

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	7
<b>1. Kryzys organizacji – podstawy teoretyczne</b> .....	<b>13</b>
1.1. Pojęcie kryzysu.....	13
1.2. Typologia kryzysów organizacji.....	20
1.3. Przyczyny kryzysów organizacji.....	25
1.4. Symptomy kryzysów organizacji.....	37
1.5. Interesariusze kryzysu organizacji.....	41
1.6. Działania antykryzysowe w organizacjach.....	44
1.7. Potrzeba efektywnego nadzoru w kryzysie organizacji.....	53
<b>2. Rada nadzorcza w systemie władzy spółki</b> .....	<b>56</b>
2.1. Miejsce i rola rad nadzorczych w ramach wewnętrznych mechanizmów nadzoru korporacyjnego.....	56
2.2. Funkcje rad nadzorczych.....	65
2.3. Determinanty efektywnego działania rad nadzorczych.....	74
2.4. Aktywność rad nadzorczych.....	88
<b>3. Rady nadzorcze wobec kryzysu przedsiębiorstwa – wyniki badań</b> .....	<b>90</b>
3.1. Cele badań, pytania i metoda badawcza.....	90
3.2. Funkcje rad nadzorczych – wyniki badań dla perspektywy stabilnej i warunków kryzysu.....	95
3.3. Dostęp badanych rad nadzorczych do informacji w warunkach stabilnych i kryzysowych.....	98
3.4. Relacje między radą a zarządem w badanej próbie w warunkach stabilnych i kryzysowych.....	102
3.5. Aktywność i poziom współpracy wewnątrz badanych rad nadzorczych w warunkach stabilnych i kryzysowych.....	103
3.6. Zakres działań antykryzysowych badanych rad nadzorczych.....	109
<b>4. Propozycje działań antykryzysowych rad nadzorczych</b> .....	<b>119</b>
4.1. Miejsce rad nadzorczych w systemie zarządzania ryzykiem spółki.....	121
4.2. Rekomendowany kształt działań rad nadzorczych w obszarze zarządzania ryzykiem.....	127
4.3. Miejsce rad nadzorczych w procesach kryzysowego <i>public relations</i> .....	135

---

4.4.	Rekomendowany kształt działań rad nadzorczych w obszarze kryzysowego <i>public relations</i> .....	137
4.5.	Udział rad nadzorczych w procesie formułowania strategii odnowy spółki .....	146
4.6.	Rekomendacje dotyczące udziału rad nadzorczych w procesie formułowania i wdrażania strategii odnowy .....	148
4.6.1.	Decyzje dotyczące składu zarządu .....	148
4.6.2.	Współuczestnictwo rad nadzorczych w procesie przygotowania strategii odnowy .....	150
	<b>Zakończenie</b> .....	<b>154</b>
	Załącznik. Kwestionariusz ankiety badawczej .....	161
	Literatura .....	171
	Spis rysunków .....	181
	Spis tabel .....	182
	Summary .....	184

# Wprowadzenie

Zarówno w Polsce, jak i na świecie stale wzrasta zainteresowanie szeroko pojętą problematyką nadzoru korporacyjnego. Istnieje wiele powodów, dla których ten proces postępuje, stopniowo nabierając tempa. Wśród nich wymienić można np. wzrost rozmiarów i ekspansję kapitału prywatnego, w tym rozwój sektora inwestorów instytucjonalnych, a szczególnie funduszy emerytalnych, silne i narastające procesy globalizacyjne, w tym globalizację rynków finansowych, skutkującą m.in. nasileniem procesów koncentracji organizacyjnej w różnych formach. Inne ważne przyczyny kształtujące taki stan rzeczy to z pewnością przekonanie, że nadzór korporacyjny jest jednym z istotnych czynników instytucjonalnych, decydujących o budowie konkurencyjnej gospodarki i kreowaniu wzrostu gospodarczego. Zauważa się również istnienie silnej korelacji pomiędzy jakością sprawowanego nadzoru a wynikami nadzorowanych firm. Na wzrost tego zainteresowania szczególnie duży wpływ mają również coraz liczniejsze nadużycia i odbijające się szerokim echem skandale korporacyjne [Jeżak 2010a, s.12-13; Tamowicz, Dzierżanowski 2002, s. 14; Wawrzyniak 2000, s. 35-37; Hashi 2003, s. 6; Rudolf i in. 2002, s. 5] oraz *McKinsey investor opinion survey 1999-2000*, za: [Coombes, Watson 2000, s. 75-76]. Niemalże znaczenie dla wzrostu zainteresowania problemami nadzoru ma także zjawisko światowego kryzysu ekonomicznego.

