

Marek Matejun

*Institut Zarządzania
Politechnika Łódzka*

WPLYW KONFLIKTÓW MIĘDZY ZARZĄDEM A ORGANAMI NADZORU WŁAŚCICIELSKIEGO NA SYTUACJĘ ZAWODOWĄ KIEROWNICTWA NACZELNEGO SZCZEBŁA

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

1. Występowanie konfliktów w układzie zarząd - akcjonariusze i rada nadzorcza

Wraz ze wzrostem znaczenia spółek kapitałowych, jako form organizacyjno-prawnych prowadzenia działalności gospodarczej, nastąpiło zjawisko rozdzielenia funkcji właścicielskich od menedżerskich. Wynika ono zarówno z trudności w zapewnieniu sprawnego zarządzania spółką przez rozproszony akcjonariat, jak również ze wzrostu znaczenia profesjonalnej wiedzy i umiejętności menedżerskich w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Powszechne zatem staje się zatrudnianie "najemnych" menedżerów do prowadzenia spraw spółki w imieniu i na rzecz właścicieli, co implikuje wiele konsekwencji dla systemu sprawowania władzy i zarządzania w spółkach kapitałowych.

Kadra kierownicza naczelnego szczebla w warunkach rozproszonej własności posiada znaczną swobodę działania i dysponowania własnością akcjonariuszy (udziałowców). Do grona menedżerów naczelnego szczebla (*top management*) zalicza się najczęściej członków zarządu przedsiębiorstwa, jednak w niektórych większych organizacjach, o rozbudowanych strukturach organizacyjnych (np. struktury dywizjonalne) do tej kategorii zaliczana jest też dyrekcja zakładów, filii czy oddziałów przedsiębiorstwa [J. Penc 1998, s. 81].

Samodzielne sprawowanie zarządu nad działalnością spółki oraz znaczne uprawnienia decyzyjne, a z drugiej strony bliska współpraca zarządu przedsiębiorstwa z organami nadzoru właścicielskiego mogą prowadzić do pojawiania się pewnych konfliktów w układzie zarząd - właściciele i rada

nadzorcza. Występowanie nieporozumień w tym układzie może wpływać niekorzystnie na pewne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, utrudniać realizację interesów właścicieli, jak również wpływać na stabilność pracy oraz sytuację zawodową kierownictwa naczelnego szczebla w przedsiębiorstwie. Problem występowania konfliktów między wymienionymi grupami interesów poruszany jest na gruncie teorii władania (nadzoru) korporacyjnego (*corporate governance*) np. w obszarze teorii agencji, czy teorii hegemonii menedżerskiej.

Teoria agencji zwraca uwagę na zapewnienie właściwego współdziałania w układzie pryncypał – agent oraz na możliwości występowania określonych konfliktów w tym układzie. J. Koładkiewicz wyróżnia dwie podstawowe grupy konfliktów powstających na tle problemu agencji [J. Koładkiewicz 1999, s. 46]. Pierwsza dotyczy sytuacji, gdy potrzeby lub cele pryncypała i agenta są sprzeczne oraz gdy dokonywana przez pryncypała ocena pracy wykonywanej przez agenta napotyka na znaczne trudności i jest dość kosztowna. Druga grupa konfliktów dotyczy kwestii podziału ryzyka pomiędzy pryncypałem i agentem z uwagi na ich zróżnicowane preferencje oraz możliwości i czas docierania do odpowiednich informacji.

W spółkach kapitałowych nie jest często możliwe sprawowanie przez właścicieli w sposób bezpośredni nadzoru nad zgodnymi z ich celami sposobami gospodarowania kapitałem spółki. W wyniku tego, przy sprzyjającym braku aktywnego zainteresowania akcjonariuszy losami organizacji, najemni menedżerowie zyskują dużą swobodę działań i podejmowania decyzji dotyczących różnorodnych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Kadra zarządzająca może w swoich działaniach dążyć do uzyskania dużej autonomii w sprawowaniu zarządu i realizacji swoich celów, często sprzecznych z oczekiwaniami inwestorów i innych grup interesariuszy. Takie działania mogą przybierać następujące formy [M. Aluchna, A. Słomka 2001, s.14]:

