

ODPOWIEDZIALNOŚĆ MENEDŻERÓW

Paweł Dec
Piotr Masiukiewicz



Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMA SZ”

Warszawa 2016

Recenzenci

prof. nadzw. dr hab. Aleksander Werner

prof. nadzw. dr hab. Grażyna Leśniak-Łebkowska

Autorstwo rozdziałów

Paweł Dec 1,2, 1,4, 2, 4, 8 (wspólnie), Summary

Piotr Masiukiewicz 1, 3, 5, 6, 7, 8 (wspólnie)

Redaktor

Patrycja Czarnecka

Asystent redakcyjny

Alicja Stangreciuk-Suraj

© *Copyright by Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”
i Paweł Dec i Piotr Masiukiewicz Warszawa 2016*

Publikacja została wydana dzięki wsparciu Związku Banków Polskich.

Wydawca

Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”

00-879 Warszawa, ul. Żelazna 87

tel. + 48 22 654 60 61

www.orgmasz.pl

ISBN 978-83-60561-18-8

Wydanie I

Skład i realizacja komputerowa: *ORGMASZ*

Druk: *Quick Druk s.c.*

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
ROZDZIAŁ 1. TEORETYCZNE ASPEKTY ODPOWIEDZIALNOŚCI	14
1.1. Pojęcie odpowiedzialności	14
1.2. Teorie zarządzania a odpowiedzialność menedżerów	24
1.3. Etyka a odpowiedzialność. Wybrane problemy	39
1.3.1. Etyka a zarządzanie	39
1.3.2. Etyka gospodarowania A. Smitha	40
1.3.3. Etyka zobowiązań a odpowiedzialność	41
1.3.4. Odpowiedzialność wobec środowiska działania	42
1.4. Teoria społecznej odpowiedzialności biznesu	44
1.4.1. Istota społecznej odpowiedzialności biznesu	44
1.4.2. Obszary społecznej odpowiedzialności biznesu	45
1.4.3. Narzędzia CSR	51
1.4.4. Korzyści CSR	53
1.4.5. Menedżer ds. społecznej odpowiedzialności biznesu	54
1.4.6. Aspekty normatywne CSR	56
1.4.6.1. Norma ISO 26000 Guidance on Social Responsibility	56
1.4.6.2. Zasady Global Compact ONZ	57
1.5. Zasady podejmowania decyzji a racjonalność	58
1.5.1. Zasady fundamentalne. Ontologia decyzji	58
1.5.2. Teoretyczne aspekty racjonalności ekonomicznej	62
1.5.3. Racjonalność ekonomiczna jako podstawa podejmowania decyzji	66
1.5.4. Racjonalność ekonomiczna a wartość czasu	67
1.5.5. Brzytwa Ockhama w podejściu do kryteriów racjonalności	69
ROZDZIAŁ 2. OBSZARY ODPOWIEDZIALNOŚCI MENEDŻERA	72
2.1. Wykonywanie zadań przez menedżerów	72
2.2. Obszary zarządzania	77