Warto zauważyć, że mimo zainteresowania, jakie budzi problematyka nadzoru korporacyjnego, oraz coraz poważniejszych wyzwań, jakie przed nim stoją, równocześnie coraz głośniej wyrażane jest przekonanie o jego słabościach lub nawet o poważnym kryzysie. Zwraca się uwagę na konieczność głębokiej dyskusji nad obecną praktyką nadzoru, która w rezultacie miałaby doprowadzić do istotnych zmian, idących w kierunku zwiększenia jego efektywności [Mace 1972; Rudolf i in. 2002].

Zastanawiając się nad znaczeniem nadzoru korporacyjnego dla współczesnej korporacji, trzeba stwierdzić, że składają się nań liczne i zróżnicowane mechanizmy, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne względem spółki. Analizując je z punktu widzenia płaszczyzn ich działania, można wyróżnić dwa obszary. Pierwszy związany jest z obserwacjami zewnętrznego otoczenia korporacji. Drugi ma charakter wewnętrzny i obejmuje problematykę nadzoru i monitoringu zachowań kadry menedżerskiej, ze szczególnym uwzględnieniem relacji zachodzących pomiędzy radą nadzorczą a zarządem spółki [Hessel (red.) 1995], za: [Kołodkiewicz 1999, s. 52-60]. W polskim systemie nadzoru korporacyjnego, ze względu na istniejącą, znaczną asymetrię pomiędzy mechanizmami o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, szczególnie ważne miejsce zajmuje działalność rad nadzorczych. Specjalną uwagę zwraca się w związku z tym np. na pełnione funkcje, strukturę wewnętrzną, kompetencje członków rad, dostęp i zdolność analizowania informacji ze spółki i otoczenia, sa-

moocené rady czy kwestie aktywności rady nadzorczej [Rudolf 2003, s. 520; Pawlak 2007] oraz [Zalega 2000], za: [Lis, Sterniczuk 2005, s. 31]. Dąży się też do formułowania zaleceń mających podnosić efektywność jej działań [Wawrzyniak, Bińczak 1991; Rudolf i in. 2002; Runowski, Ziętara 2000; Kołodkiewicz 2011a; Jeżak 2010a, Jeżak 2010b; Nartowski 2010; Krzakiewicz 2011]. Ten nurt jest zresztą widoczny nie tylko w polskiej literaturze przedmiotu. W podobnym kierunku rozwijają się badania międzynarodowe [Mueller i in. 2009; Minow, Bingham 1993; Lorsch 1995; Hardin, Roland 2006; Felton, Watson 2002; Demb, Neubauer 2001; Schultz 2000; O’Neal, Thomas 1996; Charan 2008; *Strengthening the board...* 2010]. Efektywność mechanizmów nadzoru korporacyjnego, w tym rad nadzorczych, staje się w ten sposób jednym z głównych tematów zainteresowania w omawianym obszarze badawczym (obok takich kwestii, jak społeczna odpowiedzialność korporacji, analiza narodowych systemów nadzoru czy normowanie stosunków na linii akcjonariusze – menedżerowie). Formułowanie różnego rodzaju rekomendacji i zaleceń mających na celu poprawę istniejącej praktyki to w związku z tym, od dłuższego już czasu, cel wielu autorów z kraju i zagranicy. Niniejsza praca wpisuje się w ten nurt badawczy, dążąc dzięki zawartym w niej rozważaniom do sformułowania rekomendacji, mogących w przyszłości zwiększyć efektywność działań rad nadzorczych, szczególnie w warunkach kryzysu spółki.