- występowania znacznych różnic w wynagradzaniu menedżerów i grup interesariuszy,
- nieuczciwego przywłaszczenia majątku przedsiębiorstwa,
- niewłaściwego gospodarowania środkami spółki,
- uchylania się od wykonywania powierzonych obowiązków,
- niechęci do podejmowania ryzyka dla dobra spółki,
- tendencji do krótkowzroczności w zarządzaniu firmą,
- chęci pozostawania na swoim stanowisku, pomimo braku faktycznych kompetencji do sprawowania funkcji,
- dążenie do wzrostu i rozwoju spółki wynikające z chęci zaspokojenia własnych ambicji i uzyskania korzyści.

R.W. Masulis wskazuje, że konflikty pomiędzy akcjonariuszami a kierownictwem biorą się stąd, że menedżerowie preferują następujące sytuacje [R. W. Masulis 1988, s. 48]:

- większy poziom konsumpcji i mniejszą intensywność pracy, ponieważ te

elementy nie wpływają na obniżenie ich wynagrodzeń lub zmniejszenie wartości rynkowej ich prywatnych udziałów w akcjach firmy,

- inwestycje mniej ryzykowne w celach zmniejszenia prawdopodobieństwa bankructwa przedsiębiorstwa, które może wpłynąć na ich prestiż zawodowy, bieżące i przyszłe wynagrodzenie oraz spowodować znaczne obniżenie wartości rynkowej mało zdywersyfikowanych portfeli ich akcji,
- inwestycje o krótkim horyzoncie czasowym kosztem bardziej zyskowych przedsięwzięć inwestycyjnych długookresowych,
- minimalizowanie konieczności ograniczenia zatrudnienia, które wzrasta wraz ze zmianami kontroli przedsiębiorstwa.

Zarządy spółek dążą często do powiększenia rozmiarów firmy, gdyż wynagrodzenie i prestiż zawodowy kierownictwa naczelnego są powiązane z wielkością przedsiębiorstwa chociaż może to być niekorzystne z punktu widzenia interesów akcjonariuszy. Może powstać więc konflikt interesów pomiędzy dążącymi do ekspansji dyrektorami a akcjonariuszami chcącymi maksymalizować wartość rynkową posiadanych akcji.

Konflikty dotyczące zróżnicowanego podejścia pryncypała i agenta do kwestii ryzyka wynikają z odmiennych preferencji przy wyborze poziomu i sposobu podejmowania ryzykownych decyzji i działań. Występowanie różnic w oszacowaniu ryzyka tłumaczy się często asymetrią informacji przejawiającą się w nierównym dostępie akcjonariuszy i menedżerów do danych na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa. Menedżerowie ze względu na centralną rolę odgrywaną w przedsiębiorstwie i charakter pełnionych funkcji znajdują się w samym środku spraw i zjawisk dziejących się w przedsiębiorstwie i dzięki temu mają dostęp do dokładnych i szczegółowych informacji ekonomiczno – finansowych, produkcyjnych, handlowych, kadrowych i innych. Mogą oni więc szybciej interpretować te informacje, formułować określone wnioski i wykorzystywać je na swoją korzyść.

Przyczyną konfliktów mogą być znaczne różnice w wynagrodzeniu kierownictwa i akcjonariuszy. Menedżerowie najwyższego szczebla otrzymują zagwarantowane wynagrodzenie w postaci pensji. Inwestorom przysługuje natomiast wynagrodzenie z zasobów firmy pozostałych po spłacie zobowiązań. Jest ono ściśle uzależnione od wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, przez co akcjonariusze preferują przedsięwzięcia, nawet ryzykowne, które obiecują wysoki zysk. Niepowodzenie takich inwestycji może jednak zakończyć karierę menedżerów ponoszących odpowiedzialność za ich nieudolną realizację. Dlatego też kierownictwo preferuje decyzje i działania, które minimalizują ryzyko bankructwa, jak na przykład finansowanie działalności z wypracowanego zysku, nie zaś z zaciągniętych kredytów. Taka postawa może sprawiać, że spółka osiąga przeciętnie gorsze wyniki, niżby uzyskiwał sam właściciel [M. Hessel 1995, s. 31].

