. 163–185.

²⁷⁸ J. Walsh, J. Seward, *On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanism*, „Academy of Management Review” 1990, No. 3, s. 421–458.

²⁷⁹ M. Rogatko, *Komunikacja między radą nadzorczą...*, s. 103–104.

²⁸⁰ I. Koładkiewicz, *Rady nadzorcze...*, s. 38.

- określenie środków motywacyjnych dla agentów w celu zmniejszenia ich dążenia do zaspokojenia własnych aspiracji i osobistych celów;
- równe, zgodne z zasadami *corporate governance*, reprezentowanie akcjonariuszy zarówno większościowych, jak i mniejszościowych, głównie w czasie, kiedy formalnie nie są organem spółki, czyli między walnymi zgromadzeniami. Rada nadzorcza musi zatem zawierać kontrakty z zarządem i przestrzegać ich, w tym ustalać poziom wynagrodzenia oraz w razie konieczności korygować warunki zatrudnienia²⁸¹.

Pomimo dominującej roli teorii agencji w ramach opisu procesów kreujących *corporate governance*²⁸² powstały również inne istotne teorie ładu wewnątrz korporacyjnego w ujęciu ortodoksyjnym. Podobnie jak teoria agencji opisują one funkcjonujące relacje pomiędzy członkami rad nadzorczych, akcjonariuszami/udziałowcami spółek a zarządzającymi nimi menedżerami, ale z innej, czasami skrajnie odmiennej perspektywy. Niezależnie od rodzaju rozważanej teorii funkcjonującej w danej spółce wszystkie przekładają się jednak na procesy kreujące efektywny bądź nieefektywny ład korporacyjny.

2.2. Przegląd pozostałych najważniejszych teorii ładu wewnątrz korporacyjnego – ujęcie ortodoksyjne

Zracjonalizowanie funkcjonowania ładu korporacyjnego jest trudne ze względu na różnorodność definicji oraz systemów *corporate governance*. Poza tym nie istnieje jedna, uniwersalna teoria opisująca wzorce dla każdego modelu ładu korporacyjnego²⁸³. Wśród wielu różnych teorii *corporate governance*, obok najbardziej powszechnej teorii agencji, godne uwagi są również koncepcje służebności, hegemonii menedżerskiej, zależności od zasobów, interesariuszy oraz kosztów transakcyjnych.

²⁸¹ Cz. Mesjasz, *Nadzór korporacyjny a rozwarstwienie wynagrodzenia menedżerów i pracowników w spółkach publicznych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2017, nr 322, s. 102–120.

²⁸² A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego*, s. 27.

²⁸³ Cz. Mesjasz, *Przegląd teoretycznych koncepcji nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 70, s. 47.

2.2.1. Teoria służebności

Teoria służebności (inaczej zwana teorią zarządcy) wiodąca prym w europejskim i japońskim systemie ładu korporacyjnego powstała na gruncie ekonomii instytucjonalnej, choć jej źródła należy doszukiwać się w psychologii i socjologii organizacji²⁸⁴. W odróżnieniu do relacji agencyjnych opiera się na zaufaniu pomiędzy zespołem kontrolującym, czyli radą nadzorczą, a kontrolowanym, czyli zarządem²⁸⁵, który dodatkowo liczy się ze zdaniem funkcjonariuszy nadzoru i uważa ją za wiarygodną.

Teorie służebności opracował amerykański biznesmen i profesor Uniwersytetu Harvarda w dziedzinie edukacji i zachowań organizacyjnych Chris Argyris²⁸⁶. Bazował on na wynikach prac D. McGregora²⁸⁷ i A. Maslowa²⁸⁸, którzy wyróżnili dwa przeciwstawne typy pracownika, czyli typ X i typ Y. Pierwszy z nich, charakterystyczny w teorii agencji, przedstawia osobę, która dba jedynie o własny interes i bezpieczeństwo oraz nie interesuje ją praca na rzecz innych ludzi. Stara się też nie ponosić żadnej odpowiedzialności. Jego przeciwieństwem jest pracownik typu Y, którego model przyjęli twórcy teorii służebności. Praca dla pracowników modelu Y jest potrzebna i wynika z wewnętrznej, silnej motywacji²⁸⁹. Ponoszą oni odpowiedzialność za wykonane zadania, co oznacza, że, w odróżnieniu do teorii agencji, bodźce motywacyjne w przypadku kadry zarządzającej nie są tu konieczne²⁹⁰.

Koncepcja służebności opisuje zarządzających jako osoby, dla których priorytetem jest sukces, lecz tworzą taki kształt i kierunek samorealizacji, aby pokrywał się z interesem właścicieli spółki i był zgodny z opinią rady nadzorczej nt. potrzebnego kierunku rozwoju spółki. Menedżerowie koncentrują się na wykonaniu „dobrej roboty”²⁹¹ tzn. na korzyść akcjonariusza/udziałowca, co nie oznacza, że są altruistami. Swój interes dostrzegają w perspektywie rozwoju kariery zawodowej, a także dobrej opinii w środowisku biznesowym lub dążą do podpisania lepszych warunków

²⁸⁴ S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny...*, s. 36.

²⁸⁵ A. Peszko, *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 97.

²⁸⁶ https://pl.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris (dostęp: 21.03.2022).

²⁸⁷ D. McGregor, *The Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.

²⁸⁸ A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo DAX, Warszawa 1990.

²⁸⁹ C. Sundaramuthy, M. Lewis, *Control and Collaboration...*

²⁹⁰ T. Donaldson, L. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, “Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 1, s. 65–92.

²⁹¹ M. M. Muth, L. Donaldson, *Stewardship Theory...*; H. Davis, F. Schoorman, L. Donaldson, *Toward a Stewardship Theory of Management...*, s. 20–47.

kontraktów menedżerskich²⁹². Bardzo istotne w teoretycznym nurcie służebności są aspekty pozafinansowe, takie jak wewnętrzna satysfakcja, etyka pracy, czy poszanowanie dla autorytetów²⁹³.

Menedżerowie w tej teorii nazywani są stewardami, dlatego teoria ta nazywana jest również teorią stewarda. Stewardzi dbają o innych ludzi oraz ich potrzeby, jak również uwzględniają poglądy rady nadzorczej. Zamiast oportunistycznych postaw cechujących agentów, stewardzi prezentują podejście proorganizacyjne²⁹⁴. Są oni przekonani, że postawy kolektywistyczne przyniosą im większą użyteczność własną, aniżeli orientacja na realizację własnych profitów z zarządzania spółką, antagonistycznych do korzyści właścicieli²⁹⁵.

Rada nadzorcza w ramach koncepcji zarządcy rozpatrywana jest nie jako ciało nadzorcze posługujące się takimi narzędziami współpracy jak monitoring i kontrola, lecz jako wsparcie dla menedżerów spółki w kwestii podejmowania najważniejszych lub najtrudniejszych decyzji. Oznacza to, że rada nadzorcza powinna skupić się na funkcji doradczej i motywacyjnej w formie nagród (przekazanie menedżerom władzy i szerokiego obszaru autonomii decyzyjnej), a nie na jakiegokolwiek formie kary²⁹⁶.

W celu uniknięcia wszelkich konfliktów bądź nieporozumień między organem wykonawczym a stanowiącym i nadzorczym istotne jest klarowne sformułowanie celów zarządczych²⁹⁷, a aktywna postawa członków nadzoru podczas formułowania, wdrażania, opiniowania lub modyfikowania strategii rozwoju spółki zachęca zarząd do dyskusji na temat swoich planów czy sugestii²⁹⁸. Członkowie nadzoru nie są zmuszeni do stosowania kosztownych sposobów motywowania menedżerów, ponieważ wystarczy im satysfakcjonujące wynagrodzenie jako bodziec do intensywnej pracy na rzecz akcjonariuszy lub wszystkich interesariuszy²⁹⁹. I. Kołodkiewicz zwraca z kolei uwagę na strategiczną rolę rady, która wynika nie tylko z jej bezpośredniego oddziaływania na kluczowe decyzje, jakie zapadają w spółce, ale również z udziału organu nadzorczego

²⁹² J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 148.

²⁹³ M. M. Muth, L. Donaldson, *Stewardship Theory...*, s. 6.

²⁹⁴ L. Grzesiak, P. Kabalski, *Wybrane teorie ekonomiczne i społeczne jako podstawa badań audytu wewnętrznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 522, s. 174–175.

²⁹⁵ J. H. Davis, F. Schoorman, L. Donaldson, *Toward Stewardship Theory of Management...*, s. 24.

²⁹⁶ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego*, s. 32.

²⁹⁷ *Ibidem*, s. 20.

²⁹⁸ *Ibidem*, s. 30.

²⁹⁹ B. Kaczmarek, *Problem nadzoru właścicielskiego we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] B. Glinkowska-Krauze (red.), *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019, s. 15.

w procesie tworzenia i realizacji misji spółki oraz osiągnięcia przez nią założonych celów³⁰⁰.

Obie teorie, czyli agencyjna i służebności, powinny być traktowane jako komplementarne względem siebie, gdyż złożoność natury człowieka uniemożliwia stosowanie w każdej sytuacji jednego, określonego modelu.

W teorii służebności, mimo że jest oparta na właściwych przesłankach współpracy menedżerów z radą nadzorczą oraz w razie potrzeby również z właścicielami, lekceważy się niebezpieczeństwo wystąpienia prawdopodobnych konfliktów³⁰¹.

Tabela 2.1 zestawia sposób postępowania zarządu wobec określonego kryterium oceny w teorii agencji oraz teorii służebności.

³⁰⁰ I. Kołodkiewicz, *Rada dyrektorów (rada nadzorcza) jako podstawowy wewnętrzny mechanizm...*

³⁰¹ J. Jeżak, *Ład wewnątrz korporacyjny w świetle różnych teorii a wyzwania współczesności...*, s. 794.

Tabela 2.1 Porównanie teorii agencji oraz teorii służebności na płaszczyźnie zachowań menedżerów

Kryterium oceny	Teoria agencji	Teoria służebności
Model człowieka	człowiek „ekonomiczny”	człowiek samorealizujący się
Cele działania	interes własny	interes wspólny
Rodzaj motywacji	niższe (ekonomiczne) motywy działania, potrzeba bezpieczeństwa	potrzeby wyższego rzędu (rozwój własnej osobowości, potrzeba sukcesu, samorealizacja)
Poziom identyfikacji ze spółką	niski	wysoki
Charakter sprawowanej władzy	formalna, wspierana systemem nagród i kar	osobista, wspierana umiejętnościami współpracy i dialogu
Styl kierowania	dystans w relacjach z podwładnymi	otwartość i bezpośredniość w relacjach z podwładnymi
Sposób kontroli ryzyka	poprzez ustalone procedury kontrolne	poprzez zaufanie do fachowości menedżerów i ich samokontrolę
Horyzont działania	krótkookresowy	długookresowy
Rodzaj kultury organizacyjnej	indywidualizm	kolektywizm

Źródło: opracowanie J. Jeżaka w: *Relacja zarząd-rada nadzorcza spółki według różnych ujęć teoretycznych*, s. 134, na podstawie: M. Fox i R. Hamilton [1994, s. 69–81] oraz H. Davis, F.D. Schoorman, L. Donaldson, *Toward a stewardship theory of management*, “Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 1 s. 20–47

Podsumowując rolę rad nadzorczych w teorii służebności, można sprowadzić ją do następujących działań:

- odpowiedzialność za spółkę oraz jej wyniki finansowe i pozafinansowe, współpraca z zarządem w imię kształtowania długookresowego wzrostu wartości spółki³⁰²;
- doradztwo, a nie kontrola czy nadzór;
- udział w procesie budowania strategii spółki;
- zapewnienie menedżerom spółki poczucie bezpieczeństwa w sferze zatrudnienia na danym stanowisku;

³⁰² L. Bohdanowicz, *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 30.

- dbanie o ścieżkę rozwoju członków zarządu (ewentualnie o pozafinansowe nagrody za osiągnięcie oczekiwanych wyników całej korporacji);
- brak obowiązku pilnowania, kontrolowania i sztucznego motywowania menedżerów spółki.

2.2.2. Teoria hegemonii menedżerskiej

Koncepcja hegemonii menedżerskiej opiera się na założeniu, że wszelkie procesy decyzyjno-wykonawcze należą do menedżerów wyższego i niższego szczebla oraz ich doradców i to oni są *de facto* najważniejszymi organami w spółce³⁰³. Tym samym teoria ta nawiązuje do koncepcji Johna K. Galbraitha zwanej „technostruktury”, według której dominująca funkcja zarządu w spółce wynika z jego pełnej wiedzy na jej temat³⁰⁴. M. Mace w ramach swoich badań przeprowadzonych na przełomie lat 60. i 70. XX wieku potwierdził, że dysproporcja w posiadaniu informacji (tzw. asymetria informacji) na temat spółki pomiędzy radą i menedżerami jest tak duża (na korzyść organu wykonawczego), że plasuje go na czołowe miejsce w hierarchii spółki. Zbadał on również rady nadzorcze amerykańskich korporacji i na tej podstawie wskazał niezgodność pomiędzy formalno-prawnymi zadaniami rady, a faktycznym zakresem ich realizacji. Uważał on, że nadzór pełni funkcję „gumowej pieczętki” (członków rad nadzorczych nazwał również ozdobami „(...) na bożonarodzeniowej choince”, a radę jako całość określał „klubem starszych chłopców”). Oznaczało to, że nadzór zatwierdzał jedynie wszelkie kwestie poruszane przez zarząd, a jego zaangażowanie było widoczne dopiero w sytuacjach kryzysowych lub gdy spółce groziło bankructwo³⁰⁵. Wynikało to według M. Mace’a ze zbyt ograniczonego czasu poświęconego sprawom spółki przez członków organów nadzorczych. Ponadto, według cytowanego badacza, nie mają oni niezbędnej wiedzy pozwalającej im na partycypowanie w procesie formułowania strategii i celów spółki. M. Mace twierdził również, że w trakcie posiedzeń rady jej członkowie nie zadają istotnych, aczkolwiek trudnych pytań menedżerom spółki ze względu chociażby na fakt, iż często to zarząd typuje kandydatury osób do rad nadzorczych. Uważał, że członkowie zarządu, mając szerokie wpływy w środowisku

³⁰³ J. Jeżak, *Lad korporacyjny*..., s. 186.

³⁰⁴ J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, Hamish Hamilton, Ltd., London 1967.

³⁰⁵ J. Jeżak, *Lad wewnątrz korporacyjny w świetle różnych teorii a wyzwania współczesności*..., s. 795.

biznesowym, kreują opinie na temat osób zasiadających w gremium organu nadzorczego ich spółki³⁰⁶. Nie bez znaczenia zdaniem autora *Myth and Reality*³⁰⁷ są korzyści finansowe z tytułu zasiadania w radzie nadzorczej, które jej członkowie mają szansę najdłużej zachować w przypadku uległej postawy wobec zarządu. Zdarza się również, że konformistycznemu sposobowi postępowania członków nadzoru sprzyja ich brak dostatecznej wiedzy merytorycznej, co blokuje ich w kwestii bardziej proaktywnych postaw podczas dyskusji z menedżerami spółki. K. Henry i G. Kiel w *The Role of the Board in Firm Strategy: Integrating Agency and Organisational Control Perspectives* również ocenili rady nadzorcze jako uległe, niepełniące *de facto* funkcji kontrolnej oraz niepartycypujące w tworzeniu strategii spółki. Według obu badaczy rezultatem posiedzeń rad nadzorczych jest jedynie formalne ich odbycie bez wartości dodanej dla spółek - w formie nowych pomysłów czy korekty bieżących działań zarządu³⁰⁸.

Teoria hegemonii menedżerskiej nawiązuje także do tezy sformułowanej przez A. Berle'go i G. Meansa, stanowiącej, że właściciele nie mają możliwości w sposób efektywny kontrolować spółki. Udowodnili oni na podstawie badań przeprowadzonych w największych amerykańskich spółkach publicznych, że istnieje duża rozbieżność w zakresie posiadanych informacji między zarządzającymi a akcjonariuszami i członkami rad nadzorczych - na korzyść tych pierwszych. Ponadto zarząd może w pewnym zakresie uniezależnić się finansowo od kapitałodawców, korzystając z zatrzymanych zysków³⁰⁹. Jedynie groźba fuzji i przejęć mobilizuje poniekąd członków organu wykonawczego do kierowania spółką zgodnie z oczekiwaniami akcjonariuszy i na rzecz maksymalizacji ich wartości³¹⁰.

Podsumowując rolę rad nadzorczych w świetle teorii hegemonii menedżerskiej należy podkreślić pozorną ich działalność w ramach struktur *corporate governance*,

³⁰⁶ M. L. Mace, *Directors: Myth and Reality*. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston MA 1971; M.L. Mace, *The President and the Board of Directors*, "Harvard Business Review" 1972, marzec-kwiecień.

³⁰⁷ M. L. Mace, *Directors: Myth and Reality*....

³⁰⁸ K. Henry, G. Kiel, *The Role of the Board in Firm Strategy: Integrating Agency and Organisational Control Perspectives*, "Corporate Governance: An International Review" 2001, No. 4, s. 500-520.

³⁰⁹ J. Charkman, *Keeping good company. A Study of Corporate Governance in Five Countries*, Clarendon Press 1994, s. 183-184.

³¹⁰ H. M. Manne, *Mergers and the Market for Corporate Control*, "Journal of Political Economy" 1965, Vol. 73, Issue 2.

gdyż jak zaznaczył P. Drucker³¹¹, rada nadzorcza jest fikcją prawną. Oznacza to, że jej byt w spółce jest jedynie formalny ze względu na³¹²:

- pełne podporządkowanie woli organu zarządzająco-wykonawczego (uległa postawa rady wobec zarządu);
- brak możliwości realnego zaangażowania się członków nadzoru w tworzenie, a następnie kontrolę procesu strategicznego zarządzania spółką;
- zaangażowanie menedżerów spółki w wybór składu organu nadzorczego, co wpływa na ich późniejszą koordynację postępowaniem członków rady;
- podążanie nadzoru za oczekiwaniami zarządu;
- asymetrię informacji pomiędzy menedżerami a nadzorcami;
- brak wiedzy teoretycznej i praktycznej członków rad nadzorczych zarówno na temat samej spółki, jak i branży w ramach, której ona działa.

2.2.3. Teoria zasobowa

W teorii tej kładzie się szczególny nacisk na zdolność spółki do „tworzenia powiązań z krytycznymi źródłami zewnętrznych zasobów, które pełnią funkcję buforów zabezpieczających firmę od środowiskowych fluktuacji”³¹³. Z uwagi na ograniczoną ilość zasobów na rynku spółki są uzależnione od siebie nawzajem, z tego powodu członkowie rad nadzorczych oraz zarządów tworzą sieci wzajemnych (między spółkami) powiązań (ang. *interlocking directories*)³¹⁴. Polegają one na tym, że funkcjonariusze nadzoru zasiadają w kilku spółkach jednocześnie i tym samym zacieśniają się relacje między nimi. Może to skutkować nawiązaniem przez nich różnych relacji, które według L. Bohdanowicza nie zawsze są pozytywne, a czasami wykraczają nawet poza obszar przepisów prawa (np. zmowa cenowa czy podział rynku). Z tego też względu liczba rad nadzorczych zajmowanych przez tę samą osobę jest ograniczona prawem³¹⁵. Z drugiej jednak strony relacje wytworzone w wyniku wzajemnych powiązań zmniejszają koszty transakcyjne³¹⁶.

³¹¹ P. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York 1974.

³¹² J. Jeżak, L. Bohdanowicz, B. Kaźmierska-Jóźwiak, Z. Matyjas, *Rola rad nadzorczych w...*, s. 99–100.

³¹³ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego...*, s. 35.

³¹⁴ Ibidem, s. 35.

³¹⁵ L. Bohdanowicz, *Profesjonalizm...*, s. 32.

³¹⁶ Pojęcie wytłumaczone w podrozdziale 2.2.5.

Kluczową częścią składową kapitałów spółki w postaci kadry jest rada nadzorcza, której główną rolą jest zarządzanie „zależnościami od zasobów”³¹⁷. Kształtowane są zatem współzależności, gdzie te same osoby mogą pełnić jednocześnie funkcje kierownicze i nadzorcze w różnych spółkach.

Według A. Hillman i T. Dalziela rady nadzorcze dostarczają dodatkowe zasoby w postaci legitymizacji działalności spółki³¹⁸, a według J. Westphala każdy członek rady powinien być przede wszystkim autorytetem w środowisku, z którego się wywodzi³¹⁹. Jego zdaniem nie tylko podnosi to wiarygodność spółki w otoczeniu branżowym, politycznym lub ogólnie biznesowym, ale również zachęca menedżerów spółki do korzystania z fachowej wiedzy członków ich nadzoru. W tym właśnie kontekście, czyli zdolności rady do legitymizacji spółki poprzez swoje koneksje polityczne, biznesowe i branżowe, rada może być traktowana jako ogniwo łączące spółkę z otoczeniem. Oznacza to, że według teorii zasobowej powołani do nadzoru spółki funkcjonariusze powinni zapewnić jej „tworzenie sieci łączącej niezależne organizacje w celu podnoszenia ogólnej efektywności działania. W skład tej grupy członków rady wchodzi eksperci branżowi, doradcy biznesowi, opiniotwórcze osoby, cieszące się uznaniem w różnych środowiskach i społecznościach”³²⁰.

Podsumowując założenia teorii zasobowej należy zaznaczyć, że koncentruje się ona na pozyskaniu, efektywnym eksploataowaniu i rozwoju unikatowych zasobów spółki, gwarantujących kształtowanie jej długookresowej supremacji na rynku. Ważną częścią składową zasobów jest rada nadzorcza, którą zarząd traktuje jak łącznik pomiędzy spółką a jej otoczeniem³²¹. Chodzi w tym przypadku przede wszystkim o rynki zbytu, dostawców, konkurentów, instytucje finansowe, sferę polityczną, biznesową i społeczną³²², czyli wszystko to, co zapewnia spółce jej legitymizację.

Funkcje rady nadzorczej – jako elementu zasobów spółki³²³ – w świetle teorii zasobów są zatem następujące³²⁴:

³¹⁷ J. L. Johnson i in., *Boards of Directors: A Review and Research Agenda*, “Journal of Management” 1996, Vol. 22, No. 3, s. 427.

³¹⁸ A. Hillman, T. Dalziel, *Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives*, “Academy of Management Review” 2003, Vol. 28, No. 3, s. 383–396.

³¹⁹ J. Westphal, *Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties*, “Academy of Management Journal” 1999, Vol. 42, No.1, s. 7–24.

³²⁰ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego...*, s. 36.

³²¹ O. P. Roche, *Corporate governance and Organization Life Cycle*, Cambria Press, New York 2009, s. 23.

³²² B. Tricker, *Corporate governance...*, s. 68.

³²³ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego...*, s. 36.

³²⁴ A. Hillman, T. Dalziel, *Boards of Directors, and Firm Performance...*

- legitymizacja działań spółki;
- uczestniczenie w procesie tworzenia strategii spółki;
- nawiązanie i utrzymanie pozytywnych relacji z ważnymi (z punktu widzenia spółki) grupami interesu;
- ułatwianie dostępu do kapitału i absorpcja innowacji³²⁵;
- zaangażowanie w działalność doradczą;
- korzystanie z kapitału społecznego (znajomości, kontaktów biznesowych, kontaktów pozabiznesowych³²⁶).

2.2.4. Teoria interesariuszy

Teoria ta opisuje wpływ różnych grup interesów na sukces spółki, której działalność bazuje na kształtowaniu długotrwałych i klarownych relacji ze wszystkimi jej interesariuszami³²⁷.

Określenie „interesariusze” wprowadził w 1963 roku Stanford Research Institute (Stanfordzki Instytut Badań), przy czym odnosiło się ono wówczas do pewnych grup interesu, bez ochrony których spółka nie funkcjonowałaby prawidłowo, zgodnie ze swoim przeznaczeniem³²⁸. Określenie to ulegało pewnym modyfikacjom i w latach 80. XX wieku R. E. Freeman wraz ze swoimi współpracownikami opisali interesariuszy jako osoby, które wpływają na osiągnięcie celów organizacji i na odwrót, czyli których sytuacja zależy od stopnia realizacji celów korporacji³²⁹. Pod tym określeniem kryją się zatem zarówno pracownicy, akcjonariusze, klienci, społeczność lokalna, dostawcy, odbiorcy, właściciele, a także środowisko naturalne (tzw. milczący interesariusz). R. E. Freeman i D. L. Reed określili ich w wąskim znaczeniu jako grupę, bez wsparcia której spółka nie będzie istnieć, ale także w szerokim znaczeniu jako osoby zaangażowane w sprawy korporacji³³⁰. Z kolei według J. E. Post interesariusze to „jednostki lub grupy, które w sposób dobrowolny lub przymusowy przyczyniają się do

³²⁵ M. Rogatko, *Komunikacja między radą a zarządem ...*, s. 154.

³²⁶ B. Tricker, *Corporate Governance.....*, s. 67.

³²⁷ L. Grzesiak, P. Kabalski, *Wybrane teorie ekonomiczne i społeczne....*, s. 173.

³²⁸ B. Nita, *Teoria interesariuszy a informacja sprawozdawcza na przykładzie pryzmatu dokonań*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2016, t. 87(143), 119.

³²⁹ Ibidem, s. 117–128.

³³⁰ R. E. Freeman, D. L. Reed, *Stockholders and Stakeholder: a new perspective on corporate governance*, „California Management Review” 1983, Vol. XXV, No. 3, s. 90–92.

tworzenia bogactwa korporacji przez dostarczenie zasobów i w konsekwencji stają się potencjalnymi beneficjentami lub ponoszą z tego tytułu ryzyko³³¹. Oczekiwania każdej z grup beneficjentów są skrajnie odmienne, a zasoby spółki ograniczone, dlatego nie każde roszczenie może być zaspokojone. Spółka może zatem przetrwać i rozwijać się tylko w sytuacji pogodzenia sprzecznych interesów każdej z zaangażowanych w działalność spółki grup interesów, co powinno być postrzegane jako cel całej korporacji³³². Czuwać nad tym powinno z kolei gremium nadzorcze, dlatego w radzie powinni partycypować również przedstawiciele najbardziej istotnych grup interesu³³³. Według A. Adamskiej, C. Mesjasza i P. Urbanka umożliwi to spółce prowadzenie działalności w interesie ogółu społeczeństwa³³⁴.

Przyjęło się stosowanie różnych typologii interesariuszy, jak podział na:

- interesariuszy wiodących (odgrywają główną rolę w spółce; są to zazwyczaj: akcjonariusze, inwestorzy, pracownicy, partnerzy strategiczni);
- interesariuszy kontraktowych (osoby powiązane ze spółką biznesowymi relacjami kontraktowymi);
- interesariuszy kontekstualnych (uwierzytelnienie spółki jako podmiotu świata biznesu oraz ukształtowanie dla niej przychylności społecznej i politycznej)³³⁵.

Interesariuszy grupuje się również na³³⁶:

- instrumentalnych, czyli uwzględniających roszczenia o charakterze ekonomicznym;
- normatywnych, którzy uwzględniają moralny i etyczny charakter zobowiązań spółki.

Różne typy profitentów w ramach korporacji obrazują różnice w ich działaniu oraz znaczenie typów zasobów, jakie wnoszą w majątek spółki. Niezbędne jest zatem wypracowanie m.in. przez radę nadzorczą schematu konkretnych relacji łączących interesariuszy ze spółką³³⁷.

Podsumowując teorię interesariuszy, należy podkreślić, iż jej istotą jest koncentracja na osiągnięciu równowagi pomiędzy sprzecznymi celami poszczególnych

³³¹ J. E. Post i in., *Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View*, "California Management Review" 2002, Vol. 45, No. 1, s. 8.

³³² A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego...*, s. 31–32.

³³³ I. Postuła, *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa...*, s. 51.

³³⁴ A. Adamska, Cz. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego...*, s. 32.

³³⁵ Ibidem, s. 33.

³³⁶ Ibidem.

³³⁷ Ibidem.

grup interesariuszy, co powinno stanowić jednocześnie cel całej spółki³³⁸. Koordynacyjna funkcja rady w tym przypadku polega na skutecznym zabezpieczeniu interesów poszczególnych grup interesariuszy³³⁹. Przeciwnicy tej teorii uważają jednak, że nie podmioty obce, a akcjonariusze jako właściciele spółki, którzy zaangażowali swój kapitał oraz czas w jej powstanie i rozwój, powinni określać kierunek i sposób działalności spółki³⁴⁰. Wyjątkiem według nich może być Skarb Państwa, który jako właściciel spółki i tak *de facto* działa w interesie publicznym³⁴¹ i tylko przy dużym jego udziale może być przydatna teoria interesariuszy³⁴².

2.2.5. Teoria kosztów transakcyjnych

Dyskusję o teorii kosztów transakcyjnych rozpoczął R. Coase, który w artykule z 1937 roku pytał o powód istnienia spółek. Zagadnienie to rozwinął z kolei O. E. Williamson³⁴³, według którego główna przyczyna egzystencji wszelkich spółek leży u podstaw eksploatacji systemu cenowego generującego koszty transakcyjne. Pojęcie to wyjaśniają A. Adamska i in., definiując je jako wydatki „związane z prowadzeniem i monitorowaniem transakcji, koszty ponoszone przez kupującego, ale nie stanowiące korzyści dla sprzedawcy lub koszty ponoszone przez sprzedawcę, ale nie stanowiące korzyści dla kupującego”³⁴⁴. Z kolei K. Arrow zdefiniował je jako „koszty prowadzenia systemu gospodarczego”³⁴⁵.

Wydatki transakcyjne powstają np. w toku zarządzania spółką (koszty zarządzania), które rosną wprost proporcjonalnie do rozwoju spółki. Ponadto koszty te są związane również ze zdobywaniem informacji niezbędnej podczas procesu wymiany rynkowej, formułowaniem cen produktów, określeniem warunków kontraktów i ich

³³⁸ S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny...*, s. 35.

³³⁹ I. Postuła, *Nadzór korporacyjny...*, s. 51.

³⁴⁰ B. Tricker, *Essentials for Board Directors. An A-Z Guide*, The Economist, Second Edition, 2009, s. 18.

³⁴¹ I. Postuła, *Nadzór korporacyjny...*, s. 54-57.

³⁴² M. Rogatko, *Komunikacja między radą nadzorczą a zarządem...*, s. 92.

³⁴³ O. E. Williamson, *Transaction cost economics*, [w:] C. Menard, M.M. Shirley (red.), *Handbook of new institutional economics* (s. 41–60). New York: Springer 2005.

³⁴⁴ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego...*, s. 37.

³⁴⁵ K. J. Arrow, *The Organization of Economic Activity: Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation*. Pozyskano z: <http://www.uvm.edu/~jdericks/EE/Arrow2.pdf> (dostęp: 5.08.2017).

negocjowaniem, a czasami także wykonywaniem umów³⁴⁶. Możemy także wyróżnić polityczne (publiczne) koszty transakcyjne (ang. *political transaction costs*), które łączą się z doręczaniem dóbr publicznych. Mogą to być również nakłady pieniężne związane z wszelkimi manewrami politycznymi, np. koszt zapewnienia bezpieczeństwa, czy też usług medycznych i edukacyjnych³⁴⁷.

Zgodnie z teorią transakcyjną rola nadzoru jest bardzo istotna w kierowaniu kontraktami ekonomicznymi w „efektywny sposób przez wybór właściwych – formalnych i nieformalnych – struktur zarządczych, w warunkach występowania problemów z ustalaniem kompleksowych, bilateralnych, długoterminowych i kompletnych kontraktów”³⁴⁸.

Według tej teorii jako mechanizmy nadzorcze i zarządcze należy wyróżnić „rynek” oraz „firmę”, przy czym rynek jest związany z tzw. niewidzialną ręką rynku („ustalanie cen gospodarczych stanowiących wypadkową niezależnych działań sprzedawców i nabywców”³⁴⁹). Drugi z wymienionych systemów (firma) związany jest z kolei z „widzialną ręką przedsiębiorcy”, który polega na działaniu organizacji poprzez kontrolę kierowniczą.

Teoria kosztów transakcyjnych przedstawia zatem przyczynę, przebieg oraz skutek kontraktów ustanowionych pomiędzy stronami, które go zawarły, przy czym badacze tej teorii kładą nacisk na rozróżnienie kosztów i czynników takich jak: „niepewność, częstotliwość zawieranych transakcji oraz specyficzność aktywów”, które wywierają wpływ na wszelkie ustanowione porozumienia³⁵⁰.

Koncepcja kosztów transakcyjnych zaznacza również potrzebę ograniczenia oportunistycznego, któremu w Polsce sprzyjają nie tylko zapisy kodeksu spółek handlowych, lecz także struktura własności akcji. Według O. E. Williamsona oportunistyczny należy rozumieć jako dążenie do realizacji własnego, partykularnego interesu przy naruszaniu interesu innych grup i tym samym działaniu na ich niekorzyść³⁵¹. O. E. Williamson odnosi się również do sytuacji, w której zachowania charakteryzujące się oportunistycznym

³⁴⁶ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 210–211, 254.

³⁴⁷ E. G. Furubotn, R. Richter, *Institutions and economic theory. The contribution of the new institutional economics*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, Michigan, s. 43–48.

³⁴⁸ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego...*, s. 38.

³⁴⁹ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/niewidzialna-reka-rynku;3947589.html> (dostęp: 1.12.2021).

³⁵⁰ I. Szwedziak-Bork, *Zastosowanie teorii kosztów transakcyjnych w zarządzaniu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 268.

³⁵¹ O. E. Williamson, *The theory of the firm as governance structure: From choice to contract*, “Journal of Economic Perspectives” 2002, Vol. 16, No. 3, s. 171–195.

wymuszają pojawienie się kosztów transakcyjnych, które według cytowanego autora powinny być ograniczone do minimum³⁵². Funkcja ta należy zazwyczaj do rad nadzorczych, które powinny stworzyć taki system motywacyjny, aby połączyć interes menedżerów z interesem spółki. Powinien on wpływać na utożsamienie się z interesem spółki nie tylko członków zarządu, ale również jej kierowników i wszystkich pracowników. Gdy w spółce występuje silne rozproszenie własności, utrudnia to członkom nadzoru ograniczenie oportunistów menedżerów, gdyż wówczas ich pozycja jest zazwyczaj bardzo silna, przez co mogą wpływać nawet na wybór członków rad nadzorczych. W celu efektywnego zarządzania i nadzorowania spółką istotne jest rozpoznanie przyczyn, przebiegu oraz skutków oportunistów menedżerów spółki i wprowadzenie skutecznego sposobu jego ograniczenia, a najlepiej całkowitego wyeliminowania³⁵³.

2.3. Przegląd najważniejszych teorii ładu korporacyjnego w ujęciu nieortodoksyjnym

W zależności od przyjętej w danym kraju teorii ładu korporacyjnego różne są style relacji między zarządem spółki a jej organem nadzorczym. W większości przypadków zależy to od stosunku menedżerów spółki do sposobu realizowanych przez nich obowiązków i intencji im przyświecających. Jedni wymagają pełnej kontroli ze strony nadzoru, a inni tylko doradztwa lub akceptacji ich działań bądź planów na rzecz spółki. Członkowie rady nadzorczej, w celu odpowiedniego motywowania zarządu do wytężonej pracy, powinni dopasowywać zakres swojej działalności do potrzeb i charakteru konkretnego gremium zarządzającego-wykonawczego.

Wszystkie opisane teorie ładu korporacyjnego mają swoje mocne i słabe strony, dlatego w ramach *corporate governance* nie można wyróżnić tylko jednej, właściwej i przez wszystkich uznawanej koncepcji.

Oprócz teorii w ujęciu ortodoksyjnego, które - biorąc pod uwagę aspekt teoretyczny i praktyczny działalności spółek - są najbardziej interesujące z perspektywy kreowania stosunków między właścicielami, radami a zarządami spółek, istnieje jeszcze

³⁵² O. E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 60.

³⁵³ S. Rudolf, *Oportunizm i próby jego ograniczenia w nadzorze korporacyjnym*, „Master of Business Administration” 2010, nr 3, s. 14–16.

wiele innych teorii, które są powszechnie akceptowanym paradygmatem. Przykładem może być zaproponowany przez A. Adamską, Cz. Mesjasza i P. Urbanka nurt tzw. nieortodoksyjny. Opisuje on ład korporacyjny jako zjawisko społeczne, w ramach którego wyróżnia się następujące koncepcje: polityczną, agencji w ujęciu społecznym, etyki, uwarunkowań kulturowych oraz legitymizacji³⁵⁴.

W centrum teorii agencji w ujęciu nieortodoksyjnym są mechanizmy społeczne, gdzie pryncypał i agent koncentrują się przede wszystkim na niematerialnych aspektach działalności korporacyjnej, takich jak: reputacja, zaufanie, honor czy wstyd. Obie strony kontraktu mogą być zgodne lub, wręcz przeciwnie, mogą mieć odmienne „opinie na kluczowe kwestie w każdym możliwym obszarze ich wzajemnych interakcji”³⁵⁵.

Teoria uwarunkowań kulturowych wyróżnia się z kolei, jak sama nazwa sugeruje, cechami kulturowymi, które implikują w korporacji zarządzający menedżerowie. Mogą to być również pewne standardowe typy narodowych postaw kulturowych, przy czym obyczajowość, oddziałując na postępowanie konkretnych jednostek, wpływa w sposób pośredni na postępowanie zarówno samego społeczeństwa, jak i instytucji społecznych³⁵⁶.

Teoria polityczna obrazuje z kolei nie tylko inklinacje wyborców oraz polityków, ale również ich sposób postępowania, który jest kształtowany w wyniku potrzeb ekonomicznych oraz światopoglądowych. Inklinacje polityczne mogą posłużyć do oceny „wyborów dokonywanych w obszarze prawa spółek i w konsekwencji ładu korporacyjnego”³⁵⁷. Polityka może mieć duży wpływ na decyzje zarządcze, gdyż pod jej presją menedżerowie mogą rezygnować z zyskownych projektów na rzecz politycznego populizmu, czy też zwiększać bądź stabilizować poziom zatrudnienia. Przedstawiciele świata politycznego mogą wpływać na wybór właścicieli spółek, określać kierunek i stopień rozwoju spółki, jak również podziału władzy w organizacji i sposób pozyskania kapitału bądź wyboru osoby inwestora.

Aspekt etyczny prowadzenia biznesu pokazuje teoria etyki, akcentując ścisły związek między efektywnym zarządzaniem standardami etycznymi. To, co można nazwać etycznym sposobem prowadzenia spółki odnajdujemy w każdej części *corporate governance* i w każdym wyborze dokonany przez zarząd spółki³⁵⁸. Bez

³⁵⁴ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego...*, s. 53.

³⁵⁵ Ibidem, s. 52.

³⁵⁶ Ibidem.

³⁵⁷ Ibidem.

³⁵⁸ Ibidem, s. 46.

właściwych postaw moralnych podczas podejmowania decyzji zarządczych nie ma możliwości kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego³⁵⁹.

Ostatnią teorią w ramach nurtu nieortodoksyjnego opisaną przez A. Adamską, Cz. Mesjasza i P. Urbanka jest koncepcja legitymizacji. Uwzględnione jest w niej twierdzenie M.C. Suchmana przytoczone w *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches (Zarządzanie legitymizacją: podejście strategiczne i instytucjonalne)*, mówiące że „działania jednostek powinny być pożądane, prawidłowe lub stosowne z punktu widzenia uwarunkowanych społecznie systemów norm, wartości, przekonań i definicji”. Jest to założenie stanowiące fundament relacji korporacja – społeczeństwo, które opiera się na idei wyższości długoterminowych celów społecznych nad profitami ekonomicznymi spółki. W świetle tej teorii odpowiedzialność społeczna powinna być traktowana priorytetowo, ponieważ społeczeństwo gwarantuje korporacjom nie tylko prawo czerpania korzyści z posiadania, ale również użytkowania zasobów naturalnych oraz siły roboczej³⁶⁰.

³⁵⁹ Ibidem.

³⁶⁰ Ibidem, s. 49.

3. Wpływ kompetencji rad nadzorczych na kreowanie efektywnego corporate governance

Wielu zagranicznych, ale również polskich naukowców jak m.in.: L. Bohdanowicz, M. Aluchna, J. Jeżak, A. Adamska, P. Urbanek, I. Koładkiewicz, M. Jerzemowska, I. Postuła, A. Słomka-Gołębiowska, J. Gad zajmuje się nie tylko badaniem kompetencji rad nadzorczych, ale również ich analizą i opisem. Jednak nie tylko świat akademicki próbuje rozszyfrować złożoność zagadnień związanych bezpośrednio lub pośrednio z organem nadzorczym oraz ich funkcją w ramach struktury *corporate governance*. Temat ten jest analizowany również przez polskie i światowe organizacje, takie jak PwC, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, Giełda Papierów Wartościowych oraz Amrop, które wspólnie przeprowadziły badanie w obszarze rzeczywistych i pożądaných kompetencji rad nadzorczych. Efektem ich pracy był raport pt. *Rady nadzorcze 2016. Trendy i kierunki zmian*³⁶¹.

Na początku należy jednak wyjaśnić etymologię słowa „kompetencja”, ponieważ pochodzenie tego terminu pomaga zrozumieć pierwotne znaczenie umiejętności i prawidłowości przypisanych temu słowu. To pozwala z kolei na lepsze zdefiniowanie zakresu kompetencji w kontekście nadzoru i ich wpływu na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego.

3.1. Definicje kompetencji ogólnych

Słowo „kompetencja” pochodzi od łacińskiego słowa *competere* („nadawać się”) oraz *competentia* (co można przetłumaczyć jako „odpowiedniość”, „zgodność”, „uprawnienia do działania”)³⁶². Opisuje ono z jednej strony skutki postępowania i w tym kontekście tłumaczone jest jako „bycie kompetentnym”, z drugiej zaś definiuje takie cechy jak umiejętność, odpowiedzialność i zakres wiedzy posiadane przez pracownika, które powodują, że w sposób odpowiedni wykonuje on powierzone mu

³⁶¹ PwC, *Rady nadzorcze 2016. Trendy i kierunki zmian*. Pozyskano z: <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2016/rady-nadzorcze-2016-trendy-i-kierunki-zmian.html> (dostęp 13.02.2021).

³⁶² W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 2000, s. 223.

zadania³⁶³. Od początku jednak kompetencje, a dokładnie to, co miało być później tak nazwane, korelowało z wyobrażeniem o szczególnym działaniu, zachowaniu człowieka. Podkreślał to John C. Flanagan³⁶⁴ w opracowanej przez siebie technice zdarzeń krytycznych (ang. *Critical Incident Technique*, skrót CIT)³⁶⁵. Określenie „kompetencja” jest niejednoznaczne, dlatego istnieje tak wiele definicji tego pojęcia i wielu autorów próbowało stworzyć najbardziej precyzyjne wyjaśnienie tego terminu.

W 1959 roku pojęcie kompetencji wprowadził R. White³⁶⁶, który zajmował się tematyką wywierania wpływu na otoczenie. Przez „kompetencje” rozumiał specyficzne umiejętności doprowadzające do skutecznej interakcji z otoczeniem, co powiązał z umiejętnościami społecznymi³⁶⁷. David C. McClelland, psycholog z Uniwersytetu Harvard, znany przede wszystkim ze swoich prac nad motywacją osiągnięć, uważany jest również za jednego z pierwszych autorów pojęcia kompetencji. Opisał ją w następujący sposób: „kompetencje to charakterystyki posiadane przez pracowników, najczęściej reprezentowane przez wiedzę, umiejętności, zdolność działania (ang. *Knowledge, Skills, Abilities, KSA*) i cechy osobowościowe potrzebne do właściwego wykonywania pracy. Kompetencje pozwalają przewidzieć przyszłą efektywność pracy. Są uzupełniające w stosunku do wiedzy i postaw pracowników”³⁶⁸. Odniósł on poziom inteligencji człowieka do tego, czy osiąga sukcesy³⁶⁹. Jednak jak zaznaczył P. McLagen, sukcesy, czyli pozytywne rezultaty pewnych działań, mogą być z kolei zdobywane w wyniku bardzo różnych, nawet – jak to określił autor –

³⁶³ E. Kempny, *Kompetencje psychospołeczne w kształceniu nauczycieli języków obcych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej w Gliwicach, „Zeszyty Naukowe. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 132, s. 291.

³⁶⁴ J. C. Flanagan, *The critical incident technique*, „Psychological Bulletin” 1954, nr 51, s. 327–358.

³⁶⁵ Technika zdarzeń krytycznych to „rozpatrywanie incydentów krytycznych tak, jak obserwowali je (doświadczali ich) respondenci, uczestnicy badań. Polega na zgromadzeniu zdarzeń krytycznych, a następnie na ich kategoryzacji i analizie. Celem jest odkrycie »leżących głębiej« problemów i uwarunkowań. Stanowi jakościową procedurę badawczą, wiąże się z poszukiwaniem zrozumienia ludzkich działań i znaczeń im przypisywanych”, przy czym zdarzenie krytyczne to przede wszystkim jednostkowe wydarzenie, bądź sytuacja, które można wyodrębnić i które w sposób istotny oddziałuje na jakieś działanie bądź też zjawisko; za: S. Cisek, *Technika zdarzeń krytycznych w badaniach Information Literacy w XXI wieku*, XIII Forum INT, Zakopane 2015, s. 11–13.

³⁶⁶ R. White, *Motivation reconsidered: the concept of competence*, „Psychological Review” 1959, nr 66, s. 318.

³⁶⁷ C. Kamecka-Antczak, *Proces nabywania kompetencji obywatelskich przez uczniów w przestrzeni szkoły – analiza podstaw teoretycznych*, „Kultura – Społeczeństwo – Edukacja” 2019, nr 1(15), s. 152.

³⁶⁸ D. McClelland, *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, „American Psychologist” 1973, nr 28; A. Poczowski, *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001; *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, IBE, Warszawa 2013, s. 15.

³⁶⁹ D. C. McClelland, *Testing for competence...*

nieskończenie złożonych schematów postaw zawodowych³⁷⁰. Z kolei G. O. Klemp, L. M. Spencer, S. M. Spencer, D. D. Dubois oraz W. J. Rothel, opisując znaczenie kompetencji, odnosili się do umiejętności, a nie opisywania skutku działania. Pierwszy z wymienionych autorów zdefiniował kompetencje jako bazowe atrybuty w znaczeniu cech pracownika, które determinują efektywną realizację powierzonych mu zadań i tym samym zdobywanie spektakularnych rezultatów³⁷¹. Kolejnych dwóch badaczy (L. M. Spencer i S. M. Spencer) opisało kompetencje jako zbiór podstawowych cech człowieka powiązanych w sposób przyczynowo-skutkowy „z mierzoną według przyjętych kryteriów efektywnością pracy i ponadprzeciętnymi jej wynikami osiąganymi w trakcie realizacji danego zadania lub w określonej sytuacji”³⁷². Podobnie określają kompetencje W. J. Rothwell i D. D. Dubois, podkreślając, że są to cechy („wiedza, umiejętności, pewne aspekty postrzegania samego siebie, zachowania społeczne, cechy charakteru, schematy myślowe, nastawienie i sposób myślenia, odczuwania oraz postępowania”), które dany człowiek eksploatuje odpowiednio do sytuacji i wykazuje się konsekwencją w dążeniu do osiągnięcia spodziewanych rezultatów³⁷³. Z kolei w Wielkiej Brytanii w Systemie Narodowych Kwalifikacji Stanowiskowych (ang. *National Vocational Qualification System*, skrót NVQ) jest zawarty następujący opis: „element kompetencji pojawiający się w języku NVQ jest opisem czegoś, co pracownicy w ramach określonej pracy powinni być w stanie wykonać. W oparciu o te kryteria pracownicy są oceniani jako kompetentni lub jeszcze niekompetentni. Nie są podejmowane (w ramach systemu NVQ) żadne działania służące ocenie poziomu kompetencji”³⁷⁴.

W latach 80. XX wieku R. E. Boyatzis opisał kompetencje jako potencjał człowieka, który prowadzi do realizacji określonych oczekiwań na zajmowanym stanowisku pracy, uwzględniając parametry otoczenia zewnętrznego spółki, co prowadzi ostatecznie do osiągania spodziewanych wyników³⁷⁵. Z kolei w 2010 r. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości opisała kompetencje jako nie tylko *sensu stricte*

³⁷⁰ P. McLagen, *The Models*, [w:] *Models for HRD practice*, (tom 3), American Society for Training and Development, Alexandria 1989, s. 77.

³⁷¹ G.O. Jr. Klemp (red.), *The assessment of occupational competence. Report to the National Institute of Education*, National Institute of Education, Washington 1980, s. 23.

³⁷² L.M. Spencer, S.M. Spencer, *Competence at work*, Wiley, New York 1993, s. 9.

³⁷³ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 32.

³⁷⁴ M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, wyd. 10, Kogan Page, London & Philadelphia 2006, s. 161.

³⁷⁵ R.E. Boyatzis, *The Competent Manager. A model for effective performance*, Wiley, New York 1982, s. 18.

wiedze i umiejętności, ale również zachowania powiązane z realizacją czynności w ramach wypełniania danych obowiązków³⁷⁶. Robert A. Roe zaprezentował architekturę modelu kompetencji³⁷⁷ składającą się z takich elementów jak: wiedza, umiejętności i podejście, które z kolei bazuje na osobowości, zdolności do działania i innych cechach charakteryzujących jednostkę³⁷⁸.

W literaturze można spotkać podział kompetencji na podstawowe i zawodowe, przy czym pierwsze z nich to efekt podstawowej edukacji szkolnej w ramach kształcenia ogólnego³⁷⁹, natomiast kompetencje zawodowe związane są z przyszłą pracą. Kształtowane w wyniku edukacji formalnej przyjmują postać kwalifikacji, co oznacza, iż stanowią określoną wartość rynkową³⁸⁰. Kompetencje w kontekście zatrudnienia to zdolność osoby zatrudnionej do realizacji wyznaczonego celu, przy wykorzystywaniu określonych środków w danych warunkach, w których pracownik wykorzystuje swoją wiedzę, doświadczenie, umiejętności i zdolność dostosowania się do zmieniających się warunków³⁸¹.

Kompetencje dzieli się również na: ogólne i organizacyjne. Różnią się one zakresem i kontekstem, w jakim są stosowane. Kompetencje ogólne są bowiem powszechne i mogą być stosowane w różnych dziedzinach oraz kontekstach życia. Są to uniwersalne umiejętności, które mają zastosowanie niezależnie od specyfiki organizacji czy branży³⁸². Ponadto kompetencje ogólne mogą być stosowane w różnych sytuacjach życiowych, w tym w organizacjach, ale w innych obszarach niż kompetencje organizacyjne, tj. życia osobistego, edukacji czy życia społecznego. Oznacza to, że są uniwersalne i mogą być rozwijane niezależnie od konkretnego środowiska organizacyjnego³⁸³.

³⁷⁶ Walidacja – sprawdzenie, czy osoba ubiegająca się o nadanie określonej kwalifikacji, niezależnie od sposobu uczenia się tej osoby, osiągnęła wyodrębnioną część lub całość efektów uczenia się wymaganych dla tej kwalifikacji; za: S. Sławiński, *Słownik Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji*, IBE, Warszawa 2016, s. 50.

³⁷⁷ M. Dobrzyński, *Rozumienie kompetencji przez edukatorów osób dorosłych w świetle badań fenomenograficznych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2019, nr 1, s. 30.

³⁷⁸ T. Bozkurt, *Management by Competencies*, Instambul 2011, s. 18.

³⁷⁹ S. Sławiński (red.), *Słownik podstawowych terminów dotyczących krajowego systemu kwalifikacji*, Wydawnictwo Instytutu Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, s. 50–54.

³⁸⁰ S.M. Kwiatkowski (red.), *Kompetencje przyszłości*, Wydawnictwo FRSE, Warszawa 2018, s. 17–18.

³⁸¹ D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s. 16.

³⁸² N. Rankin, *Raising performance through people: the ninth competency survey*, “Competency and Emotional Intelligence” 2002, s. 2–21.

³⁸³ Por. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2016, s. 46.

Kompetencje organizacyjne, którego schemat został zobrazowany na rys. 3.1, są bardziej specyficzne i dostosowane do potrzeb oraz charakterystyki konkretnej organizacji. Odnoszą się zatem do wiedzy i umiejętności technicznych niezbędnych do efektywnego zarządzania i funkcjonowania w konkretnym kontekście organizacyjnym³⁸⁴. Charakterystycznym założeniem kompetencji organizacyjnych jest fakt, iż są one bardziej skoncentrowane i wyspecjalizowane niż te ogólne. Oznacza to, że są one ściśle powiązane z konkretnymi aspektami zarządzania organizacją oraz są ważne dla osób pełniących określone funkcje wewnątrz organizacji, takich jak menedżerowie, liderzy oraz członkowie rad nadzorczych³⁸⁵.

Do głównych elementów kompetencji organizacyjnych należą m.in. umiejętności: z zakresu zarządzania, komunikacyjne, interpersonalne, rozwiązywania problemów (tzw. *problem – solving*), techniczne i przywódcze.

Kompetencje zarządzania obejmują umiejętność planowania, organizowania, kontrolowania i koordynowania działań wewnątrz organizacji. Dotyczą one zarządzania zasobami, czasem, projektami, ryzykiem i innymi czynnikami mającymi wpływ na efektywność organizacji.

Kompetencje komunikacyjne są kluczowe dla skutecznego przekazywania informacji, zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Obejmują one umiejętność słuchania, wyrażania się jasno i zwięźle, negocjacji, prezentacji i budowania relacji z interesariuszami organizacji³⁸⁶.

Kompetencje interpersonalne dotyczą z kolei umiejętności budowania i utrzymywania relacji międzyludzkich w organizacji. Obejmują one empatię, umiejętność rozwiązywania konfliktów, pracy zespołowej, zdolność do współpracy i budowania zaangażowania zespołu³⁸⁷.

Kompetencje *problem-solving* dotyczą zdolności identyfikowania, analizowania i rozwiązywania problemów w organizacji. Obejmują one umiejętność myślenia krytycznego, podejmowania decyzji opartych na faktach, kreatywnego rozwiązywania problemów i zarządzania zmianą³⁸⁸.

³⁸⁴ Por. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 17–37.

³⁸⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. A. Unterschuetz i in., Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2011.

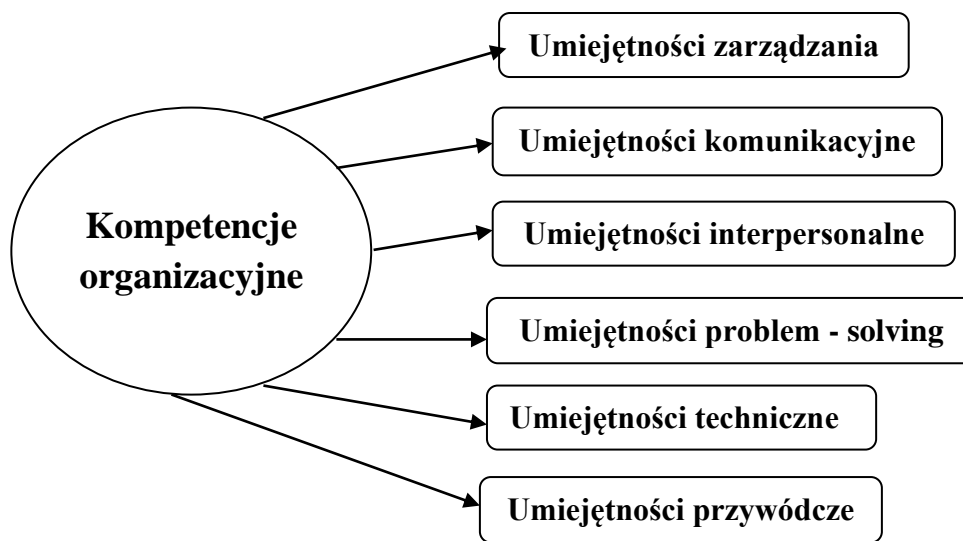
³⁸⁶ Por. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 24, za K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.

³⁸⁷ Cz. Nosal, *Czym są kompetencje zawodowe*, Meritum 2001, s. 4–7.

³⁸⁸ U. K. Bamel, S. Rangnekar, P. Stokes, R. Rastogi, *Managerial Effectiveness – an Indian Experience*, „Journal of Management Development”, 2015, Vol. 34, No 2.

Kompetencje techniczne to przede wszystkim wiedza specjalistyczna i umiejętności niezbędne do wykonywania określonych zadań lub funkcji w organizacji. Mogą to być umiejętności związane z daną branżą, technologią, systemami informatycznymi lub innymi specjalistycznymi dziedzinami³⁸⁹.

Kompetencje przywódcze odnoszą się do umiejętności motywowania, inspiracji i skutecznego zarządzania innymi w organizacji. Obejmują one umiejętność delegowania zadań, budowania zaufania, rozwoju talentów, podejmowania decyzji strategicznych oraz tworzenia wizji³⁹⁰.



Rysunek 3.1 Schemat kompetencji organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje, które posiadają odpowiednie kompetencje organizacyjne mają większe szanse osiągnięcia sukcesów, dostosowania się do zmieniającego się otoczenia biznesowego i efektywnego realizowania swoich celów.

W przypadku rad nadzorczych kompetencje organizacyjne odnoszą się do umiejętności i wiedzy członków rady w zakresie m.in. zarządzania organizacją, monitorowania działań zarządu oraz podejmowania decyzji strategicznych.

³⁸⁹ E. A. Stallworthy, O. P. Kharbanda, *International Construction and the role of project management*, Gower Publishing, UK 1995.

³⁹⁰ A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012.

3.2. Kompetencje rad nadzorczych spółek kapitałowych

3.2.1. Definicja oraz zakres uprawnień rad nadzorczych

Rola kompetencji organu nadzorczego w systemie *corporate governance* jest wielowymiarowa i tak też powinna być rozpatrywana. Jest ona określona przede wszystkim przez prawo (kodeks spółek handlowych) i statut, bądź umowę spółki, według których funkcjonariusze sprawują stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich aspektach jej funkcjonowania³⁹¹.

Aktywność nadzoru jest normalizowana również przez regulamin rad nadzorczych i w przypadku spółek giełdowych przez niektóre zapisy regulaminu Giełdy Papierów Wartościowych oraz zasad dobrych praktyk³⁹². I. Kołodkiewicz wymienia jednak trzy podstawowe obszary działania rad nadzorczych, które nie są wprost oznaczone w kodeksie spółek handlowych jako zakres kompetencji nadzoru spółki, czyli³⁹³:

- sferę kontroli kadry zarządzającej;
- sferę współpracy z nią;
- sferę relacji z otoczeniem zewnętrznym.

Podobnie w ramach zaleceń dobrych praktyk OECD³⁹⁴ przedstawiono szczegółowo funkcje i zadania rad nadzorczych spółek krajów członkowskich w obszarze wykraczającym w niektórych punktach poza sferę prawnie określoną. OECD wskazało następujące wytyczne funkcjonowania organów statutowych w krajach członkowskich³⁹⁵:

- wybór członków organu zarządzająco-wykonawczego;
- określanie celów zarządczych, a następnie nadzór nad stopniem ich wykonalności;
- partycypowanie w tworzeniu i realizacji strategii spółki;
- wyznaczanie wysokości i sposobu wynagradzania zarządu;
- monitorowanie efektywności wykorzystywania narzędzi zarządczych;

³⁹¹ Art. 382. § 2.

³⁹² K. A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 63 i dalej.

³⁹³ I. Kołodkiewicz, *Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych*, „Problemy Zarządzania” 2014, nr 12(2/46), s. 70.

³⁹⁴ Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Warszawa 2004, s. 25–26.

³⁹⁵ K. A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny...*, s. 110–111.

- nadzór nad wysokością zaciąganych zobowiązań finansowych, jak również kontrola nad realizacją większych inwestycji, a później terminowością ich realizacji;
- nadzór nad budowaniem relacji z interesariuszami spółki, w tym nad zarządzaniem ewentualnym konfliktem z osobami zaangażowanymi w sprawy spółki bądź sporem pomiędzy nimi.

W literaturze światowej znajdziemy natomiast sześć podstawowych, ogólnych funkcji organów nadzorczych³⁹⁶:

- kontrola i określenie celów strategicznych oraz finansowych spółki;
- budowanie relacji z właścicielami poprzez zapewnienie transparentności działań zarządu;
- ocena kierownictwa spółek;
- wybór prezesa spółki;
- wyznaczenie celów zarządczych;
- komunikacja z pracownikami i innymi grupami interesu.

Rolę rad dyrektorów zbadali D. O’Neal i H. Thomas³⁹⁷. Na podstawie przeprowadzonych ankiet przedstawili najważniejsze zadania nadzoru, do których należą (od najwyższej do najniższej punktowanych):

- maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy;
- planowanie sukcesji prezesa spółki;
- ocena działań menedżerów;
- określanie wysokości wynagrodzeń menedżerów;
- zabezpieczenie żądań grup interesu;
- zatwierdzenie strategii spółki;
- wybór nowych członków rady;
- doradzanie menedżerom najwyższego szczebla;
- określanie zakresu obowiązków menedżerów najwyższego szczebla;
- dbanie o reputację spółki;
- kontrolowanie decyzji naczelnego kierownictwa;

³⁹⁶ H. Ewing, *The corporate board of directors – duties and responsibilities*, „Public Relations Quarterly” 1979, Spring; H. Mintzberg, *Power in and Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewoods, New York 1983.

³⁹⁷ D. O’Neal, H. Thomas, *Developing the Strategic Board*, “Long Range Planning” 1996, Vol. 29, No. 3, s. 314–327.

- formułowanie strategii spółki;
- mediacje pomiędzy naczelnym kierownictwem a grupami interesu;
- ochrona naczelnego kierownictwa przed naciskami z zewnątrz.

Z kolei do kodeksowych zadań polskich rad nadzorczych należy:

- ocena sprawozdań finansowych w zakresie ich zgodności zarówno z księgami oraz dokumentami, jak i ze stanem faktycznym;
- ocena wniosku zarządu w sprawie podziału zysku albo pokrycia straty;
- powołanie, odwołanie, zawieszanie i określenie zasad wynagradzania członków zarządu.

Poza tym statut spółki może rozszerzać listę funkcji polskich organów nadzorczych, najczęściej o³⁹⁸:

- zawieranie kontraktów z członkami zarządów;
- zatwierdzanie wieloletnich planów rozwoju spółki;
- zatwierdzanie rocznych budżetów;
- wybór lub zatwierdzenie wyboru biegłych rewidentów;
- reprezentowanie spółek w sporach z zarządem;
- zatwierdzenie cen emisyjnych akcji;
- przyjmowanie jednolitych tekstów statutów spółek;
- wyrażanie zgody na: nabycie lub zbycie nieruchomości, ruchomości lub praw, udzielenie gwarancji, podjęcie inwestycji, zaciągnięcie zobowiązań, podwyższenie kapitału akcyjnego, nabywanie udziałów i akcji znacznej wysokości, utworzenie lub likwidację oddziałów spółek, utworzenie nowych spółek, ustanowienie prokury, zbycie lub zamianę akcji imiennych na akcje zwykłe, prowadzenie interesów konkurencyjnych przez członków zespołu wykonawczo-zarządczego.

Lista zadań polskich organów nadzorczych jest zatem dość rozbudowana, choć - jak widać - funkcje kontrolne i nadzorcze zdecydowanie dominują nad wszystkimi innymi³⁹⁹.

³⁹⁸ L. Bohdanowicz, *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych...*; J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*

³⁹⁹ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, *Struktura i formy sprawowania władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie przewodniczących rad nadzorczych badanych spółek*, [w:] J. Jeżak (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005,

3.2.2. Sposób wykonywania zadań przez radę nadzorczą

Aktywność rad nadzorczych można sprowadzić zarówno do roli ochronnej, ponieważ powinni dbać o efektywne zarządzanie spółką i nie dopuszczać do obniżenia standardów, jak i do funkcji motywacyjnej, co oznacza, że powinni pobudzać zarządzających do rozwoju spółki i osiągnięcia coraz to lepszych wyników finansowych⁴⁰⁰. Członkowie rady powinni nadzorować zarządzających również pod względem stopnia respektowania zbioru norm i zasad dobrych praktyk, a jednocześnie sami powinni uwzględniać wytyczne w nim zawarte podczas kontrolowania wszelkich procesów w spółce, dążąc tym samym do jak najbardziej efektywnego wykorzystania wszelkich jej zasobów.

Podstawową zasadą egzystencji nadzoru w spółce powinno być kierowanie się jej dobrem, a nie interesami osób, które powołały członków nadzoru na to stanowisko⁴⁰¹. Ponadto rada nadzorcza podczas wykonywania obowiązków służbowych powinna pamiętać o autonomiczności zarządu. Oznacza to, że działalność operacyjna i reprezentacyjna należy wyłącznie do gremium zarządzająco-wykonawczego. Nikt z grona pozostałych organów spółki, tzn. ani funkcjonariusze nadzoru, ani akcjonariusze/udziałowcy nie mogą wydawać zarządowi wiążących poleceń⁴⁰², mimo że jego skład wybierany jest albo osobiście przez właścicieli, albo za pośrednictwem rady (jeżeli umowa bądź statut spółki przyznaje jej to prawo). Rada interweniując bezpośrednio w zarządzanie operacyjne spółki objęłaby funkcję „superzarządu”, deprecjonując tym samym zarząd do poziomu wykonawców rozkazu organu nadzorczego⁴⁰³. Nastąpiłoby wówczas pomieszanie funkcji, co oznaczałoby, że np. rada nadzorcza byłaby organem kontrolującym i jednocześnie kontrolowanym.

Błędne jest przeświadczenie, że nadzór ma funkcję nadrzędną w stosunku do zarządu. W dwustopniowym modelu ładu korporacyjnego, jaki obowiązuje w Polsce, są to równorzędne organy, co oznacza, iż teoretycznie nie powinno być między nimi

s. 93–123; S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.

⁴⁰⁰ S. Kałużny, *Nadzór i kontrola w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Kwantum, Warszawa 1997, s. 34.

⁴⁰¹ G. Domański, *W imieniu właścicieli*, „Rzeczpospolita”, 10 maja 2000; K.A. Lis, H. Stermiczuk, *Nadzór korporacyjny...*, s. 116–117.

⁴⁰² K. Koczyńska-Pieczniak, *Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015, s. 551 i n.

⁴⁰³ J. Okolski, M. Modrzejewska (red.), *Prawo handlowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 507.

podległości zawodowej⁴⁰⁴. Niezależnie od przyznanego okresu pełnienia funkcji zarządczej członek jego organu może być jednak w dowolnym czasie odwołany przez radę nadzorczą (jeżeli uwzględniony jest stosowny zapis w umowie lub statucie spółki udzielający jej tego przywileju), a to z kolei ogranicza w znacznym stopniu niezależność zarządu od nadzoru. Z tego właśnie względu w sytuacjach konfliktowych na linii rada nadzorczą lub poszczególni jej członkowie – zarząd angażowani są często wspólnicy spółki. Przy intensywnych polemikach ma to znaczenie dla kształtowania efektywności *corporate governance*, gdyż zapobiega to obniżeniu statusu spółki na rynku biznesowym lub pogorszeniu jakości współpracy z dostawcami i odbiorcami. Skutkiem takich napiętych relacji jest zazwyczaj odwołanie zarządu, a czasami także członków rady nadzorczej z pełnionej funkcji, szczególnie w przypadku, gdy właściciele spółki staną po stronie organu zarządzająco-wykonawczego⁴⁰⁵.

Oprócz powyżej wymienionych funkcji rada nadzorczą spółek giełdowych rozpatruje i opiniuje sprawy mające być przedmiotem wszystkich uchwał organu właścicielskiego, również tych, które są poruszane przez nadzwyczajne walne zgromadzenie ze względu na fakt, że to rada prowadzi stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich obszarach jej funkcjonowania i z tego też względu jest w stanie doradzić akcjonariuszom/udziałowcom, co jest zgodne z interesem spółki⁴⁰⁶. To samo dotyczy wypłaty dywidendy, która w normalnym trybie następuje zazwyczaj po zatwierdzeniu sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy. Istnieje jednak możliwość wypłaty wynagrodzeń właścicielom aktywów za udział w kapitale jeszcze przed zakończeniem okresu sprawozdawczego, gdy statut uwzględnia w swojej treści taką możliwość i upoważnia zarząd do przekazania zaliczki. Warunkiem jest posiadanie przez spółkę środków wystarczających na wypłatę, jak również zgoda ze strony rady nadzorczej na dokonanie tej czynności. Przed wydaniem decyzji w tej sprawie nadzór powinien zbadać sytuację finansową spółki. Chodzi przede wszystkim o zachowanie jej płynności finansowej. Warunkiem wcześniejszej wypłaty dywidendy lub zaliczki na jej poczet jest widoczny zysk w zatwierdzonym sprawozdaniu finansowym za ubiegły rok obrotowy⁴⁰⁷.

⁴⁰⁴ R. Kozłowski, *Czy rada nadzorczą może mieć kontekst przedsiębiorczy*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 141, s. 121.

⁴⁰⁵ ⁴⁰⁵ Ibidem, s. 118 - 124.

⁴⁰⁶ G. Domański, M. Jagielska, *Rada nadzorczą spółki...*, s. 109.

⁴⁰⁷ Art. 349 § 1 k.s.h.

Pewne działania szczegółowo uregulowane w statucie bądź umowie spółki, jak na przykład zaciągnięcie wysokich kredytów i pożyczek, muszą być konsultowane z radą, ponieważ ta ma czuwać m.in. nad wysokością zadłużenia spółki i reagować na wszelkie podejrzenia malwersacji finansowych kosztem całej spółki i jej organów.

Zarówno skład liczbowy rady, jak i długość jej kadencji mają zapewnić bezpieczeństwo, gdyż minimalna liczba trzech, a w spółce publicznej pięciu członków gwarantuje spółce większy pułap doświadczeń i wiedzy merytorycznej organu nadzorczego i tym samym większe możliwości osobistego, aktywnego nadzoru. Liczebność rad nadzorczych jest z reguły uzależniona od wielkości spółki oraz sektora, w którym spółka działa, a także jej struktury własnościowej, choć według badań L. Bohdanowicza mediana członków rad nadzorczych wynosi pięć osób⁴⁰⁸. Maksymalna, czyli 5-letnia kadencja funkcjonariuszy nadzoru ma z kolei zapewnić brak prywatnego zaangażowania, koneksji między członkami organu nadzorczego i wykonawczego, które mogą powstać w wyniku długoletniej współpracy.

Rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich aspektach jej funkcjonowania, w tym bada jej dokumenty. Jeżeli pojawiają się jakiegokolwiek wątpliwości co do prawidłowości prowadzonych spraw spółki to żąda wyjaśnień od zarządu i jego pracowników. Rada nadzorcza dokonuje również rewizji stanu majątku spółki. Wszystkie te czynności mają zapobiec pokusie zarządu do zaspokajania własnej użyteczności, co wpisuje się w założenie najbardziej popularnej teorii agencji. Już podstawowe obowiązki rady (nadzorczo-kontrolne) mają zagwarantować zatem odpowiednie działania organu wykonawczo-zarządzającego, zmierzające do osiągnięcia efektywnego zarządzania spółką, a poprzez to wywierają wpływ na kształtowanie efektywnego *corporate governance*⁴⁰⁹. Ponadto organ nadzorczy z ważnych powodów ma prawo do zawieszania członków zarządu w czynnościach służbowych i w razie potrzeby delegowania kogoś z własnego grona do tymczasowego pełnienia funkcji członka organu zarządzająco-wykonawczego, co z kolei gwarantuje kontynuację realizacji celów spółki w trakcie roku obrotowego. Tym samym nadzór zapewnia realizację planów progresji kształtowania coraz to wyższego stopnia efektywności całego *corporate governance*. *Notabene* każdy organ spółki powinien działać na rzecz poprawy efektywności jej funkcjonowania. Przykładowo,

⁴⁰⁸ L. Bohdanowicz, *Czynniki wpływające na liczebność organów statutowych polskich spółek publicznych*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 397–415.

⁴⁰⁹ Ibidem.

właściciele, poprzez pozostawienie w spółce części lub całości zysków z przeznaczeniem na inwestycje, wpływają na możliwość jej rozwoju poprzez rozszerzenie lub dywersyfikację usług, oferowanych produktów, bądź osiągnięcie szerszego pola dystrybucji dotychczasowej oferty spółki. Tym samym zarząd ma większą pewność wypracowania oczekiwanych przez właścicieli wyników finansowych w nadchodzącym roku obrotowym. Rzutuje to z kolei motywująco na zarząd, a także na harmonię relacji między nimi a organem nadzorczym. Z drugiej jednak strony właściciele spółek i nadzór muszą pamiętać o tym, że wypłata dywidendy i tym samym przymus zarządzających do skorzystania z zewnętrznych środków finansowych na rzecz nowych inwestycji, przyczyni się do dodatkowej kontroli organu wykonawczo-zarządzającego, już nie tylko ze strony rady nadzorczej, ale również zewnętrznych instytucji finansowych, które udzieliły spółce kredytu⁴¹⁰.

Istotny jest także aspekt osobistego sprawowania mandatu przez funkcjonariuszy nadzoru. Należy jednak zaznaczyć, że mogą oni korzystać ze wsparcia merytorycznego osób trzecich (ekspertów z danej dziedziny). Mimo iż funkcjonariusze nadzoru powinni posiadać niezbędną wiedzę do właściwego sprawowania swoich funkcji, trudno oczekiwać od kilku osób, aby miały kompetencje do orzecznictwa w każdej sferze działalności spółki. Czasami pojawiają się sprawy, które wymagają specjalistycznych umiejętności merytorycznych i tym samym analizy ekspertów w konkretnej dziedzinie. Odpowiedzialność oraz skutki skorzystania z doradztwa ciąży jednak na samej radzie⁴¹¹, mimo iż spółka jest stroną umowy zawieranej z ekspertami. Do czasu uchwalenia w 2022 roku nowelizacji kodeksu spółek handlowych zarząd miał prawo odmówić skorzystania ze zlecenia ekspertyzy, ale jednocześnie musiał się liczyć z tym, że może zostać pociągnięty do odpowiedzialności za działanie na szkodę spółki. W ramach nowelizacji kodeksu spółek handlowych rada ma przyznane prawo samodzielnego wyboru, kogo i kiedy chce wynająć jako eksperta z danej dziedziny, co oznacza, że zarząd nie może w ogóle partycypować w tym procesie. Jest to prawidłowy i bardzo potrzebny zapis projektu reformy kodeksu spółek handlowych, gdyż członkowie organu wykonawczego, chcąc ukryć swoje działania, często nie zgadzali się na powołanie specjalisty lub specjalistów z danej dziedziny. Wspomaganie procesów decyzyjnych poprzez doradztwo ekspertów z danej dziedziny jest dość powszechnie stosowane

⁴¹⁰ S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny...*, s. 61–62.

⁴¹¹ Ibidem.

i akceptowane⁴¹², a należy je zastosować w momencie, gdy podjęcie postanowienia wymaga wiedzy z wielu dziedzin nauki oraz umiejętności osób różnych specjalizacji, bądź gdy pojawi się konieczność rozpatrzenia większej liczby rozwiązań.

Kolejnym, ważnym determinantem oceny działalności zarządu w kierunku efektywności jego funkcjonowania, który rada nadzorcza powinna uwzględniać w ramach swoich kompetencji nadzorczo-kontrolnych, jest cyfryzacja biznesu. To jeden z elementów zdobycia przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku. Nadzór powinien czuwać nad opracowaniem przez zarząd strategicznego planu biznesowego i inwestycyjnego transformacji cyfrowej, czyli przechodzenia na nowe technologie⁴¹³. Każda spółka cyfrowo powstała z połączenia świata analogowego z cyfrowym, jest bowiem bardziej świadoma swoich działań dzięki analizie danych zarejestrowanych z urządzeń i czujników w czasie rzeczywistym. Wszelkie zebrane dane cyfrowe przyczyniają się do inteligentnego, i przez to bardziej efektywnego, budowania ładu korporacyjnego. Nowe produkty i usługi, atrakcyjniejsze sposoby obsługi klientów, usprawniony przepływ informacji pomiędzy członkami poszczególnych organów przyczyniają się do rozwoju nowoczesnych modeli biznesowych opartych na technologii cyfrowej⁴¹⁴.

Platformy cyfrowe scalają osoby po stronie podaży i popytu poprzez nowatorskie systemy tworzenia, dostarczania i przechowywania wartości w wyniku zespolenia mechanizmów technicznych, organizacyjnych i budowania społeczności⁴¹⁵. Zaangażowanie rady nadzorczej w tym przypadku jest niezbędne ze względu na różnorodność doświadczenia zawodowego jej członków. Pandemia COVID-19, która rozpoczęła się na przełomie 2019 i 2020 roku wyraźnie pokazała, że cyfryzacja z dnia na dzień musiała stać się rzeczywistością również w odniesieniu do *corporate governance*. Czas pandemii obnażył wszelkie słabości w obszarze zarządzania i pokazał niewystarczającą rolę doradcą organu nadzorczego, również w zakresie cyfryzacji. Większość rad nadzorczych na rynku polskim przed pandemią skupiała się przede

⁴¹² K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu, Warszawa 2000, s. 275–290.

⁴¹³ Deloitte, *Polskie firmy obawiają się transformacji cyfrowej, ale rozumieją, że nie ma od niej odwrotu*. Pozyskano z: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/transformatcja-cyfrowa-inf-prasowa.html> (dostęp: 21.05.2021).

⁴¹⁴ <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/topics/przemysl40.htm> (dostęp: 4.04. 2021).

⁴¹⁵ A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Modele biznesu przedsiębiorstw. Perspektywy rozwoju – ujęcie koncepcyjne*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 58

wszystkim na egzekwowaniu maksymalizacji zysków oraz minimalizacji kosztów, przez co niewiele spółek było przygotowanych na zdarzenia nieprzewidziane⁴¹⁶.

Na podstawie całościowej analizy podjętej w tej części rozprawy można zauważyć, iż gremium nadzorcze w większych spółkach, zarówno w spółkach akcyjnych, jak i w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, często pełni znaczącą funkcję w ramach jej struktur, ale pod warunkiem zaangażowania się w wypełnianie swoich obowiązków.

Podział kompetencji rad nadzorczych zostały zilustrowane na poniższym rysunku 3.2.



Rysunek 3.2 Kompetencje rad nadzorczych spółek kapitałowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (skrót OECD)⁴¹⁷

W powyższym rozdziale poruszone zostały zatem różne aspekty roli rady nadzorczej. Autorka rozprawy podkreśliła znaczenie jej funkcji strategicznej,

⁴¹⁶ A. Laskowska-Rutkowska (red.), *Cyfryzacja w zarządzaniu*, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 216.

⁴¹⁷ Pozyskano od: chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/34656740.pdf (dostęp: 06. 09. 2022 r.).

kontrolnej, doradczej i kadrowej, ale również istotność kompetentnych i niezależnych członków organu nadzorczego.

