

MAREK MATEJUN

Katedra Zarządzania
Politechniki Łódzkiej

OCENA ROZWIĄZAŃ KSZTAŁTUJĄCYCH ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZARZĄDU SPÓŁKI KAPITAŁOWEJ

Opiniodawca: **prof. dr hab. Marek Lisiński**

Wzrost znaczenia gospodarczego spółek kapitałowych wiąże się z istotną kwestią rozdziału sfery własności od zarządzania w takich podmiotach. Sytuacja ta implikuje wiele konsekwencji dla sprawowania władzy, organizacji i zarządzania oraz kwestii ponoszenia odpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa. W artykule przedstawiono opinie menedżerów najwyższego szczebla na temat oceny rozwiązań zabezpieczających przed niekorzystnymi skutkami w zakresie odpowiedzialności zarządu spółki kapitałowej.

1. Władza i odpowiedzialność w spółkach kapitałowych

Rozwój gospodarczy świata i będąca jego konsekwencją ewolucja form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw wiąże się z przechodzeniem od własności jednoosobowej do form korporacyjnych, **będących własnością wielu akcjonariuszy lub udziałowców**, których podstawowym przejawem jest forma spółki kapitałowej. Rozwiązanie takie zmniejsza skalę ryzyka indywidualnego właściciela, umożliwiając jednocześnie znaczne zasilenie kapitałowe przedsiębiorstwa. Należy podkreślić iż dominacja spółek kapitałowych w wielu gospodarkach świata nie ma charakteru ilościowego, lecz dotyczy takich obszarów jak na przykład udział w całkowitych utargach czy zyskach netto [por. np. 4, s. 36].

Rozwoju znaczenia spółek kapitałowych towarzyszy **zjawisko rozdziału funkcji właścicielskich od sfery zarządzania** przedsiębiorstwem. Wynika ono przede wszystkim z trudności w zapewnieniu sprawnego zarządzania

spółką przez rozproszony akcjonariat, jak również 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, jak również ponoszenia odpowiedzialności za działalność przedsiębiorstwa.

Jedną z najważniejszych konsekwencji rozdziału własności od zarządzania jest wzrost zakresu władzy najemnych menedżerów, co w konsekwencji może prowadzić do powstania różnorodnych przejawów rozbieżności pomiędzy celami i oczekiwaniami właścicieli, kadrami zarządzającą oraz innymi grupami interesów (*stakeholders*). Profesjonalna kadra kierownicza posiada za zwyczaj w takich warunkach znaczną swobodę działania i dysponowania własnością udziałowców. Profesjonalni menedżerowie odpowiedzialni bezpośrednio za operatywne kierowanie firmą przejmują bowiem stopniowo coraz większe uprawnienia do podejmowania decyzji, również o charakterze strategicznym, dotyczące różnorodnych sfer działalności przedsiębiorstwa, dysponują również zyskami spółki nierozdzielonymi pomiędzy inwestorów. Menedżerowie ci, mimo znaczącej władzy faktycznej, nigdy nie byli jednak założycielami firmy, a tylko kierującymi podmiotem – są więc wynajmowani i mogą być usunięci z przedsiębiorstwa [6, s.151].

Najwyższą władzą w organizacji dysponują zawsze właściciele. Na nich w ostatecznym rozrachunku odbijają się wyniki finansowe uzyskiwane przez zarząd spółki. Dążą oni zatem do zapewnienia efektywnego zarządzania i ochrony swoich interesów powierzając radzie nadzorczej nadzór nad zarządem. Menedżerowie prowadzący sprawy spółki posiadają jednak specjalistyczną wiedzę, infrastrukturę, czas i kompetencje do prowadzenia i kontrolowania przedsiębiorstwa, co powoduje, że posiadają oni niezwykle istotny wpływ na zarządzanie i decyzje w organizacji. Obok wymienionych aspektów, ze względu na bezpośrednie sprawowanie władzy, obecność w firmie i czynne uczestnictwo w sprawach spółki, posiadają oni również szeroki zakres nieformalnych informacji dotyczących danej organizacji. W praktyce zarządzania przedsiębiorstwem często pojawia się zatem problem dotyczący faktycznego sprawowania władzy w organizacji i **ponoszenia odpowiedzialności za losy i rozwój firmy**.