Menedżerowie realizując zarządzanie organizacją wykorzystują majątek spółki, który został sfinansowany przez właścicieli lub też wypracowany w wyniku właściwego gospodarowania i osiągnięcia dobrych wyników finansowych. Taki podział sprzyjać może niewłaściwemu wykorzystywaniu przez menedżerów majątku firmy, a nawet nieuczciwemu przywłaszczaniu przez nich zasobów organizacji. W przypadku złożonych i organizacyjnie rozbudowanych przedsiębiorstw znacznie utrudniona jest kontrola zasobów majątkowych organizacji, przez co istnieje niebezpieczeństwo opóźnionego wykrycia nadużyć ze strony kadry zarządzającej.

Wpływ na występowanie niepożądanych zjawisk ma również niewłaściwy dobór członków rad nadzorczych i zarządów, którzy nie posiadają odpowiednich kompetencji do zarządzania organizacją, a jedynie lojalność i dyspozycyjność względem właścicieli [B. Nogalski, J. Rybicki 2001, s. 18]. Tak powołane osoby mogą uchylać się od wykonywania powierzonych obowiązków. Istotny wpływ na rozwój negatywnych kierunków działania mogą mieć też powiązania polityczne i biznesowe właścicieli i interesariuszy zewnętrznych.

Kolejnym problemem może być krótkowzroczność działań i decyzji kierownictwa, na co zasadniczy wpływ ma ograniczony termin ich zatrudnienia i przez to brak możliwości skorzystania z odległych efektów swoich decyzji. Sytuacja taka wynika z rozbieżności w postrzeganiu horyzontu czasowego pomiędzy zarządem a akcjonariuszami. Inwestorzy są zainteresowani częściej podnoszeniem rentowności w długoterminowej perspektywie, natomiast kierownicy mogą skupić się na osiągnięciu korzystnych wyników tylko podczas swojej kadencji, nie myśląc o rentowności przedsiębiorstwa po odejściu z firmy.

Kierownicy starają się również często zapewnić sobie maksymalnie długi okres korzystnego zatrudnienia w firmie, co związane jest zwykle z wysokim poziomem ich gratyfikacji. Odbywa się to kosztem efektywności i realizacji celów akcjonariuszy, bowiem ich działania są wówczas nakierowane na systematyczne uzyskiwanie pożądaných wyników, z czym często związane jest tworzenie odpowiednich rezerw, im głównie znanych. Z drugiej strony, ich starania mogą skupiać się również na uzyskiwaniu maksymalnie dobrych efektów w perspektywie średniookresowej (3-4 lata), kosztem wyników w dłuższym okresie. Działania takie są podejmowane w celu zdobycia uznania środowiska, z czym wiążą się bardziej intratne propozycje pracy od innych właścicieli [H. Ber, G. Osobert-Pociecha, H. Jagoda 1996, s. 17].

Trudności w kontrolowaniu kadry zarządzającej, a co za tym idzie, sytuacja sprzyjająca występowaniu konfliktów wynika z faktu sprawowania nadzoru w warunkach asymetrii informacji [M. Aluchna, A. Słomka 2001, s.15]. Wnikliwsza kontrola kadry zarządzającej, czy to przez radę nadzorczą, czy przez interesariuszy, wymaga posiadania właściwej i prawdziwej informacji, o którą jednak nie jest zbyt łatwo. Informacje takie bowiem znajdują się w posiadaniu

menedżerów, którzy mają możliwość manipulacji i przekazywania informacji sprzyjających ich reputacji.

Należy podkreślić, że konflikty pojawiające się w układzie zarząd – organy nadzoru właścicielskiego **nie są nieodłączną cechą spółek kapitałowych**. Praktyka gospodarcza dostarcza jednak wielu przykładów takich konfliktów. Na forum publicznym nagłaśnia się z reguły sprawy dotyczące największych grup kapitałowych i przedsiębiorstw. Nie oznacza to jednak wcale, że na konfliktach tych nie tracą spółki zależne, czy inne podmioty, zaangażowane w działalność największych firm. Ponadto w dużym stopniu wśród inwestorów i akcjonariuszy naruszone zostaje poczucie zasad etycznych obowiązujących w biznesie, jak również wiara w moc obowiązujących regulacji prawnych i praworządność.