3.2.3. Kontrola kontra nadzór rady nadzorczej

Według R. Czerniawskiego uprawnienia rady nadzorczej można podzielić na funkcje zarówno kontrolne, jak i nadzorcze, bowiem te dwa określenia nie są synonimami. Pierwsze określenie odnosi się do monitorowania zgodności funkcjonowania spółki z określonym wzorcem (umową spółki, statutem, uchwałami zgromadzenia wspólników/walnego zgromadzenia akcjonariuszy), natomiast nadzór dotyczy konkretnych ustaleń merytorycznych w ramach prowadzenia interesów spółki⁴¹⁸. Uprawnienia nadzorczo-kontrolne rady można dodatkowo podzielić na działania *ex post* („ocena czegoś po zakończeniu jego realizacji”⁴¹⁹) i *ex ante* („zapotrzebowanie na konkretne działania podjęte przed jego wdrożeniem”⁴²⁰), jak również na działania szczególne i dodatkowe. Należą do nich m.in. prawo do udzielania zgody na pewne czynności zarządu oraz prawo zawieszania w czynnościach członków gremium wykonawczo-zarządzającego. Generalnie oczekuje się od rady nadzorczej większego udziału w aktywności *ex ante* z naciskiem na partycypowanie w podejmowaniu decyzji strategicznych oraz niwelowanie wszelkich zagrożeń dla spółki⁴²¹.

Rada nadzorcza oprócz nadzoru zarządu powinna jednocześnie sprawować kontrolę nad realizacją uprawnień przekazanych pracownikom spółki oraz nad polityką personalną prowadzoną przez zarząd pod względem jej legalności, celowości, racjonalności i gospodarności.

Organ nadzorczy, poprzez systematyczne kontrolowanie zarządu, czy jej członkowie postępują zgodnie z literą obowiązującego prawa, chroni całą spółkę oraz jej właścicieli przed pokusą zarządu do kroczenia po nielegalnej i szkodliwej z punktu widzenia spółki i jej właścicieli ścieżce postępowania. Chodzi o zdarzenia takie, jak np. w przypadku firmy Enron, czyli po aferach w świecie korporacyjnym związanych

⁴¹⁸ R. Czerniawski, *Odpowiedzialność karna akcjonariuszy i członków rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.

⁴¹⁹ https://pl.wikipedia.org/wiki/Ocena_ex_post (dostęp: 26.04.2021).

⁴²⁰ https://pl.wikipedia.org/wiki/Ocena_ex_ante (dostęp: 26.04.2021).

⁴²¹ J. Jeżak, *Lad korporacyjny...*, s. 147.

z nadużyciami menedżerskimi na początku XXI w. (lata 2001–2003). Skandale amerykańskich gigantów (jak m.in. Enron czy WorldCom) podważyły zaufanie do dokumentów weryfikowanych przez niezależnych fachowców, takich jak biegli rewidenci⁴²².

Skandal związany z firmą Enron, która specjalizowała się w sektorze energii, polegał na „ukryciu faktycznego przepływu gotówki (dalekiego od idealnego), który nie zasługiwał na wysoki wskaźnik wiarygodności kredytowej. Ukrycie polegało na tworzeniu sieci spółek zależnych specjalnego przeznaczenia. Następnie »przerzucano« długi poprzez sprzedaż określonych aktywów, które zazwyczaj były zadłużone. W konsekwencji, w zestawieniu finansowym Enron zaniżał swoje długi (poprzez sprzedaż zadłużonych aktywów) i zawyżał swój kapitał (poprzez »uzyskanie« wynagrodzenia za aktywa)»⁴²³.

Z punktu widzenia wszystkich interesariuszy rada powinna nade wszystko równoważyć interesy i wzajemne relacje wszystkich stron zaangażowanych w działalność spółki. Ponadto „mocna pozycja rady nadzorczej w strukturze ładu korporacyjnego może w istotny sposób przełożyć się na zwiększenie efektywności działania spółki. Dostrzeżenie wagi i znaczenia roli rady nadzorczej w strukturach statutowych spółki powinno leżeć w interesie wszystkich interesariuszy, biorąc pod uwagę, że główny mechanizm kontroli w dualistycznym systemie ładu korporacyjnego tworzy rada nadzorcza»⁴²⁴. Oznacza to, że regulacje ustawowe w sprawie nadzoru i kontroli mają również wpłynąć na efektywność zarządzania spółką. Jednak jest to możliwe tylko w przypadku, gdy zakres kompetencji członków organu nadzorczego jest zbieżny z poziomem ich wiedzy, umiejętności, znajomości rynku oraz spraw spółki, a kierunek działań rady jest zgodny z fazą rozwoju spółki, jej pozycją na rynku oraz strukturą własności⁴²⁵.

W Polsce powołanie organów spółki akcyjnej jest obligatoryjne, a w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością fakultatywne, co oznacza, że nie ma przymusu prawnego powoływania nadzoru. Jest to istotny zapis z punktu widzenia mniejszych

⁴²² R. Jurkiewicz, *Wiarygodność sprawozdania finansowego w świetle rachunkowości kreatywnej*, „Zeszyty Naukowe GWSH” 2010, nr 42, s. 137–151.

⁴²³ P. Kapała, *Upadłość Enron, czyli jedna z największych na świecie*, 2017. Pozyskano z: <http://restrukturyzacja.pl/2017/11/13/skandal-enron-czyli-jedna-najwiekszych-upadlosci-swiecie/> (dostęp: 7.12. 2021).

⁴²⁴ A. Kuciński, *Rada nadzorcza w systemie nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 98, s. 223.

⁴²⁵ D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, s. 131–134.

spółek z o.o. ze względu na to, że wspólnicy są w stanie sami nadzorować prace zarządu⁴²⁶. To z kolei znacznie ogranicza koszty funkcjonowania spółki.

W spółce akcyjnej, w odróżnieniu do spółki z o.o., w każdym przypadku rada jest organem obligatoryjnym, stanowiącym „oczy i uszy” powierzających im tę funkcję akcjonariuszy, którzy sami nie są uprawnieni do indywidualnej kontroli. W głównej mierze funkcja organu stanowiącego w spółce akcyjnej sprowadza się do sposobu egzekwowania wiązki praw majątkowych⁴²⁷. Nie mają oni uprawnień wglądu do ksiąg oraz dokumentów spółki, do dokonywania rewizji stanu majątku, czy też żądania wyjaśnień od pracowników. Te wszystkie przywileje, czyli badanie rzeczywistego stanu spółki, a następnie porównanie go z określonymi kanonami postępowania, a także analiza ewentualnych wzorców, wyciągnięcie oraz sformułowanie na tej podstawie swojej opinii, przysługują funkcjonariuszom nadzoru⁴²⁸.

Kodeks spółek handlowych określa organ nadzorczy jako ciało kolegialne⁴²⁹, co w przypadku spółki z o.o. nie wpływa na ograniczenie prawa członków nadzoru do indywidualnej kontroli każdej sfery działalności spółki⁴³⁰. Wnioski z przeprowadzonej czynności powinny być zawsze przekazywane pozostałym przedstawicielom rady i dopiero wspólnie jej członkowie powinni podejmować decyzję o dalszych czynnościach lub ich zaprzestaniu⁴³¹. Spółka akcyjna w tym zakresie rządzi się innymi prawami, gdyż członkowie rady nie mają przywileju samodzielnego nadzoru⁴³². Wszelkie obowiązki na rzecz spółki wykonują kolegialnie⁴³³, a pojedyncza osoba z rady nadzorczej może jedynie żądać zwołania posiedzenia, o ile przewodniczący już tego nie uczynił⁴³⁴. Organ nadzorczy może co prawda powziąć uchwałę, na mocy której jej przedstawiciele będą delegowani do samodzielnego, ściśle określonego zakresu obszaru czynności, ale delegacja powinna być ograniczona czasowo⁴³⁵. Funkcjonariusze rady

⁴²⁶ Art. 212 k.s.h.

⁴²⁷ A. Kuciński, *Rada nadzorcza w systemie nadzoru korporacyjnego...*, s. 224–226.

⁴²⁸ A. W. Wiśniewski, *Prawo o spółkach. Podręcznik praktyczny*, t.3, *Spółka akcyjna*, Poltext, Warszawa 1993, s. 181–182.

⁴²⁹ S. Sołtysiński, *Corporate Boards in Poland*, [w:] *Corporate Boards in Law and Practices. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford 2014, s. 524.

⁴³⁰ P. Piniór, *Nadzór wspólników w spółce z ograniczoną działalnością*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 324 i n.

⁴³¹ W. Walczak, *Rada nadzorcza spółki kapitałowej działająca w niewłaściwym składzie osobowym*, „Wiedza Prawnicza” 2014, nr 4, s. 66–69.

⁴³² Art. 390 § 1 k.s.h.

⁴³³ G. Domański, *Kolegialny charakter rady nadzorczej spółki akcyjnej a indywidualne obowiązki, prawa i odpowiedzialność członków rady*, NRK 2002, nr 1, s. 23.

⁴³⁴ Art. 389 k.s.h.

⁴³⁵ J. Szwaja, S. Sołtysińska, A. Szajkowski, A. Szumański, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, t. 3, Warszawa 2003, s. 691.

mogą być natomiast zrzeszeni w zespoły i komitety, czyli komisje. Ich działalność powinna być ściśle określona, np. w statucie spółki lub regulaminie rady, ponieważ kodeks spółek handlowych nie reguluje ich funkcjonowania⁴³⁶. Wskazane gremia mają jedynie charakter analityczny, przygotowawczy i opiniodawczy, ale ostateczną decyzję podejmuje i tak kolegialnie cała rada nadzorcza. Funkcjonowanie komisji czy zespołów w ramach rady ma sens wtedy, gdy organ nadzorczy liczy wielu członków i analiza pewnych spraw w węższym, specjalistycznym gronie może usprawnić działanie nadzoru. Tego rodzaju komórki są jednak rzadko tworzone, choć praktyka wykazała, że określenie grupy osób odpowiedzialnych za analizę konkretnych spraw i zapoznanie z nimi reszty zespołu przynosi bardzo dobre efekty⁴³⁷.

W obu tych spółkach, czyli w spółce z o.o. oraz spółce akcyjnej, decyzje rady podejmowane są zawsze w formie uchwał. Mogą one być ustanawiane nieoficjalnie lub oficjalnie, w sprawach ważnych i mniej istotnych, zwykłą bądź bezwzględną większością głosów, ale wszystkie są wiążące dla zarządu pod warunkiem, że spełniają wymogi formalne⁴³⁸.

Każdy członek rady powinien podejmować autonomiczne decyzje, pamiętając o tym, że reprezentuje wyłącznie siebie, gdyż odpowiedzialność każdy ponosi indywidualnie⁴³⁹. Jeżeli szkoda została wyrządzona przez kilku członków rady, to odpowiadają oni solidarnie⁴⁴⁰. Podmiot, który będzie żądał rekompensaty, może dochodzić roszczeń od jednego, kilku lub wszystkich członków nadzoru według własnego uznania⁴⁴¹. Funkcjonariusz nadzoru może obronić się przed skutkiem decyzji rady, wykazując, że głosował przeciw konkretnej uchwale i jednocześnie robił wszystko, aby nie dopuścić do danej straty na przykład poprzez poinformowanie zarządu lub/i właścicieli spółki o zagrożeniu wynikającym z realizacji danej decyzji nadzoru⁴⁴².

⁴³⁶ T. Kulesza, *Nadzór korporacyjny a zarządzanie spółką kapitałową*, Lexis Nexis, Warszawa 2002, s. 185.

⁴³⁷ R. Brown, *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, GWP, Gdańsk 2006, s. 186–198.

⁴³⁸ J. Jeżak, L. Bohdanowicz, *Rola i funkcje rady nadzorczej w grupie kapitałowej*, [w:] B. Nogalski, P. Walentowicz (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych: aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004, s. 283–294.

⁴³⁹ J. Jeżak, *Rada nadzorcza w procesie kreowania wartości spółki – potrzeba zmian modelowych i organizacyjnych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, Vol. 4, No. 1, s. 239.

⁴⁴⁰ Art. 485 k.s.h.

⁴⁴¹ Art. 366 k.c.

⁴⁴² G. Domański, L. Stępnia, *Kształtowanie ładu korporacyjnego w polskich spółkach giełdowych*, „Problemy Zarządzania” 2003, nr 1, s. 54.

Opisując kompetencje rad nadzorczych, warto wspomnieć również o delegowaniu jednego z członków rady do pełnienia funkcji członka zarządu w sytuacji, gdy ten zostanie przez radę lub na wniosek rady przez wspólników zawieszony albo zdymisjonowany z pełnionej funkcji. Odwołanie może nastąpić w przypadku, gdy członek zarządu np. działa na szkodę spółki, natomiast zawieszenie zarządzającego może być z kolei spowodowane tymczasową niemożnością wykonywania przez niego obowiązków służbowych w wyniku choroby lub innych zdarzeń losowych. Jeżeli zachowana jest reguła reprezentacji przewidziana w umowie/statucie spółki i wpisana do rejestru, to skład zarządu nie musi być uzupełniony, mimo liczby osób w zarządzie poniżej minimum przewidzianego w umowie/statucie. W przeciwnym wypadku należy delegować jedną osobę z rady nadzorczej do czasowego pełnienia funkcji członka organu zarządzająco-wykonawczego, z tymże delegowany nie traci jednocześnie stanowiska członka rady nadzorczej. Jedynie na czas pełnienia funkcji zarządczej w spółce nie może uczestniczyć w pracach rady, partycypować w posiedzeniach, głosować czy otrzymywać informacje przeznaczone wyłącznie dla funkcjonariuszy nadzoru, ponieważ w strukturach *corporate governance* obowiązuje zakaz łączenia stanowisk.

Funkcja rady nadzorczej nie ogranicza się jedynie do kompetencji kontrolno-nadzorczych. Rada może również reprezentować spółkę w umowach z zarządem, ale także reprezentować ją w sądzie, gdy spór dotyczy dwóch stron zainteresowania rady, czyli spółki i zarządu. Ponadto pełni funkcje doradcze, dlatego powinna na bieżąco rozwijać swój zakres wiedzy dotyczącej funkcjonowania spółki. Członkowie rady doradzają bowiem zarządzającym w kwestii stosowania nowych rozwiązań np. dotyczących wydzielenia ze sprawozdań finansowych danych, według nadrzędnej zasady rachunkowości *true and fair* (co oznacza: pokazania prawdziwego i wiernego obrazu sytuacji)⁴⁴³, bądź utrzymania starych sposobów postępowania⁴⁴⁴. Rada nadzorcza powinna jednak przede wszystkim zapewnić bezpieczeństwo czynności zarządu, co oznacza, że powinna nadzorować wszystkie jego działania pod kątem skutecznej aktywności we wszelkich obszarach spółki i tym samym zaspokojenia oczekiwań właścicieli i innych interesariuszy.

⁴⁴³ D. Garstecki, *Zasada true and fair view a zjawisko agresywnej księgowości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2012(248), s. 43.

⁴⁴⁴ E. Walińska, A. Jurewicz, *Sprawozdawczość finansowa według segmentów działalności jako wyraz nowych trendów współczesnej rachunkowości*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2007, s. 607.

Członkowie rady powinni także czuwać nad relacjami w ramach tego samego gremium, między zarządzającymi a podwładnymi lub dostawcami, jak również nimi samymi oraz akcjonariuszami. Powinni oni zapobiegać zagrożeniom, które pojawiają się na drodze zarządu, mogącymi doprowadzić do braku realizacji celów zarządczych. Ponadto członkowie rady inicjują bardziej skuteczne rozwiązania, prezentując swoje pomysły i sposoby ich realizacji. Jest to faktycznie praktykowane w ramach organu nadzorczego, ale pod warunkiem, że zarząd rzetelnie przekazuje radzie wszelkie informacje dotyczące spółki, co jest zagwarantowane prawnie na mocy ostatniej z 2022 roku reformy kodeksu spółek handlowych.

3.2.4. Prawo rad nadzorczych do informacji o spółce

Jakość informacji na temat spółki przekazywanej przez zarząd oceniana jest przez samą radę podczas posiedzeń, przy czym można je analizować na różnych płaszczyznach, ale powinny być one prawidłowe, co oznacza prezentować odpowiednią jakość i przydatność na rzecz oceny sytuacji spółki⁴⁴⁵. Nadzór w przypadku, gdy ma jakiegokolwiek zastrzeżenia co do jakości przygotowanych przez zarząd dokumentów, może wymagać od nich lub od podległych im pracowników stosownych wyjaśnień. Jeśli odmówią ustosunkowania się do wątpliwości rady, to ta może swoje spostrzeżenia przekazać bezpośrednio zgromadzeniu wspólników lub walnemu zgromadzeniu akcjonariuszy. Po dokonaniu oceny sprawozdania, którego przyjęcie wymaga uchwały podjętej na zasadach ogólnych, rada przedstawia właścicielom spółki wyniki z tej oceny wraz z rekomendacją dotyczącą zatwierdzenia sprawozdania zarządu bądź odmowy jej sankcjonowania. Tak się przyjęło w praktyce, choć kodeks spółek handlowych nie wymaga przygotowania rekomendacji⁴⁴⁶. Istotny jest w tym przypadku fakt, aby oprócz oceny wszelkich sprawozdań czy też planów pojawiły się równoległe wytyczne członków rady co do sposobu postępowania na przyszłość, najlepiej poprzez partycypowanie w tworzeniu tak istotnych dokumentów jak np. plan strategii rozwoju

⁴⁴⁵ B. Micherda (red.), *Sprawozdawczość i rewizja finansowa w kształtowaniu wiarygodności informacji ekonomicznej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2007, s. 345–349.

⁴⁴⁶ A. Koroluk, *Brak oceny sprawozdania finansowego i sprawozdania zarządu z działalności spółki przez radę nadzorczą a nieważność uchwał Walnego Zgromadzenia zatwierdzających te sprawozdania* (8.02.2019). Pozyskano z: <http://korporacyjnospory.pl/brak-oceny-sprawozdania-finansowego-i-sprawozdania-zarządu-z-działalności-spolki-przez-rade-nadzorcza-a-nieważność-uchwał-walnego-zgromadzenia-zatwierdzających-te-sprawozdania/> (dostęp: 16.05.2021).

spółki. Jest to bardzo istotny aspekt koegzystencji nadzoru w spółkach, ponieważ wprowadza inny, świeży punkt widzenia osób ze zróżnicowanym doświadczeniem, najczęściej z różnych branż i reprezentujących różne sposoby zarządzania spółkami. Mogą one bowiem przełamać rutynę, w którą czasami popadają członkowie zarządu, opracowując zazwyczaj co rok lub co kilka lat informacje i dokumenty o tej samej strukturze i podobnym przeznaczeniu – dotyczące rozwoju spółki i wzmocnienia jej pozycji na rynku.

Zarząd, mimo braku podległości wobec gremium nadzorczego, ma wobec niego określone obowiązki. Jednym z nich jest informowanie każdorazowo przewodniczącego rady o nadzwyczajnych zdarzeniach, do których zalicza się m.in.: znaczną oraz nieoczekiwaną stratę spółki lub poważne zakłócenia w jej funkcjonowaniu, ryzyko akcji strajkowej, dokonanie bardzo ważnej transakcji handlowej, powstanie lub rozstrzygnięcie istotnego sporu prawnego, wydanie kluczowej dla spółki decyzji administracyjnej czy też poważny konflikt między członkami zarządu⁴⁴⁷. Ponadto funkcjonariusze nadzoru jako gremium nadzorczo-kontrolne mają pełne prawo do otrzymywania tych wszystkich informacji na temat spółki, które posiada sam zarząd. Badacze uważają jednak, że występuje wyraźna asymetria w dostępie do wszelkich danych na temat spółki pomiędzy organami spółki na korzyść zarządu⁴⁴⁸, co zresztą wynika również z teorii agencji. Rada nadzorcza powinna jednakże otrzymywać od gremium zarządzająco-wykonawczego przekaz kompletny, bezstronny, oparty na faktach, a nie na emocjach, zrozumiały dla odbiorcy, uczciwy, wiarygodny oraz odpowiednio uzasadniony i przekazany w odpowiednim czasie⁴⁴⁹. W praktyce jednak menedżerowie spółki przekazują radzie tylko te dane, które uznają za stosowne, tzn. prezentujące ich jako zarządzających spółką w pozytywnym świetle, a te mniej chlubne fakty często ukrywają przed nadzorem. Aby temu przeciwdziałać, ustawodawca – w ramach ostatniej nowelizacji kodeksu spółek handlowych – określił konkretne sankcje prawno-finansowe dla kierownictwa najwyższego szczebla za zatajenie przed radą jakichkolwiek informacji na temat spółki⁴⁵⁰.

⁴⁴⁷ A. Opalski, T. Betley, R. Owczarkowski, *Rada nadzorcza w sp. z o.o. Skuteczna kontrola w firmie*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka sp. z o.o., Warszawa 2014, s. 18.

⁴⁴⁸ L. Bohdanowicz, *Funkcja kontrolna rady nadzorczej...*, s. 55.

⁴⁴⁹ H. Bieniok, H. Halama, M. Igram, *Podejmowanie decyzji menadżerskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002, s. 40.

⁴⁵⁰ <https://www.gov.pl/web/gov/szukaj?query=reforma+Kodeksu+spółek+handlowych&category=kategori&page=1&size=25> (dostęp: 2.02.2021).

Organy *corporate governance*, zarówno zarząd jako gremium przygotowujące dokumenty dla rady nadzorczej, jak i funkcjonariusze nadzoru, którzy kontrolują oraz oceniają pracę menedżerów, nie powinni skupiać się jedynie na finansach, pomijając przy tym temat zrównoważonego rozwoju. Okazuje się bowiem, że na świecie, w tym również w Polsce, rentowność przestaje być fundamentalną sprawą. Obecnie najwyższą wartość stanowi interes publiczny, a dokładnie – kwestie ekologiczne i społeczne, czyli ESG (E – *Environmental*, co oznacza czynnik środowiskowy, S – *Social Responsibility*, czyli odpowiedzialność społeczna, G – *Corporate Governance*, czyli ład korporacyjny), przy czym w zintegrowanym raporcie obrazującym dane pozafinansowe⁴⁵¹ przedstawia się je jako kapitał naturalny (kwestie środowiskowe), kapitał społeczny, relacyjny i ludzki. Społecznie odpowiedzialne spółki przygotowują odrębne raporty, tworzone według światowych standardów i norm, które J. Samelak dzieli według przedmiotu zainteresowania na aspiracyjne zasady i kodeksy postępowania, a także wskazówki oraz kanony systemów zarządzania i ich audytu⁴⁵². Według J. Krasodomskiej *informacja niefinansowa*: „obejmuje wszelkie informacje (opisowe lub liczbowe, przy czym niekoniecznie wyrażone w mierniku pieniężnym) publikowane (obowiązkowo lub dobrowolnie) w ramach rocznego raportu spółki, poza sprawozdaniem finansowym oraz opinią i raportem biegłego rewidenta”⁴⁵³. Zgodnie z dyrektywą 2014/95/UE informacje finansowe łączone są z zasadą CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*, społeczna odpowiedzialność biznesu). Komisja Europejska, odnosząc się do danych niematerialnych, opisała je jako „informacje niefinansowe, które powszechnie uznaje się za informacje dotyczące ochrony środowiska, ładu korporacyjnego i polityki społecznej. Zawierają się w tym informacje dotyczące różnorodności, gdyż skład organów spółki jest integralną częścią jej ładu korporacyjnego. Informacje te mogą zostać ujawnione w formie sprawozdania w ramach rocznego sprawozdania z działalności spółki, oddzielnego oświadczenia o stosowaniu zasad ładu

⁴⁵¹ Według IIRC (International Integrated Reporting Council) „raportowanie zintegrowane to proces, którego skutkiem jest cykliczna komunikacja organizacji poprzez raport zintegrowany, w ramach, którego pokazuje ona tworzenie wartości w czasie. Raport zintegrowany to sposób i narzędzie komunikacji organizacji pokazujące, w jaki sposób jej strategia, ład korporacyjny i wyniki, w kontekście otoczenia zewnętrznego, pozwalają jej tworzyć wartość w krótkiej, średniej i długiej perspektywie czasowej”. Źródło: Consultation draft of the international <IR> framework, International Integrated Reporting Council, kwiecień 2013.

⁴⁵² J. Samelak, *Zintegrowanie sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.

⁴⁵³ J. Krasodomska, *Informacje niefinansowe w sprawozdawczości spółek*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 232, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 28.

korporacyjnego, oddzielnego raportu, strony internetowej itp.”⁴⁵⁴. Według A. Kameli-Sowińskiej dane niefinansowe powinny być przedstawione tak, aby w sposób oczywisty i jawny określić kierunek, jaki dana spółka obrała w obszarze ekonomicznym, społecznym oraz środowiskowym, po czym według autorki powinno znajdować się określenie, czy dane cele zostały osiągnięte⁴⁵⁵. Przykład zrównoważonego rozwoju został opisany w artykule Katarzyny Kobiela-Pionnier, która pisze o wpływie czystego powietrza, czyli kapitału naturalnego, na zdrowsze społeczeństwo w ramach kapitału społecznego i tym samym uniknięcie strat finansowych, a więc funkcjonowanie bardziej zyskowych rynków (kapitał finansowy)⁴⁵⁶.

Raport ESG może być integralną częścią pozostałych raportów spółki, jak również sprawozdania finansowego lub może stanowić odrębny dokument niekompatybilny z informacjami zawartymi w raportach finansowych tejże spółki⁴⁵⁷. Członkowie rad nadzorczych – w obliczu zmian podejścia inwestorów do oceny spółki już nie tylko pod względem sytuacji finansowej, ale również biorąc pod uwagę zaangażowanie w zrównoważony rozwój – zwracają większą uwagę na aspekt odpowiedzialności wobec społeczeństwa. W XXI wieku zaczął on być równie istotny jak rentowność. Nie można natomiast jednoznacznie stwierdzić, że wszelkie organizacje na stałe skupiły się na generowaniu wartości, a nie na zysku. Jednak szczególnie nadzór – jako komórka motywująca zarząd do realizacji ważnych działań z punktu widzenia całego ładu korporacyjnego – powinien mieć świadomość, iż obecnie czynniki finansowe wraz z elementami niefinansowymi stanowią integralną część sprawozdawczości spółki. Zmiana kierunku aktywności, a nade wszystko sposobu podejścia rad nadzorczych, zmierzająca ku rozliczeniu funkcjonowania w zakresie finansowym i pozafinansowym, w dłuższej perspektywie może przynieść spółkom wymierne rezultaty. Mogą one mieć postać wytrwania w czasach kryzysu gospodarczego, wzbudzając zaufanie m.in. inwestorów dzięki przejrzystym działaniom ESG. Jest to bowiem przestrzeń wiarygodnych i ważnych informacji w obszarze „lokowania kapitału z myślą o długoterminowym zwrocie. Rolą rady jest sprawowanie nadzoru m.in. nad sposobem,

⁴⁵⁴ Dokument roboczy służb komisji streszczenie oceny skutków towarzyszące dokumentowi Wniosek dotyczący Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady zmieniającej dyrektywę Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki oraz grupy[2013], s. 2

⁴⁵⁵ A. Kamela-Sowińska, *Sprawozdanie finansowe to także dane niefinansowe*, „Rachunkowość” 2016, nr 2, s. 19

⁴⁵⁶ K. Kobiela-Pionnier, *Obszar zmian założeń koncepcyjnych...*, s. 102.

⁴⁵⁷ J. Samelak, *Ramy koncepcyjne sprawozdania jako formy raportowania CSR*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 314, s. 155–165.

w jaki cel spółki jest przedstawiany oraz czy jest zintegrowany ze strategią i uwzględnia aspekty zarządzania ryzykiem”⁴⁵⁸.

Nakreślając zatem strategię spółki organ nadzorczy wraz z zarządzająco-wykonawczym powinni uwzględniać istotne kwestie ESG w imię korzyści spółki i całego *corporate governance*, w tym wszystkich jej organów. Poprzez skuteczne połączenie kompetencji z obszaru ekonomicznego, społecznego oraz środowiskowego rada nadzorcza staje się motorem zmiany, kształtując politykę spółki w sposób uwzględniający długoterminową wartość zarówno dla biznesu, jak i dla społeczeństwa.

Rady nadzorcze prezentują się jako efektywny organ ładu korporacyjnego, gdy ich odpowiedzialność obejmuje nie tylko monitorowanie aspektów finansowych, ale również aktywnie promując strategię uwzględniającą społeczne i ekologiczne aspekty biznesu.

3.2.5. Efektywna rada nadzorcza podstawą kreowania efektywnego corporate governance

Ocena wyników pracy organu nadzorczego jest wyzwaniem zarówno dla właścicieli spółki, jak i dla badaczy tematu rad nadzorczych. Problem dotyczy nie tylko zdefiniowania pojęcia efektywności, ale również precyzyjnego odniesienia go do wyników pracy nadzoru ładu korporacyjnego.

Interpretacja pojęcia efektywność⁴⁵⁹ wywodząca się z teorii organizacji uwzględnia następujące podejścia⁴⁶⁰:

- celowościowe, gdzie efektywność odnosi się do stopnia realizacji założonych celów oraz wykorzystania zasobów będących w posiadaniu spółki;
- systemowe, w ramach którego efektywność rozpatrywana jest w kategorii zdolności organizacji nie tylko do przetrwania, ale również rozwoju;
- koncepcję grup interesu, gdzie miarą efektywności jest stopień zaspokojenia interesów poszczególnych interesariuszy;

⁴⁵⁸ Deloitte, *Na agendzie rad nadzorczych...*, s. 4.

⁴⁵⁹ Szerzej o tym w rozdziale 3.3

⁴⁶⁰ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania...*, s. 54–67.

- wielokryterialną ocenę efektywności, obejmującą np. wymiar rzeczowy (realizacja funkcji), ekonomiczny (relacja pomiędzy nakładami a wynikami), systemowy i behawioralny.

Efektywność rad nadzorczych jest przez badaczy takich jak D. P. Forbes i F. J. Milliken czy A. Levrau i L. A. Van den Berghe oceniana z perspektywy realizacji zadań strategicznych, kontroli i doradztwa⁴⁶¹. Jednocześnie skuteczność działań funkcjonariuszy nadzoru rozpatrywana jest w odniesieniu do utrzymania relacji społecznych w organizacji⁴⁶² oraz korzyści na poziomie indywidualnym⁴⁶³. Efektywność nadzoru zależy zatem od jakości ich decyzji, które w formie wymiernej przekładają się następnie na osiągnięte wyniki spółki⁴⁶⁴.

Według *US National Association of Corporate Directors* (skrót NACD, Krajowe Stowarzyszenie Dyrektorów Korporacyjnych) oceniając zaangażowanie i jakość pracy rady nadzorczej, należy uwzględnić jej strukturę, dynamikę, funkcjonowanie, rolę w systemie ładu korporacyjnego (czyli monitorowanie, doradztwo) oraz proces raportowania finansowego, kontrolę wewnętrzną i zarządzanie ryzykiem determinujące wykrywanie zagrożeń dla organizacji płynące z zewnątrz i wewnątrz spółki⁴⁶⁵. W ramach struktury rady uwzględniany jest jej skład, zróżnicowanie, wyodrębnienie komitetów i liczba posiedzeń. Z kolei dynamika i funkcjonowanie nadzoru określają dostępność informacji, komunikację pomiędzy organami statutowymi spółki, zaangażowanie i aktywność funkcjonariuszy nadzoru podczas posiedzeń, jak również zakres wpływu przewodniczącego rady⁴⁶⁶.

Zdaniem I. Kołodkiewicz efektywność rad nadzorczych jest zilustrowana poprzez jej skład, wnikliwość, niezależność, różnorodność doświadczenia, wiedzę merytoryczną, umiejętności w zakresie zdobywania informacji oraz działalność

⁴⁶¹ D. P. Forbes, F. J. Milliken, *Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups*, "Academy of Management Review" 1999, Vol. 24(3), s. 489–505; A. A. Levrau, L. A. Van den Berghe, *Corporate Governance and Board effectiveness: Beyond formalism*. ICFAI, "Journal of Corporate Governance" 2007, Vol. 6(4), s. 58–85.

⁴⁶² D. Levi, *Group dynamics for teams*, Thousand Oaks CA, Sage, 2001, s. 20–22.

⁴⁶³ S. G. Cohen, D.E. Bailey, *What makes teams work: Group effectiveness research from shop floor to the executive suite*, "Journal of Management" 1997, Vol. 23(3), s. 244.

⁴⁶⁴ C. Papenhausen, S. Paraytiam, *Conflict management strategies as moderators in the antecedents to affective conflict and its influence on team effectiveness*, "Journal of Business and Management" 2015, Vol. 21(1), s. 101–119.

⁴⁶⁵ Deloitte, *Performance evaluation of Boards of Directors*, 2014, s. 3. Pozyskano z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/Corporate%20Governance/in-cg-performance-evaluation-of-boards-and-directors-noexp.pdf>. (dostęp: 22.01.2022 r.).

⁴⁶⁶ M. Marchewka, *Konflikty wewnątrzgrupowe...*, s. 65.

wyselekcjonowanych przez radę komitetów o różnym profilu specjalizacji⁴⁶⁷. Odnosząc się do oceny efektywności rad nadzorczych, I. Kołodkiewicz przedstawiła stanowisko organu nie tylko wykonawczego, ale również nadzorczego. Zgodnie z wynikami jej badań zarząd ocenia nadzór jako efektywny, gdy jest on zdeterminowany prawidłową komunikacją z menedżerami spółki, wspieraniem ich w każdej sferze działalności spółki oraz koncentracją na prawidłowej realizacji zadań nadzorczych. Istotny według zarządu jest również prawidłowy przepływ informacji pomiędzy nimi a członkami rady⁴⁶⁸. Z kolei z perspektywy rad nadzorczych ich własna efektywność objawia się poprzez wskazanie istotnych obszarów swojego działania. Tylko niewielki odsetek badanych przez I. Kołodkiewicz członków nadzoru podkreślił sytuację finansową spółki w dłuższej perspektywie czasowej jako miernik efektywności organu nadzorczego. Jest to niekompatybilne z wcześniej zaprezentowaną przez D. Hambricka i P. A. Masona (1984 r.) teorią wyższych szczebli (ang. *upper echelons theory*). Zgodnie z nią działalność naczelnego kierownictwa rzutuje w zasadniczy sposób przede wszystkim na wyniki finansowe, ale również czynniki pozafinansowe spółki⁴⁶⁹. W rzeczywistości efektywnie działająca rada, poprzez chociażby doradztwo, wpływa na pozytywne wyniki ekonomiczno-finansowe spółki. Jednocześnie znaczenie jej funkcjonowania w spółce rośnie, gdy jest oceniana z perspektywy strategicznego zarządzania aniżeli bieżących wyników finansowych spółki⁴⁷⁰.

W badaniu S. Rudolfa i in. (2002) prezesi zarządu spółek podkreślili istotną rolę rad nadzorczych w procesie podejmowania decyzji w spółce i ich większe znaczenie w porównaniu do inwestorów strategicznych oraz przedstawicieli związków zawodowych⁴⁷¹.

Niską efektywność rad nadzorczych przypisuje się natomiast m.in. zbyt małej liczbie posiedzeń nadzorczych, co może skutkować dysfunkcjami pracy zarządu, wywołanymi, zgodnie z teorią agencji, potrzebą maksymalizacji własnej użyteczności, która jest kusząca dla członków organu wykonawczego na tle niewystarczającego

⁴⁶⁷ Wniosek I. Kołodkiewicz na podstawie badań przeprowadzonych w 27 spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie z 34 członkami rad nadzorczych; I. Kołodkiewicz, *Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych*, „Problemy Zarządzania” 2014, nr 12/2, s. 69–70.

⁴⁶⁸ I. Kołodkiewicz, *Rady nadzorcze – dobre praktyki ładu korporacyjnego. Doświadczenia polskie i zagraniczne*, Poltext, Warszawa 2013.

⁴⁶⁹ D. Hambrick, P.A. Mason, *Upper Echelons: The organization as a reflection of its Top Managers*, “Academy of Management Review” 1984, Vol. 9(2), s. 193–206.

⁴⁷⁰ A. Peszko, *Rada nadzorcza w procesie...*, s. 159.

⁴⁷¹ Ibidem.

monitoringu ich działań ze strony nadzoru⁴⁷². Również F. Zona, A. Zattoni i J. D. Williams łączyli brak pogłębionej analizy decyzji strategicznych spółki z odbywającymi się sporadycznie posiedzeniami rad nadzorczych⁴⁷³. Z kolei K. A. Lis i H. Sterniczuk uważają, że ocena efektywności rad nadzorczych nie jest w ogóle możliwa ze względu na brak jej jednoznacznej roli w spółce⁴⁷⁴. Niezależnie jednak od wielu czasami wykluczających się wzajemnie opinii nt. znaczenia i oceny efektywności rad nadzorczych pewne jest to, iż jej funkcjonowanie w strukturach *corporate governance* jest „źródłem wielu paradoksów”, gdyż jej członkowie muszą być doradcami, uczestnikami podejmowania decyzji oraz ich sędzią w tym samym czasie. Oznacza to, iż ich skuteczność jest uzależniona od pozytywnych, czyli zamierzonych rezultatów wynikających z działań nadzorczo-kontrolno-doradczych.

Rada pełni w organizacji taką funkcję, jaka jest kompatybilna z aktualną sytuacją spółki i ogólną potrzebą oraz oczekiwaniami akcjonariuszy/udziałowców wobec nadzoru. Czynniki determinujące efektywność rady wynikają bowiem z ich teoretycznych założeń⁴⁷⁵. W relacjach agencyjnych rady nadzorcze można nazwać efektywnymi, gdy jej członkowie są niezależni, wyróżniają się doświadczeniem w zakresie zmniejszania asymetrii informacji oraz wiedzą nt. organizacji i branży, w której dana spółka działa. Istotne jest również tworzenie komitetów i zwoływanie racjonalnej ilości posiedzeń rady w zależności od rzeczywistych potrzeb spółki⁴⁷⁶. Z kolei w ramach teorii służebności (zarządcy) rola rady opiera się głównie na funkcji doradczej, zatem jej efektywność zdeterminowana jest przede wszystkim wypracowaniem wspólnie z zarządem celów oraz relacji opierających się na wzajemnym zaufaniu i współpracy. Nie bez znaczenia jest również szeroka wiedza członków rady o organizacji, ich doświadczenie zawodowe wypracowane w różnych branżach biznesu oraz sieć kontaktów⁴⁷⁷.

Teoria zasobowa efektywność rad nadzorczych uzależnia od: kapitału ludzkiego (składowe: wiedza, doświadczenie, umiejętności oraz reputacja), wielkości i struktury

⁴⁷² L. Bohdanowicz, *Wpływ liczebności rad nadzorczych i zarządów spółek publicznych na wyniki spółek...*, s. 25.

⁴⁷³ F. Zona, A. Zattoni, J. D. Williams, *A Contingency Model of Boards of Directors and Firm Innovation: The Moderating Role of Firm Size*, „British Journal of Management” 2013, Vol. 24, s. 299-315.

⁴⁷⁴ K. A. Lis i H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny...*, s. 521.

⁴⁷⁵ I. Koładkiewicz, *Czynniki warunkujące skuteczność...*, s. 70–72.

⁴⁷⁶ Ibidem, s. 73.

⁴⁷⁷ Ibidem.

rady⁴⁷⁸ oraz od różnorodności jej kapitału, w tym także tego relacyjnego (w sferze relacji społecznych z podmiotami zewnętrznymi)⁴⁷⁹.

Niezbędne jest zatem zapoznanie się z kontekstem, w jakim pracuje rada. Spółki są bowiem różne pod względem nie tylko formy prowadzonej działalności, fazy rozwoju organizacji, ale również tożsamości samych akcjonariuszy i struktury własności. Wyróżniamy strukturę skoncentrowaną i rozproszoną, co wiąże się również z odmiennymi oczekiwaniami wobec funkcjonariuszy nadzoru, gdyż, jak podkreśliła I. Kołodkiewicz „różne cele to różne sposoby ich osiągnięcia i różne przejawy skuteczności”⁴⁸⁰. Niezależnie jednak od przyjętej teorii organizacji w każdym przypadku bardzo istotny jest skład rady zapewniający spółce odpowiedni zasób różnorodnej wiedzy, doświadczenia, kompetencji oraz pełnego zaangażowania przy jednoczesnym zachowaniu niezależności członków nadzoru⁴⁸¹.

Ustawodawca w ostatniej nowelizacji kodeksu spółek handlowych przyjętej przez Sejm Rzeczypospolitej Polskiej w 2022 roku skupił się m.in. na poprawie efektywności rad nadzorczych, co w rezultacie ma doprowadzić do profesjonalizacji nadzoru w spółkach. Według ustawodawcy jest to jednak możliwe pod warunkiem zaangażowania nadzoru do tego stopnia, aby pełniona przez nich funkcja stała się pracą, a nie synekurą. Zmiany obejmują nie tylko członków nadzoru spółek akcyjnych, ale również spółek z ograniczoną odpowiedzialnością wraz z ich komisjami rewizyjnymi oraz członków rad nadzorczych i dyrektorów nie-wykonawczych rady dyrektorów w prostej spółce akcyjnej⁴⁸². Na szczególną uwagę zasługują następujące punkty znowelizowanego kodeksu spółek handlowych⁴⁸³:

- obowiązek sprawowania przez rady nadzorcze spółek dominujących nadzoru nad realizacją interesu grupy spółek, w tym przez spółki zależne;
- w przypadku spółek, których roczne sprawozdanie finansowe podlega badaniu przez biegłego rewidenta – obowiązek zaproszenia kluczowego biegłego rewidenta na posiedzenie nadzoru, którego przedmiotem jest ocena rocznych sprawozdań spółki;

⁴⁷⁸ M. Marchewka, *Konflikty wewnątrzgrupowe...*, s. 64.

⁴⁷⁹ I. Kołodkiewicz, *Czynniki warunkujące skuteczność...*, s. 73.

⁴⁸⁰ Ibidem, s. 73–74.

⁴⁸¹ Ibidem.

⁴⁸² P. Rybicki, *Nowe rady nadzorcze już niedługo. Co się zmieni?* Pozyskano z:

<https://nadzorkorporacyjny.pl/nowe-rady-nadzorcze-juz-niedlugo-co-zmieni-sie-w-przepisach/> (dostęp: 13.04.2022).

⁴⁸³ Ibidem.

- w spółkach akcyjnych – obowiązek udzielania szeregu informacji radzie nadzorczej przez zarząd, bez dodatkowego wezwania;
- poszerzone możliwości żądania informacji i dokumentów, m.in. od zarządu i pracowników spółki;
- możliwość badania przez organy nadzorcze poszczególnych aspektów działalności spółki z pomocą profesjonalnego doradcy – tzw. doradcy rady nadzorczej;
- poszerzone obowiązki sprawozdawcze wobec wspólników i akcjonariuszy – składanie corocznych sprawozdań rady nadzorczej za ubiegły rok obrotowy.

Umowy lub statuty spółek będą mogły częściowo ograniczyć niektóre przywileje bądź obowiązki członków organu nadzorczego, jednakże reforma kodeksu spółek handlowych umocniła rady nadzorcze w strukturach spółek.

Nowelizacja k.s.h. podkreśla istotę zaangażowania rad nadzorczych spółek kapitałowych w jakość wykonywania swoich obowiązków zawodowych oraz akcentuje dochowywanie przez nich lojalności wobec spółki⁴⁸⁴. Zarówno solidarność ze spółką, jak i kadencyjność członków nadzoru wzbudzały wiele kontrowersji i wymagały doprecyzowania w formie regulacji prawnych. Rady nadzorcze spółek kapitałowych, jak również rady dyrektorów prostej spółki akcyjnej (PSA) są zobowiązane do przygotowania corocznego sprawozdania⁴⁸⁵. Niezmiennie w celu realizacji swoich obowiązków zawodowych nadzór będzie miał prawo badać wszystkie dokumenty spółki, dokonywać rewizji stanu majątku spółki oraz żądać od zarządu, prokurentów i osób zatrudnionych w spółce przygotowania i udostępniania nie tylko wszelkich informacji, dokumentów, sprawozdań, ale także wyjaśnień dotyczących spółki, spółki zależnej lub powiązanej, w szczególności w zakresie jej działalności lub majątku.

Do momentu nowelizacji k.s.h. zarząd miał nakaz w ramach dotychczasowego kodeksu spółek handlowych przekazywanie organowi nadzorcemu wszelkiej swojej wiedzy na temat sytuacji spółki. W praktyce często tego nie robił ze względu na brak konsekwencji prawnych i zazwyczaj chęć ukrycia ich działań wobec spółki w celu zwiększenia własnej użyteczności. W nowelizacji kodeksu spółek handlowych, chcąc ograniczyć właścicielom koszty agencji, uwzględniono wysokie kary pieniężne, a nawet karę pozbawienia wolności dla zarządu za umyślne, ale również nieumyślne zatajenie

⁴⁸⁴ Obowiązek wynika z dodanego art. 214¹ dla sp. z o.o. oraz art. 387¹ – dla spółki akcyjnej; w przypadku prostej spółki akcyjnej ww. rozwiązania funkcjonują od 1 lipca 2021 roku.

⁴⁸⁵ Zmieniono art. 382 § 3 oraz dodano nowy art. 382 § 3₁.

informacji o spółce przed członkami rad nadzorczych. Jak czytamy w uzasadnieniu o zmianie ustawy kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw: „rada nadzorcza powinna pracować jako ciało gwarantujące, że prowadzący sprawy spółki członkowie zarządu będą podejmowali wyłącznie działania zgodne z interesem spółki. Warunkiem realności sformułowanego założenia konstrukcyjnego spółki kapitałowej jest równowaga informacyjna, występująca pomiędzy zarządem a członkami rady nadzorczej”⁴⁸⁶.

Przed nowelizacją doradcę nadzoru, który miał recenzować działania organu wykonawczego, wybierał bezpośrednio sam zarząd, co kończyło się czasami brakiem zgody naczelnego kierownictwa spółki na jego powołanie. Po reformie rada ma prawo sama wybrać odpowiednią według jej członków osobę z pominięciem zgody członków zarządu, ale na koszt spółki, z tym że w przypadku spółki akcyjnej i PSA statut może wyłączyć lub ograniczyć to prawo do zawierania umów z doradcą, np. do określonej kwoty w ramach jednego roku obrotowego⁴⁸⁷. W przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością będzie na odwrót, czyli rada nadzorcza będzie mogła skorzystać z doradcy tylko w sytuacji, gdy umowa spółki będzie uwzględniała taką możliwość⁴⁸⁸.

Ustawodawca wprowadził również prawo „zdalnego” uczestnictwa w obradach rady za pośrednictwem internetu. Ma to wpłynąć na zmniejszenie ilości absencji członków rad nadzorczych na posiedzeniach i tym samym ma usprawnić proces podejmowania uchwał. Ponadto wprowadzona zasada biznesowej oceny sytuacji (ang. *Business Judgement Rule*) polega na braku odpowiedzialności za wyrządzoną szkodę wobec spółki w wyniku błędnej decyzji organu nadzorczego, jednakże warunkiem jest działanie w ramach uzasadnionego ryzyka biznesowego, w tym na podstawie informacji, analiz i opinii, które powinny być w danych okolicznościach uwzględnione przy dokonywaniu starannej oceny⁴⁸⁹.

Oprócz wszystkich powyższych kwestii w wyniku reformy znalazły się jeszcze następujące propozycje zmian⁴⁹⁰:

⁴⁸⁶ Pozyskano od: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://orka.sejm.gov.pl/opinie9.nsf/nazwa/1515_u/\\$file/1515_u.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://orka.sejm.gov.pl/opinie9.nsf/nazwa/1515_u/$file/1515_u.pdf) (dostęp: 03.04.2023 r.).

⁴⁸⁷ Nowy art. 382¹ oraz nowy art. 300^{71a}.

⁴⁸⁸ Nowy art. 219². § 1.

⁴⁸⁹ Art. 483 § 3 k.s.h..

⁴⁹⁰ <https://legislacja.gov.pl/docs//2/12336750/12704852/12704857/dokument478433.pdf> (dostęp: 2.06.2021).

- obowiązek protokołowania uchwał zarządów spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (dotychczas wprost przewidywały go wyłącznie przepisy o spółce akcyjnej);
- likwidacja dotychczasowego rozróżnienia pojęcia kadencji i mandatu członków organów spółek – po zmianie przepisów kadencja ma być obliczana w pełnych latach obrotowych;
- obowiązek składania w KRS przez członków organów spółek oświadczenia o spełnianiu przez nich warunków pełnienia funkcji określonych w art. 18 k.s.h. wraz z oświadczeniami o zgodzie na ich powołanie;
- obowiązek nie tylko lojalności członków rady nadzorczej, ale również utrzymania tajemnic nawet po wygaśnięciu kadencji – zasada osądu biznesowego;
- prawo dotyczące rady – dotyczy wyboru dowolnego doradcy według własnych preferencji, z pominięciem zgody lub konsultacji tej kwestii z zarządem⁴⁹¹;
- uregulowanie na poziomie ustawy roli przewodniczącego rady nadzorczej, ponieważ to od niego zależy często jakość sprawowanego nadzoru w spółce.

W ramach reformy kodeksu spółek handlowych utworzono również prostą spółkę akcyjną, która jest rodzajem hybrydy łączącej różne przepisy, jak te obowiązujące w innych państwach, wcześniejsze projekty ustawodawstwa krajowego oraz przepisy dotyczące spółki z o.o. i spółki akcyjnej. Jeżeli właściciel bądź właściciele spółki usankcjonują w PSA system dualistyczny, to sposób działania organów spółki jest zbliżony do tych aktualnie występujących w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością i spółce akcyjnej w Polsce. W przypadku gdy akcjonariusze postanowią zastosować w ramach prostej spółki akcyjnej system monistyczny, władza wykonawcza i nadzorcza będzie skupiona w ramach jednego organu, a mianowicie rady dyrektorów.

Niezależnie jednak od nowelizacji k.s.h. efektywne działania rad nadzorczych wciąż dotyczą nie tylko nadzoru, kontroli oraz doradztwa nad efektywnym zarządzaniem spółką, ale również równoważenia interesów i wzajemnych relacji wszystkich organów spółki, bo tylko łącznie efektywnie prowadzone i nadzorowane te dwa komponenty tworzą efektywny *corporate governance*.

⁴⁹¹ <https://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/1487690,projekt-nowelizacji-ksh-ws-min-nadzoru-w-spolkach-trafil-do-konsultacji-publicznych.html> (dostęp: 26.05.2021).

3.2.6. Nadzór nad sposobem zarządzania spółką kreujący efektywny corporate governance

Efektywne zarządzanie spółką jest jednym z determinantów efektywnego ładu korporacyjnego, a rada nadzorcza, poprzez skuteczne wypełnianie swoich obowiązków, może wpływać na sposób i kierunek dowodzenia spółką. Według W. Bożeka skuteczność postępowania rady nadzorczej przejawia się w klarowności działań, mniejszej chęci do podejmowania ryzyka oraz podsycaniu efektywności zarządzania spółką w taki sposób, aby wpływać na jej atrakcyjność w obszarze inwestycji i konkurencyjności na rynku, a także na jej stabilność⁴⁹². Oceniając efektywność zarządzania spółką, nie należy natomiast – według R. Aguilery, K. Desendera i L. de Castro – uwzględniać jedynie wyników, jakie osiąga dana spółka, ale założyć przede wszystkim „szerszą perspektywę interesariuszy”. Oznacza to, iż efektywność spółki jest „interpretowana w kategoriach efektów dla interesariuszy i spełniania ich wymagań”⁴⁹³.

Według M. Bielskiego w przypadku, gdy uznamy, że efektywność *corporate governance* składa się z dwóch uzupełniających się czynników, którymi są skuteczność, definiująca skalę realizacji określonego wcześniej celu, oraz ekonomiczność, obrazująca kontaminację lub dysonans pomiędzy osiągniętymi rezultatami a zaangażowanymi nakładami, organ nadzorczy powinien skupić się na ocenie w formie stopniowania realizacji założonych celów strategicznych. Zdaniem autora zazwyczaj są one narzucone w ostatecznej formie przez akcjonariuszy lub formułowane przez radę, a zaakceptowane przez właścicieli⁴⁹⁴. Im większy zakres ich wykonalności, tym większy potencjał i zasięg osiągniętej efektywności ładu korporacyjnego, na rzecz którego funkcjonariusze nadzoru pracują.

Z finansowego punktu widzenia efektywne zarządzanie spółką interpretowane jest jako osiągnięcie najwyższego, możliwego pułapu korzyści finansowych mierzonych za pomocą odpowiednich wskaźników⁴⁹⁵. Z drugiej jednak strony pojęcie efektywności

⁴⁹² W. Bożek, *Uwarunkowania nadzoru...*, s. 113.

⁴⁹³ R. V. Aguilera, K. A. Desender, L. R. K. Castro, *A bundle perspective to comparative Corporate Governance*, [w:] T. Clarke, D. Branson (red.), *The SAGE Handbook of Corporate Governance*, Sage Publications, New York 2012.

⁴⁹⁴ M. Bielski, *Organizacja. Istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.

⁴⁹⁵ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

kierowania spółką objaśniane jest jako spełnienie wymagań interesariuszy⁴⁹⁶, ale również np. podniesienie prestiżu spółki na rynkach kapitałowych poprzez zastosowanie zrównoważonego rozwoju.

Określenie stopnia ekonomiczności w sensie racjonalności pracy zarządu jest bardzo trudne i obciążające dla funkcjonariuszy nadzoru, gdyż nie partycypują oni bezpośrednio w działaniach operacyjnych zarządzających spółką⁴⁹⁷. R. Woodward podkreśla potrzebę współpracy między zarządzającymi a nadzorującymi, ale zorganizowaną w taki sposób, aby zgodnie z założeniem organizacji uczącej się można było szybko korygować pojawiające się błędy w wizji spółki, z której wynika z kolei realizowana strategia spółki⁴⁹⁸. Taki rodzaj współpracy jest możliwy tylko w przypadku, gdy zarząd wywiązuje się ze swojego zobowiązania skrupulatnego informowania rady o wszystkich bieżących sprawach spółki.

Zasada zasilania informacyjnego dotyczy prawa organu nadzorczego do wglądu we wszystkie dokumenty spółki i uzyskania wszelkich informacji w celu skutecznego kontrolowania, czy sprawy spółki są prawidłowo prowadzone, tzn. z korzyścią dla wszystkich interesariuszy i całego *corporate governance*. Nie jest to jednak możliwe przy złej woli członków zarządu i chęci z ich strony zatajenia jakichkolwiek faktów dotyczących działalności spółki lub ich sposobu zarządzania organizacją⁴⁹⁹. Dotychczasowy brak przymusu prawnego powodował często opieszałość ze strony zarządu co do szybkości i merytorycznej wartości przekazywanego materiału do wiadomości funkcjonariuszy nadzoru. Może mieć to podłoże nie tyle w ich złej woli, ile w postawie członków rady i stopnia ich zaangażowania w sprawy ogólnie pojętej działalności spółki. Ustawodawca wprowadził zatem zapis w ramach najnowszej nowelizacji kodeksu spółek handlowych, dotyczący obowiązku przekazywania przez zarząd wszelkich danych organowi nadzorcemu pod groźbą wysokich kar finansowych. Nadzór nie może bowiem ingerować w działalność operacyjną spółki i swoją aktywność w ramach struktur ładu korporacyjnego opierać w głównej mierze na informacjach, które zostaną jej przekazane na polecenie zarządu. Czas ich udostępnienia

⁴⁹⁶ M. Marchewka, *Struktura organów władania korporacyjnego a efektywność przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011, s. 332.

⁴⁹⁷ J. Lichtarski, *Metodologiczne problemy oceny efektywności nadzoru właścicielskiego*, [w:] S. Rudolf(red.), *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000, s. 17.

⁴⁹⁸ R. Woodward, *Refleksje nad pojęciem „corporate governance” i jego rolę w zarządzaniu firmą*, [w:] S. Rudolf(red.), *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000, s. 23.

⁴⁹⁹ Ibidem, s. 199.

oraz jakość ich treści są bardzo istotne dla skuteczności działań rady w ramach wspierania efektywnego funkcjonowania spółki.

W Polsce kluczowe znaczenie dla kształtowania efektywnego *corporate governance* ma kilka podstawowych kwestii⁵⁰⁰. Tworzenie efektywnej struktury ładu korporacyjnego powinno bazować, jak już wspomniano, przede wszystkim na przejrzystości obszaru zarządzania, zredukowaniu ryzyka oraz dopasowaniu celów spółki do wymogów rynku i działań konkurencji, ale również sposobów funkcjonowania spółki wobec oczekiwań inwestorów⁵⁰¹.

Pojęcie efektywnego ładu korporacyjnego jest ściśle związane z wolnością gospodarczą, stopniem otwartości praw własności, struktury własnościowej, stopniem prywatyzacji gospodarki, a także rolą państwa w obszarze gospodarczym i społecznym, gdyż brak tych czynników może spowodować niedobór prawnych i rynkowych determinantów, które zagwarantują celowość zarządzania spółką w kierunku budowania jej efektywności⁵⁰². Poza tym w sytuacji podążania w kierunku permanentnego rozwoju spółki niezbędna jest wysoko wykwalifikowana kadra menedżerska, której zarówno wykształcenie, jak i dotychczasowe doświadczenie dopasowane są do środowiska oraz branży, w której spółka działa⁵⁰³.

Efektywność rady nadzorczej oceniana jest m.in. za pomocą mierników efektywności zarządzania spółką. Według D. Hambricka i P. A. Masona działalność zespołów naczelnego kierownictwa, w tym rady nadzorczej determinuje wyniki spółki, co opisali w swojej teorii wyższych szczebli (ang. *upper echelons theory*)⁵⁰⁴. Wartość spółki może być oceniana za pomocą wartości bilansowej (szacowana na bazie wyceny aktywów), wartości rynkowej (potencjalna wartość spółki na otwartym rynku w przypadku transakcji kupna sprzedaży, która w odniesieniu do spółek akcyjnych określana jest na podstawie aktualnych notowań giełdowych cen akcji) oraz wartości dla akcjonariuszy (jest to różnica pomiędzy wartością spółki a zainwestowanym

⁵⁰⁰ K. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny...*, s. 557–558.

⁵⁰¹ J. Bossak, K. Zalega K., *Efektywność corporate governance a kierunki rozwoju rynku kapitałowego w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 4, s. 6–7, s. 8–9; M. Aluchna, *Przejrzystość jako element nadzoru korporacyjnego. Wyzwania dla spółek giełdowych*, „e-Mentor”. Pozyskano z: <http://www.e-mentor.edu.pl> (dostęp: 12.04.2020).

⁵⁰² J. Bossak, K. Zalega, *Efektywność corporate...*, s. 12; K. Zalega, *Nadzór bankowy i corporate governance a konkurencyjność sektora bankowego*, „Bank i Kredyt” 2003, nr 7, s. 48.

⁵⁰³ P. Tamowicz, M. Dzierżanowski, *Problem pomiaru efektywności nadzoru korporacyjnego: ratingi nadzoru korporacyjnego, ich charakterystyka, dylematy i użyteczność*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1, s. 63–73; R. Orzechowski, *Efektywne zastosowanie IT w przedsiębiorstwie*, „e-Mentor” 2007, nr 3. Pozyskano z: <http://www.e-mentor.edu.pl> (dostęp: 26.04.2020).

⁵⁰⁴ D. Hambrick, P.A. Mason, *Upper Echelons...*, s. 198.

kapitałem obcym)⁵⁰⁵. Ostatnia z przedstawionych wartości spółki reprezentowana jest m.in. przez wartość dodaną, w ramach której znajduje się tzw. miernik EVA (*Economical Value Added* – ekonomiczna wartość dodana) oraz MVA (*Market Value Added* – rynkowa wartość dodana).

Miernik EVA obrazuje wartość dla akcjonariuszy, ale przedstawienie jego potencjału wymaga wielu skomplikowanych wyliczeń. Mierniki rynkowe (np. cena akcji lub całkowity zwrot dla akcjonariuszy) są łatwiejsze do przygotowania ze względu na powszechną dostępność danych, ale wartość akcji może nie być sprzężona z wydajnością spółki.

Jak wynika z powyższych rozważań, rady nadzorcze mają wpływ na kształtowanie efektywnego zarządzania spółką. Poprzez nadzór m.in. nad strategią spółki, wybór odpowiednich liderów, kontrolę ryzyka finansowego i niefinansowego, organy nadzorcze wspomagają efektywne zarządzanie, dbając o interesy spółki i jej interesariuszy. Ich niezależność, różnorodność i umiejętność podejmowania często trafnych decyzji stanowią fundament kreowania efektywnego ładu korporacyjnego, w tym równoważenia interesów i relacji organów spółek.

3.2.7. Wpływ kompetencji rad nadzorczych na równoważenie interesów i wzajemnych relacji wszystkich organów spółki jako element efektywnego ładu korporacyjnego

Od wielu lat toczy się polemika, kto powinien czerpać korzyści z efektywnego zarządzania ładem korporacyjnym, przy czym model dwupoziomowy zakłada, że powinni to być wszyscy interesariusze, a model społeczny kieruje tę powinność w stronę właścicieli i pracowników. Tymczasem model finansowy uznaje tylko akcjonariuszy/udziałowców za nadrzędną grupę, która powinna osiągać korzyści z efektywnego zarządzania spółką⁵⁰⁶. Funkcjonariusze nadzoru są natomiast tym gremium, które kontroluje pracę zarządu na rzecz efektywnego zarządzania spółką, ale również – łącząc interesy wszystkich podmiotów zaangażowanych w sprawy spółki – koordynuje kształtowanie relacji między nimi. Celem działalności spółek jest bowiem

⁵⁰⁵ P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenie menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 105–124.

⁵⁰⁶ P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 83–89.

nie tylko maksymalizacja zysku, lecz również zaspokojenie potrzeb i oczekiwań wszystkich interesariuszy⁵⁰⁷, przy czym zdaniem E. Freemana „interesariusz” to każda osoba lub grupa osób, która wywiera wpływ na daną spółkę lub na odwrót, gdy dana organizacja wpływa na osobę zainteresowaną jej działalnością⁵⁰⁸. Do grupy podmiotów zwanych interesariuszami zaliczamy zatem nie tylko właścicieli, członków zarządu, kadre pracowniczą, ale także klientów, dostawców, konkurencje, instytucje finansowe, samorządowe i społeczne itd.⁵⁰⁹. Według P. Tamowicza w ramach kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego nadzór powinien skupić się przede wszystkim na zagwarantowaniu „prorozwojowej równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji”⁵¹⁰. Każdy z interesariuszy ocenia efektywność funkcjonowania *corporate governance* przez pryzmat urzeczywistnienia własnych interesów, jednak w wyniku rozbieżnych oczekiwań mogą pojawić się konflikty.

Rada nadzorcza powinna swoje działania dostosowywać do oczekiwań interesariuszy, aby każdy z nich osiągnął swoje antagonistyczne bądź też zbieżne z innymi, ale wciąż indywidualne priorytety, co w rezultacie wykreuje efektywne *corporate governance*. Jak już wspomniano, większość spółek utożsamia się ze schematem konkretnej teorii lub miesza je w zależności od sytuacji spółki na rynku, a obowiązkiem rady nadzorczej jest prawidłowa ocena obecnie panujących nastrojów i dążenie do zaspokojenia interesów każdej z zaangażowanych stron. Błędna identyfikacja nastawienia przedstawicieli każdego z organów może przyczynić się do wykluczenia akcjonariuszy z udziału w profitach powstałych w wyniku efektywnego zarządzania spółką, a tym samym przeniesienia ich w większości na zarząd. Przykładem może być sytuacja pomylenia teorii agencji, gdzie konieczny jest monitoring działań organu wykonawczego, np. ze służebnością charakteryzującą się m.in. frustracją zarządzających w sytuacji permanentnej kontroli zamiast partnerskich relacji opartych na zaufaniu⁵¹¹. Może to wywołać konflikt wewnątrz korporacyjny, mający negatywny wpływ na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego.

Gremium stanowiącym w spółce jest walne zgromadzenie akcjonariuszy (w S.A. czyli spółce akcyjnej) lub zgromadzenie wspólników (w spółce z o.o., czyli

⁵⁰⁷ A. Wierzbicka, *Corporate governance jako próba...*, s. 422.

⁵⁰⁸ R. E. Freeman, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984, s. 46.

⁵⁰⁹ A. Wierzbicka, *Corporate governance jako próba...*, s. 424.

⁵¹⁰ P. Tamowicz i in., *Rating nadzoru korporacyjnego w spółkach giełdowych*, Gdańsk 2001, s. 3.

⁵¹¹ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego...*, s. 52–53.

z ograniczoną odpowiedzialnością). Mają oni możliwości decyzyjne, wybierają członków organów spółki, a także wyznaczają kierunek rozwoju spółki⁵¹². Rada nadzorcza w modelu dualistycznym przyjmuje postać przedstawicieli akcjonariuszy (wspólników), monitoruje, nadzoruje członków zarządu w ich imieniu, przy czym organ nadzorczy i zarządzająco-wykonawczy są równorzędne w hierarchii władzy⁵¹³. W budowaniu relacji wewnątrz korporacyjnych istotne jest respektowanie prawa w kwestii niewydawania menedżerom spółki wiążących poleceń ani przez akcjonariuszy (wspólników), ani przez członków rady⁵¹⁴. Zarząd jest gremium, które ze względu na zakres posiadanych informacji na temat spółki ma *de facto* przewagę nad wszystkimi innymi organami i interesariuszami, co może powodować, iż będą traktować spółkę jako swoją własność⁵¹⁵. To może przyczynić się z kolei do zaostrzenia konfliktów między agentem a pryncypałem (teoria agencji). Organ wykonawczo-zarządczy może doprowadzić do monopolizacji informacji o spółce i wykorzystać to np. w celu zwiększenia własnej użyteczności, sprzedając swoje akcje w szczytowej kondycji spółki czy „okresowego wpływania na wyceny rynkowe spółek”⁵¹⁶. Rada nadzorcza powinna zatem czuwać nad ich zapędami do hegemonii menedżerskiej, chroniąc profity pozostałych interesariuszy⁵¹⁷ oraz zapobiegać wszelkim konfliktom między zarządem a pozostałymi organami spółki.

Dysharmonia w relacjach między gremium wykonawczo-zarządczym a stanowiącym może być wywołana antagonistycznymi oczekiwaniami wobec celów realizowanych przez spółkę. Oba te organy mają skrajnie odmienne podejście do ryzyka, co było już szczegółowo omawiane w ramach niniejszej rozprawy. Akcjonariusze (właściciele spółek) chętniej podejmują odważne działania w ramach funkcjonowania spółki pod warunkiem możliwości osiągnięcia wyższych profitów finansowych, za to zarząd dąży do ograniczenia wszelkich zagrożeń i jest ukierunkowany na powiększenie wpływów spółki, co z kolei pociąga za sobą wzrost nie tylko wynagrodzeń członków zarządu, ale również ich prestiż w środowisku biznesowym. Nie zawsze jednak wiąże się to ze wzrostem zysków spółki, a związane jest wręcz ze spożytkowaniem dochodów na często nieuzasadnione, kosztowne

⁵¹² J. A. Strzępka (red.), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 967–970.

⁵¹³ K. A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny...*, s. 306.

⁵¹⁴ Kodeks spółek handlowych, art. 375(1).

⁵¹⁵ B. Tricker, *Corporate governance...*, s. 60–61.

⁵¹⁶ L. Bohdanowicz, *Wyniki finansowe polskich spółek publicznych a aktywność ich rad nadzorczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 2018, nr 76, s. 23.

⁵¹⁷ M. Aluchna, *Mechanizmy corporate governance...*, s. 103.

inwestycje. Rada nadzorcza powinna pamiętać o tych przeciwstawnych priorytetach obu organów i w taki sposób wypełniać swój obowiązek nadzorczy, aby wyniki działalności spółki były satysfakcjonujące przede wszystkim dla akcjonariuszy/udziałowców, ale również, chociaż częściowo, dla zarządzających. Sytuacja ta odpowiada stosunkom prezentowanym przez teorię agencji, gdzie występuje problem działania agentów we własnym interesie oraz konieczność monitorowania i ukierunkowania ich działań przez nadzór⁵¹⁸. Rada nadzorcza powinna zatem chronić inwestycje kapitałowe właścicieli spółki przejawiające się obniżeniem kosztu kapitału i maksymalizacją jej wartości⁵¹⁹, jednocześnie pełniąc funkcję doradczą i opiniotwórczą dla zarządu⁵²⁰ tak, aby menedżerowie generowali korzyść dla właściciela i skutecznie partycypowali w kształtowaniu efektywnego ładu korporacyjnego.

3.3. Efektywny ład korporacyjny

Precyzyjne wyjaśnienie sformułowania „efektywny ład korporacyjny” jest dość problematyczne, co zdaniem Cz. Mesjasza wynika z niedoprecyzowania pojęcia *corporate governance*, którego definicje przytoczone przez różnych autorów zostały szczegółowo przedstawione w pierwszym rozdziale niniejszej rozprawy. W kontekście efektywności ładu korporacyjnego warto jednak przytoczyć jeszcze jedną definicję - M.C. Jensena, według którego *corporate governance* jest sposobem wypracowania porządku, ładu w relacjach pomiędzy organami spółki, w których wszelkie spory mogą uniemożliwić osiągnięcie wspólnych celów organizacji bądź temu zagrozić⁵²¹. Oznacza to zatem, iż efektywne kształtowanie ładu korporacyjnego obejmuje nie tylko efektywne zarządzanie spółką, ale także skuteczne równoważenie interesów i wzajemnych relacji wszystkich organów spółki.

Określenie „efektywność” również nie ułatwia doprecyzowania sformułowania „efektywny ład korporacyjny”, bowiem jest to pojęcie złożone, które utożsamiane jest

⁵¹⁸ K. M. Eisenhardt, *Agency Theory...*, s. 58.

⁵¹⁹ Zob. K. Oplustil, *Instrumenty nadzoru korporacyjnego...*, s. 6.

⁵²⁰ R. Krupski, B. Jasiński, E. Stańczyk-Hugiet, *Funkcje nadzoru korporacyjnego z perspektywy nauki o zarządzaniu*, [w:] B. Nogalski, P. Walentynowicz (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych – aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu, Gdynia 2004, s. 296.

⁵²¹ M. C. Jensen, *A Theory of the Firm. Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Harvard University Press, Cambridge, MA 2000.

w literaturze zarówno polskiej, jak i zagranicznej, a zwłaszcza anglojęzycznej, z wieloma synonimami, takimi jak: skuteczność (ang. *effectiveness*, *efficacy*), efektywność (ang. *efficiency*), wydajność (ang. *performance*). Wielu badaczy, opisując efektywność, podąża zazwyczaj śladem efektów działania, a zatem jej skutków, zestawiając to pojęcie z efektami ekonomicznymi⁵²². Według T. Kotarbińskiego, współtwórcy prakseologii, interpretowanej przez niego jako „ogół ocen sprawności”, podstawą aktywności człowieka jest właśnie skuteczność jego działań. To oznacza osiąganie przez niego zamierzonego celu⁵²³, który zdaniem J. Zieleniewskiego nie musi być całkiem zrealizowany⁵²⁴. Z kolei - zgodnie z prezentowanym przez J. E. McGrath poglądem - efektywność jest kombinacją wyników działań (jakości, szybkości, błędów) i subiektywnych odczuć. Zalicza się do nich pojęcia takie jak satysfakcja, spoistość, postawa czy struktura socjometryczna⁵²⁵ (oznacza ona układ pewnych odczuć członków grupy wobec siebie nawzajem, jak niechęć, czy wręcz przeciwnie - sympatię, a czasem obojętność)⁵²⁶. Coraz więcej autorów zaczyna rozpatrywać efektywność w szerszym kontekście, przy czym zdaniem E. Skrzypek efektywność w odniesieniu do całości biznesu to umiejętność realizacji nie tylko strategii spółki, ale również konkretnych celów⁵²⁷. Zatem efektywność rozpatrywana jest przez nią z perspektywy:

- pozytywnych wyników (skuteczności, sprawności i umiejętności),
- klucza do wzrostu konkurencyjności spółki,
- podstawowego elementu rozwoju człowieka i organizacji,
- szybkości reakcji na wyzwania i oczekiwania rynku,
- konieczności, zdolności do realizacji strategii i osiągnięcia złożonych celów,
- narzędzi pomiaru skuteczności organizacji,
- wydajności,
- funkcjonalności,

ale również procesu rozwoju, interakcji, obejmowania zjawiska wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji⁵²⁸.

⁵²² A. Pyszka, *Istota efektywności. Definicja i wymiary*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230, s. 13–14.

⁵²³ T. Kotarbiński, *Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej*, [w:] *Problemy efektywności badań naukowych*. Materiały sympozjum naukoznawczego 26 XI 1970, WAP, Warszawa 1971.

⁵²⁴ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1982.

⁵²⁵ J.E. McGrath, *Social Psychology: A Brief Introduction*, Holt, Rinehart, New York 1964.

⁵²⁶ https://pl.wikipedia.org/wiki/Struktura_socjometryczna (dostęp: 16.02.2022).

⁵²⁷ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 190.

⁵²⁸ A. Pyszka, *Istota efektywności...*, s. 13–14.

Pojęcie „efektywności” pochodzi z teorii organizacji i obejmuje nie tylko podejście celowościowe (najbliższe prakseologii), ale również systemowe, koncepcję grup interesu oraz wielokryterialną ocenę efektywności. W ramach podejścia celowościowego ocena efektywności uzależniona jest od poziomu realizacji wyznaczonych celów oraz zagospodarowania dysponowanymi zasobami. Miarą efektywności w podejściu systemowym jest natomiast umiejętność organizacji nie tylko w kategorii utrzymania się na rynku, ale również dalszego rozwoju. W koncepcji grup interesów efektywność analizowana jest z punktu widzenia interesów poszczególnych interesariuszy, a w wielokryterialnej ocenie efektywności rozpatrywany jest wymiar rzeczowy, czyli realizacja funkcji, wymiar ekonomiczny. Oznacza to, że uwzględniana jest relacja pomiędzy nakładami a wynikami finansowymi, a także perspektywa systemowa i behawioralna⁵²⁹. Rozróżnienie efektywności organizacyjnej (ang. *organizational effectiveness*) od jej wyników (ang. *organisational performance*) również sprawia wielu autorom duży problem, chociaż J.F. Henri potraktował te dwa sformułowania komplementarnie. Organizacyjną efektywność (ang. *effectiveness*) opisał on bowiem jako wynik działań logistycznych, a instrumentem oceny efektywności jest według niego pomiar dokonań organizacji⁵³⁰.

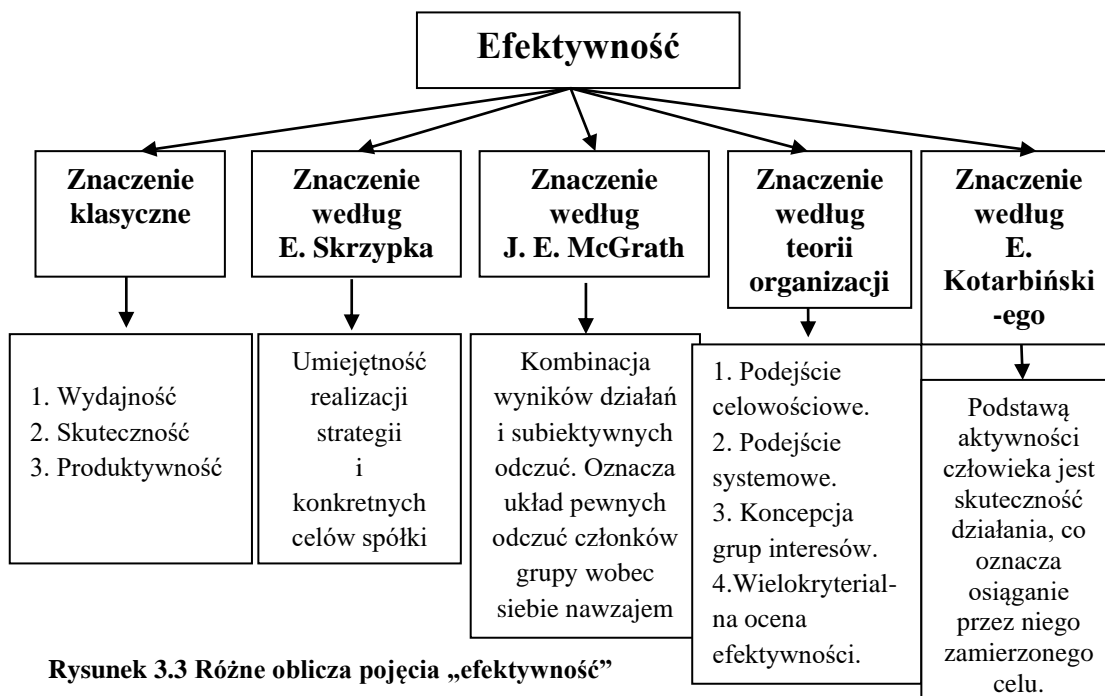
Efektywność, którego wyjaśnienie zostało zaprezentowane na rysunku 3.3, może być rozumiana nie tylko jako wydajność i skuteczność, lecz również jako produktywność, co ekonomiści interpretują jako wynik całej spółki (lub jednostki) wyrażony w wartości finansowej podzielonej przez koszty wytworzenia produktu lub usługi oferowanej przez tą spółkę. Z punktu widzenia księgowości produktywność to z kolei seria wskaźników finansowych (np. zysk brutto przez koszty pracy)⁵³¹. Zgodnie zatem z zasadą racjonalnego gospodarowania efektywne działanie to taka aktywność, której wyniki są maksymalizowane przy stałych nakładach lub gdy koszty są zmniejszane przy stałych wynikach. Behawioryści z kolei meritum efektywności upatrują natomiast w precyzyjnie zintegrowanych celach organizacji i jej jednostki, co miałyby świadczyć o potencjalnie wysokim poziomie efektywności ze względu na

⁵²⁹ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 54–67.

⁵³⁰ J. F. Henri, *Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap*, „Managerial Finance” 2004, Vol. 30, No. 6, s. 93–123.

⁵³¹ A. Pyszka, *Istota efektywności. Definicja i wymiary...*, s. 15.

jednostkę, która zrobiłaby wszystko, by osiągnąć cel organizacji⁵³². Efektywność może być zatem rozpatrywana z różnych perspektyw, natomiast jej cechy powinny być interpretowane w nawiązaniu do kontekstu użycia tego sformułowania.



Rysunek 3.3 Różne oblicza pojęcia „efektywność”

Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do *corporate governance* J. Jeżak proponuje sklasyfikowanie czynników tworzących efektywny ład korporacyjny na grupy, gdzie w ramach pierwszej z nich umieścił systemowe czynniki efektywności *corporate governance*, w kolejnej – czynniki efektywnego ładu na poziomie organu nadzorczego. Ostatnia z tych grup dotyczy efektywnego ładu na poziomie członków organu nadzorczego⁵³³.

