

## Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych

Nadestany: 06.11.13 | Zaakceptowany do druku: 17.02.14

**Izabela Kołodkiewicz\***

Celem artykułu jest identyfikacja, w jaki sposób członkowie polskich rad nadzorczych definiują skuteczną radę nadzorczą. Sformułowane definicje są podstawą do odpowiedzi na pytania badawcze: w jakich sferach skuteczność rady powinna się przejawiać oraz jakie czynniki determinują skuteczność jej działania. Empiryczny materiał do analizy otrzymano w ramach przeprowadzonych wywiadów, których udzieliło 34 respondentów zasiadających w radach nadzorczych 27 spółek notowanych na GPW w Warszawie. Otrzymane wyniki wskazują, że skuteczność działania rady powinna się wyrażać w sferze nadzoru oraz w sferze współpracy z zarządem. Do podstawowych zaś czynników warunkujących skuteczność działań rady nadzorczej, zdaniem badanych, należą: skład rady, zapewniający jej zróżnicowanie umiejętności jej członków, ich niezależność i dociekliwość, umiejętność zdobywania przez radę informacji, jak również strukturalizacja pracy rady poprzez tworzenie w niej komitetów. Za ważne determinanty skuteczności rady badani uznali także zainteresowanie członków rady spółką oraz ich zaangażowanie w jej problemy. Analiza poglądów uczestników badań wskazuje również na przypisywanie kluczowego znaczenia akcjonariuszom w procesie budowy skutecznej rady oraz dla jakości jej pracy.

**Słowa kluczowe:** rada nadzorcza, skuteczność rady, Polska.

## Factors determining the effectiveness of the supervisory boards

Submitted: 06.11.13 | Accepted: 17.02.14

The aim of the paper is to identify exactly how members of Polish supervisory boards define an effective supervisory board, including their views on which spheres should display such efficacy and what determinants influence a board's effectiveness. Research materials were collected through interviews with thirty-four respondents, members of the supervisory boards of twenty-seven companies listed on the WSE among the top forty in terms of capitalization in 2011. Research results indicate that the efficacy of supervisory board activity should make its appearance in the spheres of supervision and cooperation with the management board. According to the interviewed board members, the main factor that determines a board's effectiveness is a make-up ensuring diversity of competencies of its members, their independence and curiosity, and skills at getting information for the board. Moreover, it facilitates the structuring of work by establishing board committees. Board members' interest in a company and their involvement in its problems were also included in the set of determinants for board effectiveness by the respondents. Analysis of participant opinions and views received through the research also indicates the key importance of shareholders for board efficacy.

**Keywords:** supervisory board, board's effectiveness, Poland.

**JEL:** K20, L32, M10, M12

---

\* **Izabela Kołodkiewicz** – dr hab., Katedra Przedsiębiorczości, Centrum Studiów Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego.

## 1. Wprowadzenie

W obszarze zarządzania termin skuteczność należy do szeroko używanych określeń. Jest on wykorzystywany zarówno do scharakteryzowania ogólnej działalności podmiotu gospodarczego, jak również wyników pracy każdej jego komórki czy każdego procesu, jaki w jej ramach zachodzi. Problem w tym, że często wykorzystujemy pojęcie skuteczność bez głębszego zastanowienia się, co się pod nim kryje. Jak ta skuteczność powinna się przejawiać? Jakie są wskaźniki tej skuteczności? Jakie czynniki ją warunkują?

Przypomnieć więc warto definicję skuteczności sformułowaną przez T. Kotarbińskiego w „Traktacie o dobrej robocie”. Przede wszystkim odnosi się ona do działania (lub sposobów działania). A działanie można określić jako skuteczne gdy „prowadzi do skutku zamierzonego jako cel” (Kotarbiński, 2000, s. 74). J. Zieleniewski (1965, s. 242) wskazuje z kolei, że „Działanie prowadzi do celu, gdy umożliwia lub ułatwia jego osiągnięcie albo powoduje jego całkowite lub (przy celach stopniowalnych) częściowe osiągnięcie”. Skuteczność działania podlega więc na stopniowaniu (Kieżun, 1997, s. 18). Oznacza to, że cel końcowy nie musi być całkowicie zrealizowany. O skuteczności działania będzie już decydować osiągnięcie w pewnym zakresie samego celu, jak i celów pośrednich (Zieleniewski, 1965, s. 242–243). Działanie jest więc skuteczne nie tylko wtedy, gdy prowadzi do celu końcowego, ale też wtedy, gdy ułatwia bądź umożliwia realizację założonych celów. Aby mówić o skuteczności działania, należy więc wcześniej określić, jakie są jego cele.

W sferze nadzoru korporacyjnego pojęcie skuteczność odnosi się do funkcjonowania mechanizmów tworzących jego system. Jednym z ważniejszych i wzbudzających nieustające zainteresowanie, jak również wiele emocji (praktycznie już od ponad dwóch dekad), jest organ nadzoru spółki. W modelu monistycznym spółki akcyjnej rolę tę pełni rada dyrektorów, natomiast w modelu dualistycznym rada nadzorcza (Oplustil, 2010, s. 211 i 386)<sup>1</sup>. Niezależnie jednak od modelu organizacyjnego spółki akcyjnej, marzeniem każdego akcjonariusza jest obecność w niej rady, która skutecznie wypełnia nałożone na nią zadania, mające przede wszystkim na celu ocenę „skuteczności zarządu w realizacji celów spółki” (Jeżak, 2010, s. 196).

Kwestia skuteczności działania rad najczęściej wzbudza zainteresowanie w przypadku „widowiskowych” upadków wielkich korporacji. Szczególnie była w nie bogata pierwsza dekada XXI wieku, w czasie której zaczął się też ostatni kryzys gospodarczy, z którego skutkami jeszcze długo przyjdzie się nam mierzyć<sup>2</sup>. Upadające firmy pozostawiły swoich akcjonariuszy bogatszych o bolesne doświadczenia utraty nie tylko zainwestowanego kapitału i zaufania, ale również z powracającym jak bumerang pytaniem: co robiły rady dyrektorów tych spółek, aby tym zdarzeniom zapobiec? (owo słynne „where was the board?” czy „where were directors?” często gościło na łamach prasy). Pod koniec 2011 r. pytanie to z pewnością zadawali sobie

nie tylko akcjonariusze, ale także klienci upadłego w październiku 2011 r. biura maklerskiego MF Global<sup>3</sup>.

Aktywność rady nie ogranicza się jednak tylko do sfery kontroli kadry zarządzającej. Ważną płaszczyzną jej działalności jest również sfera współpracy z nią (Sundaramurthy i Lewis, 2003). W ramach obu tych sfer, rada pełni funkcję kontroli, rolę doradcy oraz funkcję łącznika spółki z jej otoczeniem zewnętrznym, zapewniającym dostęp do krytycznych dla niej zasobów (ang. *resource dependence role*) (Johnson, Daily i Ellstrand, 1996, s. 409). Istotnym wymiarem tej ostatniej funkcji jest kooptacja zasobów potrzebnych do przeżycia spółki, których dostawcami są członkowie rady (Muth i Donaldson, 1998, s. 5–6).

Różnorodność tych zadań oznacza w praktyce znaczną złożoność wyzwań, z jakimi rada musi się zmierzyć. Ich realizacja obciążona jest także obecnością wewnętrznych konfliktów interesów. Trudno bowiem pogodzić jednocześnie bycie doradcą, uczestnikiem procesu podejmowania decyzji oraz sędzią (Carter i Lorsch, 2004, s. 53). Funkcjonowanie rad jest więc źródłem wielu paradoksów (Sundaramurthy i Lewis, 2003, s. 399). Rada nie odgrywa bowiem tylko jednej roli. Jej działalność może przyjmować różnorodne formy, które powinny być adekwatne do aktualnych potrzeb spółki. Decydują też one, która ze sfer: współpracy czy kontroli na dany moment życia organizacji, wymaga większej uwagi rady.