2.2.1.	Rozwiązywanie problemów złośliwych	77
2.2.2.	Sygnaly ostrzegawcze „czerwone chorągiewki”	80
2.2.3.	Model STARS	82
2.2.4.	Zbieranie i przetwarzanie informacji	83
2.3.	Obszar finansów i sprawozdawczości finansowej	85
2.3.1.	Utrzymanie płynności finansowej	85
2.3.2.	Kształtowanie struktury kapitału	86
2.3.3.	Analiza zdolności kontynuacji działalności firmy	87
2.3.4.	Ustawa Sarbanesa-Oxleya	88
2.3.5.	Sprawozdawczość finansowa	90
2.4.	Obszar kapitału ludzkiego	92
2.4.1.	Cechy osobowościowe menedżerów	92
2.4.2.	Hierarchia menedżerów w firmach	95
2.4.3.	Style zarządzania podwładnymi	97
2.4.4.	Podstawowe prawa człowieka i prawa pracownicze	100
2.5.	Obszar środowiska	101
2.5.1.	Respektowanie i ochrona natury	101
2.5.2.	Wzrost presji ekologicznej	104
2.6.	Obszar upadłości	105
2.6.1.	Bankructwo a upadłość firmy	105
2.6.2.	Systemy wczesnego ostrzegania przed upadłością	107
ROZDZIAŁ 3. UWARUNKOWANIA ZACHOWAŃ MENEDŻERÓW		109
3.1.	Wybrane czynniki specyficzne zachowań menedżerów	109
3.1.1.	Specyficzne uwarunkowania podejmowania decyzji	109
3.1.2.	Behawioralne aspekty procesu decyzyjnego	111
3.1.3.	Chroniczny stres zawodowy	117
3.1.4.	Ryzyko <i>compliance</i>	118
3.1.5.	Hazard moralny	121
3.1.6.	<i>Corporate governance</i> a pozycja menedżera	125
3.1.7.	Trychotomia władzy w zrzeszeniu	126
3.1.8.	Moc decyzyjna a odpowiedzialność prawna	128
3.2.	Zarządzanie informacją jako podstawa odpowiedzialnych decyzji	129
3.2.1.	Asymetria informacji jako bariera decyzyjna	129
3.2.2.	Korzystanie z informacji w świetle badania	132

3.3.	Wielokulturowość w zarządzaniu	136
3.3.1.	Znaczenie relacji międzykulturowych w biznesie	136
3.3.2.	Czynniki kulturowo-religijne a sukces w biznesie w świetle badań	138
3.4.	Skłonność do omijania prawa i brak legalizmu	143
3.4.1.	Nadużycia gospodarcze w skali międzynarodowej	143
3.4.2.	Nadużycia gospodarcze. Przykład Polski	146
ROZDZIAŁ 4. ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRAWNA W ŚWIETLE PRAWA POLSKIEGO		150
4.1.	Odpowiedzialność z kodeksu pracy	150
4.2.	Odpowiedzialność z kodeksu spółek handlowych	156
4.3.	Odpowiedzialność z ustawy o rachunkowości	165
4.4.	Odpowiedzialność z ustaw regulujących rynek finansowy i kapitałowy	173
4.4.1.	Ustawy o nadzorze nad rynkiem finansowym i kapitałowym	174
4.4.2.	Ustawa o obligacjach	174
4.4.3.	Ustawa o funduszach inwestycyjnych	180
4.4.4.	Ustawa o obrocie instrumentami finansowymi	181
4.4.5.	Ustawa o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych	184
4.4.6.	Ustawa o giełdach towarowych	187
4.5.	Odpowiedzialność z ustawy o podatku od towarów i usług	190
4.6.	Odpowiedzialność za zobowiązania publicznoprawne	192
4.7.	Odpowiedzialność z ustawy upadłościowej i restrukturyzacyjnej	195
4.7.1.	Regulacje upadłościowe	195
4.7.2.	Regulacje restrukturyzacyjne	200
ROZDZIAŁ 5. ODPOWIEDZIALNOŚĆ FINANSOWA		203
5.1.	Modele odpowiedzialności finansowej	203
5.1.1.	Problemy odpowiedzialności w praktyce	203
5.1.2.	Regulacje pokryzysowe w obszarze odpowiedzialności finansowej	204