2. Wyniki badań ankietowych

W 2003 roku w Instytucie Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto wstępne badania ankietowe na temat kształtowania się relacji pomiędzy sferą własności i zarządzania w spółkach kapitałowych. Zastosowanym narzędziem badawczym był obszerny kwestionariusz ankietowy, który przekazano drogą elektroniczną lub pocztową do około 500 spółek kapitałowych. Respondentami ankiety byli prezesi lub członkowie zarządów badanych podmiotów gospodarczych. Uzyskano zwrot 58 kwestionariuszy, z czego do ostatecznego opracowania zakwalifikowano 43 ankiety.

Podstawowym celem badań było określenie kształtu i kierunków relacji zachodzących pomiędzy udziałowcami a kadrą zarządzającą w spółkach kapitałowych oraz uzyskanie opinii kadry kierowniczej najwyższego szczebla na temat wpływu tych relacji na sprawność zarządzania, sytuację zawodową menedżerów oraz na efektywność funkcjonowania i rozwój tych spółek. W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczące występowania i kształtowania się określonych napięć i konfliktów pomiędzy zarządem a organami nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych oraz wpływem powyższych relacji na pewne elementy jakościowe pracy kierownictwa, takie, jak wynagrodzenie, samodzielność działania, czy pozycja w relacjach z organami nadzoru właścicielskiego.

Badania objęły kadrę kierowniczą najwyższego szczebla w 43 spółkach kapitałowych, w tym 17 spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (40% respondentów) oraz 26 spółkach akcyjnych (60% respondentów). Większość spółek posiada swoją siedzibę w województwie łódzkim (47%) oraz w województwie śląskim (12%). W próbie dominują spółki zajmujące się działalnością usługową (47%) oraz handlową (23%). Pozostałą część stanowią firmy produkcyjne i budowlane. Większość spółek to podmioty małe, zatrudniające do 49 osób (40%), 35% firm zatrudnia do 249 osób, a duże

Źródło: Matejun M., Wpływ konfliktów między zarządem, a organami nadzoru właścicielskiego na sytuację zawodową kierownictwa naczelnego szczebla, [w:] Stabryła A. (red.) Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, Tom. 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 31-43.

przedsiębiorstwa, zatrudniające powyżej 250 osób stanowią 21% próby. Rada nadzorcza występuje w 67% badanych podmiotów.

W zdecydowanej większości podmiotów (72%) członkowie zarządu są jednocześnie współnikami/akcjonariuszami przedsiębiorstwa. Identyfikacja funkcji właścicielskich i menedżerskich jest zdecydowanie silniejsza w spółkach mniejszych. W podmiotach zatrudniających więcej pracowników można zauważyć większy zakres pełnej odrębności własności od zarządzania, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.

Identyfikacja funkcji właścicielskich i menedżerskich w analizowanych spółkach

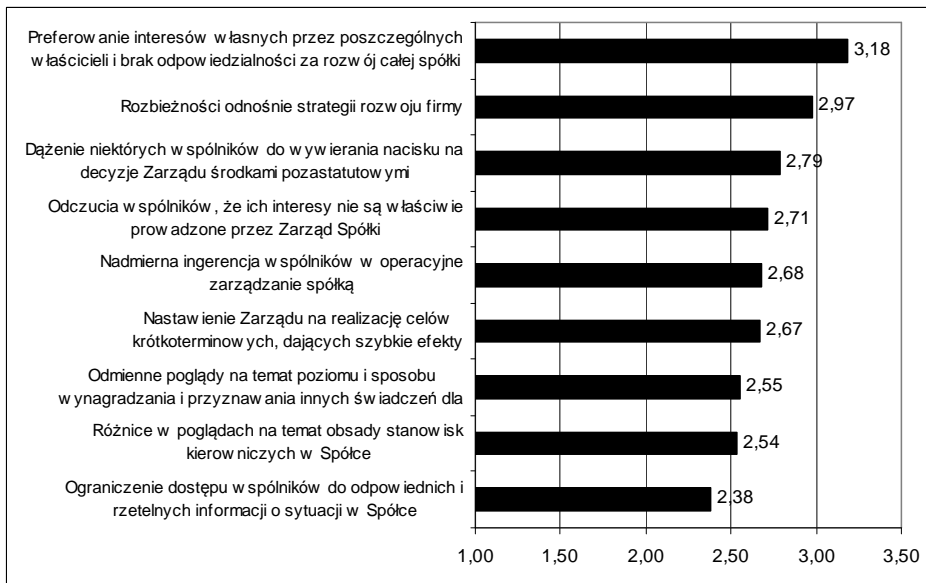
Liczebność zatrudnienia	Identyfikacja funkcji właścicielskich i menedżerskich (w %)	Rozdział własności od zarządzania (w %)
do 49 osób	76	24
od 50 do 249	73	27
powyżej 249	56	44