Kwestia podnoszenia efektywności działań organów nadzoru, istotna w warunkach stabilnych, zyskuje szczególne znaczenie w warunkach kryzysu organizacji lub nawet zagrożenia jego wystąpieniem. Są to niewątpliwie okoliczności, w których rada jako organ nadzorczy winna podjąć działania zaradcze. Od tego, w jaki sposób to gremium będzie pełniło powierzone mu obowiązki, zależy w dużym stopniu to, czy spółka poradzi sobie z trapiącymi ją problemami [Colley i in. 2005, s. 142]. Jest to o tyle istotne, że kryzys to zjawisko ściśle związane z funkcjonowaniem każdej organizacji. Każdy podmiot gospodarczy musi się z nim liczyć. Pytanie nie brzmi więc, czy wystąpi, lecz kiedy i jak organizacja sobie z nim poradzi. Czy stanie się szansą, nowym początkiem, czy raczej doprowadzi ją do upadku?

Podstawową tezę przedstawionych w niniejszej pracy rozważań jest założenie, iż *rada nadzorcza winna odgrywać bardziej istotną rolę w procesach zarządzania kryzysowego korporacji*.

Głównym celem prezentowanej rozprawy jest z jednej strony **synteza polskich i międzynarodowych dyskusji literaturowych i badań empirycznych** dotyczących funkcjonowania rad nadzorczych (rad dyrektorów) ze szczególnym uwzględnieniem warunków kryzysu spółki, a z drugiej – **określenie rekomendacji dotyczących kierunków doskonalenia tego funkcjonowania**, na bazie dokonanej syntezy oraz przeprowadzonych przez autora badań empirycznych na próbie kilkudziesięciu polskich spółek kapitałowych.

Do osiągnięcia celu głównego posłużą dwie grupy celów pomocniczych. Jedne mają charakter teoriopoznawczy, drugie – praktyczny. Wśród celów teoriopoznawczych wymienić należy:

1) usystematyzowanie wiedzy, zawartej w literaturze zarówno zagranicznej, jak i krajowej, na temat kryzysu spółki,

2) opracowanie i empiryczną weryfikację katalogu głównych funkcji rad nadzorczych,

3) określenie kierunków i dynamiki zmian wcześniej wskazanych funkcji rad nadzorczych – w warunkach kryzysu spółki.

Obok celów teoriopoznawczych w pracy postawiono cele użyteczne. Wśród nich wymienić można:

1) przeprowadzenie, na podstawie własnych badań empirycznych, oceny funkcjonowania polskich rad nadzorczych w warunkach stabilnych,

2) przeprowadzenie oceny stopnia przygotowania badanych rad nadzorczych na wypadek kryzysu spółki,

3) przeprowadzenie oceny funkcjonowania badanych rad nadzorczych w warunkach kryzysu spółki,

4) wskazanie rekomendacji dotyczących głównych kierunków doskonalenia funkcjonowania rad nadzorczych w warunkach kryzysu spółki.

Realizacja wymienionych celów służy weryfikacji podstawowej hipotezy niniejszej pracy, która brzmi następująco: **funkcjonowanie polskich rad nadzorczych w warunkach kryzysu przedsiębiorstwa wymaga poważnych zmian, związanych ze zintensyfikowaniem uczestnictwa rady w procesach zarządzania kryzysowego; proponowane zmiany powinny prowadzić do zwiększenia kompleksowości pełnionych przez rady nadzorcze funkcji i wzięcia na siebie większej odpowiedzialności za wyprowadzenie nadzorowanej spółki z kryzysu.**

