

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

Innowacyjność we współczesnych organizacjach

Pod redakcją
Adama Stabryły

Konferencja naukowa Management Forum 2020,
zorganizowana przez Katedrę Procesu Zarządzania
Akademii Ekonomicznej w Krakowie
(Osieczany, 22–24 IV 2005 r.)

Kraków 2005

Recenzenci

Henryk Bierniok, Jan Skalik

Projekt okładki

Marcin Sokółowski

Redaktorzy Wydawnictwa

Aneta Batko, Agnieszka Penarska, Małgorzata Wróbel

© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005

ISBN 83-7252-267-7

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

Pracownia Poligraficzna Akademii Ekonomicznej w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

Objętość 31,8 ark. wyd.
Nakład 120+23 egz.
Zam. 112/2005

SPIS TREŚCI

Przedmowa (<i>Adam Stabryła</i>)	7
Część I	
RELACJE ORGANIZACJI Z OTOCZENIEM	
<i>Katarzyna Bartusik, Jolanta Walas-Trębacz</i> Fundusze unijne wspierające rozwój gospodarzy Polski	11
<i>Andrzej Borczuch</i> Analiza stopnia zdyswersyfikowania portfeli wiodących Narodowych Funduszy Inwestycyjnych	23
<i>Wojciech Czakon</i> Sieci międzyorganizacyjne w strategii konkurencji	31
<i>Magdalena Dołhasz, Tomasz Kafel</i> Mierniki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa	41
<i>Agnieszka Herdan</i> Analiza porównawcza zasad nadzoru korporacyjnego na przykładzie Niemiec i Wielkiej Brytanii	51
<i>Szymon S. Kamiński</i> Model współpracy pomiędzy konsultantem a jego klientem	63
<i>Tomasz Matkus</i> Rozwój kooperacji w <i>outsourcingu</i>	71
<i>Renata Oczkowska, Grazyna Śmigiełska</i> Powiązania sieciowe w tworzeniu trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	83
<i>Anna Pietruszka-Ortyl</i> Motywy zawierania aliansów strategicznych przedsiębiorstw	93
<i>Marek Rawski</i> Wpływ wybranych elementów otoczenia na częstotliwość wyboru strategii marketingowej przedsiębiorstw (w świetle wyników badań)	105

<i>Konrad Swadek, Artur Sadowski, Mirosław Szmeling</i> Rola funduszy strukturalnych Unii Europejskiej we wspieraniu innowacyjności polskich przedsiębiorstw	115
<i>Beata Wierzbicka</i> Polityka ochrony konkurencji w Unii Europejskiej. Dostosowania prawa polskiego do wymogów unijnych. Znaczenie dla polskich przedsiębiorców	127
Część II	
FORMY ORGANIZACYJNE I INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA	
<i>Maria Aluchna, Beata Mierzejewska, Rafał Mrówka, Mikołaj Pindelski</i> Komercyjne wykorzystanie modelu <i>open source</i>	141
<i>Grzegorz Betz, Łukasz Wawrzynek</i> Przedsiębiorczość menedżerów w korporacyjnych systemach zarządzania	159
<i>Szymon Cyfert</i> Strategiczna odnowa organizacji – proces wymuszonego doskonalenia organizacji	169
<i>Daniel Gach</i> Organizacja wirtualna – szansa czy zagrożenie?	177
<i>Marcin Komańda</i> Struktura sieciowa a dyfuzja wiedzy	185
<i>Janusz Marek Lichtarski</i> Formalizacja a elastyczność organizacji	193
<i>Jolanta Lubomska-Kalisz</i> Instrumenty zarządzania strukturami holdingowymi	203
<i>Maria Majewska, Michał Dembski</i> Postrzeganie hierarchii we współczesnej organizacji gospodarczej	211
<i>Kamila Malewska</i> „Dwuogniskowa” wizja strategii przedsiębiorstwa	221
<i>Jerzy Niemczyk</i> Ujęcie procesowe w kontekście antynomii zarządzania	229
<i>Sylvia Pierzchława, Aleksandra Sus-Januchowska</i> Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych epistemologicznych	237
<i>Aneta Rzążewska</i> Controlling jako innowacyjny instrument w zarządzaniu przedsiębiorstwem	247

<i>Witold Szumowski</i> Ewolucja koncepcji zarządzania procesami	253
<i>Joanna Żukowska-Budka</i> Charakterystyka organizacji wirtualnej w kontekście układu sieciowego	263
Część III	
ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI I WIEDZA	
<i>Adela Barabas</i> Innowacje a konflikt w organizacji	273
<i>Janusz Bąk</i> Tworzenie wiedzy w systemie wczesnego rozpoznania	283
<i>Małgorzata Brojak-Trzaskowska</i> Wybrane aspekty aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw	293
<i>Krzysztof Ćwik</i> Proinnowacyjne postawy małych przedsiębiorstw w świetle stosowanych przez nie strategii – wyniki badań empirycznych	303
<i>Agnieszka Jasińska</i> Innowacja czynnikiem sukcesu lub destabilizacji organizacji	313
<i>Alicja Jasińska</i> Rola innowacji w działalności przedsiębiorstwa	321
<i>Joanna Kacała, Marek Wąsowicz</i> Innowacje w placówkach służby zdrowia	329
<i>Janusz Krasniak</i> Uwarunkowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie	339
<i>Wojciech Machel</i> Strategiczna innowacyjność organizacji	347
<i>Bogusz Mikuta</i> Wiedza organizacji i jej rozwój	359
<i>Bogusz Mikuta, Piotr Turcza</i> Strategie zarządzania wiedzą w praktyce	369
<i>Joanna Mróz</i> Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	381
<i>Gabriela Roszyk-Kowalska</i> Wiedza jako kapitał przedsiębiorstwa	391
<i>Ewa Stańczyk-Hugiet</i> Zarządzanie wiedzą w małych i dużych przedsiębiorstwach	395