W obiegowym rozumieniu **odpowiedzialność występuje jako kategoria etyczna bądź prawna**. Jest zawsze zrelatywizowana do pojęcia obowiązku, tj. zespołu norm przyjętych zwyczajowo lub ustanowionych prawnie w danym społeczeństwie (lub organizacji), które to normy przyporządkowują określonym sytuacjom życiowym człowieka określone powinności i wzory postępowania. W tym znaczeniu **przesłanką odpowiedzialności jest zachowanie niezgodne z przyjętymi wzorcami postępowania**, nakładającymi na człowieka w określonych sytuacjach społecznych obowiązek podjęcia lub zaniechania pewnych działań [5, s.117]. W zależności od kryterium przyjętego dla ustalenia odpowiedzialności rozróżnia się szereg jej rodzajów. Ze

względu na gałąź prawa wyróżnia się odpowiedzialność cywilną, karną, administracyjną, konstytucyjną itd. Pod względem tytułu odpowiedzialności odróżnia się odpowiedzialność z tytułu winy i z tytułu ryzyka. Przyjmując za kryterium stosunki, jakich dotyczy odpowiedzialność dzieli się na służbową, porządkową, dyscyplinarną. Można też mówić o odpowiedzialności jednostkowej i zbiorowej [11, s. 5].

Pojęcie odpowiedzialności występuje również na gruncie nauki organizacji i zarządzania. W klasycznym ujęciu przyjmuje się na przykład, że kierownikiem w organizacji jest ten, kto między innymi jest odpowiedzialny za więcej pracy, niż sam jest w stanie wykonać oraz ten, kto jest odpowiedzialny za przydzielenie części pracy swoim podwładnym [2, s. 7]. Wiele uwagi poświęca się tu również odpowiedzialności społecznej organizacji i jej kierownictwa [zob. np. 12, s. 40-50].

Wydaje się zatem, że pojęcie odpowiedzialności jest bardzo blisko związane z pracą menedżerów w organizacji, szczególnie zaś kierowników naczelnego szczebla, którzy w szczególny sposób **ponoszą odpowiedzialność za całokształt zarządzania organizacją** [17, s. 32]. W literaturze zwraca się uwagę, że praca tej kategorii menedżerów jest przedsięwzięciem niezwykle odpowiedzialnym, stresującym oraz wyczerpującym psychicznie i fizycznie [10, s. 305]. **Do grupy menedżerów naczelnego szczebla** (*top management*) zalicza się najczęściej członków zarządu przedsiębiorstwa. W niektórych większych i bardziej złożonych organizacjach, o rozbudowanych strukturach organizacyjnych (np. strukturach sektorowych, dywizjonalnych) do tej kategorii zaliczana jest również dyrekcja zakładów, filii czy oddziałów przedsiębiorstwa [13, s. 81].

Uczestnicząc w procesie zarządzania przedsiębiorstwem menedżerowie muszą liczyć się z pociągnięciem do odpowiedzialności w przypadku popełnienia błędów. Wśród rodzajów odpowiedzialności z którymi stykają się członkowie zarządu spółki kapitałowej można wymienić między innymi:

- **Odpowiedzialność cywilną.** Regulowana na gruncie przepisów kodeksu spółek handlowych obejmuje odpowiedzialność wobec samej spółki jak również wobec jej wierzycieli. Członkowie zarządu **odpowiadają wobec spółki** między innymi za każdą szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami umowy spółki (statutu), chyba że nie ponoszą winy, przy czym zasadą jest, że osoby te powinny przy wykonywaniu swoich obowiązków dołożyć staranności wynikającej z zawodowego charakteru ich działalności [18, art. 293 i 483]. Członkowie zarządu ponoszą **odpowiedzialność wobec wierzycieli spółki**, w przypadku gdy umyślnie lub przez niedbalstwo podali fałszywe dane w oświadczeniu składanym sądowi rejestrowemu o wniesieniu do spółki wkładów na pokrycie kapitału zakładowego w wymaganej przez prawo wysokości. Dodatkowo, w spółce z o.o. członkowie zarządu odpowiadają solidarnie za zobowiązania spółki, w przypadku gdy egzekucja przeciwko spółce okazała się

bezskuteczna, a zatem w sytuacji, gdy spółka nie jest w stanie sama spłacić swoich zobowiązań [18, art. 299].