Postawione cele pracy i przyjęta hipoteza determinują strukturę pracy. Książka składa się z czterech rozdziałów. Rozdział pierwszy został poświęcony teoretycznym podstawom kryzysu przedsiębiorstwa. Dokonano w nim przeglądu krajowej i zagranicznej literatury dotyczącej tego zjawiska. Na wstępie zaprezentowane zostały różne sposoby definiowania pojęcia kryzysu. Wykazano różnice pomiędzy sposobem definiowania kryzysu w literaturze polskiej i obcej, szczególnie anglosaskiej. W pracy przyjęto założenie, że właściwe zrozumienie istoty kryzysu – jego charakteru i kluczowych cech, jak również głównych przyczyn i symptomów – ma duże znaczenie dla możliwości jego ewentualnego przewidywania, zarządzania nim i kontroli zaistniałej sytuacji. Jeśli bowiem potraktować kryzys jako sytuację nagłą i nieprzewidywalną, podstawową kwestią staje się wcześniejsze odpowiednie przygotowanie na jego wystąpienie i utrzymanie zdolności spółki do właściwej reakcji. Jeśli natomiast założyć, że kryzys ma charakter procesu generującego szereg sygnałów ostrzegawczych, można przyjąć, że skoro kierownictwo jest w stanie je odczytać i odpowiednio zinterpretować, będzie miało możliwość właściwego przygotowania najlepszej odpowiedzi. W takiej sytuacji bardzo istotną kwestią, również dla rady nadzorczej, staje się zbudowanie sprawnych systemów – zdolnych do wychwytywania narastających symptomów przyszłego kryzysu.

Należy dodać, że nawet jeśli uważa się kryzys za zjawisko negatywne, warto dopatrywać się w nim czegoś więcej – szansy na nowe otwarcie. Postrzegając więc kryzys jako zagrożenie – należy go unikać, a w razie wystąpienia minimalizować i likwidować wyrządzone szkody. Postrzegając go natomiast jako szansę, należy budować zdolność organizacji do jej wykorzystania [Kovoor-Misra, Clair, Bettenhausen 2001, s. 77]. Analiza zjawiska kryzysu byłaby niepełna bez omówienia roli, jaką odgrywają w nim tzw. interesariusze kryzysu. Prezentując tę rolę i wpływ na organizację oraz dokonując ich klasyfikacji, autor zwraca jednocześnie uwagę na dominujące obecnie podejście, postulujące, by zdecydowanie poszerzać tę grupę i wręcz dokonywać oceny stopnia przygotowania organizacji do wystąpienia zjawisk kryzysowych właśnie w oparciu o szerokość kręgu interesariuszy branych pod uwagę w ramach działań antykryzysowych spółki [Mitroff, Pearson 1998, s. 31].

Rozdział pierwszy kończy prezentacja typowych działań antykryzysowych, tworzących modele zarządzania kryzysowego: powtarzalnego, permanentnego i katastrofalnego. Omówione zostały kolejno metody antycypacji kryzysu, prewencji antykryzysowej, minimalizacji znaczenia kryzysu, likwidacji skutków kryzysu oraz strategicznego zarządzania kryzysowego, znajdujące zastosowanie w kolejnych fazach kryzysu – potencjalnego, ukrytego, jawnego – oraz w fazie efektów kryzysu.

Rozdział drugi został poświęcony miejscu, roli i szczegółowym funkcjom rad nadzorczych w systemie władzy spółki. Punktem wyjścia do rozważań stanowiących treść tego rozdziału stały się klasyczne teorie nadzoru. Dokonując ich przeglądu, autor zastanawia się nad rolą, jaką każda z nich przewiduje dla rady nadzorczej. W rezultacie za H. Hungiem przyjęto sześć głównych ról, jakie w procesie nadzoru rada odgrywa w spółce. Są to:

- 1) wiązanie interesów,
- 2) koordynowanie interesów,
- 3) nadzorowanie interesów właścicieli,
- 4) realizacja misji i strategii,
- 5) legitymizacja organizacji w otoczeniu,
- 6) wspieranie działalności zarządów [Hung 1998], za: [Wawrzyniak 2000, s. 31].