Część IV
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI ORGANIZACJI

<i>Marek Ćwiklicki, Bernard Ziębiński</i>	
Ocena nowoczesnej koncepcji rozwoju pracowniczego w ramach programu adaptacyjnego w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie	407
<i>Ewa Głuszek</i>	
Problemy pomiaru zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa	417
<i>Anna Kolaszńska</i>	
Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kontekście komercjalizacji przedsiębiorstw	429
<i>Karol Kuczera</i>	
Determinanty i bariery polskiego e-biznesu	441
<i>Tomasz Obłój</i>	
Kapitał kulturowy organizacji	449
<i>Katarzyna Piórkowska-Wojciechowska</i>	
Lojalność pracownicza – postawa i zachowanie przedsiębiorcze czy konserwatywne?	459
<i>Sylvia Saczyńska</i>	
Uwarunkowania strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w szkołach wyższych	469
<i>Lena Staś</i>	
Podjęmowanie decyzji strategicznych przez kierowników o postawie zachowawczej oraz innowacyjnej	481
<i>Magdalena M. Stuss</i>	
Audyt jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi	491
<i>Urszula Szulczyńska</i>	
Rola kierownictwa przedsiębiorstwa w generowaniu sukcesu strategii nowych produktów	499
<i>Małgorzata Tyrańska, Andrzej Kozina</i>	
Negocjacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi	511
<i>Sławomir Wawak, Krzysztof Woźniak</i>	
Wolne oprogramowanie – akcelerator rozwoju przedsiębiorstwa	523
<i>Renata Winkler</i>	
SERVQUAL w diagnozie satysfakcji z pracy	533
<i>Agata Wiśniewska-Szałek</i>	
Sprawność menedżerów a ich poczucie lokalizacji kontroli	543

PRZEDMOWA

Management Forum 2020 jest platformą dyskusyjną młodych pracowników nauki, ukierunkowaną na współczesne problemy organizacji i zarządzania, pełni też funkcję warsztatów badawczych w związku z prezentacją koncepcji metodologicznych i wyników prac empirycznych.

Dotychczas odbyły się trzy edycje *Management Forum 2020*, zorganizowane przez następujące ośrodki naukowe:

– luty 2002 r. – Katedra Projektowania Systemów Zarządzania AE w Wrocławiu (czeskie Sudety) – celem była prezentacja i omówienie tych nowych koncepcji i trendów funkcjonowania organizacji, spośród pojawiających się współcześnie, które mogą wywierać wpływ na praktykę zarządzania w nadchodzących dziesięcioleciach,

– kwiecień 2003 r. – Katedra Organizacji i Zarządzania AE w Poznaniu (Kiekrz) – celem była odpowiedź na pytanie o przewidywane kierunki ewolucji systemów zarządzania,

– kwiecień 2004 r. – Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego (Międzyzdroje) – celem było ukazanie problemów, które pojawiają się w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami, zgodnie z myślą przewodnią, tj. poszukiwaniem uniwersalnego modelu zarządzania.

Rezultatem *Management Forum 2020* były dotychczas następujące publikacje:
– *Management Forum 2020*, red. nauk.: Jan Skalik, Grzegorz Belz, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 923, Wrocław 2002 – recenzent: prof. dr hab. Janina Stankiewicz, 36 referatów,

– *Management Forum 2020*, red. nauk.: Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003 – recenzent: prof. dr hab. Jan Skalik, 42 referaty,

– *W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania. Management Forum 2020*, red. nauk.: Juliusz Engelhardt, Małgorzata Brojak-Trzaskowska, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin–Międzyzdroje 2004, 47 referatów.

Obecne *Management Forum 2020* (IV edycja) jest organizowane przez Katedrę Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Tematem tej konferencji jest innowacyjność we współczesnych organizacjach. Obszary problemowe to:

- Propaganda dobrych serc, czyli rzecz o reklamie społecznej* [2002], D. Maison, P. Wasilewski (red.), Agencja „Wasilewski”, Kraków.
- Rok B. [2001], *Standard społecznej odpowiedzialności*, „Forum Odpowiedzialnego Biznesu” – Biuletyn, nr 2.
- Rybak M. [2004], *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Schwab K. [2002], *Spółeczne sumienie biznesu*, „Newsweek”, nr 51.
- Wójcik K. [1998], *Public Relations od A do Z. Analiza sytuacji wyjątkowej. Planowanie działalności*.
- Wójcik K. [2001], *Public Relations od A do Z. Analiza sytuacji wyjątkowej. Planowanie działalności*.
- Zawadzka R. [2000], *Konsumpcja społecznie użyteczna*, „Marketing Serwis”, nr 12.