Pierwszy element to rodzaj procedowanej gospodarki rynkowej, ponieważ różne jej odmiany pozwalają spojrzeć na daną spółkę poprzez odmienne jej atrybuty. Przykładami dwóch skrajnie odmiennych koncepcji jest liberalna gospodarka państw systemu anglosaskiego, kultywująca koncepcję tzw. *shareholder value* (wartość dla akcjonariuszy). Głównym czynnikiem ją wyróżniającym jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy⁵³⁴. W opozycji do niej jest koncepcja tzw. *stakeholders* (wartość dla

⁵³² S. Nowosielska, *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*, [w:] T. Dudycz, Z. Wilimowska(red.), *Efektywność funkcjonowania szkół wyższych*, Indygo Zahir Media, Wrocław 2008, s. 6.

⁵³³ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 197.

⁵³⁴ W. Skoczylas, *Pomiędzy shareholder value a stakeholder value*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 685, s. 199–201.

wszystkich interesariuszy), praktykowana głównie w krajach Europy kontynentalnej. Zgodnie z jej założeniami fundamentalnym priorytetem organizacji jest kreowanie wartości w ramach danej spółki dla wszystkich grup interesów (takich jak jednostki, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy, czyli wszyscy, którzy na jakiegokolwiek płaszczyźnie oddziałują na organizację lub odwrotnie tzn. spółka oddziałuje na nich)⁵³⁵.

Według J. Jeżaka w skład systemowych czynników efektywności wchodzi m.in. stopień rozwoju rynku kapitałowego, uregulowania prawne, narodowy system ładu korporacyjnego, system zarządzania spółką (kolegialny czy dyrektorialny), a także kultura korporacyjna⁵³⁶.

Kolejnymi determinantami efektywności *corporate governance* są czynniki efektywności na poziomie organu nadzorczego, obejmujące zarówno skład organu nadzorczego, jego liczebność oraz częstotliwość posiedzeń, funkcje nadzoru, długość kadencji, system informowania, powoływanie komisji i zespołów problemowych w ramach organu nadzorczego, jak i ich współpracę z audytorami⁵³⁷. Oznacza to, iż uwzględnione są kryteria, które determinują rolę, pozycję oraz praktyczną skuteczność funkcjonariuszy nadzoru korporacyjnego. Dotyczy to przede wszystkim wczesnego wykrywania wszelkich nieprawidłowości w prowadzeniu spraw spółki i ich zapobieganiu. Funkcje nadzoru odnoszą się z kolei do działań kontrolnych, oceniających i doradczych.

Ostatni z czynników efektywnego ładu korporacyjnego przedstawiony przez J. Jeżaka dotyczący efektywnego *corporate governance* na poziomie członków organu nadzorczego obejmuje nie tylko procedury selekcji składu osobowego gremium nadzorczego, lecz także kryteria ich wyboru, w ramach których brana jest pod uwagę osobowość kandydatów do organów nadzorczych, ich wiedza, doświadczenie oraz niezależność. Ponadto istotna jest tutaj również rola przewodniczącego oraz warunki realizacji zadań, czyli wynagrodzenie, ocena efektywności pracy, odpowiedzialność materialna oraz wyposażenie techniczne⁵³⁸. W ramach procedury wyboru członków nadzoru chodzi przede wszystkim o to, kto zgłasza konkretne osoby oraz jakie wymogi kwalifikacyjne, osobowościowe powinien posiadać dany kandydat. Podążając za J. Jeżakiem możemy stwierdzić, że preferowane cechy to „wybitna osobowość

⁵³⁵ Projectmanagerka.pl, *Kto to jest interesariusz/stakeholder*. Pozyskano z: <http://projectmanagerka.pl/kto-to-jest-interesariusz-stakeholder/> (dostęp: 15.12.2021).

⁵³⁶ Ibidem, s. 198.

⁵³⁷ Ibidem.

⁵³⁸ J. Jeżak, *Struktura i formy sprawowania władzy...*, s. 38.

kandydata, wiedza i doświadczenie oraz potencjalne zaangażowanie w pracach rady”, jak również „niezależność, odwaga cywilna oraz silny charakter”⁵³⁹. Jest to dość istotny aspekt, jeżeli weźmiemy pod uwagę fakt, że funkcjonariusze nadzoru, uwzględniając typologizację *corporate governance*, obejmują pieczę nad równoważeniem interesów i wzajemnych relacji wszystkich interesariuszy w systemie pluralistycznym w celu kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego⁵⁴⁰.

Z kolei w ujęciu klasycznym efektywność ładu korporacyjnego odnosi się do maksymalnej efektywności finansowej spółki, a obecnie pojmowana jest przede wszystkim przez pryzmat zdolności do sprostania wymaganiom interesariuszy.

Efektywność *corporate governance* może być mierzona w sposób bezpośredni i pośredni. Pierwsza forma dotyczy wskaźników charakterystycznych dla poszczególnych cech ładu korporacyjnego, jak: funkcjonowanie organu nadzorczego i zarządzająco-wykonawczego, obrona praw akcjonariuszy mniejszościowych, rola dyrektorów nie-wykonawczych (niezależnych, zewnętrznych). Sposób pośredni badania efektywności ładu korporacyjnego związany jest z identyfikacją związków przyczynowo-skutkowych między efektywnością a wskaźnikami⁵⁴¹. W tym przypadku można odnieść się do wyników finansowych spółki lub do wzrostu majątku interesariuszy.

Zdaniem S. Rudolfa i in. efektywność ładu korporacyjnego jest zdeterminowana efektywnością spółki i choć autorzy tego stwierdzenia zdają sobie sprawę, że jest ono bardzo uproszczone, podkreślają, że dalsze precyzowanie tej definicji doprowadziłoby do większej komplikacji problemu⁵⁴².

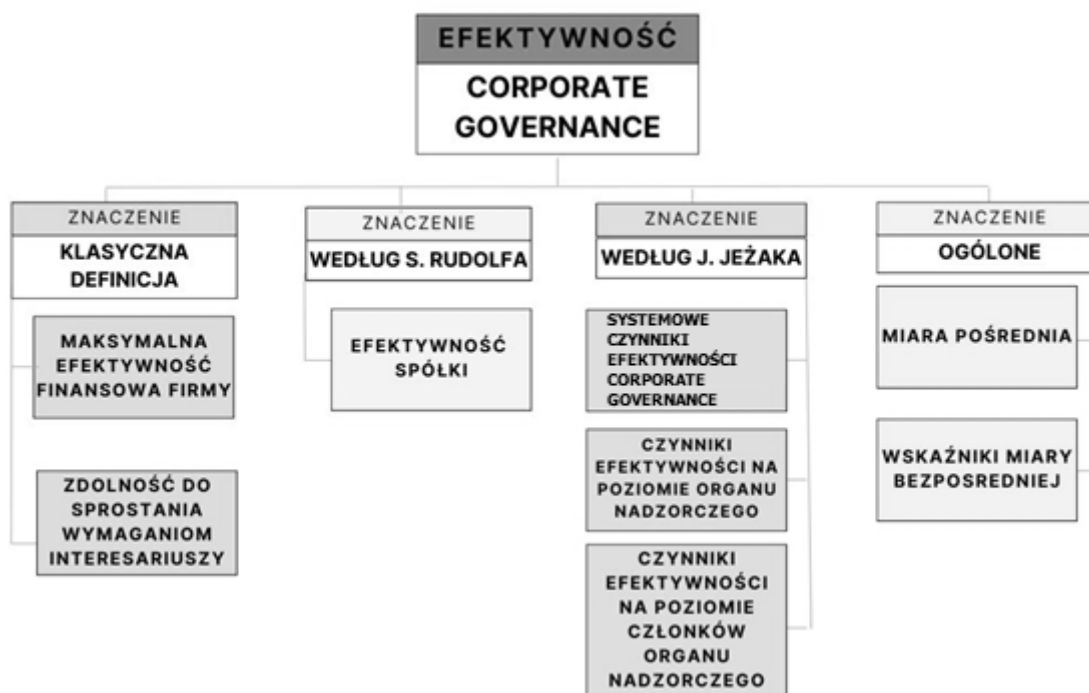
Schemat różnych ujęć efektywności *corporate governance* został zilustrowany na rysunku 3.4.

⁵³⁹ Tamże, *Ład korporacyjny...*, s. 200.

⁵⁴⁰ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego...*, s. 53.

⁵⁴¹ Cz. Mesjasz, *Problemy terminologiczne...*, s. 282.

⁵⁴² S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny...*



Rysunek 3.4 Schemat pojęcia „efektywność corporate governance”

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Jeżaka⁵⁴³

Istotą *corporate governance* nie jest *stricte* władza, ale odnajdywanie perspektyw gwarantujących podejmowanie efektywnych decyzji co do aktywności spółki⁵⁴⁴. Gwarantem tego ma być właśnie efektywna rada nadzorcza, czuwająca nad sposobem zarządzania spółką oraz równoważeniem interesów i wzajemnych relacji wszystkich organów spółki. Przyczynia się tym samym do efektywnego kształtowania całego *corporate governance*, który przyjmuje trochę inną formę w spółkach Skarbu Państwa. Obowiązujący w nich ład korporacyjny podporządkowany jest dodatkowym regulacjom prawnym, jak również specyficzny jest charakter samego właściciela, którym jest właśnie Skarb Państwa.

⁵⁴³ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 198.

⁵⁴⁴ M. Marcinkowska, *Corporate governance...*, s. 74.

3.4. Ład korporacyjny w spółkach z udziałem Skarbu Państwa

3.4.1. Charakterystyka spółek z udziałem Skarbu Państwa

Na początku transformacji polskiej gospodarki przygotowano strukturę organizacyjną, która miała być formą przejściową pomiędzy dużymi spółkami państwowymi, a ich późniejszym, już sprywatyzowanym profilem. Nazwano ją jednoosobową spółką Skarbu Państwa (skrót JSSP). Miała ona funkcjonować maksymalnie dwa lata, przy czym ustawa o powszechnej komercjalizacji i prywatyzacji zniosła to ograniczenie⁵⁴⁵. Komercjalizacja polega na przekształceniu spółki państwowej w spółkę prawa handlowego - akcyjną czy z ograniczoną odpowiedzialnością⁵⁴⁶ - gdzie po przeprowadzonej penetracji finansowej, ekonomicznej i prawnej spółki następuje zbycie jej akcji.

Spółki z udziałem Skarbu Państwa (SWSP) są z kolei „specyficzną formą działania przekształconych podmiotów, w których Skarb Państwa nadal pełni częściowe funkcje właścicielskie”⁵⁴⁷. Partycypacja w udziałach może wynikać z kolei np. z pozostawienia pewnego pakietu akcji albo udziałów spółki w posiadaniu państwa w wyniku przebiegu prywatyzacji pośredniej lub złączenia JSSP z przedsiębiorstwami z udziałem innych podmiotów. Na podstawie Ordynacji Podatkowej państwu – w zamian za anulowanie zobowiązań wobec Skarbu Państwa - mogą zostać przekazane akcje bądź udziały⁵⁴⁸.

Zarówno JSSP, jak i SWSP podlegają regułom ogólnym, takim jak kodeks spółek handlowych, ale również regulacjom szczegółowym. Akcjonariuszem jest natomiast Skarb Państwa, który stanowi „abstrakcyjną osobę prawną, pełniącą funkcje właścicielskie państwa, reprezentowaną przez Ministra Skarbu Państwa. Minister jest organem politycznym, obsługiwany merytorycznie i organizacyjnie przez aparat urzędniczy Ministerstwa Skarbu Państwa (MSP)”⁵⁴⁹, a od kilku lat jest to Minister

⁵⁴⁵ I. Postuła, *Problemy nadzoru korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa*, [w:] S. Piątek (red.), *Rola Sektora Publicznego w okresie kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 73.

⁵⁴⁶ M. Szczepkowska, *Wybrane aspekty nadzoru właścicielskiego w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa i w spółkach z udziałem Skarbu Państwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2008, nr 1, s. 240.

⁵⁴⁷ Ibidem, s. 241.

⁵⁴⁸ Ibidem, s. 241–242.

⁵⁴⁹ I. Postuła, *Cechy charakterystyczne i problemy funkcjonowania...*, s. 230.

Aktywów Państwowych. Prawnym właścicielem majątku spółki są same spółki, choć posiadaczem jej akcji jest właśnie Skarb Państwa⁵⁵⁰.

Zarządzanie spółkami o państwowym charakterze własności różni się na niektórych płaszczyznach od tych prywatnych, chociażby ze względu na podporządkowanie spółek Skarbu Państwa szczegółowym regulacjom prawnym. Dodatkowo wyznaczone cele działania w przypadku JSSP czy SWSP opierają się w znacznej mierze na interesie publicznym. Duży wpływ na spółki państwowe mają politycy i administracja publiczna.

Wśród aktywnych spółek Skarbu Państwa mniej jest tych z większościovym (ponad 50%) jego udziałem, dominują natomiast spółki z mniejszościowym jej udziałem. Spółek ze 100% udziałem Skarbu Państwa jest o ponad 20 sztuk mniej niż tych z mniejszościowym jej udziałem.

Tabela 3.1 Rodzaje spółek, w których Skarb Państwa posiada udziały (stan na 31.12.2021)

Rodzaje spółek	Liczba spółek	Udział % Skarbu Państwa
Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa	131	100
Spółki z większościovym udziałem Skarbu Państwa	47	od 50% do 99,99%
Spółki z mniejszościowym udziałem Skarbu Państwa	155	od 0,000003% do 50%
Ogółem	333	0,000003% - -100%

Źródło: *Wykaz spółek z udziałem Skarbu Państwa 31.12.2021*. Pozyskano z:

https://dane.gov.pl/pl/dataset/1198,wykaz-spoek-z-udziaem-skarbupanstwa/resource/37015/table?page=1&per_page=20&q=&sort=col1 (dostęp: 7.01.2023 r.)

⁵⁵⁰ J. Jeżak, *Lad korporacyjny...*, s. 39–40.

W spółkach, w których Skarb Państwa ma niewielki, a zatem nieznaczący udział, widoczne są jedynie koszty, związane chociażby z uczestnictwem w walnym zgromadzeniu czy sprawowaniem przez MSP bieżącego nadzoru korporacyjnego. Niektóre jednak ich akcje nie są zbywalne lub mają ograniczoną zbywalność ze względu na przepisy ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw. Mogą one być przeznaczone tylko dla uprawnionych pracowników bądź rolników⁵⁵¹.

Wszystkie obciążenia prawne dotyczące Skarbu Państwa jako właściciela lub współdziałowca spółek determinuje również określony ład korporacyjny⁵⁵².

3.4.2. Państwo jako właściciel spółki

Jeżeli państwo, jako właściciel spółek, posiada znaczący pakiet akcji/udziałów lub kontrolę nad spółkami działającymi na rynku to staje się jednym z głównych akcjonariuszy lub posiadaczem większościowego udziału w kapitale zakładowym tych spółek. Prawa z akcji/udziałów w spółkach z udziałem Skarbu Państwa nie zawsze wykonuje osobiście Minister Aktywów Państwowych. Niekiedy prawa te mogą wykonywać inni ministrowie we wskazanych w ustawach konkretnych spółkach⁵⁵³.

Opisując państwo jako właściciela spółek, można wyróżnić kluczowe obszary jego wpływów w ramach ładu korporacyjnego, które w tym kontekście obejmują⁵⁵⁴:

1. Wpływ na zarządzanie – jako właściciel państwo ma wpływ na zarządzanie spółkami poprzez mianowanie członków rady nadzorczej, zatwierdzanie strategii działania, polityki finansowej oraz decyzji kluczowych dla rozwoju spółki⁵⁵⁵.
2. Polityka inwestycyjna – państwo może kierować swoją polityką inwestycyjną w spółkach w taki sposób, aby służyć celom społecznym i gospodarczym. Może to obejmować inwestycje w strategiczne branże, infrastrukturę czy inne kluczowe obszary dla rozwoju kraju.
3. Wspieranie sektora publicznego – spółki Skarbu Państwa pełnią często ważną funkcję w dostarczaniu usług publicznych, takich jak transport, energetyka,

⁵⁵¹ M. Szczepkowska, *Wybrane aspekty nadzoru właścicielskiego...*, s. 243.

⁵⁵² I. Postuła, *Cechy charakterystyczne...*, s. 230.

⁵⁵³ I. Postuła, *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 25.

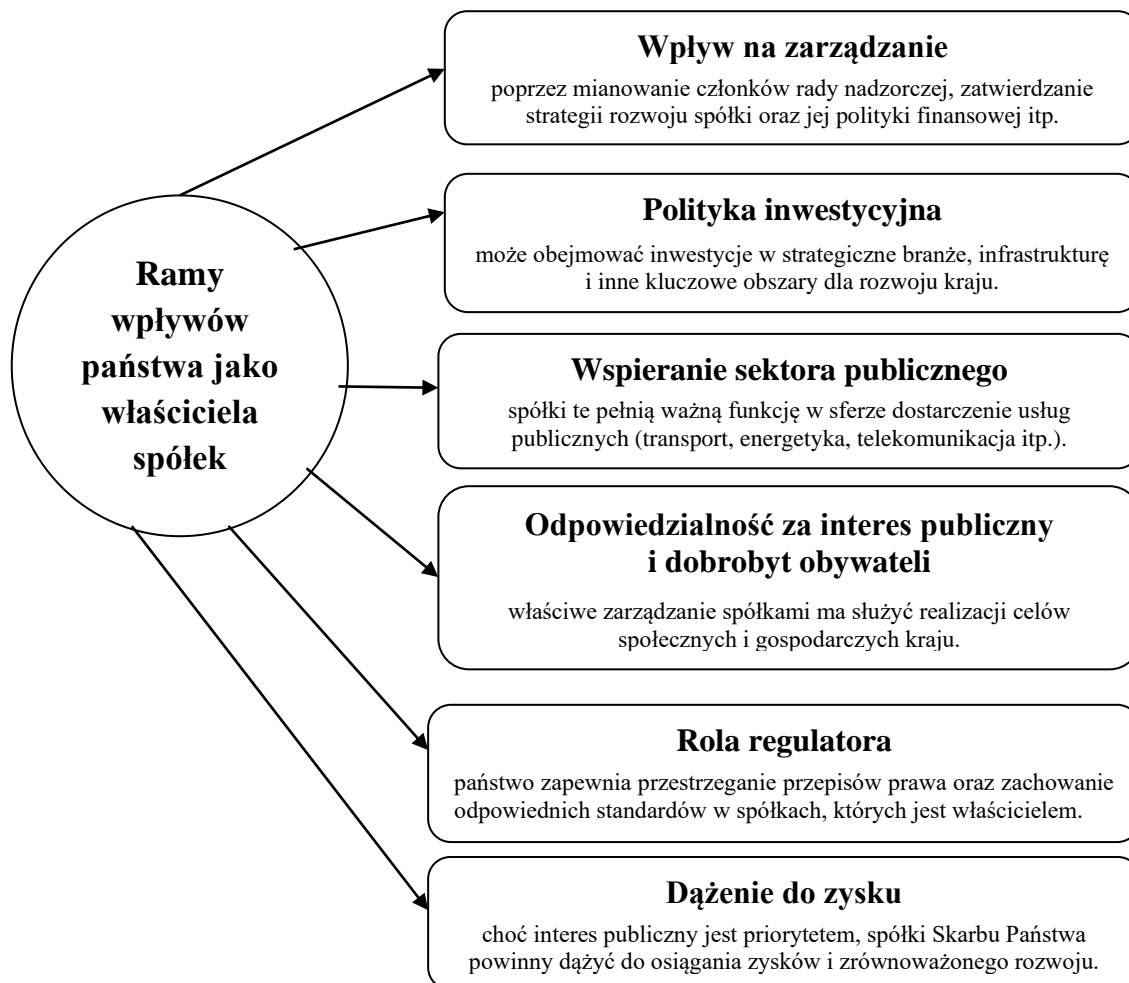
⁵⁵⁴ *Ibidem*, s. 86–129.

⁵⁵⁵ A. K. Koźmiński, *Przedsiębiorcze Państwo*, „*Ekonomista*” 2014, nr 3, Warszawa 2014, s. 325–328.

telekomunikacja czy opieka zdrowotna. Państwo jako właściciel ma obowiązek dbać o ich efektywność i jakość świadczonych usług.

4. Odpowiedzialność za interes publiczny – państwo jako właściciel spółek Skarbu Państwa jest odpowiedzialne za dbanie o interes publiczny i dobrobyt obywateli. Właściwe zarządzanie spółkami ma służyć realizacji celów społecznych i gospodarczych kraju.
5. Rola regulatora – państwo może odgrywać również rolę regulatora w stosunku do spółek, które są w jego posiadaniu, aby zapewnić przestrzeganie przepisów prawa oraz zachowanie odpowiednich standardów etycznych.
6. Dążenie do zysku – choć interes publiczny jest priorytetem, spółki Skarbu Państwa powinny dążyć do osiągania zysków i zrównoważonego rozwoju, co pozwala na inwestowanie w rozwój i podnoszenie jakości świadczonych usług. Według I. Postuły można zatem stwierdzić, że państwo powinno jako główny cel działalności gospodarczej przyjąć osiągnięcie zysku w celu dalszej realizacji „wspólnego dobra”, które może mieć również wymiar materialny. Tak samo realizowana przez państwo polityka sprawiedliwości społecznej wymaga wręcz nastawienia na zysk, gdyż dzięki dochodom osiąganym przez spółki Skarbu Państwa możliwa jest redystrybucja środków publicznych na różne cele i potrzeby społeczne.

Ramy wpływów państwa jako właściciela spółek został przedstawiony poniżej na rysunku 3.5.



Rysunek 3.5. Schemat ram wpływów państwa jako właściciela spółek

Źródło: opracowanie własne

Warto podkreślić, że rola państwa jako właściciela spółek może być różna w zależności od polityki gospodarczej, regulacji prawnych oraz strategii rozwoju danego kraju. Ważne jest, aby w zarządzaniu spółkami Skarbu Państwa uwzględniać interesy zarówno akcjonariuszy, jak i społeczeństwa - dążąc do osiągnięcia równowagi między aspektami ekonomicznymi a społecznymi.

3.4.3. Specyficzny charakter rad nadzorczych spółek z udziałem Skarbu Państwa

W literaturze przedmiotu gremium nadzorcze spółek Skarbu Państwa nie cieszy się pozytywną opinią. I. Postuła⁵⁵⁶ przytacza w tym kontekście opinie np. M. Jarosza⁵⁵⁷, czy A. Kojdera⁵⁵⁸, które były przytaczane we wstępie niniejszej rozprawy. S. Rudolf z kolei twierdzi, że rady nadzorcze spółek Skarbu Państwa cechuje przede wszystkim brak aktywności i zaangażowania⁵⁵⁹. Poniekąd usprawiedliwia to brakiem jasno określonego właściciela spółki, przed którym członkowie nadzoru czuliby respekt⁵⁶⁰.

Niezależnie jednak od opinii badaczy rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa funkcjonują one w oparciu o ściśle określone reguły i zasady ujęte w kodeksie spółek handlowych, statucie/umowie spółki i regulaminie rady - czyli podobnie jak nadzór w każdej innej spółce. Różnice polegają przede wszystkim na ich uzależnieniu od koneksji politycznych, administracji publicznej i regulacji szczegółowych dot. spółek Skarbu Państwa.

Wpływ czynników politycznych na członków rady może rzutować na kierowanie się przez nich w ramach pełnionej funkcji ideologią konkretnej partii i ich oczekiwaniami. Nie zawsze podejmują zatem decyzje na bazie wiedzy merytorycznej i biznesowej, dostosowanej do aktualnej sytuacji spółki. Ponadto skład kadrowy może być odwzorowaniem oczekiwań władzy rządzącej, a nie odpowiednich kwalifikacji zawodowych, które są dostosowane do potrzeb konkretnej spółki. Istotna jest również „zależność składów rad od cyklu wyborczego, która może powodować, że ciągłość prac rady zostaje przerwana bez związku z sytuacją spółki i oceną pracy jej członków, lecz z uwagi na wynik wyborów parlamentarnych”⁵⁶¹.

Zgodnie z k.s.h. rada nadzorcza - zarówno spółek z o.o., jak i spółek akcyjnych - składa się z co najmniej trzech członków, a w przypadku akcyjnej spółki publicznej

⁵⁵⁶ I. Postuła, *Cechy charakterystyczne i problemy funkcjonowania...*, s. 230–231.

⁵⁵⁷ M. Jarosz, *Rady nadzorcze w kleszczach interesów partyjnych i grupowych* [w:] M. Jarosz (red.), *Manowce polskiej prywatyzacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 45–47, 59, 68–71.

⁵⁵⁸ A. Kojder, *Patologia instytucji*, [w:] W. Kuczyński (red.), *Księga Dziesięciolecia Polski Niepodległej 1989–1999*, Publishers and Productions, Warszawa 2001, s. 68–71.

⁵⁵⁹ Na temat poglądów wymienionych autorów było już szerzej wspomniane w części „Wprowadzenie” niniejszej rozprawy.

⁵⁶⁰ S. Rudolf, *Funkcjonowanie rad nadzorczych w Polsce*, [w:] K.A. Lis., H. Sterniczuk (red.), *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 378.

⁵⁶¹ I. Postuła, *Cechy charakterystyczne i problemy funkcjonowania...*, s. 237.

posiada co najmniej pięciu funkcjonariuszy⁵⁶². Pierwsza rada spółki powstała w wyniku komercjalizacji posiada zawsze pięcioosobowy skład, a liczebność gremium nadzorczego kolejnych kadencji określa już statut spółki.

Procedura konkursowa na członków rad nadzorczych spółek z udziałem Skarbu Państwa regulowana jest zarządzeniem Ministra Aktywów Państwowych. Według I. Postuły jej analiza pozwala wywnioskować, że o sprawach kadrowych w ramach nadzoru decydują czynniki polityczno-urzędnicze. Poza konkursem do składu rady można powołać jedynie osoby zatrudnione w strukturze MAP, co ma stanowić dla nich możliwość dodatkowego zarobku⁵⁶³. Ponadto osoby zajmujące kierownicze stanowiska w MAP (lub równorzędne do nich pod względem płacowym) mogą pełnić funkcje członków nadzoru w dwóch naraz JSSP lub SWSP, co odróżnia je od pozostałych funkcjonariuszy, którzy takie stanowisko mogą obejmować tylko w jednej spółce z ponad 50% udziałem Skarbu Państwa. Równocześnie kadra MAP - w odróżnieniu od pozostałych osób niebędących w stosunku pracy z Ministerstwem Aktywów Państwowych - nie ma obowiązku zaliczenia egzaminu dla kandydatów na członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa⁵⁶⁴ lub ukończonych studiów MBA (Master of Business Administration), które są z założenia przeznaczone dla zawodowych menedżerów. Każdy członek rady JSSP i SWSP może jednak równorzędnie pełnić te funkcje w innych, niekonkurencyjnych spółkach, w których udział Skarbu Państwa nie przekracza 50% całości akcji lub udziałów.

Niezależność polityczna członków tej specjalnej kategorii spółek miała być zapewniona przez zakaz zatrudnienia ich w biurach poselskich lub senatorskich, zakaz członkostwa w partiach politycznych reprezentujących partie polityczne na zewnątrz oraz uprawnionych do zaciągania zobowiązań, jak również zakaz zatrudniania ich przez partie polityczne na podstawie umowy o pracę⁵⁶⁵. Zdaniem badaczy i obserwatorów zakazy te nie przyniosły jednak oczekiwanych rezultatów.

Cechami charakterystycznymi rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa są, zdaniem I. Postuły, sposób oraz wysokość ich wynagrodzeń, które, według cytowanego autora, są w obecnym kształcie błędne. Nie są one bowiem wystarczająco atrakcyjne dla wysokiej klasy specjalistów. I. Postuła podkreśla również brak zależności pomiędzy wysokością płacy nadzoru a wynikami spółki, jej sytuacją na rynku oraz efektywnością

⁵⁶² K.s.h. art. 215 § 1 i art. 385 § 1

⁵⁶³ I. Postuła, *Nadzór korporacyjny w spółkach...*, s. 149–157.

⁵⁶⁴ Ustawa o wynagradzaniu, art. 4 ust. 1.

⁵⁶⁵ Ustawa o komercjalizacji art. 15a i art. 16 ust. 4 w zw. Z art. 15a.

pracy rad nadzorczych. Kolejną cechą odróżniającą nadzór spółek Skarbu Państwa od pozostałych rad jest ich zależność od kadry MAP, która pełni funkcję pośrednika pomiędzy radą nadzorczą a Ministrem Aktywów Państwowych oraz może wydawać funkcjonariuszom nadzoru wiążące polecenia. Powoduje to pewną nadrzędność komórek organizacyjnych MAP nad radą nadzorczą, co odbija się również na stosunku do nich ze strony zarządów⁵⁶⁶. Zdarza się, że nadzór jest po prostu tylko wykonawcą poleceń administracji MAP.

Rada nadzorcza spółek Skarbu Państwa może sprawować również funkcję doradczą wobec zarządu, co nie wynika wprost z regulacji prawnych, ale jest praktykowane w ramach sprawowanego nadzoru, w tym uzależnienia decyzji zarządu od wydanej przez radę zgody⁵⁶⁷.

Bez względu na kontekst analizy kompetencji rad nadzorczych istotna jest ich przydatność w zakresie kreowania efektywności ładu korporacyjnego. Jakość pracy gremium nadzorczego odzwierciedla się w wynikach, jakie osiąga nadzorowana przez nich spółka na różnych płaszczyznach funkcjonowania. Istotna jest również jakość relacji pomiędzy poszczególnymi jej organami oraz pogodzenie czasem sprzecznych interesów wszystkich interesariuszy spółki. Sprzyjają natomiast temu rekomendacje *corporate governance*, których odzwierciedleniem jest Kodeks Dobrych Praktyk⁵⁶⁸.

3.5. Kodeks dobrych praktyk – niezbędny element kształtowania efektywnego corporate governance

Jak podkreślono w dokumencie *Dobre praktyki*, wydanym przez Giełdę Papierów Wartościowych: „celem Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW jest umacnianie transparentności spółek giełdowych, poprawa jakości komunikacji spółek z inwestorami, wzmocnienie ochrony praw akcjonariuszy, także w materii nieregulowanej przez prawo, a przy tym niestwarzanie obciążeń dla spółek giełdowych, które nie byłyby równoważone korzyściami wynikającymi z potrzeb rynku”⁵⁶⁹.

⁵⁶⁶ I. Postuła, *Cechy charakterystyczne i problemy funkcjonowania...*, s. 237.

⁵⁶⁷ I. Postuła, *Doradcza rola rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa*, „Problemy Zarządzania” 2013, Vol. 11, s. 161.

⁵⁶⁸ A. Wierzbicka, *Corporate governance jako próba godzenia aspiracji interesariuszy*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2018, s. 422.

⁵⁶⁹ Giełda Papierów Wartościowych, *Dobre praktyki*. Pozyskano z: http://corp-gov.gpw.pl/lad_corp.asp (dostęp: 16.04.2021).

Instytucje takie jak Instytut Rozwoju Biznesu, a następnie Warszawska Giełda Papierów Wartościowych i Polski Instytut Dyrektorów w Warszawie od ponad 21 lat organizują co rok konferencje, których tematyka jest związana z różnymi wizjami ładu korporacyjnego w polskich spółkach publicznych i niepublicznych. W wyniku dyskusji na jednej z konferencji stworzono Forum Corporate Governance, które z kolei powołało Komitet Dobrych Praktyk. Powstały w 2002 roku zbiór zaleceń dla spółek jest wynikiem pracy tego komitetu, przy czym całość zbioru została podzielona na 5 części głównych i 48 zaleceń szczegółowych. Zawierały one wytyczne dotyczące organizacji walnych zgromadzeń akcjonariuszy, pracy rad nadzorczych i zarządów spółek, jak również relacji spółek z instytucjami i osobami zewnętrznymi⁵⁷⁰.

Główni zarządcy warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych przyjęli pierwsze *Dobre Praktyki w spółkach publicznych* w 2002 roku. Przekazane one zostały następnie do akceptacji wybranym spółkom, które – zgodnie z regułą „stosuj lub wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz” (ang. *comply or explain*) – musiały przedstawić swoje stanowisko w odniesieniu do tego dokumentu w formie oświadczenia. W efekcie wybrane spółki oceniły dobre praktyki pozytywnie w ogólnym ujęciu, ale zgłosiły wiele zastrzeżeń i propozycji udoskonalenia treści ich zaleceń. Okazało się, że najwięcej kontrowersji wzbudziły części dotyczące niezależności członków rady nadzorczej oraz publikacja w raportach rocznych informacji o wynagrodzeniach członków zarządu spółki z podziałem na poszczególne ich składowe. Na bazie tych zastrzeżeń oraz rekomendacji Komisji Europejskiej w grudniu 2004 roku władze Giełdy Papierów Wartościowych przyjęły drugą wersję *Dobrych praktyk w spółkach publicznych 2005*. Tym razem dokument uwzględnił prawo spółki do swobodnego definiowania niezależności członków rad nadzorczych. Uchylono konieczność posiadania większości niezależnych członków rady nadzorczej w spółkach z ponad 50% udziałem jednego akcjonariusza, co oznacza, że te spółki powinny posiadać minimum dwóch niezależnych członków rady nadzorczej, w tym również niezależnego przewodniczącego komitetu ds. audytu. W przypadku spółek z rozdrobnionym akcjonariatem nadal powinna obowiązywać zasada min. 50% udziału niezależnych członków w nadzorze. Pozostało również zalecenie zmiany biegłego rewidenta przynajmniej raz na pięć lat - dla zachowania jego niezależności i bezstronności.

⁵⁷⁰ P. Tamowicz, *Dobre praktyki łagodzą korporacyjne obyczaje*. Pozyskano z: <https://www.computerworld.pl/news/Dobre-praktyki-lagodza-korporacyjne-obyczaje,312588,2.html> (dostęp: 21.06.2021).

W 2005 roku przeprowadzono badanie statystyczne, z którego jasno wynikało, że implementację zasad dobrych praktyk w codziennej działalności spółki deklarowało 246 na 254 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych⁵⁷¹.

Kolejnej modyfikacji *Dobre Praktyki Ładu Korporacyjnego* doczekały się w 2007 roku. Utrzymano zasadę „stosuj lub wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz” (ang. *comply oraz explain*). Wzmocniono także przekaz, że nawet w sprawach nieuregulowanych prawnie najważniejszymi celami zaleceń dobrych praktyk jest nie tylko kontynuacja lub poprawa komunikacji z inwestorami, ale również stymulowanie przejrzystości działania spółek giełdowych oraz akcentowanie ochrony praw akcjonariuszy.

Nowe wersje zasad (łącznie 32 nowe reguły) podzielono na cztery części⁵⁷²:

1. rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych,
2. dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych,
3. dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych,
4. dobre praktyki stosowane przez akcjonariuszy.

Zgodnie z preambułą kodeksu dobre praktyki (zawarte w częściach II, III i IV) „stanowią reguły, dla których stosuje się, w ramach zasady *comply or explain*, mechanizm przekazywania przez spółkę rynkowi jednoznacznej informacji o naruszeniu dobrej praktyki, a zarazem premiowania spółek giełdowych, spełniających oczekiwania stosowania dobre praktyki w pełnym zakresie”⁵⁷³. Zasady w części I to przede wszystkim zalecenia, ale one również podlegają corocznym sprawozdaniom spółek giełdowych w zakresie przestrzegania zasad ładu korporacyjnego. Wynika to z faktu, iż regulują one relacje wewnętrzne spółek giełdowych, a także ich relacje z otoczeniem. Konsekwencje niestosowania zasad dobrych praktyk wyciągane są tylko w przypadku, gdy dana organizacja nie dostosowuje się do wymogów polityki informacyjnej oraz nie wyjaśni, dlaczego nie stosuje jakiegoś zalecenia z puli Kodeksu Dobrych Praktyk. W Polsce opracowano już ponad 6 wersji dobrych praktyk korporacyjnych; ostatnia z nich przypada na rok 2021 (*Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2021*)⁵⁷⁴.

⁵⁷¹ T. Kochanek, *Statystyka ładu korporacyjnego*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2006, nr 2, s. 45–47.

⁵⁷² Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, *Rocznik Giełdowy 2008. Dane statystyczne za rok 2007*, Warszawa 2008, s. 10–11.

⁵⁷³ *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*. Pozyskano z: https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/dobre_praktyki_16_11_2012.pdf (dostęp: 26.08.2021).

⁵⁷⁴ https://www.gpw.pl/konsultacje_publiczne (dostęp: 22.01.2021). Całość nowego projektu dostępna jest na stronie:

Rola rady nadzorczej w kontekście implementacji zasad dobrych praktyk w spółce jest bardzo istotna. Jest ona bowiem odpowiedzialna w ramach realizacji swoich obowiązków również za politykę informacyjną spółki, którą nadzoruje, a w szczególności za stopień oraz jakość stosowania przez zarząd zaleceń *Kodeksu Dobrych Praktyk*⁵⁷⁵. Zalecenia Komisji sugerują radzie skrupulatne monitorowanie wszelkich informacji publikowanych przez spółkę oraz doradztwo zarządowi w zakresie przedstawiania wysokiej jakości wykładni na temat powodu niedostosowania się do zaleceń dobrych praktyk⁵⁷⁶.

W badaniu jakościowym, przeprowadzonym przez M. Aluchną i I. Koładkiewicz, wśród 21 członków rad nadzorczych mających szerokie doświadczenie w wielu spółkach giełdowych funkcjonariusze nadzoru oceniali:

- przydatność dobrych praktyk ładu korporacyjnego,
- czynniki warunkujące ich stosowanie oraz postawy/praktyki/podejście rady nadzorczej w procesie określania założeń polityki *comply and explain* w odniesieniu do tych zasad⁵⁷⁷.

W tym miejscu należy podkreślić, iż respondenci znali już modyfikację *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW 2016* (skrót DPSN, 2016), która wprowadzała zasadę, iż rada nadzorcza powinna dokonywać oceny realizacji przez spółkę obowiązków informacyjnych związanych z ich stosowaniem. Zdaniem większości badanych (17 z 21 respondentów) wprowadzenie dobrych praktyk do polskiego ładu korporacyjnego było dla niego korzystne. Jedynie cztery osoby stwierdziły, że zalecenia są fasadowe, a ich stosowanie pozorne. Wśród słabości dobrych praktyk badani wskazali dużą liczbę zaleceń, co utrudnia stosowanie ich na co dzień, a dwóch respondentów podkreśliło, iż „zasady ładu korporacyjnego to zło konieczne”, a ich wykorzystanie ogranicza się tylko do czynności, które w rezultacie pozwalają potwierdzić zarządowi, że się do nich stosuje. Zdecydowana większość badanych uważała jednak, że rady nadzorcze mają bardzo istotne znaczenie w tym zakresie, jak również twierdziła, że ogólnie jako organ spółki mają mnóstwo praktycznych zalet, takich jak: porządkowanie funkcjonowania całego *corporate governance*, zagwarantowanie przejrzystości spółek, decyzji, jakie w nich zapadają oraz relacji

https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/PROJEKT_DPSN2021_konsultacje_publiczne.pdf. (dostęp: 4.03.2020).

⁵⁷⁵ Ustawa o rachunkowości z 2017 r., Dz. U. 2016, poz. 1047.

⁵⁷⁶ M. Aluchna, I. Koładkiewicz, *Dobre praktyki ładu korporacyjnego. Perspektywa rady nadzorczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 3, s. 16.

⁵⁷⁷ Ibidem, s. 19.

między spółką a akcjonariuszami. Ponadto z badania wynika, iż dobre praktyki edukują również tych, którzy mają dopiero zamiar wejść na rynek giełdy papierów wartościowych.

Podsumowując, można stwierdzić, że rada nadzorcza musi czuwać nad tym, czy zalecenia Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW (skrót DPSN) są w rzeczywistości wdrażane, czy tylko fikcyjnie przestrzegane. W związku z tym zaangażowani członkowie rady nadzorczej powinni mieć stały kontakt – chociażby podczas posiedzeń – z osobą, która jest w spółce odpowiedzialna za nadzór nad realizacją zaleceń dobrych praktyk, a przynajmniej kwartalnie powinni wymagać od zarządu przedstawienia sprawozdania ze stosowania zaleceń DPSN. W razie wątpliwości organ nadzorczy powinien przekazać zastrzeżenia członkom zarządu, aby omówić jego sugestie i ewentualnie wprowadzić korekty. W sytuacji, gdy spółka nie może dostosować się do pewnych zaleceń lub pojedynczego zalecenia, organ nadzorczy powinien czuwać nad właściwym – pod względem jakościowym – przygotowaniem przez organ wykonawczy przekazu o odstępstwie, ale równocześnie zarząd powinien zaproponować inne rozwiązanie. Zatem i w tym przypadku nie powinna mieć miejsca sytuacja, w której rada bezrefleksyjnie akceptuje wszystkie informacje przekazane jej przez zarząd, ponieważ wszelkie dane, jakie dostaje od organu wykonawczo-zarządczego powinny być skrupulatnie przez członków nadzoru analizowane i poddane dyskusji z menedżerami spółki. W przypadku wątpliwości na jakiegokolwiek płaszczyźnie stosowania dobrych praktyk organy naczelnego kierownictwa powinny wspólnie wypracować nowe rozwiązania, kompatybilne z potrzebami spółki⁵⁷⁸.

⁵⁷⁸ Ibidem, s. 26.

4. Wpływ rad nadzorczych na efektywność ładu korporacyjnego – badanie empiryczne

4.1. Cel i hipoteza badania empirycznego

Głównym celem niniejszej rozprawy doktorskiej było *określenie roli rad nadzorczych w procesie kreowania efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa*. Autorka rozprawy skupiła się na analizie i określeniu wpływu kompetencji rad nadzorczych na ten proces. Na potrzeby realizacji celu głównego zostały wyszczególnione następujące **cele szczegółowe**:

- Krytyczny przegląd literatury dotyczącej *corporate governance* oraz roli rad nadzorczych odpowiedzialnych za wspieranie zarządu przy tworzeniu efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa;
- Omówienie roli i praktyk funkcjonowania gremium nadzorczego w kontekście ich wpływu na kształtowanie efektywnego zarządzania spółkami Skarbu Państwa;
- Omówienie roli i praktyk funkcjonowania organu nadzorczego w kontekście ich wpływu na równoważenie relacji organów spółek Skarbu Państwa;
- Omówienie roli i praktyk funkcjonowania gremium nadzorczego w kontekście ich wpływu na równoważenie interesów organów spółek Skarbu Państwa;
- Wskazanie najczęstszych błędów popełnianych przez rady nadzorcze, które prowadzą do braku efektywności ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa;
- Określenie działań, które mogą przyczynić się do poprawy pracy rad nadzorczych w zakresie kreowania efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa;
- Sformułowanie wniosków i wskazanie przyszłych kierunków badań w zakresie kreowania efektywności ładu korporacyjnego poprzez wpływ aktywności rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa.

Na podstawie dostępnej literatury przedmiotu oraz wyników dotychczas przeprowadzonych badań naukowych różnych autorów, zarówno polskich jak i zagranicznych, sformułowano **problem badawczy niniejszej rozprawy**, którym jest

zbadanie powiązań między rolą rad nadzorczych a efektywnością ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa.

W pracy sformułowano hipotezę badawczą o następującym brzmieniu: ***większa aktywna rola rad nadzorczych przekłada się na wyższą efektywność ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa.***

Weryfikacja sformułowanej hipotezy wymagała analizy kompetencji organów nadzorczych spółek Skarbu Państwa na podstawie dostępnej na ten temat literatury, jak również przeprowadzenia własnych eksploracji. W tym celu opracowano, a następnie zanalizowano kwestionariusze ankiet wypełnionych nie tylko przez członków rad nadzorczych, ale również zarządów tych spółek. Pod uwagę wzięto odpowiedzi udzielone przez nich podczas wywiadów przeprowadzonych przez autorkę rozprawy.

4.2. Metodyka badania empirycznego

4.2.1. Teoria badania empirycznego

Zarządzanie do lat 60. XX wieku określane było jako działanie kierownicze. Klasyczne jego funkcje takie jak: planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie wyróżnił „klasyk” zarządzania – Henry Fayol. Paradygmat zarządzania zmienił się znacząco od tego czasu, dlatego warto zacytować kilka jej definicji, poczynając od tej najstarszej, która mówi o tym, że zarządzanie to sztuka bądź praktyka rozumnego stosowania środków dla osiągnięcia wyznaczonych celów⁵⁷⁹. Według B. Glińskiego zarządzanie to działalność kierownicza, która posługuje się „bieżącym i wieloletnim planowaniem, złożonym systemem organizacyjnym i rozwiniętym motywowaniem oraz uzupełniona niezbędnym minimum kontroli”⁵⁸⁰. T. Pszczołowski przedstawiał natomiast zarządzanie jako sztukę rozporządzania zasobami⁵⁸¹. Zdaniem R. W. Griffina jest to z kolei takie działanie jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie skierowane na zasoby organizacji, które wykorzystywane są do osiągnięcia celów organizacji⁵⁸². B. R. Kuc

⁵⁷⁹ Wikipedia, *Zarządzanie*. Pozyskano z: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarządzanie> (dostęp: 21.01.2023).

⁵⁸⁰ B. Gliński, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo KeyText, Warszawa 1996, s. 37.

⁵⁸¹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.

⁵⁸² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 428–430.

uważa zaś, że zarządzanie to porządkowanie chaosu, co oznacza kontrolowanie różnorodności i zamiana konfliktów we współpracę⁵⁸³. Większość z tych definicji okazała się pomocna przy weryfikacji postawionej hipotezy, problemu i celu badawczego niniejszej rozprawy. Różnorodność teorii zarządzania pozwoliła ocenić możliwość udziału rady nadzorczej w kreowaniu efektywnego ładu korporacyjnego np. z różnych perspektyw funkcjonowania organu zarządzającego-wykonawczego polskich spółek Skarbu Państwa.

4.2.2. Zastosowane metody badawcze

Na potrzeby realizacji celu głównego oraz celów szczegółowych, a także weryfikacji hipotezy badawczej zastosowano adekwatne metody gromadzenia i analizy materiału badawczego oraz prezentacji wyników badań. Wykorzystano zarówno pierwotne, jak i wtórne źródła danych.

Źródła pierwotne dostarczają najczęściej niepowtarzalnych informacji, które są zebrane w ściśle określonym celu. Wtórne źródła to takie, które już istnieją, zostały wcześniej zgromadzone, przetworzone i zabezpieczone. Źródła wtórne (zewnętrzne i wewnętrzne) pozwalają przeanalizować badane zjawiska i procesy z perspektywy tego, co się już wydarzyło w określonych przekrojach przestrzennych, czasowych i przedmiotowo-podmiotowych⁵⁸⁴.

W zakresie gromadzenia materiału badawczego posłużono się przeglądem literatury z wtórnych źródeł, jakimi były książki i artykuły naukowe oraz inne opracowania naukowe, zarówno w języku polskim jak i angielskim. Wykorzystano także raporty branżowe i inne opracowania biznesowe.

Przeprowadzono także badanie empiryczne przy wykorzystaniu źródeł pierwotnych. Należy podkreślić, że badanie empiryczne niniejszej rozprawy nie jest jednolite pod względem metody. Zastosowano triangulację metodyczną, czyli podejście łączące klasyczne metody jakościowe (wywiadu standaryzowanego) z badaniem ilościowym, a dokładnie – eksploracją ankietową. Łączenie danych ilościowych i jakościowych miało na celu przeprowadzenie wszechstronnej analizy problemu

⁵⁸³ B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo P. M. T. Warszawa 2010, s. 670.

⁵⁸⁴ Z. Kędzior, *Badania rynku. Metody i zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005 r., s. 41-163.

badawczego. Badania te stanowią zatem pierwotne źródło danych, z tymże ankieta to badanie pośrednie, natomiast wywiad osobisty to rodzaj eksploracji bezpośredniej. Badacz rozmawiał bowiem osobiście z respondentami i spotkanie to miało charakter ustrukturyzowany. Pytania były wystandaryzowane lub identyczne⁵⁸⁵. Jest to zatem jedna z trzech strategii mieszania metod badawczych, która odnosi się w tym przypadku do procedury równoległej badania mieszanego⁵⁸⁶. Posługując się tym schematem, można jednocześnie gromadzić obydwa rodzaje danych w celu stworzenia jednolitej interpretacji całości. Pytania w obu typach analizy dotyczyły w większości określonego procesu, opinii nt. dotychczasowego funkcjonowania gremium nadzorczego oraz wizji dotyczącej obecnego wpływu kompetencji rad nadzorczych na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego i możliwych zmian w sposobie wywierania takiego wpływu. Pytania jakościowe i ilościowe różniły się pod względem obszarów, jakie obejmowały swym zakresem, i szczegółowością poruszanych tematów. Analiza zgromadzonego materiału empirycznego przeprowadzona została za pomocą metod opisowych oraz wnioskowania statystycznego.

W celu weryfikacji opracowanych kwestionariuszy, badania zasadnicze poprzedzono badaniami pilotażowymi, które są integralną częścią całego procesu badawczego. Zostały one zrealizowane w celu doprecyzowania czasu potrzebnego na swobodne udzielenie odpowiedzi na wszystkie pytania. Sprawdzono również poprawność oraz adekwatność opracowanych pytań. Nie mniej istotne było dostosowanie użytych sformułowań do zasadniczej próby badawczej⁵⁸⁷, czyli do członków rad nadzorczych i zarządów spółek Skarbu Państwa.

Eksploracje ilościowe w formie ankiet wykonano dwa razy. Przed badaniem właściwym (ankieta nr 2) przeprowadzono eksploracyjne badanie na próbie celowej na potrzeby określenia czynników i zmiennych (ankieta nr 1), które posłużyły do analizy w badaniu właściwym. Wyniki tego badania ankietowego zgromadzono na początku 2021 roku. Przeprowadzono 100 obserwacji (54 osoby z badanej grupy pełniły funkcje członków zarządu, a pozostałych 46 osób było członkami rad nadzorczych). W drugim badaniu wzięło udział 311 osób, w tym 238 z gremium nadzorczego i 121 członków organu wykonawczo-zarządzającego (część respondentów pełniła jednocześnie kilka

⁵⁸⁵ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Rozprawa doktorska w naukach społecznych. Poradnik doktoranta i promotora pracy doktorskiej*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021, s. 95–175.

⁵⁸⁶ Ibidem.

⁵⁸⁷ A. N. Oppenheim, *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 32-104.

funkcji w różnych spółkach). Obydwie ankiety różniły się nie tylko pod względem poruszanych tematów, ale również obszarów funkcjonowania nadzoru w spółkach z udziałem Skarbu Państwa.

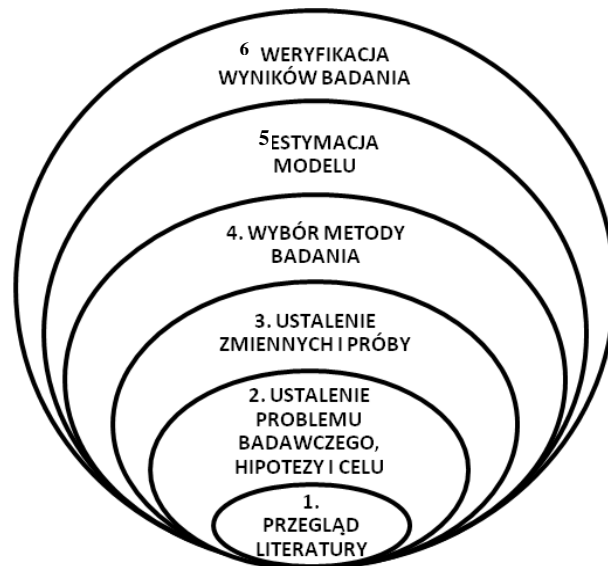
Realizacja badań empirycznych niniejszej rozprawy podzielona była na kilka etapów. W początkowej fazie eksploracji opierano się na podejściu hipotetyczno-dedukcyjnym, czyli krytycznej analizie podstaw teoretycznych przez przegląd zarówno polskiej, jak i zagranicznej literatury przedmiotu, ale również analizie dotychczasowych podobnych badań, co doprowadziło do opracowania problemu badawczego, celu i hipotezy niniejszej rozprawy. Drugi etap obejmował dobór próby reprezentatywnej, zmiennych do modelu, danych dla polskiego rynku kapitałowego spółek Skarbu Państwa, jak również sposób badania. W ramach metody badawczej zdecydowano się zastosować technikę ankietyzacji oraz pogłębione wywiady indywidualne. Ustalono zmienną niezależną „kompetencje rad nadzorczych” i zależną „efektywny ład korporacyjny”.

W kolejnym etapie opracowano kwestionariusz dotyczący kompetencji rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa, ich zaangażowania związanego z wypełnianiem swoich funkcji oraz oceną wpływu ich aktualnej i pożądaney aktywności na kreowanie efektywnego ładu korporacyjnego. Sporządzenie ankiety poprzedzone było jednak przeprowadzeniem badania pilotażowego z kilkoma przedstawicielami każdej grupy badanej próby reprezentatywnej, co pozwoliło na weryfikację jej trafności i rzetelności.

Następny etap realizacji badań empirycznych polegał na rozdysponowaniu kwestionariuszy wśród respondentów badania, przy czym w celu uzyskania miarodajnych i rzetelnych informacji przyjęto różne kanały komunikacyjne z wybranymi członkami rad nadzorczych oraz zarządu, takie jak: tradycyjny kwestionariusz przekazywany respondentom osobiście podczas spotkań z nimi, ankieta internetowa z linkiem wysyłanym do wybranej grupy badanych (w ramach metodologii tzw. CAPI czyli *Computer Assisted Personal Interviewing*) lub drogą e-mail. Metoda CAPI to technologia wywiadowcza, która polega na wykorzystaniu specjalnego oprogramowania umożliwiającego przeprowadzenie ankiet za pomocą urządzeń mobilnych (np. tabletów lub smartfonów)⁵⁸⁸. Respondentom starano się zapewnić anonimowość udzielanych odpowiedzi. Piąty etap obejmował zebranie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych, natomiast na końcu opracowano wyniki ankiet, które

⁵⁸⁸ <https://www.webankieta.pl/blog/metoda-capi/> (dostęp: 21.03.2023).

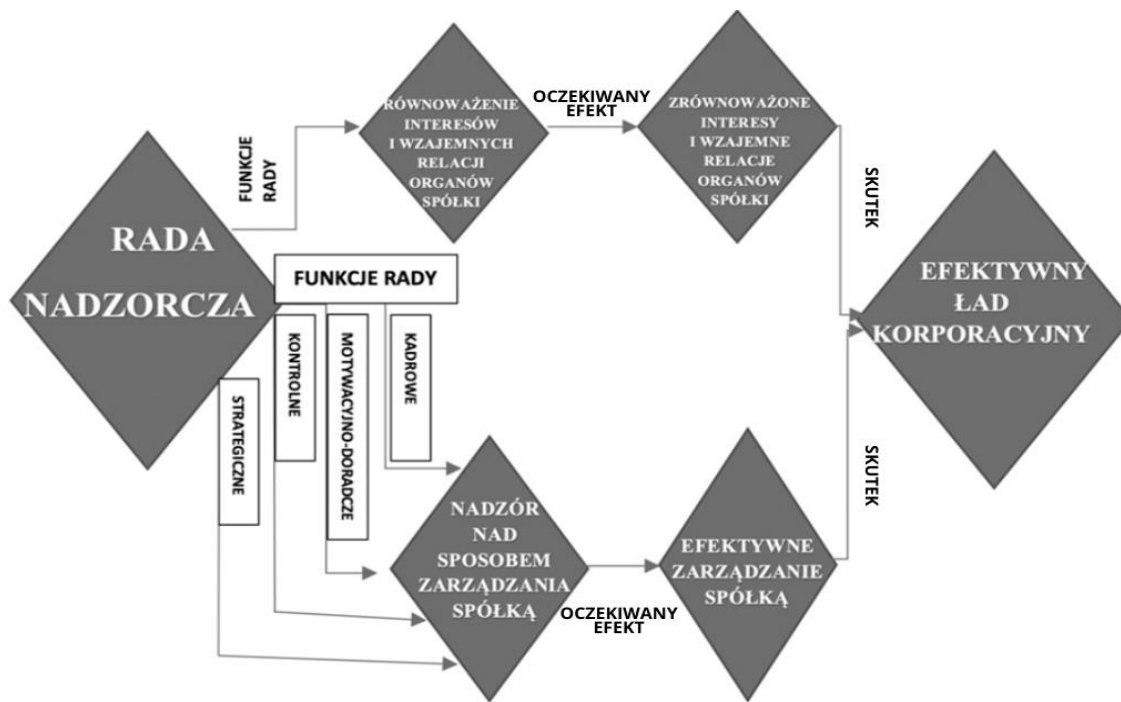
zobrazowały potrzebę bardziej skrupulatnego zbadania omawianego zagadnienia w ramach badania jakościowego. Etapy realizacji badań empirycznych zostały zilustrowane na rysunku 4.1.



Rysunek 4.1 Schemat realizacji badań empirycznych

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 4.2 zaprezentowany został **model teoretyczny**, na podstawie którego skonstruowano i ustalono przebieg badań empirycznych. Model ten stanowił bazę do skomponowania **hipotezy niniejszej rozprawy doktorskiej**.



Rysunek 4.2 Model teoretyczny wpływu rad nadzorczych na kreowanie efektywnego ładu korporacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawienie modelu teoretycznego wpływu kompetencji rad nadzorczych na kreowanie efektywnego ładu korporacyjnego jest więc kluczowe dla lepszego zrozumienia roli tych organów i identyfikacji mechanizmów, które wpływają m.in. na skuteczność zarządzania w kontekście szeroko pojętego *corporate governance*, ale także równoważenia interesów i relacji organów spółek Skarbu Państwa.

4.3. Wpływ kompetencji rad nadzorczych na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego – badania ilościowe

Wśród najbardziej popularnych eksploracji wykorzystywanych w badaniach naukowych najczęściej stosowaną techniką w zakresie badań ilościowych jest ankietyzacja ze względu m.in. na prostotę tej eksploracji, niskie koszty pozyskania dużej ilości informacji oraz łatwości uzyskania zadowalającego wyniku. Badania

ankietowe wymagają jednak precyzyjnego opracowania pytań oraz dobór odpowiedniej populacji do badań (próby reprezentatywnej)⁵⁸⁹.

Wybór odpowiedniej wielkości próby do badań wśród członków rad nadzorczych i zarządów spółek Skarbu Państwa była wyzwaniem ze względu na zbyt małą ogólną populację badania. Na przykład na dzień 30 listopada 2022 r. wykazano tylko 634 członków rady wszystkich jednoosobowych spółek Skarbu Państwa (określanych dalej skrótem JSSP) oraz spółek z udziałem Skarbu Państwa (nazywanych dalej SWSP). Członków zarządu tychże spółek było jeszcze mniej⁵⁹⁰. Z tego względu wyznaczono próbę badawczą za pomocą wzoru na wielkość próby dla populacji skończonej⁵⁹¹:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

gdzie:

- n = wielkość próby;
- N = liczba członków rad nadzorczych i zarządów;
- z = wartość statystyczna odzwierciedlająca poziom ufności (np. dla poziomu ufności 95% zastosowana wartość z = 1,96);
- p = szacowana proporcja (przy braku szacowanej wartości można przyjąć wartość p = 0,5 dla maksymalnego rozrzutu);
- e = margines błędu (za maksymalny błąd szacunkowy można przyjąć najczęściej stosowany w badaniach ekonomicznych i społecznych poziom 5%).

Do badania zależności między dwiema zmiennymi kategorycznymi:

1. Zmienna niezależna – kompetencje rad nadzorczych
2. Zmienna zależna – efektywny ład korporacyjny

zastosowano analizę statystyczną - test chi-kwadrat Pearsona, który porównuje obserwowane częstości z teoretycznymi oczekiwanymi częstościami w celu określenia, czy istnieje istotna statystycznie zależność między określonymi w tym badaniu

⁵⁸⁹ Z. Szyjewski, G. Szyjewski, *Wiarygodność metod badawczych*, „Informatyka Ekonomiczna” 2017, nr 2, s. 120–121.

⁵⁹⁰ Ministerstwo Aktywów Państwowych, *Skład rad nadzorczych*. Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/sklady-rad-nadzorczych> (dostęp: 24.12.2022).

⁵⁹¹ A. Stanimir, *Analiza danych marketingowych. Problemy, metody, przykłady*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006 r., s. 36-49.

zmiennymi. Model badający wartość testu chi-kwadrat Pearsona jest często wykorzystywany w kontekście analizy tabeli kontyngencji. Wyniki objaśniają częstości występowania różnych zdarzeń dla dwóch zmiennych kategoriycznych. Wartość testu chi-kwadrat Pearsona jest obliczana na podstawie różnicy między obserwowanymi a oczekiwanymi częstościami w tabeli kontyngencji⁵⁹².

Wzór na wartość testu chi-kwadrat Pearsona przedstawia się następująco⁵⁹³:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

gdzie:

- χ^2 to wartość testu chi-kwadrat Pearsona;
- O to obserwowane częstości w poszczególnych komórkach tabeli kontyngencji;
- E to oczekiwane częstości, które są obliczane na podstawie założonego modelu, np. jeśli zmienne byłyby niezależne.

Wartość χ^2 jest następnie porównywana z odpowiednim rozkładem chi-kwadrat w celu określenia istotności statystycznej wyników. Im większa wartość χ^2 , tym większe prawdopodobieństwo, że zmienne nie są niezależne (czyli istnieje zależność między nimi).

Model ten służy zatem do oceny, czy występuje istotna statystycznie zależność między zmiennymi. Jednakże należy zawsze pamiętać, że wyniki testu nie implikują związku przyczynowego, a jedynie związki statystyczne między zmiennymi⁵⁹⁴.

W celu analizy wpływu kompetencji rad nadzorczych na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa podjęto następujące kroki:

1. przygotowano dane dotyczące opisywanych zmiennych;
2. stworzono tabele kontyngencji;
3. obliczono wartości chi-kwadrat Pearsona;
4. zinterpretowano wyniki.

⁵⁹² B. Pułaska – Turyna, *Statystyka dla ekonomistów*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 304 – 310.

⁵⁹³ Ibidem, s. 264 – 270.

⁵⁹⁴ Ibidem

Test chi-kwadrat pomógł autorce rozprawy w zrozumieniu, które kompetencje rad nadzorczych mają istotny wpływ na kreowanie efektywnego ładu korporacyjnego.

W rozprawie zbadano zatem wpływ wybranych zmiennych na wystąpienie najczęściej występujących zdarzeń takich, jak np. m.in.:

- zasugerowanie przez radę nadzorczą sposobu rozwiązania problemu,
- wspieranie zarządu przez radę na płaszczyźnie doradczej,
- prawo zawieszania w czynnościach lub odwołania z pełnionej funkcji członków zarządu przez organ nadzorczy,
- oddelegowanie członka rady nadzorczej do czasowego wykonywania czynności członka zarządu,
- zaangażowanie rady w równoważenie interesów organów spółki, w tym akcjonariuszy mniejszościowych, itp..

Zdarzenia te w określonym stopniu mogły wpłynąć na dalsze procesy zarządcze w spółce, czy też równoważenie relacji oraz interesów organów spółek Skarbu Państwa. Dzięki temu autorka rozprawy miała szansę zbadać obszary kompetencji nadzoru, które wykorzystuje rada podczas wykonywania obowiązków służbowych. Mogła również określić, jaki mają one wpływ na kreowanie efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa.

W procesie przetwarzania materiału badawczego w postaci zarówno danych ilościowych jak i jakościowych wykorzystano arkusz kalkulacyjny Microsoft Excel 365, pakiet statystyczny Statistica 13.3 oraz program Canva. W zakresie prezentacji wyników badań posłużono się metodami opisowymi, tabelarycznymi oraz graficznymi.

Prezentacja stopnia istotności wpływu wybranych zmiennych na rozpatrywane zagadnienie w połączeniu z analizą wyników wyżej wymienionych metod (opisowej, graficznej i zestawienia tabelarycznego) pozwoliły na skonstruowanie wniosków niniejszej rozprawy oraz na zrealizowanie celu głównego i celów szczegółowych niniejszej rozprawy. Tym samym zastosowane metody przyczyniły się do kompleksowego ujęcia podjętego problemu badawczego.

4.3.1. Eksploracja ankietowa nr 1

Eksploracja została przeprowadzona na próbie liczącej 100 członków zarządu i rad nadzorczych. W ankiecie wzięły udział 54 osoby zajmujące aktualnie stanowiska zarządcze, ale w większości również mające doświadczenie w radach nadzorczych lub/i w zarządzie innych spółek publicznych, oraz 46 aktualnych członków rad nadzorczych z doświadczeniem w nadzorze (czasami również w zarządzie) innych spółek kapitałowych. Wśród badanych istotne było wykluczenie osób, których doświadczenie opierało się w znacznej mierze na spółkach z branży finansowej ze względu na odmienną charakterystykę wskaźników finansowych i tym samym często również odmiennym stylu funkcjonowania nadzoru⁵⁹⁵. W sumie spośród 123 potencjalnych respondentów wykluczono 20 osób, które nie miały doświadczenia w innych spółkach kapitałowych i 3 osoby z doświadczeniem w spółkach branży finansowej. Ze 100 badanych 71 osób to mężczyźni zatrudnieni na obecnym stanowisku nie dłużej niż 3 lata (48 osób), a ponad połowa badanych (53 osoby) pracuje w dużych spółkach (Tabela 4.1). Wszyscy ankietowani mają doświadczenie na stanowiskach zarówno zarządczych, jak i nadzorczych.

⁵⁹⁵ B. Al-Najjar, *Corporate Governance and institutional ownership: evidence from Jordan*, "Corporate Governance" 2010, Vol. 10, No. 2, s. 176–190.

Tabela 4.1 Charakterystyka badanych ankiety nr 1

Zmienna	Kategoria	n	%
		<i>LICZBA PRZYPADKÓW</i>	<i>ODSETEK BADANYCH</i>
Grupa	rada nadzorcza	46	46
	zarząd spółki	54	54
Płeć	kobieta	29	29
	mężczyzna	71	71
Staż pracy na obecnym stanowisku	do 3 lat	48	48
	4–6 lat	26	26
	powyżej 6 lat	26	26
Rodzaj spółki	spółka z o.o.	61	61
	spółka akcyjna	39	39
Ogół		100	100

Źródło: opracowanie własne

Średni wiek badanych wyniósł 47,5+/-9,9 lat. Najmłodsza badana osoba miała 35 lat, zaś najstarsza 65 lat. Staż pracy w obecnej spółce wahał się od 1 do 50 lat. Średnio badani pracowali w 4,2 +/- 4,0 spółkach (tabele 4.2 i 4.3).

Tabela 4.2 Charakterystyka badanych ankiety nr 1 (cd.)

Zmienna	\bar{x}	x_{\min}	x_{\max}	SD	SE	Q1	Me	Q3
Wiek osoby wypełniającej ankietę	47,5	35,0	65,0	9,9	1,0	35,0	45,0	55
Staż pracy w obecnej spółce (w latach)	6,7	1,0	40,0	7,9	0,8	2,5	4,0	7,5
Staż pracy ogółem na tym stanowisku (w latach)	8,2	1,0	40,0	7,7	0,8	3,0	5,0	12
Liczba spółek, w których Pani/Pan pracował/a	4,2	1,0	20,0	4,0	0,4	2,0	3,0	5,0

\bar{x} – średnia arytmetyczna, x_{\min} – minimalny wynik, x_{\max} – maksymalny wynik, SD – odchylenie standardowe, SE – błąd standardowy, Q1 – dolny kwartył, Me – mediana, Q3 – górny kwartył

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci pracowali w spółkach zatrudniających średnio 830,3+/-2200,5 osób. Średni obrót spółek wynosił 410,6+/-870,6 mln. zł. W zarządach spółek zasiadało średnio 2,4+/-1,2 osoby, zaś w radach nadzorczych 4,9+/-2,7 (Tabela 4.3).

Tabela 4.3 Charakterystyka badanych ankiety nr 1 (cd.)

Zmienna	\bar{x}	x_{\min}	x_{\max}	SD	SE	Q1	Me	Q3
Liczba osób zatrudnionych w spółce	830,3	5,0	15000	2200,5	225,8	70	280	658
Obrót roczny spółki (w mln)	410,6	0,4	7000	870,6	89,8	10	125	420
Liczba osób zasiadających w zarządzie spółki	2,4	1	6	1,2	0,1	1	2	3
Liczba osób zasiadających w radzie nadzorczej spółki	4,9	3	25	2,7	0,3	3	5	5

\bar{x} – średnia arytmetyczna, x_{\min} – minimalny wynik, x_{\max} – maksymalny wynik,

SD – odchylenie standardowe, SE – błąd standardowy, Q1 – dolny kwartył,

Me – mediana, Q3 – górny kwartył.

Źródło: opracowanie własne

Do gromadzenia danych wykorzystano metodę ankietową dystrybuowaną za pośrednictwem poczty elektronicznej, strony internetowej www.webankieta.pl oraz dostarczaną osobiście w formie papierowej. Zebranie wyników indagacji trwało aż rok ze względu na wymóg ze strony wielu ankietowanych na osobisty kontakt z autorką badania, w celu przybliżenia wartości prowadzonej analizy i sposobu późniejszego wykorzystania jej wyników. Badania z przedstawicielami rad nadzorczych i zarządów wykonywane są bardzo rzadko również ze względu na poufność danych, które są przedmiotem ich pracy⁵⁹⁶. Autorka ankiet miała duży problem, aby namówić osoby z obranej grupy docelowej, aby poświęciły swój czas na udzielenie precyzyjnych,

⁵⁹⁶ M. Aluchna, I. Koładkiewicz, M. Kuczara, A. Maciejewski, R. T. Nowakowski, M. Rogatko, M. Zdziarski, *Rady Nadzorcze. Niewykorzystany potencjał?* Centrum Rad Nadzorczych przy współpracy z firmą Spencer Stuart, Uniwersytet Warszawski, Szkoła Główna Handlowa, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2017, s. 1.

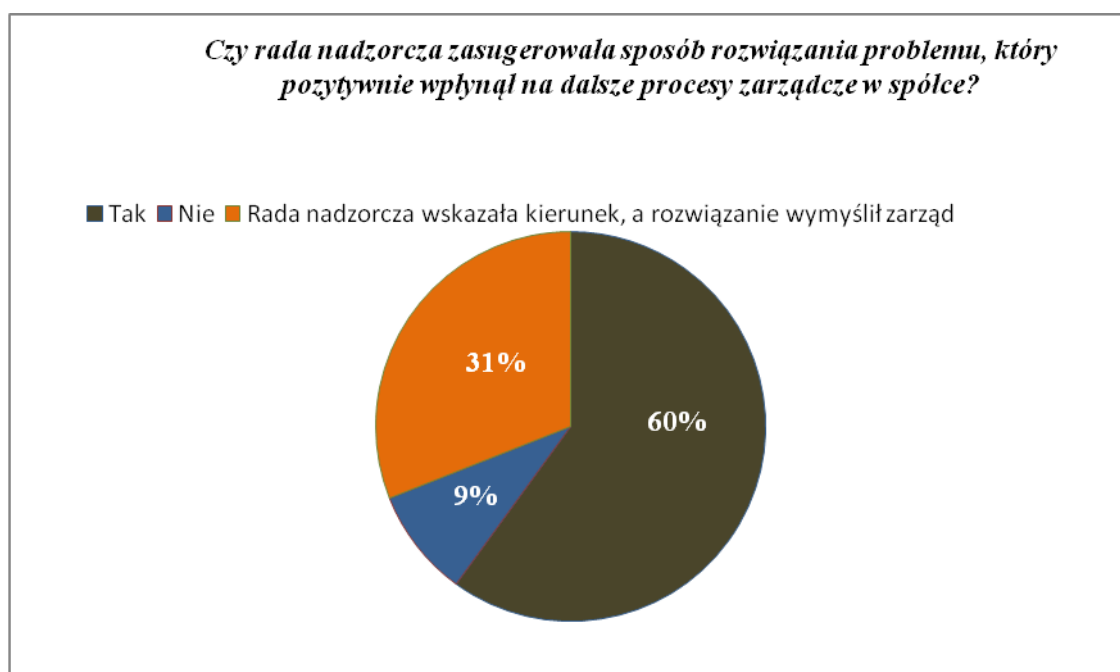
zgodnych z prawdą odpowiedzi. Ponadto, niekiedy konieczne było uzyskanie zgody na przeprowadzenie badania ze strony właścicieli/właściciela spółek. Mimo że autorka jest zobowiązana do zachowania anonimowości respondentów badania, warto podkreślić, że przy doborze członków zarządu i funkcjonariuszy nadzoru do grupy badawczej decydujące były rozpiętość ich kompetencji oraz doświadczenie również w innych spółkach na stanowiskach nadzorczych. Doświadczenie zdobyte w różnych spółkach i branżach pomaga w implementowaniu sprawdzonych procesów wewnętrznych, ale jest również źródłem cennej wiedzy zdobytej w praktyce funkcjonowania nadzoru innych spółek niż te, w których aktualnie pracują. Ponadto, doświadczenie członków rad nadzorczych w innych spółkach stanowi bazę transferu praktyk pozwalających uniknąć wielu kosztownych błędów.

Należy podkreślić, że autorce nie udało się dotrzeć do badań poświęconych *stricte* wpływowi kompetencji rad nadzorczych na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego. Zresztą w obszarze samych kompetencji rad nadzorczych i ich efektywnego działania lub kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego zakres badań jest również niewielki (kilkaset rekordów w Google Scholar i bazach dostępnych na różnych uczelniach, realnie kilkadziesiąt wartościowych, aktualnych publikacji).

Dzięki przeprowadzonym analizom obecni i przyszli członkowie rad nadzorczych będą mieli do dyspozycji gotowy materiał empiryczny, pokazujący dobre praktyki w obszarze nadzorczym w kierunku budowania efektywności ładu korporacyjnego, co może pozwolić im na uniknięcie błędów podczas wykonywania obowiązków służbowych. Zmienną niezależną (oddziałującą, objaśniającą, pierwotną) w tym przypadku są zatem kompetencje rad nadzorczych, natomiast zależną (objaśnianą, wynikową, zmienną kryterialną) jest efektywny ład korporacyjny. Wykorzystanie odpowiednich dostępnych kompetencji rad nadzorczych podczas pracy na rzecz spółki m.in. Skarbu Państwu powinno przynieść wzrost efektywności ładu korporacyjnego, co będzie badane podczas zarówno eksploracji ankietowych, jak i samych wywiadów.

4.3.1.1. Opis wyników eksploracji ankietowej w obszarze funkcji motywacyjno-doradczej rady nadzorczej

Ponad połowa badanych (60 osób) wskazała, że w ich spółce zdarzyło się zasugerowanie przez radę nadzorczą sposobu rozwiązania istotnego problemu, który pozytywnie wpłynął na dalsze procesy zarządcze w spółce. Co trzecia badana osoba (31 osób) stwierdziła, że rada nadzorcza wskazała kierunek, a rozwiązanie wymyślił zarząd. Tylko 9 badanych odpowiedziało negatywnie na omawiane zagadnienie (rysunek 4.3).



Rysunek 4.3 Zasugerowanie przez radę nadzorczą sposobu rozwiązania problemu, który pozytywnie wpłynął na dalsze procesy zarządcze w spółce

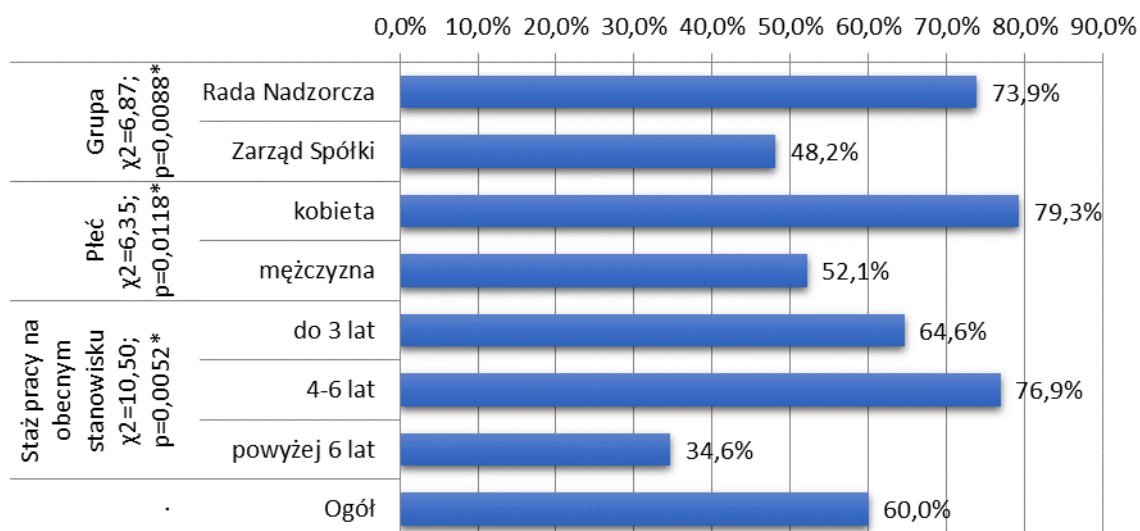
Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionych danych wynika, że prawie 60 respondentów stwierdziło, że w ich karierze rada nadzorcza wskazała konkretne rozwiązanie istotnego problemu, co przełożyło się na pozytywny dalszy przebieg procesów zarządczych, z tego prawie 74% całości badanej grupy nadzorczej stanowili członkowie rady, a dużo mniejszy odsetek, gdyż niecałe 49% (całości badanej grupy zarządczo-wykonawczej) – członkowie zarządu. Może to świadczyć o trzech prawdopodobnych przyczynach takiej dysproporcji między dwoma organami w kwestii udzielenia pozytywnej odpowiedzi na powyższe pytanie:

- 1) Członkowie zarządu traktują takie wsparcie ze strony rady jako coś normalnego i nieformalnego. Wszelką pomoc z ich strony zarząd odbiera wyłącznie jako wsparcie i według niego liczy się ogół efektów zarządczych na koniec roku obrotowego, a nie pojedyncze, choć bardzo znaczące działanie rady.
- 2) Członkom zarządu trudno przyznać, że czasami potrzebują wsparcia ze strony specjalistów reprezentujących inny organ.
- 3) Badana grupa nie doświadczyła takiej pomocy lub jej nie udzieliła jako rada nadzorcza w innych spółkach.