5.1.3.	Odpowiedzialność prawno-finansowa w krajach OECD	207
5.1.4.	Odpowiedzialność CEO w Wielkiej Brytanii.	
	Studia przypadków	209
	5.1.4.1. Ważniejsze regulacje prawne	210
	5.1.4.2. Odpowiedzialność finansowa dyrektorów	212
	5.1.4.3. Odpowiedzialność karna	215
	5.1.4.4. Odpowiedzialność administracyjna	216
5.2.	Odpowiedzialność finansowa w Polsce	218
5.2.1.	Sankcje karne. Aspekt finansowy	218
5.2.2.	Zakaz prowadzenia działalności gospodarczej	221
5.2.3.	Sankcje administracyjne	226
	5.2.3.1. Sankcje wobec menedżerów instytucji finansowych	226
	5.2.3.2. Odpowiedzialność w świetle regulacji rynku kapitałowego	226
	5.2.3.3. Odpowiedzialność za czyny nieuczciwej konkurencji a kary UOKiK	230
	5.2.3.4. Kary dotyczące naruszenia prawa pracy	233
	5.2.3.5. Kary za środowisko	236
5.2.4.	Sankcje kontraktowe	236
ROZDZIAŁ 6. ODPOWIEDZIALNOŚĆ ETYCZNA A WARTOŚCI W PRAKTYCE		238
6.1.	System wartości menedżerów w świetle badań	238
6.2.	Etyka spłacania długów w świetle badań	241
6.3.	Etyka podatkowa	244
6.4.	Odpowiedzialność a kodeksy deontologiczne	246
	6.4.1. Wytyczne i dyrektywy międzynarodowe	246
	6.4.2. Regulacje ogólnokrajowe	249
	6.4.3. Kodeksy branżowe i kodeksy przedsiębiorstw	252
ROZDZIAŁ 7. UBEZPIECZENIE OD RYZYKA PODEJMOWANIA DECYZJI. POLSKIE DOŚWIADCZENIA		254
7.1.	Ubezpieczenie menedżera	254
7.2.	Ubezpieczenie od utraty zysku	258

ROZDZIAŁ 8. STAN I KIERUNKI ZMIAN REGULACJI W OBSZARZE ODPOWIEDZIALNOŚCI MENEDŻERÓW	261
8.1. Modele odpowiedzialności i wynagradzania Krytyka tradycyjnego systemu	261
8.2. Odpowiedzialność menedżerów w świetle badań	264
8.2.1. Powiązanie wynagrodzeń menedżerów z wybranymi zmiennymi	264
8.2.2. Odpowiedzialność menedżerów w świetle opinii ekspertów	266
8.3. Zmiany systemów odpowiedzialności i motywacji	272
8.3.1. Mierniki sukcesu	272
8.3.2. Model motywacji finansowych	273
8.3.3. Złote spadochrony	277
8.3.4. Podatki od wysokich wynagrodzeń	278
8.4. Kierunki zmian w obszarze odpowiedzialności menedżerów	279
BIBLIOGRAFIA	292
WYBRANE AKTY PRAWNE	308
INNE ŹRÓDŁA	312
SPIS RYSUNKÓW	315
SPIS WYKRESÓW	315
SPIS TABEL	316



WSTĘP

*Postępuj według takiej zasady,
którą mógłbyś chcieć uczynić prawem powszechnym.*

Immanuel Kant

Odpowiedzialność menedżerów szczebla najwyższego nie tylko stanowi ważny problem teoretyczny oraz praktyczny, lecz pozostaje także obszarem, który nie doczekał się jeszcze wyczerpującego opracowania. A przecież już Arytoteles w *Etyce Nikomachejskiej* zamiar, rozagę i planowość traktował jako cechy działań odpowiedzialnych.

Niniejsza monografia dotyczy menedżerów najwyższego szczebla (*top-managers*). Przez to pojęcie autorzy rozumieją członków zarządów lub dyrektora generalnego (CEO) i jego zastępców oraz dyrektorów tych oddziałów (zakładów), które są wyodrębnione organizacyjnie i finansowo, tj. prowadzą tzw. ograniczony rozrachunek gospodarczy.

Podjęty zakres badawczy ma charakter uniwersalny, jednakże dużo miejsca poświęcono regulacjom, praktyce i badaniom w Polsce.

Kryzys finansowy *subprime* wywołał ożywione dyskusje na łamach światowej prasy ekonomicznej na temat wysokości wynagrodzeń i bonusów oraz odpowiedzialności i jej penalizacji w odniesieniu do top-menedżerów.