Ta wielość ról, które są czasami sobie przeciwstawne, powoduje istotną trudność w definiowaniu skuteczności rady oraz we wskazaniu czynników ją determinujących. Prezentowany artykuł stanowi kolejną próbę poszerzenia i zarazem porządkowania wiedzy w tym obszarze. Zostanie w nim bowiem podjęta próba poznania, w jaki sposób członkowie polskich rad nadzorczych definiują skuteczną radę nadzorczą. W jakich sferach ich zdaniem jej skuteczność powinna się wyrażać oraz jakie czynniki determinują skuteczność jej działania? Odpowiedzi na powyższe pytania zostaną udzielone na podstawie doświadczeń 34 członków rad nadzorczych zasiadających w 2011 r. w radach nadzorczych w 27 spółkach giełdowych wchodzących w skład pierwszej czterdziestki (pod względem kapitalizacji) spółek notowanych na GPW w Warszawie.

W drugim punkcie artykułu zostaną przedstawione wyniki analizy postrzegania skuteczności rady z perspektywy trzech podstawowych teorii tj. teorii agencji, teorii zarządcy oraz teorii zależności od zasobów, tłumaczących procesy i zjawiska związane z funkcjonowaniem organu nadzoru spółki (tj. rada dyrektorów i rada nadzorcza). Ważnym elementem tego punktu będzie także wskazanie czynników determinujących skuteczność działania rady wynikających z ich teoretycznych założeń. W trzecim punkcie artykułu zostanie scharakteryzowana metodyka przeprowadzonych badań. W ostatnim zaś punkcie ma miejsce prezentacja otrzymanych wyników badań. Całość rozważań zakończy podsumowanie zawierające główne wnioski wynikające z prezentowanych badań.

## 2. Skuteczność rady dyrektorów/rady nadzorczej w podstawowych teoriach nadzoru

Ze względu na fakt, że pojęcia „skuteczność działania rady” oraz „skuteczna rada” nie doczekały się jednej spójnej definicji, za punkt wyjścia do ich analizy zostały więc przyjęte założenia teoretyczne podstawowych teorii tłumaczących sposób działania rad, tj. *teoria agencji* (Jensen i Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama i Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989a; Hill i Jones, 1992), *teoria zależności od zasobów* (Pfeffer, 1972; Muth i Donaldson, 1998; Hillman i Dalziel, 2003; Roche, 2009) oraz *teoria zarządcy* (Davis, Schroo- man i Donaldson, 1997; Muth i Donaldson, 1998; Sundaramurthy i Lewis, 2003). Przegląd podstawowych działań rady, jakie zdaniem autorów tych teorii mają wpływ na skuteczność jej pracy, jak również identyfikowanych przez nich determinant warunkujących jej skuteczność, zawiera tabela 1.

Analiza założeń teorii agencji, teorii zależności od zasobów oraz teorii zarządcy, pokrótce przedstawionych w tabeli 1, wskazuje, że zdefiniowanie skuteczności działania rady, rozumianej jako podejmowanie przez nią działań prowadzących do celu bądź działań ułatwiających czy też umożliwiających jego realizację, wciąż pozostaje trudnym zadaniem. O złożoności problemu decyduje zróżnicowanie płaszczyzn, na których działa rada, oraz wielość zadań, których są one źródłem. W praktyce oznacza to rozbudowany i zróżnicowany zbiór celów, jaki w ramach swojej działalności rada ma do zrealizowania.

Analizowane teorie wyraźnie zarysowują dwie kluczowe sfery aktywności rady: sfera kontroli (na której koncentruje się teoria agencji) oraz sfera współpracy (stanowiącą podstawę dla teorii zależności od zasobów i teorii zarządcy). Działania rady w ramach tych sfer są różne, tak jak różne są cele stawiane przed nią. Analizując więc kwestię skuteczności działania rady, należy pamiętać o różnych rolach, jakie się na nią nakłada (kontroler/nadzorca, dostawca krytycznych zasobów oraz doradca), a także o tym, że każda z tych ról niesie ze sobą inny zestaw celów do realizacji. O tym zaś, która z tych ról staje się priorytetem dla rady, w dużej mierze decyduje sytuacja spółki oraz oczekiwania, jakie w odniesieniu do niej stawiają akcjonariusze.

Ta wielowymiarowość działania rady przy próbie budowy definicji skuteczności działania rady kreuje konieczność doprecyzowania roli rady oraz sfery jej działania, dla których dana definicja jest formułowana. Poznanie kontekstu, w jakim pracuje rada, powinno ułatwić stwierdzenie, czy jej działania „prowadzą do skutku zamierzonego jako cel” (Kotarbiński, 2000, s. 74). Brak poznania kontekstu może prowadzić do przyjęcia błędnego założenia, w postaci na przykład nadania równej wagi wszystkim analizowanym tutaj rolom rady. Tak się oczywiście może zdarzyć, ale jest to jeden z potencjalnych układów tych ról. Spółki są różne nie tylko pod względem formy prowadzonej działalności. O ich zróżnicowaniu decydują również struktura własności (skoncentrowana versus rozproszona) oraz tożsamość akcjonariuszy.

Teorie Skuteczność	Teoria agencji	Teoria zależności od zasobów	Teoria zarządzający
<p><b>Sfery skuteczności działania</b></p> <p><b>Rola/funkcje/zadania</b></p>	<p><b>Platforma kontroli</b></p> <p>Rada jako instytucja zorientowana na pilnowanie interesów akcjonariusza prywatną:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- monitoruje w imieniu akcjonariuszy poczynania kadry zarządzającej celem przeciwdziałania przyjmowaniu przez nią oportunistycznych zachowań</li> <li>- uczestniczy w procesie podejmowania decyzji; w jej gestii znajdują się decyzje kontroli w zakresie wyboru inicjatywy inwestycyjnej oraz monitoringu jej wdrożenia (decyzje kontroli)</li> <li>- czuwa, aby działania kadry zarządzającej nie naruszały interesów akcjonariuszy.</li> </ul> <p>Rada jako instytucja szukająca sposobów łączących interesy akcjonariuszy z interesem kadry zarządzającej</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- buduje system ich wynagrodzenia, w którym określa sposób i wysokość ich wynagrodzenia</li> <li>- jest odpowiedzialna za wybór i odwołanie dyrektora generalnego/prezesa (CEO) spółki oraz członków zespołu wyższej kadry zarządzającej,</li> </ul>	<p><b>Platforma współpracy</b></p> <p>Rada jako element łączący spółkę z otoczeniem zewnętrznym i zarządzający zależnościami z nim, powinna zapewnić:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zmniejszenie niepewności otoczenia</li> <li>- zapewnienie dostępu do kluczowych dla spółki zasobów</li> <li>- legitymizację jej działania</li> </ul>	<p><b>Platforma współpracy</b></p> <p>Rada odgrywa rolę instytucji wspierającej kadrę zarządzającą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- usługami doradczymi (główne pole działania – strategia spółki)</li> <li>- konstruktywnym feedbackiem (co wiąże się z monitorowaniem podejmowanych działań oraz krytyczną ich oceną; ale krytyka powinna być konstruktywna)</li> <li>- tworząc wraz z nią zgrany rządzący zespół („a cohesive governing team”)</li> </ul> <p>W przypadku rady dyrektorów</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jedność struktury władzy – czyli dualność funkcji prezesa i przewodniczącego rady jest źródłem korzyści, a nie problemów</li> <li>- ich połączenie ułatwia efektywną kontrolę nad kadrą zarządzającą</li> </ul>