The Standards of Corporate Social Responsibility

The article begins with presenting the principles of Corporate Social Responsibility and reasons for its extension. The advantages of CSR implementation and selected examples of companies that have carried social projects have been shown next.

The basic purpose of this paper is to describe Corporate Social Responsibility Standards. Further on such the standards have been characterized: Account Ability 1000 Standard, Social Accountability 8000, Corporate Social Responsibility Index (pl. ISOF2002), Social Equity Index (SEI).

The benefits of CSR standards application to all stakeholders have been presented at the end of the article.

Agnieszka Herdan

*Instytut Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet Jagielloński*

ANALIZA PORÓWNAWCZA ZASAD NADZORU KORPORACYJNEGO NA PRZYKŁADZIE NIEMIEC I WIELKIEJ BRYTANII

1. Wprowadzenie

Gwałtowny postęp technologiczny, dostęp do nowoczesnych technik komunikacyjnych, takich jak telefonia komórkowa czy Internet, z dnia na dzień zmieniają strukturę współczesnych gospodarek. Globalizacja sprawia, że zacierają się granice pomiędzy poszczególnymi rynkami. Zmiany te prowadzą do powstawania coraz bardziej skomplikowanych struktur gospodarczych i wymuszają dostosowanie zasad prowadzenia działalności do warunków zmieniającego się otoczenia gospodarczego.

Pomimo coraz nowszych, bardziej szczegółowych uregulowań prawnych dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw nie udało się uniknąć afer finansowych, takich jak Eron, Worldcom, Xerox czy też Parmalat. Często uważa się, że przyczyną tych procesów należy upatrywać w nieefektywnym funkcjonowaniu nadzoru korporacyjnego.

2. Przesłanki pojawienia się nadzoru korporacyjnego

Przedsiębiorstwo jest zbiorem relacji kontraktowych. Funkcjonuje dzięki „wkładom” dostarczanym przez inwestorów (kapitał akcyjny, dług), menedżerów (przywództwo, wiedza, umiejętności), pracowników i dostawców. Każdy z oferowanych „wkładów” jest wynagradzany zgodnie ze swoją użytecznością dla przedsiębiorstwa. Inwestorzy w zamian za powierzony kapitał otrzymują dywidendę lub procent, menedżerowie i pracownicy są wynagradzani poprzez różnego rodzaju systemy motywacyjne, zaś dostawcy otrzymują zapłatę za dostar-

czono dobra i usługi, a także możliwość długookresowej współpracy [P. Tamowicz, M. Dzierżanowski, J. Szomburg 2005].

Na skutek asymetrii informacji monitorowanie relacji „wkład–wynagrodzenie” może być utrudnione lub wręcz niemożliwe. To z kolei może prowadzić do zmniejszenia skali „wkładów” w stosunku do uzyskiwanego wynagrodzenia lub też odwrotnie (dzięki posiadanej władzy organizacyjnej) – czerpania większych korzyści niż „wkłady” [P. Tamowicz, M. Dzierżanowski, J. Szomburg 2005].

Problematyka nadzoru korporacyjnego wyływa z asymetrii w dostępie do informacji poszczególnych uczestników gry rynkowej, jak również z teorii agencji. Przekazanie agentom rezydualnych praw kontroli do wykorzystywania zasobów niesie ryzyko powstawania zachowań negatywnie wpływających na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Rozdzielenie własności od zarządzania sprawia, że niezbędne staje się poszukiwanie efektywnych mechanizmów zapewniających zgodność realizacji interesów inwestorów z celami zarządzania spółką.

3. Istota nadzoru korporacyjnego

Zakres pojęciowy nadzoru korporacyjnego ma charakter niejednorodny. Nie jest to jednak pojęcie nowe. Do ekonomii zostało wprowadzone już w 1776 r. przez A. Smitha, który wówczas zwrócił uwagę na rozdzielenie własności i kontroli oraz wynikające z tego konsekwencje [M. Jerzemowska 2002, s. 11]. W miarę rozwoju gospodarek i powstawania coraz bardziej złożonych struktur gospodarczych pojawiały się też różne definicje i rozumienie nadzoru korporacyjnego.

Najkrótszą definicję przedstawił w swoim raporcie Adrian Catbury. Uważa on, że nadzór korporacyjny to system, poprzez który przedsiębiorstwa są kierowane i kontrolowane [*Report of the Committee...* 1992].

Według „Financial Times Handbook of Management” nadzór korporacyjny to system obejmujący zasady i procedury gwarantujące prawidłowe zarządzanie spółką, poprzez zatrudnienie właścicielskich dyrektorów, którym prawidłowo przepisano prawa i obowiązki, którzy działają zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz interesami wszystkich zainteresowanych stron [K. Zalega 2000, s. 83].

H. Baer i C. Gray określają nadzór właścicielski jako monitoring i kontrolę konieczne do zdobycia dostępu do niezbędnych informacji, podjęcia decyzji inwestycyjnych oraz monitorowania agentów (menedżerów) do działań w interesie właścicieli kapitału [K. Zalega 2000, s. 101].

Dla A. Shleifer i R. W. Vishny nadzór właścicielski to sposób, w jaki dostawcy kapitału do korporacji zapewniają sobie uzyskanie zwrotu z ich inwestycji.