Tak duży odsetek badanych osób, które jednoznacznie podkreśliły wsparcie rady, świadczy o tym, iż funkcjonariusze nadzoru wspomagają zarząd w procesie kierowania działalnością operacyjną spółki na poziomie doradczym, na pewno – jak wynika z tego badania – w sferze zapobiegania realnemu zagrożeniu dla działalności spółki. Kolejnych 31 badanych również przyznało, iż rada zasugerowała rozwiązanie, ale jego konkretny kształt wymyślił już sam zarząd, co *de facto* także świadczy o realnym wsparciu zarządu ze strony organu nadzorczego. Sam fakt, że 91 na 100 badanych osób przyznało, że rada nadzorcza była zaangażowana w znalezienie sposobu rozwiązania istotnego problemu świadczy nie tylko o realnym zaangażowaniu nadzoru, ale również o ich merytorycznym przygotowaniu do pełnionej funkcji. Ponadto istnieje możliwość, że znalezienie sposobu rozwiązania problemu lub wskazanie jego kierunku wynika z doświadczenia zawodowego członków rad, co automatycznie przenieśli na obszar rozwiązania problemu zarządczego i wcale nie wymagało to od nich większego zaangażowania w sprawy spółki.

Badając wpływ wybranych zmiennych na wystąpienie w spółce zdarzenia polegającego na zasugerowaniu przez radę nadzorczą sposobu rozwiązania problemu, który pozytywnie wpłynął na dalsze procesy zarządcze w spółce, wykazano istotne różnicowanie w przypadku grupy ($p=0,0088$), płci ($p=0,0118$) oraz stażu pracy na obecnym stanowisku ($p=0,0052$). Istotnie ww. zdarzenie zostało dostrzeżone częściej przez osoby zasiadające w radach nadzorczych (73,9%) niż w zarządach spółki (48,3%), a także częściej przez badane kobiety (79,3%) niż badanych mężczyzn (52,1%) oraz osoby zatrudnione na obecnym stanowisku przez okres 4–6 lat (76,9%) niż pozostałych badanych zatrudnionych do 3 lat (64,6%) lub powyżej 6 lat (34,6%) (Rysunek 4.4).



χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p < 0,05$

Rysunek 4.4 Zasugerowanie przez radę nadzorczą sposobu rozwiązania problemu, który pozytywnie wpłynął na dalsze procesy zarządcze w spółce a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne

Większość badanych (78 osób) wskazała, że w spółkach, które reprezentują, rada nadzorcza jest zaangażowana w wspieranie zarządu na płaszczyźnie doradczej dotyczącej wszystkich kluczowych obszarów działalności spółki (Rysunek 4.5).



Rysunek 4.5 Funkcja doradcza rady nadzorczej na płaszczyźnie kluczowych obszarów działalności spółki

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionych danych wynika, że na jedno z kluczowych pytań duży odsetek respondentów (78%, co odpowiada dokładnie 78 ankietowanym, przy czym 95% badanych członków rady nadzorczej oraz 75% z zarządu) potwierdziło aktywne wypełnianie obowiązków ze strony członków rad nadzorczych na płaszczyźnie wspierania zarządu w formie doradczej we wszystkich kluczowych aspektach działalności spółki. Można zatem przypuszczać, że w tych spółkach istnieje dobra współpraca i komunikacja między zarządem a radą nadzorczą. To z kolei może sprzyjać podejmowaniu efektywnych decyzji i osiągnięciu celów organizacyjnych.

Jeśli większość respondentów doświadcza korzyści z tej współpracy, może to świadczyć o efektywnym modelu zarządzania i dobrze funkcjonującej strukturze zarządzania spółką.

Jeżeli chodzi o wpływ wybranych zmiennych na analizowane zagadnienie (bez uwzględniania respondentów, których to nie dotyczy), analiza statystyczna wykazała istotne różnicowania tylko w przypadku grupy ($p=0,0088$). Istotnie ww. zdarzenie zostało dostrzeżone częściej przez osoby zasiadające w radach nadzorczych (95,1%) niż w zarządach spółki (75,0%) (Rysunek 4.6).



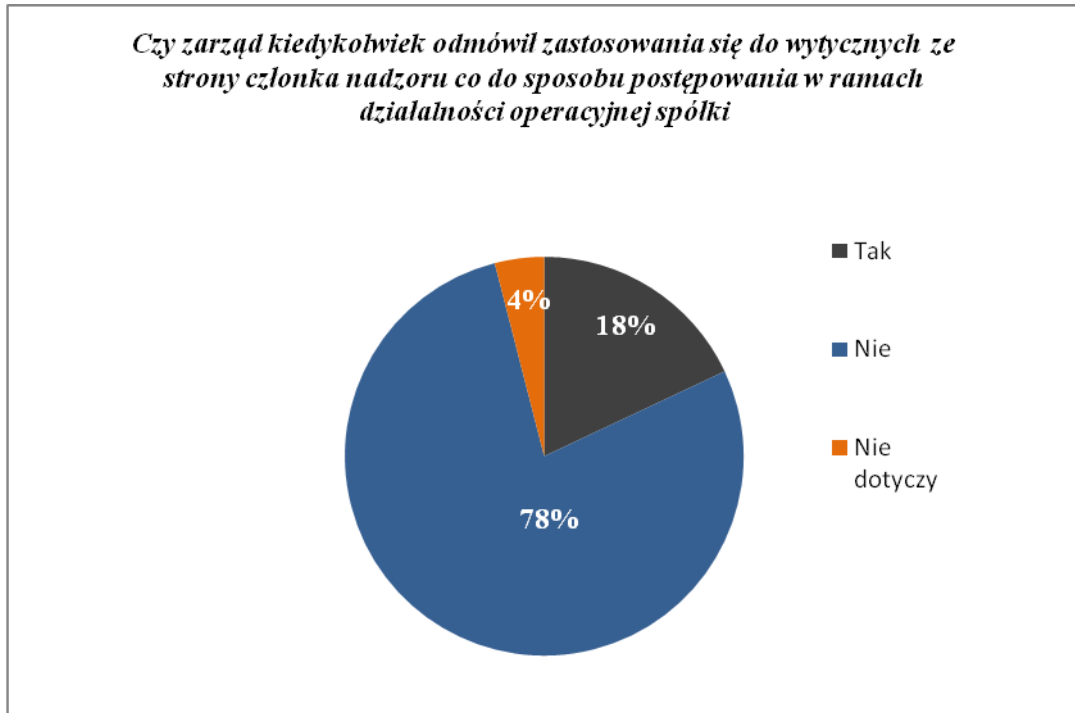
χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p<0,05$

Rysunek 4.6 Funkcja doradcza rady nadzorczej w kluczowych obszarach funkcjonowania spółki a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne

Co piąta badana osoba (18 osób) wskazała, że w spółkach, które reprezentuje, doszło do odmowy ze strony zarządu w kwestii zastosowania się do wytycznych rady nadzorczej co do postępowania w ramach działalności operacyjnej spółki (Rysunek 4.7).

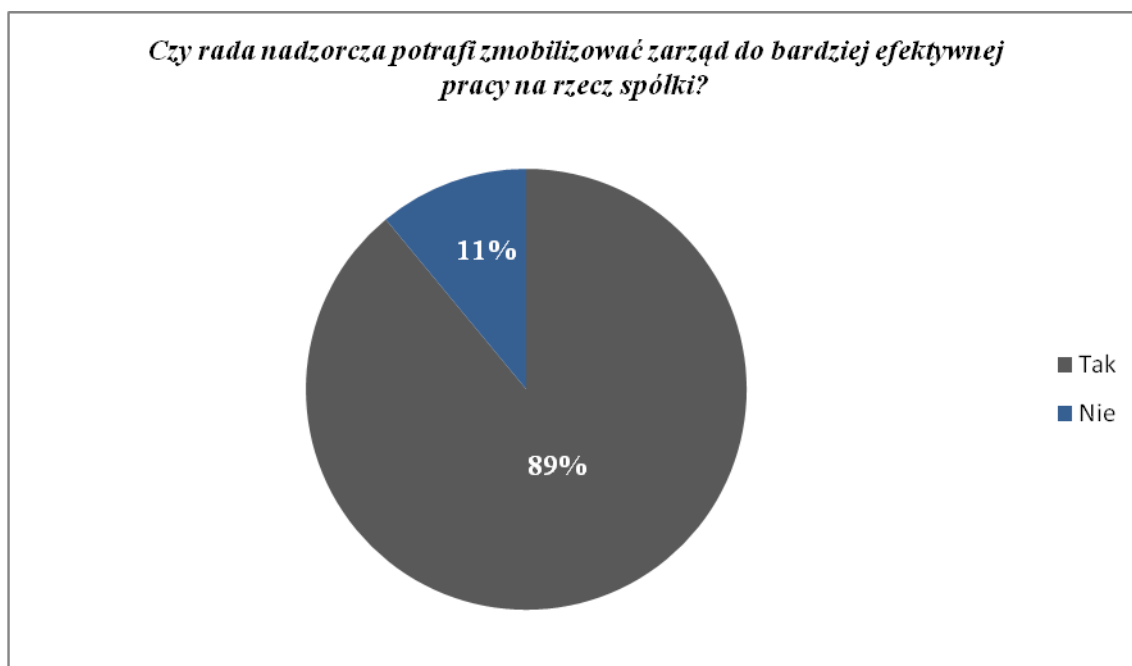


Rysunek 4.7 Odmowa zarządu odnośnie zastosowania się do wytycznych ze strony członka nadzoru co do postępowania w ramach działalności operacyjnej spółki

Źródło: opracowanie własne

Mimo wyraźnego wskazania w kodeksie spółek handlowych, iż rada nie powinna wydawać zarządowi wiążących poleceń, takie sytuacje zdarzają się dość często (78 osób nie odmówiło dostosowania swoich działań do „wytycznych” nadzoru, a tylko 4 osoby ze 100 ankietowanych stwierdziły, że nie były nigdy uczestnikami takiej sytuacji). Zarząd prawdopodobnie ze względu na niechęć narażenia się osobom, które często decydują o ich dalszej egzystencji w spółce (członkom rady nadzorczej), rzadko odmawia zastosowania się do ich wytycznych, nawet w kwestiach operacyjnych, co realnie może go oddalać od efektywnego zarządzania spółką.

Większość respondentów (89 osób, co odpowiada 89% ogółu badanej grupy) przyznało, że rada nadzorcza potrafi zmobilizować zarząd do bardziej efektywnej pracy na rzecz spółki (Rysunek 4.8).



Rysunek 4.8 Umiejętność mobilizacji zarządu przez radę nadzorczą do poprawy efektywności zarządzania spółką

Źródło: opracowanie własne

Wyniki ankiety wskazują na istotną rolę rady nadzorczej w kreowaniu efektywnego ładu korporacyjnego poprzez mobilizowanie zarządu do bardziej efektywnej pracy na rzecz spółki (większość badanych, czyli 89 osób potwierdziła ten fakt). Rada nadzorcza pełni zatem skutecznie funkcję motywacyjną, powodując zapewne tym samym rzeczywisty progres efektywności zarządzania spółką.

4.3.1.2. Opis wyników eksploracji ankietowej – podsumowanie funkcji motywacyjno-doradczej

Z ogólnej analizy powyższych danych wynika, że funkcja motywacyjno-doradcza rady nadzorczej często jest praktykowana i pozytywnie odbierana przez większość badanych, co prowadzi do budowania efektywnego ładu korporacyjnego poprzez

poprawę systemu zarządzania spółką. Z drugiej jednak strony należy zaznaczyć, że znamy za mało szczegółów dotyczących motywacji członków rady, jak również okoliczności podejmowania pewnych decyzji. Już w pierwszym przypadku dotyczącym odpowiedzi na pytanie „Czy rada nadzorcza zasugerowała sposób rozwiązania problemu, który pozytywnie wpłynął na dalsze procesy zarządcze w spółce?” pojawia się wątpliwość, czy pozytywny efekt wynikał z zaangażowania rady w obszar realnego wsparcia zarządu, czy też przypadku, gdy ktoś z gremium nadzorczego miał możliwość wesprzeć kierujących spółką ze względu na swoje doświadczenie, które pozwoliło mu na znalezienie odpowiedniego rozwiązania przedstawionego przez zarząd problemu.

Wyniki analizy zaangażowania nadzoru w działalność operacyjną spółki potwierdziły interwencję rady w tę sferę aktywności zarządu. Należy to jednak rozpatrywać zdecydowanie negatywnie, ponieważ rada według prawa nie może wydawać zarządowi wiążących poleceń, szczególnie w kwestiach operacyjnych, chociażby ze względu na to, że to organ wykonawczo-zarządczy ponosi pełną odpowiedzialność za tę sferę funkcjonowania spółki. Ponadto, wykraczanie rady poza jej uprawnienia utrudnia pracę kierującym spółką i może ich demotywować do współpracy z nadzorem i pełnego zaangażowania w wypełnianie swoich funkcji, co zaburza proces kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego.

Finalnie wyniki badań obrazują wsparcie zarządu ze strony rady nadzorczej w obszarze doradczym i jednocześnie motywacyjnym, co jest istotne z następujących względów:

1. progres efektywności zarządzania, do czego – jak wynika z ankiety – przyczynia się nadzór w wyniku motywacji zarządu do bardziej wyteżonej pracy, prowadzi do lepszej wydajności operacyjnej, wzrostu przychodów i zwiększenia udziału w rynku. W rezultacie spółka może osiągać lepsze wyniki finansowe i zyskać konkurencyjną przewagę na rynku;
2. może pomóc w skutecznym wykorzystywaniu zasobów spółki. Poprzez zwiększenie skupienia na kluczowych obszarach i eliminację marnotrawstwa zarząd może lepiej alokować kapitał finansowy, kadrowy itp. Skuteczne zarządzanie zasobami przyczynia się do maksymalizacji ich wartości i generowania większej użyteczności dla właścicieli spółki;
3. może pobudzać innowacyjność i zdolność adaptacji spółki do zmieniającego się otoczenia biznesowego. Rada nadzorcza może wpływać na zarząd w sferze

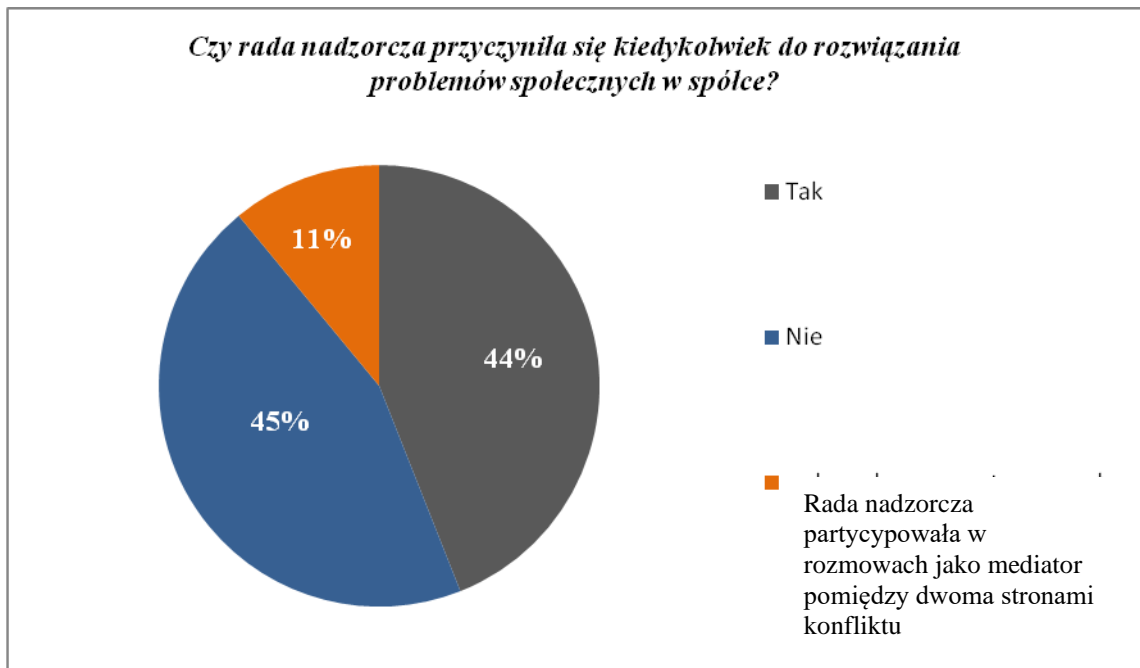
poszukiwania nowych rozwiązań, identyfikowania trendów rynkowych, wprowadzania innowacyjnych produktów i usług oraz dostosowywania strategii do zmieniających się warunków konkurencji na rynku. Pozwala to spółce utrzymać konkurencyjność albo utrzymać mocną pozycję na rynku;

4. rada nadzorcza poprzez stymulowanie zarządu do bardziej efektywnej pracy dba o to, aby zarząd działał w najlepszym interesie spółki, przestrzegał zasad etyki i standardów zarządzania, oraz podejmował odpowiednie dla danej spółki ryzyko biznesowe.

W rezultacie mobilizacja zarządu przez radę nadzorczą przyczynia się do budowania silnego fundamentu zarządzania spółką, poprawy jej wyników finansowych, zwiększenia wartości dla akcjonariuszy lub udziałowców oraz utrzymania konkurencyjności na rynku. Jest to kluczowy element efektywnego zarządzania korporacyjnego, który sprzyja rozwojowi i sukcesowi spółki.

4.3.1.3. Opis wyników eksploracji ankietowej w obszarze funkcji kadrowej rady nadzorczej

Prawie połowa badanych (44 osoby) wskazała, że w ich spółce rada nadzorcza przyczyniła się co najmniej raz do rozwiązania problemów społecznych. Niski odsetek badanych (11 osób) podkreśliło, że rada nadzorcza partycypowała jedynie w rozmowach pomiędzy dwoma stronami konfliktu. Jednakże od 45 respondentów uzyskano przeczącą odpowiedź na zadane pytanie (Rysunek 4.9).

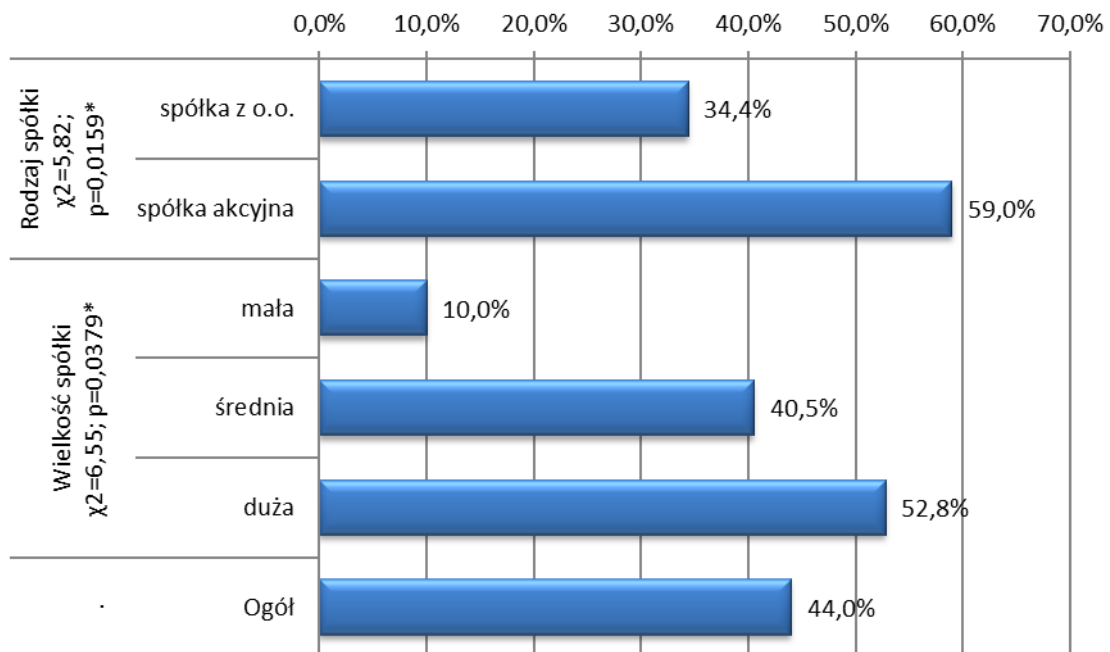


Rysunek 4.9 Pomoc rady nadzorczej w rozwiązywaniu problemów społecznych w spółce

Źródło: opracowanie własne

W przypadku odpowiedzi na pytanie dotyczące wsparcia zarządu ze strony rady nadzorczej w rozwiązywaniu problemów społecznych respondenci podzielili się niemalże po połowie, z różnicą tylko 1 punktu procentowego w kierunku braku pomocy ze strony nadzoru. Tak wyrównany wynik może zależeć od stopnia zaangażowania rady, czego potwierdzeniem może być trzecia grupa respondentów (11 osób), która poświadczyła, że funkcjonariusze nadzoru uczestniczyli w rozmowach, ale tylko w sposób fizyczny, nie angażując się w przebieg dyskusji. Brak przedstawicieli nadzoru wśród grona mediatorów w sytuacji konfliktu ze stroną społeczną może być jednak wynikiem braku zgody lub braku informacji ze strony zarządu, że taka jest ich wola.

Badając wpływ wybranych zmiennych na wystąpienie w spółce zdarzenia polegającego na uzyskaniu pomocy rady nadzorczej w rozwiązaniu problemów społecznych, wykazano istotne zróżnicowanie w przypadku rodzaju spółki ($p=0,0159$) oraz wielkości spółki ($p=0,0379$). Istotnie ww. zdarzenie zostało dostrzeżone częściej przez osoby zatrudnione w spółkach akcyjnych (59,0%) niż w spółkach z o.o. (34,4%) oraz przez badanych zatrudnionych w dużych spółkach (52,8%) niż małych (10,0%) lub średnich (40,5%) (Rysunek 4.10).



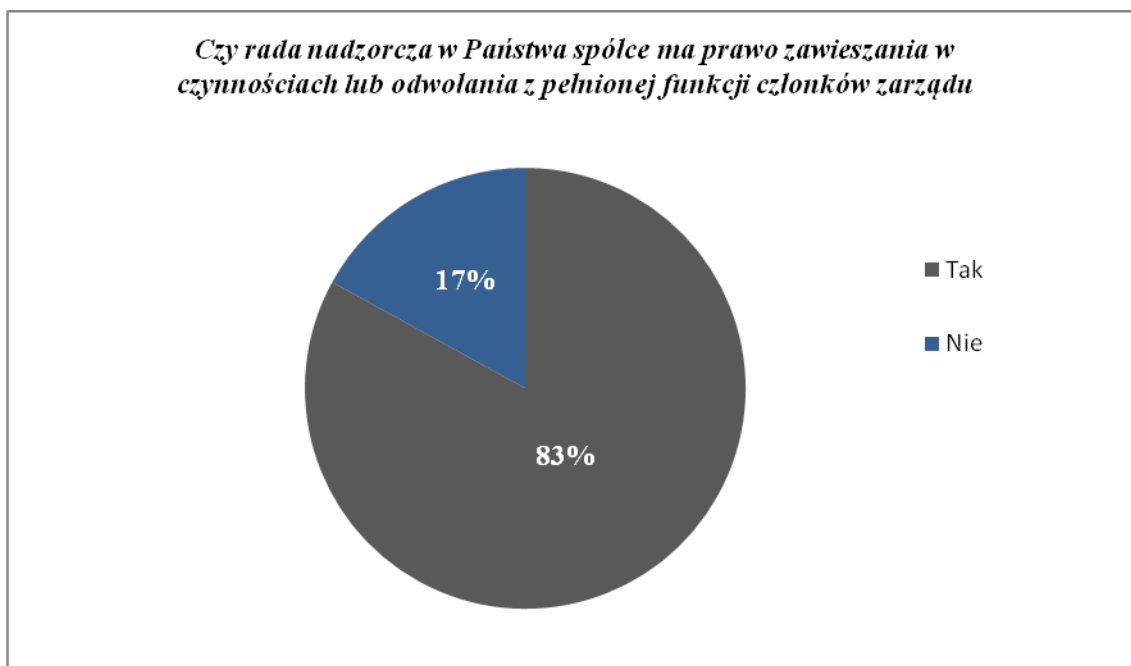
χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p < 0,05$

Rysunek 4.10 Pomoc rady nadzorczej w rozwiązywaniu problemów społecznych w spółce a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne

Większość badanych (83 osoby) wskazała, że w spółkach, które reprezentują, rada nadzorcza ma prawo zawieszania w czynnościach członków zarządu lub odwołania ich z pełnionej funkcji (Rysunek 4.11).

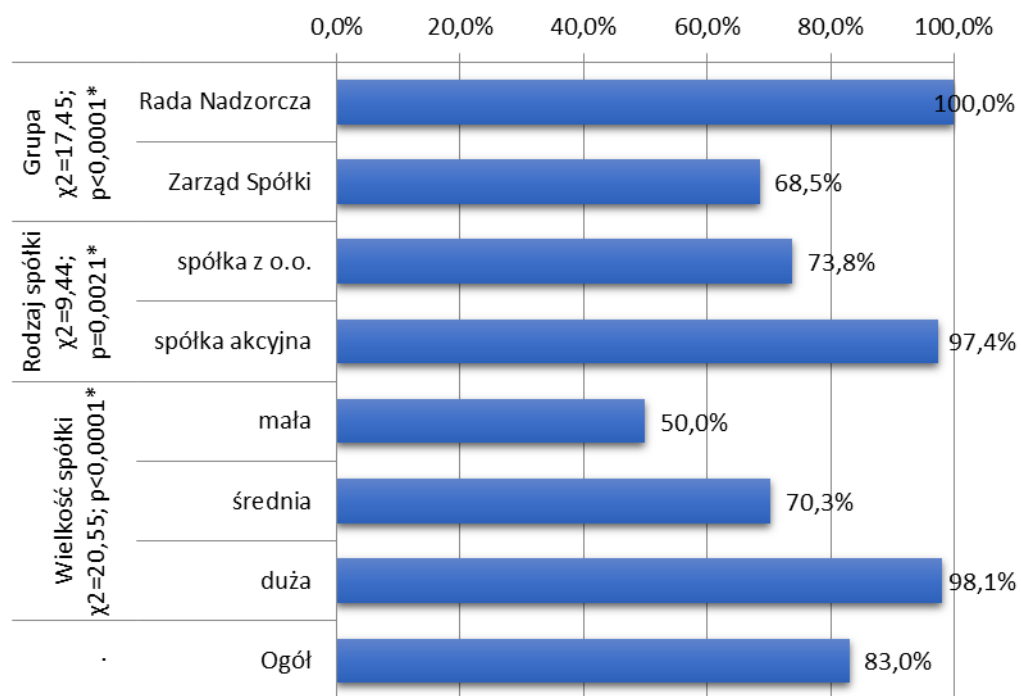


Rysunek 4.11 Prawo rady nadzorczej do zawieszania w czynnościach lub odwołania z pełnionej funkcji członków zarządu

Źródło: opracowanie własne

Można zatem przyjąć, że standardowo w spółkach Skarbu Państwa rada nadzorcza ma prawo zawieszania w czynnościach członków zarządu lub odwoływania ich z pełnionej funkcji. To z kolei powoduje zależność jednego organu od drugiego, co rodzi różnego rodzaju negatywne konsekwencje. Na przykład w chwili, kiedy rada działałaby na rzecz tylko dobra publicznego kosztem spółki (przykładem jest czas wyborczy), to zarząd mógłby poprzeć te działania, co *de facto* burzy proces kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego. Z drugiej jednak strony nieformalne podporządkowanie zarządu wobec rady nadzorczej ogranicza zapędy tych pierwszych do działań na rzecz własnej użyteczności i ma szansę nakierowania zarządzających w stronę mentalności stewarda.

W odniesieniu do badania wpływu wybranych zmiennych na rozpatrywane zagadnienie analiza statystyczna wykazała istotne różnicowania w przypadku grupy ($p < 0,0001$), rodzaju spółki ($p = 0,0021$) oraz wielkości spółki ($p < 0,0001$). Istotnie wyżej wymienione zostało dostrzeżone częściej przez osoby zasiadające w radach nadzorczych (100%) niż w zarządach spółki (68,5%), osoby zatrudnione w spółkach akcyjnych (97,4%) oraz dużych spółkach (98,1%) niż wśród pozostałych badanych (Rysunek 4.12).



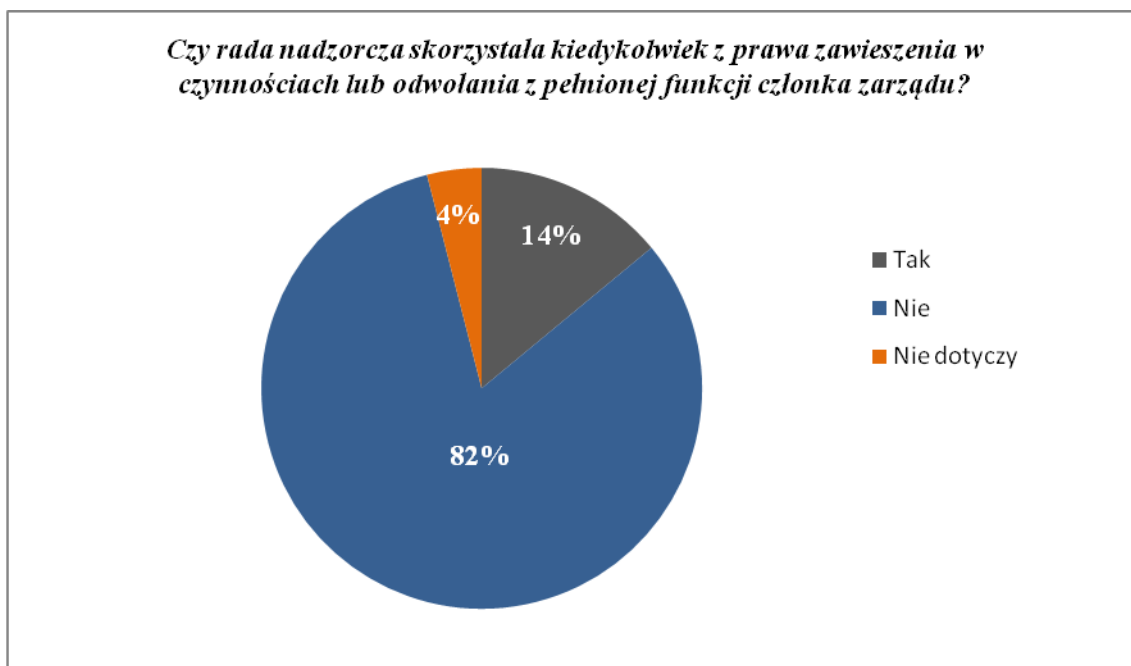
χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p<0,05$

Rysunek 4.12 Prawo rady nadzorczej do zawieszania w czynnościach członków zarządu a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne

Tylko 14 badanych wskazało, że w spółkach, które reprezentują, rada nadzorcza skorzystała kiedykolwiek z prawa zawieszania w czynnościach członka zarządu lub odwołania go z pełnionych funkcji (Rysunek 4.13).



Rysunek 4.13 Skorzystanie przez radę nadzorczą z prawa zawieszania w czynnościach lub odwołania z pełnionych funkcji członka/członków zarządu

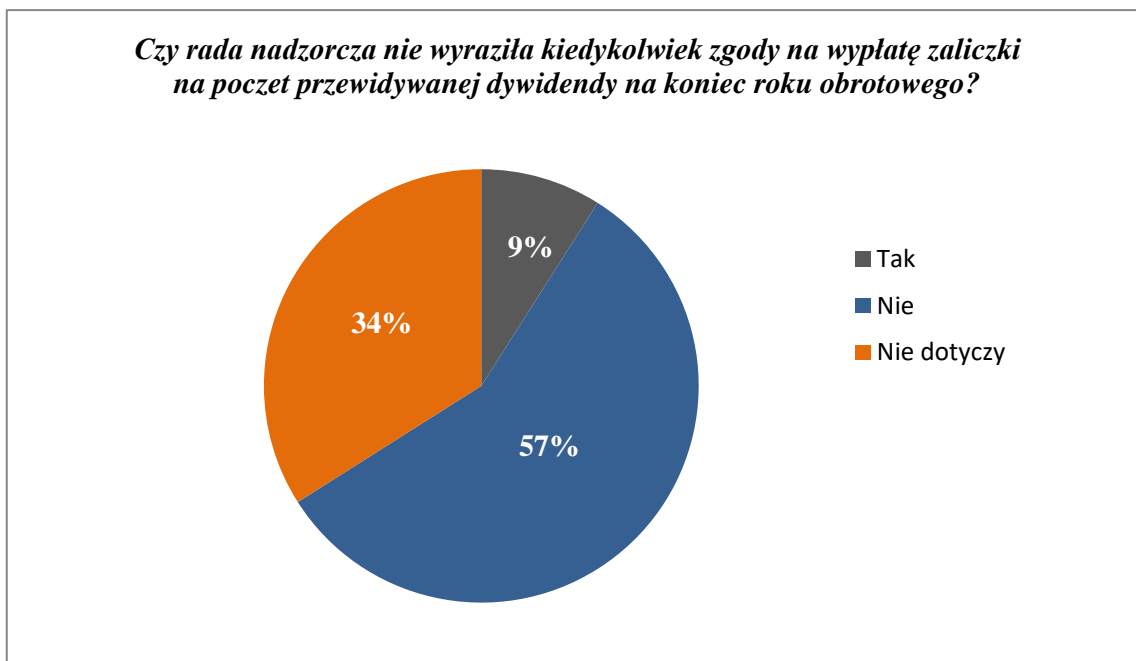
Źródło: opracowanie własne

W tym przypadku należy brać pod uwagę przede wszystkim dwa aspekty:

1. Rada nadzorcza docenia profesjonalizm i zaangażowanie zarządu spółek Skarbu Państwa.
2. Osobiste zaangażowanie członków gremium nadzorczego w relacje z członkami zarządu nie pozwala im na zdymisjonowanie przedstawicieli organu, z którego efektów pracy nie są zadowoleni.

Oba rozpatrywane aspekty są prawdopodobne. Pewność prawidłowej odpowiedzi na to pytanie dałoby jednak dodatkowe badanie uwzględniające powyższe zagadnienie.

Tylko 9 badanych wskazało, że w spółkach, które reprezentują, rada nadzorcza nie wyraziła zgody na wypłatę zaliczki na poczet przewidywanej dywidendy na koniec roku obrotowego, mimo iż spółka posiadała środki wystarczające na wypłatę oraz zostały spełnione inne kryteria formalne pozwalające na wypłatę zaliczek (Rysunek 4.14).

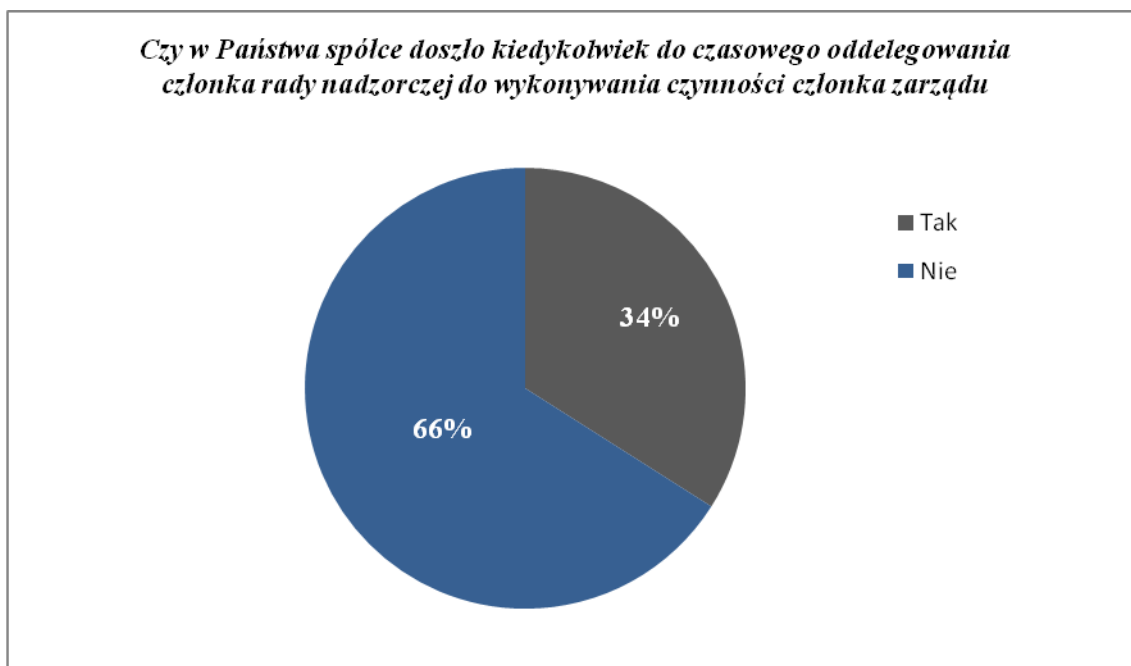


Rysunek 4.14 Sprzeciw rady nadzorczej wobec wypłaty zaliczki na poczet przewidywanej dywidendy

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionych danych wynika, że tak mała liczba przypadków, kiedy rada nie zgodziła się na wypłatę zaliczki oraz odwołała któregoś z członków zarządu, świadczy prawdopodobnie o chęci zawiązania lub utrzymania dobrych relacji z zarządem poprzez chociażby wsparcie finansowe członków organu zarządzającego-wykonawczego w sytuacji, gdy jest taka potrzeba. Niewypłacenie zaliczki mogłoby być odczytane jako brak dobrej woli nadzoru i budowanie płaszczyzny konfliktu. Jak wynika z badań, takie sytuacje zdarzają się bardzo rzadko.

Co trzeci badany (34 osoby) wskazał, że w spółkach, które reprezentuje, doszło kiedykolwiek do czasowego oddelegowania członka rady nadzorczej do wykonywania czynności członka zarządu (Rysunek 4.15).

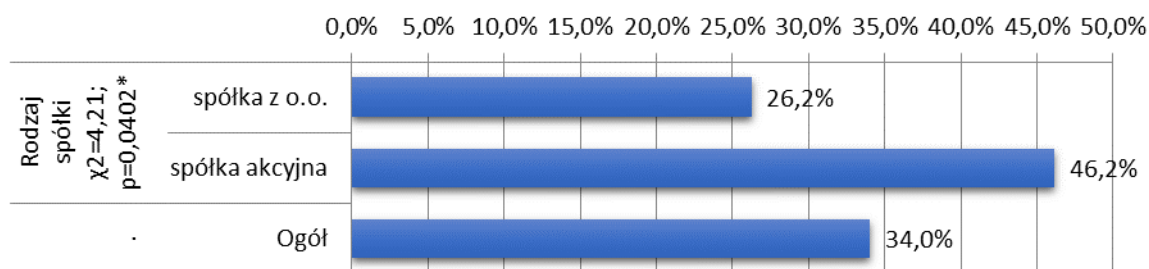


Rysunek 4.15 Oddelegowanie funkcjonariusza rady nadzorczej do czasowego wykonywania czynności członka zarządu

Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę duży odsetek oddelegowania radzie nadzorczej uprawnień odwoływania członków zarządu i mały odsetek przypadków, kiedy funkcjonariusze skorzystali z tego prawa, można wyciągnąć wnioski, że 34 badanych, którzy byli w sytuacji oddelegowania członka rady do czasowego wypełniania obowiązków członka zarządu może świadczyć o pojawiających się przypadkach niedyspozycji osób zasiadających w gremium zarządczym i tym samym niezastąpionej roli rady, która jest w stanie kontynuować normalne funkcjonowanie spółki.

W odniesieniu do badania wpływu wybranych zmiennych na rozpatrywane zagadnienie analiza statystyczna wykazała istotne zróżnicowania tylko w przypadku rodzaju spółki ($p=0,0402$) (Rysunek 4.16).



χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p < 0,05$

Rysunek 4.16 Oddelegowanie członka rady nadzorczej do czasowego wykonywania czynności członka zarządu a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne

Istotnie z ww. prawa skorzystano częściej w spółkach akcyjnych (46,2%) niż w spółkach z o.o. (26,2%).

4.3.1.4. Opis wyników eksploracji ankietowej – podsumowanie funkcji kadrowej rady nadzorczej

Na podstawie wyników ankiety można założyć, że poprzez funkcję kadrową rada nadzorcza tylko częściowo i pośrednio przyczynia się do tworzenia efektywnego ładu korporacyjnego w wyniku wsparcia jednego z jej elementów, czyli zarządzania spółką.

W przypadku badania funkcjonowania rady na płaszczyźnie ich wsparcia organu wykonawczo-zarządzającego w rozwiązywaniu problemów społecznych, respondenci podzielili się niemalże po połowie, z różnicą tylko 1 osoby po stronie braku wsparcia na tej płaszczyźnie. Tak wyrównany wynik może zależeć od stopnia zaangażowania nadzoru lub braku zgody bądź informacji ze strony zarządu, że taka jest ich wola. Z kolei kompetencje większości rad nadzorczych zostają rozszerzone przez właścicieli spółek, co może wynikać z zaufania tych ostatnich do racjonalnych decyzji nadzoru w kwestii wyboru składu zarządu, a tym samym odpowiedniej oceny przez radę pracy organu zarządzająco-wykonawczego.

W spółkach Skarbu Państwa istnieje tendencja, że rada nadzorcza ma prawo do zawieszania lub odwoływania członków zarządu. To prowadzi do zależności jednego

organu od drugiego, co może mieć negatywne konsekwencje dla budowania efektywnego ładu korporacyjnego. Limitowanie autonomii zarządu może jednak ograniczyć jego działania na rzecz własnej użyteczności, a zamiast tego skierować go w stronę troski o dobro spółki.

Niewielka liczba przypadków, w których rada nie zgodziła się na wypłatę zaliczki lub odwołała członka zarządu, może z kolei wskazywać na chęć utrzymania wzajemnych dobrych relacji i wsparcia finansowego członków zarządu w sytuacji zaistnienia takiej potrzeby. Niewypłacenie zaliczki, nawet przy dobrych wynikach finansowych spółki, może być interpretowane jako działanie złośliwe i tworzenie płaszczyzny konfliktu, dlatego takie sytuacje zdarzają się rzadko.

Duży odsetek przypadków oddelegowania uprawnień odwoływania członków zarządu do rady nadzorczej przy małej liczbie przypadków skorzystania z tego prawa, może wskazywać na niedyspozycję członków zarządu. W takiej sytuacji rada nadzorcza staje się niezastąpionym organem, który jest w stanie zapewnić ciągłość działania spółki i chociażby z tego względu jej rola kadrowa powinna być rozpatrywana pozytywnie w ramach budowania efektywnego zarządzania spółką. Należy jednak podkreślić, że „identyfikacja z realizacją celów społecznych korporacji zajmuje wciąż dosyć odległe pozycje w »portfelu rady«⁵⁹⁷.

4.3.1.5. Opis wyników eksploracji ankietowej w obszarze funkcji kontrolnej rady nadzorczej

Prawie co trzeci badany (30 osób) wskazał, że w spółkach, które reprezentuje, rada nadzorcza co najmniej raz zablokowała plan zarządu dotyczący zaciągnięcia zobowiązania finansowego, które w szerszej perspektywie mogłoby narazić spółkę na duże straty finansowe (Rysunek 4.17).

⁵⁹⁷ A. Peszko, *Strategiczne funkcje nadzoru korporacyjnego w grupach kapitałowych*, [w:] B. Nogalski, P. Walentynowicz (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2004, s. 273.

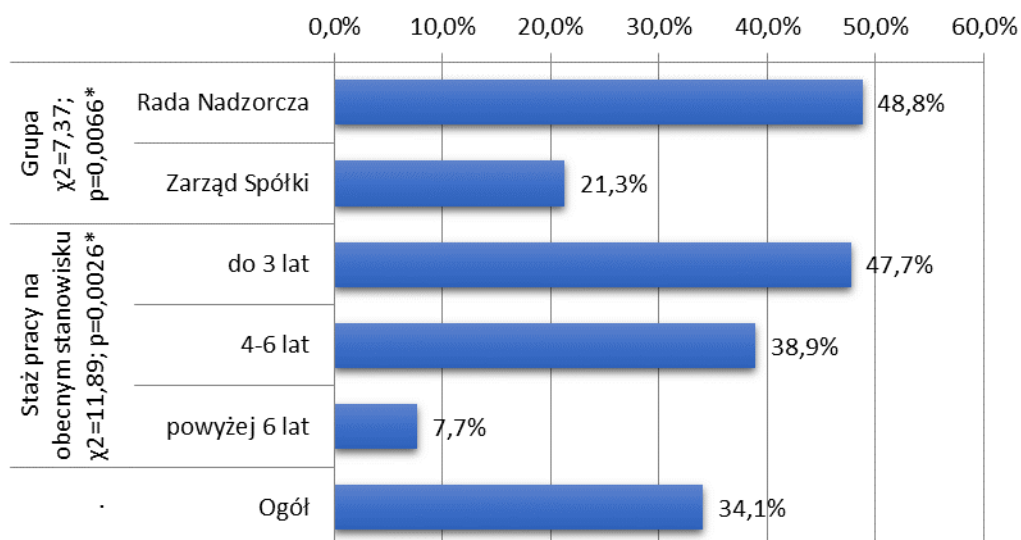


Rysunek 4.17 Zablokowanie przez radę nadzorczą zamiaru zarządu zaciągnięcia zobowiązania finansowego, które w szerszej perspektywie mogłoby narazić spółkę na znaczne straty finansowe

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionych danych wynika, że co trzeci badany przyznał, iż był uczestnikiem sytuacji, kiedy rada zablokowała decyzje zarządu dotyczące niebezpiecznej dla spółki transakcji finansowej. Biorąc pod uwagę, iż tego rodzaju kryzysowe sytuacje nie powinny zdarzać się nagminnie, 30 respondentów, którzy odpowiedzieli twierdząco na to pytanie, stanowi dość dużą grupę reprezentatywną, co może być najlepszym dowodem na pozytywne aspekty obecności rad nadzorczych w strukturach polskich spółek Skarbu Państwa i ich dużym wkładzie w budowanie efektywnego ładu korporacyjnego.

W odniesieniu do badania wpływu wybranych zmiennych na rozpatrywane zagadnienie (bez uwzględniania respondentów, których to nie dotyczy) analiza statystyczna wykazała istotne różnicowania tylko w przypadku grupy ($p=0,0066$) oraz stażu na obecnie zajmowanym stanowisku ($p=0,0026$). Istotnie ww. zdarzenie zostało dostrzeżone częściej przez osoby zasiadające w radach nadzorczych (48,8%) niż w zarządach spółki (21,3%) oraz osoby posiadające najkrótszy staż pracy (47,7%) w stosunku do pozostałych badanych (Rysunek 4.18).



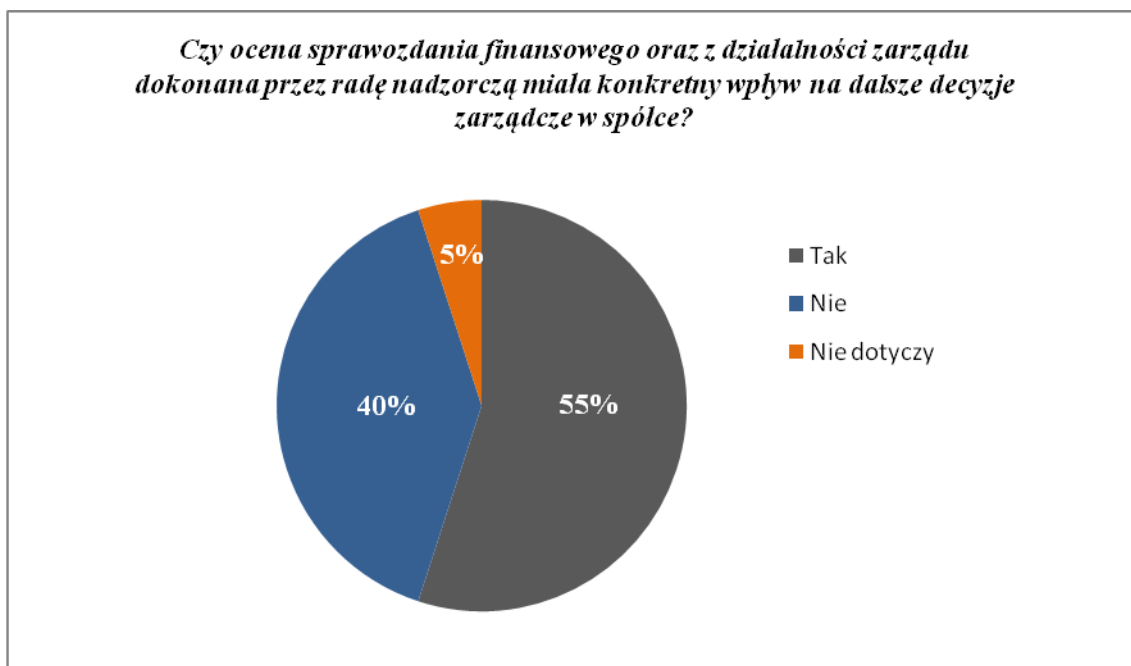
χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p < 0,05$

Rysunek 4.18 Zablokowanie przez radę nadzorczą zamiaru zarządu zaciągnięcia zobowiązania finansowego, które w szerszej perspektywie mogłoby narazić spółkę na straty finansowe a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne

Ponad połowa badanych (55 osób) wskazała, że w spółkach, które reprezentują, ocena sprawozdania z działalności zarządu oraz sprawozdania finansowego za miniony rok obrotowy, dokonana przez radę nadzorczą, miała konkretny wpływ na dalsze decyzje zarządcze w spółce (Rysunek 4.19).



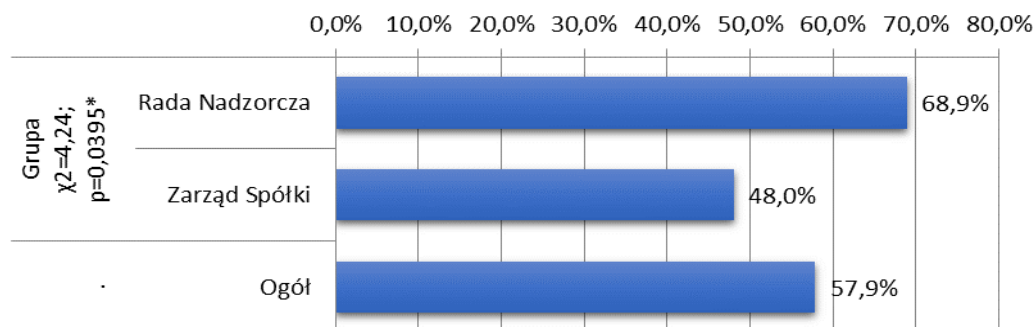
Rysunek 4.19 Wpływ oceny sprawozdania z działalności zarządu oraz sprawozdania finansowego za miniony rok obrotowy dokonanej przez radę nadzorczą na dalsze procesy zarządcze w spółce

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionych danych wynika, że członkowie rad nadzorczych, poprzez konstruktywną, jasną ocenę sprawozdań, przyczyniają się do dalszych decyzji zarządczych w spółce. Ponad 50 pozytywnych odpowiedzi może świadczyć o tym, że w niektórych spółkach zarząd faktycznie uwzględnia opinie i zalecenia nadzoru. To z kolei najprawdopodobniej wynika z trafności sformułowanych przez funkcjonariuszy nadzoru wskazówek dotyczących dalszego postępowania odnośnie konkretnych zdarzeń w spółce. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że jest niewielka różnica pomiędzy pozytywnymi a negatywnymi odpowiedziami. Może to oznaczać, że dla wielu osób zarządzających i nadzorców ocena sprawozdań jest jedynie formalnością, jaka musi być dochowana w określonym czasie w roku lub nadzór nie przedstawił konstruktywnej oceny.

W odniesieniu do badania wpływu wybranych zmiennych na rozpatrywane zagadnienie (bez uwzględniania respondentów, których to nie dotyczy) analiza statystyczna wykazała istotne różnicowania tylko w przypadku grupy ($p=0,0395$).

Istotnie ww. zdarzenie zostało dostrzeżone częściej przez osoby zasiadające w radach nadzorczych (68,9%) niż w zarządach spółek (48,0%) (Rysunek 4.20).



χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p < 0,05$

Rysunek 4.20 Wpływ oceny sprawozdania z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego sformułowanej przez radę nadzorczą na konkretne decyzje zarządcze a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne

Tylko 6 badanych wskazało, że w spółkach, które reprezentują, rada nadzorcza była zmuszona do skorzystania z prawa zwołania zwyczajnego bądź nadzwyczajnego zgromadzenia wspólników/akcjonariuszy ze względu na zaniechanie tego obowiązku przez zarząd (Rysunek 4.21).

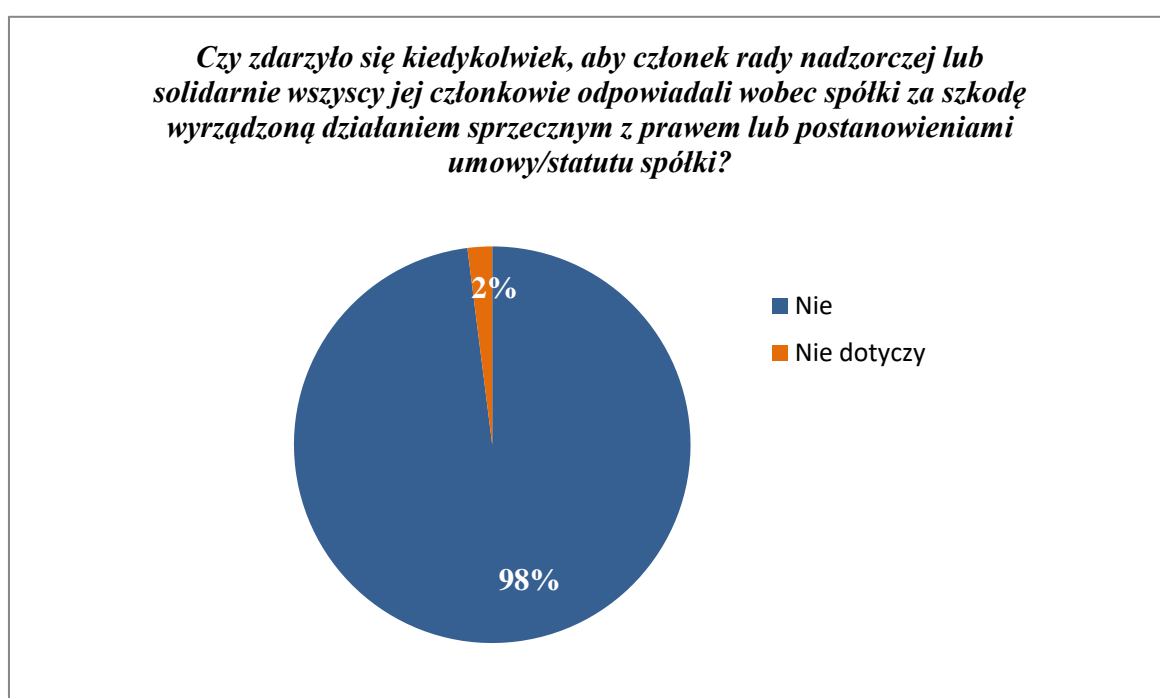


Rysunek 4.21 Zwołanie przez radę nadzorczą zwyczajnego bądź nadzwyczajnego zgromadzenia wspólników/akcjonariuszy ze względu na zaniechanie tego obowiązku przez zarząd

Źródło: opracowanie własne

Należy wnioskować, że wynik badania na tak postawione pytanie świadczy o rzetelnym podejściu członków zarządu do realizacji ich prawnie uregulowanych, kodeksowych obowiązków i braku konieczności zaangażowania rady na tej płaszczyźnie funkcjonowania spółki.

Prawie wszyscy badani (98 osób) wskazali, że w spółkach, które reprezentują, nigdy nie było takiej sytuacji, aby członek rady nadzorczej lub solidarnie wszyscy jej członkowie odpowiedzieli wobec spółki za szkodę wyrządzoną działaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami umowy/statutu spółki (Rysunek 4.22).



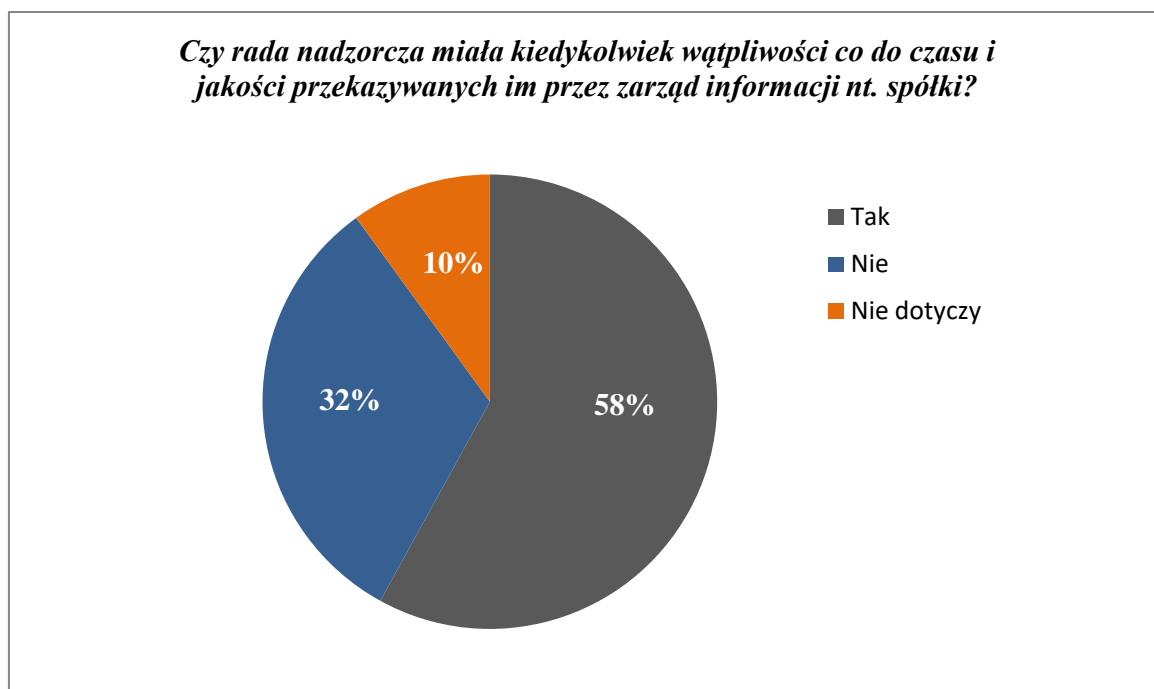
Rysunek 4.22 Odpowiedzialność członka rady nadzorczej lub solidarnie wszystkich członków nadzoru za szkodę wyrządzoną działaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami umowy/statutu spółki

Źródło: opracowanie własne

Zerowy procent członków nadzoru, którzy odpowiadali za szkodę wyrządzoną spółce, może świadczyć o profesjonalnym podejściu funkcjonariuszy nadzoru i ich działaniu zgodnie z literą prawa. Z drugiej jednak strony nie można jednoznacznie stwierdzić, że nadzór nigdy nie lekceważy swoich obowiązków, bo brak pociągnięcia kogokolwiek do formalnej odpowiedzialności może świadczyć jedynie o jego bezkarności. Bez dodatkowych informacji na ten temat, wyniki badania nie powinny

być brane pod uwagę przy ocenie funkcji kontrolnej rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa.

Ponad połowa badanych (58 osób) potwierdziła, iż ma duże wątpliwości co do jakości lub czasu przekazywania im przez zarząd informacji dotyczących spółki (Rysunek 4.23).

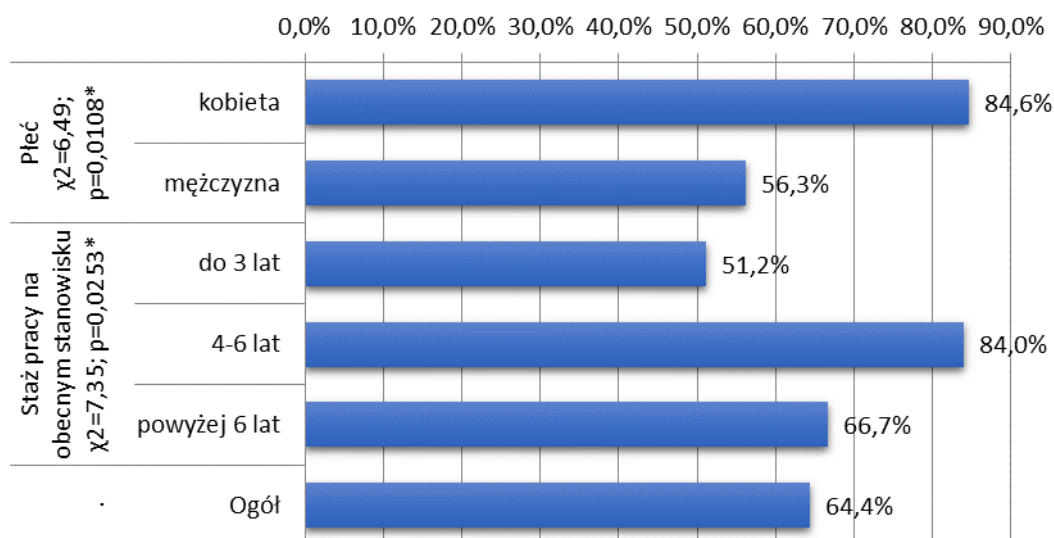


Rysunek 4.23 Przekazywanie radzie nadzorczej przez zarząd informacji na temat spółki

Źródło: opracowanie własne

Z analizy powyższych badań wynika, że ta podstawowa sfera współpracy i zaufania organu nadzorczego do organu wykonawczo-zarządzającego wymaga zdecydowanej poprawy, ponieważ rady nadzorcze nie mają szansy wykazywać się w ramach pełnionych obowiązków, jeżeli nie otrzymują na bieżąco zgodnych ze stanem faktycznym informacji na temat sytuacji wewnątrz i na zewnątrz spółki.

W odniesieniu do badania wpływu wybranych zmiennych na rozpatrywane zagadnienie (bez uwzględniania respondentów, których to nie dotyczy) analiza statystyczna wykazała istotne zróżnicowania tylko w przypadku płci ($p=0,0108$) oraz stażu badanych na obecnie zajmowanym stanowisku ($p=0,0253$) (Rysunek 4.24).



χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p < 0,05$

Rysunek 4.24 Przekazywanie radzie nadzorczej przez zarząd informacji na temat spółki a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne

Istotnie twierdzącą odpowiedź na powyższe zagadnienie wskazało więcej badanych kobiet (84,6%) niż mężczyzn (56,2%) oraz najwięcej osób zajmujących obecne stanowisko od 4 do 6 lat (84,0%)

4.3.1.6. Opis wyników eksploracji ankietowej – podsumowanie funkcji kontrolnej rady nadzorczej

Efektywne zarządzanie spółkami według G. Domańskiego i M. Jagielskiego jest bezpośrednio skorelowane z prawidłowo funkcjonującym obszarem nadzoru i kontroli⁵⁹⁸, a nadzór według nich „zawiera w sobie dwa elementy: kontrolę rozumianą jako badanie zgodności danego postępowania z określonym wzorcem oraz możliwość ingerencji w proces podejmowania decyzji”⁵⁹⁹. Skuteczna kontrola jest zatem jedną z najistotniejszych funkcji rady nadzorczej, która bez wątpienia wpływa na

⁵⁹⁸ W. Walczak, *Rada nadzorcza spółki kapitałowej działająca w niewłaściwym składzie osobowym*, „Wiedza Prawnicza” 2014, nr 4, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014, s. 66–67.

⁵⁹⁹ G. Domański, M. Jagielska, *Rada nadzorcza spółki akcyjnej: powoływanie, kompetencje, funkcjonowanie – aspekty prawne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 13.

kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego. Kontrola nadzoru obejmuje wszystkie sfery działalności spółki, a ankieta objęła jej najistotniejsze części, wykazując, że zaangażowanie rad nadzorczych w tym obszarze jest znaczące, co przekłada się z kolei na efektywne zarządzanie spółką, którą nadzorują.

Z analizy ankiety wynika, że istnieje grupa respondentów, która doświadczyła sytuacji zablokowania przez radę nadzorczą decyzji zarządu dotyczącą niebezpiecznych dla spółki transakcji finansowych. Funkcjonowanie takiej grupy może wskazywać na pozytywne aspekty obecności rad nadzorczych w strukturach spółek, ponieważ potwierdza ich wkład w tworzenie efektywnego ładu korporacyjnego.

Badania autorki uwidocznily zaangażowanie członków rad nadzorczych w sprawy firmy i fakt, że poprzez konstruktywną, jasną ocenę sprawozdań przyczyniają się oni do dalszych decyzji zarządczych w spółce. Brak formalnej odpowiedzialności członków rady nadzorczej, którzy lekceważą swoje obowiązki, może świadczyć jednak o ich bezkarności.

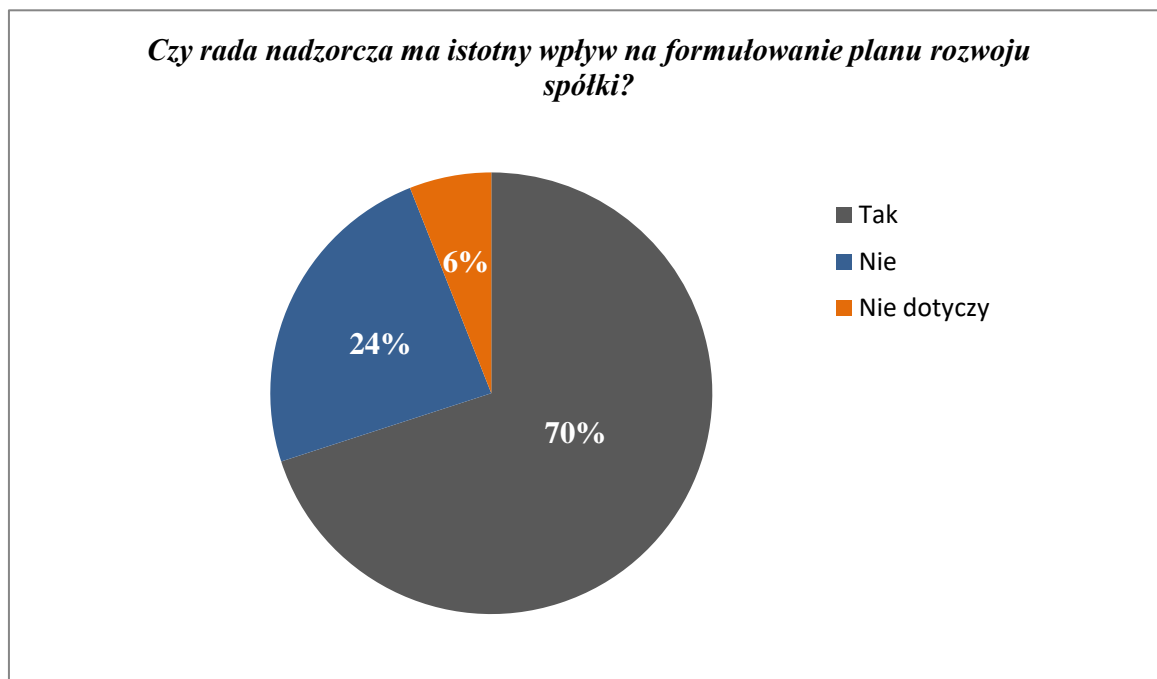
Rada nadzorcza jako organ, który nie może ingerować w działalność operacyjną spółki, swoją aktywność w ramach struktur ładu korporacyjnego opiera w głównej mierze o informacje przekazane jej przez zarząd oraz osobistym weryfikowaniu dokumentów spółki, na co w wielu przypadkach nie mają wystarczająco dużo czasu.

Z powyższych badań wynika, że ta podstawowa sfera współpracy i zaufania organu nadzorczego do organu wykonawczo-zarządzającego (przekazywanie radzie odpowiedniej jakości i w odpowiednim czasie informacji na temat spółki), wymaga zdecydowanej poprawy, nawet poprzez różnego rodzaju rozwiązania prawne. Zostało to ujęte w nowelizacji kodeksu spółek handlowych, który obowiązuje w Polsce od 2022 r.⁶⁰⁰.

⁶⁰⁰ Dz. U. 2022 poz. 807, pozyskano od: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220000807> (dostęp: 08.08.2023 r.)

4.3.1.1.7. Opis wyników ankiety – funkcja strategiczna rady nadzorczej

Większość badanych (70 osób) wskazała, że w spółkach, które reprezentują, rada nadzorcza ma istotny wpływ na formułowanie planu rozwoju spółki (Rysunek 4.25).

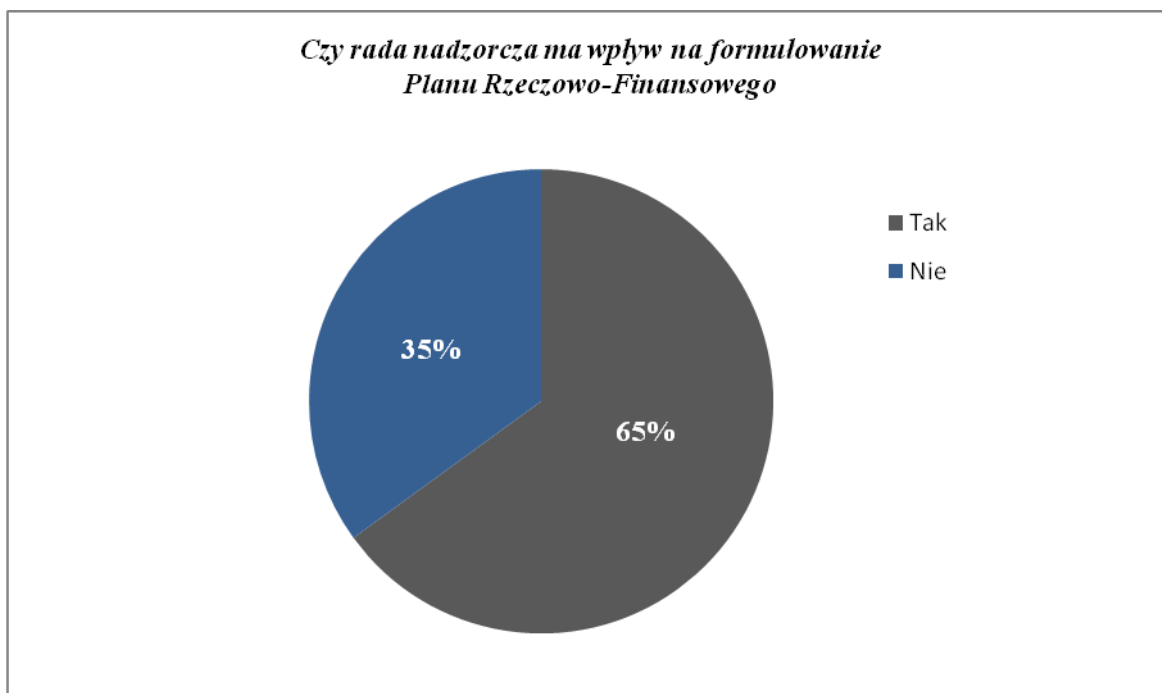


Rysunek 4.25 Wpływ rady nadzorczej na formułowanie planu rozwoju spółki

Źródło: opracowanie własne

Duża liczba respondentów, która wskazała na istotny wpływ rady nadzorczej na formułowanie planu rozwoju spółki, sugeruje, że radom nadzorczym przypisuje się ważną rolę w procesie strategicznego planowania i kształtowania przyszłości spółek. Świadczy to o uznaniu dużego wkładu rad nadzorczych w kreowanie strategii rozwoju spółki oraz podejmowanie decyzji o kluczowym znaczeniu dla niej.

Ponad połowa badanych (65 osób) wskazała, że w spółkach, które reprezentują, rada nadzorcza ma istotny wpływ na formułowanie Planu Rzeczowo-Finansowego (Rysunek 4.26).

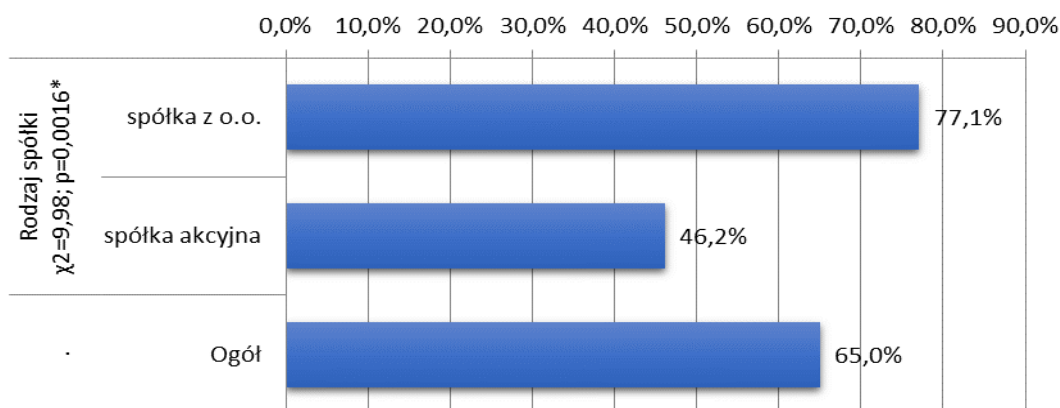


Rysunek 4.26 Wpływ rady nadzorczej na formułowanie Planu Rzeczowo-Finansowego spółki

Źródło: opracowanie własne

Wynik ten może wskazywać na pozytywne aspekty obecności rad nadzorczych, ponieważ potwierdza ich wpływ na tworzenie efektywnego planu rozwoju spółek. Radom nadzorczym można przypisać odpowiedzialność za monitorowanie strategii spółki, ocenę ryzyka oraz weryfikację działań zarządu w kontekście planu rzeczowo-finansowego.

W odniesieniu do badania wpływu wybranych zmiennych na rozpatrywane zagadnienie analiza statystyczna wykazała istotne zróżnicowanie tylko w przypadku rodzaju spółki ($p=0,0016$). Istotnie ww. zdarzenie zostało dostrzeżone częściej przez osoby pracujące w spółkach z o.o. (77,1%) niż spółkach akcyjnych (46,2%) (Rysunek 4.27).



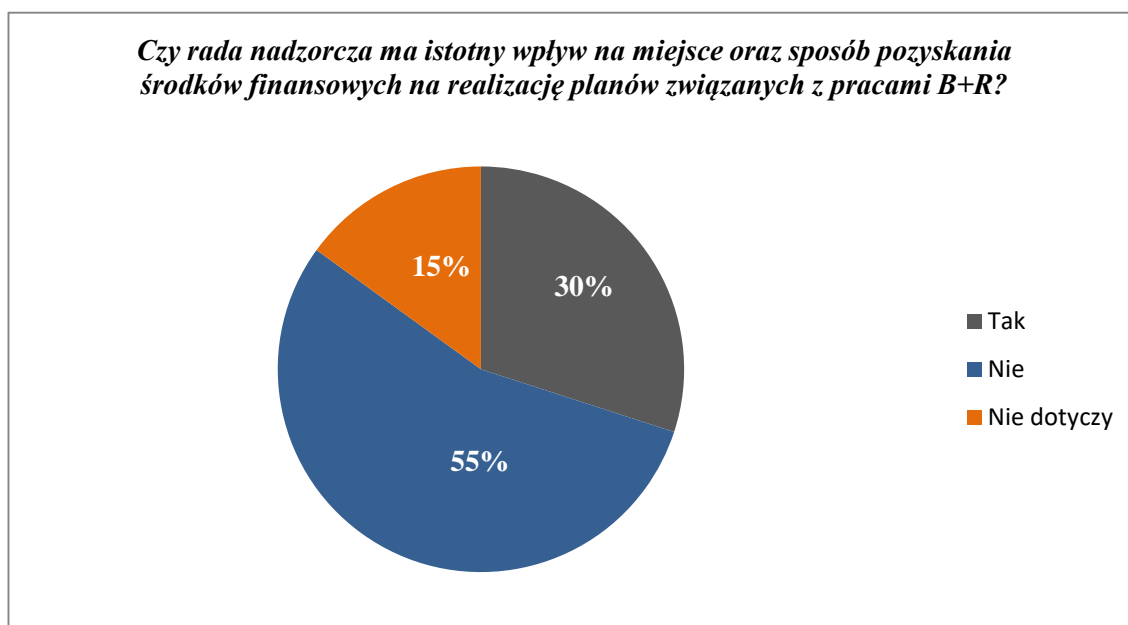
χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p < 0,05$

Rysunek 4.27 Wpływ rady nadzorczej na formułowanie Planu Rzeczowo-Finansowego a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne

Co trzeci badany (30 osób) wskazał, że w spółkach, które reprezentuje, rada nadzorcza ma istotny wpływ na miejsce i sposób pozyskiwania środków finansowych przeznaczanych następnie na realizację planów związanych z pracami B+R, czyli badanie i rozwój (Rysunek 4.28).



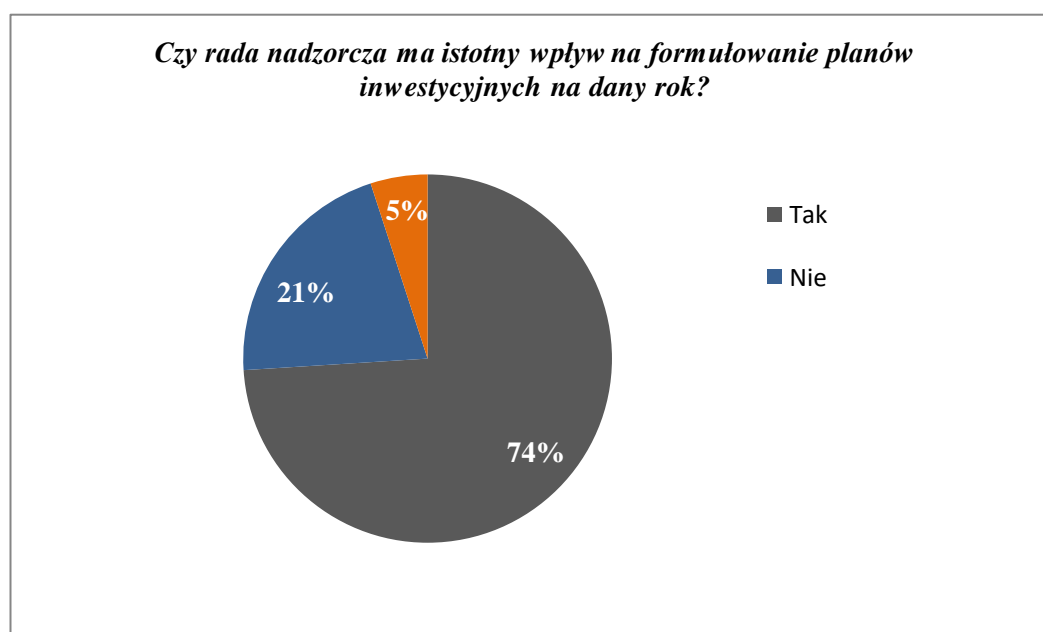
Rysunek 4.28 Wpływ rady nadzorczej na miejsce i sposób pozyskiwania środków finansowych przeznaczonych na realizację planów związanych z pracami B+R

Źródło: opracowanie własne

Wyniki te sugerują, że dla znacznej części respondentów rada nadzorcza nie odgrywa istotnej roli w procesie pozyskiwania środków finansowych na projekty związane z badaniami i rozwojem (B+R) w spółkach, które reprezentują. Wskazuje to na możliwość, że radom nadzorczym przypisuje się inne, mniej dominujące zadania w tym obszarze, lub że są one mniej zaangażowane w procesy związane z finansowaniem B+R.