W dalszej części rozdziału dokonano przeglądu szczegółowych funkcji rady nadzorczej w spółce. Do celów analizy przyjęto klasyczny katalog E. Gutenberga [1970], za: [Bohdanowicz 2003, s. 446], uzupełniony dodatkowo przez autora funkcją stabilizacyjną. Wśród głównych funkcji autor wymienił:

- 1) funkcję nadzorczą, rozumianą jako stały nadzór nad działalnością spółki,
- 2) funkcję doradczą, będącą naturalnym przedłużeniem funkcji nadzorczej; funkcję, w ramach której wiedza członków rady o spółce, w powiązaniu z ich doświadczeniem, staje się elementem procesu decyzyjnego w spółce,
- 3) funkcję stanowiącą, polegającą na powoływaniu, odwoływaniu i zawieszaniu członków zarządu,
- 4) funkcję współpracy i wymiany informacji, polegającą na zbieraniu i przekazywaniu akcjonariuszom informacji o sytuacji spółki i potencjalnych zagrożeniach,

5) funkcję koordynacyjną,

6) funkcję stabilizacyjną, polegającą na mediacjach – mających często nieformalny charakter – zarówno w stosunkach wewnętrznych, jak i z elementami otoczenia [Jeżak 2003, s. 227-230]; por. również [O’Neal, Thomas 1996, s. 316 ].

Prezentując powyższy katalog funkcji, autor na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych dokonał również ich hierarchizacji w stabilnych warunkach funkcjonowania spółki, a także określił kierunki i dynamikę zmian wcześniej wskazanych funkcji rady nadzorczej, dla warunków kryzysu spółki.

W dalszej części tego rozdziału omówiono kluczowe dla działań rady nadzorczej determinanty jej efektywności. Autor oparł się w tym przypadku na klasycznym modelu uwarunkowań efektywności działania rad nadzorczych B. Wawrzyniaka i B. Bińczaka [1991, s. 41] oraz na jednym z najbardziej kompleksowych, jak się wydaje, modeli uwarunkowań działania rady w spółce zaproponowanym przez S.A. Zahre i J.A. Pearce’a [1989, s. 291-334]. Pozwoliło to na uzyskanie szerszego kontekstu dla prezentowanych wcześniej funkcji rady, pokazując od czego uzależniona jest ich sprawna realizacja, jakie warunki muszą być jednocześnie spełnione, aby dążyć do pełniejszego wykorzystania potencjału rady nadzorczej i zwiększenia jej odpowiedzialności za wyniki spółki.

Rozdział trzeci poświęcony został omówieniu wyników badań empirycznych, przeprowadzonych w okresie od października 2009 roku do lutego 2011 roku. Respondentami byli członkowie rad nadzorczych. W tym okresie rozprawdzono 293 kwestionariusze, zawierające 50 pytań o różnym charakterze. Z powrotem otrzymano w sumie 82 wypełnione ankiety. Z tej liczby trzy zostały odrzucone z przyczyn formalnych. Ostatecznie do przeanalizowania zakwalifikowano 79 ankiet. Z tego w dziewięciu przypadkach analiza została zaniechana, ponieważ pomimo poprawnego wypełnienia ankiet respondenci stwierdzili, że w nadzorowanych przez nich spółkach nie występowały zjawiska kryzysowe. Struktura prezentacji wyników badań empirycznych w tym rozdziale odpowiada strukturze prezentacji czynników determinujących efektywność rad nadzorczych z rozdziału drugiego. Antykryzysowe działania rad nadzorczych zostały natomiast zaprezentowane w kontekście kolejnych faz klasycznego modelu zarządzania kryzysowego. Wyniki badań ankietowych pozwoliły na realizację wcześniej opisanych celów badawczych oraz weryfikację podstawowej hipotezy pracy. Uzyskane wyniki stały się następnie podstawą do sporządzenia zawartych w czwartym rozdziale rekomendacji dotyczących działań rad nadzorczych w powiązaniu z poszczególnymi fazami przebiegu kryzysu w przedsiębiorstwie, wpisując się jednocześnie w katalog stosowanych w spółce metod związanych z antycypacją, prewencją, minimalizacją i likwidacją skutków kryzysu oraz ze strategicznym zarządzaniem antykryzysowym. Ponadto przedstawione rekomendacje zostały każdorazowo poprzedzone prezentacją dotychczasowych praktyk bądź dyskusji teoretycznych, toczących się wokół omawianych zagadnień, zarówno w polskiej, jak i w zagranicznej literaturze.