Natomiast P. Tamowicz definiuje nadzór właścicielski jako system prawnych i ekonomicznych instytucji (formalnych i nieformalnych reguł działania), służących regulowaniu stosunków kontraktowych pomiędzy wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w funkcjonowanie korporacji (akcjonariuszami, kredytodawcami, menedżerami, pracownikami, dostawcami) [P. Tamowicz 2005].

Najszersze pojęcie nadzoru podaje M. Hessel uważając, że jest to system mechanizmów od rad nadzorczych, poprzez strukturę zadłużenia, do rynków finansowych, które umożliwiają akcjonariuszom nadzór nad zarządzaniem ich własnością [K. Zalega 2000, s. 101].

Można zatem stwierdzić, że celem nadzoru korporacyjnego jest zapewnienie równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji (inwestorów, menedżerów, pracowników, dostawców) przy jednoczesnym zagwarantowaniu jej płynnego funkcjonowania i rozwoju. Równowaga ta może być zapewniona dzięki różnorodnym regulacjom prawnym kształtującym zachowania uczestników rynku.

4. Modele nadzoru korporacyjnego

Analizy nadzoru korporacyjnego w aspekcie międzynarodowym koncentrują się na przyczynach różnic w strukturze własnościowej i mechanizmach kontrolnych istniejących między krajami. Różnicowane uwarunkowania historyczne, kulturowe, prawne i ekonomiczne, mające bezpośredni wpływ na kształtowanie się warunków prowadzenia działalności gospodarczej, doprowadziły do wyodrębnienia się dwóch systemów nadzoru korporacyjnego: otwartego i zamkniętego.

System otwarty, zwany również anglo-amerykańskim (czy też *outsiderskim*), jest charakterystyczny dla USA, Wielkiej Brytanii, Australii, Kanady. Opiera się na zasadzie, że rynek jest aktywnym mechanizmem kontroli korporacji. Oznacza to, że najwyższe kierownictwo spółki jest kontrolowane przez rynek kapitałowy, czyli przez rozproszonych inwestorów. Jeśli akcjonariusze nie akceptują decyzji podejmowanych przez dyrektorów lub nie są zadowoleni z wyników ich działań, mogą wyrazić swoją opinię przez głosowanie na walnym zgromadzeniu lub też podjąć bardziej radykalne działania – sprzedając posiadane przez siebie akcje. Tak więc funkcje kontrolne sprawowane są przez rynek kapitałowy, m.in. poprzez aktywność inwestorów i mechanizm przejęcia. Głównymi uczestnikami rynku są inwestorzy instytucjonalni (fundusze inwestycyjne, emerytalne, firmy ubezpieczeń na życie itp.), zaś kontrola operacyjna znajduje się w rękach stonkowo niezależnych menedżerów. Model ten funkcjonuje w myśl przejrzystej zasady realizacji wartości dla akcjonariusza (*shareholder value*). Charakteryzuje się on dużą mobilnością kapitału, co sprzyja częstszej weryfikacji kierunków

alokacji zasobów i szybszej restrukturyzacji. Jest to możliwe dzięki dużej przejrzystości przedsiębiorstw na rynku kapitałowym i płynności inwestycji.

Tabela 1
Modele nadzoru właścicielskiego

Cecha	Model anglo-amerykański (otwarty)	Model kontynentalno-japoński (zamknięty)
Akcjonariat	rozproszony	skoncentrowany
Mobilność kapitału	duża	mała
Znaczenie giełdy	duże	małe
Dominujący sposób finansowania	rynek kapitałowy	rynek kredytowy
Krzyżowe posiadanie akcji	nieznaczne	znaczne
Transparentność rynku kapitałowego	duża	mała
Relacje pomiędzy uczestnikami rynku	duża zależność	mała zależność
Rynek kontroli spółek	aktywny	słaby
Struktura zarządu	jednoszczeblowa	przeważnie dwuszczeblowa
Wpływy zarządu	duże	niewielkie
Zależność pomiędzy rezultatami spółki a wynagrodzeniami kadry menedżerskiej	duża	mała
Ochrona akcjonariuszy mniejszościowych	ważna	mniej istotna
Legislacja w zakresie upadłości	nacisk na ochronę przed wierzycielami	nacisk na ochronę wierzycieli
Zakres ujawniania informacji	duży	mały
Horyzont czasowy	krótki	długi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [M. Jerzemowska 2002, s. 40; A. Lis, H. Sierniczek 2003, s. 13].

System zamknięty, zwany również kontynentalno-japońskim (czy też indyjskim), jest charakterystyczny dla Niemiec, Japonii, Francji, Holandii, Szwecji i innych krajów Europy kontynentalnej. Własność i kontrola są silnie skoncentrowane w ręku jednego z akcjonariuszy, którym jest najczęściej inna firma, osoba fizyczna lub rodzina. Dzięki temu jest on w stanie samodzielnie i efektywnie kontrolować działanie menedżerów. Mechanizmy kontrolne rynku kapitałowego, zwłaszcza tzw. wrogie przejęcia, mają ograniczone znaczenie. Zależności gospodarcze są mało przejrzyste, zaś decyzje podejmowane są w sposób bardziej zindywidualizowany, najczęściej przez akcjonariusza posiadającego

pakiet kontrolny. Model ten uważany jest za bardziej statyczny, co wynika ze stabilności udziału dominującego akcjonariusza, jak również stałych relacji między poszczególnymi elementami rynku. Dużą uwagę przypisuje się równoważeniu interesów różnych podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa (tzw. interesariuszy – *stakeholders*). Cechy charakterystyczne obydwu modeli przedstawia tabela 1.