Niemniej jednak istotne jest to, że co trzeci badany nadal uznaje radę nadzorczą za kluczowy organ wpływający na decyzje dotyczące pozyskiwania środków finansowych na projekty B+R. Sugeruje to z kolei, że w niektórych spółkach radzie nadzorczej przypisywana jest rola strategicznego partnera zarządu w planowaniu i realizacji działań badawczo - rozwojowych. Różnica pomiędzy pozytywnymi i negatywnymi odpowiedziami może wynikać z różnych czynników, takich jak struktura organizacyjna, kultura korporacyjna, kompetencje i doświadczenie członków rad nadzorczych. Ważne jest, aby zrozumieć przyczyny tych różnic i zbadać, jak można zwiększyć rolę rad nadzorczych w pozyskiwaniu środków finansowych na projekty B+R, jeśli jest to pożądane.

Prawie trzy czwarte badanych (74 osoby) wskazało, że w spółkach, które reprezentują, rada nadzorcza ma istotny wpływ na formułowanie planów inwestycyjnych na dany rok (Rysunek 4.29).



Rysunek 4.29 Wpływ rady nadzorczej na formułowanie zadań inwestycyjnych na dany rok
Źródło: opracowanie własne

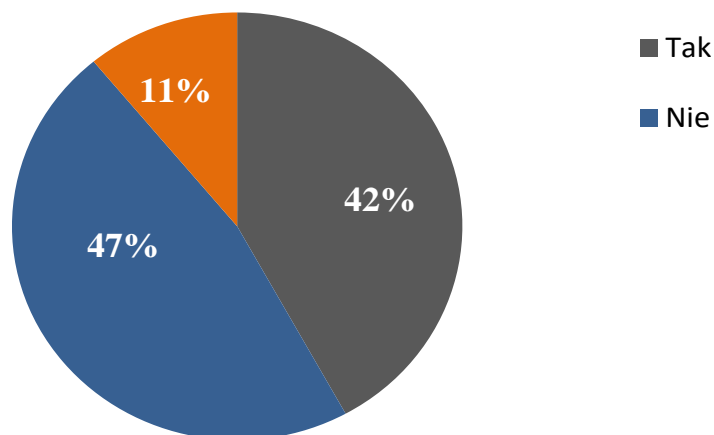
Z przedstawionych danych wynika, że duży odsetek badanych osób (aż 74 osoby) uważa, że rada nadzorcza odgrywa ważną rolę w procesie formułowania planów inwestycyjnych na dany rok w spółkach, które reprezentują. Sugeruje to, że rada nadzorcza jest aktywnie zaangażowana w podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących alokacji środków na inwestycje i projekty rozwojowe spółki.

Istotny wpływ rady nadzorczej na formułowanie planów inwestycyjnych może również oznaczać, że gremium nadzorcze pełni kluczową funkcję w kształtowaniu strategii długoterminowej spółki oraz podejmowaniu decyzji związanych z rozwojem i inwestycjami. Jeśli rada nadzorcza jest odpowiednio zróżnicowana i posiada odpowiednie kompetencje, może przyczynić się do podejmowania lepszych i bardziej przemyślanych decyzji inwestycyjnych.

Wyniki sugerują, że badani uznają radę nadzorczą za istotnego gracza w procesie inwestycyjnym, co może wynikać z zaufania do wiedzy i doświadczenia członków rady nadzorczej oraz ich zdolności do oceny ryzyka i perspektyw rozwoju spółki. Może to wpływać na poprawę efektywności zarządzania spółką i osiągnięcie długoterminowych celów.

Prawie połowa respondentów (42 osoby) wskazała, że w spółkach, które reprezentują, zostały udzielone przez radę nadzorczą zasadne sugestie w zakresie kształtowania struktury organizacyjnej spółki (w ramach kompetencji rady nadzorczej do zatwierdzania regulaminu organizacyjnego) (Rysunek 4.30).

Czy rada nadzorcza udzieliła zasadne sugestie w zakresie kształtowania struktury organizacyjnej spółki?

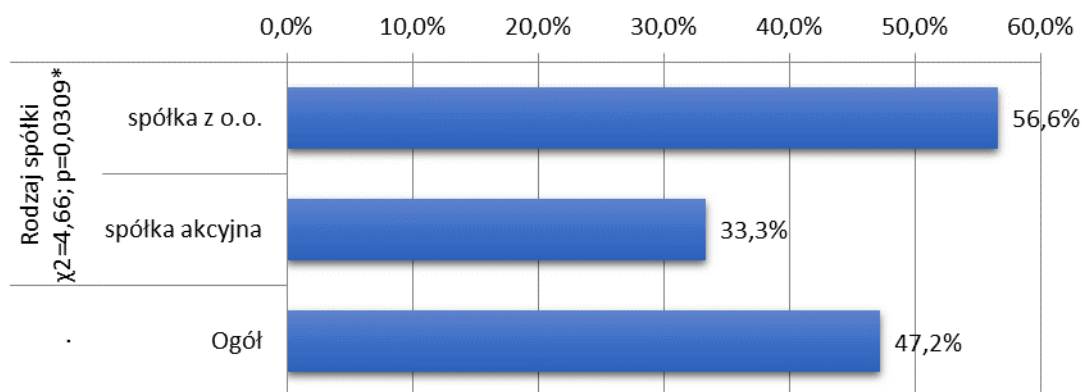


Rysunek 4.30 Udzielenie przez radę nadzorczą zasadnych sugestii w zakresie kształtowania struktury organizacyjnej spółki (w ramach kompetencji rady nadzorczej do zatwierdzania regulaminu organizacyjnego)

Źródło: opracowanie własne

Badani podzielili się prawie po połowie w kwestii partycypacji rady nadzorczej w tworzenie struktury organizacyjnej, gdyż 42 osoby odpowiedziały twierdząco, a 47 przecząco. Odpowiedzi mogą zależeć od zaangażowania rady w wykonywanie swoich obowiązków lub – wręcz przeciwnie – od stopnia profesjonalizmu organu zarządczego spółki. Przy wysokim stopniu wiedzy merytorycznej i doświadczenia członków zarządu rola rady może ograniczyć się jedynie do zaakceptowania przedstawionej im propozycji. Może to oczywiście wynikać również z braku zainteresowania ze strony rady sprawami spółki lub narzucenia im woli właściciela polegającej na zatwierdzeniu przedstawionych planów. Dla jednoznacznego stwierdzenia stanu faktycznego konieczne jest przeprowadzenie dalszych badań na temat tego konkretnego obszaru działania nadzoru.

W odniesieniu do badania wpływu wybranych zmiennych na rozpatrywane zagadnienie (bez uwzględniania respondentów, których to nie dotyczy), analiza statystyczna wykazała istotne zróżnicowania tylko w przypadku rodzaju spółki ($p=0,0309$). Istotnie ww. zdarzenie zostało dostrzeżone częściej przez osoby pracujące w spółkach z o.o. (56,6%) niż w spółkach akcyjnych (33,3%) (Rysunek 4.31).



χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p < 0,05$

Rysunek 4.31 Udzielenie przez radę nadzorczą zasadnych sugestii w zakresie ukształtowania struktury organizacyjnej spółki a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne

Ponad jedna czwarta badanych (26 osób) wskazała, że w spółkach, które reprezentują, doszło chociaż raz do sprzeciwu ze strony rady nadzorczej wobec procesów realizowanych w spółce. Ten sprzeciw w tym przypadku był precyzyjnie uargumentowany. Tylko 1 respondent wskazał, że w jego spółce również wystąpił sprzeciw, ale bez podania jego przyczyny. Co trzeci badany (38 osób) zaznaczył, że w jego spółce rada nadzorcza miała wątpliwości co do słuszności kierunku realizowanych procesów, ale nie zgłosiła wobec tego swojego oficjalnego sprzeciwu (Rysunek 4.32).



Rysunek 4.32 Sprzeciw rady nadzorczej wobec procesów realizowanych w spółce

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie odpowiedzi na tak postawione pytanie można wywnioskować, że rada w większości przypadków zgłasza swoje wątpliwości wobec procesów realizowanych w spółce i precyzyjnie je argumentuje (co świadczy jednocześnie o jej zaangażowaniu w prowadzenie spraw spółki), ale co trzeci z członków rady nie komunikuje tego w formie oficjalnej, prawdopodobnie ze względu na chęć utrzymania dobrych relacji z zarządem lub też wiare na podstawie wcześniejszych doświadczeń, iż ich prośba zostanie uwzględniona przez organ zarządczy bez potrzeby przymusu w formie oficjalnej ścieżki komunikacji.

4.3.1.8. Opis wyników eksploracji ankietowej – podsumowanie funkcji strategicznej rady nadzorczej

Uczestniczenie w formułowaniu planów strategicznych, a następnie kontrola realizacji jego założeń to jedna z najważniejszych funkcji rad nadzorczych współczesnych korporacji. Już ponad 10 lat temu w swoich badaniach podkreślili to A. Demb i F. F. Neubauer⁶⁰¹, gdzie dwóch na trzech pytanym amerykańskich i brytyjskich (z systemem monistycznym) oraz krajów europejskich (odznaczających się

⁶⁰¹ A. Demb, F. F. Neubauer, *Rada nadzorcza. Czym jest i jaka jest jej odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 59–66.

wówczas systemem dualistycznym) członków rad nadzorczych zgodnie potwierdziło, że są zaangażowani w ustalanie strategii spółki. Badanie własne autorki rozprawy również potwierdziło ten fakt – większość respondentów zarówno ze strony nadzoru (choć znów jest ich przewaga), jak i ze strony zarządu odpowiedziała twierdząco na pytania o zaangażowanie rady w formułowanie planów spółki. Można zatem wnioskować, że w większości przypadków rada jest zaangażowana w kreowanie przyszłości spółki. Jest to zrozumiałe, biorąc pod uwagę, że dobrze zaprojektowane – w formie planów – działania wpływają na jej dobre wyniki finansowe, a tym samym dobrą ocenę działalności obu organów – zarówno nadzorczego, jak i zarządczego ze strony udziałowców lub akcjonariuszy, co z kolei może przełożyć się na ich dłuższą egzystencję w strukturach spółki. Ponadto, nadzór prospektywny, czyli ukierunkowany na przyszłość, wpływa na zintensyfikowanie „systemu wczesnego ostrzegania, a tym samym wcześniejszego rozpoznawania zbliżających się zagrożeń i kryzysów. W ostateczności jest bowiem tylko jeden model ładu korporacyjnego – taki, który wydatnie przyczynia się do długofalowego sukcesu rynkowego i finansowego spółki”⁶⁰². W niewielu przypadkach (tylko u co trzeciego badanego) widać wyraźne zaangażowanie ze strony rady w działania B+R, które w przypadku respondentów może nie wymagać jakiegokolwiek interwencji, funkcjonując w spółce na wystarczającym poziomie.

Już od wielu lat toczą się debaty naukowe na temat zaangażowania nadzoru w sprawy strategiczne spółki. Pierwszymi badaczami, którzy zwrócili uwagę na te kwestie, byli S. A. Zahra i J. A. Pearce⁶⁰³. Wyszczególnili oni trzy główne funkcje rad dyrektorów: monitorującą, usługową i strategiczną, przy czym ostatnia według autorów badania ma polegać na wsparciu i doradztwie nadzoru w kwestie formułowania i wdrażania strategii korporacji. Jak wynika z badań własnych, nic się nie zmieniło od 34 lat na tej płaszczyźnie działania rad nadzorczych w ramach struktur ładu korporacyjnego. Nadal rola strategiczna gremium nadzorczego jest istotnym czynnikiem budowania efektywności *corporate governance*. Należy jednak pamiętać, że badanie autorki rozprawy było przeprowadzone na małej grupie reprezentatywnej. Wynika jednak z niego, że rady są zaangażowane w sferę strategiczną funkcjonowania spółek.

⁶⁰² J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia...*, s. 201.

⁶⁰³ S. A. Zahra, J. A. Pearce, *Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model*, “Journal of Management” 1989, Vol. 15, No. 2, 291–334.

4.3.1.9. Opis wyników ankiety – podsumowanie wpływu kompetencji rad nadzorczych na kształtowanie efektywnego zarządzania spółką Skarbu Państwa

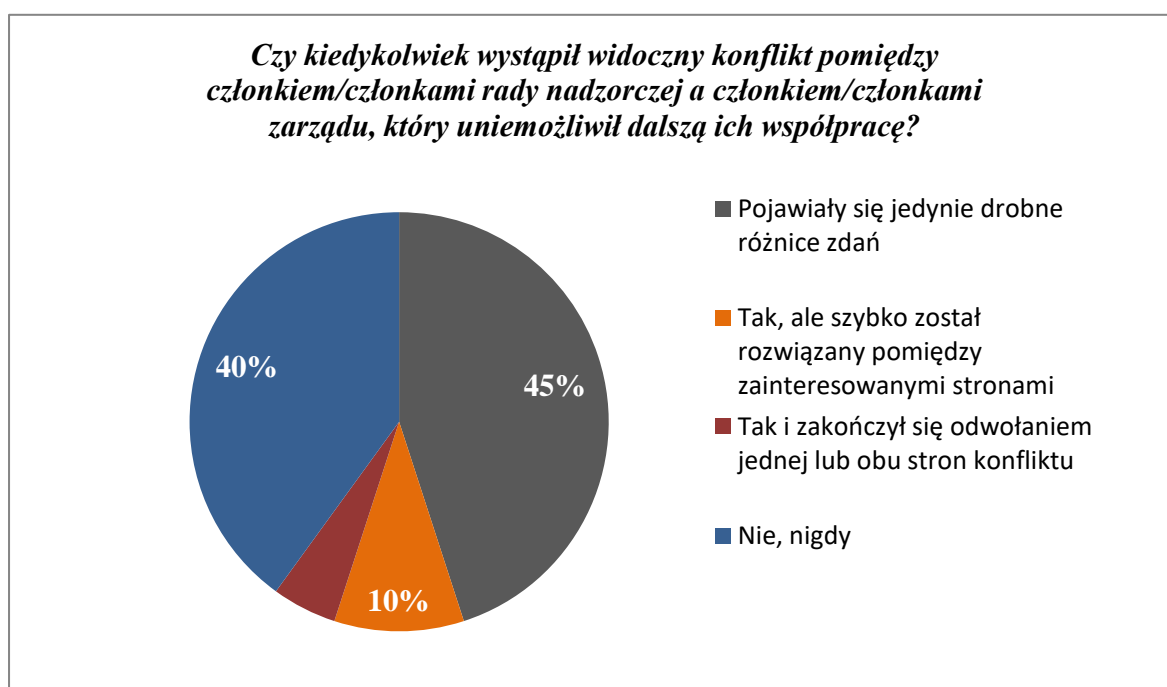
Rada nadzorcza sprawuje kontrolę nad działaniami zarządu. Monitoruje, czy działa on zgodnie z określonymi celami i strategią spółki, oraz ocenia podejmowane przez niego decyzje. Dzięki temu zapewnia odpowiednie zarządzanie ryzykiem, dba o zgodność z przepisami prawa oraz przyczynia się do utrzymania wysokich standardów etycznych w spółce. Ponadto, nadzór uczestniczy w podejmowaniu kluczowych decyzji strategicznych. Wspólnie z zarządem opracowuje plany rozwoju i inwestycji, ustala cele i strategię długoterminową spółki. Doświadczenie i wiedza jego członków mogą być cennym źródłem w formułowaniu optymalnych decyzji, które przyczyniają się do efektywnego kierowania spółką. Oprócz tego ocenia działania zarządu oraz skutki podejmowanych przez niego decyzji. Na podstawie tej oceny może udzielać zarządowi wskazówek oraz zaleceń, które pomagają w lepszym zarządzaniu spółką.

Rada nadzorcza pełni także istotną funkcję w utrzymaniu zdrowych zasad korporacyjnych i dobrych praktyk zarządzania. Jej członkowie dbają o przestrzeganie standardów etycznych, transparentności i odpowiedzialności w ramach działalności spółki. W rezultacie rada nadzorcza odgrywa istotną rolę w procesie kształtowania efektywnego zarządzania spółką poprzez kontrolę, strategiczne decyzje, ocenę, motywację i doradztwo zarządowi, a także utrzymanie odpowiednich zasad korporacyjnych. Jej obecność i aktywność są istotne dla zapewnienia dobrej kondycji i sukcesu całej spółki.

Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej rozprawy uwidocznily zaangażowanie większości rad nadzorczych we wszystkie ich cztery funkcje służbowe, co z pewnością przekłada się na realne wsparcie zarządzających w zakresie poprawy efektywności zarządzania spółką.

4.3.1.10. Opis wyników ankiety – wpływ kompetencji rad nadzorczych na równowagę relacji organów spółki Skarbu Państwa

10 badanych wskazało, że w spółkach, które reprezentują, wystąpił konflikt wśród członków rady nadzorczej, który uniemożliwił dalszą ich wspólną pracę. Nieliczni badani (5 osób) wskazali, że taki konflikt zakończył się odwołaniem jednej lub obu stron konfliktu (Rysunek 4.33).



Rysunek 4.33 Konflikty wśród członków rady nadzorczej, które uniemożliwiły dalszą ich wspólną pracę

Źródło: opracowanie własne

Według J. Jeżaka najważniejszymi czynnikami budowania efektywnego ładu korporacyjnego są osobowość i postawa osób wchodzących w skład organu zarządczego oraz nadzorczego, co oznacza, że „w każdym przypadku organy te nie powinny pracować w atmosferze wzajemnej niechęci czy animozji. Przeciwnie, powinny się nawzajem uzupełniać. Organ nadzorczy powinien być dla organu zarządzającego partnerem i doradcą, a nie tylko wymagającym egzaminatorem, umacniać jego świadomość dobrego działania i uzmysławiać, gdzie znajdują się

plaszczyny braku efektywności działania, jeśli wymaga tego sytuacja”⁶⁰⁴. Z przedstawionych danych wynika, że prawie 85 respondentów nigdy nie było uczestnikami ani nawet naocznymi świadkami otwartych konfliktów między przedstawicielami obu gremium spółki. Może to świadczyć o tym, iż świadomie bądź nieświadomie obie strony – tzn. zarówno zarząd, jak i rada – znają stwierdzenie przytoczone przez J. Jeżaka i dla własnego dobra oraz dobra spółki nie wychodzą poza drobne różnice zdań.

Znacząca większość badanych (98 osób) wskazała, że w spółkach, które reprezentują nigdy nie było sytuacji zwrócenia się zarządu do właścicieli spółki, aby podjęli oni uchwałę udzielającą zgodę na dokonanie czynności, na którą wcześniej rada nadzorcza nie wyraziła zgody (Rysunek 4.34).



Rysunek 4.34 Zwrócenie się zarządu do właścicieli spółki, aby podjęli oni uchwałę udzielającą zgodę na dokonanie czynności, na którą wcześniej nie zgodziła się rada nadzorcza

Źródło: opracowanie własne

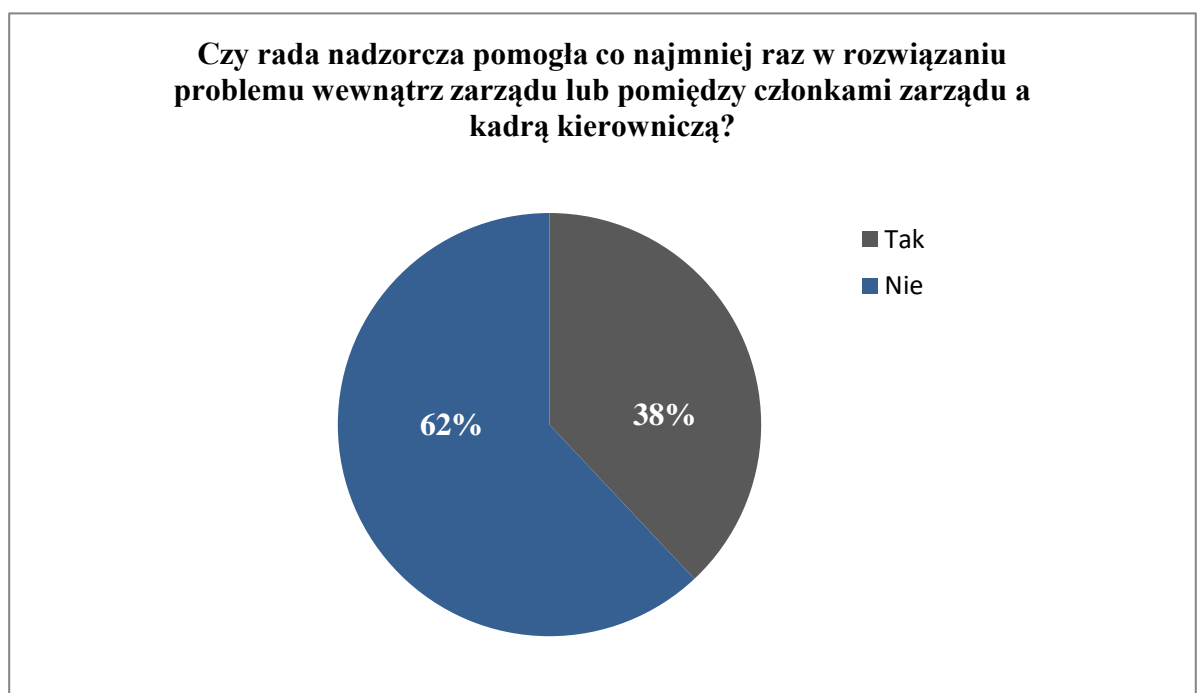
Z przedstawionych danych wynika, że tak mała liczba respondentów (2 osoby na 100 badanych), którzy jako zarząd byli świadkami albo osobiście zwrócili się do

⁶⁰⁴ J. Jeżak, *Lad korporacyjny. Doświadczenia światowe...*, s. 200.

właścicieli spółki o uchylenie drogą podjęcia odpowiedniej uchwały, brak zgody ze strony nadzoru na dokonanie określonej czynności może świadczyć o tym, że:

- 1) nie było nigdy takiej potrzeby,
- 2) zarząd, chcąc zachować dobre relacje z radą, nie wystosował takiej prośby do właścicieli spółki.

Co trzecia badana osoba (38 osób) wskazała, że w jej spółce rada nadzorcza pomogła co najmniej raz w rozwiązaniu problemu pomiędzy członkami zarządu lub pomiędzy nimi a kadrą kierowniczą (Rysunek 4.35).



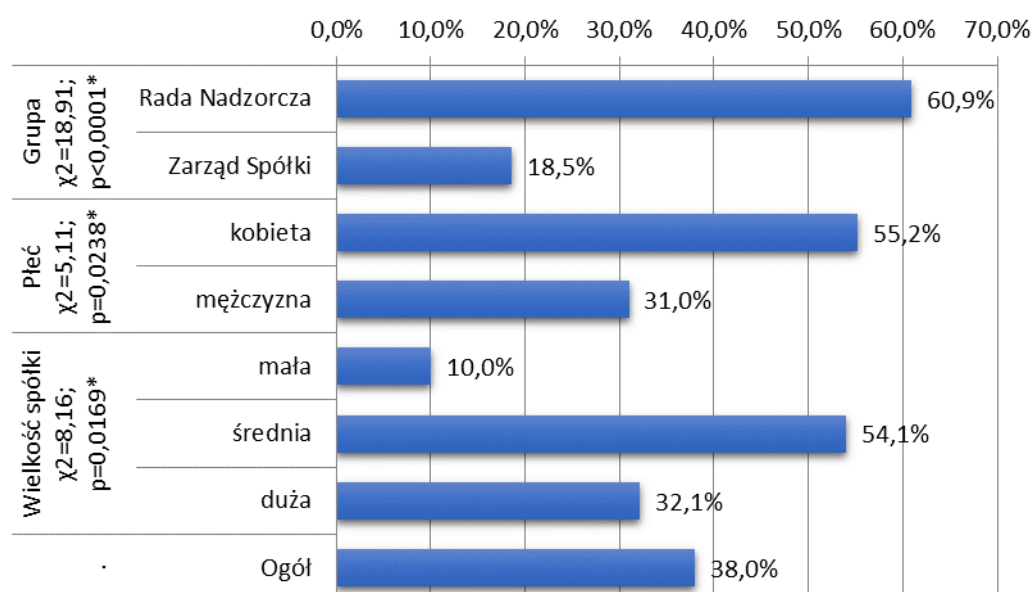
Rysunek 4.35 Pomoc rady nadzorczej w rozwiązaniu problemu wewnątrz zarządu lub pomiędzy członkami zarządu a kadrą kierowniczą

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionych danych wynika, że 62 respondentów nie ma doświadczenia z sytuacją, w której rada nadzorcza partycypowała w rozwiązaniu konfliktów pomiędzy członkami zarządu lub pomiędzy nimi a kierownictwem spółki. Interesująca jest rozpiętość pozytywnych odpowiedzi na to pytanie, gdzie aż prawie 61% całości badanej grupy członków rady było świadkami lub uczestnikami takich sytuacji w porównaniu do niecałych 19% spośród członków zarządu. Można się tylko domyślać, iż wynika to

z braku chęci przyznania ze strony zarządu, że sami nie zawsze są w stanie rozwiązać każdy konflikt, ewentualnie nie traktują oni nieoficjalnej rozmowy jako wsparcia mediacyjnego, w przeciwieństwie do członków rady, którzy podkreślają swój udział, chcąc wyraźnie zobrazować zaangażowanie w wykonywanie obowiązków wobec spółki w sferze równoważenia wzajemnych relacji organów spółki.

W odniesieniu do badania wpływu wybranych zmiennych na rozpatrywane zagadnienie analiza statystyczna wykazała istotne zróżnicowanie w przypadku grupy ($p < 0,0001$), płci ($p = 0,0238$) oraz wielkości spółki ($p = 0,0169$) (Rysunek 4.36).



χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p < 0,05$

Rysunek 4.36 Pomoc rady nadzorczej w rozwiązaniu problemu pomiędzy członkami zarządu lub pomiędzy nimi a kadrą kierowniczą a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne

Istotnie ww. zdarzenie zostało dostrzeżone częściej przez osoby zasiadające w radach nadzorczych (60,9%) niż w zarządach spółki (18,5%), przez badane kobiety (55,2%) niż badanych mężczyzn (31,0%) oraz przez osoby zatrudnione w średnich spółkach (54,1%) niż w spółkach małych (10,0%) lub dużych (32,1%).

4.3.1.11. Opis wyników eksploracji ankietowej – podsumowanie wpływu kompetencji rad nadzorczych na równoważenie relacji organów spółki Skarbu Państwa

Termin *corporate governance*, tłumaczony m.in. jako ład korporacyjny, odnosi się głównie „(...) do wzajemnych powiązań i zależności, występujących pomiędzy organami spółek oraz relacji z innymi grupami interesariuszy”⁶⁰⁵. J. Jeżak, bazując na definicji OECD, również stwierdził, że „ład korporacyjny to sieć relacji między kadrą zarządzającą spółek a ich organami nadzorczymi, akcjonariuszami”⁶⁰⁶. Równoważenie relacji między organami spółki jest zatem zasadniczym punktem w wykazie funkcji gremium nadzorczego, który – prawidłowo prowadzony – wpływa na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego. Z badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy wynika, że rady są zaabsorbowane tą sferą w ramach pełnionych obowiązków. Większość respondentów przyznała, że każdy organ spółki unika wszelkich sytuacji konfliktowych, czego potwierdzeniem jest oświadczenie 85 respondentów, którzy nigdy nie byli uczestnikami ani też świadkami otwartych zatargów pomiędzy organami spółki. Jak powiedział rzymski historyk i pisarz Gaius Sallustius Crispus w I wieku p.n.e. „Zgodą rosną małe sprawy, niezgodą choćby największe upadają”. Konflikty, które nie są rozwiązywane, budują atmosferę napięcia, mogą nawet dezorganizować pracę, opóźniać realizację celów⁶⁰⁷. Zaangażowanie rady nadzorczej na tej płaszczyźnie funkcjonowania struktur ładu korporacyjnego jest istotne ze względu chociażby na jej dystans do wewnętrznych relacji w spółce, wynikających z rzadszych kontaktów osobistych z przedstawicielami pozostałych organów spółki. To z kolei daje szansę na realną ocenę sytuacji i znalezienie obszarów kompromisu, a tym samym rozwiązanie sporu.

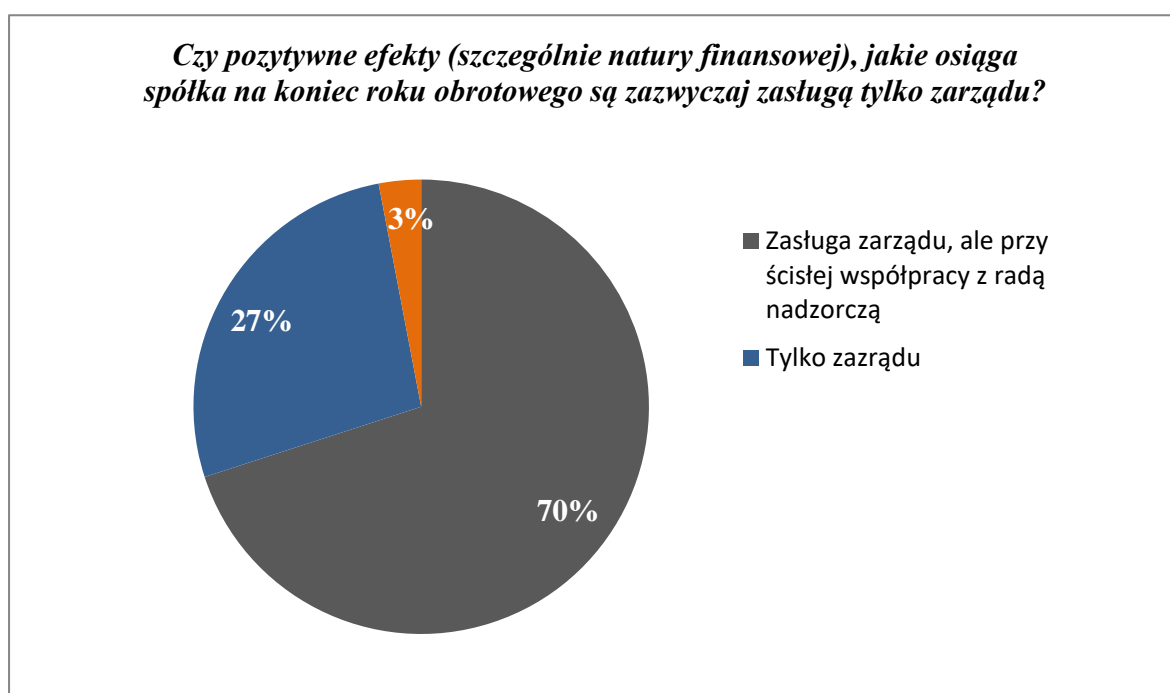
⁶⁰⁵ W. Walczak, *Standardy nadzoru korporacyjnego w spółkach komunalnych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, t. 31, nr 2, s. 85.

⁶⁰⁶ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, s. 10.

⁶⁰⁷ K. Wojtoszek, *Zarządzanie przez konflikt. Teoria przeciwko praktyce*, „Prace Naukowe WWSZiP” 2014, nr 26(1), s. 59.

4.3.1.12. Opis wyników ankiety – wpływ kompetencji rad nadzorczych na budowanie efektywnego ładu korporacyjnego

Większość badanych (70 osób) wskazała, że pozytywne efekty, jakie spółka osiągnęła na koniec roku obrotowego w różnych sferach jej działalności (przede wszystkim finansowej), są zasługą zarządu, ale przy ścisłej współpracy z radą nadzorczą i uwzględnianiu ich sugestii/opinii. Co czwarty badany (27 osób) uznał, że jest to wyłącznie zasługa zarządu spółki, zaś 3 respondentów sukces przypisuje z kolei wyłącznie radzie nadzorczej (Rysunek 4.37).



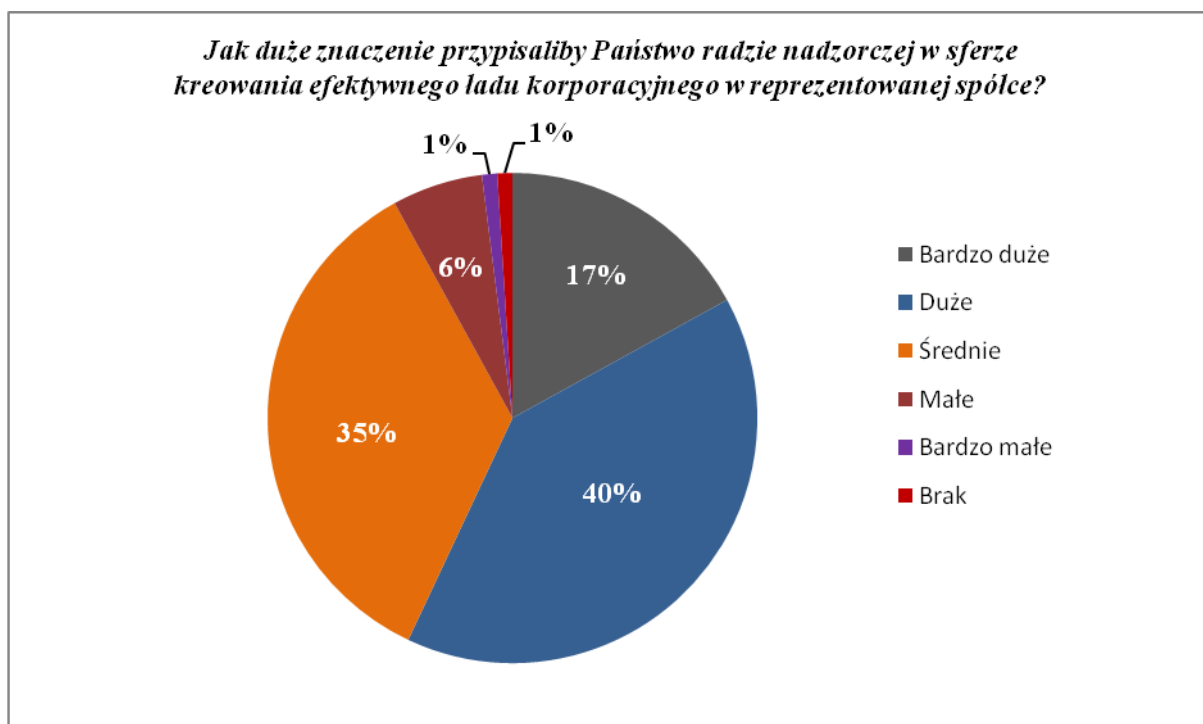
Rysunek 4.37 Grupa odpowiedzialna za pozytywne efekty, jakie osiągnęła spółka na koniec roku obrotowego

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionych danych wynika, że według ok. trzech czwartych respondentów zarząd i rada realizują swoją obowiązki w ramach przyznanych im praw i obowiązków wynikających z kodeksu spółek handlowych, co równocześnie świadczy o potrzebie współpracy obu organów w celu budowania efektywnego ładu korporacyjnego.

Największa liczba respondentów (40 osób) przypisała radzie nadzorczej duże znaczenie w sferze kreowania efektywnego ładu korporacyjnego w reprezentowanej

spółce. Pozostali badani nadali jej średnie znaczenie (35 osób), a najmniejsza liczba respondentów (17 osób) stwierdziła, że ma bardzo duży wpływ na badany obszar. Tylko nieliczni wskazali albo na brak znaczenia rady nadzorczej (1 osoba), albo jej małe (6 osób) lub bardzo małe (1 osoba) znaczenie (Rysunek 4.38).



Rysunek 4.38 Znaczenie rady nadzorczej w sferze kreowania efektywnego ładu korporacyjnego

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionych danych wynika, że na kolejne ważne pytanie stanowiące *clou* weryfikacji hipotezy postawionej w niniejszej rozprawie, zdecydowana większość respondentów (75 osób, z tego 90% całości grupy ze strony rad nadzorczych i 76,5% zarządu), odpowiedziała twierdząco, przyznając niewątpliwy udział radzie nadzorczej w budowaniu efektywnego ładu korporacyjnego, przy czym 40 badanych uważa, iż rada ma duży udział, a tylko znikomy procent, że mały albo żaden. Jak widać, obie bezpośrednio zaangażowane strony, czyli rada i zarząd, dostrzegają udział tego pierwszego w docelowej poprawie efektywności *corporate governance*.

4.3.1.13. Opis wyników eksploracji ankietowej – podsumowanie funkcji rady nadzorczej spółek Skarbu Państwa w procesie kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego

Z badania wynika, że rada nadzorcza pełni istotną funkcję w kwestii budowania efektywnego ładu korporacyjnego. Entuzjazm w przyznaniu radzie nadzorczej dużego w tym udziału mógł jednak wynikać z niezrozumienia znaczenia samego sformułowania „efektywny ład korporacyjny”; można go było pomylić z wpływem tego organu na efektywne zarządzanie spółką. Z tego względu ten obszar wymaga dodatkowych badań, szczególnie w sferze wpływu rad nadzorczych na równowagę interesów i wzajemnych relacji organów spółki, choć bazując jedynie na wynikach badania ankietowego nr 1 przedstawionego w niniejszej rozprawie, można stwierdzić, że współdziałanie było dość oczywiste, przy czym partycypacja innych organów była jednocześnie równie istotna.

4.3.2. Eksploracja ankietowa nr 2

Badanie ilościowe właściwe przeprowadzone było w okresie styczeń – luty 2023 r. wśród członków nadzoru i zarządu spółek z udziałem Skarbu Państwa. Odpowiedzi respondentów udzielone w ramach pierwszej eksploracji ankietowej na próbie celowej przedstawiały zbyt pozytywny obraz rad nadzorczych. Nie jest bowiem tajemnicą, że zaangażowanie rad nadzorczych szczególnie spółek z udziałem Skarbu Państwa jest czasami poddawane negatywnej ocenie, jak również ich merytoryczne i praktyczne przygotowanie do pełnienia funkcji nadzorczej wywołuje niekiedy kontrowersje. Respondenci odpowiadający na pytania ankiety nr 1 przeprowadzonej w latach 2020 – 2021 r. wystawili wręcz „laurkę” organowi nadzorcemu. Z tego właśnie względu autorka rozprawy wyszła z założenia, że badani, wypełniając ankiety (również papierowo, co ograniczało ich anonimowość) zaznaczyli odpowiedzi, które według nich były oczekiwane, a nie przedstawiające stan faktyczny. Z tego powodu autorka po opracowaniu kwestionariusza badania właściwego (nr 2) przekazała link internetowy do niej reprezentantowi Ministerstwa Aktywów Państwowych, przy czym działanie to było poprzedzone wnioskiem formalnym złożonym w Ministerstwie.

Przedstawiciel MAP rozesłał link z dostępem do ankiety do przedstawicieli zarządów oraz rad nadzorczych JSSP i SWSP. Po tygodniu wypełniono ponad 100 ankiet, a w połowie lutego 2023 roku eksploracja liczyła już 311 wypełnionych formularzy.

Bazując na doświadczeniu z pierwszego badania w ankiecie nie uwzględniono odpowiedzi typu: „nie dotyczy” ze względu na zbyt częsty wybór tej opcji ze strony członków zarządu. Pytani kulturalowo o przyczynę typowania tej odpowiedzi niektórzy twierdzili, że rada nadzorcza powinna ograniczyć się do zatwierdzania wszelkich sprawozdań i nie powinna ingerować w sprawy spółki wychodzące poza ten obszar, co w praktyce zawężyłoby jej aktywność do zakresu czynności komisji rewizyjnej.

Badanie ilościowe asynchroniczne (każdy, kto otrzymał link do ankiety mógł ją wypełnić w dowolnym momencie)⁶⁰⁸ zostało przeprowadzone za pomocą techniki CAWI (ang. *Computer - Assisted Web Interviewing*) za pośrednictwem strony internetowej: www.webankieta.pl. Technika CAWI polega na samodzielnym wypełnieniu kwestionariusza przez respondenta na sprzęcie podłączonym do internetu (komputerze, telefonie, laptopie etc.)⁶⁰⁹.

W ankiecie wzięło udział 311 osób pełniących funkcje członka zarządu bądź rady nadzorczej (niektórzy piastowali jednocześnie te dwa stanowiska w różnych spółkach. Mężczyźni stanowili zdecydowaną większość badanej grupy, czyli 258 osób, co daje 82,96% ogólnej liczby respondentów. Najwięcej badanych było w wieku 40–50 lat oraz 50–60 lat, ze stażem pracy od 5 do 8 lat na stanowisku członka rady nadzorczej/zarządu oraz z doświadczeniem w dwóch spółkach, w których zajmowali powyżej wymienione funkcje. Respondenci w większości reprezentowali spółki akcyjne z liczbą zatrudnionych powyżej 250 osób.

⁶⁰⁸ D. Batorski, M. Olcoń - Kubicka, *Prowadzenie badań przez Internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*, „Studia Socjologiczne” 2006, nr 3(182), s. 103.

⁶⁰⁹ Główny Urząd Statystyczny, *Badanie ilościowe i jakościowe*. Pozyskano z: https://lublin.stat.gov.pl/files/gfx/lublin/pl/defaultstronaopisowa/1244/1/1/badania_ilosciowe_i_jakoscio_we.pdf (dostęp: 3.01.2023).

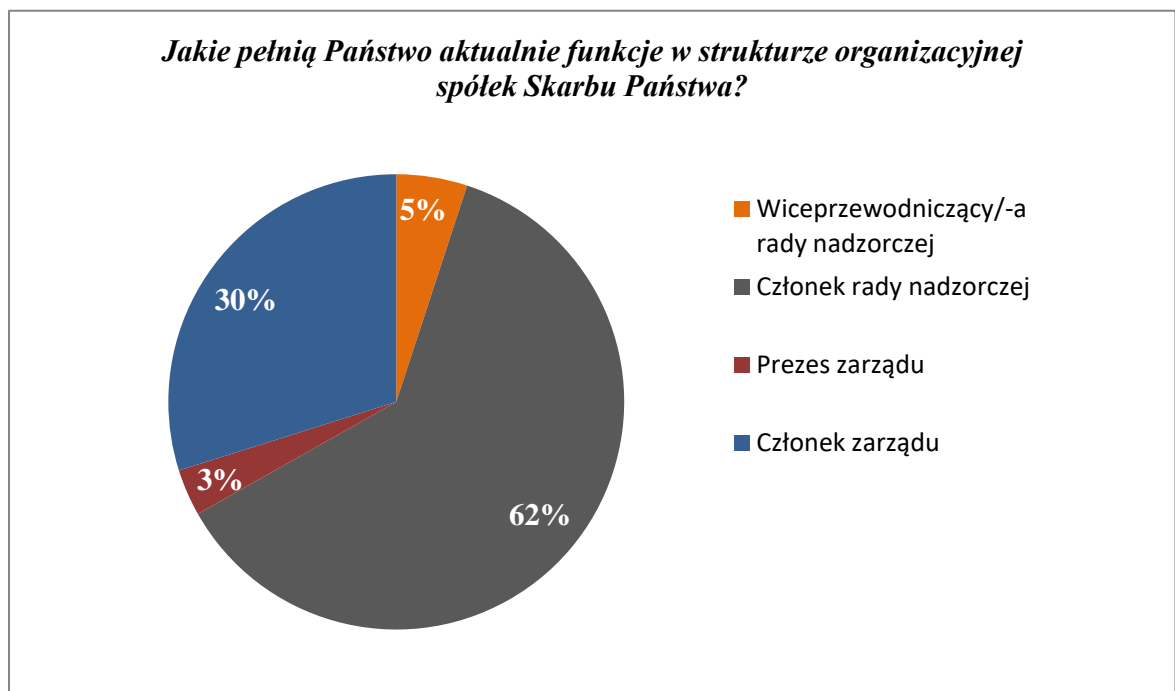
Tabela 4.4 Charakterystyka badanych ankiety nr 2

Zmienna	Kategoria	n	%
		<i>LICZBA PRZYPADKÓW</i>	<i>ODSETEK BADANYCH</i>
Grupa	rada nadzorcza	238	66,3
	zarząd spółki	121	33,7
Płeć	kobieta	53	17,04
	mężczyzna	258	82,96
Staż pracy na obecnym stanowisku	do 3 lat	45	14,47
	3–5 lat	83	26,69
	5–8 lat	89	28,62
	8–12 lat	70	22,51
	powyżej 13 lat	24	7,72
Ilość spółek, gdzie pełnili funkcje członka nadzoru bądź zarządu	1	60	19.29
	2	86	27.65
	3	73	23.47
	4–6	59	18.97
	7–9	18	5.79
	>9	15	4.82
Rodzaj spółki	spółka z o. o.	105	33,76
	spółka akcyjna	171	54,98
	spółka akcyjna i spółka z o. o.	35	11,25
Liczba zatrudnionych osób w spółce	do 50 osób	5	1,65
	od 50 do 250 osób	99	32,67
	Powyżej 250 osób	230	75,91
Ogół		311	100

Źródło: opracowanie własne

W eksploracji uwzględniono również zajmowane aktualnie stanowisko w spółce, lecz ze względu na zdecydowanie nierówny podział, jeżeli chodzi o członków

nadzoru/zarządu w stosunku do prezesów, przewodniczących, sekretarzy i ich zastępców (dane przedstawiono poniżej na rysunku 4.39) postanowiono nie brać tytułatury pod uwagę i odnosić się ogólnie do dwóch badanych grup: członków rady nadzorczej i członków zarządu. Brak chęci uszczegółowienia pełnionej funkcji w spółce wynikał prawdopodobnie z woli utrzymania anonimowości. Na polskim rynku kapitałowym znajduje się bowiem ograniczona liczba spółek z udziałem Skarbu Państwa i ankietowani zapewne obawiali się identyfikacji. Informacja o pełnionej funkcji respondentów nie jest jednak kluczowa dla wyników badań.

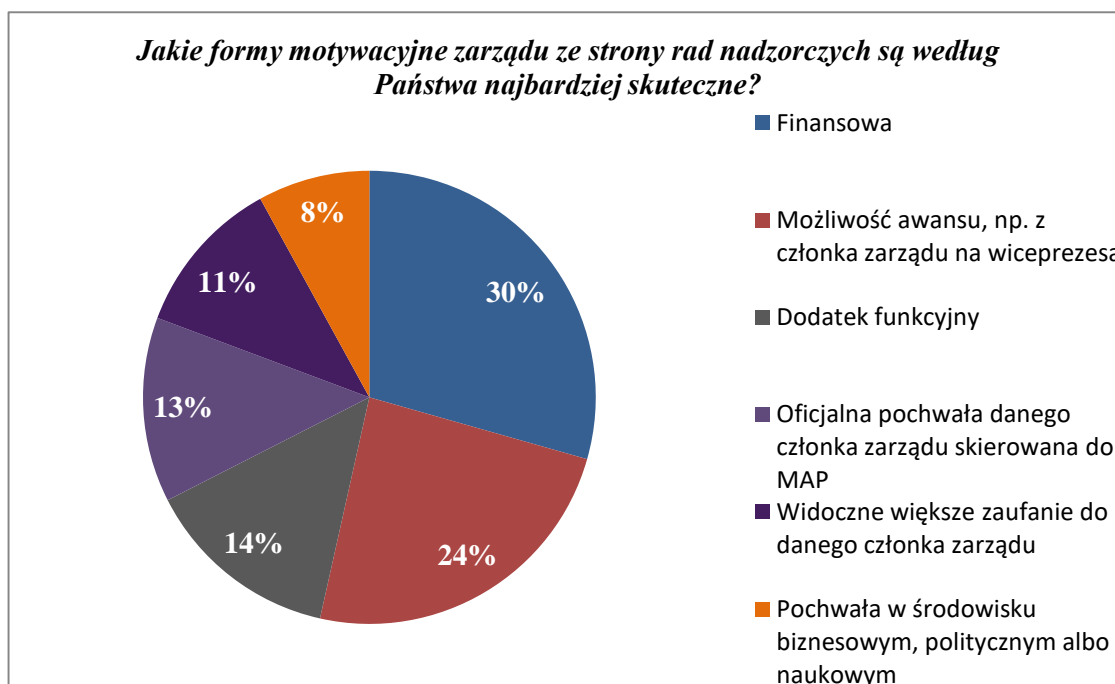


Rysunek 4.39 Oznaczone w ankiecie reprezentowane stanowiska

Źródło: opracowanie własne

Ze względu na spójny dla całej rozprawy cel, problem badawczy oraz hipotezę, wyniki badania nr 2 podzielono zgodnie ze schematem zastosowanym w przypadku pierwszej eksploracji, czyli sklasyfikowano odpowiedzi respondentów na kilka grup związanych z pełnioną funkcją gremium nadzorczego w ramach struktury *corporate governance*, czyli na role dotyczące poszczególnych stref zarządzania spółką oraz kształtowania interesów i relacji organów spółki.

4.3.2.1. Opis wyników eksploracji ankietowej w obszarze funkcji motywacyjno-doradczej rady nadzorczej

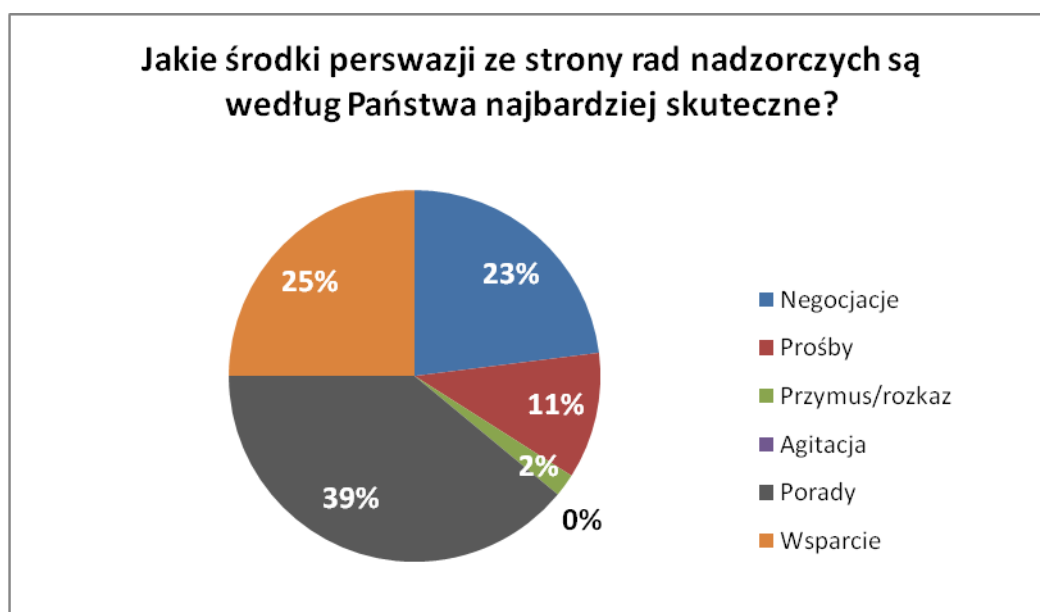


Rysunek 4.40 Najbardziej skuteczne formy motywacyjne zarządu ze strony rad nadzorczych

Źródło: opracowanie własne

W eksploracji nr 1 większość badanych (89 osób) potwierdziła fakt, że rada nadzorcza potrafi zmobilizować i realnie mobilizuje zarząd do bardziej efektywnej pracy na rzecz spółki, dlatego w ramach drugiej ankiety skonkretyzowano pytanie dotyczące form najbardziej skutecznych działań motywacyjnych dla zarządu ze strony nadzoru. Najwięcej osób, bo aż ponad 29% badanych (26,1% członków zarządu i 30,4% członków rad nadzorczych) opowiedziało się za impulsem natury pieniężnej jako najbardziej skutecznym środkiem motywacyjnym dla członków zarządu. Kolejnym ważnym aspektem jest możliwość awansu (24% ankietowanych, z tego 25% członków zarządu i 23,3% członków rad nadzorczych). Respondenci podkreślali również istotny aspekt dodatku funkcyjnego (14% osób – 15,3% członków zarządu i 13,6% członków rad nadzorczych) i oficjalną pochwałę członka zarządu do MAP (13% respondentów, przy czym 11,9% członków zarządu i 14,6% członków rad nadzorczych). Należy zwrócić uwagę na fakt, że dla członków gremium wykonawczo-zarządzającego ważniejsze od pochwały było widoczne większe zaufanie, za czym głosowało 13,5%

badanych. Z kolei według samych członków rad nadzorczych istotniejsze od dodatku funkcyjnego jest oficjalna pochwała członka zarządu do Ministra Aktywów Państwowych (14,6% ankietowanych).

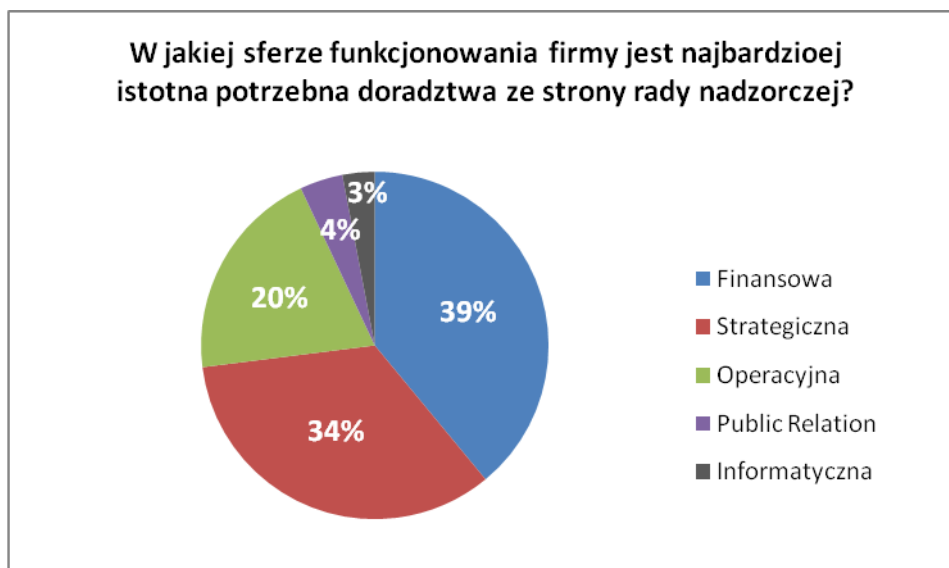


Rysunek 4.41 Najbardziej skuteczne środki perswazji zarządu ze strony rad nadzorczych

Źródło: opracowanie własne

Według ok. 39% ankietowanych (36,8% członków zarządu i 39,1% członków rad nadzorczych) nadzór powinien skupić się na funkcji doradczej, a dopiero w dalszej kolejności na wsparciu, za którym opowiedziało się tylko ok. 25% badanych (28,5% członków zarządu i 23,3% członków rad nadzorczych) oraz negocjacjach, za którymi opowiedziało się 23% osób (18,2% członków zarządu i 25,3% członków rad nadzorczych).

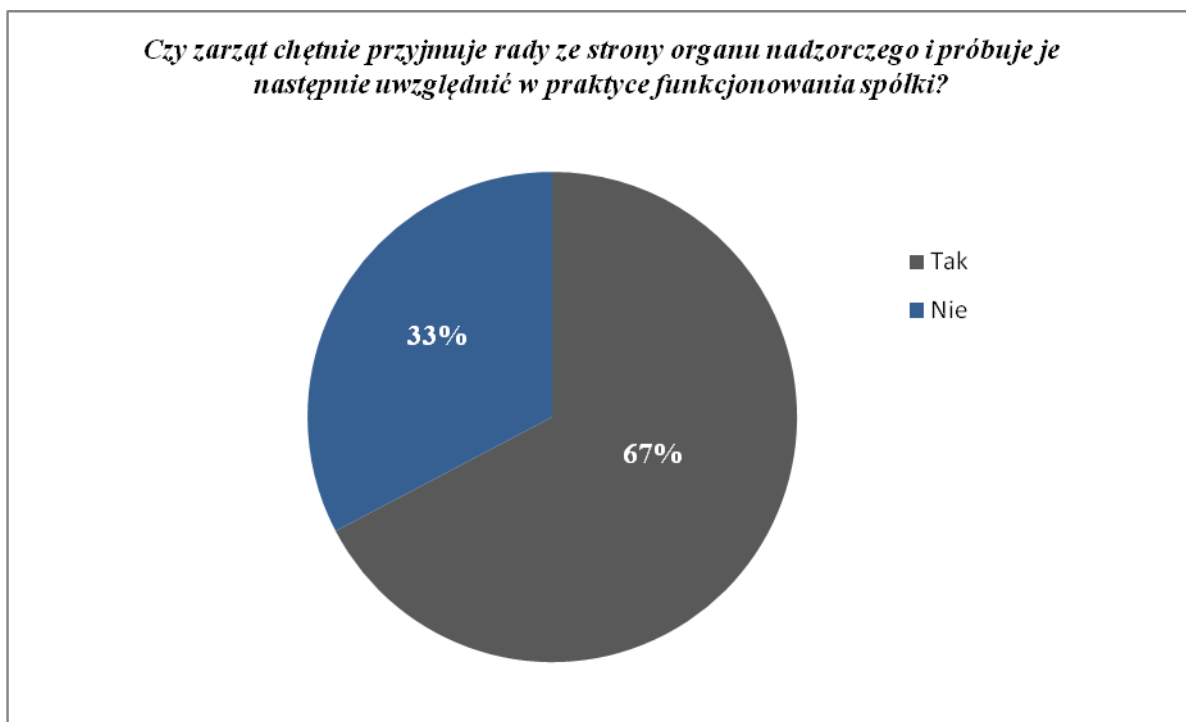
Jak wynika z powyższych danych, biorąc pod uwagę grupę tylko członków rad nadzorczych, widzimy, że bardziej istotne są dla nich negocjacje z zarządem aniżeli samo wsparcie, choć różnica między nimi jest stosunkowo niewielka, bo wynosi tylko 2 punkty procentowe. Dalsze środki perswazji, takie jak prośby, przymus czy agitacja, mają już zdaniem badanych niewielkie znaczenie, a dwie ostatnie pozycje są nieistotne z punktu widzenia członków zarządu (przymus – 0,3%, agitacja 0%).



Rysunek 4.42 Najbardziej istotne formy doradztwa rad nadzorczych

Źródło: opracowanie własne

W badaniu nr 1 ponad $\frac{3}{4}$ osób (78 badanych) potwierdziło aktywne wypełnianie obowiązków ze strony nadzoru na płaszczyźnie wspierania zarządu w formie doradczej we wszystkich kluczowych aspektach działalności spółki. Dane te wymagały jednak doprecyzowania, które sfery funkcjonowania firmy są w centrum zainteresowania rad nadzorczych bądź też wymagają największego wsparcia merytorycznego z ich strony. Z tego względu w ramach badania nr 2 postanowiono doprecyzować tę kwestię. Wyniki wskazują, że rada nadzorcza powinna przede wszystkim doradzać zarządowi w sferze finansowej – ponad 38% ankietowanych (46% członków zarządu i 35% członków rad nadzorczych) i strategicznej – ponad 32% respondentów (32,8% członków zarządu i 33,1% członków rad nadzorczych). Zaskoczeniem w przypadku tego pytania jest fakt, iż ponad 19% badanych uważa, że rada nadzorcza powinna doradzać zarządowi w kwestiach operacyjnych. Poszczególne grupy respondentów miały jednak skrajnie odmienne zdanie na ten temat, gdyż rady nadzorcze opowiedziały się za tą formą doradczą w 24,3%, a zarząd jedynie 2,4%. Nie jest tajemnicą, że gremium zarządcze jest generalnie przeciwne co do ingerencji rady na płaszczyźnie operacyjnej spółki, dlatego więcej osób z tej grupy opowiadało się za doradzaniem ze strony nadzoru w kwestiach bardziej PR-owych (ponad 10% ankietowanych członków zarządu) niż operacyjnych.

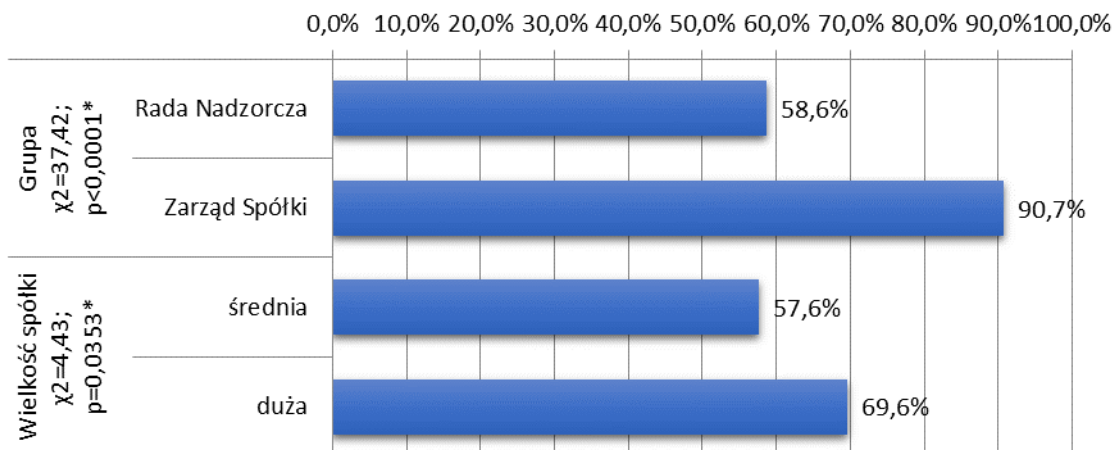


Rysunek 4.43 Deklaracja korzystania przez zarząd z doradztwa rad nadzorczych

Źródło: opracowanie własne

Ponad 67% respondentów uważa, że zarząd chętnie przyjmuje rady ze strony nadzoru, przy czym opowiedziało się za tym ponad 91% członków zarządu a tylko ok. 59% członków rady. Istnieje zatem różnica zdań na ten temat między radą nadzorczą a zarządem, co oczywiście wynika ze stanowiska każdej z tych grup w odniesieniu do przedmiotu pytania.

W odniesieniu do badania wpływu wybranych zmiennych na rozpatrywane zagadnienie analiza statystyczna wykazała istotne zróżnicowania w przypadku grupy ($p < 0,0001$) oraz wielkości spółki ($p = 0,0353$). Istotnie twierdzącą odpowiedź na powyższe zagadnienie wskazało więcej badanych osób zasiadających w zarządach spółki (90,7%) niż w radach nadzorczych (58,6%) oraz osób zatrudnionych w dużych spółkach (69,6%) w stosunku do badanych pracujących w średnich spółkach (57,6%) (Rysunek 4.44).

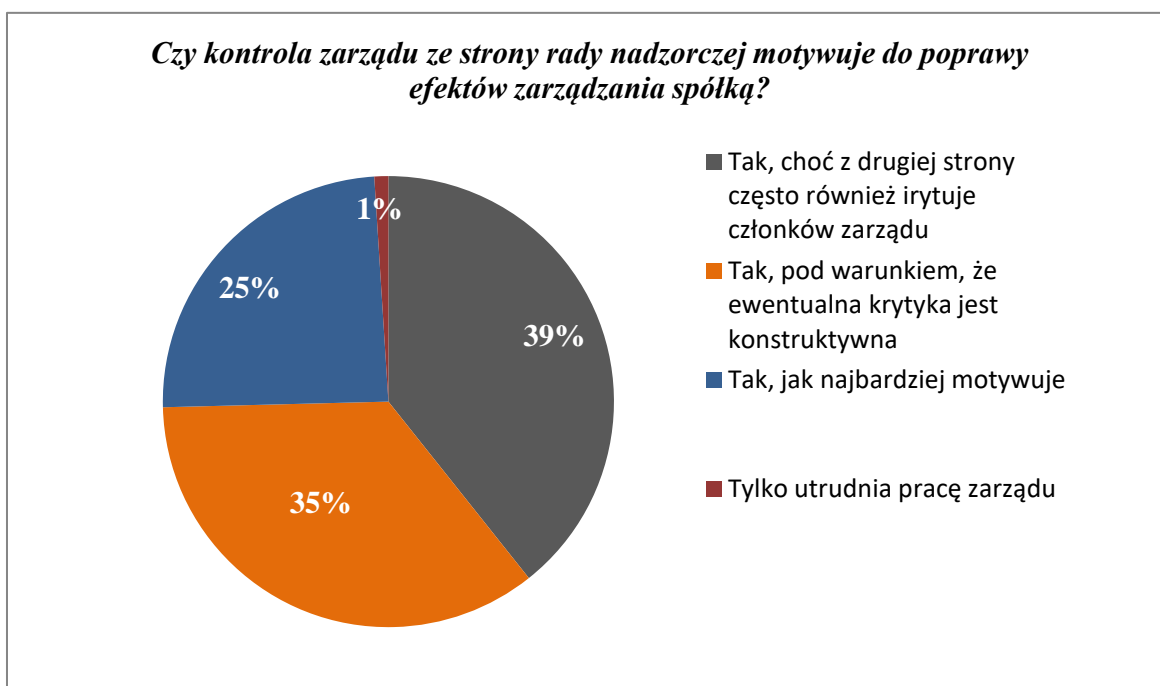


χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p<0,05$

Rysunek 4.44 Deklaracja korzystania przez zarząd z doradztwa rad nadzorczych a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 4.45 Motywacyjna funkcja kontrolna zarządu ze strony rad nadzorczych w kwestii poprawy efektów zarządzania spółką

Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi na to pytanie pokazują, że gremium nadzorcze jest istotnym organem firmy, gdyż motywuje zarząd do poprawy efektywności zarządzania spółką. Ponad 74,6% respondentów podkreśliło ten fakt, ale dla części z nich (35,3% wszystkich respondentów łącznie, z tego 39,83% badanej grupy zarządczej i 33,18% organu nadzorczego) „pod warunkiem, że ewentualna krytyka jest konstruktywna”, a dla pozostałych 39,3% badanych (33,05% respondentów obecnie pełniących funkcje członków zarządu, a 41,36% rady nadzorczej), nadzór motywuje zarządzających do poprawy efektywności zarządzania spółką, ale „często też irytuje członków zarządu”.

14,41% ankietowanych członków zarządu stwierdziło, że nadzór czasami ich motywuje, ale częściej utrudnia im pracę, co daje w sumie 16,95% negatywnych odpowiedzi w tej grupie badawczej (2,54% stwierdziło, że „tylko utrudnia pracę”). Pozytywnych odpowiedzi nt. motywacji zarządu przez rady nadzorcze pod określonymi, powyżej opisanymi warunkami, udzieliło natomiast 83,05% wszystkich ankietowanych, co jest z kolei zbieżne z wynikami ankiety nr 1.

4.3.2.2. Opis wyników eksploracji ankietowej – podsumowanie funkcji motywacyjno-doradczej

W ramach mechanizmu ładu korporacyjnego podstawową funkcją rad nadzorczych zaraz po kontroli są działania motywacyjne i doradztwo członkom zarządu⁶¹⁰. W odniesieniu do problematyki poruszanej w niniejszej rozprawie istotna jest teoria agencji, która uwzględnia rozbieżności oczekiwań pomiędzy akcjonariuszami/udziałowcami (i tym samym powołanymi przez nich członkami nadzoru) a zarządem⁶¹¹. Menedżerowie niechętnie bowiem podejmują jakiegokolwiek ryzyko ze względu na ograniczone zyski, nagrody z wykorzystania ryzykownych szans dla biznesu⁶¹². Z uwagi na brak możliwości permanentnego kontrolowania swoich agentów pryncypałowie muszą zadbać o sferę systemu motywacyjnego. Miałby on

⁶¹⁰ S. Gillan, *Recent Developments in Corporate Governance: An overview*, “Journal of Corporate Finance” 2006, s. 382.

⁶¹¹ J. R. Busenbark, R. Krause, S. Boivie, S. D. Graffin, *Toward a Configurational Perspective on the CEO: A Review and Synthesis of the Management Literature*, “Journal of Management” 2016, nr 42(1), s. 254.

⁶¹² R. P. Beatty, E. J. Zajac, *Managerial incentives, monitoring, and risk bearing: A study of executive compensation, ownership, and board structure in initial public offerings*, “Administrative Science Quarterly” 1994, nr 39, s. 315–316.

ułatwić kontrolę zachowań menedżerów i zachęcić ich do korzystania z wszelkich okazji biznesowych, które podniosą wartość spółki i zmaksymalizują zwrot z inwestycji akcjonariuszy/udziałowców⁶¹³.

W ramach ogólnego funkcjonowania spółki to rada nadzorcza, według B. Hausa, powinna podjąć się przede wszystkim funkcji inicjującej, ale działalność operacyjna i tym samym władza w spółce powinny zostać domeną zarządu⁶¹⁴. Istotne jest bowiem respektowanie swobody działania gremium wykonawczo-zarządzającego, żeby nie doprowadzić do jego „ubezwłasnowolnienia”⁶¹⁵.

Według badania autorki rozprawy rada nadzorcza powinna skupić się przede wszystkim na poradnictwie w sferze finansowej i strategicznej. Doradztwo w sprawach operacyjnych jest natomiast dość istotne z punktu widzenia nadzoru, a pomijane ze strony zarządu. Ci ostatni uważają zatem, że sfera operacyjna powinna pozostać tylko w gestii organu wykonawczo-zarządzającego. To on bowiem ponosi pełną odpowiedzialność za zarządzanie spółką⁶¹⁶. W radach nadzorczych zasiadają czasami również praktycy biznesu, zatem uważają się prawdopodobnie za ekspertów na tej płaszczyźnie, dlatego widząc dysfunkcje w zarządzaniu spółką, chcą im zapobiec.

Zarówno nadzór, jak i zarząd są zgodni co do funkcji doradczej rady jako jej najważniejszej roli, ale mijają się w kwestii wsparcia i negocjacji. Według gremium nadzorczego rada powinna zarząd wspierać, a w ostateczności negocjować z nim, natomiast dla organu zarządzającego-wykonawczego negocjacje są istotniejsze niż samo wsparcie. Różnica punktów procentowych między tymi dwoma środkami perswazji rad nadzorczych wśród członków zarządu jest jednak na tyle mała (dwa punkty procentowe), iż można uznać, że zarówno wsparcie, jak i negocjacje nadzoru z zarządem są dla tych ostatnich na równi pomocne podczas wypełniania funkcji służbowych.

Jeżeli chodzi o formy motywacyjne zarządu każda z badanych grup zgodnie uznała, że aspekt finansowy i możliwość awansu są najbardziej skuteczne, jednakże rada na trzecim i czwartym miejscu za najistotniejsze uznała po kolei dodatek funkcyjny i oficjalną pochwałę członka zarządu skierowaną do Ministerstwa Aktywów

⁶¹³ J. Światowiec-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012, s. 69, 71.

⁶¹⁴ Wypowiedź w czasie obrad konferencji *Praca kierownicza w nowoczesnym zarządzaniu*, organizowanej przez Katedrę Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010 r.

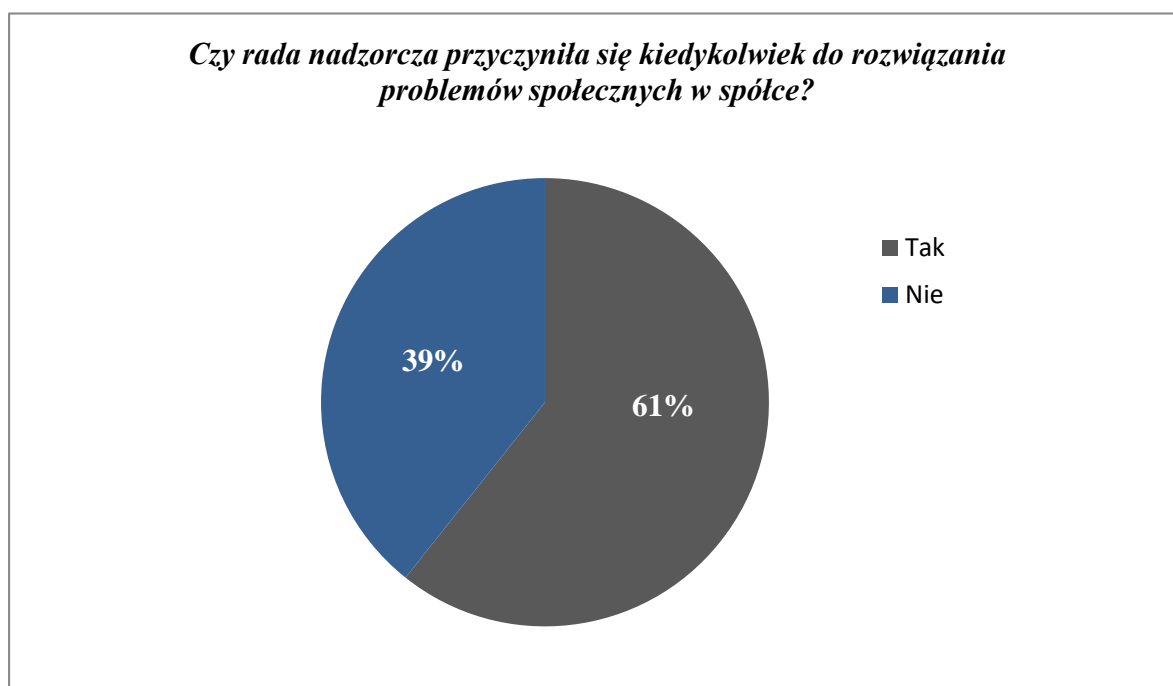
⁶¹⁵ J. L. Jr. Colley, J. L. Doyle, G. W. Logan, W. Stettinius, *Ład korporacyjny*, Liber, Warszawa 2005, s. 140, 149–150.

⁶¹⁶ Było to omawiane w części teoretycznej oraz opisie ankiety nr 1 niniejszej rozprawy.

Państwowych. Organ wykonawczy uznał jednak wyróżnienie do MAP za bardziej istotne niż nawet sam dodatek, choć i w tym przypadku różnica jest tak niewielka (jeden punkt procentowy), że można uznać te dwa środki perswazji za równie ważne dla członków organu zarządzająco-wykonawczego.

Dysproporcja udzielonych odpowiedzi pomiędzy obiema badanymi grupami występuje w przypadku pytania: „Czy zarząd chętnie przyjmuje rady ze strony nadzoru i próbuje je następnie uwzględnić w praktyce funkcjonowania spółki?”. Zarząd (86% badanych członków zarządu) niemalże jednoznacznie stwierdził, że nie ma z tym problemu, natomiast w przypadku nadzoru potwierdziło ten fakt jedynie 59% respondentów. Oznacza to, że 41% członków gremium nadzorczego twierdzi, że zarząd niechętnie słucha tego, co członkowie nadzoru mają do powiedzenia i nie uwzględnia ich wytycznych w toku zarządzania spółką. Z tych danych wynika też, że problem może mieć podłoże komunikacyjne w formie i sposobie przekazu informacji rady skierowanej do zarządu, albo z drugiej strony utrudnieniem może być brak informacji zwrotnej ze strony zarządu oraz brak dyskusji na rozważany temat po obu stronach organów spółki. Dokładne przyczyny takiego stanu rzeczy wymagają jednak dodatkowych badań, najlepiej w formie eksploracji fokusowych oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych. Najlepsze rezultaty w tym przypadku przyniosłyby zdecydowanie obserwacje, jednakże ze względu na charakter pracy obu gremium (np. konieczność zachowania tajemnicy służbowej) są one praktycznie niemożliwe do przeprowadzenia.

4.3.2.3. Opis wyników eksploracji ankietowej w obszarze funkcji kadrowej rady nadzorczej



Rysunek 4.46 Zaangażowanie rady w rozwiązanie problemów społecznych w spółce

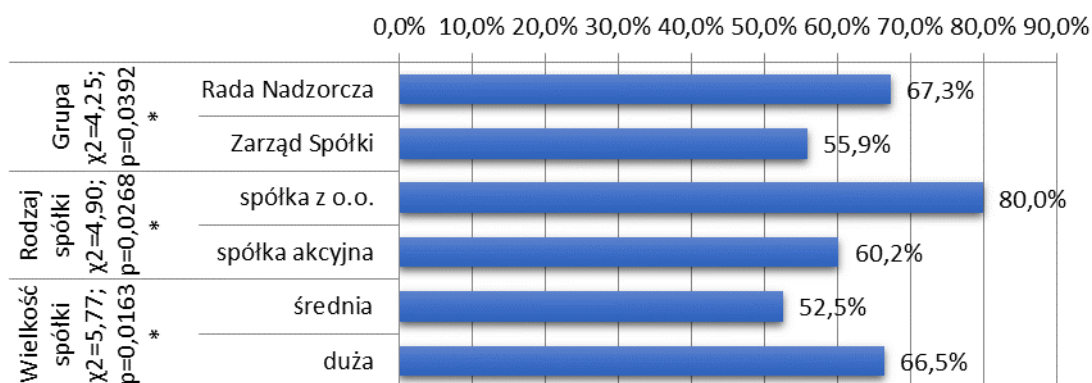
Źródło: opracowanie własne

Z danych otrzymanych w badaniu nr 1, dotyczących tego samego pytania, wynika, że w przypadku pomocy ze strony rady w rozwiązaniu problemów społecznych respondenci podzielili się niemalże po połowie z różnicą tylko 1 punktu procentowego na stronę braku wsparcia na tej płaszczyźnie. W przypadku drugiej ankiety respondenci w ponad 60% stwierdzili, że rada partycypowała w rozwiązaniu problemów społecznych w spółce. Podział głosów w drugim badaniu inaczej rozkładał się w grupie zarządczej niż w badaniu nr 1 (prawie 56% potwierdziło zaangażowanie rady w rozwiązanie sporu społecznego) i nadzorczej (ponad 67% respondentów zaznaczyła odpowiedź „tak”). Różnica ta wynika prawdopodobnie z chęci gloryfikowania swojej pracy ze strony rad nadzorczych, choć należy podkreślić, że oba gremia w większości odpowiedziały twierdząco na powyższe pytanie.

Niewyjaśnioną kwestią pozostaje różnica między opinią respondentów z pierwszego i drugiego badania. Może ona wynikać z zaangażowania danego organu

nadzorczego albo z jasno wyznaczonych przez akcjonariuszy/udziałowców priorytetów wobec konkretnych rad nadzorczych.

W odniesieniu do badania wpływu wybranych zmiennych na rozpatrywane zagadnienie analiza statystyczna wykazała istotne różnicowania w przypadku grupy ($p=0,0392$), rodzaju spółki ($p=0,0268$) oraz wielkości spółki ($p=0,0163$). Istotnie twierdzącą odpowiedź na powyższe zagadnienie wskazało więcej badanych osób zasiadających w radach nadzorczych (67,3%) niż zarządach spółki (55,9%), osób pracujących w spółkach z o.o. (80,0%) w stosunku do badanych zatrudnionych wyłącznie w spółkach akcyjnych (60,2%) oraz osób zatrudnionych w dużych spółkach (66,5%) w stosunku do badanych pracujących w średnich spółkach (52,5%) (Rysunek 4.47).