Teorie Skuteczność	Teoria agencji	Teoria zależności od zasobów	Teoria zarządzający
<b>Determinanty skuteczności</b>	<b>Na poziomie rady</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- niezależność rady</li> <li>- wiedza członków rady na temat organizacji</li> <li>- strukturalizacja prac rady poprzez tworzenie komitetów oraz częstotliwość spotkań rady</li> <li>- doświadczenie w zakresie zmniejszania asymetrii informacji (umiejętność pozyskania informacji)</li> <li>- posiadanie akcji jako czynnik wiążący interesy rady z interesami akcjonariuszy (pryncypał)</li> <li>- reputacja członków rady</li> </ul>	<b>Na poziomie rady (kapitał rady)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kapitał ludzki (jego składowe to: wiedza, doświadczenie, umiejętności oraz reputacja)</li> <li>- kapitał relacyjny (relacje społeczne z aktorami z otoczenia zewnętrznego)</li> <li>- wielkość i skład rady</li> <li>- różnorodność kapitału rady</li> <li>- zaangażowanie członków rady w realizację pełnienia przez radę funkcji łącznika z otoczeniem spółki</li> </ul> <b>Na poziomie akcjonariuszy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- znajomość potrzeb spółki, z uwzględnieniem monitorowania zmian zachodzących w otoczeniu i reakcja na nie (aktywność versus bierność)</li> <li>- wola zaangażowania się (czynnik ekonomiczny – gdy koszty zaangażowania będą niższe jak potencjalne korzyści)</li> </ul>	<b>Na poziomie rady</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wspólne cele – łączące radę i kadre zarządzającą</li> <li>- zasada kooperacji i kolektywności działań determinuje działania rady</li> <li>- zaufanie</li> <li>- wiedza o organizacji</li> <li>- sieci kontaktów</li> </ul> <b>Na poziomie kadry zarządzającej</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zaufanie</li> <li>- szeroka wiedza na temat organizacji</li> </ul>

Tab. 1. Działania rady decydujące o jej skuteczności oraz determinanty ją warunkujące – perspektywa teoretyczna. Źródło: I. Kotłackiewicz (2013). Rady nadzorcze – dobre praktyki ładu korporacyjnego. Doświadczenia polskie i zagraniczne. Warszawa: Poltext, s. 52–53.

Ważnym czynnikiem jest także faza rozwoju organizacji, a ten aspekt jest często pomijany w analizie działania rad. Wszystkie te elementy będą zaś decydować o przypisywanej wadze do wyżej wymienionych ról, a tym samym o celach, do jakich rada powinna zmierzać (różne cele to różne sposoby ich osiągnięcia i różne przejawy skuteczności).

Zróżnicowanie celów, z jakimi rada musi się zmierzyć, nie tylko oznacza różnorodność podejmowanych sposobów działania prowadzących do ich pełnego osiągnięcia czy też umożliwiających lub ułatwiających ich częściową realizację. Oznacza to także szeroki zbiór czynników warunkujących skuteczność działania rady (tabela 1). Na podstawie zaś przeprowadzonej analizy wybranych teorii za kluczową determinantę warunkującą realizację celów stawianych przed radą należy uznać jej skład. Powinien on jej zapewniać obecność zróżnicowanych zasobów wiedzy, doświadczeń i kompetencji w zakresie współpracy z zarządem, w tym umiejętność tworzenia drożnych kanałów przepływu informacji oraz orientację na współpracę z zespołem wyższej kadry zarządzającej, przy jednoczesnym zachowaniu niezależności poglądów członków rady. Przydatną pochodną składu rady jest także rozbudowywanie i poszerzanie sieci kontaktów spółki kontaktami wnoszonymi przez jej członków. Skuteczności działania rady sprzyja również strukturalizacja jej pracy w postaci tworzonych w jej ramach komitetów. Podkreślić jednak należy, że sama obecność w radzie wymienionych powyżej determinant nie wystarczy, aby rada z sukcesem realizowała swoje cele. Czynnikiem, który w istotnej mierze będzie o tym decydować, jest bez wątpienia zaangażowanie wszystkich członków w prace rady (szerzej zob. tabela 1).

Zidentyfikowane w tabeli 1 determinanty można określić jako podstawowe, które nie wyczerpują do końca możliwych czynników wpływających na skuteczność działań podejmowanych przez radę. Na chwilę obecną należy też przyjąć, że ciągła analiza praktyki działania rady w postaci prowadzonych badań powinna być istotnym źródłem informacji o tych czynnikach. Bez wątpienia będą stanowić one istotne uzupełnienie stworzonej na bazie teoretycznych założeń listy zawartej w tabeli 1.

### 3. Metodyka badań

Celem artykułu jest identyfikacja, w jaki sposób członkowie polskich rad nadzorczych definiują skuteczną radę nadzorczą. Na potrzeby badań zostały także sformułowane dwa pytania badawcze:

1. W jakich sferach działania rady, według badanych członków rad, powinna się przejawiać skuteczność rady?
2. Jakie czynniki, zdaniem badanych członków rad, determinują skuteczność działania rady?

Empiryczny materiał do analizy otrzymano w ramach przeprowadzonych wywiadów, których udzieliło 34 respondentów – zasiadających w radach nadzorczych 27 spółek notowanych na GPW w Warszawie, wchodzących

w skład pierwszej czterdziestki największych pod względem kapitalizacji spółek giełdowych<sup>4</sup>. Wywiady zostały przeprowadzone od kwietnia do czerwca 2011 r., a średni czas trwania wywiadu wynosił około jednej godziny. O liczbie respondentów zadecydował fakt osiągnięcia poziomu nasycenia materiału badawczego, rozumianego jako minimalny przyrost wiedzy, jaki został zaobserwowany po przeprowadzeniu 30 wywiadów (MacQuarrie, 2010, s. 928–929; Eisenhardt, 1989b, s. 545).

Narzędziem badawczym wykorzystanym w badaniu był częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu. Pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu zostały przygotowane na podstawie istniejącej literatury przedmiotu, a ich konstrukcja pozwalała respondentom podzielić się swoimi doświadczeniami oraz poglądami na temat czynników poprawiających jakość pracy rady. Przyjęta koncepcja przygotowania i przeprowadzenia wywiadów była zgodna z koncepcją badań przeprowadzonych przez P. Stilesa (2001, s. 631–632), który koncentrował się w nich na identyfikacji postrzegania aktywności rady przez badanych członków rad dyrektorów.

Ze względu na artykułowaną przez większość respondentów potrzebę pozostania anonimowym członkiem badanej grupy, imiona i nazwiska zostały zakodowane w następującej formule [Rx], gdzie x jest liczbą. Podjęta też została decyzja, aby nie ujawniać nazwy spółki, w której radzie dany respondent zasiadał. Przyjęty symbol kodu pojawia się przy każdej przywoływanej w pracy wypowiedzi danego respondenta.

## 4. Skuteczna rada nadzorcza – polska praktyka

### 4.1. Skuteczna rada nadzorcza – definicje badanych członków rad

Zawarte w punkcie 2. stwierdzenie o trudności ze zdefiniowaniem pojęcia skuteczności działania rady potwierdzają również podjęte przez badanych członków rad próby odpowiedzi na pytanie: „Co to znaczy, że rada jest skuteczna, że rada działa skutecznie?”. Formułowane na podstawie doświadczeń oraz przemyśleń odpowiedzi pokazują szerokie spektrum różnych podejść i rozumienia tego pojęcia. W celu ich zilustrowania w tabeli 2 zawarto przykłady definicji skutecznej rady, jakie pojawiały się w trakcie prowadzonych wywiadów.