Należy zauważyć, że na obecnym etapie rozwoju gospodarczego w zasadzie nie występują czyste modele. Na skutek zachodzących zmian gospodarczych, prawnych czy politycznych w wielu krajach modele te przenikają się wzajemnie.

5. Narzędzia nadzoru korporacyjnego

Globalizacja gospodarki światowej, coraz większa mobilność kapitału sprawiają, że nadzór korporacyjny staje się istotnym czynnikiem kształtowania konkurencyjności i wzrostu gospodarczego. Dlatego jednym z istotnych zadań stojących przed współczesnymi organami ustawodawczymi jest stworzenie i rozwój odpowiednich regulacji (kodeksów), które byłyby w stanie zapewnić uzyskanie korzyści wynikających z bezpośredniego monitorowania spółek przez akcjonariuszy i jednocześnie skutecznie przeciwdziałałyby uzyskiwaniu przez nich nadmiernych korzyści, kosztem pozostałych grup udziałowców spółki.

Kodeksy mają dualny charakter. Z jednej strony stanowią zbiór norm, skierowanych do różnych podmiotów, które to normy nakazują lub zakazują określonych zachowań, z drugiej strony zawierają kryteria oceny określonych zapisów statutowych i innych dokumentów organizacyjnych w zakresie stosowania „dobrych praktyk”.

Systemy nadzoru korporacyjnego można utożsamiać z mechanizmami tworzącymi charakter własności i kontroli nad przedsiębiorstwami. To oddziaływanie przejawia się w formach własności korporacji, istniejących strukturach ich kontroli oraz procesach, za pośrednictwem których zachodzą zmiany w zakresie struktury własności oraz kontroli.

Uważa się, że podstawowymi elementami dobrego nadzoru korporacyjnego są:

- przejrzysta struktura własnościowa,
- przejrzystość finansowa,
- struktura i sposób pracy organów spółki,
- umożliwienie uczestnictwa akcjonariuszy w funkcjonowaniu spółki,
- efektywna ochrona akcjonariuszy mniejszościowych,
- dobry system przepływu informacji.

6. Analiza brytyjskiego i niemieckiego „kodeksu dobrych praktyk”

Systemy: niemiecki i brytyjski nadzoru korporacyjnego są najbardziej charakterystycznymi przedstawicielami dwóch występujących modeli nadzoru. System niemiecki jest przykładem systemu zamkniętego, podczas gdy brytyjski reprezentuje system otwarty.

W Niemczech dominuje dwuszczeblowa struktura zarządu. Około 70% spółek posiada dominującego akcjonariusza, który dysponuje pakietem 50% i więcej głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy (WZA). Kontrola w przypadku niemieckich spółek jest znacznie skoncentrowana, a liczba podmiotów z rozproszonym akcjonariatem niewielka.

W Wielkiej Brytanii natomiast dominuje jednoszczeblowa struktura zarządu. Ponadto w przeważającej większości brytyjskich spółek publicznych tzw. pierwszy akcjonariusz posiada nie więcej niż 30% głosów na WZA. Wynika to z zasady tzw. prawa kontraktowego (regulacje London Stock Exchange), mającego za zadanie ograniczenie siły dominujących akcjonariuszy i zmuszającego ich do działania w odniesieniu do spółki na tzw. odległość ramion (*arm-length*) – co ma skutecznie uniemożliwić występowanie transakcji typu *self-dealing*. I tak posiadanie pakietu powyżej 30% nie daje akcjonariuszowi prawa do wyboru więcej niż 5 z 12 członków rady dyrektorów, zaś odwołanie pozostałych 7 wymaga każdorazowo większości 2/3 głosów. W celu ochrony akcjonariuszy mniejszościowych konsolidacja więcej niż 30% głosów danej spółki powoduje konieczność ogłoszenia wezwania w celu odkupienia wszystkich pozostałych akcji. Dlatego też niewiele jest spółek, w których występuje akcjonariusz posiadający więcej niż 30% głosów.

W tabeli 2 dokonano porównania obecnie obowiązujących „kodeksów dobrych praktyk korporacyjnych” w Wielkiej Brytanii i Niemczech.