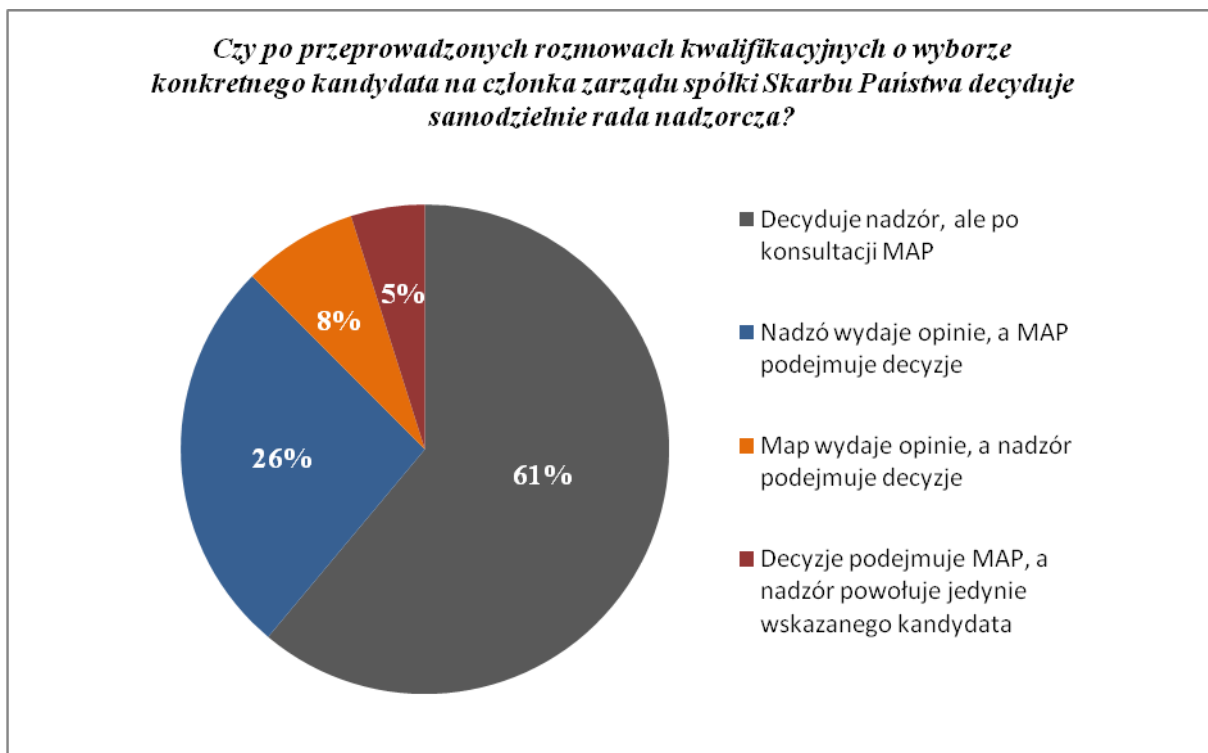


χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p < 0,05$

Rysunek 4.47 Zaangażowanie rady w rozwiązanie problemów społecznych w spółce, a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 4.48 Wybór kandydata na członka zarządu w spółkach Skarbu Państwa

Źródło: opracowanie własne

Z ankiety wyraźnie wynika, że o wyborze kandydata na członka zarządu spółek Skarbu Państwa decyduje rada nadzorcza po konsultacji z właścicielem (61,86% zarząd i 63,18% rada nadzorcza), którym w przypadku spółek Skarbu Państwa jest Minister Aktywów Państwowych. Liczba głosów w każdym z badanych gremium rozkładała się bardzo podobnie w przypadku każdej odpowiedzi na powyższe pytanie.

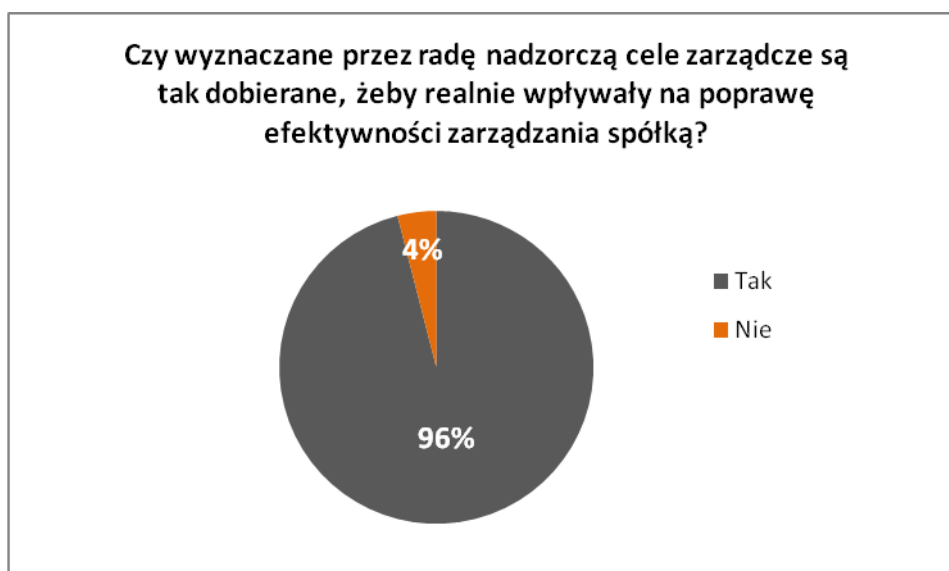
4.3.2.4. Opis wyników eksploracji ankietowej – podsumowanie funkcji kadrowej rady nadzorczej

Funkcja kadrowa rady nadzorczej wzbudza nie mniejsze kontrowersje niż jej rola doradcza w kwestiach operacyjnych, szczególnie wśród członków zarządu. Wynika to prawdopodobnie z braku zrozumienia obszaru działania rady w tej materii, bowiem istnieją sytuacje, w których rada nadzorcza może mieć wpływ lub ingerować w politykę kadrową spółki. Przede wszystkim dotyczy to sytuacji, gdy decyzje personalne

podejmowane przez zarząd mogą mieć istotny wpływ na sytuację finansową, reputację lub strategiczne cele spółki.

Warto zauważyć, że większość decyzji personalnych pozostaje w gestii zarządu, a rada nadzorcza działa raczej w roli doradczej lub jako organ nadzoru, a nie podejmuje bezpośrednio decyzje personalne. Jednakże, w przypadku istotnych kwestii personalnych, rada może wywierać presję na zarząd w celu zmiany polityki kadrowej w interesie spółki i jej właścicieli.

4.3.2.5. Opis wyników eksploracji ankietowej w obszarze funkcji kontrolnej rady nadzorczej



Rysunek 4.49 Cele zarządcze ustalane przez radę nadzorczą i ich przełożenie na poprawę efektywności zarządzania spółką

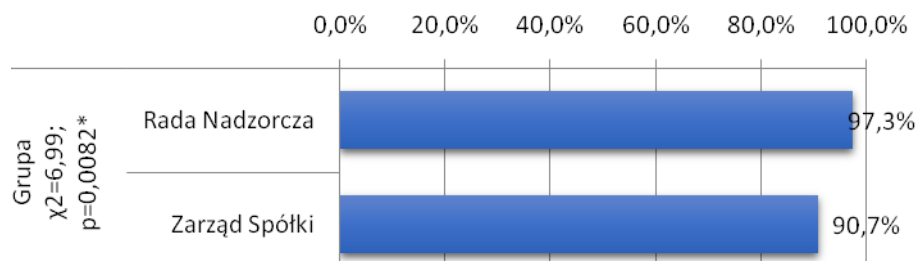
Źródło: opracowanie własne

Jeśli 96% badanych członków rad nadzorczych i członków zarządu stwierdziło, że cele zarządcze wyznaczone przez radę nadzorczą są tak dobrane, aby rzeczywiście wpływały na poprawę efektywności zarządzania spółką, może to mieć kilka istotnych interpretacji:

1. **Zgodność w odbiorze celów:** Wysoki stopień zgody pomiędzy członkami zarządu a radą nadzorczą co do celów zarządczych sugeruje, że obie strony mają wspólne zrozumienie strategicznych kierunków oraz oczekiwania co do tego, jak cele wpłyną na efektywność zarządzania.
2. **Efektywna współpraca:** Tak wysoki poziom zgody może świadczyć o pozytywnym stosunku i efektywnej współpracy pomiędzy zarządem a radą nadzorczą. To istotne, ponieważ taka harmonia i zgodność mogą sprzyjać skutecznemu zarządzaniu i podejmowaniu decyzji w spółce.
3. **Zaufanie do procesu podejmowania decyzji:** Wskazuje to na zaufanie do procesu ustalania celów w spółce. Jeśli obie strony – zarząd i rada nadzorcza – zgadzają się, że cele są trafnie dobrane i wpływają na efektywność zarządzania, może to oznaczać, że proces ustalania celów jest transparentny, oparty na faktach i prowadzi do wyznaczania celów zgodnych z długoterminowymi interesami spółki.
4. **Wyważony proces podejmowania decyzji:** Wysoki poziom zgody wskazuje na to, że cele zarządcze nie są narzucane jednostronnie, ale raczej są wynikiem dyskusji i analizy potrzeb oraz możliwości spółki.
5. **Skuteczność komunikacji:** Może również oznaczać, że cele zarządcze są jasno komunikowane pomiędzy radą nadzorczą a zarządem, co pomaga w ich lepszym zrozumieniu i realizacji.

Ogólnie rzecz biorąc, wysoki stopień zgody co do trafności celów zarządczych pomiędzy radą nadzorczą a zarządem jest pozytywnym sygnałem dla spółki, sugerującym, że cele te są strategicznie właściwe, realistyczne i mogą przyczynić się do efektywnego zarządzania oraz osiągnięcia sukcesów przez spółkę.

W odniesieniu do wpływu wybranych zmiennych na rozpatrywane zagadnienie, analiza statystyczna wykazała istotne różnicowania w przypadku grupy ($p=0,0082$). Istotnie twierdzącą odpowiedź na powyższe zagadnienie wskazało więcej badanych osób zasiadających w radach nadzorczych (97,3%) niż zarządach spółki (90,7%) (Rysunek 4.50).



χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p<0,05$

Rysunek 4.50 Cele zarządcze ustalone przez radę nadzorczą i ich przełożenie na poprawę efektywności zarządzania spółką, a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne



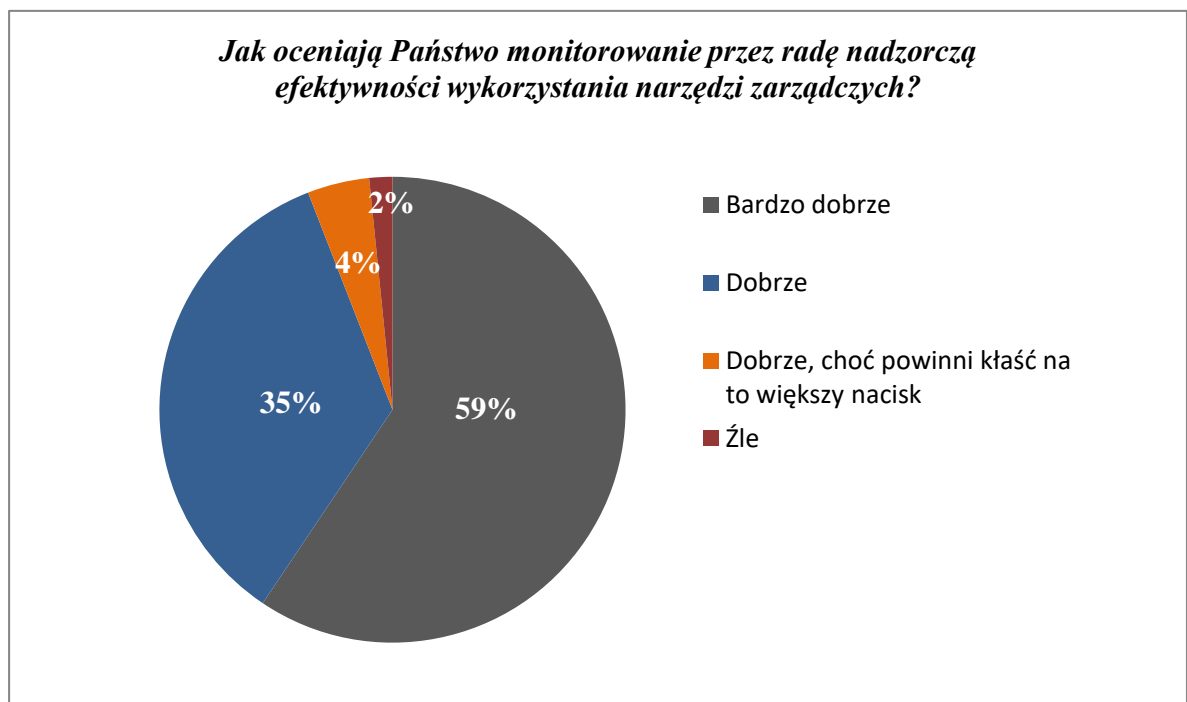
Rysunek 4.51 Najbardziej istotne obszary kontroli rady nadzorczej

Źródło: opracowanie własne

Według respondentów najbardziej istotny obszar kontroli rady to sprawozdawczość finansowa – 23,2% (30,9% zarząd, 20,8% rada nadzorcza), realizacja planu strategicznego – 20,9% (22% zarząd, 20,7% rada nadzorcza) i planu inwestycyjnego – 18,2% (17,6% zarząd, 18,3% rada nadzorcza) oraz stopień realizacji celów zarządczych – 17,8% (20,3% zarząd, 16,9% rada nadzorcza). Należy jednak zwrócić uwagę na to, iż

poszczególne pozycje różnią się między sobą maksymalnie dwoma punktami procentowymi. Dla członków rad nadzorczych kontrola sprawozdawczości finansowej i realizacja planu strategicznego są niemalże na równi istotne, a dla zarządu większe znaczenie (choć różnica jest niemalże w granicach błędu statystycznego) ma kontrola stopnia realizacji celów zarządczych aniżeli realizacja planu inwestycyjnego.

Biorąc pod uwagę małe różnice pomiędzy poziomem istotności wszystkich powyżej wymienionych sfer kontroli rady, można uznać, że każdy z tych obszarów jest według obu gremiów równie istotny.



Rysunek 4.52 Sposób monitorowania przez radę nadzorczą efektywności wykorzystania narzędzi zarządczych

Źródło: opracowanie własne

Większość ankietowanych oceniła sposób monitorowania przez radę nadzorczą efektywności wykorzystania narzędzi zarządczych „bardzo dobrze” – 57,1% respondentów albo „dobrze” – 34,3% badanych. Tylko 1% ankietowanych ocenił ten obszar funkcjonowania nadzoru jako źle kontrolowany, a 4,3% „dobrze, choć powinni kłaść na to większy nacisk”.

Różnica udzielanych odpowiedzi pomiędzy gremium zarządczym a nadzorczym występuje tylko w przypadku odpowiedzi „bardzo dobrze”, której udzieliło 29,66%

członków zarządu i 65,45% członków nadzoru, natomiast „dobrze” zaznaczyło 52,54% badanej części organu zarządczego oraz 28,64% ankietowanych członków nadzoru. Entuzjazm tych ostatnich w ocenie własnej pracy jest uzasadniony, choć nie ma podstaw do tego, aby nie wierzyć, iż zagłosowali oni zgodnie z własnymi przekonaniem. Zarząd, mimo dobrej opinii na temat sposobu monitorowania przez nadzór efektywności wykorzystania narzędzi zarządczych jako organ oceniany przez radę w sposób naturalny zachował pewien dystans w stosunku do recenzowania efektów pracy organu ich kontrolującego, wciąż jednak oceniając nadzór pozytywnie odnośnie do omawianego w tym punkcie obszaru.

4.3.2.6. Opis wyników eksploracji ankietowej – podsumowanie funkcji kontrolnej rady nadzorczej

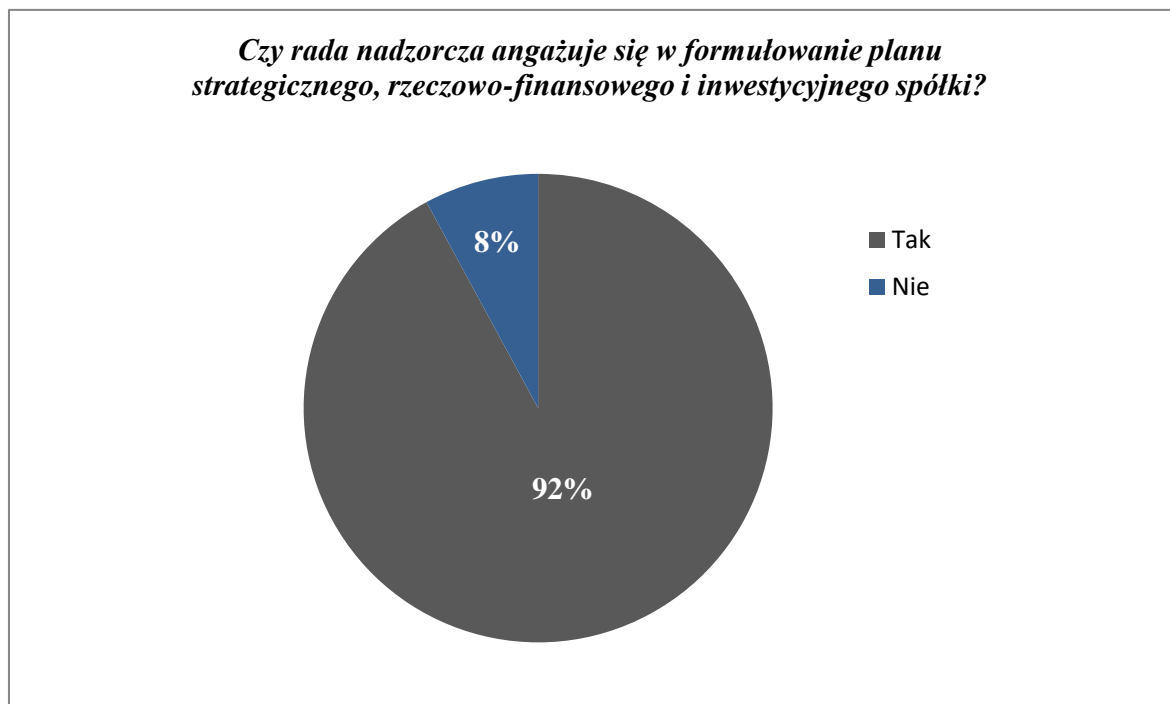
Rada nadzorcza pełni funkcję podstawowego wewnętrznego mechanizmu ładu korporacyjnego. W zakresie jej obowiązków jest m.in. nadzór i kontrola nad działaniami zarządu, przy czym zdaniem A. Kucińskiego mocna pozycja grupy funkcjonariuszy nadzoru może przełożyć się na zwiększenie efektywności zarządzania spółką. Podkreśla on przy tym, że dla właścicieli jako kapitałodawców szczególnie istotne jest to, aby monitorowanie spółki prowadziło do wzrostu jej efektywności i wykorzystywania skutecznych sposobów sprawowania kontroli nad jego działalnością⁶¹⁷. Zasada ta dotyczy wszystkich spółek prawa handlowego, w tym z udziałem Skarbu Państwa. Według ostatnich badań własnych nadzór wypełnia swoje podstawowe obowiązki zgodnie z oczekiwaniami ich mocodawców, gdyż rada nadzorcza wyznacza cele zarządcze w taki sposób, aby realnie wpływały one na poprawę efektywności zarządzania spółką, co potwierdziło ponad 96% wszystkich respondentów. Ponadto większa część badanych oceniła sposób monitorowania efektywności wykorzystania przez rady nadzorcze narzędzi zarządczych jako „bardzo dobrze” lub „dobrze”. Istotne jest, że badani członkowie zarówno zarządu, jak i rady nadzorczej byli zgodni w tym temacie. Podobnie według ankietowanych kontrola rady nadzorczej motywuje zarząd do poprawy efektów zarządzania spółką. Ponad 83% osób wyraziło się pozytywnie o tej sferze działalności nadzoru, podkreślając jednak, iż

⁶¹⁷ A. Kuciński, *Rada nadzorcza w systemie nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego” 2013, nr 98, Siedlce 2013, s. 223.

istotny jest w tym przypadku *feedback*, czyli informacja zwrotna ze strony rady nadzorczej skierowana do zarządu w formie konstruktywnej krytyki. Część badanych (ponad 39%) zaznaczyła jednak, że funkcjonariusze rady faktycznie ich motywują, ale jednocześnie często również irytują.

Jeżeli chodzi o najbardziej istotny obszar kontroli nadzoru, badani byli zgodni, że rada powinna skupić się przede wszystkim na: sprawozdawczości finansowej, realizacji planu strategicznego i inwestycyjnego oraz na stopniu realizacji celów zarządczych. Pozostałe sfery kontroli nadzoru mają mniejsze bądź marginalne znaczenie. Realizacja planu rzeczowo-finansowego znalazła zwolenników wśród 93 osób, sprawozdawczość zarządcza – 111 badanych, sposób prowadzenia polityki personalnej spółki – 5 osób, sposób księgowania i wysokość wydatków reprezentacyjnych – 17 osób, a relacje zarządu z interesariuszami spółki poparło 9 badanych.

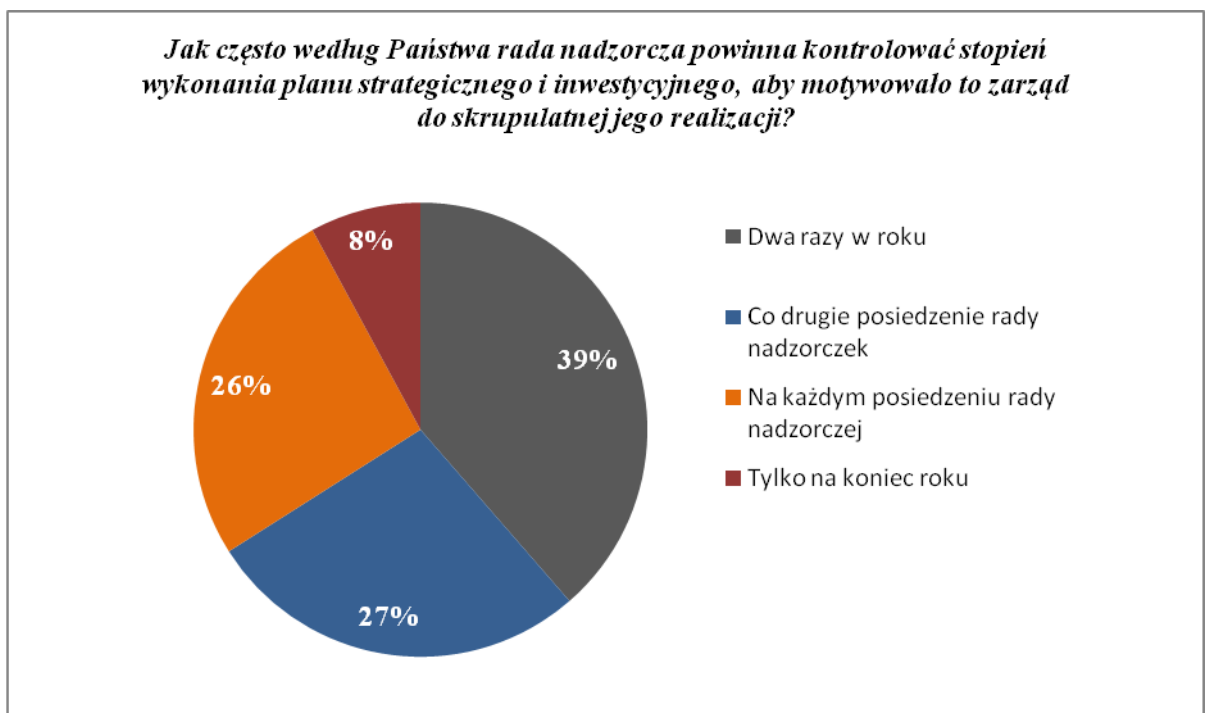
4.3.2.7. Opis wyników ankiety – funkcja strategiczna rady nadzorczej



Rysunek 4.53 Zaangażowanie rady nadzorczej w formułowanie planu strategicznego, rzeczowo-finansowego i inwestycyjnego spółki

Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi dotyczące zaangażowania rady nadzorczej w formułowanie planu strategicznego, rzeczowo-finansowego i inwestycyjnego wskazują jednoznacznie na skupienie nadzoru na obszarach tak istotnych jak budowanie najważniejszych koncepcji działalności spółki. Członkowie rady nadzorczej nie ograniczają zatem swojej roli do funkcji kontrolnej, ale angażują się również w sferę kształtowania najważniejszych kierunków działalności spółki. Odpowiedzi udzielone przez zarząd i radę nadzorczą nie różnią się od tych ogólnych, ponieważ menedżerowie potwierdzili zaangażowanie rady w powyższe sfery działalności spółki w liczbie 93,22% badanych, a wśród funkcjonariuszy nadzoru potwierdziło ten fakt 91,36% respondentów, co stanowi o prawie dwa punkty procentowe mniej niż w przypadku zarządu. Wynika to jednak z faktu, że te kilka osób, które zaznaczyło w ankiecie, iż aktualnie pełnią funkcję zarówno zarządczą, jak i nadzorczą w różnych spółkach, udzieliło negatywnej odpowiedzi na to pytanie. Również w ramach ankiety nr 1 większość badanych potwierdziła, że rada nadzorcza ma istotny wpływ na formułowanie planu rozwoju spółki (70 badanych), planu inwestycyjnego (74 osoby) oraz planu rzeczowo-finansowego (65 respondentów).



Rysunek 4.54 Wymagana częstotliwość kontroli stopnia wykonania planu strategicznego oraz planu inwestycyjnego w celu zmotywowania zarządu do jego realizacji

Źródło: opracowanie własne

Najwięcej respondentów, czyli prawie 39%, uważa, że nadzór powinien kontrolować stopień wykonania najważniejszych planów spółki dwa razy w roku. Kolejne 27,4% badanych robiłoby to częściej, gdyż nawet co drugie posiedzenie, a według kolejnych 26,1% rada nadzorcza powinna zajmować się tym za każdym razem, gdy spotyka się w sprawach służbowych w spółce. Całkiem odmienne zdanie na ten temat ma badana grupa zarządzających i nadzorczych. Zarząd uważa bowiem, że kontrola w tym obszarze wystarczy dwa razy w roku (63,56% badanych), a rada nadzorcza opowiada się za częstszym ich nadzorem, czyli na każdym posiedzeniu (35% respondentów wśród członków nadzoru).

4.3.2.8. Opis wyników eksploracji ankietowej – podsumowanie funkcji strategicznej rady nadzorczej

Główną funkcją strategiczną rady nadzorczej jest zapewnienie odpowiedniej strategii i kierunku działalności spółki. Rada powinna zatem współpracować z zarządem, aby określić cele i strategię spółki, które odpowiadają jej misji, wartościom i celom biznesowym. Monitorowanie wykonywania strategii i postępy w jej realizacji powinny być jednym z głównych obszarów zainteresowania nadzoru, aby mieć pewność, że spółka osiąga cele i sukcesy, a także aby podejmować w razie potrzeby decyzje korygujące.

Według respondentów rada nadzorcza jest organem angażującym się w formułowanie najważniejszych koncepcji spółki, jak planu strategicznego, rzeczowo-finansowego i inwestycyjnego. Co do częstotliwości ich kontroli ankietowani mieli odmienne zdanie na ten temat, ponieważ zarząd w większości uważał, iż wystarczy skupić się na tym zadaniu jedynie dwa razy w roku, a członkowie rady nadzorczej widzieli sens w rozliczaniu zarządu z tego obszaru zarządzania spółką na każdym posiedzeniu organu nadzorczego.

4.3.2.9. Opis wyników ankiety – podsumowanie ankiety nr 1 i nr 2

Z danych zgromadzonych w ramach badania zarówno nr 1 jak i nr 2 wynika, że zdecydowana większość respondentów uważa, iż rada nadzorcza ma nie tylko pośredni, ale również bezpośredni wpływ na kształtowanie efektywnego zarządzania spółką, co zostało zobrazowane na rysunku 4.55.

Jej bezpośredni wpływ polega przede wszystkim na podejmowaniu kluczowych decyzji, jak w przypadku tworzenia i kontroli realizacji strategii, polityki kadrowej spółki czy zastosowania odpowiednich dla danego zarządu form motywacyjnych. Składają oni również rekomendacje dotyczące zarządzania, które wpływają na podejmowane decyzje i kierunek rozwoju spółki.

Jej pośredni wpływ obejmuje z kolei kontrolę nad zarządem spółki. Nadzoruje ona, czy organ zarządzająco-wykonawczy prowadzi działalność zgodnie z określonymi standardami, misją i celami spółki. Poprzez monitorowanie działań zarządu i podejmowanie decyzji, które mogą wpłynąć na skuteczność zarządzania, rada nadzorcza wspiera procesy zarządcze i może przyczynić się do zwiększenia efektywności zarządzania spółką.

Stopień wpływu	Funkcje nadzoru			
	Funkcja motywacyjno-doradcza	Funkcja kadrowa	Funkcja kontrolna	Funkcja strategiczna
Wpływ bezpośredni	+	+		+
Wpływ pośredni			+	
Brak wpływu				

Rysunek 4.55 Podsumowanie funkcji nadzoru w zakresie ich wpływu na kształtowanie efektywnego zarządzania spółką

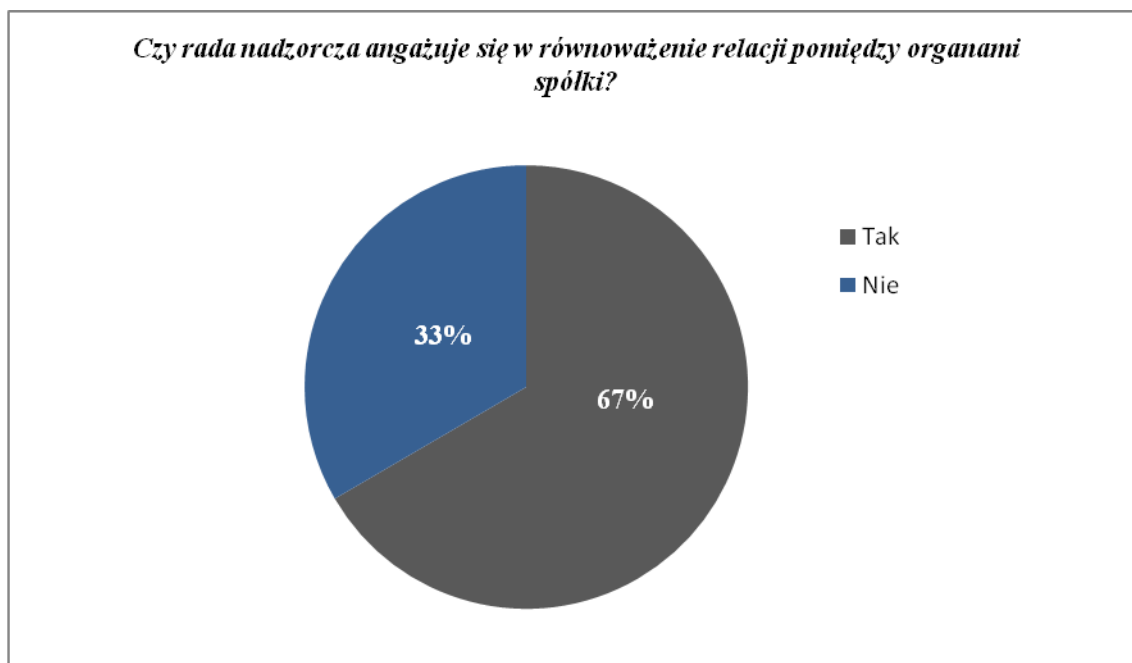
Źródło: opracowanie własne

Bazując na wynikach niniejszej rozprawy należy podkreślić, że rada nadzorcza powinna angażować się we wszystkie składowe obszary zarządzania spółką w ramach swoich kompetencji ustawowych, prawnych i regulaminowych, ponieważ tylko ich symbiotyczne działanie między obszarami funkcjonowania spółki prowadzi do jej efektywnego zarządzania. Podstawą do takiego wniosku są pozytywne opinie badanych, zarówno samych rad nadzorczych, jak i zarządu co do efektów pracy nadzoru w spółce i to we wszystkich obszarach jej działania w ramach swoich kompetencji, tj. motywacyjno-doradczych, kadrowych, kontrolnych i strategicznych.

Ważną wskazówką dla gremium nadzorczego wynikającą z badania nr 2 jest informacja, że dla organu wykonawczo-zarządczego najważniejszą gratyfikacją za efektywne zarządzanie spółką jest przede wszystkim wyróżnienie finansowe, a w dalszej kolejności awans zawodowy i większe zaufanie. Z kolei najbardziej skutecznymi środkami perswazji są doradztwo, a następnie wsparcie oraz ewentualnie czasami również negocjacje.

Według respondentów rada nadzorcza powinna rozważyć racjonalną częstotliwość kontroli stopnia realizacji najważniejszych planów spółki i wyważyć ją pomiędzy opcją zaproponowaną przez ankietowany zarząd – dwa razy w roku, a wariantem zaproponowanym przez badanych członków rad nadzorczych – na każdym posiedzeniu.

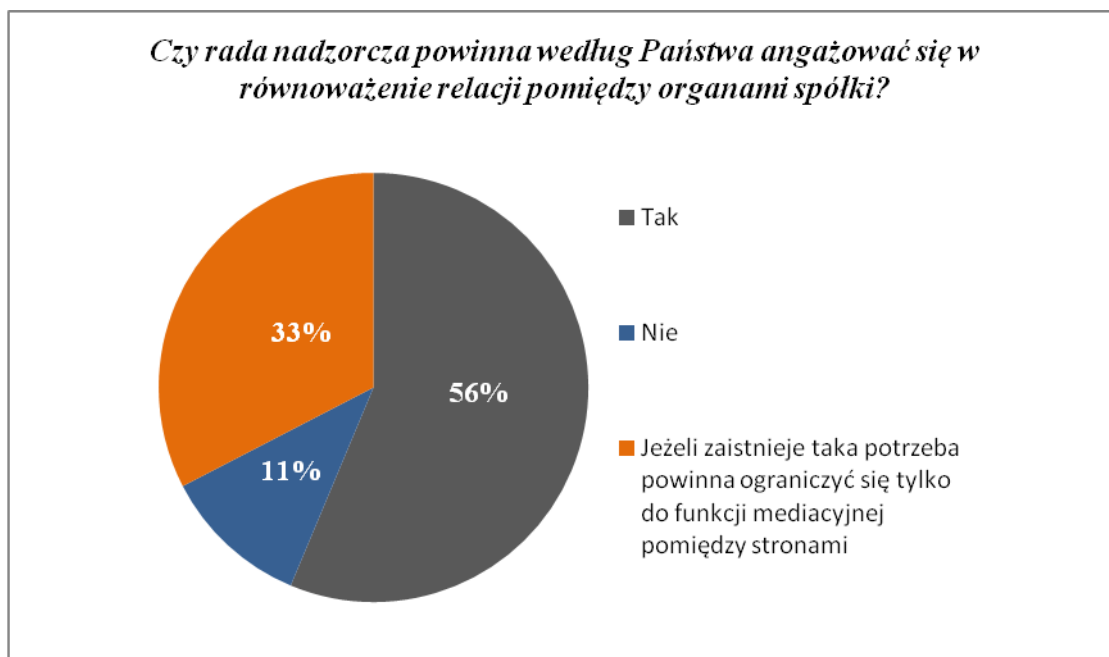
4.3.2.10. Opis wyników ankiety – wpływ kompetencji rad nadzorczych na równoważenie relacji organów spółki Skarbu Państwa



Rysunek 4.56 Zaangażowanie rady nadzorczej w równoważenie relacji pomiędzy organami spółki

Źródło: opracowanie własne

W ramach swoich obowiązków rada nadzorcza może interweniować w sytuacjach, gdy relacje pomiędzy organami spółki są napięte lub nieefektywne i podejmować działania, które przyczyniają się do ich poprawy. Nie w każdej spółce jest to jednak praktykowane i mile widziane ze strony organu zarządzającego. Mimo to znaczna część respondentów badania (ponad 66%) potwierdziła, że rady nadzorcze w przypadku spółek Skarbu Państwa angażują się w równoważenie relacji pomiędzy organami ładu korporacyjnego. Takie zdanie na ten temat miało prawie 66% badanych członków zarządu i ponad 65% członków rad nadzorczych. Obydwie grupy ankietowanych były zatem zgodne co do odpowiedzi na powyższe pytanie.



Rysunek 4.57 Preferencje co do zaangażowania rady nadzorczej w równoważenie relacji pomiędzy organami spółki

Źródło: opracowanie własne

Według respondentów badania nr 2 rady nadzorcze powinny angażować się w równoważenie relacji pomiędzy organami spółki i takie zdanie miała ponad połowa badanych, natomiast kolejne 30% ankietowanych pozytywnie wyraziło się na temat ingerencji nadzoru w tę sferę ładu korporacyjnego, zaznaczając równocześnie, iż tylko w sytuacji zaistnienia takiej potrzeby i tylko jako strona mediacyjna. Inaczej rozkładają się głosy w każdej z badanych grup, przy czym zarząd w ponad 43% opowiedział się po stronie potrzeby ingerencji rady w tę sferę jej funkcjonowania w spółce, a kolejne prawie 39% - za ingerencją tylko w sytuacji zaistnienia takiej potrzeby - jako strona podejmująca mediacje ze skonfliktowanymi organami. W przypadku rad nadzorczych bezwarunkowo za aktywnością nadzoru w obszar równoważenia relacji organów spółki opowiedziało się 60% badanych, a za interwencją rady nadzorczej w neutralizowanie konfliktów tylko jako mediator – ponad 32% respondentów. Ankietowana grupa menedżerów podzieliła się prawie po połowie, z różnicą niecałych 5% na korzyść stwierdzenia potrzeby zaangażowania się rady w przeciwdziałanie wszelkim konfliktom.

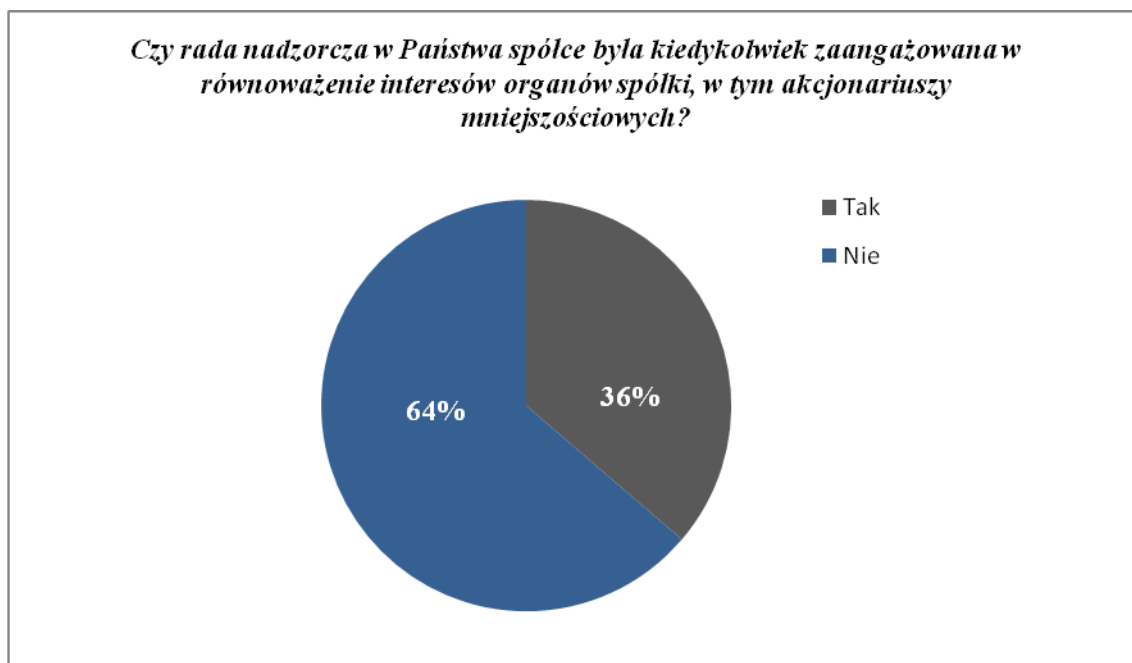
4.3.2.11. Opis wyników eksploracji ankietowej – podsumowanie wpływu kompetencji rad nadzorczych na równoważenie relacji organów spółki Skarbu Państwa

Równoważenie relacji pomiędzy organami spółki jest istotne dla sprawnego funkcjonowania organizacji. W szczególności, relacje pomiędzy radą nadzorczą a zarządem mają kluczowe znaczenie dla podejmowania skutecznych decyzji i realizacji strategii biznesowych. Rada jako gremium kontrolujące menedżerów najwyższego szczebla hierarchii spółki niejednokrotnie musi jednak zmagać się z sytuacją konfliktową z organem kontrolowanym. Powinna ona być gwarantem działania zarządu w interesie spółki, a nie na rzecz własnej użyteczności.

Równoważenie relacji pomiędzy organami spółki wymaga przejrzystych zasad i procedur, a gdy nadzór uzna za stosowne interweniowanie w niekorzystne, z punktu widzenia spółki, relacje powinien to zrobić natychmiast, aby nie dopuścić do pogorszenia sytuacji. W takim przypadku nadzór może zwołać posiedzenie, na którym omówi bieżące problemy i przedstawi propozycje ich rozwiązania. Ewentualnie rada nadzorcza może również zadecydować o zmianie składu zarządu, jeśli uzna, że dana osoba nie spełnia swoich obowiązków lub nie działa w najlepszym interesie spółki.

Rada nadzorcza ma zatem szeroki wachlarz narzędzi i możliwości, aby uspokoić emocje skonfliktowanych stron. Prawdopodobnie z tej właśnie przyczyny respondenci w większości opowiedzieli się za potrzebą aktywności nadzoru w tym obszarze funkcjonowania ładu korporacyjnego.

4.3.2.12. Opis wyników ankiety – wpływ kompetencji rad nadzorczych na równoważenie interesów organów spółki Skarbu Państwa

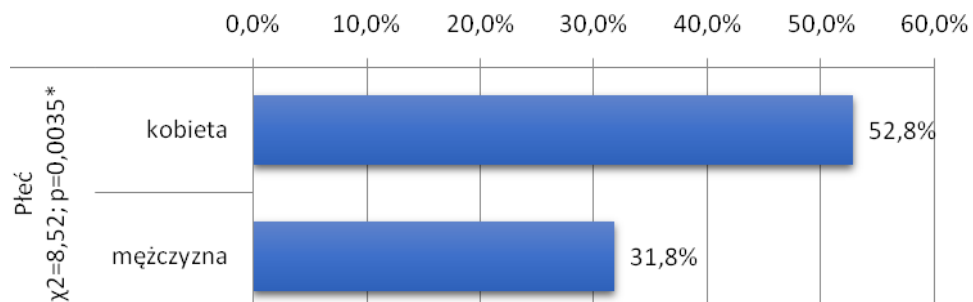


Rysunek 4.58 Zaangażowanie rady nadzorczej w równoważenie interesów spółki

Źródło: opracowanie własne

Równoważenie interesów organów spółki odnosi się do podejścia, w którym zarząd i inne organy spółki dążą do zrównoważenia interesów różnych grup interesu, takich jak akcjonariusze, pracownicy, dostawcy i klienci, w celu osiągnięcia długoterminowych korzyści dla całej spółki. Z eksploracji wynika, że żadna z badanych grup nie widzi zaangażowania rady w ten obszar ładu korporacyjnego. Taką opinię wyraziło ponad 60% respondentów, w tym ok. 68% ankietowanych menedżerów i ok. 64% członków rad nadzorczych.

W odniesieniu do badania wpływu wybranych zmiennych na rozpatrywane zagadnienie analiza statystyczna wykazała istotne zróżnicowania tylko w przypadku płci badanych ($p=0,0035$). Istotnie twierdzącą odpowiedź na powyższe zagadnienie wskazało więcej objętych badaniem kobiet (52,8%) niż mężczyzn (31,8%) (Rysunek 4.59).

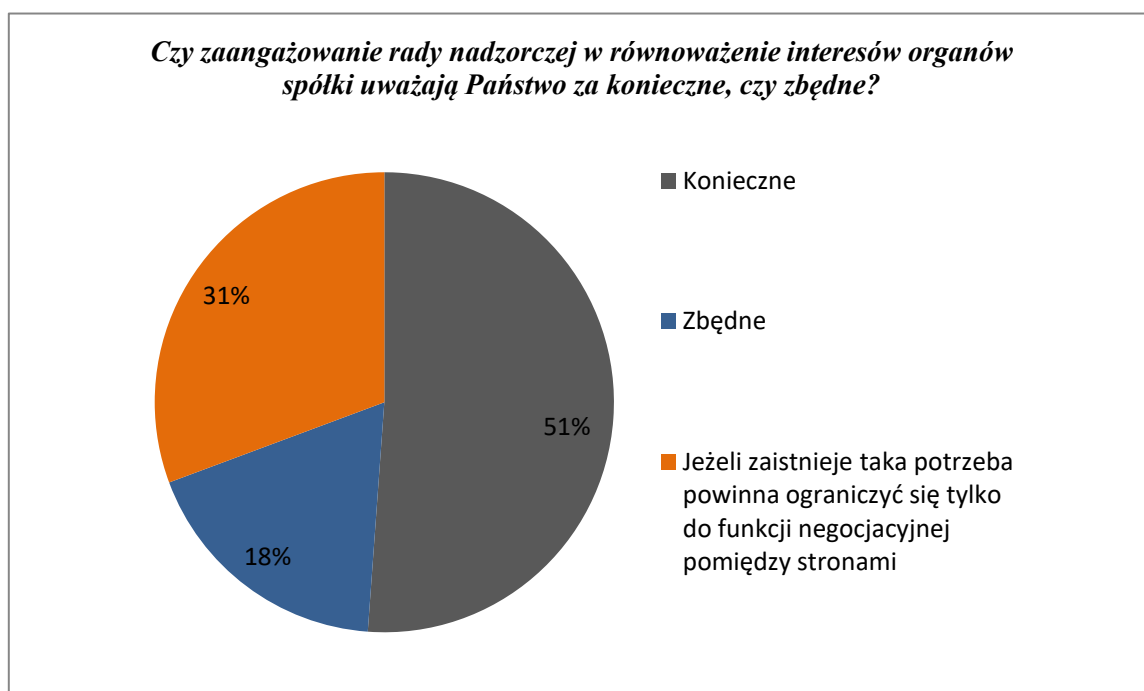


χ^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona

* – istotna zależność przy $p < 0,05$

Rysunek 4.59 Zaangażowanie rady nadzorczej w równoważenie interesów spółki, a wybrane cechy badanych

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 4.60 Preferencje co do zaangażowania rady nadzorczej w równoważenie interesów organów spółki

Źródło: opracowanie własne

Liczba odpowiedzi za potrzebą zaangażowania się rady nadzorczej w równoważenie interesów spółki (51,2% ogólnie badanych) jest bardzo zastanawiająca na tle odpowiedzi na poprzednie pytanie, gdzie większość potwierdziła, że nadzór nie włącza w obszar swojej aktywności równoważenie interesów spółki. Biorąc jednak pod uwagę odpowiedzi poszczególnych badanych organów, jak zarządu (konieczne – ok. 33%, jako organ mediacyjny pomiędzy stronami – ok. 32%, zbędne – ok. 35%) i rady nadzorczej (w zdecydowanej większości odpowiedzi za ingerencją nadzoru w ten obszar – ok. 58%, tylko jako mediator – 30%, zbędne – ponad 12%), można przypuszczać, że menedżerowie w pełni przejęli kontrolę nad tym obszarem funkcjonowania ładu korporacyjnego i w przeciwieństwie do gremium nadzorczego nie do końca widzą potrzebę interwencji nadzoru spółki w ten obszar. Uwzględniając liczbę pozytywnych odpowiedzi kierownictwa najwyższego szczebla spółki, można przypuszczać, że istnieje płaszczyzna do negocjacji pomiędzy obiema stronami struktury ładu korporacyjnego.

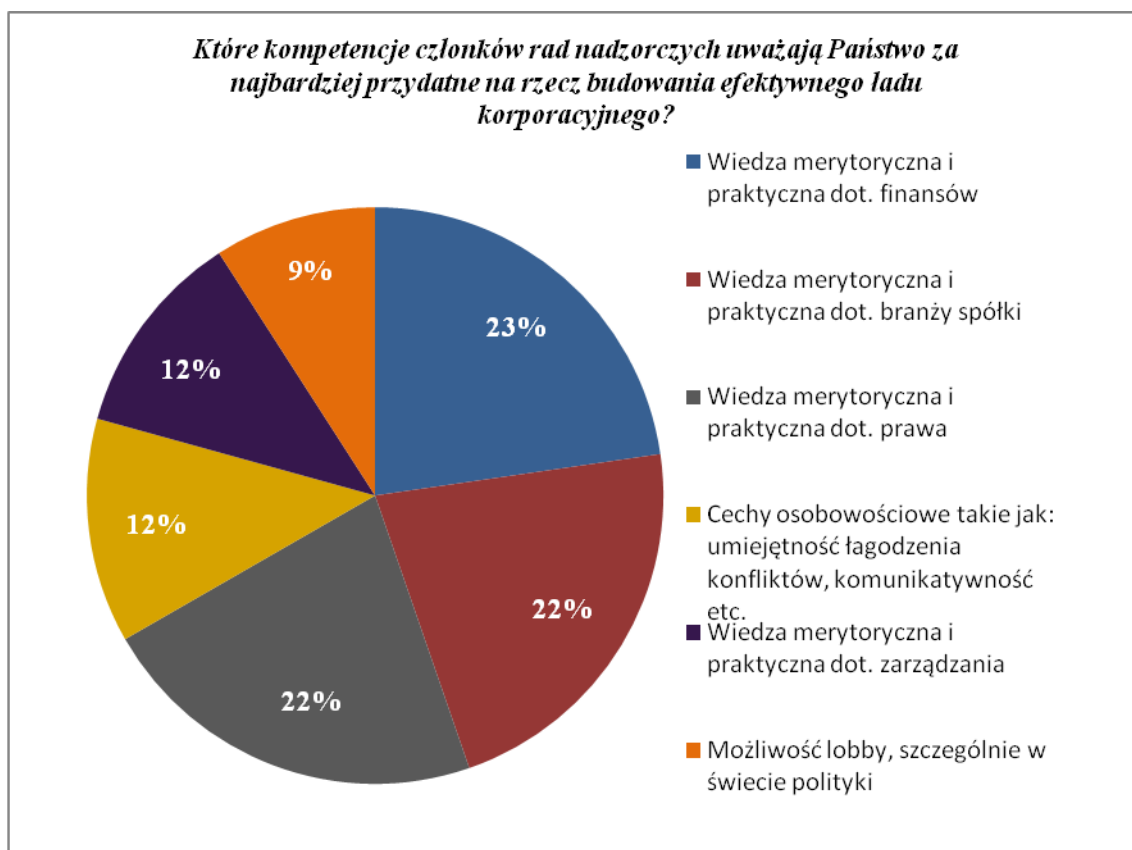
4.3.2.13. Opis wyników eksploracji ankietowej – podsumowanie wpływu kompetencji rad nadzorczych na równoważenie interesów organów spółki Skarbu Państwa

Interesy różnych grup interesariuszy spółki mogą się różnić, a nawet być sprzeczne ze sobą. Na przykład, inwestorzy mogą być zainteresowani maksymalizacją zysków i wypłatą dywidend, podczas gdy pracownicy mogą dążyć do zwiększenia wynagrodzeń i lepszych warunków pracy. W takim przypadku równoważenie interesów wszystkich interesariuszy spółki polega na znalezieniu rozwiązania, które uwzględnia interesy wszystkich zainteresowanych stron.

Jednym z narzędzi, które może pomóc w osiągnięciu równowagi interesów, jest etyczne przywództwo i podejście oparte na wartościach. Organy spółki powinny dążyć do przestrzegania zasad etycznych i dbania o dobro spółki jako całości, zamiast skupiać się na interesach tylko jednej grupy. Dzięki temu mogą oni uzyskać zaufanie i szacunek ze strony różnych interesariuszy oraz osiągać długoterminową stabilność i sukces spółki. Istotne jest przy tym, aby organy spółki działały transparentnie i komunikowały swoje decyzje oraz cele w sposób jasny i zrozumiały dla wszystkich zainteresowanych

stron. Z tego też względu zgodnie z teorią agencji istotna jest w tym obszarze rola rady nadzorczej, która, monitorując działania zarządu, powinna hamować w razie potrzeby jego tendencję do skupiania się na własnej użyteczności. Tendencja ta jest bowiem dla kierownictwa najwyższego szczebla hierarchii spółki (szczególnie w przypadku spółek Skarbu Państwa) bardzo kusząca, chociażby ze względu na częste rotacje na stanowiskach zarządczych, a zatem z uwagi na brak poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia. W tym kontekście niezrozumiałą jest brak zaangażowania członków rad nadzorczych w równoważenie interesów organów spółki, mimo świadomości wszystkich organów spółki potrzeby ingerencji w tę sferę funkcjonowania ładu korporacyjnego. Badanie nie uwzględniło propozycji zmiany tego stanu rzeczy, stąd jest to kolejny potencjalny obszar do przeprowadzenia dalszych eksploracji w kierunku zbadania wpływu kompetencji rad nadzorczych na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego.

4.3.2.14. Opis wyników ankiety – wpływ kompetencji rad nadzorczych na budowanie efektywnego ładu korporacyjnego

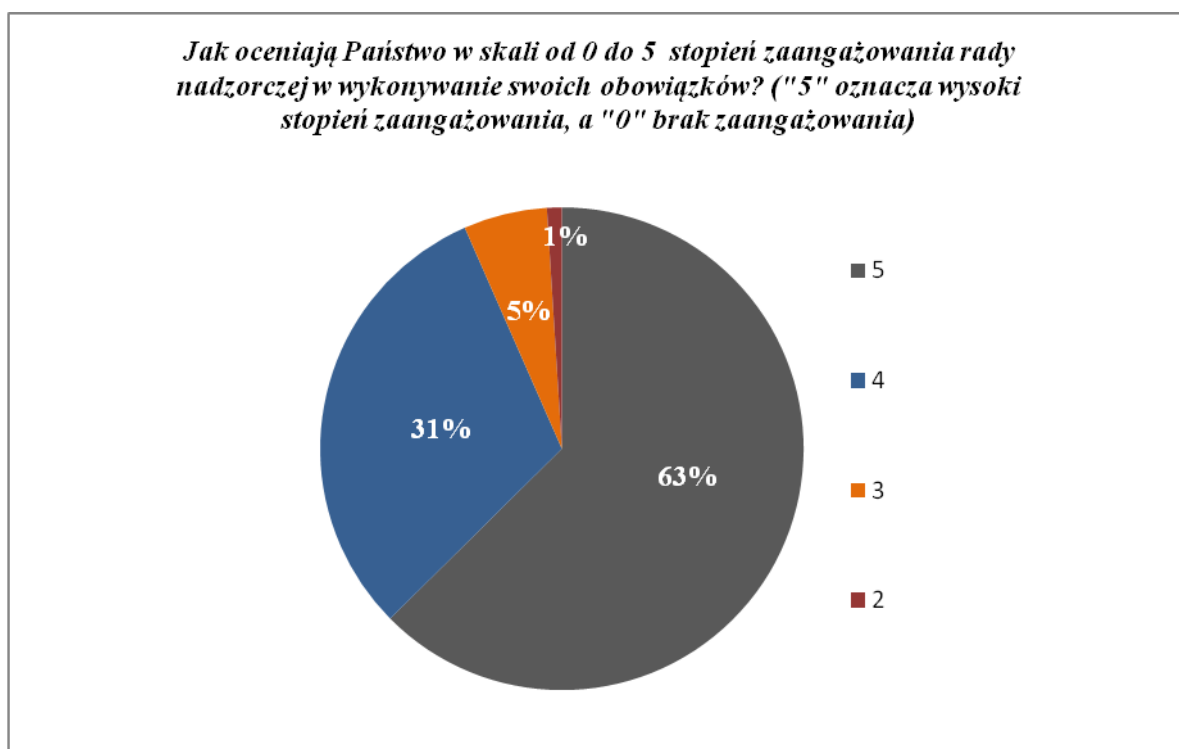


Rysunek 4.61 Najbardziej istotne kompetencje rad nadzorczych w procesie kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego

Źródło: opracowanie własne

Radzie nadzorczej przypisuje się kilka kluczowych kompetencji, które są niezbędne na płaszczyźnie efektywnego kształtowania ładu korporacyjnego. Według badanych najbardziej istotna jest wiedza na temat prawa oraz finansów, jak również na temat branży, w której spółka działa (po ok. 20% badanych zagłosowało na każdą z tych opcji). Dużo mniejsze znaczenie według respondentów (ponad 12%) mają cechy osobowościowe takie jak: umiejętność łagodzenia konfliktów, komunikatywność itp. Dla ponad 11% badanych liczyła się wiedza merytoryczna i praktyczna dotycząca zarządzania. Niemal taki sam rozkład głosów przedstawiał się w przypadku badanego

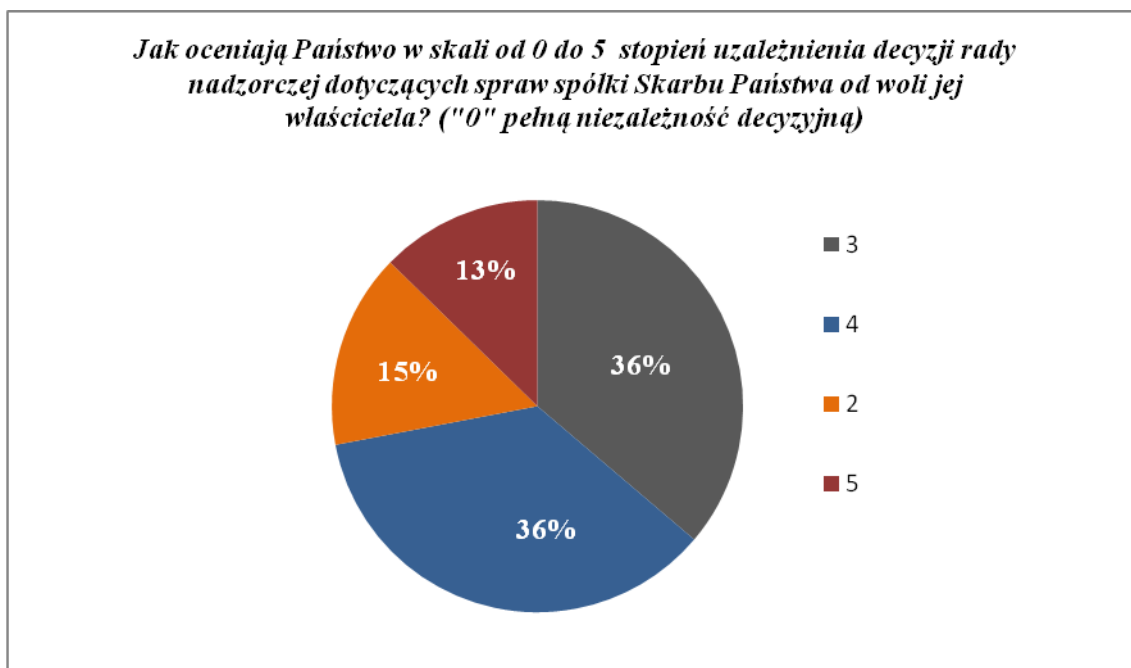
zarządu, natomiast dla rad nadzorczych bardziej niż konkretne cechy osobowościowe istotną była wiedza z zakresu zarządzania.



Rysunek 4.62 Stopień zaangażowania rady nadzorczej w wykonywanie swoich obowiązków w spółce

Źródło: opracowanie własne

Podobnie jak w przypadku pierwszego badania zaangażowanie rad nadzorczych w wykonywanie swoich obowiązków zostało przez większość respondentów ocenione bardzo dobrze, czyli funkcjonariusze nadzoru otrzymali najwyższy stopień oceny ich zaangażowania – nr 5 (w sumie za tą opcją zagłosowało ponad 62% osób, prawie 43% członków zarządu i ponad 66% rad nadzorczych), prawie 31% (ok. 41% członków zarządu i ok. 30% rad nadzorczych) oceniło dobrze ich poziom aktywności w ramach pełnionych obowiązków, a tylko niecałe 6% (ponad 13% członków zarządu i ponad 3% rad nadzorczych) zdecydowało, że niezbyt dobrze wykonują swoje zadania i 1% oceniło ich źle (ponad 2% członków zarządu i niecałe 1% rad nadzorczych). Nikt z obu badanych grup nie ocenił rad nadzorczych bardzo źle. Oczywiście zarząd odniósł się bardziej krytycznie do członków nadzoru niż oni ocenili sami siebie, ale wciąż – podobnie jak to miało miejsce w przypadku pierwszego badania – funkcjonariusze nadzoru oceniani są pod wieloma względami pozytywnie.



Rysunek 4.63 Stopień zaangażowania rady nadzorczej w wykonywanie swoich obowiązków

Źródło: opracowanie własne

Oceniając uzależnienie kluczowych decyzji członków rady nadzorczej dot. spraw spółki od woli właściciela w skali od 0 do 5 (przy czym „0” oznaczało pełną niezależność decyzyjną) większość udzielonych odpowiedzi była na poziomie „4” (prawie 36% badanych) i „3” (ponad 42% respondentów) wskazuje na umiarkowaną autonomię orzecznictwa gremium nadzorczego. Pełna autonomiczność od woli MAP byłaby zastanawiająca, ale na poziomie 3 jest wskazana.

Prawie 13% menedżerów wybrało jednak opcję „5”, co wskazuje, że istnieją spółki, gdzie decyzje rady w pełni zależą od woli Ministra Aktywów Państwowych, co również nie jest zaskoczeniem. Aby jednak móc ocenić, czy takie 100% narzucanie woli właściciela w osobie MAP jest właściwe, należałoby poddać szczegółowym badaniom zarówno teoretycznym, jak i empirycznym.

4.4. Badania jakościowe (pogłębione wywiady indywidualne)

Pogłębiony wywiad indywidualny (ang. *Individual depth interview*, IDI) to klasyczna metoda jakościowa, która według E. Młynca powinna obejmować odpowiednio dobrane osoby „ze względu na cel naukowego dociekania”⁶¹⁸. IDI stosuje się najczęściej jako uzupełnienie dla badań ilościowych. Zdaniem Johna M. Johnsona „wywiad pogłębiony ma stanowić interakcję zorientowaną na konkretny cel: zdobycie pogłębionych informacji i wiedzy, która dotyczy między innymi jaźni jednostki, przeżywanych doświadczeń, wartości i decyzji, a zatem zasadniczo różni się od zwykłej rozmowy”⁶¹⁹. Według D. Maison IDI to rozmowa między prowadzącym a badanym, trwająca zazwyczaj ok. godziny, podczas której ten pierwszy próbuje uzyskać zarówno odpowiedzi na nurtujące go pytania, jak i informacje, które są celem badania⁶²⁰. Pogłębione wywiady indywidualne stosuje się w szczególności jako uzupełnienie innych badań, gdy istotne jest bardziej skrupulatne poznanie opinii czy poglądów respondentów⁶²¹.

Przedmiotem zainteresowania autorki wywiadu była zatem analiza wpływu kompetencji rad nadzorczych na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego w polskich spółkach Skarbu Państwa. Badanie było skoncentrowane na identyfikacji najlepszych praktyk i wyzwań, jakie stoją przed radami nadzorczymi w procesie zarządzania spółkami Skarbu Państwa oraz równoważenia interesów i relacji organów spółki, w kontekście kreowania efektywnego ładu korporacyjnego. Celem badania jakościowego było zatem nie tylko zrozumienie perspektywy członków rad nadzorczych, ale również wskazanie obszarów, które wymagają usprawnienia, czyli poprawy efektywności działań nadzoru oraz przełożenia tego na kreowanie efektywnego *corporate governance*.

Podczas wywiadów zadawane były pytania związane z następującymi obszarami:

- przydatne kompetencje członków rad nadzorczych,
- konflikty w ramach organów spółki, prowadzące często do zahamowania ewolucji rozwoju efektywnego ładu korporacyjnego,

⁶¹⁸ E. Młyniec, *Opinia publiczna. Wstęp do teorii*, Poznań – Wrocław 2002, s. 148.

⁶¹⁹ J. M. Johnson, *In-depth Interviewing*, [w:] J. F. Gubrium, J. A. Holstein (red.), *Handbook of Interview Research: Context & Method*, Thousand Oaks 2002, s. 104.

⁶²⁰ D. Maison, *Jakościowe metody badań marketingowych*, [w:] D. Maison, A. Noga - Bogomilski (red.), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańsk 2007, s. 5.

⁶²¹ M. Nicpoń, R. Marzęcki, *Pogłębiony wywiad indywidualny w badaniach politologicznych, Przeszłość-Teraźniejszość - Przyszłość. Problemy badawcze młodych politologów*, Kraków 2010, s. 246–248.

- kompatybilność rozwoju członków organów nadzorczych wraz z rozwojem spółki,
- przedstawicielstwo pracowników i lokalnej społeczności w organach rady nadzorczej jako czynnik dewastujący/budujący efektywny ład korporacyjny,
- strefy największego i najmniejszego wpływu rady nadzorczej w spółce wraz z oceną stopnia ich oddziaływania na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego,
- mobilizacja zarządu przez funkcjonariuszy nadzoru,
- indykatory dobrej rady,
- rada nadzorcza jako niezbędny element organów spółki warunkujący prawidłowe jej funkcjonowanie czy tzw. martwy twór,
- ocena współpracy rady nadzorczej z zarządem,
- ocena rady nadzorczej w zakresie ich wpływu na efektywne wykorzystanie zasobów będących w posiadaniu spółki,
- sposoby mobilizacji zarządu przez radę nadzorczą do osiągnięcia lepszych efektów swojej pracy na rzecz spółki, w której pracują,
- umiejętności miękkie najbardziej istotne podczas pełnienia funkcji członka rady nadzorczej,
- ogólna ocena wpływu rad nadzorczych na budowanie efektywnego ładu korporacyjnego na podstawie doświadczeń respondentów.

Badanie zrealizowano przy użyciu metody jakościowej, a dokładnie pogłębionego wywiadu jakościowego (skrót In-depth, IDI, czyli ang. *Individual In-depth Interview*). Charakteryzuje się on przede wszystkim wyborem odpowiednich respondentów i przeprowadzeniem z nimi indywidualnego wywiadu na podstawie wcześniej przygotowanego scenariusza. Tę metodę zastosowano w celu zapewnienia badanym komfortu wypowiedzi, bez udziału osób trzecich, w szczególności ze względu na odniesienie się w wywiadzie do ich osobistych doświadczeń⁶²².

IDI to technika badawcza, która służy zbieraniu szczegółowych i dogłębnych informacji na temat doświadczeń, opinii, postaw, wartości i zachowań badanych osób. Przewagą indywidualnej rozmowy jest brak obaw dotyczących opinii/krytyki pozostałych uczestników badania. Wywiad grupowy z jednej strony jest na ogół bardziej żywy i dynamiczny, z drugiej jednak rozmówcy łatwiej odchodzą od tematu,

⁶²² <http://www.obserwator.com.pl/badania/wywiad-poglebiony> (dostęp: 4.08.2021).

a rozkład głosów w dyskusji bywa bardzo nierówny (jedni milczą, inni dominują w rozmowie). Charakterystyczną cechą pogłębionego wywiadu indywidualnego jest gotowość badacza do słuchania. Pozwala on respondentowi w sposób swobodny opowiadać o jego doświadczeniach i odczuciach, a kierunek rozmowy wynika z potrzeb badanego. Ponadto prowadzący wywiad zadaje pytania, które pozwalają na uzyskanie szczegółowych i swobodnych odpowiedzi oraz dąży do uzyskania pełnego zrozumienia badanego tematu poprzez zadawanie pytań dotyczących różnych jego aspektów. Każda taka rozmowa jest unikalna, a badacz dostosowuje się do osobistych potrzeb i stylu badanego, jednocześnie uważnie słuchając go i obserwując, aby prawidłowo zinterpretować sygnały niewerbalne i kontekstowe. Osoba, która przeprowadziła wywiad, analizuje zebrane informacje, szukając powiązań, ukrytych motywów i wyjaśnień, a następnie dokonuje interpretacji wyników.

4.4.1. Ogólna charakterystyka respondentów badania jakościowego

Pogłębione wywiady indywidualne, podobnie jak badania ilościowe, miały zasięg ogólnopolski i obejmowały organy zarówno spółek akcyjnych, jak i spółek z ograniczoną odpowiedzialnością z udziałem Skarbu Państwa. W sumie przeprowadzono wywiady z 12 osobami o różnych kwalifikacjach zawodowych, przy czym nie wszystkie z nich brały udział w badaniu ilościowym. Wśród respondentów znaleźli się prawnicy, sędziowie, finansisci, ekonomiści, radcy podatkowi, adwokaci, inżynierowie.

W reprezentowanych przez badane osoby spółkach znalazły się cztery spółki z 7-osobową radą oraz tyle samo spółek z 3-osobowym składem rad nadzorczych. 9-osobowy skład rady mają trzy z opisywanych spółek, a tylko jedna z nich posiada 6-osobowy organ nadzorczy. Wszystkie wywiady były nagrywane, a materiał został zarchiwizowany, jednakże autorka badania jest zobowiązana do zachowania ich anonimowości.

Potrzeba przeprowadzenia badania jakościowego pojawiła się w sytuacji braku możliwości doprecyzowania kilku odpowiedzi w ramach ankiet, które według autorki badania są istotne dla weryfikacji postawionej w rozprawie doktorskiej hipotezy o następującej treści: *większa aktywna rola rad nadzorczych przekłada się na wyższą efektywność ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa*. Ponadto, luźna

atmosfera i swobodna dyskusja między prowadzącą wywiad a respondentami mającymi duże doświadczenie w organach nadzorczych i/lub zarządczych skutkowało wieloma ciekawymi spostrzeżeniami, które warto przytoczyć w niniejszej rozprawie.

4.4.2. Opis udzielonych odpowiedzi respondentów

4.4.2.1. Przydatne kompetencje rad nadzorczych

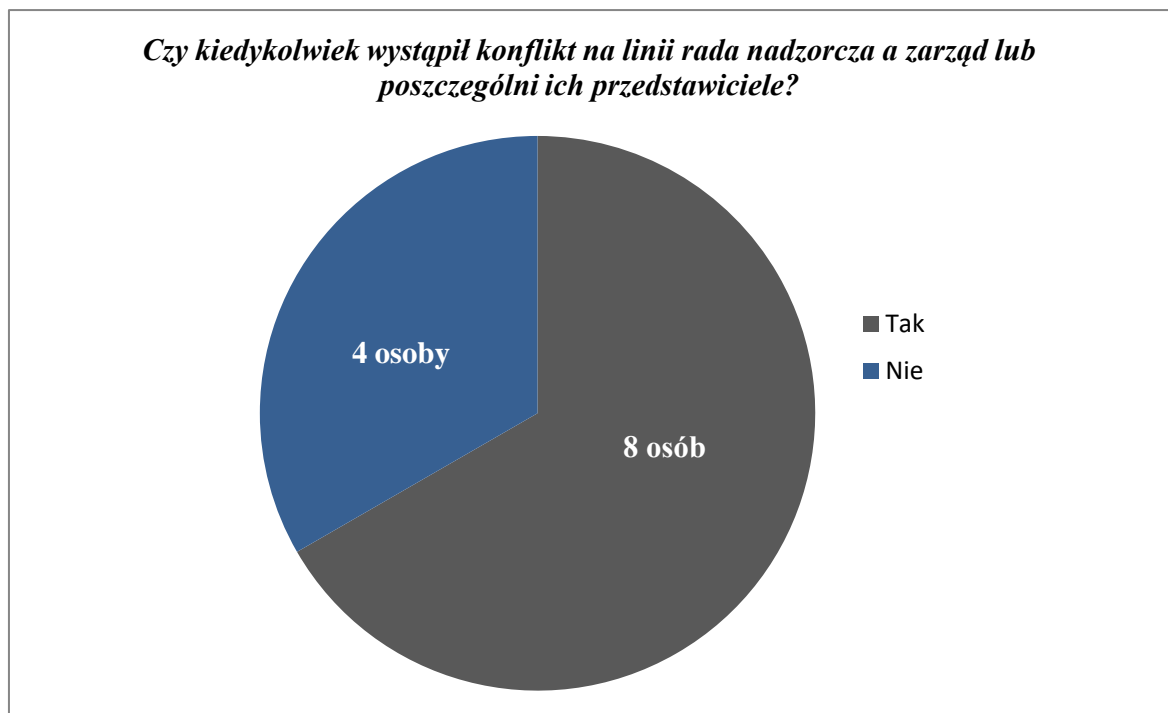
Wszyscy respondenci zgodnie stwierdzili, iż najbardziej cenioną kompetencją rad nadzorczych jest przede wszystkim niezależność poglądów na temat słuszności przyjętego kierunku oraz sposobu prowadzenia działalności spółki. Według badanych wnosi to nową jakość w administrowaniu spółką. Wszyscy respondenci uwzględnili również umiejętność mobilizowania zarządu do wytężonej pracy, np. poprzez wyznaczanie ambitnych zadań w ramach karty celów, jak również cykliczną kontrolę ich realizacji. Ponadto uznali oni, że szerokie spektrum kwalifikacji zawodowych osób zasiadających w radzie, tj.: ekonomiści, prawnicy, finansiści, specjaliści od zarządzania i technicznych aspektów działalności spółki, podnosi poziom ich możliwości wsparcia zarządu w procesie kreowania efektywności ładu korporacyjnego.

Jeden z respondentów podkreślił konieczność udziału w radzie przedstawiciela Skarbu Państwu w spółkach z większościowym udziałem państwowym. Przedstawiciel innej spółki dodał, że w składzie rady pożądanym jest prezes innej spółki o podobnym profilu działalności do tego, czym zajmuje się dana spółka. Członek rady spółki branży energetycznej podkreślił natomiast konieczność posiadania przez radę kompetencji w zakresie technicznym do weryfikacji projektów inwestycyjnych czy bieżących remontów.

4.4.2.2. Konflikty w ramach organów spółki, prowadzące do zahamowania ewolucji rozwoju efektywnego ładu korporacyjnego

Większość (8 z 12) respondentów potwierdziło, że byli świadkami konfliktów wśród członków najwyższych organów spółki. W jednym tylko przypadku konflikt opierał się na emocjach, ponieważ był to spór na tle osobistych uprzedzeń, natomiast w pozostałych przypadkach podkreślano brak zgodności co do sposobu oraz kierunku prowadzenia działalności gospodarczej.

Zazwyczaj efektem takich nieporozumień było odwołanie jednej lub obu stron konfliktu, dzięki czemu – według badanych – nie zostały zaburzone procesy kształtowania efektywnego *corporate governance* (Rysunek 4.64).



Rysunek 4.64 Konflikt na linii rada nadzorcza a zarząd lub poszczególni ich przedstawiciele

Źródło: opracowanie własne

4.4.2.3. Kompatybilność rozwoju członków organów nadzorczych wraz z rozwojem spółki

Spółka, rozwijając się, dywersyfikując swoje usługi lub rozszerzając ofertę produktową, potrzebuje organu nadzorczo-kontrolnego nadążającego swoim poziomem wiedzy i umiejętności za rozwojem spółki. Należy jednak rozważyć, czy lepszym rozwiązaniem jest wymiana składu rady, czy raczej pogłębienie, rozszerzenie wiedzy aktualnych członków nadzoru w odpowiednim obszarze, zgodnym z kierunkiem rozwoju spółki. Na to pytanie większość badanych osób opowiedziała się za ewaluowaniem kompetencji członków rad nadzorczych. Tylko jeden z respondentów podkreślił fakt, że im dłużej rada nadzorcza pracuje w stałym składzie, tym lepiej zna problemy spółki i wie, na jakie zjawiska powinna zwracać szczególną uwagę. Z kolei cztery z dwunastu osób zaznaczyły, że jeżeli spółka pod względem finansowym może pozwolić sobie na rozszerzenie rady o brakujące ogniwa umiejętności, to powinna skorzystać z tej opcji, a jeżeli nie, to wymiana składu organu nadzorczego jest nieunikniona. Prawnik z wieloletnim doświadczeniem zawodowym, również w ramach nadzoru, stwierdził, że w wielu przypadkach członkowie rady nadzorczej są w stanie rozwijać się wraz ze spółką, chyba że ta robi to zbyt szybko, poszerzając znacznie swoją sferę działalności. W takiej sytuacji jej profil może przerosnąć kompetencje rady, co spowoduje konieczność jej wymiany. Jedynie prezes średniej wielkości spółki z o.o. opowiedział się za koniecznością wymiany co jakiś czas całego składu organu nadzorczego. Według niego niesie to ze sobą świeże spojrzenie na problemy spółki.



Rysunek 4.65 Ewaluacja kompetencji członków rady nadzorczej w stopniu umożliwiającym sprawne jej funkcjonowanie w odniesieniu do rozwoju spółki

Źródło: opracowanie własne

4.4.2.4. Obecny skład rady nadzorczej jako gremium złożone z odpowiednio wykwalifikowanych osób

Każda z dwunastu badanych osób potwierdziła fakt, iż obecny skład rady w ich spółkach tworzą osoby o odpowiednich i przydatnych kwalifikacjach do pełnienia funkcji nadzorczych, przy czym członek aktualnie dwóch rad nadzorczych stwierdził, że wiedza specjalistyczna nie jest konieczna ze względu na fakt, że zawsze istnieje możliwość skorzystania z wiedzy i doświadczenia (ang. *know-how*) tzw. doradców rady, poprzez wyegzekwowanie ich opinii na dany temat. Pani adwokat, która aktualnie również jest członkiem rady nadzorczej dwóch spółek, podkreśliła z kolei fakt, że nie wszyscy przedstawiciele organu nadzorczego posiadają odpowiednie kwalifikacje. Zaznaczyła również, że nie odpowiadają jej rady o jednym profilu zawodowym, składające się np. z samych prawników i ekonomistów. Według niej w nadzorze powinny zasiadać osoby o różnych kwalifikacjach i tym samym o zróżnicowanym spojrzeniu na daną spółkę.

4.4.2.5. Przedstawicielstwo pracowników i lokalnej społeczności w organach rady nadzorczej jako czynnik dewastujący/budujący efektywny ład korporacyjny

Motywy, jakimi kierowali się badani, były tak zróżnicowane, że warto przytoczyć większość z nich.

Jedna z badanych osób była przeciwnikiem wprowadzenia do rady zarówno przedstawicieli lokalnej społeczności, jak i pracowników spółki, gdyż według niej zaburzyliby oni prawidłowe zarządzanie korporacją. Podała przykład jednej ze spółek, gdzie mieszkańcy obszaru, na którym działa spółka, dążyli do jak najniższych kosztów dostarczenia różnych mediów, natomiast pracownicy chcieli mieć jak największe płace i obie te grupy pragnęły osiągnąć swoje cele, nawet kosztem rentowności spółki. Podobny pogląd wyraził inny członek rady, który również kategorycznie sprzeciwił się udziałowi w organie nadzorczym osób zatrudnionych na umowę w danej spółce, ponieważ według kodeksu spółek handlowych rady powinny składać się wyłącznie z profesjonalistów w danych dziedzinach, a – jak podkreślał – pracownicy często nie mają odpowiednich kompetencji do objęcia funkcji członka rady nadzorczej.