Analiza zawartych w tabeli 2 definicji sformułowanych przez badanych członków rad wskazuje, że w dużej mierze dostrzegali oni dwa główne wymiary funkcjonowania rady. Na bazie swoich doświadczeń wskazywali, że skuteczność działania rady powinna się wyrażać w sferze nadzoru oraz w sferze współpracy z zarządem (rysunek 1). Aktywność rady w sferze nadzoru powinna obejmować wypełnianie kodeksowych obowiązków zapisanych w kodeksie spółek handlowych. Waga nadzoru nad finansowym wymiarem działania spółki była również podkreślana przez badanych. Z kolei wspierająca działalność rady powinna się szczególnie przejawiać w obszarze

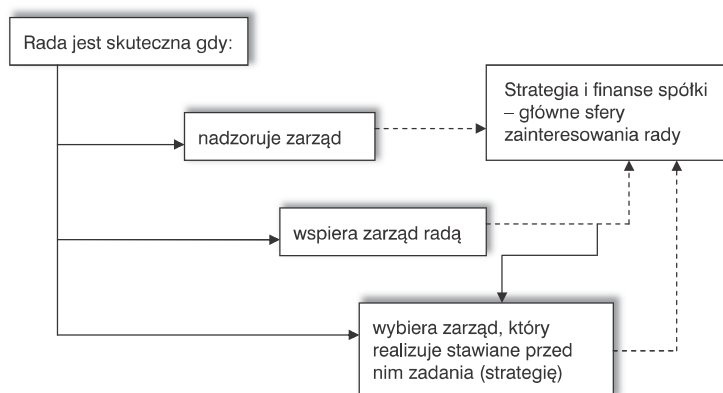


[R1] „(...) rada, która wykonuje swoje kodeksowe obowiązki, czyli wykonuje obowiązki zapisane w kodeksie spółek handlowych, (...). Czyli skuteczna rada, to jest ta rada, która ma powiedzmy takie wewnętrzne przekonanie, że w spółce procesy biznesowe są prowadzone w sposób prawidłowy”
[R2] „(...) rada jest skuteczna wówczas, jeżeli jest w stanie spowodować, że spółka realizuje jakąś tam sensowną strategię. A najważniejszym elementem tego jest to, że mądrzy, zorientowani na konkretny wynik definiujący dobrze cele, ludzie stoją na czele spółki (...)”
[R4] „(...) skuteczna rada nadzorcza to taka, która: a) wypełnia swoje kodeksowe obowiązki, to znaczy, że kontroluje zarząd, b) że dodatkowo – wspiera zarząd w zarządzaniu spółką. (...)Więc, jak rada nadzorcza wypełnia dobrze te dwie swoje funkcje, to jest skuteczna”
[R6] „(...) powiem krótko: skuteczność rady nadzorczej, to jest taki wpływ na spółkę, która przekłada się na poprawę sytuacji tej spółki mierzoną głównie wynikiem finansowym w dłuższym okresie czasu”
[R8] „(...) Skuteczna [rada] w tym sensie, że swoją rolę pełni należycie, czy patrzy czy to, co robi zarząd jest ok., odpowiada zarządowi, kieruje go, oczywiście w zależności od tego, jaki ona ma skład, bo czasami, jak nie jest odpowiednio kompetentna, to nie jest w stanie mieć wpływu na te decyzje, które zarząd podejmuje
[R14] „(...) skuteczność [rady] polega na tym, że problem nie wystąpi, czyli pytanie należałoby zadać w ten sposób, jaka konstrukcja i jakie funkcjonowanie rady nadzorczej maksymalizuje prawdopodobieństwo, że tego typu problemy w sferze nadzorczej nie wystąpią”
[R17] „(...)„skuteczność rady zasadza się w jej nazwie: „rada nadzorcza”. A mianowicie rada nadzorcza jest skuteczna wtedy, kiedy wypełnia obydwie człony swojej nazwy – czyli potrafi dobrze radzić, w sytuacjach, kiedy taka rada ze strony, no, profesjonalnej, osób z należyty doświadczeniem, jakichś specjalistów, kiedy taka rada jest konieczna, pożyteczna dla zarządu, ale również, kiedy skutecznie wykonuje nadzór, czyli wtedy, kiedy również potrafi być skuteczna w wyegzekwowaniu nadzoru nad działaniami zarządu i to zarówno ex post, czyli razem z audytorem, ale również poprzez komisje, sprawdzenie tego, co się dzieło w spółce, jak i ex ante, czyli uprzedzająco...”
[R21] „(...) skuteczność jest wtedy, kiedy członkowie rady precyzyjnie wiedzą, w jakim kierunku zmierzają i posiadają większość do tego, żeby w tym kierunku podążyć i wtedy ta rada jest skuteczna”
[R23] „(...) skuteczność, to znaczy osiągnięcie zamierzonego celu działania, a musimy w takim razie pójść kroczek dalej i określić do czego w ogóle została powołana rada nadzorcza. to są dwa człony nazewnicze. Po pierwsze – doradzać, dwa – by nadzorować. W związku z tym skuteczna jest wtedy, kiedy doradza i nadzoruje”
[R26] „(...) I aktywna strona skuteczności rady nadzorczej, to jest możliwość egzekwowania funkcji kontrolnych, zwłaszcza w takich obszarach jak strategia i audyt, czyli zarządzania finansami. To wtedy można powiedzieć o skuteczności rady nadzorczej. Jeżeli rada nadzorcza nie ma przełożenia, nie potrafi wyegzekwować dyskusji na poziomie strategii zarządzanego przedsiębiorstwa i nie potrafi później w odpowiedni sposób audytować wyników tego przedsiębiorstwa, to rada nie jest skuteczna”
[R28] „Skuteczność, tak, to jest funkcja właściwego składu, czyli składu takiego, który zapewni jak najszersze spektrum kompetencyjne. To nie mogą być sami profesorowie, którzy w życiu z biznesem nie mogli mieć nic do czynienia, bo będziemy mieć teoretyków. Bez sensu. Nie mogą też być sami praktycy biznesu, bo oni z kolei też patrzą zbyt wąskotorowo. Dobrze jest po prostu zbilansować światopogląd”

cd. tab. 2

[R32] „(...) skuteczna rada nadzorcza dla mnie to jest taka, która po pierwsze pilnuje tego, aby przyjęta strategia był realizowana, żeby była realizowana w sposób jak najbardziej efektywny i żeby zarząd wypełniał tę strategię i wypełniał funkcje, do których został powołany. To jest dla mnie skuteczna rada nadzorcza”
[R34] „(...) Więc, jest kilka czynników, które wpływają na pojęcie skuteczności rady. Skuteczności czyli takiego działania, żeby spełniać kodeksowe wymogi, czyli żeby sprawować nadzór nad funkcjonowaniem spółki, oczywiście ten ogólny termin się przekłada przez statut, przez regulamin rady na bardzo konkretne funkcje” „(...) dobra rada, która działa skutecznie, nigdy nie może być zaskoczona sytuacją, która się dzieje w spółce – to najkrócej, tak (...). I wobec tego, dla mnie to jest takie najważniejsze kryterium, że członkowie rady nie mogą być zaskoczeni tym, co się stanie w spółce ewentualnie”

Tab. 2. Skuteczna rada nadzorcza – przykładowe definicje sformułowane przez badanych członków rad. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Skuteczna rada nadzorcza – kluczowe elementy definicji – główne sfery działania – z perspektywy doświadczeń badanych respondentów. Źródło: opracowanie własne.

strategii. Co ciekawe, wybór członków zarządu jako przejaw skuteczności działania rady był zdecydowanie słabiej dostrzegany wśród badanych członków rad (w porównaniu ze strategią). W definicji skutecznej rady ujęło go tylko dwóch respondentów. Pojawił się on jeszcze tylko w jednej wypowiedzi, ale raczej w kontekście potrzeby zachowania stabilności zarządu jak jego budowy [R7].

W ramach podsumowania zidentyfikowanych powyżej wymiarów skuteczności rady i sfer, w których powinna się ona przejawiać, można przytoczyć definicję sformułowaną przez respondenta [R12], który stwierdził, że: „skuteczna rada to jest ta rada, która zapewnia dobre funkcjonowanie zarządu, to znaczy, wybiera odpowiednich, adekwatnych do sytuacji mene-

dżerów, jest w stanie skutecznie wypracować i nadzorować realizację strategii spółki i – trzeci element – jest w stanie skutecznie, rzeczywiście kontrolować wykonywanie zadań przez spółkę, w tym też prawidłowość sporządzania sprawozdań, to znaczy przekazywania adekwatnego do sytuacji obrazu spółki w sprawozdaniu. Czyli, podsumowując, pierwsze zadanie: wybór odpowiednich menedżerów do strategii, wypracowanie tej strategii, nadzór nad tą strategią i w pewnym sensie kontrola zapewnienia adekwatnego do sytuacji opisu działania spółki w formie sprawozdania”.