- **Odpowiedzialność za zobowiązania podatkowe i publicznoprawne spółki.** Jest uzupełnieniem odpowiedzialności cywilnej, uregulowanym przepisami ordynacji podatkowej. Co do zasady, za zaległości podatkowe spółek handlowych odpowiadają solidarnie całym swoim majątkiem członkowie zarządu, jeżeli egzekucja z majątku spółki okazała się w całości lub w części bezskuteczna [19, art. 116]. Członkowie zarządu odpowiadają tu za zaległości podatkowe spółki, za podatki pobrane i nie wpłacone, za odsetki za zwłokę od zaległości podatkowych oraz za koszty postępowania egzekucyjnego [9, s. 30].
- **Odpowiedzialność karną.** Ten zakres odpowiedzialności regulowany jest również w kodeksie spółek handlowych. Członkowie zarządu mogą odpowiadać karnie między innymi za działanie na szkodę spółki, niezgłoszenie upadłości spółki, ogłaszanie nieprawdziwych danych o spółce, czy dopuszczenie do nabywania przez spółkę własnych udziałów lub akcji [18, art. 585-595].
- **Odpowiedzialność za prowadzenie ksiąg rachunkowych spółki** ponosi co do zasady kierownik jednostki, którym w przypadku spółki kapitałowej jest zarząd. Jeśli nie została wskazana osoba osobiście odpowiedzialna, odpowiedzialność ponoszą wszyscy członkowie tego organu. Obowiązki z tego zakresu odnoszą się do wszystkich przepisów ustawy o rachunkowości w sensie wykonania, kontroli i nadzoru, nawet w przypadku, gdy określone obowiązki zostaną powierzone innej osobie za jej zgodą (np. głównemu księgowemu) [16, s. 27].
- **Odpowiedzialność służbową i dyscyplinarną.** Wynikającą z przepisów prawa pracy lub zapisów kontraktu zawartego z członkiem zarządu przedsiębiorstwa.
- **Odpowiedzialność etyczną i społeczną,** wynikającą między innymi z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Ten rodzaj odpowiedzialności nie jest regulowany normami prawnymi, a jedynie normami moralnymi lub artykułowany w koncepcjach i założeniach społecznie zorientowanego biznesu i służebności przedsiębiorstwa, czego przykładem może być manifest z Davos z 1973 roku [15, s. 173].

Zakres ponoszonej odpowiedzialności związany z zajmowaniem określonego stanowiska w hierarchii służbowej przedsiębiorstwa warunkuje uzyskiwanie odpowiednio wysokiego poziomu wynagrodzenia przez menedżera, co wymienia się wśród najczęstszych motywów zarządu do pełnienia swoich funkcji [14, s. 114].

Wzmózione poczucie odpowiedzialności może być jednak **elementem stresogennym** w życiu zawodowym menedżera. Stres jako reakcja organizmu na stawiane mu żądanie, mobilizująca pracę całego aparatu fizjologicznego i psychicznego wywiera silny, negatywny wpływ na funkcjonowanie

człowieka. Skutkami stresu mogą być różnego rodzaju choroby, na przykład choroby wieńcowe, gastryczne, czy układu mięśniowo-szkieletowego. Może on wywoływać zmiany w psychice człowieka powodując depresję, lęki czy niezadowolenie z pracy [20, s. 16].

Uwzględniając zróżnicowanie i szeroki zakres odpowiedzialności zdarza się, że przedstawiciele zarządów i rad nadzorczych chronią się przed skutkami swoich chybionych decyzji stosując różnorodne zabezpieczenia przed niekorzystnymi skutkami i sytuacjami w sferze odpowiedzialności ponoszonej z tytułu zarządzania przedsiębiorstwem.

Na rynku ubezpieczeniowym znajduje się bogata oferta **ubezpieczeń od odpowiedzialności cywilnej członków zarządu przedsiębiorstwa**. W razie powstania szkody odpowiedzialność za nią przejmuje na siebie towarzystwo ubezpieczeniowe i ono wypłaca odszkodowanie [1, s. 50]. Menedżerowie mogą uczestniczyć również w różnorodnych **kursach i szkoleniach**, które służą zmniejszeniu ryzyka, będącego nieodłączną częścią decyzji zapadających na najwyższym szczeblu. Istotne uwarunkowania odpowiedzialności zarządu mogą wynikać również z umowy pomiędzy menedżerem i właścicielami przedsiębiorstwa. **Kontrakt** zawarty pomiędzy pryncypałem i agentem powinien określać zasady i wytyczne działania menedżerów, charakter ich relacji z akcjonariuszami oraz **zakres odpowiedzialności**. Chodzi tu o zapewnienie wysokiej efektywności w procesie zarządzania oraz eliminację przedkładania przez menedżerów własnych korzyści oraz niechęci do podejmowania ryzyka. Korzystne zapisy w kontrakcie menedżerskim również mogą ograniczać zakres odpowiedzialności członków zarządu. Ponadto naczelne kierownictwo może korzystać z **opinii doradców i specjalistów z komórek sztabowych** przed podjęciem określonych decyzji rodzących skutki w zakresie odpowiedzialności. Ostateczna odpowiedzialność spoczywa wówczas i tak na menedżerach, jednak specjalistyczne spojrzenie pozwala zminimalizować ryzyko i zakres popełnianych błędów. Niepowodzenie różnorodnych inwestycji czy projektów może zakończyć karierę menedżerów ponoszących odpowiedzialność za ich nieudolną realizację. Dlatego też naczelne kierownictwo może **w sposób ograniczony angażować się w odpowiedzialne projekty** i preferować decyzje i działania, które minimalizują ryzyko. Przykładem takiego działania jest finansowanie działalności z wypracowanego zysku, nie zaś z zaciągniętych kredytów. Taka postawa może sprawiać, że spółka osiąga przeciętnie gorsze wyniki, niżby uzyskiwał sam właściciel-przedsiębiorca [7, s. 31].