W okresie pokryzysowym zaczęto inaczej podchodzić do odpowiedzialności menedżerów zarówno wśród regulatorów działających w poszczególnych krajach, jak i ze strony środowiska Komisji Europejskiej. Na europejskim rynku finansowym wprowadzono zasady oraz normy systemów motywacji i odpowiedzialności w oparciu o rekomendację Bazylea III oraz dyrektywy CRD IV/CRR (podobne regulacje wdrożono w USA). Wobec wysokich wynagrodzeń top-menedżerów zatrudnionych w globalnych korporacjach skłonności do przejawiania hazardu moralnego i szerokiego stosowania wobec menedżerów prawa do błędów w UE zostały podjęte próby bardziej precyzyjnego wiązania premii z długoterminowymi wynikami przedsiębiorstw. Opublikowane zostały także propozycje zwiększenia zakresu odpowiedzialności i kar finansowych za nieprzestrzeganie regulacji bądź doprowadzenie do strat (szczególnie na rynku finansowym) oraz skuteczniejszej penalizacji przestępstw w regulacjach dotyczących bankructw przedsiębiorstw. Doszło też do, co prawda zaledwie (kilku, głośnych procesów karnych, wytoczonych

miedzy innymi przeciwko prezesom funduszy *hedge* banku Bear Stearns, prezesowi BLMIS, B. Madoffowi, w Polsce zaś wobec WGI, Amber Gold i innych.

Regulatorom krajowym oraz unijnym stale towarzyszy i będzie towarzyszył dylemat: ile regulacji, a ile samoregulacji oraz etyki należy stosować w biznesie. Wydaje się, że w ostatnich latach wzrost regulacji, szczególnie na rynku finansowym, zaburzył rozsądne proporcje.

Immanentną cechą funkcji kierowniczych jest odpowiedzialność w wymiarze moralnym i prawnym. W ramach cyklu prakseologicznego (czyn (decyzja) – skutek – odpowiedzialność moralna i prawna) pojawia się szereg problemów teoretycznych i praktycznych, odnoszących się zwłaszcza do trzeciego członu – odpowiedzialności. Problematyce tej poświęcono stosunkowo mało miejsca w literaturze z zakresu zarządzania. *Noblesse oblige* w tym zakresie wymaga, aby o odpowiedzialności menedżerów dyskutować nie tylko w kontekście prakseologicznym, ale także w odniesieniu do psychologii decyzji, etyki biznesu, prawa oraz finansów. W związku z tym potrzebne staje się holistyczne podejście do tej problematyki.

Inspiracją do podjęcia problematyki odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwem były prace noblisty Vernona L. Smitha, badacza, który pisał o granicach racjonalności w ekonomii¹⁾, oraz prace Johna G. Tafta, analizującego zachowania top-menedżerów sprzeczne z zasadą służebności wówczas, gdy egoizm bierze górę nad odpowiedzialnością²⁾.

Zagadnienie odpowiedzialności menedżera ma dwojaki charakter: z jednej strony bywa on obciążany ogólną odpowiedzialnością (moralną) za wszelkie straty finansowe i wizerunkowe firmy, z drugiej zaś ponosi osobistą odpowiedzialność prawną i finansową za podejmowanie konkretnych decyzji. Łatwo może też utracić wiarygodność i reputację osobistą.

W praktyce pojawia się etyczny problem poziomu wymagań i spełnianych norm względem poziomu konsekwencji prawnych (w tym kontraktowych), szczególnie w odniesieniu do menedżerów największych instytucji, w kontekście rozległych nieraz społecznych skutków ich decyzji (czynów w ujęciu prakseologicznym)³⁾. Bardzo wysoki poziom wynagrodzeń menedżerów, sięgający dziesiątek, a nawet setek milionów dolarów rocznie, nie był dostatecznie powiązany z systemem odpowiedzialności za decyzje, w tym odpowiedzialności z tytułu stosunku pracy oraz odpowiedzialności cywilnej, administracyjnej i karnej.

¹⁾ V.L. Smith *Racjonalność w ekonomii*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

²⁾ J.G. Taft *Służebność. Utracone dziedzictwo Wall Street*, Kurhaus, Warszawa 2014.

³⁾ P. Dec, P. Masiukiewicz, *Dysfunctions and Risks of Big Financial Institutions*, "Business Systems and Economics" 2013, no. 3.

Poniższe rozważania ograniczają się do problemu odpowiedzialności osób, nie instytucji; w szerszym zakresie posłużono się przykładami z rynku finansowego ze względu na dostępność danych.

Odpowiedzialność prawną top-menedżerów można rozpatrywać w aspekcie karnym, finansowym, cywilnym oraz administracyjnym⁴⁾. Z tymi obszarami powiązana jest odpowiedzialność moralna.