Przytoczone powyżej definicje „skutecznej rady nadzorczej” sformułowane przez badanych członków rad koncentrują się raczej na określeniu sfer działania rady, jak również sposobów jej działania (nadzoruje i wspiera zarząd). W niewielkim zaś stopniu identyfikują cel jako zamierzony skutek działania rady, zgodnie z definicją T. Kotarbińskiego (2000, s. 74). Warto jednak dodać, że część respondentów określiła przykładowe mierniki skuteczności działania rady nadzorczej. Część z badanych członków rad wskazywała, że miernikiem skuteczności działania rady „(...) jest sytuacja w spółce, głównie mierzona sytuacją finansową w dłuższym okresie” [R6], jak również „(...) rozwój spółki, polepszanie jej wyników” [R4]. Obok kwestii finansowych jako przejaw skuteczności badani respondenci dostrzegali też zmniejszenie poziomu ryzyka popełniania przez zarząd błędów: „(...) skuteczność ja bym definiował przez to, że pomagają zarządowi, czy wręcz uniemożliwiają w pewnych sytuacjach popełnianie błędów w tych obszarach” [R29]. Można więc przyjąć, że „skuteczność [rady] polega na tym, że problem nie wystąpi” [R14].

Przed prezentacją kolejnej porcji poglądów uczestników badań na temat skuteczności działania rad warto jeszcze dodać, że scharakteryzowane powyżej na podstawie ich wypowiedzi kluczowe sfery działania rady są zgodne przede wszystkim z założeniami teorii agencji (rada nadzoruje zarząd – agent) oraz teorii zarządcy – rada wspiera zarząd w jego działaniach jako zarządca. Co ciekawe, w zaprezentowanych powyżej opiniach respondentów wymiar rady jako łącznika z otoczeniem, który zapewnia dostęp do krytycznych dla spółki zasobów, m.in. poprzez udostępnienie spółce sieci kontaktów członków rad, i tym samym wspiera zarządzanie współzależnościami oraz zmniejsza poziom niepewności propagowany przez przedstawicieli teorii zależności od zasobów, praktycznie nie został dostrzeżony. Warto jednak podkreślić, że brak jego dostrzeżenia nie oznacza wcale, że ten aspekt działania rady w polskiej rzeczywistości nie występuje. Jednym z potencjalnych wyjaśnień dla zaobserwowanej sytuacji może być brak potrzeby wyszczególnienia tej roli, gdyż realizacja zadań z niej wynikających następuje w sferze współpracy, którą większość z badanych jednak zidentyfikowała. Ale jak jest naprawdę, to już jest to temat na kolejne badania.

Zgromadzony materiał badawczy pozwala też na poszerzenie perspektywy postrzegania skuteczności działania rad nadzorczych. Przede wszystkim należy podkreślić pojawiający się w otrzymanych wypowiedziach respondentów wątek skuteczności rady w kontekście pilnowania interesów. Od razu

jednak pojawia się potrzeba doprecyzowania, czyich – i w tym obszarze wśród badanych można było zaobserwować pewien podział. Część respondentów podkreślała znaczenie skuteczności rady w chronieniu interesów spółki, inni z kolei pierwszeństwo dawali czuwaniu nad interesami akcjonariuszy. Z tym ostatnim zadaniem łączy się jednak pewne zagrożenie pojawienia się patologii. Wspominał o niej jeden z badanych [R16]: „(...) Zależy, co określimy mianem skutecznej rady, bo z punktu widzenia właściciela większościowego skuteczna rada to jest taka, która nie dyskutuje, a podejmuje decyzję zgodnie z wolą właściciela większościowego”. Inny z badanych zidentyfikował z kolei zjawisko „biernej skuteczności rady”, które polega „na poparciu strony właściciela, czyli rada nadzorcza jest bezpośrednim przełożeniem woli właściciela. Wtedy rada nadzorcza może być skuteczna. Ale to jest taka bierna skuteczność rady nadzorczej wynikająca z umocowania do wykonywania i egzekwowania statutowych uprawnień, czyli kontrolowania biznesu” [R26].

Po raz kolejny pojawia się więc kwestia konieczności określenia oczekiwań, jakie wobec rady są stawiane. Ich sformułowanie jest punktem wyjścia do ukierunkowania działań rady, w tym wybór sposobów jej działania umożliwiających realizację stawianych przed nią celów.

#### **4.2. Ocena skuteczności „swoich” rad oraz identyfikacja czynników ją determinujących**

Interesującym uzupełnieniem postrzegania skuteczności działania rodzimych rad nadzorczych jest przybliżenie opinii badanych respondentów na temat skuteczności rad, w których zasiadali w czasie trwania badań (kwiecień–czerwiec 2011 r.). Umożliwiają one poznanie praktyki działania współczesnych rad, widzianej oczami uczestników badania. Mimo zagrożenia subiektywnością tych opinii, podjęta próba zbudowania obrazu działania dzisiejszych rad pozwala na poznanie, z czym aktualnie rady się mierzą, co ich członkowie postrzegają jako najważniejsze wyzwania stojące przed ich radami oraz w jaki sposób działają. O wartości tej próby decyduje też to, że dane zostały zgromadzone w ramach wywiadów, dzięki czemu uzyskano szerokie spektrum poglądów i opinii. I mimo pewnego zagrożenia brakiem obiektywności respondentów, dane pozwalają zerknąć za kurtynę, za którą rady zazwyczaj pozostają.

Przed prezentacją obrazu, jaki wyłania się z bieżących doświadczeń ankietowanych, warto przypomnieć, że pod lupę wzięto 27 rad z pierwszej czterdziestki spółek pod względem kapitalizacji, notowanych na warszawskim parkiecie (2011 r.). Nie będzie więc nadużyciem stwierdzenie, że rady te należą do czołówki polskich rad, a zasiadający w nich członkowie są wysoko wyceniani na rynku talentów menedżerskich. Oznacza to jednak zawężenie do pokazania praktyki najlepszych rad, która nie zawsze musi pokrywać się z praktyką działania rad z mniejszych i mniej znanych spółek, które również są notowane na GPW w Warszawie.

W celu ułatwienia percepcji dokonanych przez badanych respondentów ocen skuteczności „ich” rad oraz sposobów jej osiągnięcia, oceny zostały

zestawione w tabeli 3. W tabeli tej zostały też zawarte determinanty warunkujące skuteczność działania ocenianych rad.