W aspekcie ustalenia czynników władzy wpływających **na faktyczną odpowiedzialność za losy firmy** pomiędzy zarządem a radą należy wziąć pod uwagę szereg elementów, takich jak osobiste wpływy członków zarządu i rady, udział w kształtowaniu strategii, udział w doborze dyrektora generalnego i najwyższego kierownictwa, czy problem sprawowania kontroli postępu realizacji celów [3, s. 125]. Są one związane z hierarchią i powiązaniem w organizacji, wiedzą i kompetencjami członków tych organów, czy też róż-

nego rodzaju zobowiązaniami i zależnościami. Należy przy tym pamiętać, że w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa rada nadzorcza znajduje się nad zarządem. Posiada ona przy tym kompetencje w zakresie powoływania i odwoływania zarządu, co nadaje jej duży zakres władzy w stosunku do tego organu.

Uwzględniając powyższe rozważania 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**. Podstawowym celem badań było określenie kształtu i kierunków relacji zachodzących pomiędzy kadrą zarządzającą w spółkach kapitałowych, a udziałowcami i organami nadzoru tych podmiotów 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 opinie menedżerów najwyższego szczebla na temat oceny rozwiązań zmierzających do zabezpieczenia przed niekorzystnymi skutkami w zakresie odpowiedzialności z tytułu pełnienia funkcji członka zarządu spółki kapitałowej.

2. Charakterystyka respondentów

Jako narzędzie badawcze zastosowano 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.

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. Analiza wielkości podmiotów na podstawie liczebności zatrudnienia wskazuje, że większość spółek to firmy małe, zatrudniające do 49 osób (40%), 35% firm zatrudnia do 249 osób, a duże przedsiębiorstwa, zatrudniające powyżej 250 osób stanowią 21% próby. Rada nadzorcza występuje w 67% badanych podmiotów.

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

Tabela 1
Identyfikacja funkcji właścicielskich i menedżerskich w analizowanych spółkach

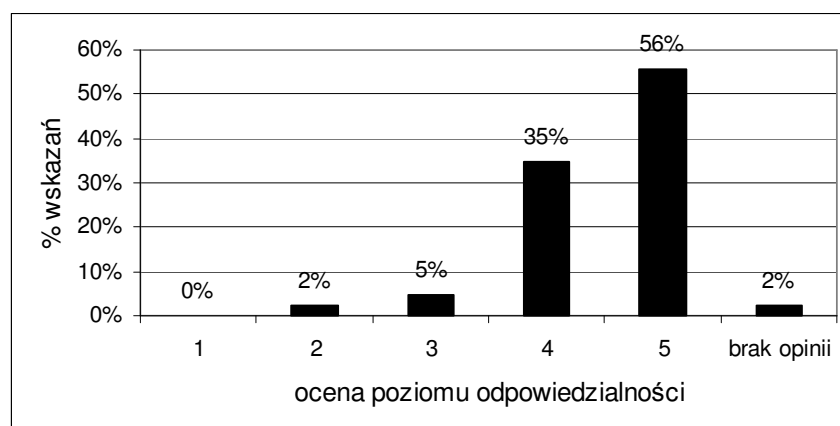
Liczebność zatrudnienia	Identyfikacja funkcji właścicielskich i menedżerskich	Rozdział własności od zarządzania
do 49 osób	76%	24%
od 50 do 249	73%	27%
powyżej 249	56%	44%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Rozdział funkcji właścicielskich i menedżerskich 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. [8, s. 508].