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

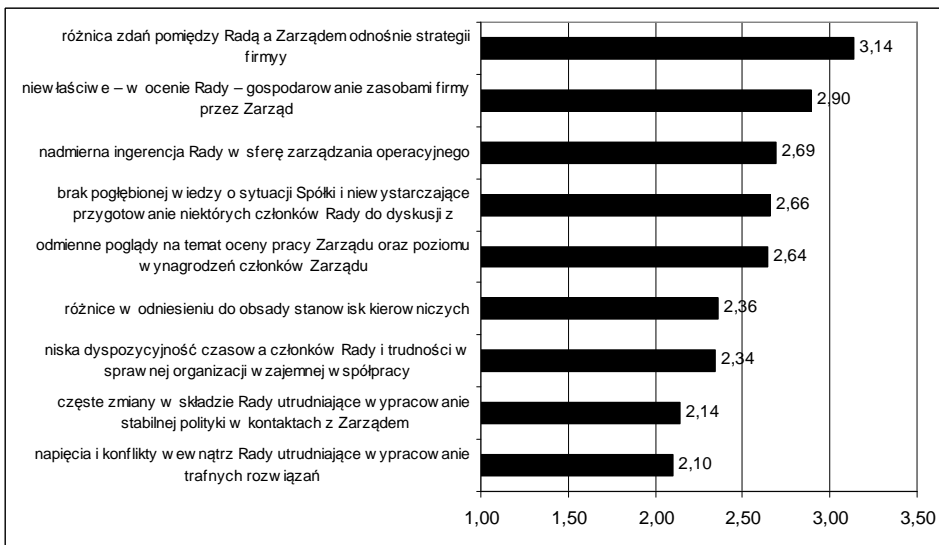
Rozwiązanie takie umożliwia zachowanie klarownych relacji w układzie własność - zarządzanie. Może jednak wywoływać szereg konsekwencji i zagrożeń właściwych dla spółek kapitałowych o rozproszonej własności, takich jak przesunięcie kontroli nad spółką w stronę zawodowych menedżerów, nieporozumienia w sferze dysponowania majątkiem spółki dla celów osobistych, różnice w zakresie kształtowania kierunków rozwoju spółki itd. [S. Lachiewicz, M. Matejun 2004, s. 508].

W ankiecie respondenci zostali poproszeni o wskazanie ważności określonych sytuacji powodujących napięcia i konflikty pomiędzy zarządem a organami nadzoru właścicielskiego w skali od 1 (niska ważność) do 5 (wskazanie bardzo wysokiej ważności). Na pytanie dotyczące przyczyn powstawania napięć i konfliktów pomiędzy **zarządem a akcjonariuszami i udziałowcami** w analizowanych spółkach, respondenci najsilniej wskazywali na sytuację, w której właściciele stawiają interesy własne ponad interesy spółki i uchylają się od odpowiedzialności za rozwój przedsiębiorstwa oraz rozbieżności odnośnie strategii firmy. Średnią ważność wskazań poszczególnych przyczyn powstawania konfliktów między zarządem a właścicielami we wszystkich badanych przedsiębiorstwach przedstawiono na rysunku 1.