Jeden z uczestniczących w badaniu prezesów był zdecydowanym przeciwnikiem współpracy na poziomie organu nadzorczego zarówno z pracownikami, jak i mieszkańcami obszaru funkcjonowania spółki. Podkreślał, że celem rady nie jest zaspokajanie potrzeb lokalnej społeczności czy pracownika spółki.

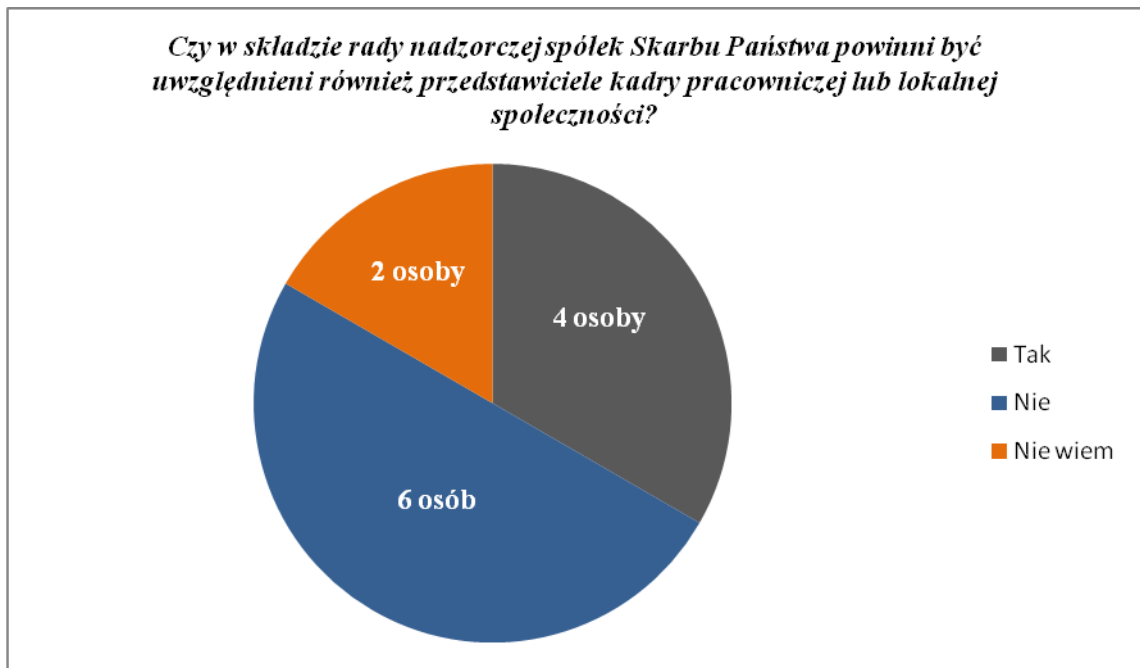
Kolejna osoba, pełniąca funkcję wiceprezesa spółki z większościowym udziałem Skarbu Państwa, swój sprzeciw umotywowała wysokim prawdopodobieństwem utrudniania przez przedstawicieli załogi, jak również społeczności miejskiej, przeprowadzenie procesów decyzyjnych w spółce. Podobny pogląd do ww. wyraził prezes jednej z mniejszych spółek państwowych, a skrajnie odmienny punkt widzenia zaprezentował przedstawiciel spółki energetycznej. Stwierdził on, że w przypadku obejmowania aktywności spółki lokalnej społeczności, jej przedstawiciel powinien znajdować się w składzie rady. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy spółka jest znaczącym pracodawcą na tym terenie i jej likwidacja albo zmiana lokalizacji mogłyby w znaczący sposób wpłynąć na pogorszenie warunków życia mieszkańców. Tak samo według niego przedstawia się sytuacja, gdy działanie spółki cechuje się dużą szkodliwością ekologiczną. W tym przypadku przedstawiciel lokalnej społeczności pełniłby dodatkowo funkcję zewnętrznej kontroli i wpłynąłby pozytywnie na odbiór medialny oraz na stosunki z mieszkańcami danego obszaru działalności spółki. Prezes spółki zbrojeniowej wtórował powyższemu stanowisku. Według niego, jeżeli nie występowałyby przedawnione roszczenia ze strony załogi, to zarówno oni, jak i mieszkańcy terenu działania spółki mogliby wchodzić w skład organu nadzorczego spółki. Podkreślał, że w zakresie zarządzania miałyby to niewiele pozytywnych aspektów, ale w ramach planów inwestycyjnych jak najbardziej, głównie ze względu na obawy ze strony ludności, jakie pojawiają się w trakcie realizacji różnych inwestycji spółki. Podał przykład wdrażania współspalania RDF-ów, czyli mocno przetworzonych odpadów. Ta inwestycja według prezesa spółki spowodowała wiele emocji wśród lokalnej społeczności, czego można by było uniknąć, gdyby jej przedstawiciel znalazł się w składzie rady. Miałby on bowiem aktualną wiedzę „z pierwszej ręki” i mógłby ją przedstawiać na posiedzeniu rady miasta, co z kolei zaoszczędziłoby czas zarządowi spółki. Zdaniem tego członka zarządu powołanie takich przedstawicieli byłoby dobrym posunięciem pod względem strategicznym i praktycznym.

Kolejny respondent i jednocześnie wiceprezes jednej ze spółek z udziałem Skarbu Państwa był zdecydowanym zwolennikiem zasiadania w radzie przedstawiciela załogi, gdyż „mógłby on wyrażać w tym organie głos ludu”. Jak podkreślał, wśród

pracowników najczęściej wybieraną osobą jest ta, do której ludzie mają największe zaufanie oraz która zna spółkę od podstaw i wie, co się w niej dzieje od wielu lat. Dzięki temu skuteczniej walczy ona o interesy załogi, jednocześnie uwzględniając dobro spółki. Co do przedstawicieli społeczności, uważał, że mają oni zazwyczaj zbyt wysokie oczekiwania wobec zarządu, a to na ogół wiąże się z dużymi dodatkowymi kosztami dla spółki – dlatego nie popierał tej opcji.

Mecenas, członek rady nadzorczej spółki zbrojeniowej, twierdził, że powiązanie spółki z przedstawicielem lokalnej społeczności czy z pracownikami byłoby akceptowalne, pod warunkiem, iż osoby te byłyby świadome specyfiki funkcjonowania spółki. Wyraził jednocześnie obawę, że przedstawiciel załogi mógłby zaburzać posiedzenia, nastawiając się tylko na wywalczenie podwyżek dla pracowników. Niemniej jednak, dzięki bezpośredniemu kontaktowi z delegacją pracowników, zarząd byłby zorientowany – według respondenta – w nastrojach panujących w szeregach załogi.

Prezes jednej ze spółek energetycznych i jednocześnie członek rady nadzorczej innej spółki państwowej podkreślił znaczenie obecności przedstawiciela lokalnej społeczności w gremium nadzorczym tylko w przypadku takich instytucji, jak Agencja Rozwoju Regionalnego, która ma na celu promowanie biznesu. Jeżeli chodzi o obecność przedstawicieli załogi w radzie, był zdecydowanym zwolennikiem takiego rozwiązania. Według niego to oczekiwania strony społecznej są znacznie większe niż możliwości zarządu, a udział w radzie przedstawicieli załogi pozwoliłby jej zrozumieć realną sytuację spółki i ocenić, czy argumenty zarządu są prawdziwe. Przykładem jest dyskusja, czy spółkę stać na podwyżki, czy należy na razie odłożyć tę decyzję na później, gdy poprawi się jej sytuacja finansowa (Rysunek 4.66).



Rysunek 4.66 Skład rady nadzorczej wraz z przedstawicielami kadry pracowniczej lub lokalnej społeczności

Źródło: opracowanie własne

Rysunek przedstawia opinię 12 osób w kontekście uwzględnienia przedstawicieli kadry pracowniczej lub lokalnej społeczności w składzie rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa. Wynika z niego, że 4 osoby poparły takie rozwiązanie, 6 osób było przeciwnych, natomiast 2 osoby nie miały jednoznacznej opinii na ten temat (stwierdziły "Nie wiem").

4.4.2.6. Indykatory dobrej rady

Wszyscy ankietowani wymieniali takie cechy efektywnej rady jak:

- znajomość specyfiki działalności spółki,
- dobra współpraca z zarządem, przy jednoczesnym egzekwowaniu od niego realizacji trudnych, ale realnych zadań,
- mobilizowanie zarządu do szukania nowych rozwiązań,
- konieczność szybkiej reakcji ze strony przedstawicieli nadzoru w kwestiach podejmowanych przezeń decyzji czy przedstawiania ocen dotyczących spraw spółki.

Wiceprezes spółki państwowej zwrócił uwagę na potrzebę bardzo dobrej znajomości prawa gospodarczego, ustawy o księgowości oraz umiejętności oceny bilansu, a także rachunku wyników i wszystkich innych spraw związanych z finansami. Rada nadzorcza powinna według niego sprawdzać, czy pod kątem marketingowym spółka jest dobrze umocowana, czy posiada odpowiednie badania rynku, czy potrafi planować przyszłość oraz czy plany tworzone przez zarząd są później realizowane. Na końcu podkreślił, że rada powinna doprowadzić do skutecznej realizacji tych planów, a w razie potrzeby wprowadzić korekty.

Dla prezesa spółki zbrojeniowej ważny był sposób komunikacji z radą, czyli przede wszystkim wymóg, aby ta nie przekazywała swoich racji w sposób agresywny czy napastliwy.

Prezes innej spółki Skarbu Państwa cenił przede wszystkim faktyczne zaangażowanie członków rady, a nie tylko formalne ich uczestniczenie w posiedzeniach.

Ostatni ankietowany krótko opisał indykatory dobrej rady: rzetelność, uczciwość, wiedza merytoryczna.

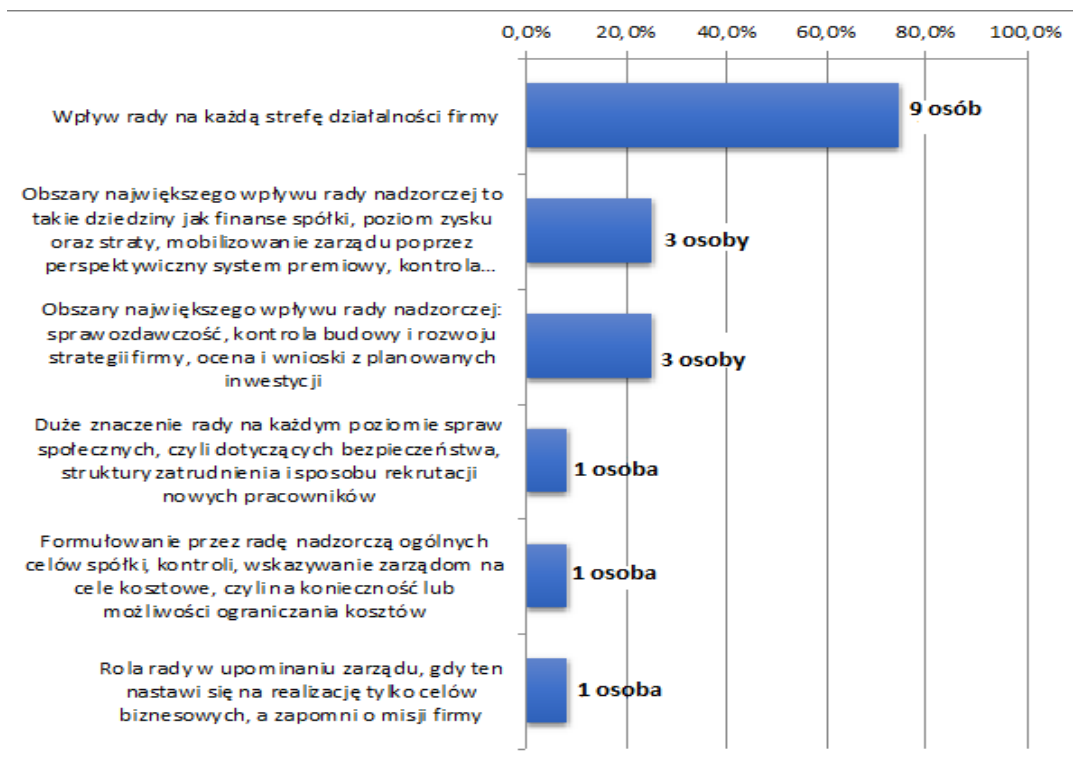
4.4.2.7. Strefy największego i najmniejszego wpływu rady nadzorczej w spółce wraz z oceną stopnia ich oddziaływania

Według niektórych badanych rada nadzorcza ma wpływ na każdy obszar działalności spółki, ponieważ może kontrolować spółkę we wszystkich aspektach jej funkcjonowania, zaś według innych na żaden, gdyż nie prowadzi działalności operacyjnej spółki. Zdecydowana większość badanych, bo 9 z 12, opowiedziało się za wpływem rady na każdą strefę działalności spółki. Niektóre z ankietowanych osób jako obszary największego wpływu wyszczególniły takie dziedziny jak finanse spółki, poziom zysku oraz straty, mobilizowanie zarządu poprzez perspektywiczny system premiowy, kontrolę przestrzegania prawa przez zarząd jako strefę największego wpływu funkcjonariuszy rady, a także funkcję doradczą i kontrolną przy tworzeniu oraz realizacji strategii spółki. Inni podkreślali z kolei takie sfery aktywności nadzoru jak: sprawozdawczość, kontrolę budowy i rozwoju strategii spółki, ocenę i wnioski z planowanych inwestycji.

Prezes spółki z większościowym udziałem Skarbu Państwa zwrócił uwagę na duże znaczenie rady na każdym poziomie spraw społecznych, czyli dotyczących bezpieczeństwa, struktury zatrudnienia i sposobu rekrutacji nowych pracowników. Według niego często tym sprawom towarzyszą spore emocje i dlatego konieczna jest interwencja osoby niezwiązanej emocjonalnie ze sprawą, aby złagodzić napięcie pomiędzy zaangażowanymi stronami. Podkreślał również znaczenie rady pod względem realizacji oczekiwań właścicielskich.

Kolejny respondent wyszczególnił takie funkcje jak formułowanie ogólnych celów spółki, kontrole, wskazywanie zarządom celów kosztowych, czyli konieczności lub możliwości ograniczania kosztów. Ponadto według niego ważnymi elementami działalności rady są m.in.: doradzanie zarządzającym oraz wskazywanie możliwości dywersyfikacji rodzajów działalności, a wręcz zmuszanie zarządu do różnicowania przychodów, w szczególności, gdy spółka jest uzależniona od jednego kontrahenta (dostawcy lub odbiorcy). Jest to jego zdaniem sytuacja niebezpieczna, z tego właśnie względu rada nadzorcza w wielu przypadkach zmusza zarząd do zmniejszenia ryzyka prowadzonego biznesu poprzez dywersyfikację źródła przychodu.

Na końcu prezes spółki branży energetycznej zwrócił uwagę na jeszcze jedną ważną kwestię, której nie wymienili pozostali – rolę rady w upominaniu zarządu, gdy ten nastawi się na realizację tylko celów biznesowych, a zapomni o misji spółki. Jako przykład podał sprawę biomasy, nieopłacalną aktualnie, ale potrzebną ze względu na realizację polityki właścicielskiej (Rysunek 4.67).



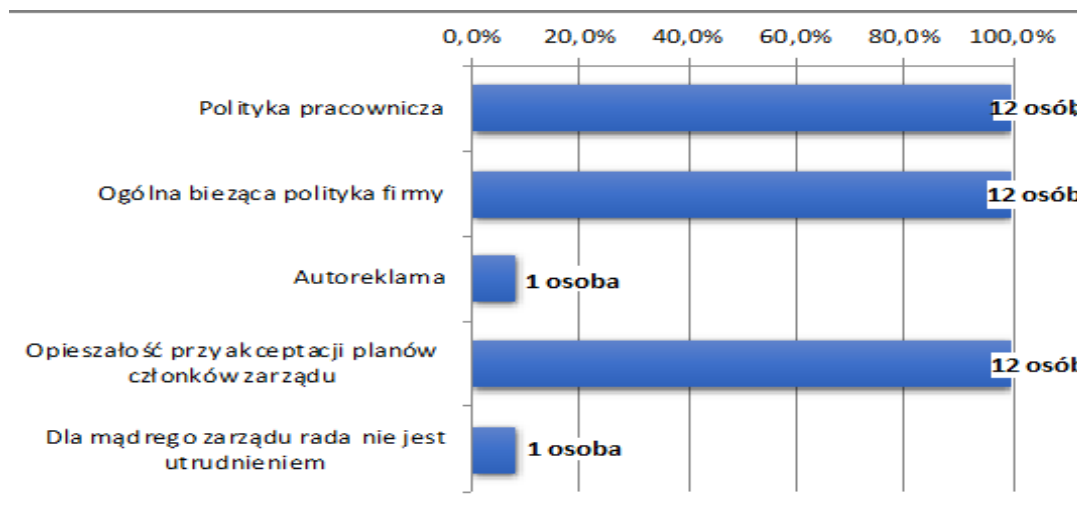
Rysunek 4.67 Strefy działalności spółki, na które w praktyce rada ma największy wpływ

Źródło: opracowanie własne

Jeżeli chodzi o obszary najmniejszego wpływu rady, to oprócz polityki kadrowej badani wymieniali również ogólną bieżącą politykę spółki. Pani prezes przytoczyła przykład kobiety pełniącej funkcję członka rady, która nastawiona była jedynie na autoreklamę. Utrudniało to przebieg posiedzenia ze względu na jej koncentrację na nieistotnych albo mało znaczących kwestiach obejmujących jej zakres kompetencji zawodowych. Zdaniem pani prezes rozstrzygnięcie tych spraw nie wносиło do spółki żadnej wartości dodanej, a kobieta walczyła jedynie o swój wizerunek profesjonalisty w oczach właściciela spółki.

Według respondentów dużym utrudnieniem dla każdego zarządcy spółki okazywała się opieszałość przy akceptacji planów członków zarządu, a jeden z doświadczonych członków rady podsumował tę część wywiadu, mówiąc: „dla mądrego zarządu rada nie jest utrudnieniem, bo nawet gdy zwiększa im ilość pracy, to jest to z korzyścią dla spółki, a jeżeli zarząd nie wyróżnia się wysokim poziomem intelektualnych możliwości, to uważa, że rada mu przeszkadza, że jest zbyt ciekawska.

To jest zarzewiem konfliktu i wszyscy na tym tracą” (Rysunek 4.68).



Rysunek 4.68 Strefy najmniejszego wpływu rady nadzorczej

Źródło: opracowanie własne

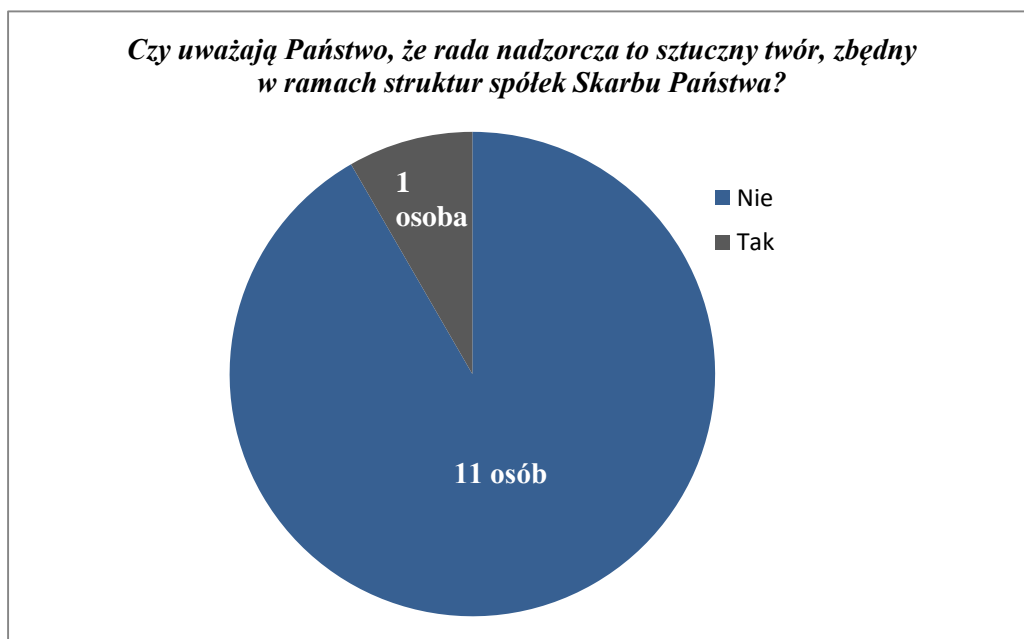
Zdaniem wszystkich ankietowanych rada nadzorcza ma ograniczony wpływ na politykę pracowniczą, ogólną bieżącą politykę firmy oraz opieszałość przy akceptacji planów członków zarządu, natomiast istnieje świadomość, że dla zarządu o wysokich kompetencjach rada nie musi stanowić utrudnienia, a niektóre obszary, takie jak autoreklama, są mniej podatne na jej wpływ.

4.4.2.8. Rada nadzorcza jako niezbędny organ spółki warunkujący prawidłowe jej funkcjonowanie czy tzw. martwy twór

W zdecydowanej większości (11 z 12 osób) członkowie zarówno rady, jak i zarządu zaprzeczali twierdzeniu, jakoby organ nadzorczy był martwym tworem spółki, a wręcz podkreślali jego ogromne znaczenie. Jako uzasadnienie niektórzy z badanych podawali następujące przykłady:

- wsparcie zarządzających oraz ich respekt przed organem nadzorczym, a tym samym zmniejszenie ryzyka rozwijania przez zarząd własnej użyteczności,
- historia spółek, w których nie bez uzasadnionych przyczyn od zawsze utrzymuje się organ nadzorczy w różnych systemach prawnych.

Jeden z członków zarządu dużej spółki państwowej podkreślił fakt, iż rada składająca się z ludzi niekompetentnych jest zbędna z punktu widzenia jej przydatności dla spółki. Według innego badanego rada bywa figurantem w przypadku, gdy właściciel spółki jest jednocześnie członkiem zarządu albo gdy traktuje radę nadzorczą jako sposób na „wyciąganie” ze spółki diet poprzez powołanie do niej np. członków rodziny. W praktyce z kolei według badanego wszystko zależy od osobowości ludzi wchodzących w skład rady. Jeżeli chcą tylko zarobić dodatkowe pieniądze, to nie będą zainteresowani pracą i nie będą zagłębiać się w materiały przygotowywane na posiedzenia rady nadzorczej ani w działalność spółki. Wówczas skupiają się tylko na tym, żeby posiedzenie szybko się skończyło. Jeżeli jednak wykazują chęć do pracy, która wynika z ich osobistej uczciwości, to wykonują solidnie powierzone im zadania i wówczas pełnią w spółce znaczącą funkcję. Jeżeli właściciel wybierze osoby dobrze wykształcone, mające doświadczenie i rozumiejące mechanizmy funkcjonowania spółki oraz ograniczenia wynikające ze współpracy z ludźmi, to mogą one mieć ogromne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania spółki (Rysunek 4.69).



Rysunek 4.69 Rada nadzorcza jako sztuczny twór – zbędny w strukturach spółek Skarbu Państwa

Źródło: opracowanie własne

Konkludując, respondenci jednoznacznie nie zgadzają się z tezą, że rada nadzorcza jest sztucznym tworem i zbędnym elementem w strukturach spółek Skarbu Państwa. Spośród 12 respondentów, 11 osób odpowiedziało "Nie", wyrażając przekonanie o istotnej roli rady nadzorczej w kontekście spółek Skarbu Państwa. Z kolei jedna osoba opowiedziała się za tym stanowiskiem, stwierdzając "Tak". Odpowiedzi te sugerują szerokie poparcie dla istnienia rady nadzorczej w ramach tych struktur korporacyjnych spółek Skarbu Państwa.

4.4.2.9. Ocena współpracy z zarządem/radą nadzorczą

Większość ankietowanych (11 z 12 osób) podkreśliła dobrą współpracę obu gremiów. Niezadowolenie którejś ze stron skutkowało zazwyczaj odwołaniem osoby konfliktowej albo niespełniającej oczekiwań właściciela (Rysunek 4.70).



Rysunek 4.70 Ocena współpracy z zarządem/członkami rady nadzorczej

Źródło: opracowanie własne

Respondenci podkreślają zatem, że dobra współpraca między tymi dwoma organami jest kluczowa dla skutecznego funkcjonowania spółek. Jednocześnie, zaznaczają, że niezadowolenie jednej ze stron, czy to zarządu czy rady nadzorczej, zazwyczaj prowadziło do skutków takich jak odwołanie osoby będącej źródłem konfliktu lub niezaspokojenia oczekiwań właściciela. W ten sposób, efektywne

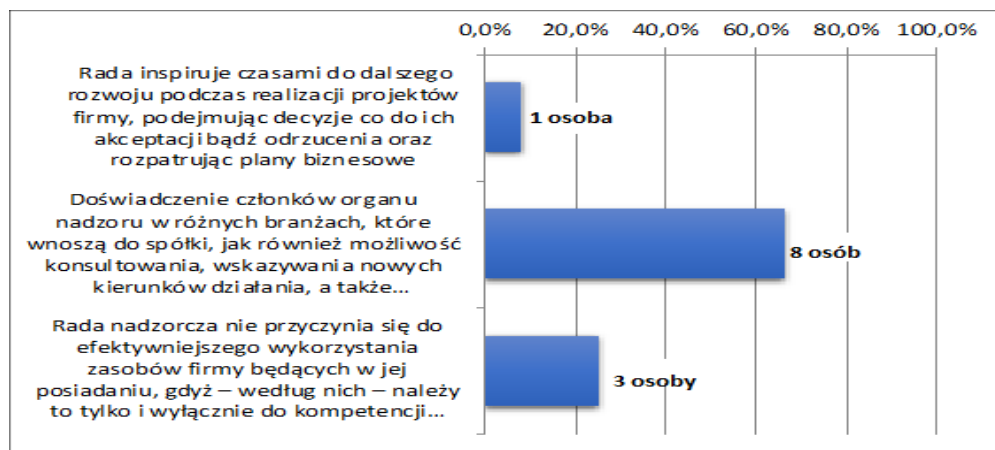
partnerstwo między zarządem a radą nadzorczą wydaje się kluczowym elementem utrzymania harmonii i skutecznego zarządzania w strukturach spółek Skarbu Państwa.

4.4.2.10. Ocena rady nadzorczej w zakresie wpływania na efektywne wykorzystanie zasobów będących w posiadaniu spółki

Członek rady nadzorczej spółki energetycznej z udziałem Skarbu Państwa oraz jednocześnie spółki miejskiej uważał, że rada inspirowała czasami do dalszego rozwoju podczas realizacji projektów spółki, podejmując decyzje co do ich akceptacji bądź odrzucenia oraz rozpatrując plany biznesowe.

Inni podkreślali doświadczenie członków organu nadzoru w różnych branżach, które wnoszą do spółki, jak również możliwość konsultowania, wskazywania nowych kierunków działania, a także niedociągnięć na różnych płaszczyznach zarządzania.

Jedynie 3 badane osoby uważały, że rada nadzorcza nie przyczynia się do efektywniejszego wykorzystania zasobów spółki będących w jej posiadaniu, gdyż – według nich – należy to wyłącznie do kompetencji zarządu (Rysunek 4.71).



Rysunek 4.71 Wpływ rady nadzorczej na efektywne wykorzystanie zasobów będących w posiadaniu spółki

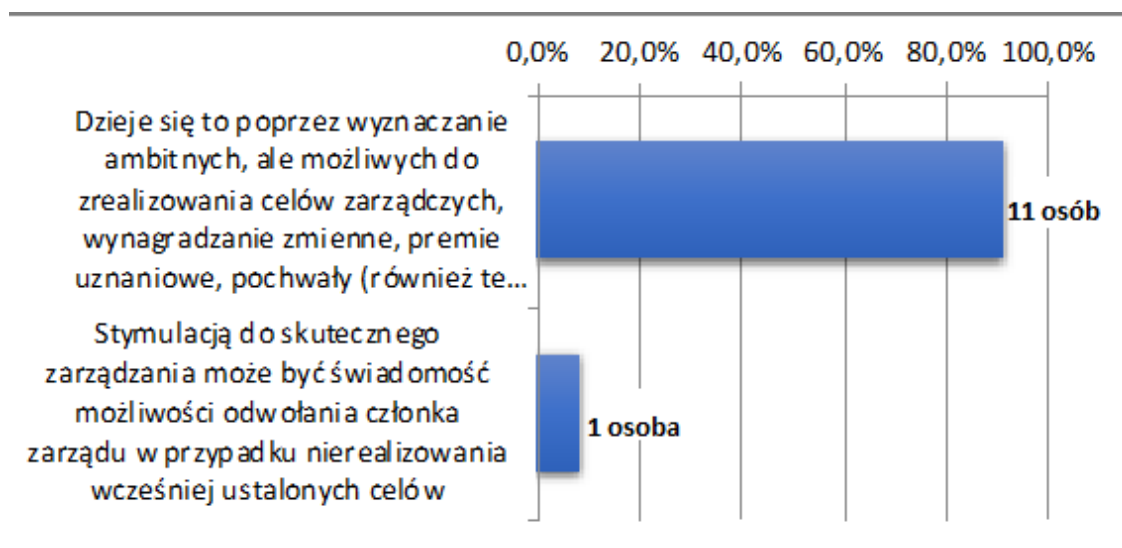
Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, członkowie rady nadzorczej akcentują kluczową rolę organu w inspirowaniu i wspieraniu rozwoju spółki. Decyzje dotyczące projektów, ocena planów biznesowych oraz różnorodność doświadczeń członków rady przyczyniają się

do skutecznej współpracy. Konsultacje, wskazywanie nowych kierunków i identyfikowanie niedociągnięć są istotnymi aspektami współpracy. Mniejszość respondentów uważa, że rada nie przyczynia się do efektywnego wykorzystania zasobów, twierdząc, że to kwestia kompetencji zarządu. Większość jednak dostrzega aktywną rolę rady nadzorczej w zarządzaniu i rozwoju spółek Skarbu Państwa.

4.4.2.11. Sposoby mobilizacji zarządu przez radę nadzorczą do osiągnięcia lepszych efektów swojej pracy na rzecz spółki

Według wszystkich badanych jedną z podstawowych funkcji rady jest mobilizowanie zarządu do osiągnięcia lepszych efektów jego pracy na rzecz spółki. Najwięcej osób (11 z 12 respondentów) podkreśliło, że dzieje się to poprzez wyznaczanie ambitnych, ale możliwych do zrealizowania celów zarządczych, wynagrodzenie zmienne, premie uznaniowe, pochwały (również te formalne) oraz weryfikację planów. Jak wskazał jeden z członków rady znanej spółki państwowej, stymulacją do skutecznego zarządzania może być świadomość możliwości odwołania członka zarządu w przypadku nierealizowania wcześniej ustalonych celów (Rysunek 4.72).



Rysunek 4.72 Sposób mobilizowania zarządu przez radę nadzorczą do osiągnięcia lepszych efektów swojej pracy na rzecz spółki

Źródło: opracowanie własne

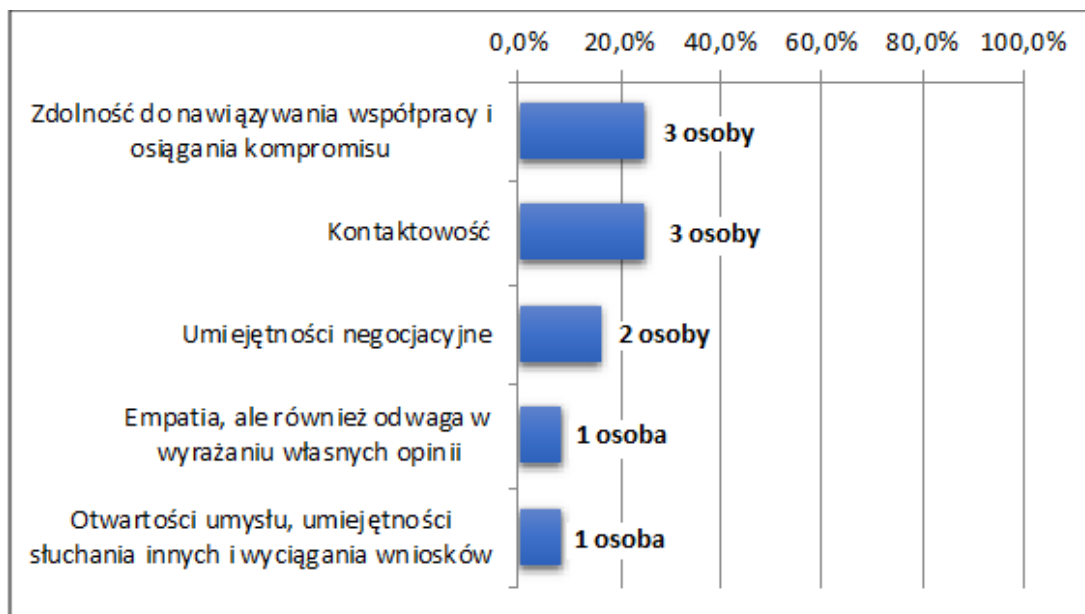
Respondenci podkreślają zatem, że jedną z kluczowych funkcji rady nadzorczej jest mobilizowanie zarządu do osiągnięcia lepszych efektów poprzez wyznaczenie ambitnych, ale możliwych do zrealizowania celów, stosowanie wynagrodzenia zmiennego, premii uznaniowych, pochwał oraz weryfikację planów. Stymulacją do skutecznego zarządzania może być świadomość możliwości odwołania członka zarządu w przypadku nieosiągnięcia wcześniej ustalonych celów, zgodnie z wypowiedzią jednego z członków rady.

4.4.2.12. Umiejętności miękkie najbardziej istotne podczas pełnienia funkcji członka rady nadzorczej

Jeżeli chodzi o cechy najbardziej istotne w ramach pełnienia funkcji członka rady nadzorczej, badani zwrócili uwagę na:

- zdolność do nawiązywania współpracy i osiągnięcia kompromisu,
- komunikatywność,
- umiejętności negocjacyjne,
- empatia, ale również odwaga w wyrażaniu własnych opinii.

Pani prezes podkreśliła również znaczenie: otwartości umysłu, umiejętności słuchania innych i wyciągania wniosków (Rysunek 4.73).



Rysunek 4.73 Umiejętności miękkie najbardziej istotne w pełnieniu funkcji członka rady nadzorczej

Źródło: opracowanie własne

Zdolność do współpracy i osiągnięcia kompromisu, komunikatywność, umiejętności negocjacyjne, empatię oraz odwagę w wyrażaniu opinii uznają respondenci za najbardziej istotne cechy dla członka rady nadzorczej spółki Skarbu Państwa.

4.4.2.13. Opinia respondentów na temat kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego przez członków rad nadzorczych

Autorka badania uznała, że istotne jest przytoczenie opinii wszystkich respondentów ze względu na różnorodność wypowiedzi oraz aspektów kształtowania według respondentów efektywnego *corporate governance* przez funkcjonariuszy nadzoru.

Dwie osoby stwierdziły, że kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego zależy od chęci i aktywności członków rad nadzorczych podczas pracy na rzecz spółki. Jeżeli rada wyróżnia się bowiem zaangażowaniem, to przyczynia się do budowania bądź rozwijania efektywnego ładu korporacyjnego.

Jeden z respondentów uznał, że dobrze jest, gdy rada nie angażuje się w działalność operacyjną spółki, lecz mobilizuje zarząd do sprawnego prowadzenia

spraw spółki, które przyczynią się do jej rozwoju i zapewnią jej dodatnie wyniki finansowe na koniec roku obrotowego.

Prezes JSSP stwierdził natomiast, że rada nadzorcza ma wpływ na zwiększenie produktywności działań spółki w rozliczeniu rocznym, gdyż stawia wymagania wobec zarządu co do osiągnięcia określonych wskaźników, a także może rekomendować sposoby ich realizacji. Rada wskazuje również zarządowi skoncentrowanemu na działaniach biznesowych celowość uwzględniania misji korporacji. W przypadku konfliktów w sprawach społecznych – według prezesa – członkowie rady świetnie sprawdzają się w roli mediatorów.

Wiceprezes zarządu dużej spółki Skarbu Państwa zaznaczył istotny według niego fakt, że rada powinna dać wolną rękę zarządowi i nie ingerować w działalność bieżącą pod jakimkolwiek względem. Członek rady nadzorczej podkreślił z kolei, iż rada poprawia efektywność działań spółki dzięki pośredniemu nadzorowi właścicielskiemu, jaki sprawują członkowie rady. Spółka unika niepotrzebnych wydatków, a świadomość kontroli poprawia morale i aktywność członków zarządu. Kolejna badana osoba zwróciła z kolei uwagę na to, że walne zgromadzenie podsumowujące pracę menedżmentu zbiera się tylko raz w roku, zaś rada wymusza ciągłą samokontrolę ze strony zarządu. Wtórował mu w tym stwierdzeniu inny członek organu wykonawczego, który dodał, że rada, poprzez funkcję doradczo-kontrolną, mobilizuje zarząd do pracy, wskazuje mu błędy, jakie popełnia w ramach realizacji swoich obowiązków służbowych oraz kierunek, w którym powinna podążać spółka, aby była znaczącym graczem na polskim rynku kapitałowym. Ponadto mecenas jako członek nadzoru dużej spółki z udziałem Skarbu Państwa podkreślił znaczenie rady jako czynnika mobilizującego zarządzających do myślenia o strategii spółki oraz bieżącym gospodarowaniu zasobów spółki poprzez np. ograniczenie kosztów, dywersyfikację produktów i usług, wygaszanie konfliktów wśród załogi. W tym przypadku rada często jest mediatorem i ciałem doradczym. Nadzór ma także wpływ na organizowanie systemu zatrudnienia i wynagradzania, który ma premiować pracowników. Musi być zatem – zdaniem mecenas – również czynnie zainteresowany maksymalizacją zysku, ponieważ na tym (obok prawidłowego prowadzenia spółki) najbardziej skoncentrowany jest właściciel. W związku z tym ingerencja rady w system wynagradzania pracowników, aby dostawali premie za dobre wykonywanie swojej pracy, jest pewną zaletą: zarząd w wielu przypadkach uwikłany jest w osobiste związki z załogą spółki, zaś rada ma komfort spojrzenia na te relacje z dystansu. Jeżeli natomiast zarządzanie jest

prawidłowe, to może się okazać, że organ nadzorczy nie musi aktywnie angażować się w bieżące sprawy spółki.

4.4.3. Wnioski z badania jakościowego

Wyniki badania jakościowego potwierdziły wnioski z ankiet, iż rada nadzorcza o odpowiednich kwalifikacjach zawodowych, których konfiguracja dostosowana jest do potrzeb spółki, wywiera istotny wpływ zarówno na efektywne zarządzanie spółką, jak i na równowagę wzajemnych relacji organów spółki. Odbywa się to poprzez tworzenie właściwego poziomu współpracy z zarządem, pod warunkiem, iż rada nie opóźnia realizacji planów spółki w wyniku opieszałości swoich działań. Ponadto umiejętność mobilizacji zarządu przez nadzór do wyťažonej i efektywnej pracy na rzecz spółki oraz ewaluowanie kompetencji rad nadzorczych wraz z rozwojem lub dywersyfikacją oferty spółki również przyczyniają się do kreowania efektywnego *corporate governance*.

Uczestnicy wywiadu zwrócili też uwagę na fakt, iż przedstawicielstwo pracowników lub lokalnej społeczności w organach nadzorczych również przyczynia się do prawidłowego funkcjonowania spółki, ale tylko w sytuacji, gdy prezes zarządu, który ponosi wszelkie konsekwencje związane z funkcjonowaniem spółki, jest przekonany co do słuszności takiego rozwiązania.

Pozytywny wpływ kompetencji rad nadzorczych (75% respondentów stwierdziło ten fakt) jest również widoczny poprzez np. konstruktywną krytykę, doradztwo, nadzór, reprezentację, a nawet wsparcie merytoryczne w bieżącej działalności spółki. Z badań wynika jednak, że rada czasami zapomina o tym, iż nie wolno jej ingerować w kompetencje zarządu, interweniując bezpośrednio w działalność operacyjną spółki, ale powinna z drugiej strony nadzorować efektywne wykorzystanie zasobów będących w posiadaniu spółki.

Z powyższych badań własnych – zarówno jakościowych, jak i ilościowych – a także bazując na publikacji z 2017 roku projektu badawczego *Rady Nadzorcze. Niewykorzystany potencjał?* - zrealizowanego przez Centrum Rad Nadzorczych przy współpracy ze spółką doradcą Spencer Stuart, można wysnuć wniosek, że organy nadzorcze mogłyby w dużym zakresie przyczyniać się do rozwoju czołowych spółek

w Polsce. Mogłyby realizować program kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego i tym samym przynieść realne korzyści zarówno właścicielom spółki, jak i wszystkim jej interesariuszom. Muszą mieć jednak szansę w sposób rzeczywisty wykorzystać swój potencjał. W polskim świecie ładu korporacyjnego – mimo doceniania przez zarząd często wysokich kwalifikacji zawodowych aktywnie zaangażowanych członków rady – zdarzają się również dysfunkcyjne organy spółek.

Należy również podkreślić, że w Polsce identyfikacja z partią obecnie rządzącą i tym samym wybierającą członków rad nadzorczych jest często praktykowana, powszechna, co nie musi wykluczać doboru również kompetentnych osób do pełnionych funkcji nadzorczych. Zdarza się jednak, że przynależność partyjna jest głównym kryterium oceny kandydata aspirującego do gremium nadzorczego, w szczególności spółek z dużym albo jedynym udziałem Skarbu Państwa.

4.5. Rekomendacje dotyczące optymalizacji roli i działania rad nadzorczych odnośnie kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa

Rady nadzorcze będące podmiotem rekomendacji cechują się różnymi, ze względu na specyfikę działalności spółki, sposobami działania, struktury i złożoności postępowania. Na podstawie przeprowadzonych badań autorka rozprawy wypracowała wspólne rekomendacje dla rad nadzorczych i ich współpracy z zarządem oraz akcjonariuszami/udziałowcami, w celu kształtowania efektywnego zarządzania spółką, a także równoważenia interesów i wzajemnych relacji organów spółki.

Członkowie rady nadzorczej powinni przede wszystkim zrozumieć swoje obowiązki i odpowiedzialność w zakresie kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego. Powinni zdawać sobie sprawę z tego, że ich rola polega przede wszystkim na kontroli zarządu pod względem zgodności ich działania z najlepszymi praktykami. Powinni oni także regularnie sprawdzać, czy działalność spółki jest zgodna z przepisami prawa.

Gremium nadzorcze powinno utrzymywać regularny kontakt z zarządem i być otwarte na dyskusje na temat kwestii związanych z prowadzeniem działalności spółki. Prawidłowa współpraca między radą a zarządem jest kluczowa dla efektywnego kształtowania ładu korporacyjnego. Członkowie rady powinni ponadto odpowiednio przygotowywać się do posiedzeń, zapoznając się z dokumentami przedkładanymi im

przez zarząd i zgłaszając pytania oraz wątpliwości przed posiedzeniem. Dzięki temu spotkania nadzorcze byłyby bardziej produktywne i skuteczne.

Spółki z udziałem Skarbu Państwa charakteryzują się bezpośrednią ingerencją MAP w sprawy spółki, co pociąga za sobą konsekwencje zaangażowania spółki również w obszary działalności, które nie są bezpośrednio związane z branżą, w której spółka działa. Może to wiązać się z kolei z dużymi nakładami finansowymi, które często nie przynoszą spółce żadnych bezpośrednich korzyści. Służą one najczęściej tylko profitom partii rządzącej. Między innymi z tego właśnie powodu członkowie rad nadzorczych powinni działać niezależnie i bezstronnie. Powinni zatem zachować dystans od interesów i relacji, które mogą wpłynąć na ich niezależność.

W przypadku nadzoru istotne jest również regularne monitorowanie i analizowanie ryzyka związanego z działalnością spółki, a także określanie strategii i planów zarządzania ryzykiem. Dzięki temu można zapobiec potencjalnym problemom związanym z działalnością spółki. Oprócz tego konieczne jest regularne monitorowanie i wdrażanie najlepszych praktyk związanych z ładem korporacyjnym, dbanie, by spółka działała zgodnie z etyką biznesową i wartościami, które są dla niej ważne.

Gremium nadzorcze powinno także regularnie uczestniczyć w szkoleniach i kursach dotyczących kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego, aby stale poszerzać swoją wiedzę i umiejętności w tym obszarze. Musi ona bowiem nadażać za rozwojem spółki bądź dywersyfikacją jej produktów/usług.

Ponadto radzie nadzorczej i organom spółki powinno zależeć na utrzymaniu transparentności działań. Rada powinna zwracać uwagę na to, jakie informacje są publikowane oraz jakie dokumenty są udostępniane, a także, jakie decyzje są podejmowane i w jaki sposób są one komunikowane w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym spółki. Radzie nadzorczej powinno zależeć na poprawie łączności wewnętrznej i zewnętrznej, co jest związane z otwartą komunikacją między różnymi grupami interesariuszy, w tym pracownikami, inwestorami, klientami i dostawcami.

Istotna jest również współpraca nadzoru z audytorem, aby upewnić się, że sprawozdania finansowe są dokładne i rzetelne. W przypadku wykrycia nieprawidłowości w księgach rachunkowych rada powinna działać w celu ich naprawienia i podjąć w tym kierunku odpowiednie kroki. Poza tym nadzór powinien ściśle współpracować z akcjonariuszami/udziałowcami, aby zrozumieć ich oczekiwania i potrzeby. Dzięki temu będzie mógł podejmować decyzje, które będą odpowiadały interesom wszystkich osób zaangażowanych w sprawy spółki.

Kształtowanie kultury korporacyjnej to kolejna sfera funkcjonowania spółki, o którą powinna zadbać rada przy współpracy z zarządem. Chodzi przede wszystkim o etyczne zachowania pracowników i menedżmentu spółki. W przypadku naruszenia zasad etyki biznesu rada powinna podjąć odpowiednie kroki.

Rada nadzorcza, oceniając innych, nie powinna jednocześnie zapominać o recenzowaniu swojej pracy i efektywności działań w kształtowaniu ładu korporacyjnego. Jeśli wykryte zostaną niedociągnięcia, powinny zostać one natychmiast skorygowane.

Istotny jest również sam proces rekrutacyjny na stanowisko członka rad nadzorczych. W tym przypadku przed jej rozpoczęciem powinna być przeprowadzona szczegółowa analiza kompetencji oraz zdobytego doświadczenia, jakie potrzebuje konkretna spółka, a następnie na tej podstawie należy rozważyć dostępne kandydatury. Podczas procesu rekrutacyjnego na stanowisko członka organu nadzorczego powinno się brać pod uwagę doświadczenie w różnych branżach. Poza tym członkowie rady powinni być dobierani również według predyspozycji miękkich, aby zapewnić w danym gremium szerokie możliwości współpracy z zarządem i akcjonariuszami/udziałowcami, na różnych jej poziomach. Dobór odpowiednich kompetencji miękkich powinien być selekcyonowany według potrzeb konkretnego organu zarządczego i stanowiącego, aby była możliwość stworzenia odpowiedniej płaszczyzny porozumienia z korzyścią dla spółki.

W trakcie kontynuacji współpracy rady z zarządem istotne jest również stworzenie relacji nieformalnych, opartych na wzajemnym poszanowaniu, tak aby rozwiązywania problemów spółki, trudne do rozpatrzenia w drodze formalnych ustaleń, mogły znaleźć swój finał w formie konsensu podczas spotkań kulturalowych. Jest to często jedyna droga uzyskania porozumienia. Nadzór, tworząc klimat wzajemnego zaufania z członkami menedżmentu, pośrednio utwierdza ich w przekonaniu, że nikt nie planuje zastąpić ich w szeregach zarządczych.

Z kolei gremium zarządzająco-wykonawcze powinno zapewnić radzie dostęp do pełnych, dobrej jakości informacji na temat spółki, co może skutkować jej reakcją w formie np. zablokowania ryzykownych transakcji. Zaistniała sytuacja może wynikać nie tyle ze złej woli zarządu, ile ze zbyt dużego osobistego zaangażowania w sprawy operacyjne spółki oraz emocjonalnych kontaktów z załogą, kontrahentami czy dostawcami. Rada poprzez naturalny dystans wynikający z rzadszych kontaktów z zasobami spółki zachowuje „trzeźwe” spojrzenie na sprawy relacyjne, finansowe,

strategiczne i inwestycyjne spółki. Jednocześnie jest organem mającym obowiązek prawny do zachowania wszelkich tajemnic spółki. Z tego też powodu członkowie rady są odpowiednią grupą mogącą z dystansem spojrzeć na wszelkie sprawy korporacyjne, w tym strategiczne czy kadrowe.

Z przeprowadzonych badań wynika, że członkowie rad nadzorczych powinni być bardziej zaangażowani w sprawy mediacyjne, szczególnie te, kiedy jedną ze stron skonfliktowanych jest sam zarząd lub akcjonariusz/udziałowiec. Dobre praktyki ładu korporacyjnego mogą być bazą tworzenia właściwych relacji między zarządem, radą i właścicielami spółek, a nie tylko kolejnym przepisem administracyjnym, dlatego dobre praktyki powinny być kultywowane w ramach ładu korporacyjnego.

Zarząd powinien na tyle wierzyć we własne umiejętności menedżerskie i tym samym mieć dystans do siebie jako kadry najwyższego szczebla hierarchii spółki, aby pozwolić członkom rady na swobodną ocenę stopnia wykonania celów zarządczych w trakcie roku obrotowego. Powinien również przyjąć sposób nakierowania ich przez nadzór na właściwe tory realizacji zadań, z których wykonania zarząd powinien być skrupulatnie rozliczany.

Członkowie rad nadzorczej powinni być motywowani do realizacji własnych ambicji zawodowych, np. otrzymywać zdywersyfikowane zadania w ramach funkcjonowania spółki, tak aby czuli wewnętrzną satysfakcję samorealizacji, która jest coraz ważniejsza dla osób zasiadających w organach nadzorczych. Jednocześnie członkowie rady nadzorczej nie powinni wykorzystywać swoich funkcji do autoreklamy.

Rada nadzorcza powinna zawsze „trzymać rękę na pulsie”, aby w odpowiednim momencie skorygować działania zarządu, gdy ten nastawi się na realizację wyłącznie celów biznesowych, zapominając o misji spółki lub – zgodnie z teorią agencji – menedżerowie skupią się jedynie na wypełnieniu własnej użyteczności.

Rada powinna mobilizować zarząd do szukania możliwości dywersyfikacji przychodów, szczególnie w sytuacji, gdy spółka jest uzależniona od jednego kontrahenta. Ponadto gremium nadzorcze powinno zawsze pamiętać o jednej ze swoich głównych funkcji jako organu dyscyplinującego zarząd do wyczerpanej pracy, np. poprzez perspektywiczny system premiowy.

Funkcjonariusze rady, budując dobre relacje z zarządem, nie powinni jednak ulegać manipulacji z ich strony w celu odsunięcia uwagi rady od funkcji kontrolnej przestrzegania prawa przez organ wykonawczo-zarządzający.

Członkowie nadzoru, podczas pełnienia swoich funkcji, powinni pamiętać o sposobie komunikacji z zarządem. Powinien być on pozbawiony jakichkolwiek form agresji i napastliwości.

Rada nadzorcza powinna również w ramach swoich realnych potrzeb korzystać z pomocy ekspertów w tych obszarach, w których nie ma wystarczającej wiedzy i/lub doświadczenia. Powinna też aktywnie angażować się we współpracę z biegłym rewidentem.

Walne zgromadzenie akcjonariuszy/zgromadzenie wspólników powinno w większym stopniu angażować powołany przez siebie organ nadzorczy. Może tego dokonać poprzez rozszerzenie ich uprawnień ponad zwykłe czynności tego organu przewidziane w kodeksie spółek handlowych lub poprzez zapisy w umowie/statucie spółki, aby nie sprowadzać ich do roli martwego tworu lub zwykłej komisji rewizyjnej.

Każda ze stron, zarówno organu nadzorczego, jak i zarządczego, powinna zawsze precyzyjnie i logicznie umotywić odmowę wykonania prośby drugiej strony i bardziej angażować się w kształtowanie struktury organizacyjnej spółki, co jest fundamentem do pracy zarządu opartej na sukcesach.

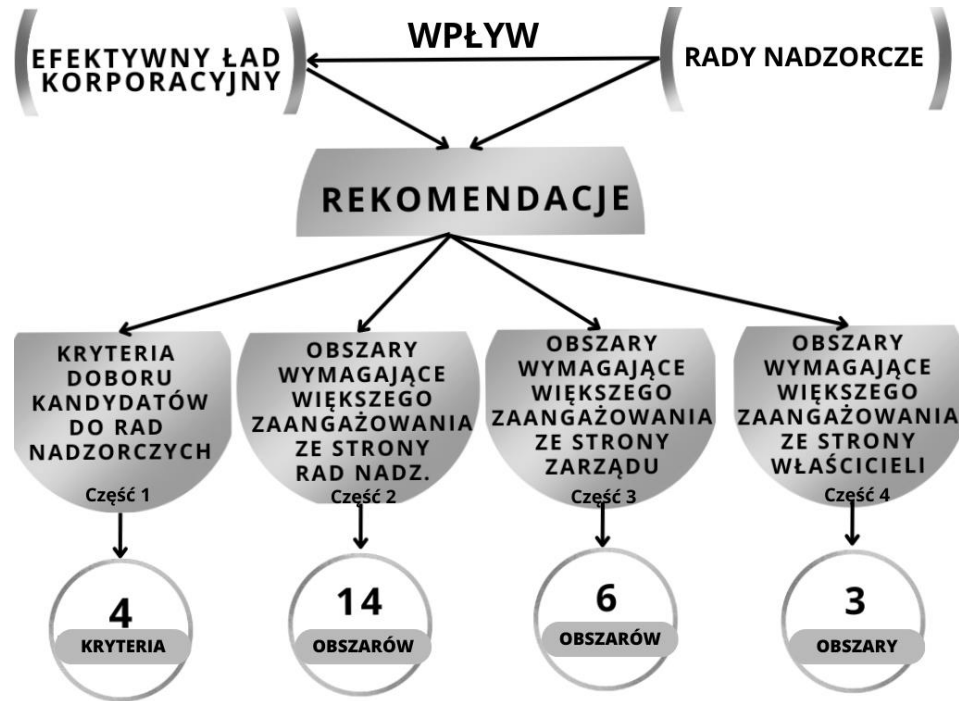
Badania i rozwój (B+R) to obszar, który zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań bardzo często jest pomijany przez radę, przez co nierzadko powierzchownie traktowany również przez zarząd. Jego znaczenie jest jednak bardzo istotne ze względu na rozwój spółki poprzez wprowadzenie np. nowych technologii produkcji. Rada wraz z zarządem powinna wspólnie szukać możliwości rozszerzenia swoich wpływów w ramach obszaru B+R.

Podsumowując, rekomendacje dla rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa w kierunku kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego można sformułować w kilku punktach. Przede wszystkim rada nadzorcza ma działać niezależnie od zarządu i w interesie spółki, zachowując wysoki poziom wiedzy na temat branży i efektywnie monitorując działania zarządu. Ważne jest również, aby członkowie rady nadzorczej mieli odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie oraz przestrzegali zasady etyki biznesowej i standardy dobrego zarządzania. Wreszcie rada nadzorcza powinna skutecznie zarządzać ryzykiem i dbać o przestrzeganie praw pracowników oraz innych interesariuszy spółki.

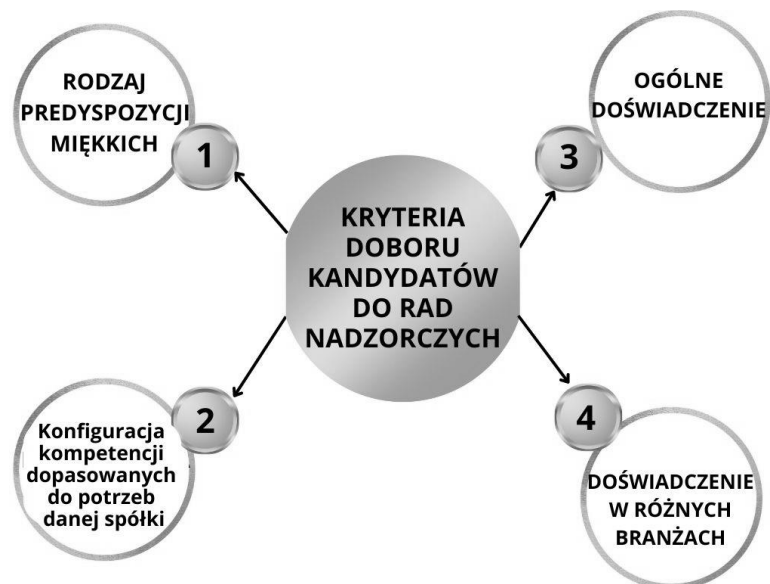
Wdrażanie tych rekomendacji może pomóc w zapewnieniu stabilności, efektywności działania spółek państwowych, a dodatkowo wpłynąć na pogłębienie

potencjału równoważenia relacji oraz interesów organów spółki. To z kolei doprowadzi do ukształtowania przez nadzór efektywnego ładu korporacyjnego.

Rekomendacje dotyczące doboru składu rad nadzorczych zostały przedstawione w formie modelu na rysunku 4.74.



Część 1. Kryteria doboru kandydatów do rad nadzorczych



Część 2. Obszary wymagające większego zaangażowania ze strony nadzoru



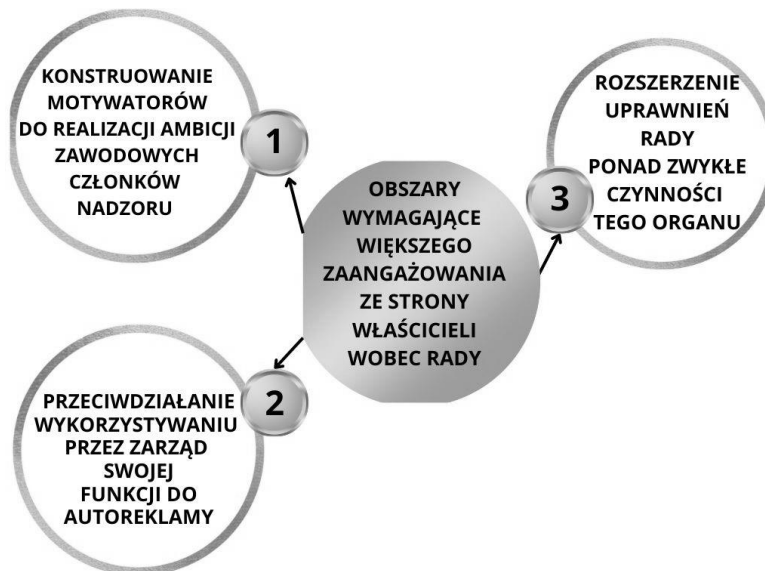
Część 2 cd. Obszary wymagające większego zaangażowania ze strony nadzoru



Część 3. Obszary wymagające większego zaangażowania ze strony zarządu wobec rady nadzorczej



Część 4. Obszary wymagające większego zaangażowania ze strony właścicieli wobec rady nadzorczej



Rysunek 4.74 Rekomendacje wobec rad nadzorczych i ich postępowania w trakcie pracy w spółce w kierunku kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego

Źródło: opracowanie własne

Rady nadzorcze spółek Skarbu Państwa powinny zatem działać niezależnie, monitorować efektywność zarządu, posiadać odpowiednie kwalifikacje, przestrzegać etyki biznesowej i standardów zarządzania. Zaleca się, aby członkowie rad byli zaangażowani w mediacje, utrzymywanie dobrych relacji z zarządem, byli zaangażowani w obszar badań i rozwoju, oraz skupiali się na równoważeniu relacji i interesów organów spółki. Wdrażanie tych rekomendacji ma na celu zapewnienie stabilności i efektywności spółek Skarbu Państwa poprzez ukształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego.

Podsumowanie i wnioski

Rozważając koncepcję *corporate governance*, a dokładnie sposób kształtowania jego efektywności poprzez wpływ rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa, autorka badała trzy obszary tworzące efektywny ład korporacyjny. Pierwszy z nich to kształtowanie efektywnego zarządzania spółką, bo jak mówi A. Schleifer (słowa te przytacza P. Mackiewicz): „ład korporacyjny składa się z metod działania, za pomocą których kapitałodawcy próbują wymóc na zarządzających przedsiębiorstwem na tyle efektywne działanie, aby możliwy był zwrot z zainwestowanego kapitału”⁶²³.

Autorka rozprawy badała również kreowanie efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa poprzez wpływ organu nadzorczego na równowagę interesów i relacji pomiędzy organami spółek Skarbu Państwa.

Na podstawie badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy można sformułować wnioski końcowe, odnosząc się jednocześnie do wyznaczonych celów pomocniczych. Pierwszy, szczegółowy cel pracy zakładał krytyczny przegląd literatury dotyczącej *corporate governance* oraz roli rad nadzorczych odpowiedzialnych za wspieranie zarządu przy tworzeniu efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa. Temat ten został opracowany w ramach pierwszej, teoretycznej części rozprawy. Podstawą *corporate governance* jest teoria agencji i różne wynikające z niej uwarunkowania funkcjonowania różnych spółek, szczególnie z kapitałem państwowym. Pojawia się tam koncepcja niewidzialnego właściciela oraz kwestie kontrolno-nadzorcze.

Częścią kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa jest ukierunkowanie sposobu zarządzania spółką na jak najwyższy poziom jej efektywności, co również było badane w odniesieniu do nadzoru w ramach niniejszej rozprawy. Ze względu na fakt, iż rady nadzorcze nie są bezpośrednio zaangażowane w działalność operacyjną spółki, ta część badania wzbudzała początkowo wiele wątpliwości i kontrowersji, również ze strony samych ankietowych. Wynikało to z niezrozumienia badanego tematu. Oczywiście jest bowiem, iż rada nie prowadzi spraw spółki bezpośrednio, tylko poprzez swoje kodeksowo-statutowe lub kodeksowo-regulaminowe funkcje: motywacyjno-doradcze, kontrolne, kadrowe i strategiczne może wpływać na kierunek zarządzania spółką, a tym samym - przy oczywiściej współpracy

⁶²³ P. J. Mackiewicz, *Corporategovernance w polskich spółkach publicznych*, Zeszyty Naukowe nr 858, Współczesne Problemy Ekonomiczne nr 11 (2015), s. 162.

i dobrej woli ze strony zarządu - nadać jej właściwy poziom efektywności. Aktywność i skuteczność nadzoru na tej płaszczyźnie potwierdzili respondenci podczas badania empirycznego wykonanego przez autorkę rozprawy. Dodatkowo członkowie gremium wykonawczo-zarządzającego podkreślali w ramach ankiety, że są zadowoleni z obecności funkcjonariuszy nadzoru w ramach struktury organizacyjnej spółek. Ogólnie oceniają pozytywnie ich przydatność dla spółki, jak również poziom ich kompetencji do pełnienia powierzonej funkcji. Dzięki eksploracjom przeprowadzonym w ramach niniejszej rozprawy wyraźnie widać, że są obszary (takie jak m.in. szybkość podejmowania decyzji dotyczących akceptacji planów zarządu bądź ich korekty), które należałoby poddać weryfikacji i poprawić. Jednak w ramach pierwszego badania prawie 80% respondentów podkreśliło korzyści płynące z istnienia rady w strukturach ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa. W końcowej części badania zdecydowana większość ankietowanych wprost potwierdziła, niewątpliwy według nich, wpływ rad nadzorczych na kształtowanie efektywnego zarządzania spółkami Skarbu Państwa. Wymieniono tu m.in. tworzenie odpowiednich celów zarządczych, a następnie skrupulatne kontrolowanie i egzekwowanie stopień ich realizacji. To wpływa na dwa uzupełniające się komponenty, takie jak skuteczność i ekonomiczność, które z kolei przyczyniają się do efektywności działania każdego podmiotu gospodarczego⁶²⁴. Oznacza to, że cel szczegółowy nr 2 został również zrealizowany.

Zarówno rada nadzorcza, jak i zarząd zdają sobie sprawę z wagi wzajemnych dobrych stosunków, gdyż wspólnie tworzona, właściwa atmosfera pracy jest niezbędnym czynnikiem budowania wzajemnego zaufania i wspólnego tworzenia wartości dodanej we wszystkich aspektach działalności spółki. Równoważenie wzajemnych relacji nie jest jednak wyłączną zasługą rady. Nie można przypisać jej nawet głównego udziału w tej części kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego spółki Skarbu Państwa. Z drugiej strony potrzeba jej aktywności w tym zakresie nie pozostawia żadnych wątpliwości. Oznacza to, iż cel szczegółowy nr 3 został także osiągnięty. W tym obszarze konieczne są jednak dalsze badania, aby doprecyzować zakres partycypacji rady nadzorczej oraz występujące ograniczenia na tej płaszczyźnie.

Równoważenie interesów organów spółek Skarbu Państwa, do którego odnosił się kolejny cel pomocniczy, dotyczy podejścia, w którym zarząd, rada nadzorcza oraz akcjonariusze/udziałowcy (a w systemie dualistycznym również inni interesariusze)

⁶²⁴M. Bielski, *Organizacja...*

dążą do zrównoważenia interesów w celu osiągnięcia długoterminowych korzyści dla całej spółki Skarbu Państwa. Z eksploracji ankietowej nr 2 wynika, że żadna z badanych grup nie widzi zaangażowania rady w ten obszar ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa. Jednocześnie zdecydowana większość respondentów opowiedziała się za potrzebą partycypacji nadzoru w tym obszarze funkcjonowania spółki. Badanie nie uwzględniło jednak propozycji zmiany podejścia organu nadzorczego. Jest to więc potencjalna płaszczyzna prowadzenia dalszych eksploracji. Dotyczyłaby ona analizy wpływu rad nadzorczych na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego poprzez równoważenie interesów organów spółki.

Zgodnie z kolejnym celem pomocniczym niniejszej rozprawy wskazano na błędy i braki w pracy nadzoru, które negatywnie wpływają na efektywność ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa. Na podstawie analizy literatury i badań empirycznych stwierdzono, że najbardziej widoczne jest niedostateczne monitorowanie działań zarządu. Niekiedy odczuwalny jest również brak odpowiedniej wiedzy i doświadczenia członków organu nadzorczego, ale także konflikty interesów, brak odpowiednich mechanizmów kontroli, brak jasnych zasad i procedur oraz deficyt odpowiedniej liczby członków nadzoru. Radzie przypisuje się bowiem rolę monitorującą, jednak często funkcjonariuszom nadzoru brakuje skutecznych mechanizmów umożliwiających weryfikację działań zarządu. W takim przypadku radzie nadzorczej trudno jest wykryć ewentualne nieprawidłowości w sferze funkcjonowania gremium wykonawczo-zarządzającego. W związku z tym nie jest ona w stanie w porę podjąć odpowiednie działania korygujące. Skuteczna praca nadzoru wymaga odpowiedniej wiedzy i doświadczenia w dziedzinie zarządzania, finansów, prawa, znajomości rynków kapitałowych oraz branży, w której spółka prowadzi swoją działalność. Czasami członkowie rad nadzorczych nie mają wystarczającej wiedzy i doświadczenia, co uniemożliwia im efektywną pracę i na przykład podjęcie niezbędnych, natychmiastowych działań.

Kolejnym czynnikiem utrudniającym radzie kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa jest zdarzający się niekiedy brak dobrej współpracy i dialogu między organem wykonawczo-zarządzającym a nadzorczym, co jest często podkreślane w literaturze przedmiotu. Z badań własnych autorki rozprawy wynika jednak, że obie strony, tzn. organ nadzorczo-kontrolny i wykonawczo-zarządzający, nie mają żadnych zastrzeżeń co do jakości kooperacji między nimi. Z drugiej strony należy podkreślić akcentowany w badaniach będących częścią

niniejszej rozprawy fakt nieprzekazywania nadzorowi przez zarząd odpowiednich i dostarczonych we właściwym czasie informacji dotyczących spółki. Problemem jest także funkcjonowanie menedżmentu „na własną rękę”, tzn. bez konsultacji z radą nadzorczą. To z kolei utrudnia koordynację działań i podejmowanie efektywnych decyzji przez nadzór. Zostało to potwierdzone przez ponad połowę z ankietowych członków rad nadzorczych pierwszego badania ilościowego – mieli oni zastrzeżenia co do jakości przekazywanych im informacji.

Niekiedy funkcjonariusze nadzoru są związani z różnymi podmiotami gospodarczymi, co może prowadzić do konfliktu interesów i wpływać na ich niezależność oraz obiektywność w podejmowaniu decyzji. Mogą decydować pod kątem własnych korzyści, co może doprowadzić do niezgodności z zasadami ładu korporacyjnego oraz powodować straty na szkodę spółki lub jej akcjonariuszy/udziałowców. Z tych właśnie względów rada nadzorcza powinna działać na podstawie jasnych zasad i procedur, które określają zakres jej kompetencji oraz sposób podejmowania decyzji. Deficyt takich reguł może prowadzić do chaosu, braku skuteczności w działaniu oraz niskiej efektywności funkcjonowania organu nadzorczego w ramach struktur *corporate governance*.

Wnioski płynące z pracy wskazują zatem, że istnieją pewne błędy popełnione przez rady nadzorcze, które prowadzą do nieefektywnego ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa. Z tego też względu temat niniejszej rozprawy wydaje się ważny i aktualny. Niedostateczne kompetencje organizacyjne rad nadzorczych mogą bowiem prowadzić do nieefektywnego zarządzania spółkami Skarbu Państwa. Może to dotyczyć np. wymuszania na zarządzających niewłaściwych działań i tym samym osłabienia konkurencyjności spółki i braku przejrzystości jej działania. To z kolei miałyby negatywne skutki dla inwestorów, pracowników, dostawców i ogółu społeczeństwa.

Cel szósty miał określić, które działania organu nadzorczego mogą wpływać na poprawę efektywności zarządzania, równoważenie interesów i relacji organów spółek Skarbu Państwa, w tym wskazanie na najlepsze praktyki w zakresie pracy tego organu. Został on zrealizowany poprzez przedstawienie rekomendacji dla rad nadzorczych i ich współpracy z organami spółek Skarbu Państwa. Należy jednak przytoczyć z rozdziału 4.5, że jednym z istotniejszych działań organu nadzorczego jest aktywne uczestnictwo w procesie strategicznym poprzez ustalanie celów strategii spółki. Organ ten może zapewnić, że cele te są zgodne z interesami Skarbu Państwa, a jednocześnie uwzględniają potrzeby biznesowe i społeczne samej spółki. Dodatkowo, gremium

nadzorcze powinno stale monitorować działania zarządu. To pozwala nie tylko na ocenę ich osiągnięć, ale również na identyfikację obszarów wymagających poprawy oraz wprowadzenia zmian. Kluczową praktyką pracy rad nadzorczych powinno być również zachowanie transparentności. Regularne informowanie interesariuszy o kluczowych decyzjach, działaniach i osiągnięciach spółki buduje z kolei zaufanie i ogranicza ryzyko konfliktów interesów. Nie mniej istotna jest regularna współpraca i otwarta komunikacja między organem nadzorczym a zarządczym, co sprzyja efektywnemu zarządzaniu spółką i pozwala na szybkie rozwiązywanie potencjalnych problemów. Zapewnienie skutecznej kontroli ryzyka i mechanizmów kontroli wewnętrznej pomaga ponadto w minimalizowaniu zagrożeń oraz zapobieganiu potencjalnym problemom.

Wsparcie w rekrutacji kluczowych kadr, czyli liderów i menedżerów, może również wpływać na poprawę efektywności zarządzania spółką. Z badań wynika także, że nadzór powinien również bardziej angażować się w równoważenie relacji między organami spółki.

Najlepsze praktyki pracy organu nadzorczego spółek Skarbu Państwa obejmują zatem nie tylko nadzór i kontrolę, ale również aktywne zaangażowanie w rozwój spółki oraz dbałość o jej długoterminowy sukces, zaspokajający interesy różnych grup interesariuszy.

Ostatni z celów pomocniczych dotyczył sformułowania wniosków i wskazania przyszłych kierunków badań w zakresie kreowania efektywności ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa poprzez wpływ rad nadzorczych. Przeprowadzone eksploracje i analizy dostarczyły ciekawych wniosków wynikających z tematu rozprawy, ale jednocześnie zobrazowały pewną przestrzeń wartościowych kierunków dalszych badań.

Przy okazji kolejnych eksploracji dotyczących rad nadzorczych i ich wpływu na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa warto wziąć pod uwagę: analizę danych finansowych, analizę regulacji, reputacji spółki, relacji między organami korporacyjnym a wynikami spółki, badanie procesu wyboru członków rady nadzorczej.

Analiza danych finansowych powinna obejmować identyfikację wpływu działań rad nadzorczych na efektywność finansową spółek Skarbu Państwa oraz pomóc ocenić, jak różne modele zarządzania oddziałują na wyniki finansowe spółki. Oprócz tego należy przeprowadzić również analizę regulacji dotyczących ładu korporacyjnego oraz roli rad nadzorczych w procesie zarządzania spółkami, aby eksplorować wpływ tych

przepisów na kształtowanie efektywności *corporate governance* spółek Skarbu Państwa. Niemniej istotna wydaje się analiza procedur rekrutacji i wyboru członków rad nadzorczych, w tym sposobu nominacji i selekcji, a także oceny i monitorowania wybranych funkcjonariuszy nadzoru.

Badanie związku między składem i działaniami rady nadzorczej, a także innymi elementami ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa (np. praktyki wynagradzania, strukturę właścicielską etc.), a wynikami finansowymi i ogólną wydajnością spółki również mogłoby być przydatne przy głębszej identyfikacji wpływu rad nadzorczych na efektywność *corporate governance*. Oprócz tego warto rozważyć porównanie praktyk rządów korporacyjnych w różnych krajach i ich wpływu na efektywność spółek, także w kontekście różnic kulturowych, instytucjonalnych i prawnych.

Analiza sieciowa i teoria gier mogą być także wartościowymi narzędziami badawczymi w kontekście zrozumienia złożoności relacji pomiędzy radą nadzorczą a zarządem oraz wpływu tych relacji na kształtowanie efektywności ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa. Analiza sieciowa pozwala bowiem na zidentyfikowanie relacji pomiędzy różnymi czynnikami wpływającymi na efektywność *corporate governance*. Mogą to być między innymi relacje pomiędzy poszczególnymi członkami rady nadzorczej, zarządem spółki, akcjonariuszami oraz innymi podmiotami wpływającymi na funkcjonowanie spółki. Analiza sieciowa pozwala także na identyfikację kluczowych czynników wpływających na efektywność ładu korporacyjnego oraz luk i problemów w relacjach pomiędzy różnymi podmiotami w spółkach. Dzięki temu można określić, jakie czynniki są z jednej strony najważniejsze, a z drugiej najmniej istotne w kontekście zwiększenia efektywności ładu korporacyjnego oraz opracowania strategii na rzecz poprawy relacji między organami spółek Skarbu Państwa.

Teoria gier jest z kolei matematyczną koncepcją badającą interakcje pomiędzy decydującymi jednostkami, które dążą do maksymalizacji swojego zysku lub minimalizacji straty w warunkach niepewności. W teorii gier modele matematyczne są wykorzystywane do analizowania różnych scenariuszy, w których jedna osoba lub więcej podejmuje decyzje, a ich wybory wpływają na wynik końcowy. W kontekście wpływu rad nadzorczych na efektywność ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa teoria gier może pomóc w zrozumieniu interakcji pomiędzy członkami nadzoru a zarządem oraz jakie czynniki wpływają na nie i jakie strategie mogą być stosowane

przez obie strony, aby osiągnąć swoje cele z korzyścią dla spółki na rzecz, której pracują.

Autorka rozprawy skupiła się na analizie literatury, ankiet oraz indywidualnym wywiadzie pogłębionym, ponieważ stanowią one ważne i powszechnie stosowane metody badawcze w dziedzinie ładu korporacyjnego. Analiza literatury pozwala na przegląd i syntezę istniejących badań oraz teorii, co może pomóc w identyfikacji ważnych kwestii i hipotezy badawczej. Ankietowanie pozwala z kolei na zebranie opinii i doświadczeń respondentów.

Analiza literatury i ankietowanie mają również swoje ograniczenia, w tym m.in. ryzyko selekcji respondentów, ich skłonność do udzielania odpowiedzi pożądaných lub społecznie akceptowanych, a także brak możliwości pogłębionej analizy i zrozumienia złożonych procesów oraz zjawisk. Jednak w przypadku odpowiednio dobranych prób, dostatecznie szczegółowych kwestionariuszy i starannej analizie wyników te metody badawcze, wsparte dodatkowo IDI, mogą dostarczyć cennych informacji, dzięki którym można wyciągnąć prawidłowe wnioski obrazujące rzeczywistość rad nadzorczych i ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa. Ponadto zastosowane w rozprawie metody badawcze krystalizują wskazówki do dalszych działań i badań w temacie roli rad nadzorczych i ich wpływu na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa.

W oparciu o przedstawione wyniki badań oraz opis realizacji celów niniejszej rozprawy doktorskiej, można stwierdzić, że hipoteza główna o następującym brzmieniu: ***większa aktywna rola rad nadzorczych przekłada się na wyższą efektywność ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa***, została częściowo uwierzytelniona. To znaczy, że istnieje potwierdzenie wpływu rad nadzorczych na efektywne zarządzanie spółką oraz na utrzymanie równowagi w relacjach pomiędzy organami spółek Skarbu Państwa. Jednakże, w kontekście równoważenia interesów organów w spółkach Skarbu Państwa, brak jest bezpośredniego potwierdzenia, że rady nadzorcze odgrywają istotną rolę w tym procesie. W związku z tym, nie można jednoznacznie stwierdzić, że hipoteza została w pełni potwierdzona albo odrzucona. Można zatem mówić o jej częściowym uwierzytelnieniu.