3. Prezentacja wyników badań

W ankiecie respondenci dokonali subiektywnej oceny swojej sytuacji zawodowej między innymi z punktu widzenia **poziomu ponoszonej odpowiedzialności**. Cecha była oceniana w skali od 1 (niska ocena) do 5 (bardzo wysoka ocena). Zdecydowana większość menedżerów wysoko i bardzo wysoko oceniła poziom swojej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie. Szczegółowe wyniki przedstawiono na rysunku 1.

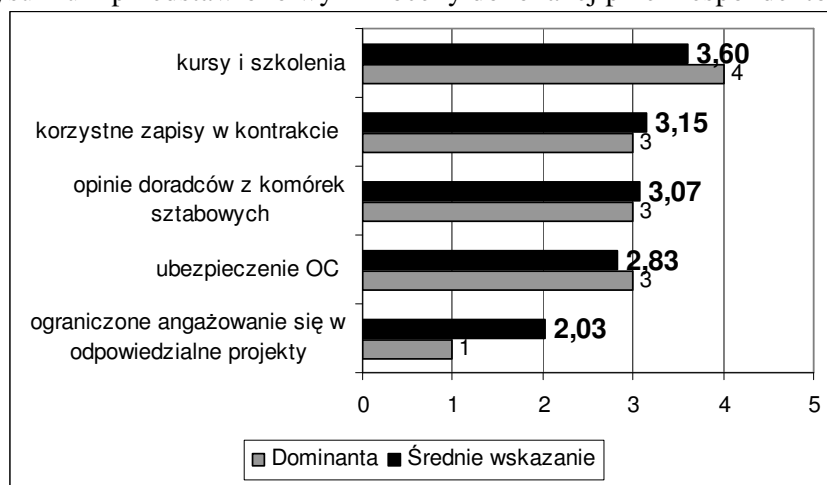


Rys. 1. Ocena sytuacji zawodowej menedżerów naczelnego szczebla z punktu widzenia poziomu ponoszonej odpowiedzialności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tak wysoka ocena potwierdza, iż praca menedżerów najwyższego szczebla przebiega w warunkach znacznej odpowiedzialności za różnorodne obszary funkcjonowania oraz wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Rozpatrując ten problem w aspekcie konfiguracji w zakresie własności i zarządzania wyniki wskazują, iż menedżerowie najemni **nieco wyżej oceniają poziom swojej odpowiedzialności**. 67% z nich wskazuje bowiem na bardzo wysoki jej zakres (wskazanie siły 5), przy czym na ten sam poziom wskazuje 53% menedżerów-właścicieli. Prawdopodobnie jest to związane z większym zakresem odpowiedzialności menedżerów najemnych, którzy w większym stopniu odpowiadają służbowo i dyscyplinarnie przed właścicielami przedsiębiorstwa. W przypadku niepowodzeń właściciele oraz organy nadzoru dysponują szeregiem instrumentów dyscyplinujących członków zarządu, łącznie z możliwością odwołania ich ze sprawowanej funkcji. Z drugiej strony menedżerowie właściciele w większym stopniu odpowiadają bezpośrednio zaangażowanym w przedsięwzięcie kapitałem, prawdopodobnie jednak odczuwają większą pewność zatrudnienia w swojej firmie.

W ankiecie respondenci zostali poproszeni o wyrażenie zdania na temat skuteczności różnych rozwiązań, które mogą zapewnić im najlepsze zabezpieczenie przed **niekorzystnymi konsekwencjami w sferze odpowiedzialności**. Zaproponowano katalog pięciu rozwiązań, uzupełniono go jednak o możliwość wskazania przez menedżerów innego rozwiązania zapewniającego ograniczenie niekorzystnych skutków odpowiedzialności. Poszczególne propozycje zostały subiektywnie ocenione przez respondentów w skali od 1 (bardzo mała skuteczność rozwiązania) do 5 (bardzo wysoka skuteczność). Na rysunku 2 przedstawiono wyniki oceny dokonanej przez respondentów.