Ocena skuteczności rad oraz sposoby jej osiągnięcia	Determinanty skuteczności
[R1] „jest radą skuteczną w tym zakresie, że potrafi wydobywać informacje biznesowe, czyli jakby nie ma problemów ze współpracą z zarządem jeśli chodzi o rozpatrywanie biznesowych aspektów działalności i to robimy w pewnym jakimś tam porządku zaplanowanym (...) Czyli wydaje mi się, że ta rada dość dobrze spełnia swoją funkcję takiej niezależności i dociekliwości”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niezależność</li> <li>– dociekliwość</li> <li>– umiejętność zdobywania informacji</li> <li>– dobra współpraca z zarządem</li> <li>– działa w sposób zaplanowany</li> </ul>
[R6] „akurat w [tej spółce] jest bardzo dobra rada nadzorcza, bo wszyscy są bardzo zaangażowani w to, co się dzieje w spółce, dobrze pracują w komitetach, znają sytuacje i sprawy spółki, rozumieją trendy. Jest dobra, fachowa, szczerza dyskusja pomiędzy członkami rady na wiele tematów i wszyscy są zainteresowani wzrostem wartości spółki i wzrostem jej kursu”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zaangażowanie członków rady</li> <li>– komitety w radzie</li> <li>– strukturalizacja pracy rady</li> <li>– znajomość spółki</li> <li>– znajomość rynku</li> <li>– zainteresowanie spółką</li> <li>– merytoryczna i szczerza dyskusja</li> </ul>
[R9] „rada jest w miarę skuteczna. (...) To znaczy, że decyzje są podejmowane, moim zdaniem na bazie merytorycznej i merytorycznie rada jest przygotowana, no i tutaj dlaczego mówię w miarę, jest przygotowana nieźle ale nie rewelacyjnie, jakby tak zsumować umiejętność”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– merytorycznie przygotowana rada</li> </ul>
[R10] „To znaczy tak, powiedziałbym, spełnia w trzech czwartych ten mój standardowy model. Dlaczego nie spełnia w stu procentach? Dlatego, że jednak duża część członków rady jest bardzo intensywnie zaangażowana w swojej bieżącej pracy”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostępność czasowa członków</li> <li>– zaangażowanie członków w pracę rady</li> </ul>
[R12] „(...) rada, której jestem członkiem, jest skuteczną, jest w stanie wypracowywać konsensus i dbać o taki dobór kadry i o to, by realizacja strategii przebiegała bez większych zakłóceń”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdolność wypracowania konsensusu</li> <li>– umiejętność doboru członków zarządu – adekwatnych do potrzeb spółki</li> <li>– zdolność do „pilnowania” realizacji strategii</li> </ul>
[R15] „(...) czy my jesteśmy skuteczni tak naprawdę wyjdzie za jakiś czas, kiedy coś się pojawi i się okaże, że nie byliśmy skuteczni, bo nasz nadzór był nieskuteczny, albo okaże się za parę lat, (...) jakby ta ostateczna ocena nie odbędzie się na kolejnym zgromadzeniu oceniającym wyniki, tylko tak naprawdę myślę, że to będzie perspektywa dwóch – trzech lat, takiej perspektywy. To trochę ma się nijak do kodeksu spółek handlowych, natomiast myślę, że ja tak swoją rolę widzę”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdolność do nadzorowania i kontroli zarządu</li> </ul>
[R18] „(...) wydaje mi się, że mamy skuteczną radę z dobrą mieszanką członków reprezentujących zarówno większościowego akcjonariusza, jak i akcjonariuszy niezależnych i ta rada w sposób skuteczny spełnia swoją rolę”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– skład rady</li> <li>– obecność przedstawicieli akcjonariusza dominującego i mniejszościowych</li> </ul>

cd. tab. 3

[R19] „(...) Myślę, że są w pełni skuteczne, tzn. nie ma czegoś takiego, żeby dochodziło do jakiegoś konfliktu, że rada uważa, że np. spółka powinna robić coś innego, czy zarząd powinien robić coś innego, a zarząd tego nie wykonuje. (...) Rada nadzorcza tu występuje jako wybitny partner w stosunku do zarządu, a zarazem – oczywiście nie mówiąc o tych wszystkich swoich ustawowych, kodeksowych kwestiach – oczywiście rozlicza za to zarząd”	– rada jest partnerem dla zarządu (umiejętność współpracy) – zdolność do nadzorowania i kontroli zarządu
[R27] „(...) ta rada jest jedną z czołowych w Polsce, (...) żeby rada była skuteczna – na pewno musi być tak, że musi być całe spektrum umiejętności w tej radzie”	– skład rady – zróżnicowanie umiejętności w radzie
[R34] „(...) to są dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwa, dobrze funkcjonujące spółki akcyjne i tam właściwie skuteczni jesteśmy na tyle, że pracujemy razem z zarządem”	– dobra współpraca z zarządem

Tab. 3. Oceny skuteczności rad nadzorczych i sposoby jej osiągania z perspektywy ich członków (2011 r.). Źródło: opracowanie własne.

Zawarty w tabeli 3 zestaw czynników i działań warunkujących skuteczność rady nadzorczej pokazuje na ich zastosowanie zarówno w sferze kontroli/nadzoru zarządu, jak i w sferze współpracy z nim. Interesująca obserwacja, jaka się nasuwa z analizowanego materiału, to brak dominacji sfery kontroli i nadzoru zarządu nad sferą współpracy. Jest to o tyle ciekawe, że jeszcze do niedawna kontrola i nadzór były postrzegane jako główna domena działania krajowych rad<sup>5</sup>.

Otrzymane w ramach przeprowadzonych wywiadów wypowiedzi umożliwiają również identyfikację czynników warunkujących skuteczność działania rady, jakie na bazie swoich doświadczeń dostrzegali badani członkowie rad (tabela 3). Są one zgodne z determinantami wynikającymi z założeń teorii agencji oraz teorii zarządcy (tabela 1). Dodatkowo ich opinie pozwalają poszerzyć dotychczasową dyskusję o sposoby działania rad, jakie zostały wskazane na podstawie ich praktycznych doświadczeń.

Za kluczowy czynnik warunkujący skuteczność działania rad badani respondenci uznali przede wszystkim skład rady<sup>6</sup>. Powinien on zapewnić zróżnicowanie umiejętności w radzie, co powinno prowadzić do zrozumienia przez radę biznesowego modelu działania spółki. Obecna w radzie wiedza na temat spółki oraz znajomość rynku powinny tworzyć podstawy pod merytoryczną dyskusję rady z zarządem. Rada powinna być partnerem dla zarządu i jako partner powinna umieć z nim współpracować. W swoich działaniach rada powinna być zorientowana na poszukiwanie konsensusu, a nie dążenie do konfliktu. Jej niezależność i dociekliwość powinna z kolei ułatwiać pełnienie funkcji monitorowania oraz nadzorowania zarządu. Ważnym czynnikiem ułatwiającym zaś skuteczne pełnienie tych funkcji jest umie-

jętność zdobywania przez radę informacji. Jednym ze sposobów zaspokajania informacyjnych potrzeb rady jest m.in. tworzenie w radzie komitetów, które swoim działaniem mogą obejmować różne sfery funkcjonowania spółki.

Wypowiedzi badanych respondentów ujawniały też znaczenie postaw, jakie wobec spółki powinni wykazywać członkowie rady, dając tym samym podwaliny pod skuteczność jej działania. Za kluczowy czynnik zostało uznane ich zainteresowanie spółką oraz wola/chęć zaangażowania się w jej problemy. Inny jeszcze czynnik dostrzeżony przez jednego z badanych członków to czas, jaki członkowie mogą poświęcić na pracę w radzie<sup>7</sup>.

Taki oto ogólny obraz dotyczący składu rady – jako ważnej determinanty jej działania – wyłania się z głosów zwartych w tabeli 3. Dokonana w tym miejscu charakterystyka wraz z wynikami analizy założeń teorii agencji, zarządcy oraz zależności do zasobów zostanie z kolei wykorzystana do próby modelowego ujęcia czynników warunkujących skuteczność działania rady nadzorczej, stanowiąc tym samym podsumowanie zawartych w artykule rozważań (rysunek 2).

Zanim to jednak nastąpi, warto się jeszcze na moment zatrzymać na czynnikach, które mogą determinować skuteczność działania rady, ale których rada nie jest generatorem. Rozważając jakość jej działań, należy mieć na uwadze fakt, że to nie rada decyduje o swoim osobowym składzie, ale akcjonariusze, którzy wybierają jej członków. Analiza otrzymanych opinii i poglądów uczestników badań wskazuje, że oni także dostrzegali kluczową rolę akcjonariusza dla skuteczności pracy rady. Na bazie ich wypowiedzi można stworzyć katalog grzechów leżących po stronie akcjonariuszy. Najwięcej zaś słów krytycznych padło pod adresem inwestorów strategicznych zajmujących pozycję akcjonariusza dominującego. Do najczęściej stawianych im zarzutów należało postrzeganie rady jako regulacyjnego obciążenia. Jeden z badanych rozwinął to tak [R11]: „Rada jest dla niego [inwestora strategicznego] takim, w gruncie rzeczy, pewnym regulacyjnym obciążeniem, działa na tyle, na ile musi, i tutaj problem polega na tym, żeby rada rzeczywiście stała się organem, w którym pewne strategiczne decyzje firmy są rozpatrywane i dyskutowane, bo, powiedziałbym, ze swojej natury i wewnętrznej potrzeby inwestor strategiczny nie jest tym zainteresowany. To znaczy w momencie, kiedy jakieś wnioski są zgłaszane, to one są w sposób uprzejmy akceptowane, ale generalnie jest tendencja, żeby rada się ograniczała do formalnych spraw (...)”.