Już w 1974 roku P. Drucker zwracał uwagę na to, że do trzech podstawowych zadań zarządu korporacji należy ponoszenie odpowiedzialności społecznej. „Wolne przedsiębiorstwo działające w warunkach wolności ekonomicznej nie może istnieć tylko dlatego, że jest dobre dla biznesu; sens jego istnienia polega na tym, że jest potrzebne społeczeństwu”⁵⁾. Koszty społeczne związane z każdorazowym prowadzeniem biznesu (w ramach produktu czy usługi) będą, jego zdaniem, w konsekwencji przerzucone na klienta!

Innym ważnym aspektem pracy menedżerów jest poziom ich wynagrodzenia. Cytując A. Smitha, „ponieważ jednak dyrektorzy takich kompanii zawiadują raczej cudzymi pieniędzmi niż własnymi, przeto nie można się spodziewać, aby dbali o te fundusze z taką samą starannością, z jaką troszczą się o własne fundusze wspólnicy w spółce prywatnej (...). Dlatego też sprawy takiej kompanii prowadzi się zawsze mniej lub bardziej niedbale i rozrzutnie (...)”⁶⁾, uzasadnione wydaje się stwierdzenie, że jest to czynnik decydujący o efektywności zawodowej menedżerów (pomijając oczywiście przypadki skrajne, takie jak oszustwo czy nadużycie zaufania). Niesatysfakcjonujące wynagrodzenie połączone z realizowaniem coraz większej liczby zadań lub funkcji, nie zapewniających przy tym samorealizacji, nie jest przecież satysfakcjonujące. Co prawda, w pewnych przypadkach może to skutkować swoistym poczuciem bezpieczeństwa finansowego, lecz w dłuższym horyzoncie czasowym z pewnością nie przydaje prestiżu, powodując tym samym spadek zaangażowania danego menedżera w wykonywaną pracę.

Równowaga między pracą a życiem prywatnym to najczęściej wymieniana reguła sukcesu zawodowego. Jest ona ważniejsza od wynagrodzenia, uznania i niezależności, jak wynika z globalnego badania *Definicja sukcesu*, przeprowadzonego przez firmę Accenture wśród 4100 członków kadry kierowniczej średnich i dużych

⁴⁾ P. Masiukiewicz, *Finansowa odpowiedzialność top-menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 2.

⁵⁾ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 34.

⁶⁾ A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1954, s. 468, cyt. za: T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 148.

firm w 33 krajach na wszystkich kontynentach⁷⁾. Jedynie w czterech krajach, w tym w Polsce, częściej wskazywano na wynagrodzenie. Z innych światowych badań *The 2015 Deloitte Millennial Survey* wynika natomiast, że osoby urodzone po 1982 roku posiadają wysokie ambicje zawodowe, gdyż co drugi taki pracownik z danej grupy wiekowej chciałby zostać liderem organizacji, w której pracuje⁸⁾. Oczekiwania wobec przyszłego wynagrodzenia i pozycji zawodowej są ogromne, mimo to czy osoby je formułujące mają wiedzę, a przede wszystkim świadomość tego, jaki zakres odpowiedzialności związany jest z objęciem stanowiska kierowniczego?

Autorzy niniejszej pracy stawiają następującą tezę: decyzje menedżerów o wielkiej nieraz wartości i dotyczące nawet milionów klientów oraz apetyt na ryzyko z jednej strony, a z drugiej stosowana zasada prawa do błędów, wysokie wynagrodzenia i odpłaty oraz słaba wydajność nadzoru korporacyjnego uzasadniają stosowanie odpowiedzialności finansowej za błędy w zarządzaniu oraz zaostrenie kryteriów doboru menedżerów.

Warunki podejmowania decyzji przez menedżerów mają specyficzny charakter (np. asymetria informacji, stres decyzyjny, presja czasu), stąd potrzebne okazuje się też specjalne ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej.