Rys. 2. Ocena skuteczności rozwiązań zabezpieczających przed niekorzystnymi skutkami w sferze odpowiedzialności zarządu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Respondenci najwyżej ocenili kursy, szkolenia i wzrost wiedzy na temat źródeł i sposobów minimalizowania negatywnych skutków odpowiedzialności członków zarządu. Wydaje się również, że aspekty odpowiedzialności są częstym przedmiotem negocjacji podczas konstruowania umów i kontraktów na zarządzanie przedsiębiorstwem. Stosunkowo nisko została oceniona komercyjna oferta ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej członków zarządu proponowana przez towarzystwa ubezpieczeniowe. Wynikać to może ze zbyt skomplikowanych i różnorodnych sytuacji, w których zarząd ponosi odpowiedzialność, co może skutkować trudnościami w dochodzeniu późniejszych roszczeń z tego tytułu wobec ubezpieczyciela. Pozytywnie należy odebrać tu niską ocenę ograniczonego angażowania się w odpowiedzialne projekty. Świadczy to o potencjalnie dużej aktywności w procesie zarządzania, co szczególnie w przypadku menedżerów najemnych jest ważnym miernikiem ich profesjonalizmu w oczach inwestorów.

Jednocześnie respondenci w ankiecie nie zaproponowali dodatkowo innych rozwiązań ograniczających negatywne skutki odpowiedzialności.

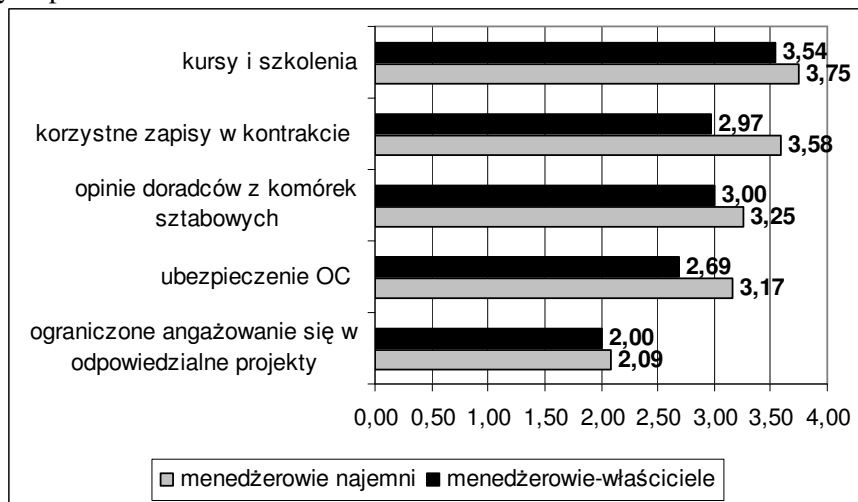
Na podstawie udzielonych odpowiedzi podjęto próbę określenia preferencji w rozwiązaniach ograniczających niekorzystne skutki w sferze odpowiedzialności zarządu z punktu widzenia menedżerów najemnych oraz menedżerów-właścicieli.

Udzielone odpowiedzi wskazują, że menedżerowie najemni **nieco wyżej oceniają skuteczność proponowanych rozwiązań**. Średnia wskazań ze wszystkich udzielonych odpowiedzi wynosi w ich przypadku 3,17, wobec 2,84 menedżerów właścicieli. Może to wynikać z większego poczucia odpowiedzialności grupy najemnych respondentów, a co za tym idzie większej potrzeby i bardziej świadomego regulowania sfery ograniczającej negatywne skutki w tym zakresie. Na rysunku 3 przedstawiono preferencje obu grup respondentów w odniesieniu do poszczególnych rozwiązań ograniczających negatywne skutki w sferze odpowiedzialności.

Jak wynika z udzielonych odpowiedzi, menedżerowie najemni zdecydowanie wyżej oceniają korzystne zapisy w kontrakcie menedżerskim, które pozwalają zmniejszyć negatywne konsekwencje ponoszonej przez nich odpowiedzialności (różnica siły wskazań wynosi w tym przypadku 20,8%). Znacznie lepiej oceniają oni również skuteczność ubezpieczenia OC członków zarządu spółki (różnica siły wskazań wynosi w tym przypadku 17,7%). Wynika z tego, iż komercyjna oferta z tego zakresu raczej zainteresuje najemnych menedżerów niż członków zarządu będących jednocześnie udziałowcami-założycielami przedsiębiorstwa.