Powyższa wypowiedź wskazuje, że wspomniany w wypowiedzi akcjonariusz dominujący oczekuje od rady głównie tego, aby mu nie przeszkadzała w realizacji wcześniej przyjętych planów. Z pewną dozą prawdopodobieństwa można przyjąć, że z jego perspektywy rada działa skutecznie, gdy bez nadmiernych dyskusji podejmuje decyzje, które są zgodne z jego intencjami. Od razu jednak powstaje pytanie, czy takie postępowanie rady jest zgodne z interesami akcjonariuszy mniejszościowych i czy dla nich tak działająca rada jest skuteczna. Obok potencjalnego konfliktu interesów między domi-

nującym akcjonariuszem a mniejszościowymi akcjonariuszami pojawia się problem osób zasiadających w radach. Czy dla nich tego typu rada może być atrakcyjnym miejscem pracy? Czy sprowadzenie ich tylko do „przytłaczających” zaspokaja ich ambicje? Pamiętając, kim byli nasi respondenci, raczej można założyć, że takie oczekiwania nie są spełnieniem ich marzeń i mogą prowadzić do wielu frustracji.

Ale, jak pokazuje praktyka, mogą też oni próbować zmieniać podejście inwestorów strategicznych poprzez pokazywanie im potencjalnych wartości, jakie może generować aktywnie działająca rada. Jeden z respondentów mówił o tym tak: „(...) po kilku latach takiej ciężkiej pracy – trzeba było też inwestora edukować, ale się to udało i wtedy też zrozumiał, że jest to także w jego interesie”. I tu znowu można powiedzieć, że nastąpiło w pewnym sensie zamknięcie koła. Nawet gdy dominujący akcjonariusz ma na początku odmienne zdanie dotyczące roli rady w życiu „swojej” spółki”, to rada niekoniecznie musi przyjmować postawę pasywną i się z nią godzić. Może podejmować działania edukacyjne, mające na celu uświadomienie akcjonariuszowi, że pasywna rada wcale nie jest w jego interesie, ale wręcz przeciwnie – to aktywnie działająca rada jest mu potrzebna. Nie ulega też wątpliwości, że o wynikach tych działań rady będzie decydował jej skład osobowy, ale też otwartość akcjonariusza na jej propozycje. Niektórych akcjonariuszy można edukować, a niektórych nie. Do tych szczególnie opornych należy m.in. Skarb Państwa.

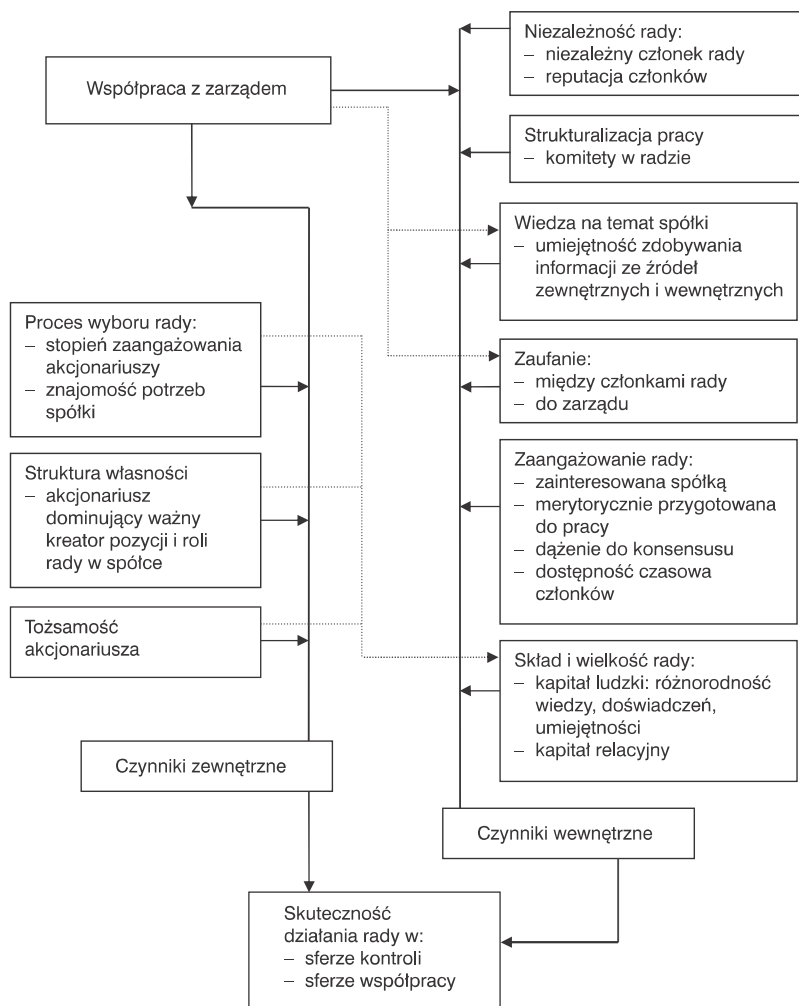
Aby jednak nie kończyć rozważań tak pesymistycznie, należy dodać, że wśród badanych pojawiały się głosy wskazujące na brak ograniczania rady przez akcjonariusza dominującego. Jeden z respondentów [R29] scharakteryzował sytuację swojej rady następująco: „Spółka jest troszeczkę specyficzna, ponieważ jest dominujący właściciel (...), który (...) ma 60% głosów, tak że wiadomo, kto ma decydujący głos. Oczywiście wszystkie te sprawy związane z ustalaniem spraw operacyjnych, to się odbywa na bieżąco między zarządem a właścicielem dominującym, ale ja nie czuję się, żebyśmy byli takim kozuszkim [coś] przykrywającym”.

## 5. Podsumowanie

Na zakończenie należy dodać, że poszukiwanie odpowiedzi na pytanie „Co to znaczy, że rada jest skuteczna, że rada działa skutecznie?” ujawniło większą łatwość w określeniu przez badanych, w jakich sferach skuteczność działania rady powinna się przejawiać oraz determinant ją warunkujących. Z kolei identyfikacja wskaźników, czyli jak skuteczność działania rady powinna się wyrażać, zdecydowanie należy do trudniejszych zadań. Otrzymany rozkład danych może być wynikiem różnorodności rad, a przede wszystkim oczekiwań, jakie wobec nich artykułują akcjonariusze. Ci ostatni w dużej mierze są kluczowym zewnętrznym czynnikiem warunkującym postawę, jakie przyjmuje rada. Można więc założyć, że w zależności od



stawianych przez nich celów „ich” rady przyjmują różne sposoby działania, które mają prowadzić do ich osiągnięcia. Wydaje się, że ważnym wkładem w rozwój naszej wiedzy na temat rad, jaki wynika z podjętej tutaj próby analizy postrzegania przez badanych członków rad skuteczności rady, jest zidentyfikowanie podstawowych determinant warunkujących jej skuteczność w dochodzeniu do stawianych przed nią celów – zarówno w sferze kontroli zarządu, jak i w sferze współpracy z nim. Ich graficzne podsumowanie prezentuje rysunek 2.



Rys. 2. Determinanty skuteczności działania rady nadzorczej – ujęcie modelowe. Źródło: opracowanie własne.