Źródło: Matejun M., Wpływ konfliktów między zarządem, a organami nadzoru właścicielskiego na sytuację zawodową kierownictwa naczelnego szczebla, [w:] Stabryła A. (red.) Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, Tom. 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 31-43.



Rys. 1. Przyczyny napięć i konfliktów pomiędzy zarządem a właścicielami spółki
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 2. Przyczyny napięć i konfliktów pomiędzy zarządem a radą nadzorczą
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Źródło: Matejun M., Wpływ konfliktów między zarządem, a organami nadzoru właścicielskiego na sytuację zawodową kierownictwa naczelnego szczebla, [w:] Stabryła A. (red.) Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, Tom. 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 31-43.

Napięcia pomiędzy **zarządem przedsiębiorstwa a radą nadzorczą** w opinii respondentów wynikają przede wszystkim z różnicy zdań w podejściu do określonych problemów strategicznych firmy (np. skala i kierunki inwestycji, polityka finansowa), jak również w przypadku niewłaściwego gospodarowania zasobami firmy przez zarząd. Średnią siłę wskazań poszczególnych przyczyn powstawania konfliktów między zarządem a radą nadzorczą we wszystkich badanych przedsiębiorstwach przedstawiono na rysunku 2.

W celu określenia skali konfliktów pomiędzy członkami zarządu i organami nadzoru właścicielskiego w poszczególnych spółkach obliczono średnią siłę wskazań dla wszystkich przyczyn powstawania napięć w każdym przedsiębiorstwie. W ten sposób otrzymano średnią wartość skali konfliktów w spółce. Następnie wyodrębniono przedsiębiorstwa, w których występuje niski (średnia siła wskazań poszczególnych przyczyn konfliktów dla przedsiębiorstwa wynosi od 1 do 2,5), średni (powyżej 2,5 i poniżej 3,5) lub wysoki (od 3,5 do 5) poziom konfliktów pomiędzy tymi organami. Podział badanych przedsiębiorstw według powyższego kryterium przedstawia tabela 2.

Tabela 2.

Występowanie określonego poziomu konfliktów pomiędzy zarządem a właścicielami i radą nadzorczą w analizowanych podmiotach

Poziom konfliktów	Liczba poszczególnych poziomów konfliktów	
	zarządu z właścicielami	zarządu z radą nadzorczą
niski	30%	46%
średni	50%	36%
wysoki	20%	18%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie otrzymanych wyników podjęto analizę wpływu poziomu konfliktów na pewne elementy jakościowe pracy kierownictwa, takie, jak: wynagrodzenie, świadczenia pozapłacowe, możliwość szkoleń i rozwoju zawodowego, ocena pozycji zarządu w relacjach z właścicielami, a także możliwość realizacji przez badanych członków zarządu własnych koncepcji i usprawnień.

Wyniki wskazują, że subiektywna ocena sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia wynagrodzenia jest wyraźnie wyższa w przedsiębiorstwach, w których poziom konfliktów, zarówno z właścicielami, jak i z radą nadzorczą jest niższy (tabela 3). Natomiast menedżerowie z firm o większej skali napięć i konfliktów mniej korzystnie oceniają swoje wynagrodzenie.

Źródło: Matejun M., Wpływ konfliktów między zarządem, a organami nadzoru właścicielskiego na sytuację zawodową kierownictwa naczelnego szczebla, [w:] Stabryła A. (red.) Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, Tom. 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 31-43.

Tabela 3.

Wpływ konfliktów w spółce na ocenę poziomu otrzymywanego wynagrodzenia

Poziom konfliktów zarządu z		Ocena poziomu otrzymywanego wynagrodzenia				
		niska			wysoka	
		1	2	3	4	5
właścicielami	niski	0%	8%	33%	50%	8%
	średni	5%	26%	42%	21%	5%
	wysoki	0%	38%	38%	25%	0%
radą nadzorczą	niski	8%	31%	23%	31%	8%
	średni	0%	0%	44%	44%	11%
	wysoki	0%	40%	60%	0%	0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4.