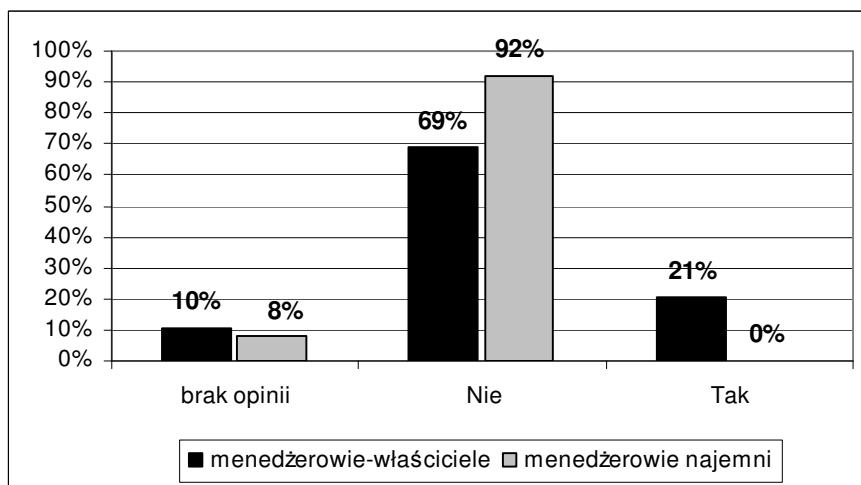
Z przeglądu literatury oraz przeprowadzonych analiz empirycznych wynika, że wysokie poczucie odpowiedzialności jest nieodłącznym elementem pracy menedżera naczelnego szczebla spółki kapitałowej. Z drugiej strony jednak 72% respondentów **nie oczekuje większej współodpowiedzialności** ze strony organów nadzoru właścicielskiego (wspólników czy rady nadzorczej) za wyniki ekonomiczno-finansowe i inne obszary działalności spółki.

Taka postawa może świadczyć o wysokim poczuciu samodzielności, profesjonalizmu i pewności w działaniu menedżerów naczelnego szczebla w badanych podmiotach.



Rys. 3. Ocena skuteczności rozwiązań zabezpieczających przed niekorzystnymi skutkami w sferze odpowiedzialności zarządu dokonana przez menedżerów najemnych oraz menedżerów-właścicieli

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań



Rys. 4. Oczekiwania większej współodpowiedzialności ze strony właścicieli i rady nadzorczej przez obie grupy respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Analiza preferencji w tym zakresie w aspekcie identyfikacji funkcji właścicielskich i menedżerskich ukazuje jednak pewne zróżnicowanie w odniesieniu do obu grup respondentów, co pokazano na rysunku 4.

Jak wynika z rysunku 4 menedżerowie-właściciele zdecydowanie częściej oczekują większej **współodpowiedzialności** ze strony współników czy rady nadzorczej za konsekwencje swoich decyzji. Wydaje się, że ta grupa respondentów współpracuje bliżej z pozostałymi organami spółki, oczekuje akceptacji swoich działań i jest bardziej ostrożna w odniesieniu do swoich decyzji. Natomiast ponad 90% menedżerów najemnych nie oczekuje zwiększonej współodpowiedzialności w tym zakresie. Świadczy to o większej potrzebie samodzielności działania tej grupy respondentów, co bardziej odpowiada wizerunkowi menedżera-profesjonalisty i stanowi duży atut na rynku pracy najemnych menedżerów.

Wśród obszarów i działań, których powinna dotyczyć większa współodpowiedzialność ze strony organów nadzoru właścicielskiego respondenci wymieniali kwestię podejmowanych uchwał dotyczących spraw spółki, czy decyzji strategicznych dotyczących długofalowych kierunków rozwoju firmy. Oczekiwania w tym zakresie dotyczyły również pozyskiwania zleceń przez przedsiębiorstwo oraz kształtowania pozytywnego wizerunku firmy na rynku. Zwracano również uwagę na konieczność dokładnej analizy planowanych przedsięwzięć oraz uważne branie pod uwagę argumentów przedstawionych przez osoby z dużym doświadczeniem i kierunkowym wykształceniem.

4. Podsumowanie

Praca członka zarządu spółki kapitałowej jest aktywnością niezwykle złożoną i wielowymiarową. Oprócz prestiżu z zajmowanego stanowiska, profitów w postaci wysokiego uposażenia, innych przywilejów pozapłacowych, czy możliwości profesjonalnego rozwoju zawodowego funkcja ta obarczona jest bardzo dużym zakresem odpowiedzialności. Wynika ona zarówno z przepisów prawa, jak również z umowy-kontraktu o zarządzanie firmą. Obecnie podkreśla się dodatkowo znaczenie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zbyt duże poczucie i zagrożenie negatywnymi skutkami w zakresie odpowiedzialności może jednak negatywnie wpływać na efektywność zarządzania. Dlatego też menedżerowie mogą stosować różnorodne rozwiązania zmierzające do zabezpieczenia przed niekorzystnymi skutkami w sferze odpowiedzialności zarządu.