Na koniec warto też dodać, że przedstawione w artykule wyniki badań, a zwłaszcza rozważania dotyczące znaczenia składu rady dla jakości jej pracy można traktować jako kolejny krok w poszerzaniu naszej wiedzy na ten temat. Stanowią tym samym ciekawe uzupełnienie dotychczasowego dorobku badawczego wniesionego m.in. przez takich badaczy, jak: K. Karczmarszuk (2000), S. Rudolf z zespołem (2002), J. Jeżak i L. Bohdanowicz (2005) czy P. Urbanek (2008). Podkreślić jednak należy, że ich badania koncentrowały się przede wszystkim na poznaniu, jakich zasobów wiedzy, umiejętności i doświadczeń rada potrzebuje, aby efektywnie działać. Ciągłe jednak praktycznie brak jest badań łączących skład rady ze wzrostem skuteczności jej pracy. Dlatego też przed polskimi badaczami wciąż pozostaje wyzwanie w postaci odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób skład rady przekłada się na funkcjonowanie samej rady.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Do podstawowych różnic, jakie występują między tymi radami, należy m.in. ich skład. W skład rady dyrektorów wchodzi dyrektorzy wykonawczy oraz dyrektorzy niewykonawczy (tego typu rada łączy realizację funkcji nadzorczych oraz zarządczych). Rada dyrektorów jest charakterystyczna dla krajów anglosaskich, np. USA czy Wielka Brytania. W skład rady nadzorczej z kolei wchodzi wyłącznie członkowie niewykonawczy, a podstawową jej rolą jest pełnienie funkcji nadzorczych, funkcje zarządcze pełni natomiast zarząd (rozdzielenie funkcji nadzoru od zarządzania). Rady nadzorcze działają m.in. w Niemczech, Austrii oraz w Polsce (np. Koładkiewicz, 2013). Niezależnie od wskazanych powyżej różnic między radą dyrektorów a radą nadzorczą, do podstawowych funkcji obu tych organów należą funkcje nadzorcze.
- <sup>2</sup> Na przykład w latach 2001–2002 miały miejsce spektakularne upadki takich korporacyjnych gigantów, jak Enron, WorldCom czy Adelphia w USA, a w Europie włoskiej korporacji Parmalat (w sektorze przedsiębiorstw). Z kolei w latach 2008–2009 znane amerykańskie instytucje finansowe popadły w duże kłopoty finansowe, które nie wszystkim udało się przetrwać, czego przykładem może być amerykański bank Lehman Brothers. Następstwem tych kłopotów było pojawienie się kryzysu finansowego, który objął cały świat.
- <sup>3</sup> Do bankructwa MF Global doprowadziła mało odpowiedzialna działalność jego prezesa J. Corzine. Mimo ostrzeżeń swoich współpracowników, inwestował on w europejski dług. W sumie zainwestował w niego 6,2 mld dolarów, a z kont 38 tysięcy klientów biura zniknęły pieniądze. Destrukcyjna działalność prezesa doprowadziła do utraty 1,2 mld dolarów należących do klientów MF Global (Sudak, 2011, s. 28).
- <sup>4</sup> Wywiady były prowadzone w ramach projektu badawczego realizowanego przez firmę executive search Amrop. Autorka artykułu była odpowiedzialna za merytoryczną stronę przedsięwzięcia, w tym przygotowanie narzędzia badawczego, prowadzenie wywiadów oraz przygotowanie raportu z badań. W skład zespołu prowadzącego wywiady wchodziłi, oprócz autorki, Tomasz Magda (Partner Zarządzający) oraz Rafał Andrzejewski (Partner).
- <sup>5</sup> Dominację funkcji nadzoru i kontroli w pracy rad nadzorczych w polskich spółkach potwierdzają na przykład wyniki badań J. Jeżaka i L. Bohdanowicza. Z ich badań wynika, że rady nadzorcze skoncentrowane są głównie na takich funkcjach kontrolnych, jak: ocena wyników pracy zarządu czy zatwierdzanie strategii spółki. W dużo słabszym stopniu, zdaniem badanych respondentów, rady uczestniczą

- w procesie tworzenia strategii czy doradzają zarządowi (Jeżak i Bohdanowicz, 2005, s. 109–110).
- 6 Kwestia składu rady, w tym kwalifikacji i kompetencji członków polskich rad, była już analizowana we wcześniejszych badaniach np. K. Karczmarczuka (2000, s. 135), S. Rudolfa i in., (2002, s. 58–59), J. Jeżaka i L. Bohdanowicza (2005, s. 113–119), P. Urbanka (2008, s. 186) oraz Szuldrzyńskiego (2013, s. 11–20)
  - 7 Warto w tym miejscu dodać, że waga posiadania odpowiedniej ilości czasu przez członka rady została dostrzeżona przez autorów Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW, którzy m.in. zalecają, aby członek rady nadzorczej był „w stanie poświęcić niezbędną ilość czasu na wykonywanie swoich obowiązków” (GPW, 2012, Rekomendacje I, pkt 6 oraz wcześniejsze wersje tego dokumentu). Ważę tego czynnika dla jakości pracy rady podkreśla także G. Domański i M. Jagielska (2011, s. 42). Znaczenie dostępności czasowej członków rad pośrednio też potwierdzili przewodniczący rad nadzorczych uczestniczący w badaniach J. Jeżaka i L. Bohdanowicza, umieszczając „przygotowanie się członków rad na posiedzenia rad do poszczególnych posiedzeń” na trzeciej pozycji zbudowanej przez siebie listy czynników warunkujących efektywną pracę rady nadzorczej (Jeżak i Bohdanowicz, 2005, s. 111).

### Bibliografia

- Carter, C.B. i Lorsch, J.W. (2004). *Back to the Drawing Board*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, J.H., Schrooman, F.D. i Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20–47.
- Domański, G. i Jagielska, M. (2011). *Rada nadzorcza spółki akcyjnej. Powoływanie, kompetencje, funkcjonowanie – aspekty prawne*. Warszawa: LEX a Wolters Kluwer business.
- Donaldson, L. i Davis, J.H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16 (1), 49–62.
- Eisenhardt, K.M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy Management Review*, 14 (1), 57–74.
- Eisenhardt, K.M. (1989b). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550.
- Fama, E.F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88 (21), 289–307.
- Fama, E.F. i Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, XXVI, 301–325.
- GPW. (2012). *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW (obowiązują od 1.01.2013)*. Załącznik do Uchwały Nr 19/1307/2012 Rady Giełdy. Warszawa: GPW.
- Hill, C.W.L. i Jones, T.M. (1992). Stakeholder – Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131–154.
- Hillman, A. i Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Journal*, 28 (3), 383–396.
- Jensen, M.C. i Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, (3), 305–360.
- Jeżak, J. (2010). *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Jeżak, J. i Bohdanowicz, L. (2005). Struktura i formy sprawowania władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie przewodniczących rad nadzorczych badanych spółek. W: J. Jeżak (red.), *Struktura u formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych* (s. 93–122). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Johnson, J.L., Daily, C.M. i Ellstrand, A.E. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22 (3), 409–438.
- Karczmarczuk, K. (2000). Struktura własności a efektywność nadzoru właścicielskiego. W: S. Rudolf (red.), *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych* (s. 129–139). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Koładkiewicz, I. (2013). *Rady nadzorcze – dobre praktyki ładu korporacyjnego. Doświadczenia polskie i zagraniczne*. Warszawa: Poltext.
- Kotarbiński, T. (2000). *Dziela wszystkie. Traktat o dobrej robocie*. Wrocław, Warszawa, Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- MacQuarrie, C. (2010). Theoretical saturation. W: A.J. Mills, G. Durepos i E. Wiebe (red.), *Encyclopedia of Case Study Research* (s. 927–929). Sage Publications.
- Muth, M.M. i Donaldson, L. (1998). Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach. *Corporate Governance. International Review*, 6 (1), 5–27.
- Oplustil, K. (2010). *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (Corporate Governance) w spółce akcyjnej*. Warszawa: C.H. Beck.
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors. The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 218–228.
- Roche, O.P. (2009). *Corporate Governance and Organization Life Cycle*. Amherst: Cambria Press.
- Stiles, P. (2001). The Impact of the Board Strategy: An Empirical Examination. *Journal of Management Studies*, 38 (5), 627–650.
- Sudak, I. (2011). Szef MF Global: Nie wiem gdzie są pieniądze klientów. *Gazeta Wyborcza*, (09.12.2011).
- Sundaramurthy, C. i Lewis, M. (2003). Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. *Academy of Management Review*, 397–415.
- Szuldrzyński, K., Koładkiewicz, I. i Magda, T. (2013). *Rady nadzorcze 2013. Skuteczność rad nadzorczych w spółkach publicznych notowanych na GPW*. Warszawa: PwC i AMROP.
- Urbanek, P. (2008). Ewolucja funkcji rad nadzorczych w polskich spółkach publicznych. W: S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa* (s. 177–200). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Zieleniewski, J. (1965). *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.