Tabela 2

Analiza porównawcza wybranych zasad nadzoru korporacyjnego w Wielkiej Brytanii i Niemczech

Zagadnienie	The Combined Code	German Panel Rules
	2	3
Rola interesariuszy (<i>stakeholders</i>)	Nie odnosi się do tej kwestii w sposób bezpośredni	Obowiązujące prawo zawiera normy dotyczące wyboru członków rady nadzorczej Udział członków rady nadzorczej reprezentujących pracowników jest w pewnych sytuacjach prawnie nakazany w procesie zwanym <i>co-determination</i>

1	2	3
Walne zgromadzenie akcjonariuszy	Walne zgromadzenie powinno być płaszczyzną komunikowania się z prywatnymi inwestorami Rada dyrektorów spółki powinna zachęcać takich inwestorów do udziału w zgromadzeniach Roczne raporty rady dyrektorów dotyczące kwestii wynagrodzenia nie muszą być standardowym punktem porządku obrad walnych zgromadzeń. Rada dyrektorów powinna jednak rozważyć każdego roku, czy istnieją okoliczności, w których walne zgromadzenie powinno zatwierdzić postanowienia określone w takim raporcie i zaprotokolować swoje konkluzje	Terminy, w jakich mają być publikowane znaczące informacje, dotyczące np. rocznych i kwartalnych raportów, walnych zgromadzeń etc., powinny być podane do publicznej wiadomości poprzez opublikowanie w „Financial Calendar” z odpowiednim wyprzedzeniem (co najmniej jeden rok)
Wgląd do materiałów na walne zgromadzenie	Spółki powinny zapewnić dostarczenie dokumentów związanych ze sprawami poruszonymi na walnym zgromadzeniu co najmniej na 20 dni roboczych przed terminem zwołania walnego zgromadzenia	Informacje publikowane przez spółkę będą dostępne w Internecie. Dotyczy to informacji takich, jak treść zaproszeń na walne zgromadzenie, porządek obrad, a także innych informacji, np. komentarzy zarządu oraz wyników głosowania walnego zgromadzenia. Jeśli jest to możliwe, wszelkie publikacje powinny być udostępniane w języku angielskim
Wykonywanie prawa głosu na walnym zgromadzeniu bądź ochrona interesów akcjonariuszy	Akcjonariusze instytucjonalni powinni być przygotowani w takim stopniu, w jakim jest to możliwe, na przystąpienie do dialogu ze spółkami opartego na wzajemnym zrozumieniu wspólnych celów	Pełne prawo głosu z każdej akcji zwykle Brak ograniczeń związanych z prawem własności i rejestrowaniem Zbywalność akcji w każdym momencie Udział, przedstawicielstwo i wykonywanie praw z akcji na walnym zgromadzeniu Wybór członków rady nadzorczej Udział w zyskach wypracowanych przez spółkę
Uregulowania dotyczące głosowania grupami	Na akcjonariuszach instytucjonalnych ciąży obowiązek przemyślanego użyciu z głosów, jakimi dysponują Akcjonariusze instytucjonalni powinni poczynić starania w celu zapewnienia, że ich zamiary wyrażone poprzez głosowanie przekładają się na praktykę	Pełne prawo do głosu z każdej akcji zwykłej (§ 12 niemieckiej ustawy <i>Stock Corporation Act</i>)

1	2	3
Skład rady nadzorczej	<p>W skład rady powinny wchodzić członkowie nie sprawujący funkcji zarządzających w spółce (<i>non-executive</i>), którzy powinni mieć znaczący wpływ na decyzje podejmowane w ramach rady</p> <p>Nie mniej niż 1/3 rady powinni stanowić członkowie nie wykonujący funkcji zarządzających</p> <p>Skład rady winien zapewnić przeciwdziałanie sytuacji, w której jedna osoba lub mała grupa osób zdominuje sposób podejmowania decyzji w ramach rady</p> <p>Członkowie rady powinni być wybierani co trzy lata</p>	<p>W skład rady nadzorczej powinna wchodzić taka liczba członków, aby zapewnić jej efektywne działanie</p>
Kompetencje rady nadzorczej	<p>Wszyscy członkowie rady powinni mieć wpływ na decyzje dotyczące:</p> <ul style="list-style-type: none"> - strategii; - kluczowych decyzji personalnych; standardów wykonywania obowiązków; - wydawania rekomendacji co do wybieranych członków rady; - podejmowania uchwał w ramach komisji do spraw sprawozdań finansowych <p>Sprawy właściwe dla komisji do spraw sprawozdań finansowych są przewidziane w regulaminie rady</p> <p>W szczególności kompetencje komisji polegają na badaniu efektywności systemu wewnętrznej kontroli, ocenie wyników kontroli biegłego rewidenta oraz jego niezależności</p>	<p>Rada nadzorcza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wybiera członków zarządu - włączona jest w podejmowanie decyzji o fundamentalnym charakterze <p>W ramach rady tworzone są specjalne komisje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - komisja do spraw sprawozdań finansowych, - komisja do spraw zatrudnienia członków zarządu, - komisja do spraw nominacji, - komisja do spraw oceny ryzyka rynkowego oraz kredytowego, - komisja do spraw mediacji, która przesyła sugestie co do wyboru członków zarządu, gdy walne zgromadzenie nie mogło dokonać takiego wyboru <p>Kompetencje rady pokrywają się z kompetencjami członków niezależnych</p> <p>W radzie powinna zasiadać taka liczba członków niezależnych, aby zapewnić bezstronny nadzór nad zarządem</p> <p>Członkowie rady nadzorczej powinni mieć odpowiednią wiedzę oraz doświadczenie zawodowe</p> <p>W kodeksie nie jest przewidziana rozbudowana definicja niezależności</p>
Kompetencje niezależnych członków	<p>Niezależni członkowie rady ustalają wynagrodzenie członków wykonujących funkcje zarządzające</p> <p>Większość członków rady, którzy nie sprawują funkcji zarządzających, powinna być niezależna. Nie więcej niż jeden były zarządzający powinien wchodzić w skład rady</p> <p>Przez niezależność rozumie się sytuację, w której członek rady nie jest związany z członkami zarządzającymi i nie podlega innym wpływom,</p>	<p>Kompetencje rady pokrywają się z kompetencjami członków niezależnych</p>