W publikacji wykorzystano kilka metod badawczych, do których należą: analiza literatury krajowej i zagranicznej, analiza przypadków, analiza danych statystycznych, analiza regulacji prawnych oraz badania własne metodą Delphi. Autorzy uwzględnili także własne, wieloletnie doświadczenie w kierowaniu firmami, w tym specyficzne doświadczenia w zarządzaniu sanacją.

Pierwszy rozdział pracy tworzy ramy w zakresie dalszych rozważań. Znalazła się więc tu analiza teorii zarządzania w zakresie odpowiedzialności menedżerów, teorii społecznej odpowiedzialności biznesu, kryteriów racjonalności ekonomicznej oraz etyki w kontekście tej odpowiedzialności.

Analiza zawarta w rozdziale drugim obejmuje obszary odpowiedzialności w procesie zarządzania. Rozdział trzeci przedstawia zaś uwarunkowania decyzyjne, w tym czynniki behawioralne, asymetrię informacji oraz zasadę prawa do błędów i inne zasady będące aksjologią procesu podejmowania decyzji.

Odpowiedzialność prawna, finansowa i moralna jest przedmiotem szczegółowych analiz w kolejnych rozdziałach. Specjalnej ochronie (ubezpieczeniu) menedżerów wobec odpowiedzialności cywilnej oraz zabezpieczeniu od utraty zysków poświęcono rozdział siódmy.

⁷⁾ *Definicja sukcesu*, badanie, www.accenture.com (15.09.2015).

⁸⁾ *The 2015 Deloitte Millennial Survey*, www.deloitte.com (15.09.2015).

W rozdziale ósmym przedstawiono natomiast opinie i wnioski na temat stanu oraz kierunków zmian systemowych w obszarze odpowiedzialności menedżerów w oparciu o wyniki badania własnego przeprowadzonego metodą Delphi.

Autorzy wyrażają gorące podziękowania za czas poświęcony na konsultacje prawne ze strony sędzi Anny Czaprackiej, specjalisty w Ministerstwie Sprawiedliwości, a także ze strony mgr Karola Pietrasa z Fundacji Startup Development.

Wyrazy wdzięczności skierowane się do dra Ryszarda Banajskiego, prezesa Towarzystwa Naukowego Prakseologii, za opinię w sprawie tekstów dotyczących etyki i prakseologii. Szereg cennych uwag, które wykorzystaliśmy, wnieśli recenzenci tej monografii: prof. ndzw. dr hab. Grażyna Leśniak-Łebkowska z Instytutu Zarządzania SGH oraz prof. ndzw. dr hab. Aleksander Werner z Katedry Prawa Administracyjnego i Finansowego Przedsiębiorstw SGH.

Można mieć nadzieję, że monografia ta okaże się przydatna zarówno w środowisku menedżerów funkcjonujących w przestrzeni praktyki gospodarczej, jak i wśród studentów oraz doktorantów kierunków związanych z zarządzaniem.

Autorzy będą wdzięczni za przekazanie opinii, uwag krytycznych oraz sugestii dotyczących uzupełnień w ramach niniejszej monografii, służących opracowaniu kolejnego wydania.

ROZDZIAŁ 1.

TEORETYCZNE ASPEKTY ODPOWIEDZIALNOŚCI

1.1. POJĘCIE ODPOWIEDZIALNOŚCI

Pojęcie odpowiedzialności zawsze wiąże się z jakimś podmiotem wykonującym działania lub dążącym do zaniechania działań oraz przedmiotem tego działania – akceptowanym lub nie w danej społeczności. Postrzega się je zatem jako działanie dozwolone lub jako zabronione i naganne moralnie. Odpowiedzialność może mieć w praktyce charakter prywatny lub publiczny. Powiązane są z nią powszechnie znane pojęcia władzy, kompetencji decyzyjnych, motywacji, konsekwencji prawnych i ekonomicznych, etyki biznesu społecznej odpowiedzialności.

Problem odpowiedzialności finansowej jest częścią szerszej teorii ogólnej odpowiedzialności menedżerów, stanowiącej punkt wyjścia analiz i rekomendacji w niniejszej pracy. Poniższe rozważania ograniczają się do problemu odpowiedzialności w sensie atrybutowym osób, a nie instytucji.