Wśród zaproponowanych rozwiązań respondenci najwyżej ocenili kursy, szkolenia oraz wzrost wiedzy na temat uwarunkowań odpowiedzialności menedżerskiej. Stosunkowo nisko została oceniona skuteczność ubezpieczenia OC, a także wybieg, polegający na ograniczonym angażowaniu się w zbyt ryzykowne projekty.

Mimo wysokiej oceny ponoszonej odpowiedzialności, większość respondentów nie oczekuje jednak większego zakresu współodpowiedzialności ze strony organów nadzoru właścicielskiego za prowadzenie spraw spółki. Wyniki wskazują zatem, iż menedżerowie raczej akceptują wysoki poziom swojej odpowiedzialności, traktując go jako nieodłączny, a nawet konieczny element pracy kierowniczej. Niewątpliwie kwestia ponoszenia odpowiedzialności za rozwój i losy organizacji jest sprawą niezwykle złożoną. Szczególnego znaczenia nabiera ona w spółkach kapitałowych, zwłaszcza w sytuacji, gdy nie wszyscy właściciele biorą czynny udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Sytuacja komplikuje się dodatkowo, gdy sprawy spółki prowadzą menedżerowie najemni, wybrani spoza grona wspólników. Wydaje się, że podział i zakres ponoszonej odpowiedzialności w tych warunkach może w znacznym stopniu warunkować sprawność zarządzania takimi organizacjami.

Literatura

- [1] **Bombała R., Brzeziński T.:** Polowanie na małe i średnie, „Businessman”, nr 1/2002.
- [2] **Brown W., Jaques E.:** Glacier Project Papers, Heinemann, Londyn 1965, s. 19 [za:] Lachiewicz S. (red.), Organizacja pracy kierowniczej, Absolwent, Łódź 1994.
- [3] **Demb A., Neubauer F.:** Rada nadzorcza – czym jest i jaka jest jej odpowiedzialność, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [4] **Domańska E.:** Kapitalizm menedżerski, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1986.
- [5] **Gintowt-Jankowicz M.:** Odpowiedzialność podatkowa w obowiązującym prawie polskim, „Studia Prawnicze”, zeszyt 35/1973.
- [6] **Gruszecki T.:** Współczesne teorie przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [7] **Hessel M. (red.):** W Poszukiwaniu skutecznej rady czyli o kontroli spółek akcyjnych w gospodarce rynkowej, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- [8] **Lachiewicz S., Matejun M.:** Zakres i skutki identyfikacji funkcji właścicielskich i menedżerskich w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, [w:] Rudolf S. (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- [9] **Markowski W.:** ABC small business’u, Wydawnictwo Marcus, Łódź 2004.
- [10] **Nogalski B., Śniadecki J.:** Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2001.
- [11] **Olesińska A.:** Odpowiedzialność osób trzecich za zobowiązania podatkowe, Lubelskie Wydawnictwa Prawnicze, Lublin 2000.
- [12] **Penc J.:** Przedsiębiorstwa w burzliwym otoczeniu, część 1, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2002.
- [13] **Penc J.:** Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

-
- [14] **Rudolf S.** (red.): Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- [15] **Rudolf S.:** Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [16] **Sasin W.:** Zakładowy plan kont dla spółki z o.o., Wydawnictwo Sigma, Skierniewice 2003 [N].
- [17] **Stoner J., Freeman R, Gilbert D.:** Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- [18] Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*, Dz.U. 2000 r. Nr 94, poz. 1037, z późn. zmianami.
- [19] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Ordynacja podatkowa*, Dz.U. z 1997 r. Nr 137, poz. 926, z późn. zmianami.
- [20] **Wachowiak P.:** Profesjonalny menedżer, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.

THE ASSESSMENT OF SOLUTIONS CREATING RESPONSIBILITY OF MANAGEMENT OF ASSET VENTURES

Summary

The increase of the importance of asset ventures is connected with quite an important matter such as separating property area from management. Such a situation implies a lot of consequences for controlling, organizing and managing as well as for taking responsibility for the way company goes. In the article there are top managers' opinions presented about the assessment of solutions whose aim is to secure the management of asset ventures from some unfavourable consequences as far as their responsibility is concerned.

Źródło:

Matejun M., Ocena rozwiązań kształtujących odpowiedzialność zarządu spółki kapitałowej,
„Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, seria: Organizacja i Zarządzanie”,
nr 42/2006, s. 5-17.