1	2	3
Wynagrodzenie członków rady nadzorczej	<p>które wykluczają podejmowanie przez niego bezstronnych decyzji</p> <p>Część wynagrodzenia powinna zostać ustalona w taki sposób, aby odzwierciedlała efekty pracy konkretnego członka oraz wyniki samej spółki</p> <p>Część wynagrodzenia związanego z wynikami spółki oraz efektami pracy konkretnego członka rady powinna stanowić istotną część jego zarobków</p> <p>Spółka powinna corocznie informować akcjonariuszy o wysokości wynagrodzenia członków rady</p> <p>Rada powinna zapewnić efektywny system kontroli wewnętrznej, który będzie chronił inwestycje akcjonariuszy oraz majątek spółki</p> <p>Brak zapisów</p>	<p>Przyjęto jedynie, że osoby, które mają zapewnić bezstronny nadzór, powinny nie mieć obecnie ani w przeszłości związków gospodarczych ze spółką</p> <p>Członkowie rady są zobowiązani do ujawniania konfliktu interesów</p> <p>Wynagrodzenie członków rady powinno odzwierciedlać wykonaną pracę, zakres obowiązków oraz wzrost wartości spółki</p>
W jakim interesie działa rada nadzorcza	<p>Brak zapisów</p>	<p>Brak zapisów</p>
Wymagania co do członków zarządu	<p>Wymagania co do członków zarządu</p>	<p>Członkowie zarządu są zobowiązani do powstrzymywania się od rozstrzygnięcia spraw w razie konfliktu interesów</p> <p>Członkowie zarządu nie mogą prowadzić działalności konkurencyjnej</p> <p>Członkowie zarządu powinni ujawnić istnienie konfliktu interesów</p>
Wynagrodzenie zarządu	<p>Część wynagrodzenia powinna zostać ustalona w taki sposób, aby odzwierciedlała efekty pracy konkretnego członka oraz wyniki samej spółki</p> <p>Część wynagrodzenia związanego z wynikami spółki oraz efektami pracy konkretnego członka zarządu powinna stanowić istotną część jego zarobków</p> <p>Spółka powinna corocznie informować akcjonariuszy o wysokości wynagrodzenia członków zarządu</p>	<p>Wynagrodzenie członków zarządu jest rekomendowane przez radę</p> <p>Wynagrodzenie członków zarządu powinno zawierać składniki, których wysokość zależy od wzrostu wartości spółki w dłuższym terminie</p>

1	2	3
<p>Polityka informacyjna</p>	<p>Zarząd powinien przedstawić wyważoną i zrozumiałą ocenę sytuacji spółki</p> <p>Dyrektorzy powinni określić swoją odpowiedzialność za sporządzenie sprawozdań finansowych, a biegli rewidentzi powinni wydać oświadczenie o swoich obowiązkach sprawozdawczych</p> <p>Odpowiedzialność rady dyrektorów dotycząca przedstawienia wyważonej i zrozumiałej oceny obejmuje również sporządzanie okresowych i innych raportów publicznych oraz raportów składanych do organów nadzorczych oraz udostępnianie informacji wymaganych przez przepisy prawa</p> <p>Rada dyrektorów powinna, przynajmniej raz do roku, przeprowadzić kontrolę efektywności stosowanego przez grupę systemu kontroli i winna zawiadomić akcjonariuszy o przeprowadzeniu kontroli</p>	<p>Punkt „Informacje ujawniane oraz przejrzystość” zasad OECD znajduje zasadniczo odzwierciedlenie w niemieckim prawie spółek, w niemieckiej Ustawie o obrocie papierami wartościowymi, w niemieckim kodeksie handlowym, w niemieckiej Ustawie antymonopolowej oraz w niemieckiej Ustawie o prawie bankowym)</p> <p>Zarząd powinien niezwłocznie publikować wszelkie nie upublicznione dotąd fakty dotyczące sfery działalności spółki, które mogą mieć istotny wpływ na cenę akcji spółki znajdujących się w obrocie giełdowym</p> <p>Spółka kierować się będzie zasadą równego traktowania wszystkich akcjonariuszy w zakresie przekazywania informacji</p>
<p>Audytorzy</p>	<p>Spółka powinna ustalić przejrzyste zasady, na których utrzymywać ma właściwe stosunki z audytorami spółki</p> <p>W przypadku istnienia takiej potrzeby, powinna istnieć w spółce uzgodniona przez radę dyrektorów procedura korzystania z profesjonalnego i niezależnego doradztwa na koszt spółki</p> <p>Komitety do spraw wynagradzania powinny mieć dostęp do profesjonalnego doradztwa w ramach spółki i poza nią</p>	<p>Rada nadzorcza zleca audytorom przeprowadzenie badania rocznych sprawozdań finansowych</p> <p>W celu zapewnienia niezależności:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) audytor, który zajmuje się badaniem spółki, nie osiągnął w ostatnich pięciu lat więcej niż 30% swoich łącznych przychodów, 2) audytor nie był zatrudniony przy badaniu rocznych sprawozdań spółki lub grupy w więcej niż sześciu przypadkach w okresie 10 lat przed badaniem, 3) nie istniał żaden konflikt interesów audytora

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [A. Mikosz 2002].