Wpływ konfliktów w spółce na ocenę sytuacji zawodowej członków z punktu widzenia świadczeń pozapłacowych

Poziom konfliktów zarządu z		Ocena sytuacji zawodowej z punktu widzenia świadczeń pozapłacowych (np. samochód służbowy, fundusz reprezentacyjny)				
		niska			wysoka	
		1	2	3	4	5
właścicielami	niski	25%	0%	33%	25%	17%
	średni	11%	37%	32%	16%	5%
	wysoki	38%	25%	25%	13%	0%
radą nadzorczą	niski	23%	15%	46%	8%	8%
	średni	22%	11%	22%	33%	11%
	wysoki	20%	80%	0%	0%	0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podobnie, w przypadku oceny sytuacji zawodowej z punktu widzenia świadczeń pozapłacowych, takich, jak np. samochód służbowy, czy fundusz reprezentacyjny, menedżerowie ze spółek o niższym poziomie konfliktów

Źródło: Matejun M., Wpływ konfliktów między zarządem, a organami nadzoru właścicielskiego na sytuację zawodową kierownictwa naczelnego szczebla, [w:] Stabryła A. (red.) Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, Tom. 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 31-43.

wydają subiektywnie wyższą ocenę. Wyraźna zależność widoczna jest w przypadku analizy skali konfliktów z radą nadzorczą, gdzie w spółkach o wysokim poziomie tych napięć wszyscy menedżerowie oceniają źle i bardzo źle swoją sytuację zawodową w tym zakresie (tabela 4).

Trudno jednoznacznie poddać analizie zależność oceny zawodowej menedżerów z punktu widzenia możliwości podnoszenia kwalifikacji i rozwoju zawodowego od poziomu konfliktów. W tym przypadku odpowiedzi rozkładają się raczej równomiernie (tabela 5), co w świetle wyżej przytoczonych wyników wskazuje, że poziom konfliktów przekłada się bardziej wyraźnie na bezpośrednie materialne gratyfikacje członków zarządu.

Tabela 5.

Wpływ konfliktów w spółce na ocenę sytuacji zawodowej członków zarządu z punktu widzenia możliwości szkoleń, podnoszenia kwalifikacji i rozwoju zawodowego

Poziom konfliktów zarządu z		Ocena sytuacji zawodowej z punktu widzenia możliwości szkoleń, podnoszenia kwalifikacji i rozwoju zawodowego				
		niska				wysoka
		1	2	3	4	5
właścicielami	niski	25%	17%	17%	42%	0%
	średni	11%	16%	53%	11%	11%
	wysoki	13%	38%	25%	0%	25%
radą nadzorczą	niski	15%	23%	38%	15%	8%
	średni	0%	0%	44%	33%	22%
	wysoki	20%	20%	20%	20%	20%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Członkowie zarządów przedsiębiorstw o niższej skali konfliktów zarówno z właścicielami, jak i radą nadzorczą, nieco lepiej oceniają swoją sytuację zawodową z punktu widzenia swojej pozycji w relacjach z akcjonariuszami (udziałowcami) przedsiębiorstwa (tabela 6).

Bardzo wyraźnie natomiast rysuje się zależność oceny sytuacji zawodowej menedżerów z punktu widzenia samodzielności działania, możliwości realizacji własnych koncepcji i usprawnień (tabela 7). W tym zakresie menedżerowie ze spółek o niższej skali konfliktów zdecydowanie częściej wskazują na wyższą samodzielność działania.

Źródło: Matejun M., Wpływ konfliktów między zarządem, a organami nadzoru właścicielskiego na sytuację zawodową kierownictwa naczelnego szczebla, [w:] Stabryła A. (red.) Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, Tom. 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 31-43.

Tabela 6.

Wpływ konfliktów w spółce na ocenę sytuacji zawodowej członków zarządu z punktu widzenia pozycji zarządu w relacjach z akcjonariuszami (udziałowcami)

Poziom konfliktów zarządu z		Ocena sytuacji zawodowej z punktu widzenia pozycji zarządu w relacjach z akcjonariuszami (udziałowcami)				
		niska				wysoka
		1	2	3	4	5
właścicielami	niski	0%	17%	17%	25%	42%
	średni	0%	5%	21%	26%	47%
	wysoki	0%	14%	29%	43%	14%
radą nadzorczą	niski	0%	8%	23%	15%	54%
	średni	0%	0%	33%	33%	33%
	wysoki	0%	20%	20%	40%	20%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 7.