W tej części pracy należy według opinii autorki rozprawy ponownie podkreślić fakt zbyt pozytywnych wypowiedzi respondentów nt. oceny rad nadzorczych, co może świadczyć o ich obawie przed konsekwencjami udzielenia szczerých odpowiedzi. Oznacza to, że końcowe wnioski niniejszej rozprawy można potraktować jako

identyfikację trendów, które wymagają dalszych, szczegółowych badań. Autorka rozprawy ma pełną świadomość, że większa próba badawcza dałaby większą pewność co do wyniku analizy należy jednak wziąć pod uwagę, że grupa docelowa jest bardzo trudną populacją do wszelkich badań ze względu na:

- trudności z dotarciem do niej,
- brak czasu członków organów spółek, spowodowany nadmierną ilością obowiązków – zazwyczaj członkowie nadzoru mają także inne, stałe miejsca zatrudnienia,
- częstą konieczność uzyskania zgody akcjonariuszy lub udziałowców spółki na przeprowadzenie badania,
- obowiązek utrzymania w tajemnicy wszelkich spraw związanych z działalnością spółki,
- niechęć ze strony zarówno nadzoru, jak i zarządu do uczestniczenia w jakichkolwiek badaniach z powodu zagrożenia ujawnienia nazwisk respondentów przez prowadzącego badanie bądź ujawnienie tajemnic spółki,
- fakt, że najważniejsze decyzje podejmowane są w trakcie posiedzeń rady nadzorczej,
- obawę przed potencjalnymi kontrowersjami wokół rozstrzygnięć badawczych.

Z tychże powodów wyniki mogą być uznane za wiarygodne jako baza do kontynuacji badań w obszarach opisanych jako niekompletne w ramach niniejszej rozprawy. Należy bowiem pamiętać, że efektywność ładu korporacyjnego zależy także od czynników innych niż tylko te uwzględnione w badaniach rozprawy, takich jak: kultura organizacyjna, polityka rządu i ogólna sytuacja gospodarcza. Aspekty takie należy również brać pod uwagę w ocenie efektywności pracy nadzoru w obszarze zarządzania spółkami oraz równoważenia interesów i relacji organów spółek Skarbu Państwa. Jednak zbadanie kolejnych czynników wpływających na spółkę wymaga osobnych analiz.

Niniejsza rozprawa doktorska wnosi kilka nowych elementów nie tylko do dorobku naukowego, ale również biznesowego. Jednym z nich jest uwzględnienie specyficznych wyzwań związanych z zarządzaniem spółkami Skarbu Państwa, które często mają charakter strategiczny dla kraju i odgrywają ważną rolę w gospodarce narodowej.

Wyzwania te mogą wymagać specyficznych kompetencji ze strony rad nadzorczych, takich jak wiedza i doświadczenie z zakresu prawa, finansów, rynków kapitałowych itd.

Badania w tym zakresie wymagają uwzględnienia specyficznych regulacji prawnych i instytucji nadzorujących, które dotyczą spółek Skarbu Państwa. W Polsce podlegają one nadzorowi Ministerstwa Aktywów Państwowych, co wpływa na rolę i odpowiedzialność rad nadzorczych. Jednym z nowych elementów badania w tym kontekście jest zatem uwzględnienie roli organów państwowych (takich jak ministerstwo) w procesie nadzorczym nad spółkami Skarbu Państwa. W takim podejściu badania skupiają się na analizie interakcji między organami państwowymi a radami nadzorczymi oraz na wpływie tych interakcji na efektywność ładu korporacyjnego (niezależność rad nadzorczych).

Kolejnym nowym elementem jest uwzględnienie w analizie celów społecznych spółek Skarbu Państwa, co odróżnia je od spółek prywatnych. Dotyczy to takich zadań jak dbałość o dobro publiczne. Cele społeczne spółek Skarbu Państwa mogą kolidować z celami biznesowymi. Z tego powodu uwzględniono w indywidualnych wywiadach pytanie dotyczące sensu powołania członka nadzoru spośród załogi bądź lokalnej społeczności. Miało to na celu zbadanie, czy rady nadzorcze powinny posiadać wśród swoich członków przedstawicieli wyżej wymienionych grup - w celu skutecznego realizowania swoich funkcji w tego rodzaju spółkach - czy też powinni bronić się przed tego typu rozwiązaniem. Opinie respondentów były jednak bardzo podzielone i biorąc pod uwagę wszelkie argumenty przedstawione przez badanych warto je odnieść do konkretnej sytuacji danej spółki.

Ostatecznie badania w tej dziedzinie mogą mieć praktyczne zastosowania dla rządu i organów państwowych, które mają wpływ na funkcjonowanie spółek Skarbu Państwa. Pozwolą one na wskazanie kluczowych czynników wpływających na kształtowanie efektywności ładu korporacyjnego i na podjęcie decyzji dotyczących składu rad nadzorczych oraz kierunku rozwoju spółek. Wskazanie konkretnych umiejętności i doświadczeń, które są niezbędne do pełnienia funkcji nadzorczych w kontekście kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa, może pomóc w lepszym określeniu wymagań rekrutacyjnych oraz zwiększeniu szans na powołanie odpowiednich kandydatów.

Bazując na badaniach niniejszej rozprawy Ministerstwo Aktywów Państwowych może wypracować własne rekomendacje dla członków rad nadzorczych w kontekście kreowania efektywnego ładu korporacyjnego. Może ono również ustanowić wyraźne

kryteria i oczekiwania wobec osób aspirujących na te stanowiska. Rozpoznanie słabych punktów w funkcjonowaniu gremium nadzorczego może pomóc w opracowaniu nowych procedur i najlepszych praktyk, które przyczynią się do zwiększania efektywności pracy tego organu.

Taka wiedza może zwiększyć odpowiedzialność członków rady nadzorczej i ich motywację do skutecznego pełnienia swoich funkcji. Wiedza ta pozwoli na zapewnienie bardziej efektywnej i przejrzystej pracy w sektorze publicznym oraz na zwiększenie zaufania do instytucji publicznych.

Konkludując: w celu zapewnienia efektywnego ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa w wyniku aktywności ich rad nadzorczych, konieczne jest ciągle podnoszenie poziomu kompetencji organizacyjnych nadzoru. Warto bowiem podkreślić, że rola rad nadzorczych w spółkach Skarbu Państwa wymaga ciągłego doskonalenia, a poziom kompetencji organu nadzorczo-kontrolnego powinien być dostosowany do specyfiki danej spółki i branży, w której spółka prowadzi działalność. W związku z tym zaleca się, aby spółki Skarbu Państwa regularnie oceniały poziom kompetencji swojego gremium nadzorczego. Powinny one inicjować odpowiednie szkolenia i programy doskonalenia dla rad nadzorczych, które pomogą poprawić jakość ich pracy oraz przyczynią się w sposób jeszcze bardziej skuteczny do kreowania efektywnego ładu korporacyjnego.

Bibliografia

Adamczyk S. J., *Finansyzacja przedsiębiorstwa jako czynnik jego alienacji od sfery realnej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.

Adamska A., Mesjasz C., Urbanek P., *Teorie ładu korporacyjnego. Władanie i kontrola w złożonym świecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

Aguilera R. V., Desender K. A., Castro L. R. K., *A bundle perspective to comparative Corporate Governance*, [w:] T. Clarke, D. Branson (red.), *The SAGE Handbook of Corporate Governance*, Sage Publications, New York 2012.

Aluchna M., *Koszty agencji*. Pozyskano z: http://www.pfcg.org.pl/article/7461_Koszty_agencji.htm (dostęp: 16.11.2021).

Aluchna M., *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.

Aluchna M., *Polityka informacyjna w Polsce. Przypadek spółek giełdowych*, „e-Mentor” 2005, nr 2. Pozyskano z: <http://www.e-mentor.edu.pl> (dostęp: 28.06.2018).

Aluchna M., *Przejrzystość jako element nadzoru korporacyjnego. Wyzwania dla spółek giełdowych*, „e-Mentor”. Pozyskano z: <http://www.e-mentor.edu.pl> (dostęp: 12.04.2020).

Aluchna M., *Two-tierboard*, [w:] S.O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, A.D. Gupta (red.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, Springer Berlin–Heidelberg, Berlin 2013, s. 2575–2587.

Aluchna M., *Własność a corporate governance. Systemy, rynki, przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 2015.

Aluchna M., Koładkiewicz I., *Dobre praktyki ładu korporacyjnego. Perspektywa rady nadzorczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 3.

Aluchna M., Koładkiewicz I., Kuczara M., Maciejewski A., Nowakowski R.T., Rogatko M., Zdziarski M., *Rady nadzorcze. Niewykorzystany potencjał?* Centrum Rad Nadzorczych przy współpracy z firmą Spencer Stuart, Uniwersytet Warszawski, Szkoła Główna Handlowa, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2017.

Aluchna M., Płoszajski P., *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

Al-Najjar B., *Corporate Governance and institutional ownership: evidence from Jordan*, "Corporate Governance" 2010, Vol. 10, No. 2, s. 176–190.

Arrow K.J., *The Organization of Economic Activity: Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation*. Pozyskano z: <http://www.uvm.edu/~jdericks/EE/Arrow2.pdf> (dostęp: 5.08.2017).

Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, wyd. 10, Kogan Page, London & Philadelphia 2006.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. A. Unterschuetz i in., Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2011.

Aste L., *Reforming French corporate governance: Are turn to the two-tier board?*, "The George Washington Journal of International Law and Economics" 1999, Vol. 32, No. 1, s. 1–72.

Australian Securities Exchange, *Principles for Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations*, Australian Securities Exchange, Sydney 2003.

Babula E., Blajer - Gołębiowska A., *Wpływ informacja na zachowanie na rynku akcji*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytet Gdański, s. 7–17. Pozyskano z: <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/86/0.pdf> (dostęp: 28.06.2018).

Bamel U.K., Rangnekar S., Stokes P., Rastogi R., *Managerial Effectiveness –an Indian Experience*, „Journal of Management Development”, 2015, Vol.34, No. 2.

Batorski D., Olcoń-Kubicka M., *Prowadzenie badań przez Internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*, „Studia Socjologiczne” 2006, nr 3(182).

Beatty R.P., Zajac E.J., *Managerial incentives, monitoring, and risk bearing: A study of executive compensation, ownership, and board structure in initial public offerings*, "Administrative Science Quarterly" 1994, nr 39.

Belot F., Ginglinger E., Slovin M.B., Sushka M.E., *Freedom of choice between unitary and two-tier boards*, "Journal of Financial Economics" 2014, Vol. 112, s. 364–385.

Berle A.A. Jr, Means G.G., *Corporations and the public investor*, "American Economic Review" 1930, nr 20, s. 54–71.

Bielski M., *Organizacja. Istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.

Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

Bieniok H., Halama H., Igram M., *Podjęmowanie decyzji menadżerskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002.

Bohdanowicz L., *Czynniki wpływające na liczebność organów statutowych polskich spółek publicznych*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 397–415.

Bohdanowicz L., *Directions of change in the Polish two-tier board model*, “Journal of Positive Management” 2014, Vol. 5, No. 1, s. 21–30.

Bohdanowicz L., *Funkcja kontrolna rady nadzorczej a redukcja kosztów agencji*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4.

Bohdanowicz L., *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

Bohdanowicz L., *Wyniki finansowe polskich spółek publicznych a aktywność ich rad nadzorczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 2018, nr 76.

Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu, Warszawa 2000.

Bossak J., Zalega K., *Efektywność corporate governance a kierunki rozwoju rynku kapitałowego w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 4.

Bożek W., *Uwarunkowania nadzoru korporacyjnego w Polsce oraz efektywność corporate governance*, [w:] H. Babis, M. Janowski, M. Musiał, J. Rzempała(red.), *Współczesne problemy ekonomii, finansów, zarządzania i marketingu z perspektywy młodych naukowców*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2015.

Brown R., *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, GWP, Gdańsk 2006.

Boyatzis R.E., *The Competent Manager. A model for effective performance*, Wiley, New York 1982.

Bozkurt T., *Management by Competencies*, Istanbul 2011.

Busenbark J.R., Krause R., Boivie S., Graffin S.D., *Toward a Configurational Perspective on the CEO: A Review and Synthesis of the Management Literature*, “Journal of Management” 2016, nr 42(1).

Cadbury A., *Corporate Governance and Chairmanship. A Personal View*, Oxford University Press, Oxford 2002.

Cadbury A., *The Report on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee, London 1992.

Cadbury A., *What are the Trends in Corporate Governance? How will they Impact your Company?* „Long Range Planning” 1999, No. 1, s. 12–19.

Carrol B., C. Ingley, K. Inkson, *Boardthink: Exploring the discourses and mindsets of directors*, “Journal of Management & Organization” 2017, Vol. 23, No. 5, s. 607–608.

Cejmer M., Napierała J., Sójka T. (red.), *Europejskie prawo spółek. Tom III. Corporate governance*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.

Chandler Jr. A.D., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press, Cambridge (MA) 1977.

Charkman J., *Keeping good company. A Study of Corporate Governance in Five Countries*, Clarendon Press 1994.

Cisek S., *Technika zdarzeń krytycznych w badaniach Information Literacy w XXI wieku*, XIII Forum INT, Zakopane 2015.

Cohen S.G., Bailey D.E., *What makes teams work: Group effectiveness research from shop floor to the executive suite*, “Journal of Management” 1997, Vol. 23(3).

Colley J.L. Jr., Doyle J.L., Logan G.W., W. Stettinius, *Ład korporacyjny*, Liber, Warszawa 2005.

Colley J.L., Doyle J.L., G.W. Logan, W. Stettinius, *What is Corporate Governance?*, McGraw-Hill, New York 2005.

Consultation draft of the international <IR> framework, International Integrated Reporting Council, kwiecień 2013.

Czerniawski R., *Odpowiedzialność karna akcjonariuszy i członków rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.

Czerniawski R., *Zarząd spółki akcyjnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

Davis P., Hopt K.J., Nowak R., van Solinge J. *Corporate Boards in Law and Practices: A Comparative Analysis in Europe*, Oxford University Press, Oxford 2013.

Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L., *Toward a Stewardship Theory of Management*, “Academy of Management Journal” 1997, Vol. 22, No. 1, s. 20–47.

Deloitte, *Performance evaluation of Boards of Directors*, 2014, s. 3. Pozyskano z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/Corporate%20Governance/in-cg-performance-evaluation-of-boards-and-directors-noexp.pdf> (dostęp: 22.06.2022 r.)

Deloitte, *Kształtowanie wynagrodzenia zależne od realizacji celów zarządczych*. Pozyskano z: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/doradztwo->

prawne/articles/newsletter-strefa-pracodawcy-podatki-i-prawo/kształtowanie-wynagrodzenia-zależne-od-realizacji-celow-zarzadczych.html (dostęp: 20.12.2021).

Demb A., Neubauer F.F., *Rada nadzorcza. Czym jest i jaka jest jej odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Di Piazza S.A. Jr., Eccles R.G., *Building Public Trust. The Future of Corporate Reporting*, John Wiley & Sons, New York 2002.

Dobija D., Kołodkiewicz I. (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016 – załącznik do Uchwały Nr 26/1413/2015 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA z dnia 13 października 2015 roku.

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW. Pozyskano z: https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/dobre_praktyki_16_11_2012.pdf (dostęp: 26.08.2021).

Dobrzyniak M., *Rozumienie kompetencji przez edukatorów osób dorosłych w świetle badań fenomenograficznych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2019, nr 1.

Domański G., *Kolegialny charakter rady nadzorczej spółki akcyjnej a indywidualne obowiązki, prawa i odpowiedzialność członków rady*, NRK 2002, nr 1.

Domański G., *W imieniu właścicieli*, „Rzeczpospolita”, 10 maja 2000.

Domański G., Jagielska M., *Rada nadzorcza spółki akcyjnej: powoływanie, kompetencje, funkcjonowanie – aspekty prawne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Domański G., Stępnia L., *Kształtowanie ładu korporacyjnego w polskich spółkach giełdowych*, „Problemy Zarządzania” 2003, nr 1.

Donaldson T., Preston L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, “Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 1, s. 65–92.

Drucker P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York 1974.

Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.

Działo J., *Nadzór właścicielski a efektywność działania spółek*, Wydawnictwo Katedry Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

Easterbrook F.H., *Two Agency-Cost Explanations of Dividends*, "The American Economic Review" 1984, Vol. 74, No. 4, s. 650–659.

Eisenhardt K.M., *Agency Theory: An Assessment and Review*, "Academy of Management Review" 1989, s. 59–65.

Ewing H., *The corporate board of directors – duties and responsibilities*, „Public Relations Quarterly” 1979.

Exley M., Hudson B., *U.K. Corporate Governance*, [w:] D.A. Nadler, B.A. Behan, M.B. Nadler (red.), *Building Better Boards. A Blueprint for Effective Governance*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.

Fama E., *Agency Problems and the Theory of the Firm*, "Journal of Political Economy" 1980, No. 2, s. 288–307.

Fedorowicz M., *Corporate governance – nadzór nie tylko właścicielski. Relacje między kontrolą nad zarządzaniem a systemem instytucjonalnym w gospodarce*, [w:] S. Rudolf(red.), *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000.

Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2016.

Fisiak J., *Słownik angielsko-polski Collins*, Polska Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1996.

Flanagan J.C., *The critical incident technique*, "Psychological Bulletin" 1954, nr 51, s. 327–358.

Forbes D.P., Milliken F.J., *Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups*, "Academy of Management Review" 1999, Vol. 24(3).

Freeman R.E., *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.

Freeman R.E., Reed D.L., *Stockholders and Stakeholder: a new perspective on corporate governance*, "California Management Review" 1983, Vol. XXV, No. 3, s. 90–92.

Furubotn E.G., Richte rR., *Institutions and economic theory. The contribution of the new institutional economics*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, Michigan.

Gad J., *Audyt zewnętrzny jako mechanizm nadzoru korporacyjnego*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 4(82).

Gad J., *Mechanizmy ładu korporacyjnego a system kontroli nad sprawozdawczością finansową. Perspektywa raportów zarządu polskich i niemieckich spółek publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.

Gad J., *Mechanizm wewnętrzny nadzoru korporacyjnego, a system rachunkowości w polskich spółkach publicznych – nowe regulacje oraz wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 690, Wydawnictwo Finanse, Rynki Finansowe i Ubezpieczenia, 2012, nr 51.

Galbraith J.K., *The New Industrial State*, Hamish Hamilton, ltd., London 1967.

Garbicz M., Staniek Z., *Mikroekonomia. Problemy zawodności rynku*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2009.

Garstecki D., *Zasada true and fair view a zjawisko agresywnej księgowości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2012, nr 248.

Gavott B., *Tin on Top*, Nicolas Brealey Publishing, London 2003.

Giełda Papierów Wartościowych, *Dobre praktyki*. Pozyskano z: http://corp.gov.gpw.pl/lad_corp.asp (dostęp: 16.04.2021).

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, *Rocznik Giełdowy 2008. Dane statystyczne za rok 2007*, Warszawa 2008.

Gillan S., *Recent Developments in Corporate Governance: An overview*, „Journal of Corporate Finance” 2006.

Gilson R.J., *Corporate Governance and Economic Efficiency: When Do Institutions Matter?*, “Washington University Law Review” 1996, Vol. 94.

Gliński B., *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996.

Główny Urząd Statystyczny, *Badanie ilościowe i jakościowe*. Pozyskano z: https://lublin.stat.gov.pl/files/gfx/lublin/pl/defaultstronaopisowa/1244/1/1/badania_iloosciowe_i_jakosciowe.pdf (dostęp 3.01.2023).

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Grzesiak L., Kabalski P., *Wybrane teorie ekonomiczne i społeczne jako podstawa badań audytu wewnętrznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 522.

Hambrick D., Mason P.A., *Upper Echelons: The organization as a reflection of its Top Managers*, “Academy of Management Review” 1984, Vol. 9(2), s. 193–206.

Hattori R., Maeda E., *The Japanese Employment System*, „Bank of Japan Monthly Bulletin” 2000, January. Pozyskano z:

https://www.boj.or.jp/en/research/brp/ron_2000/data/ron0001a.pdf (dostęp: 04.02.2021 r.).

Haus B., *Rola i miejsce rad nadzorczych w spółkach kapitałowych*, [w:] S. Rudolf (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Henri J.F., *Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap*, „Managerial Finance” 2004, Vol. 30, No. 6, s. 93–123.

Henry K., Kiel G., *The Role of the Board in Firm Strategy: Integrating Agency and Organisational Control Perspectives*, „Corporate Governance: An International Review” 2001, No. 4, s. 500–520.

Hillman A., Dalziel T., *Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives*, „Academy of Management Review” 2003, Vol. 28, No. 3, s. 383–396.

Hillman A.J., Withers M.C., Collins B.J., *Resource dependence theory: A review*, „Journal of Management” 2009, nr 35(6), s. 1404–1427

Hoffman D., *Der Aufsichtsrat. Eine Handbuch für die Praxis*, Wydawnictwo C.H. Beck, München 1985.

Hopt K.J., *The German Two-Tier Board: Experience, Theories Reforms*, [w:] K.J. Hopt, H. Kanda, M.J. Rue, E. Wymeersch, G. Prigge (red.), *Comparative Corporate Governance – The State of the Art. And Emerging Research*, Oxford University Press, Oxford 1998.

Horbaczewska B., *Wyplata dla akcjonariuszy a wycena akcji na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012.

International Capital Markets Group (ICMG), *International corporate governance: Who holds the reins?* London 1995.

Jabłoński A., Jabłoński M., *Modele biznesu przedsiębiorstw. Perspektywy rozwoju – ujęcie koncepcyjne*, CeDeWu, Warszawa 2019.

Jarosz M., *Rady nadzorcze w kleszczach interesów partyjnych i grupowych*, [w:] M. Jarosz (red.), *Manowce polskiej prywatyzacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Jensen M.C., *A Theory of the Firm. Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Harvard University Press, Cambridge, MA 2000.

Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency, Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, nr 3.

Jerzemowska M., *Modernizacja czy amerykańizacja japońskiego nadzoru korporacyjnego – zarys problemu*, „Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance” 2017, Vol. 15, No. 2, s. 33–34.

Jerzemowska M., *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.

Jeżak J., *Corporate governance jako nowy obszar wiedzy i praktyki biznesowej*, „Studia Ekonomiczne w Katowicach” 2013, nr 141.

Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

Jeżak J., *Rada nadzorcza w procesie kreowania wartości spółki – potrzeba zmian modelowych i organizacyjnych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, Vol. 4, No. 1.

Jeżak J., *Relacje zarząd–rada nadzorcza spółki według różnych ujęć teoretycznych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, „Zeszyty Naukowe” 2011, nr 187.

Jeżak J., *Rola i funkcje rady nadzorczej w przeciwdziałaniu sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwie*, [w:] S. Rudolf (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.

Jeżak J., Bohdanowicz L., *Rola i funkcje rady nadzorczej w grupie kapitałowej*, [w:] B. Nogalski, P. Walentowicz (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych: aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.

Jeżak J., Bohdanowicz L., *Struktura i formy sprawowania władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie przewodniczących rad nadzorczych badanych spółek*, [w:] J. Jeżak (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.

Jeżak J., Bohdanowicz L., Kaźmierska-Jóźwiak B., Matyjas Z., *Rola rad nadzorczych w procesach formułowania i realizowania strategii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

Johnson M., *In-depth Interviewing*, [w:] J.F. Gubrium, J.A. Holstein (red.), *Handbook of Interview Research: Context & Method*, Thousand Oaks 2002.

Jungmann C., *The effectiveness of corporate governance in one-tier and two-tier board systems*, „Company and Financial Law Review” 2006, Vol. 3, No. 4, s. 426–474.

Jurkiewicz R., *Wiarygodność sprawozdania finansowego w świetle rachunkowości kreatywnej*, „Zeszyty Naukowe GWSH” 2010, nr 42, s. 137–151.

Johnson J.L. i in., *Boards of Directors: A Review and Research Agenda*, "Journal of Management" 1996, Vol. 22, No. 3.

Kaczmarek B., *Problem nadzoru właścicielskiego we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] B. Glinkowska-Krauze (red.), *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.

Kałużny S., *Nadzór i kontrola w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Kwantum, Warszawa 1997.

Kamecka-Antczak C., *Proces nabywania kompetencji obywatelskich przez uczniów w przestrzeni szkoły – analiza podstaw teoretycznych*, „Kultura – Społeczeństwo – Edukacja” 2019, nr 1(15).

Kancelaria Prezesa rady Ministrów, *Zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa*, Warszawa 2017.

Kapała P., *Upadłość Enron, czyli jedna z największych na świecie*, 2017. Pozyskano z: <http://restrukturyzacja.pl/2017/11/13/skandal-enron-czyli-jedna-najwiekszych-upadlosci-swiecie/> (dostęp: 7.12. 2021).

Kempny E., *Kompetencje psychospołeczne w kształceniu nauczycieli języków obcych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej w Gliwicach, „Zeszyty Naukowe. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 132.

Klemp G.O. Jr. (red.), *The assessment of occupational competence. Report to the National Institute of Education*, National Institute of Education, Washington 1980.

Kester W.C., *Japanese takeovers: The Global Contest for Corporate Control*, Harvard Business School Press, Boston 1991.

Kluska-Żak I., Żak M., *Odpowiedzialność zarządców we francuskich spółkach kapitałowych*, „Problemy Współczesnego Prawa Międzynarodowego, Europejskiego i Porównawczego” 2008, t. VI, s. 69–91.

Kochanek T., *Statystyka ładu korporacyjnego*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2006, nr 2, s. 45–47.

Kojder A., *Patologia instytucji*, [w:] W. Kuczyński (red.), *Księga Dziesięciolecia Polski Niepodległej 1989–1999*, Publishers and Productions, Warszawa 2001.

Koładkiewicz I., *Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych*, „Problemy Zarządzania” 2014, nr 12(2/46).

Koładkiewicz I., *Nadzór korporacyjny, perspektywa międzynarodowa*, Poltext, Warszawa 1999.

Kołodkiewicz I., *Rada dyrektorów (rada nadzorcza) jako podstawowy wewnętrzny mechanizm nadzoru korporacyjnego*, [w:] D. Dobija, I. Kołodkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 2000.

Koroluk A., *Brak oceny sprawozdania finansowego i sprawozdania zarządu z działalności spółki przez radę nadzorczą a nieważność uchwał Walnego Zgromadzenia zatwierdzających te sprawozdania* (8.02.2019). Pozyskano z: <http://korporacyjnespory.pl/brak-oceny-sprawozdania-finansowego-i-sprawozdania-zarządu-z-działalności-spolki-przez-rade-nadzorcza-a-nieważność-uchwał-walnego-zgromadzenia-zatwierdzających-te-sprawozdania/> (dostęp: 16.05.2021).

Kosnik R., *Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance*, "Administrative Science Quarterly" 1987, No. 2, s. 163–185.

Kotarbiński T., *Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej*, [w:] *Problemy efektywności badań naukowych*. Materiały sympozjum naukoznawczego 26 XI 1970, WAP, Warszawa 1971.

Kozłowski R., *Czy rada nadzorcza może mieć kontekst przedsiębiorczy*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 141.

Koźmiński A.K., *Przedsiębiorcze Państwo*, „Ekonomista” 2014, nr 3, Warszawa 2014, s. 325–328.

Krupski R., Jasiński B., Stańczyk-Hugiet E., *Funkcje nadzoru korporacyjnego z perspektywy nauki o zarządzaniu*, [w:] B. Nogalski, P. Walentynowicz (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych – aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu, Gdynia 2004.

Kuc B. R., *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo P.M.T. Warszawa 2010.

Kuciński A., *Rada nadzorcza w systemie nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, nr 98.

Kuciński A., Byczkowska M., *Mechanizmy wzmacniające nadzór korporacyjny w spółkach z udziałem Skarbu Państwa*, „Optimum, Studia Ekonomiczne” 2017, nr 6(90), s. 173.

Kulesza T., *Nadzór korporacyjny a zarządzanie spółką kapitałową*, LexisNexis, Warszawa 2002.

Kwiatkowski S.M. (red.), *Kompetencje przyszłości*, Wydawnictwo FRSE, Warszawa 2018.

Lachiewicz S., *Rola i zasady funkcjonowania zarządu w strukturze spółki akcyjnej*, [w:] J. Jeżak (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.

Laskowska-Rutkowska A. (red.), *Cyfryzacja w zarządzaniu*, CeDeWu, Warszawa 2020.

Levi D., *Group dynamics for teams*, Thousand Oaks CA, Sage.

Levrau A. A., Van den Berghe L. A., *Corporate Governance and Board effectiveness: Beyond formalism*. ICFAI, "Journal of Corporate Governance" 2007, Vol. 6(4), s. 58–85.

Lichtarski J., *Metodologiczne problemy oceny efektywności nadzoru właścicielskiego*, [w:] S. Rudolf (red.), *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000.

Lis K.A., Sterniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Lorsch J., *Corporate governance*, [w:] M. Warner (red.), *Concise International Encyclopedia of Business and Management*, International Thomson Business Press, Boston–London 1997.

Maassen G.F., *An International Comparison of Corporate Governance Models. A Study on the Formal Independence and Convergence of One-Tier and Two-Tier Corporate Boards of Directors in the United States of America, the United Kingdom and the Netherlands*, Spencer Stuart, Amsterdam 2002.

McKinsey & Co., *Investor Opinion Survey on Corporate Governance*. Pozyskano z: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/7/1922101.pdf> (dostęp: 18.01.2020).

Mace M.L., *Directors: Myth and Reality*. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston MA 1971.

Mace M. L., *The President and the Board of Directors*, "Harvard Business Review" 1972, marzec–kwiecień.

Maison D., *Jakościowe metody badań marketingowych*, [w:] D. Maison, A. Noga-Bogomilski (red.), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańsk 2007, s. 5.

Manne H. M., *Mergers and the Market for Corporate Control*, "Journal of Political Economy" 1965, Vol. 73, Issue 2.

Marchewka M., *Konflikty wewnątrzgrupowe jako determinanty efektywności rad nadzorczych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2020.

Marchewka M., *Struktura organów władania korporacyjnego a efektywność przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011.

Marcinkowska M., *Corporate governance w bankach. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Wyd. DAX, Warszawa 1990.

Matyszczuk K., *Rozwój nadzoru korporacyjnego w Polsce*. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2017.

McClelland D., *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, „American Psychologist” 1973, nr 28.

McGrath J.E., *Social Psychology: A Brief Introduction*, Holt, Rinehart, New York 1964

McGregor D., *The Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.

McLagen P., *The Models*, [w:] *Models for HRD practice*, (tom 3), American Society for Training and Development, Alexandria 1989.

Melis A., *Corporate Governance Failures: to what Extent is Parmalat a particular Italia Case?*, „Corporate Governance” 2005, Vol. 13, No. 4, s. 478–488.

Mesjasz Cz., *Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy*, [w:] D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Mesjasz Cz., *Nadzór korporacyjny a rozwarstwienie wynagrodzenia menedżerów i pracowników w spółkach publicznych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2017, nr 322, s. 102–120.

Mesjasz Cz., *Problemy terminologiczne teorii i praktyki corporate governance*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2013, nr 141, s. 37–50.

Mesjasz Cz., *Przegląd teoretycznych koncepcji nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 70.

Micherda B. (red.), *Sprawozdawczość i rewizja finansowa w kształtowaniu wiarygodności informacji ekonomicznej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2007.

Millet-Reyes B., Zhao R., *A comparison between one-tier and two-tier board structures in France*, „Journal of International Financial Management and Accounting” 2010, Vol. 21, No. 3, s. 279–310.

Ministerstwo Aktywów Państwowych, *Skład rad nadzorczych*. Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/sklady-rad-nadzorczych> (dostęp:24.12.2022).

Ministerstwo Skarbu Państwa, *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Warszawa 2004.

Mintzberg H., *Power in and Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewoods, New York 1983.

Mizruchi M., *Who Controls Whom? An Examination of the Relation Between Management and Boards of Directors in Large American Corporations*, "Academy of Management Review" 1983, No. 3, s. 426–435.

Młyniec E., *Opinia publiczna. Wstęp do teorii*, Poznań – Wrocław 2002.

Monks R.A.G., N. Minow, *Corporate Governance*, Blackwell, Cambridge 1995.

Muth M., Donaldson L., *Stewardship Theory and Board Structure: a Contingency Approach*, "Corporate Governance" 1998, Vol. 6, No. 1.

Najwyższa Izba Kontroli, *Sprawowanie nadzoru nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa*. Pozyskano z: <https://www.nik.gov.pl/kontrole/P/19/016/> (dostęp: 13.02.2022).

Nartowski A.S., *Zmierzch dwupłatowców?*, „Gazeta Bankowa”, 28.02.2002.

Nicpoń M., Marzęcki R., *Pogłębiony wywiad indywidualny w badaniach politologicznych, Przeszłość-Teraźniejszość-Przyszłość. Problemy badawcze młodych politologów*, Kraków 2010.

Nita B., *Teoria interesariuszy a informacja sprawozdawcza na przykładzie pryzmatu dokonań*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2016, t. 87(143), 119.

Nooteboom B., *Voice and exit based forms of corporate control: Anglo-American, European, and Japanese*, "Journal of Economic Issues" 1999, Vol. 13, No. 4, s. 845–860.

Nordberg D., *Corporate Governance. Principles and Issues*, Sage, London 2011.

Nosal Cz., *Czym są kompetencje zawodowe*, Meritum 2001, s. 4–7.

Nowosielska S., *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*, [w:] T. Dudycz, Z. Wilimowska(red.), *Efektywność funkcjonowania szkół wyższych*, Indygo Zahir Media, Wrocław 2008.

O’Neal D., Thomas H., *Developing the Strategic Board*, "Long Range Planning" 1996, Vol. 29, No. 3, s. 314–327.

Oplustil K., *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- OECD, *OECD Economic Surveys*, Paris 1997
- Okuda H., *Ethics of Managers First!* “Nihon Keizai Shimbun” 2002.
- Okabe M., *Corporate Governance in Japan: Evolution, Policy Measures, and Future Issues*, [w:] F.J. Lopez Iturriaga (red.), *Codes of Good Governance Around the World*, Nova Science Publishers, New York 2009.
- Okolski J., Modrzejewska M. (red.), *Prawo handlowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Oliver R.W., *How Boardroom America Can Restore Trust*, “Journal of Business Strategy” 2002, Vol. 23, No. 6.
- Opalski A., *Komentarz do art. 483*, [w:] A. Opalski (red.), *Kodeks spółek handlowych. Tom III B. Spółka akcyjna. Komentarz art. 393–490*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016.
- Opalski A., *Rada nadzorcza jako strategiczne ogniwo ładu korporacyjnego spółki akcyjnej*, [w:] M. Cejmer, J. Napierała, T. Sójka (red.), *Europejskie prawo spółek. Tom III. Corporate governance*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Opalski A., Betley T., Owczarkowski R., *Rada nadzorcza w sp. z o.o. Skuteczna kontrola w firmie*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka sp. z o.o., Warszawa 2014.
- Oplustil K., *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Warszawa 2004.
- Orzechowski R., *Efektywne zastosowanie IT w przedsiębiorstwie*, „e-Mentor” 2007, nr 3. Pozyskano z: <http://www.e-mentor.edu.pl> (dostęp: 26.04.2020).
- Papenhausen C., Paraytiam S., *Conflict management strategies as moderators in the antecedents to affective conflict and its influence on team effectiveness*, “Journal of Business and Management” 2015, Vol. 21(1), s. 101–119.
- Pawlak M., *Działalność rady nadzorczej w spółce akcyjnej na przykładzie doświadczeń niemieckich*, Politechnika Lubelska, Lublin 1996.
- Peszko A., *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 97.

Peszko A., *Strategiczne funkcje nadzoru korporacyjnego w grupach kapitałowych*, [w:] B. Nogalski, P. Walentyłowicz (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2004.

Pietrzak M., *Kreowanie wartości dla właścicieli jako postulat nadzoru korporacyjnego na przykładzie spółdzielni mleczarskich*, [w:] S. Rudolf(red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

Piniór P., *Nadzór wspólników w spółce z ograniczoną działalnością*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.

Pocztowski A., *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, IBE, Warszawa 2013.

Pocztowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

Post J. E. i in., *Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View*, "California Management Review" 2002, Vol. 45, No. 1.

Postuła I., *Cechy charakterystyczne i problemy funkcjonowania rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 2(6).

Postuła I., *Doradcza rola rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa*, „Problemy Zarządzania” 2013, Vol. 11.

Postuła I., *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

Postuła I., *Problemy nadzoru korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa*, [w:] S. Piątek (red.), *Rola Sektora Publicznego w okresie kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.

Projectmanagerka.pl, *Kto to jest interesariusz/stakeholder*. Pozyskano z: <http://projectmanagerka.pl/kto-to-jest-interesariusz-stakeholder/> (dostęp: 15.12.2021).

Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.

PwC, *Rady nadzorcze 2016. Trendy i kierunki zmian*. Pozyskano z: <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2016/rady-nadzorcze-2016-trendy-i-kierunki-zmian.html> (dostęp 13.02.2021).

Pyszka A., *Istota efektywności. Definicja i wymiary*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230, s. 13–14.

Rankin N., *Raising performance through people: the ninth competency survey*, “Competency and Emotional Intelligence” 2002, s. 2–21.

Rezaee Z., *Corporate Governance and Ethics*, Wiley, Hoboken 2009.

O.P. Roche, *Corporate governance and Organization Life Cycle*, Cambria Press, New York 2009.

Rogatko M., *Komunikacja między radą nadzorczą a zarządem w polskich spółkach giełdowych. Perspektywa członków rad nadzorczych*, Poltext, Warszawa 2021.

Rose C., *The composition of the semi-two-tier corporate boards and firm performance*, “Corporate Governance: An International Review” 2005, Vol. 13, No. 5, s. 691–701.

Rozeff M., *Growth, beta and agency costs as determinants of dividend payout ratios*, “Journal of Financial Research” 1982, Vol. 5, No. 3, s. 249–259.

Rudolf S., *Funkcjonowanie rad nadzorczych w Polsce*, [w:] K.A. Lis., H. Sterniczuk (red.), *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Rudolf S., *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008.

Rudolf S. (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P., *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.

Rybicki P., *Nowe rady nadzorcze już niedługo. Co się zmieni?* Pozyskano z: <https://nadzorkorporacyjny.pl/nowe-rady-nadzorcze-juz-niedlugo-co-zmieni-sie-w-przepisach/> (dostęp: 13.04.2022).

Rybicki P., *Rady nadzorcze w Polsce 2022 r.* Pozyskano z: <https://nadzorkorporacyjny.pl/rady-nadzorcze-w-polsce-2022/> (dostęp: 6.08.2022).

Samelak J., *Zintegrowanie sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.

Shleifer A., Vishny R.W., *A Survey of Corporate Governance*, “The Journal of Finance” 2012, t. XII, nr 2.

Siemiątkowski T., *System monistyczny ładu korporacyjnego – krok ku przyszłości*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2004, nr 11.

Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Skoczylas W., *Pomiędzy shareholder value a stakeholder value*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 685, s. 199–201.

Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 190.

Sławiński S., *Słownik Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji*, IBE, Warszawa 2016.

Sławiński S. (red.), *Słownik podstawowych terminów dotyczących krajowego systemu kwalifikacji*, Wydawnictwo Instytutu Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.

Smith A., *The Wealth of Nations*, Methuen & Co, London 1776/1904.

A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, T. 1 i 2. PWN, Warszawa 1954, t. 2.

Solomon J., *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley & Sons, Chichester 2007.

Solomon J., Solomon A., *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley & Sons, Chichester 2004.

Sołtysiński S., *Corporate Boards in Poland*, [w:] P. Davis, K.J. Hopt, R. Nowak, J. van Solinge (red.), *Corporate Boards in Law and Practices: A Comparative Analysis in Europe*, Oxford University Press, Oxford 2013.

Sołtysiński S., Szajkowski A., Szumański A., Szwaja J., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz do artykułów 301–458*, tom III, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.

Spencer L. M., Spencer S. M., *Competence at work*, Wiley, New York 1993.

Spisto M., *Unitary board and two-tiered board for the new South Africa?*, “International Review of Business Research Papers” 2005, Vol. 1, No. 2, s. 84–99.

Stallworthy E. A., Kharbanda O. P., *International Construction and the role of project management*, Gower Publishing, UK 1995.

Stabryła A. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012.

Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Rozprawa doktorska w naukach społecznych. Poradnik doktoranta i promotora pracy doktorskiej*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021.

Strzępka J.A. (red.), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2015.

Szczepkowska M., *Wybrane aspekty nadzoru właścicielskiego w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa i w spółkach z udziałem Skarbu Państwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2008, nr 1.

Szomburg J., Tamowicz P., Dzierżanowski M., *Corporate governance dla rozwoju Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2001.

Szplit A., Chmielnicki P., Paxford B., *Rady nadzorcze. Wykładnia przepisów prawa i efekty ich stosowania*, Difin, Warszawa 2016.

Szwaja J., Sołtysińska S., Szajkowski A., Szumański A., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, t. 3, Warszawa 2003.

Szyjewski Z., Szyjewski G., *Wiarygodność metod badawczych*, „Informatyka Ekonomiczna” 2017, nr 2, s. 120–121.

Szwedziak-Bork I., *Zastosowanie teorii kosztów transakcyjnych w zarządzaniu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.

Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.

Tamowicz P., Dzierżanowski M., *Problem pomiaru efektywności nadzoru korporacyjnego: ratingi nadzoru korporacyjnego, ich charakterystyka, dylematy i użyteczność*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1, s. 63–73.

Tamowicz P., *Dobre praktyki łagodzą korporacyjne obyczaje*. Pozyskano z: <https://www.computerworld.pl/news/Dobre-praktyki-lagodza-korporacyjne-obyczaje,312588,2.html> (dostęp: 21.06.2021).

Tamowicz P. i in., *Rating nadzoru korporacyjnego w spółkach giełdowych*, Gdańsk 2001.

Teranishi J., *Evolution of the Economic System in Japan*, Edward Elgar, 2005.

The European Commission, *Study on Monitoring and Enforcement Practices in Corporate Governance in the Member States*, 23 September 2009.

Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994.

Tricker B., *Corporate Governance. Principles, Policies and Practices*, Oxford University Press, Oxford (2009) 2012.

Tricker B., *Essentials for Board Directors. An A-Z Guide*, The Economist, Second Edition, 2009.

Urbanek P., *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenie menedżerów*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2005.

- Urbanek P., *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2006.
- Walczak W., *Rada nadzorcza spółki kapitałowej działająca w niewłaściwym składzie osobowym*, „Wiedza Prawnicza” 2014, nr 4.
- Walczak W., *Standardy nadzoru korporacyjnego w spółkach komunalnych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, t. 31, nr 2.
- Wierzbicka A., *Corporate governance jako próba godzenia aspiracji interesariuszy*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2018.
- Weimer J., Pape J.C., *A Taxonomy of Systems of Corporate Governance*. „Corporate Governance. An International Review” 1999, Vol. 7, No. 2.
- Wierzbicka A., *Corporate governance jako próba godzenia aspiracji interesariuszy*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2018.
- Walczak W., *Rada nadzorcza spółki kapitałowej działająca w niewłaściwym składzie osobowym*, „Wiedza Prawnicza” 2014, nr 4, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014.
- Walczak W., *Standardy nadzoru korporacyjnego w spółkach komunalnych*, „Kwartalnik Nauk o przedsiębiorstwie” 2014, t. 31, nr 2.
- Walęcka-Matyja K.K., *Familizm – pojęcie, pomiar i znaczenie dla zdrowia psychicznego*, „Psychiatria Polska” 2020, Vol. 54, No. 4, s. 791–806.
- Walińska E., Jurewicz A., *Sprawozdawczość finansowa według segmentów działalności jako wyraz nowych trendów współczesnej rachunkowości*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2007.
- Walsh J., Seward J., *On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanism*, “Academy of Management Review” 1990, No. 3, s. 421–458.
- Wawrzyniak B., *Nadzór korporacyjny: perspektywa badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2.
- Weimer J., J.C. Pape, *A Taxonomy of Systems of Corporate Governance*. „Corporate Governance. An International Review” 1999, Vol. 7, No. 2, s. 152–166.
- Westphal J., *Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties*, “Academy of Management Journal” 1999, Vol. 42, No. 1, s. 7–24.
- White R., *Motivation reconsidered: the concept of competence*, “Psychological Review” 1959, nr 66.
- Wielomski A., *Krytyka Kodeksu Napoleona we Francji w XIX wiek*, [w:] S. Jaczyński (red.), *Doctrina*, Pracownia Wydawnicza WH, Siedlce 2008.

Wierzbicka A., *Corporate governance jako próba godzenia aspiracji interesariuszy*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2018.

Wierzbicki M., *System monistyczny organów w spółce akcyjnej*. Pozyskano z: <https://koniecznywierzbicki.pl/system-monistyczny-organow-w-spolce-akcyjnej/> (dostęp: 11.07.2022).

Williamson O. E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Williamson O. E., *Transaction cost economics*, [w:] C. Menard, M.M. Shirley (red.), *Handbook of new institutional economics* (s. 41–60). New York: Springer 2005.

Williamson O. E., *The theory of the firm as governance structure: From choice to contract*, "Journal of Economic Perspectives" 2002, Vol. 16, No. 3, s. 171–195.

Williamson O. E., *The Firm as a Nexus of Treaties: An Introduction*, [w:] M. Aoki, B. Gustafson, O. E. Williamson, *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publications, London 1990, s. 1–25.

Wiśniewski A. W., *Prawo o spółkach. Podręcznik praktyczny, t.3, Spółka akcyjna*, Poltext, Warszawa 1993.

Wojtoszek K., *Zarządzanie przez konflikt. Teoria przeciwko praktyce*, „Prace Naukowe WWSZiP” 2014, nr 26(1).

Yoshimori M., *Does Corporate Governance Matter? Why the Corporate Performance of Toyota and Canon is Superior to GM and Xerox*, "Corporate Governance" 2005, Vol. 13, No. 3, s. 447–457.

Zahra S.A., Pearce J.A., *Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model*, "Journal of Management" 1989, Vol. 15, No. 2, 291–334.

Zalega K., *Nadzór bankowy i corporate governance a konkurencyjność sektora bankowego*, „Bank i Kredyt” 2003, nr 7.

Zalega K., *Systemy corporate governance a efektywność zarządzania spółką kapitałową*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.

Zalega K., *Tunelowanie, czyli transfer aktywów i zysków z korporacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3.

Zbiór praw sądowych na mocy konstytucji roku 1776 przez J. W. Andrzeja Zamoyskiego. Pozyskano z: www.starodruki.ihuw.pl (dostęp: 14.11.2016).

Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1982.

Zona F., Zattoni A., Williams J. D., *A Contingency Model of Boards of Directors and Firm Innovation: The Moderating Role of Firm Size*, "British Journal of Management" 2013, Vol. 24, s. 299–315.

Zych W., Koziół L., *Dualistyczny i monistyczny system nadzoru i zarządzania w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, z. 1(12).

Akty prawne

Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 19 lipca 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym (Dz.U. 2019 poz. 1500).

Ustawa z dnia 17 marca 1921 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. Nr 44, poz. 267).

Ustawa z dnia 22 marca 1991 r. prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych (Dz.U. z 1991 r., Nr 103, poz. 447, ze zm.).

Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (Dz.U. z 1997 nr 121 poz. 769 z późn. zm., tekst jedn.).

Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (tekst jedn., Dz.U. z 2013 r., poz. 1203 ze zm.).

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2000 r., Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 15 grudnia 2016 roku o zmianie Ustawy o rachunkowości.

Ustawa o rachunkowości 2017 (Dz.U. z 2016 r., poz. 1047).

Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 r. o zmianie ustawy i Krajowym Rejestrze Sądowym oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2018, poz. 398).

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (tekst jedn., Dz.U. z 2013 r., poz. 1030 ze zm.).

Ustawa z dnia 14 lutego 2003 r. o zmianie ustawy — Kodeks cywilny oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2003 r. Nr 49, poz. 408).

Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 czerwca 1934 r. (Dz.U. RP Nr 28, poz. 221).

Wyrok Sądu Najwyższego z 19.03.1997 r., II CKN 31/97, OSNC 1997/8, poz. 116.
SN z 28.04.1997 r., II CKN 133/97, OSNC 1997/10, poz. 154.
Postanowienie SN z dnia 22 stycznia 1993 r., I CRN 214/92, LEX nr 3898.
Sprawa *Consumer Marketing* przeciwko *Coats*, 127 A.D. 2d 355, 513 N.Y.S. 2d 417
(1987).

Inne

Brazilian Code of Best Practices (Preliminary Proposal), Brazilian Institute of Corporate Directors, April 1997.

Code of Corporate Governance for Listed Companies in China, China Securities Regulatory Commission, January 7, 2001, s. 1–11. Pozyskano z: www.csrc.gov.cn,

Core Policies, Policies, Positions and Explanatory Notes, Council of Institutional Investors (“CII”), March 31, 1998.

Corporate Governance in Europe, June 1995.

Corporate Governance in the Netherlands – Forty Recommendations, Committee on Corporate Governance, June 25, 1997.

Corporate Governance Market Principles, California Public Employees’ Retirement System (“CaIP-ERS”), April 13, 1998.

Corporate Governance – Principles and Recommendations European Association of Securities Dealers (EASD), May 2000.

Corporate Governance Principles, Federation of Belgian Companies, 1998.

Corporate Practices and Conduct (Bosh Report), Australian Society of Certified Practising Accountants. Business Council of Australia, Law Council of Australia, The Institute of Chartered Accountants in Australia and The Securities Institute of Australia, 3d edition 1995.

Desirable Corporate Governance in India – A Code, April 1998.

DSW Guidelines, Deutsche Schutzvereinigung fuer Wertpapierbesitz e. V., June 1998.

GM Board of Directors Corporate Governance Guide Lines on Significant Corporate Governance Issues, General Motors Board of Directors, January 1994.

Introduction to a Swedish Code of 'Good Boardroom Practice, The Swedish Academy of Directors, Western Region, March 1994.

Report of the Belgium Commission on Corporate Governance – Cardon Report, Brussels Stock Exchange, 1998.

Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe, red. J. Winter), Brussels, November 4, 2002.
Pozyskano z: http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php

Statement on Corporate Governance, The Business Roundtable (“BRT”), September 1997.

Statement of Directors of Public Limited Companies, Irish Association of Investment Managers, 1991, revised 1993.

The Boards of Directors of Listed Companies in France (Vienot Report), Conseil National du Patronat Francais (CNPF) and Association Francaise des Entreprises Privees 9AFEP), July 10, 1995.

The King Report on Corporate Governance, The Institute of Directors in Southern Africa, November 29, 1994.

Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance, September 1997.
Zob. takže: *Corporate Governance Principles: A Japanese View*, 30 October 1997.

Where were The Directors? Guidelines For Improved Corporate Governance in Canada, December 1994.

Spis rysunków

Rysunek 3.1 Schemat kompetencji organizacyjnych	80
Rysunek 3.2 Kompetencje rad nadzorczych spółek kapitałowych	89
Rysunek 4.1 Schemat realizacji badań empirycznych	137
Rysunek 4.2 Model teoretyczny wpływu rad nadzorczych na kreowanie efektywnego ładu korporacyjnego.....	138
Rysunek 4.3 Zasugerowanie przez radę nadzorczą sposobu rozwiązania problemu, który pozytywnie wpłynął na dalsze procesy zarządcze w spółce.....	147
Rysunek 4.4 Zasugerowanie przez radę nadzorczą sposobu rozwiązania problemu, który pozytywnie wpłynął na dalsze procesy zarządcze w spółce a wybrane cechy badanych.....	149
Rysunek 4.5 Funkcja doradcza rady nadzorczej na płaszczyźnie kluczowych obszarów działalności spółki	149
Rysunek 4.6 Funkcja doradcza rady nadzorczej w kluczowych obszarach funkcjonowania spółki a wybrane cechy badanych.....	150
Rysunek 4.7 Odmowa zarządu odnośnie zastosowania się do wytycznych ze strony członka nadzoru co do postępowania w ramach działalności operacyjnej spółki.....	151
Rysunek 4.8 Umiejętność mobilizacji zarządu przez radę nadzorczą do poprawy efektywności zarządzania spółką	152
Rysunek 4.9 Pomoc rady nadzorczej w rozwiązywaniu problemów społecznych w spółce	155
Rysunek 4.10 Pomoc rady nadzorczej w rozwiązywaniu problemów społecznych w spółce a wybrane cechy badanych.....	156
Rysunek 4.11 Prawo rady nadzorczej do zawieszania w czynnościach lub odwołania z pełnionej funkcji członków zarządu	157
Rysunek 4.12 Prawo rady nadzorczej do zawieszania w czynnościach członków zarządu a wybrane cechy badanych.....	158
Rysunek 4.13 Skorzystanie przez radę nadzorczą z prawa zawieszania w czynnościach lub odwołania z pełnionych funkcji członka/członków zarządu	159
Rysunek 4.14 Sprzeciw rady nadzorczej wobec wypłaty zaliczki na poczet przewidywanej dywidendy	160
Rysunek 4.15 Oddelegowanie funkcjonariusza rady nadzorczej do czasowego wykonywania czynności członka zarządu.....	161
Rysunek 4.16 Oddelegowanie członka rady nadzorczej do czasowego wykonywania czynności członka zarządu a wybrane cechy badanych	162
Rysunek 4.17 Zablockowanie przez radę nadzorczą zamiaru zarządu zaciągnięcia zobowiązania finansowego, które w szerszej perspektywie mogłoby narazić spółkę na znaczne straty finansowe.....	164
Rysunek 4.18 Zablockowanie przez radę nadzorczą zamiaru zarządu zaciągnięcia zobowiązania finansowego, które w szerszej perspektywie mogłoby narazić spółkę na straty finansowe a wybrane cechy badanych.....	165
Rysunek 4.19 Wpływ oceny sprawozdania z działalności zarządu oraz sprawozdania finansowego za miniony rok obrotowy dokonanej przez radę nadzorczą na dalsze procesy zarządcze w spółce	166
Rysunek 4.20 Wpływ oceny sprawozdania z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego sformułowanej przez radę nadzorczą na konkretne decyzje zarządcze a wybrane cechy badanych	167
Rysunek 4.21 Zwolnienie przez radę nadzorczą zwyczajnego bądź nadzwyczajnego zgromadzenia wspólników/akcjonariuszy ze względu na zaniechanie tego obowiązku przez zarząd	167
Rysunek 4.22 Odpowiedzialność członka rady nadzorczej lub solidarnie wszystkich członków nadzoru za szkodę wyrządzoną działaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami umowy/statutu spółki	168
Rysunek 4.23 Przekazywanie radzie nadzorczej przez zarząd informacji na temat spółki	169
Rysunek 4.24 Przekazywanie radzie nadzorczej przez zarząd informacji na temat spółki a wybrane cechy badanych.....	170
Rysunek 4.25 Wpływ rady nadzorczej na formułowanie planu rozwoju spółki	172
Rysunek 4.26 Wpływ rady nadzorczej na formułowanie Planu Rzeczowo-Finansowego spółki....	173
Rysunek 4.27 Wpływ rady nadzorczej na formułowanie Planu Rzeczowo-Finansowego a wybrane cechy badanych.....	174

Rysunek 4.28 Wpływ rady nadzorczej na miejsce i sposób pozyskiwania środków finansowych przeznaczonych na realizację planów związanych z pracami B+R	174
Rysunek 4.29 Wpływ rady nadzorczej na formułowanie zadań inwestycyjnych na dany rok	175
Rysunek 4.30 Udzielenie przez radę nadzorczą zasadnych sugestii w zakresie kształtowania struktury organizacyjnej spółki (w ramach kompetencji rady nadzorczej do zatwierdzania regulaminu organizacyjnego).....	177
Rysunek 4.31 Udzielenie przez radę nadzorczą zasadnych sugestii w zakresie ukształtowania struktury organizacyjnej spółki a wybrane cechy badanych	178
Rysunek 4.32 Sprzeciw rady nadzorczej wobec procesów realizowanych w spółce	179
Rysunek 4.33 Konflikty wśród członków rady nadzorczej, które uniemożliwiły dalszą ich wspólną pracę	182
Rysunek 4.34 Zwrócenie się zarządu do właścicieli spółki, aby podjęli oni uchwałę udzielającą zgodę na dokonanie czynności, na którą wcześniej nie zgodziła się rada nadzorcza.....	183
Rysunek 4.35 Pomoc rady nadzorczej w rozwiązaniu problemu wewnątrz zarządu lub pomiędzy członkami zarządu a kadrami kierowniczą.....	184
Rysunek 4.36 Pomoc rady nadzorczej w rozwiązaniu problemu pomiędzy członkami zarządu lub pomiędzy nimi a kadrami kierowniczą a wybrane cechy badanych	185
Rysunek 4.37 Grupa odpowiedzialna za pozytywne efekty, jakie osiągnęła spółka na koniec roku obrotowego.....	187
Rysunek 4.38 Znaczenie rady nadzorczej w sferze kreowania efektywnego ładu korporacyjnego	188
Rysunek 4.39 Oznaczone w ankiecie reprezentowane stanowiska	192
Rysunek 4.40 Najbardziej skuteczne formy motywacyjne zarządu ze strony rad nadzorczych.....	193
Rysunek 4.41 Najbardziej skuteczne środki perswazji zarządu ze strony rad nadzorczych	194
Rysunek 4.42 Najbardziej istotne formy doradztwa rad nadzorczych	195
Rysunek 4.43 Deklaracja korzystania przez zarząd z doradztwa rad nadzorczych	196
Rysunek 4.44 Deklaracja korzystania przez zarząd z doradztwa rad nadzorczych a wybrane cechy badanych	197
Rysunek 4.45 Motywacyjna funkcja kontrolna zarządu ze strony rad nadzorczych w kwestii poprawy efektów zarządzania spółką	197
Rysunek 4.46 Zaangażowanie rady w rozwiązanie problemów społecznych w spółce	201
Rysunek 4.47 Zaangażowanie rady w rozwiązanie problemów społecznych w spółce, a wybrane cechy badanych.....	202
Rysunek 4.48 Wybór kandydata na członka zarządu w spółkach Skarbu Państwa	203
Rysunek 4.49 Cele zarządcze ustalane przez radę nadzorczą i ich przełożenie na poprawę efektywności zarządzania spółką	204
Rysunek 4.50 Cele zarządcze ustalane przez radę nadzorczą i ich przełożenie na poprawę efektywności zarządzania spółką, a wybrane cechy badanych.....	206
Rysunek 4.51 Najbardziej istotne obszary kontroli rady nadzorczej.....	206
Rysunek 4.52 Sposób monitorowania przez radę nadzorczą efektywności wykorzystania narzędzi zarządczych.....	207
Rysunek 4.53 Zaangażowanie rady nadzorczej w formułowanie planu strategicznego, rzeczowo-finansowego i inwestycyjnego spółki.....	209
Rysunek 4.54 Wymagana częstotliwość kontroli stopnia wykonania planu strategicznego oraz planu inwestycyjnego w celu zmotywowania zarządu do jego realizacji	210
Rysunek 4.55 Podsumowanie funkcji nadzoru w zakresie ich wpływu na kształtowanie efektywnego zarządzania spółką	212
Rysunek 4.56 Zaangażowanie rady nadzorczej w równoważenie relacji pomiędzy organami spółki	214
Rysunek 4.57 Preferencje co do zaangażowania rady nadzorczej w równoważenie relacji pomiędzy organami spółki	215
Rysunek 4.58 Zaangażowanie rady nadzorczej w równoważenie interesów spółki	217
Rysunek 4.59 Zaangażowanie rady nadzorczej w równoważenie interesów spółki, a wybrane cechy badanych	218
Rysunek 4.60 Preferencje co do zaangażowania rady nadzorczej w równoważenie interesów organów spółki.....	218
Rysunek 4.61 Najbardziej istotne kompetencje rad nadzorczych w procesie kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego	221
Rysunek 4.62 Stopień zaangażowania rady nadzorczej w wykonywanie swoich obowiązków w spółce	222
Rysunek 4.63 Stopień zaangażowania rady nadzorczej w wykonywanie swoich obowiązków	223

Rysunek 4.64 Konflikt na linii rada nadzorcza a zarząd lub poszczególni ich przedstawiciele	228
Rysunek 4.65 Ewaluacja kompetencji członków rady nadzorczej w stopniu umożliwiającym sprawne jej funkcjonowanie w odniesieniu do rozwoju spółki.....	229
Rysunek 4.66 Skład rady nadzorczej wraz z przedstawicielami kadry pracowniczej lub lokalnej społeczności.....	233
Rysunek 4.67 Strefy działalności spółki, na które w praktyce rada ma największy wpływ	236
Rysunek 4.68 Strefy najmniejszego wpływu rady nadzorczej	237
Rysunek 4.69 Rada nadzorcza jako sztuczny twór – zbędny w strukturach spółek Skarbu Państwa	238
Rysunek 4.70 Ocena współpracy z zarządem/członkami rady nadzorczej	239
Rysunek 4.71 Wpływ rady nadzorczej na efektywne wykorzystanie zasobów będących w posiadaniu spółki	240
Rysunek 4.72 Sposób mobilizowania zarządu przez radę nadzorczą do osiągnięcia lepszych efektów swojej pracy na rzecz spółki	241
Rysunek 4.73 Umiejętności miękkie najbardziej istotne w pełnieniu funkcji członka rady nadzorczej	243
Rysunek 4.74 Rekomendacje wobec rad nadzorczych i ich postępowania w trakcie pracy w spółce w kierunku kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego	253

Spis tabel

Tabela 2.1 Porównanie teorii agencji oraz teorii służebności na płaszczyźnie zachowań menedżerów	63
Tabela 3.1 Rodzaje spółek, w których Skarb Państwa posiada udziały (stan na 31.12.2021)	121
Tabela 4.1 Charakterystyka badanych ankiety nr 1.....	143
Tabela 4.2 Charakterystyka badanych ankiety nr 1 (cd.)	144
Tabela 4.3 Charakterystyka badanych ankiety nr 1 (cd.)	145
Tabela 4.4 Charakterystyka badanych ankiety nr 2.....	191

Załącznik – kwestionariusz ankiety

Szanowni Państwo.

Niniejsza ankieta służy poznaniu opinii i doświadczenia respondentów na temat wpływu kompetencji członków rad nadzorczych na kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego w rzeczywistości polskich spółek Skarbu Państwa. Bardzo proszę o wypełnienie ankiety zgodnie ze swoimi osądami i odczuciami. Ankieta jest ANONIMOWA, a udzielone odpowiedzi zostaną wykorzystane tylko i wyłącznie w celach naukowych w ramach rozprawy doktorskiej afiliowanej na Uniwersytecie Łódzkim. Jako były członek rad nadzorczych również spółek z udziałem Skarbu Państwa zdaję sobie sprawę z faktu, że nie jest łatwo wygospodarować czas na wypełnienie ankiety, ale tylko dzięki Państwa uprzejmości będę w stanie skończyć swoją rozprawę doktorską, która m.in. dzięki rzetelnym badaniom przyczyni się do rozwoju wiedzy i praktyki w dziedzinie organów spółek Skarbu Państwa. Ankieta zawiera 27 pytań. Maksymalny czas wypełnienia ankiety to 3,5 min. Z góry bardzo serdecznie Państwu dziękuję za poświęcony czas. Z poważaniem Renata Stefaniuk

1. Płeć

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- mężczyzna
 kobieta

2. Wiek

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- 20-30
 30-40
 40-50
 50-60
 >60

3. Staż pracy ogółem na stanowisku członka rady nadzorczej / zarządu

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- < 3 lat
 3 - 5 lat
 5 - 8 lat
 8 - 12 lat
 >13 lat

4. Proszę podać rodzaj spółki, w której obecnie pełni Pan/Pani funkcje członka rady nadzorczej / zarządu

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- spółka akcyjna
 spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
 zarówno spółka akcyjna, jak i spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

5. Liczba spółek, w których pełnił Pan/Pani funkcje członka rady nadzorczej / zarządu

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- 1
 2
 3
 4-6
 7-9
 >9

6. Proszę podać zajmowane stanowiska w spółkach, w której aktualnie pełni Pan/Pani funkcje członka rady nadzorczej / zarządu?

Zaznacz co najmniej 1 odpowiedź i co najwyżej 7 odpowiedzi

- Przewodniczący rady nadzorczej
- Wiceprzewodniczący rady nadzorczej
- Sekretarz rady nadzorczej
- Członek rady nadzorczej
- Prezes zarządu
- Wiceprezes zarządu
- Członek zarządu

7. Proszę podać ilość zatrudnionych osób w spółce, w której aktualnie pełni Pan/Pani funkcję członka rady nadzorczej / zarządu?

Zaznacz co najmniej 1 odpowiedź

- Do 50 osób
- od 50 do 250 osób
- powyżej 250 osób

8. Jak często odbywają się posiedzenia członków rad nadzorczych w Państwa spółce?

Zaznacz kilka odpowiedzi

- częściej niż raz w miesiącu
- raz w miesiącu
- raz na 2 miesiące
- raz na 3 miesiące
- rzadziej niż raz na 3 miesiące

9. Czy rada nadzorcza przyczyniła się kiedykolwiek do rozwiązania problemów społecznych w spółce?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Tak
- Nie

10. Czy po przeprowadzonych rozmowach kwalifikacyjnych o wyborze konkretnego kandydata na członka zarządu spółki Skarbu Państwa decyduje samodzielnie rada nadzorcza?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Tak, tylko rada nadzorcza
- Rada nadzorcza po konsultacji z Ministerstwem Aktywów Państwowych

- Tylko Ministerstwo Aktywów Państwowych, a rada powołuje wskazanego przez MAP kandydata
- Rada nadzorcza przedstawia swoją opinię na temat kandydatów poznanych podczas rozmowy kwalifikacyjnej, a Ministerstwo Aktywów Państwowych podejmuje ostateczną decyzję
- Ministerstwo Aktywów Państwowych przedstawia swoją opinię na temat kandydatów na członków zarządu, a rada nadzorcza podejmuje ostateczną decyzję

11. Jakie formy motywacyjne zarządu ze strony rad nadzorczych są według Państwa najbardziej skuteczne?

Zaznacz kilka odpowiedzi

- Finansowa
- Dodatek funkcyjny
- Możliwość awansu np. z członka zarządu na wiceprezesa
- Pochwała w środowisku biznesowych, politycznym albo naukowym
- Oficjalna pochwała danego członka zarządu skierowana do Ministra Aktywów Państwowych
- Widoczne większe zaufanie do danego członka zarządu

12. Jakie środki perswazji ze strony rad nadzorczych są według Pana/Pani najbardziej skuteczne?

Zaznacz kilka odpowiedzi

- Wsparcie
- Porady
- Prośby
- Przymus / rozkaz
- Negocjacje
- Agitacje

13. Jaki rodzaj doradztwa rady nadzorczej jest według Pana/Pani najbardziej istotny?

Zaznacz co najmniej 1 odpowiedź i co najwyżej 3 odpowiedzi

- Doradztwo strategiczne
- Doradztwo operacyjne
- Doradztwo informatyczne
- Doradztwo finansowe
- Doradztwo personalne
- Doradztwo Public Relations
- Doradztwo marketingowe

14. Czy zarząd chętnie przyjmuje rady ze strony organu nadzorczego i próbuje je następnie uwzględnić w praktyce funkcjonowania spółki?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Tak
 Nie

15. Czy wyznaczone przez radę nadzorczą cele zarządcze są tak dobrane, że realnie wpływają na poprawę efektywności zarządzania spółką?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Tak
 Nie

16. Jak ocenia Pan/Pani sposób monitorowania przez radę nadzorczą efektywności wykorzystywania narzędzi zarządczych?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Bardzo dobrze
 Dobrze
 Dobrze, choć powinni kłaść na to większy nacisk
 Niewystarczająco
 Źle

17. Jaki obszar kontroli rady nadzorczej jest według Państwa najbardziej istotny?

Zaznacz co najmniej 1 odpowiedź i co najwyżej 5 odpowiedzi

- Realizacja planu rzeczowo-finansowego
 Realizacja planu inwestycyjnego
 Realizacja planu strategicznego
 Sprawozdawczość finansowa
 Sprawozdawczość zarządcza
 Stopień realizacji celów zarządczych
 Sposób prowadzenia polityki personalnej spółki
 Sposób księgowania i wysokość wydatków reprezentacyjnych
 Relacje zarządu z interesariuszami spółki

18. Czy kontrola rady nadzorczej motywuje do poprawy efektów zarządzania spółką?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Tak, jak najbardziej
 Tak, pod warunkiem, że ewentualna krytyka jest konstruktywna

- Motywuje, choć z drugiej strony często też irytuje członków zarządu
- Czasami tak, choć częściej utrudnia pracę zarządu
- Tylko utrudnia pracę zarządu

19. Czy rada nadzorcza angażuje się w formułowanie planu: strategicznego, rzeczowo-finansowego i inwestycyjnego spółki?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Tak
- Nie

20. Jak często według Pana/Pani rada nadzorcza powinna kontrolować stopień wykonania planu strategicznego i inwestycyjnego, aby motywowało to zarząd do skrupulatnej jego realizacji?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Na każdym posiedzeniu rady nadzorczej
- Co drugie posiedzenie rady nadzorczej
- Dwa razy w roku
- Tylko na koniec roku obrotowego

21. Które kompetencje osobiste członków rad nadzorczych uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne na rzecz budowania efektywności ładu korporacyjnego?

Zaznacz co najmniej 1 odpowiedź i co najwyżej 5 odpowiedzi

- Wiedza merytoryczna i praktyczna dot. branży, w której działa spółka
- Wiedza merytoryczna i praktyczna dot. finansów
- Wiedza merytoryczna i praktyczna dot. zarządzania
- Wiedza merytoryczna i praktyczna dot. ekonomii
- Wiedza merytoryczna i praktyczna dot. prawa
- Cechy osobowościowe jak umiejętność łagodzenia konfliktów, komunikatywność etc.
- Konsekwencje w dążeniu do osiągnięcia spodziewanych rezultatów
- Pracowitość
- Możliwości lobby szczególnie w świecie polityki
- Możliwości lobby szczególnie w świecie biznesu

22. Czy rada nadzorcza w Państwa spółce była kiedykolwiek zaangażowana w równoważenie interesów organów spółki, w tym akcjonariuszy mniejszościowych?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Tak
- Nie

23. Czy zaangażowanie rady nadzorczej w równoważenie interesów organów spółki uważa Pan/Pani za konieczne czy zbędne?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Konieczne
- Zbędne
- Jeżeli zaistnieje taka potrzeba powinna ograniczyć się tylko do funkcji negocjacyjnej pomiędzy stronami

24. Czy rada nadzorcza angażuje się w równoważenie relacji pomiędzy organami spółki?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Tak
- Nie

25. Czy rada nadzorcza powinna według Pana/Pani angażować się w równoważenie relacji pomiędzy organami spółki?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Tak
- Nie
- Jeżeli zaistnieje taka potrzeba powinna ograniczyć się tylko do funkcji negocjacyjnej pomiędzy stronami

26. Oceń w skali od 0 do 5 stopień zaangażowania rady nadzorczej w wykonywanie swoich obowiązków jako funkcjonariusze rady

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

27. Oceń w skali od 0 do 5 uzależnienie kluczowych decyzji członków rady nadzorczej dot. spraw spółki od woli właściciela spółki, przy czym 0 oznacza pełną niezależność decyzyjną

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Streszczenie rozprawy doktorskiej

„Wpływ rad nadzorczych na efektywność ładu korporacyjnego na przykładzie polskich spółek Skarbu Państwa”

Autor: Renata Anna Stefaniuk

Przedmiotem niniejszej rozprawy jest ocena związku między rolą rad nadzorczych a efektywnością ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa. Głównym celem było określenie roli rad nadzorczych w procesie kreowania efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa. Wykorzystano zarówno pierwotne, jak i wtórne źródła danych. Dane pierwotne zgromadzono za pomocą kwestionariusza ankiety i przeprowadzonych wywiadów, zaś wtórne z przeglądu literatury. Do analizy materiału badawczego wykorzystano metody statystyczne, m.in. test chi-kwadrat Pearsona, a także metody opisowe i graficzne. Na podstawie przeprowadzonych badań zweryfikowano hipotezę badawczą o następującym brzmieniu: *większa aktywna rola rad nadzorczych przekłada się na wyższą efektywność ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa.*

Układ pracy wynika z przyjętych celów i sformułowanej hipotezy badawczej. Rozprawa składa się z czterech rozdziałów – trzech teoretycznych i jednego empirycznego.

We wstępie pracy uzasadniono podjęcie tematyki badań. Zaprezentowano w nim cel rozprawy, hipotezę oraz metodę badawczą. Opisano również metody opracowania i prezentacji wyników badań.

Rozdział pierwszy poświęcony został teoretycznym podstawom rozważań na temat ładu korporacyjnego, w tym zasadom, strukturze oraz mechanizmom, które mają na celu zapewnienie właściwego poziomu zarządzania, utrzymywanie właściwych relacji między organami spółki i ochronę interesów różnych grup interesariuszy. Zrozumienie procesów tworzących ład korporacyjny wymaga także przedstawienia głównych założeń funkcjonowania modelu monistycznego i dualistycznego (zwanym też odpowiednio systemem jednopoziomowym i dwupoziomowym). Następnie oprócz polskiego modelu ładu korporacyjnego scharakteryzowano inne modele stosowane na świecie, takie jak: model anglosaski, niemiecki, łaciński i japoński.

Rozdział drugi zawiera opis teorii *corporate governance*, które kształtują postrzeganie roli rad nadzorczych w kierunku zarządzania firmą oraz definiują ich cele i ramy ciężącej na nich odpowiedzialności.

Rozdział trzeci dotyczy wpływu kompetencji rad nadzorczych na kreowanie efektywnego ładu korporacyjnego. W ramach tego rozdziału omówiono ogólne definicje kompetencji, a następnie przedstawiono szczegółowy opis kompetencji organu nadzorczego, w tym zakres ich uprawnień. W dalszej części rozdziału zostały przedstawione prawa nadzoru do informacji o spółce. Oprócz tego opisano znaczenie efektywności rad nadzorczych jako podstawowego czynnika kreującego efektywny ład korporacyjny, którego determinanty zostały również opisane w ramach tego samego rozdziału. Dopełnieniem prezentacji *corporate governance* w Polsce i na świecie jest opis spółek Skarbu Państwa, w tym charakterystyka państwa jako ich właściciela. Kolejnym ważnym aspektem, który poruszono, jest rola kodeksu dobrych praktyk jako niezbędnego elementu kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego.

Rozdział czwarty stanowi relację z badań empirycznych, których celem była weryfikacja przyjętej hipotezy niniejszej rozprawy. Uwzględniono w niej opis badań ilościowych w formie ankiet oraz badań jakościowych w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych. W podsumowaniu, na podstawie przeprowadzonych rozważań, stworzono szkic ogólnego modelu rekomendacji wobec doboru składu rad nadzorczych i ich postępowania w trakcie pracy w spółce Skarbu Państwa. Ma to pozwolić na skuteczne kształtowanie efektywnego ładu korporacyjnego. Przedstawiono również rekomendacje z przeprowadzonych badań dotyczące zapewnienia efektywności ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa poprzez wpływ ich rad nadzorczych. Poza tym wskazane zostały propozycje kierunków dalszych działań badawczych i rozwoju tego obszaru.

Pracę zakończono podsumowaniem oraz wnioskami autorki rozprawy, które wskazują, że istnieją pewne błędy popełniane przez rady nadzorcze przyczyniające się do braku efektywności ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa. Stwierdzono, że najbardziej widoczne jest niedostateczne monitorowanie działań zarządu. Niekiedy brak odpowiedniej wiedzy i doświadczenia członków organu nadzorczego również wpływają na obniżenie poziomu osiągniętej efektywności ładu korporacyjnego. Oprócz tego istotne w tej materii wydają się również konflikty interesów, brak odpowiednich mechanizmów kontroli, brak jasnych zasad i procedur, ale także deficyt odpowiedniej liczby członków nadzoru.

Słowa kluczowe w języku polskim

Rada nadzorcza, rada dyrektorów, efektywny ład korporacyjny, spółki Skarbu Państwa.

Summary / Abstract in English

"The influence of boards of directors on the effectiveness of corporate governance on the example of Polish State Treasury companies"

Written by: Renata Anna Stefaniuk

The subject of this dissertation is to assess the relationship between the role of boards of directors and the effectiveness of corporate governance in State Treasury companies. The main objective was to determine the role of boards of directors in the process of creating effective corporate governance of State Treasury companies. Both primary and secondary data sources were used. Primary data was collected using a survey questionnaire, while secondary data was collected from a literature review. Statistical methods were used to analyse the research material, including Pearson's chi-square test, as well as descriptive and graphical methods. On the basis of the conducted survey, the research hypothesis was verified as follows: *a greater active role of boards of directors translates into higher effectiveness of corporate governance in State Treasury companies.*

The structure of the dissertation was determined by the adopted objectives and the formulated research hypothesis. The dissertation consists of four chapters - three theoretical and one empirical.

The introduction to the dissertation justifies the choice of the research topic. Moreover, it presents the purpose of the dissertation, the hypothesis and the research method. Finally, the methods of developing and presenting the research results are also described in here.

The first chapter is devoted to the theoretical foundations of corporate governance considerations, including the principles, structure and mechanisms to ensure the right level of governance, maintain proper relations between company's governing bodies and to protect the interests of various stakeholder groups. Understanding the processes that constitute corporate governance also requires the presentation of the main assumptions behind the functioning of the monist and dualist models (also known as the one-level and two-level systems, respectively). Then, in addition to the Polish model of corporate governance, other models used around the world are characterized, such as the Anglo-Saxon, German, Latin and Japanese models.

The second chapter describes the theories of corporate governance that shape perceptions of the role and function of boards of directors toward corporate governance, and defines their goals and the framework of their responsibilities.

The third chapter deals with the impact of the boards of directors' competencies on the creation of effective corporate governance. Within the framework of this chapter, general definitions of competencies are discussed, followed by a detailed description of the competencies of the board of directors, including the scope of their powers. The chapter goes on to outline the rights of boards of directors to information about the company. In addition to this, the significance of the effectiveness of boards of directors as a fundamental factor in creating effective corporate governance is presented, the determinants of which are also described within the same chapter. The presentation of corporate governance in Poland and around the world is complemented by a description of State Treasury companies, including the characteristics of the State as their owner. Another important aspect addressed in the chapter is the role of the code of good practices as an essential element in the formation of effective corporate governance.

The fourth chapter is an account of empirical research aimed at verifying the adopted hypothesis of this dissertation. It includes a description of quantitative research in the form of surveys and qualitative research in the form of individual in-depth interviews. In conclusion, on the basis of the considerations carried out, a general draft model of recommendations towards the selection of the composition of board of directors and their conduct in the course of their work in a State Treasury company was created. This is to allow for the effective formation of effective corporate governance. Within the framework of this chapter, recommendations from the research conducted on ensuring the effectiveness of corporate governance in State Treasury companies through the influence of their board of directors are also presented. In addition, proposals for directions for further research and development in this area are indicated.

The dissertation concludes with a summary and conclusions drawn by the author of the dissertation, which indicate that there are certain mistakes made by board of directors that contribute to the ineffectiveness of corporate governance in State Treasury companies. It was concluded that insufficient monitoring of the activities performed by the board of directors is the most evident. Occasionally, the lack of adequate knowledge and experience of members of the board of directors also reduce the level of corporate governance effectiveness achieved. In addition to this, not only conflicts of interest, lack of adequate control mechanisms, lack of clear rules and procedures, but also the deficit

of an adequate number of members constituting the board of directors also seem to be significant in this matter.

Key words:

Board of directors, corporate governance, State Treasury companies, effective corporate governance