7. Podsumowanie

Zróżnicowane warunki historyczne, geograficzne i ekonomiczne doprowadziły do wykształcenia się zróżnicowanych relacji i typów zachowań pomiędzy uczestnikami rynku w poszczególnych krajach świata. To sprawia, że można wyróżnić dwa główne modele nadzoru korporacyjnego. Każdy z tych modeli kładzie nacisk na inne elementy. Przeprowadzona analiza kodeksów dobrych praktyk w krajach reprezentujących poszczególne modele pozwala stwierdzić, że regulacje dotyczące nadzoru korporacyjnego w Wielkiej Brytanii szczególnie uwagę zwracają na:

- zasady wynagradzania dyrektorów, rady nadzorczej i członków zarządu oraz publikację informacji w tym zakresie,
- odpowiedzialność dyrektorów za informacje publikowane w sprawozdaniach,
- skład i kompetencje rady nadzorczej.

Natomiast niemieckie zasady szczególnie podkreślają znaczenie:

- kompetencji rady nadzorczej i kwalifikacji, jakie powinni mieć jej członkowie,
- dostępu do informacji o spółce (terminy publikacji, dostępność raportów w Internecie),
- niezależności audytorów badających sprawozdawczość spółki.

Literatura

- Corporate Governance Rules for Quoted German Companies [2000], oprac. przez German Panel on Corporate Governance, lipiec.
- Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code [1999], „Turnbull Report”, wrzesień, oprac. przez Committee on Corporate Governance oraz Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
- Jerzemska M. [2002], *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
- Lis K. A., Sterniczek H. [2003], *Koncepcje korporacji a system nadzoru korporacyjnego*, „Problemy Zarządzania”, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, nr 1.
- Malnowski A. [2003], *Standardy corporate governance. Europa a Polska*, „Problemy Zarządzania”, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, nr 1.
- Mesjasz C. [1998], *Kontakty i relacje przedstawicielstwa w nadzorze nad przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Mesjasz C. [1998], *Corporate governance. Nadzór nad przedsiębiorstwem czy „władanie korporacyjne”*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- Mesjasz C. [1999], *Mechanizm nadzoru nad przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji”, nr 7–8.
- Mikosz A. [2002], *Weil, Gotshal & Manges, Warszawa, 29 maja. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Catbury Report)* [1992], grudzień, www.ecgn.org
- Tamowicz P. [2005], *Co to jest corporate governance?*, <http://www.pfcg.org.pl/>

Tamowicz P., Dzierżanowski M., Szomburg J. [2005], *Corporate governance dla rozwoju Polski*, <http://www.pfcg.org.pl/>

The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice [1998], Committee on Corporate Governance oraz Institute of Chartered Accountants in England and Wales, listop.

Zalega K. [2000], *Spór o pojęcie corporate governance*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.

The Comparative Analysis of Corporate Governance Codes. The Case of Germany and UK

For the last few years we could observe the collapse of Enron and financial scandals as those of WorldCom or Royal Ahold. This shows the importance of corporate governance. Transparency of the implemented corporate governance rules has a very significant influence on company position on the capital market.

The purpose of this paper is to examine the basic corporate governance models and analyze Corporate Governance Codes of some of the countries, which represents them.

Szymon S. Kamiński

MODEL WSPÓŁPRACY POMIĘDZY KONSULTANTEM A JEGO KLIENTEM

1. Wprowadzenie

Nowoczesne organizacje coraz częściej sięgają po zewnętrzną pomoc doradczą. Jest ona bez wątpienia atrakcyjną alternatywą dla rutynowego rozwiązywania problemów organizacyjnych wyłączenie wykorzystując zasoby wewnętrzne. Gdy potrzebna jest diagnoza problemu lub obiektywna identyfikacja jego źródeł i przyczyn, organizacje współpracują z konsultantami, którzy budują swoje doświadczenie i kompetencje zawodowe dzięki realizowaniu bardzo różnorodnych projektów u bardzo różnicowanych klientów. Dla badacza tego obszaru organizacji i zarządzania interesująca jest zarówno analiza odrębności i specyfiki każdego stawianego przed konsultantem zadania, jak i tego, co określić można jako obszar wspólny dla każdego ze zleceń.

2. Konsultant i klient

Usługa doradczą świadczona organizacji może być opisana zarówno przez schemat sytuacyjny, jak i w języku typowym dla opisu procesów. Istotą pierwszej ilustracji zagadnienia jest skupienie się na treści przekazu, a więc komunikacji, która zachodzi pomiędzy konsultantem a firmą. Aktywną rolę w tym procesie powiniem odgrywać przede wszystkim konsultant, który potrzebuje informacji dotyczących organizacji, zarówno w zakresie celów, strategii i struktur, jak również specyfiki czy tożsamości.

Konsultant inicjuje również komunikację w kierunku przeciwnym, kiedy zasila organizację ustaleniami diagnostycznymi, propozycjami rozwiązań, współuczestniczy w doskonaleniu organizacji, przyczynia się do lepszego wykorzysty-