Wpływ konfliktów w spółce na ocenę sytuacji zawodowej członków zarządu z punktu widzenia możliwości realizacji własnych koncepcji i usprawnień

Poziom konfliktów zarządu z		Ocena sytuacji zawodowej z punktu widzenia możliwości realizacji własnych koncepcji i usprawnień				
		niska				wysoka
		1	2	3	4	5
właścicielami	niski	8%	0%	8%	50%	33%
	średni	0%	11%	16%	32%	42%
	wysoki	0%	13%	25%	38%	25%
radą nadzorczą	niski	0%	0%	8%	54%	38%
	średni	0%	0%	11%	44%	44%
	wysoki	0%	20%	40%	20%	20%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Powyższe wyniki wskazują na istotne zależności pomiędzy niektórymi cechami jakościowymi sytuacji zawodowej menedżerów naczelnego szczebla w

Źródło: Matejun M., Wpływ konfliktów między zarządem, a organami nadzoru właścicielskiego na sytuację zawodową kierownictwa naczelnego szczebla, [w:] Stabryła A. (red.) Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, Tom. 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 31-43.

spółkach kapitałowych a skalą konfliktów pomiędzy zarządem i organami nadzoru właścicielskiego w przedsiębiorstwie. Poziom konfliktów bardzo wyraźnie wpływa zarówno na subiektywną ocenę poziomu wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych, jak również na samodzielność działania i możliwość realizacji własnych koncepcji w zakresie zarządzania.

3. Podsumowanie

Problem występowania napięć i konfliktów pomiędzy zarządem a organami nadzoru właścicielskiego wywołuje istotne skutki dla oceny pewnych parametrów charakteryzujących sytuację zawodową menedżerów najwyższego szczebla. W niniejszym artykule, ze względu na pilotażowy charakter badań, przedstawiono jedynie wybrane zagadnienia dotyczące tego problemu. Badania wymagają kontynuacji i być może dostarczą wniosków bardziej szczegółowych, uwzględniających ponadto zmiany oceny poszczególnych parametrów w czasie, co pozwoli na ocenę rozwoju sytuacji w zakresie wpływu poziomu konfliktów w spółkach kapitałowych na sytuację zawodową menedżerów naczelnego szczebla.

Bibliografia

1. Aluchna M., Słomka A., *Geneza rozwoju koncepcji nadzoru korporacyjnego (I). Teoria agencji*, "Przegląd Organizacji" nr 9/2001.
2. Ber H., Osobert-Pociecha G., Jagoda H., *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1996.
3. Lachiewicz S., Matejun M., *Zakres i skutki identyfikacji funkcji właścicielskich i menedżerskich w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, pod red. S. Rudolfa, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
4. Masulis R.W., *The Debt/Equity Choice*, Ballinger Publishing Company, Cambridge 1988
5. *Nadzór korporacyjny. Perspektywa międzynarodowa*, J. Koładkiewicz (oprac.), Poltext, Warszawa 1999
6. Nogalski B., Rybicki J., *Kultura nadzoru korporacyjnego*, "Przegląd Organizacji" nr 9/2001.
7. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
8. *W poszukiwaniu skutecznej rady czyli o kontroli spółek akcyjnych w gospodarce rynkowej*, pod red. M. Hessela, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.

Źródło: Matejun M., Wpływ konfliktów między zarządem, a organami nadzoru właścicielskiego na sytuację zawodową kierownictwa naczelnego szczebla, [w:] Stabryła A. (red.) Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, Tom. 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 31-43.

The Impact of Conflicts between Management and Institutions of Corporate Governance upon Professional Situation of Top Managers

Growing importance of joint stock companies as organizational and legal forms of economic activity has been accompanied by separation of ownership functions from managerial functions. It is resulting from difficulties of effective management by dispersed shareholders and from growing importance of managerial competences in managing a company. The aim of the paper is to present the impact of conflicts between management and institutions of corporate governance upon professional situation of top managers.