Menedżer w przedsiębiorstwie podejmuje decyzje i dysponuje władzą, której odpowiadać powinna jasno określona odpowiedzialność. Sprawowanie władzy wyrasta z pięciu źródeł będących jednocześnie podstawą zarządzania, opisanych przez J. Frencha i B. Ravena:

- możliwość stosowania przymusu i karania personelu,
- możliwość nagradzania (motywowania),
- źródła prawne, władza formalna,
- pozycja eksperta, władza wynikająca z wiedzy fachowej,
- pozycja pociągającego wzoru osobowego (władza odniesienia)⁹⁾.

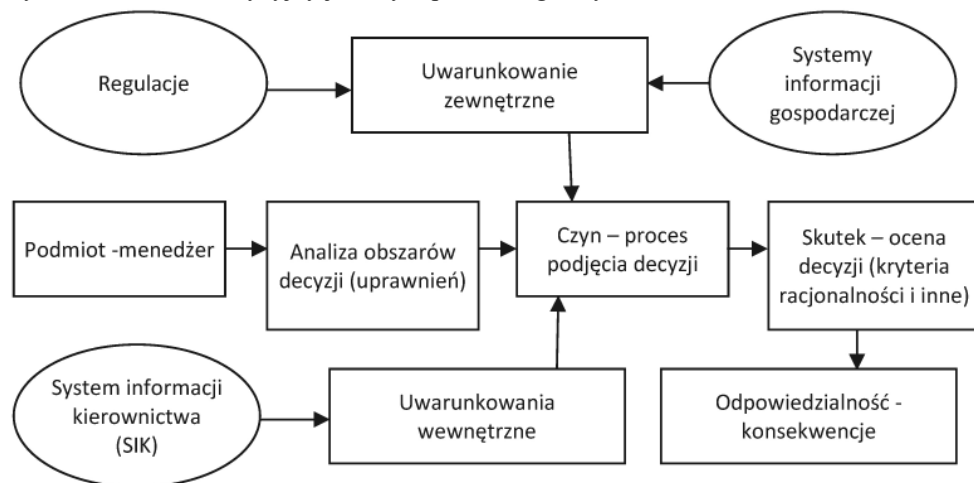
⁹⁾ J. French, B. Raven., *The Bases of Social Power*, w: *Studies in Social Power*, red. D. Cartwright, Institute for Social Research, Ann Arbor 1959, s. 151–157; cyt. za: T. Gigol., *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo*, Difin, Warszawa 2015, s. 25.

Znane są także inne modele podejmowania decyzji i odpowiedzialności za nie, zakładające możliwość zastosowania trzech różnych podejść¹⁰⁾:

- racjonalno-normatywnego, opartego na logicznych normach i racjonalności;
- opisowo-wyjaśniającego, opisującego realne procesy decyzyjne;
- poznawczo-wyjaśniającego, analizującego zachowania decydentów i racjonalizującego ich decyzje.

Cechą funkcji kierowniczych jest odpowiedzialność w wymiarze moralnym i prawnym. W ramach cyklu prakseologicznego: czyn (decyzja) – skutek – ocena – odpowiedzialność – konsekwencje pojawia się szereg problemów teoretycznych i praktycznych dotyczących odpowiedzialności (rysunek 1). Problematyce odpowiedzialności top-menedżerów poświęcono stosunkowo mało miejsca w literaturze z zakresu zarządzania. W praktyce pojawia się wiele etycznych problemów decyzyjnych, problem racjonalności, problem oczekiwanego poziomu wymagań i kwalifikacji względem poziomu konsekwencji prawnych (np. kontraktowych), odnoszący się zwłaszcza do menedżerów największych podmiotów gospodarczych – w sytuacji rozległych nieraz społecznych skutków ich decyzji.

Rysunek 1. Proces decyzyjny jako cykl prakseologiczny



Źródło: opracowanie własne.

W teorii zarządzania odpowiedzialność definiowana jest jako konsekwencja niedopełnienia obowiązku płynącego z normy moralnej, politycznej, zwyczajowej lub prawnej. Menedżer odpowiadać może z tytułu winy lub ryzyka, przy czym

¹⁰⁾ K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 31.

wystąpienie kryzysu finansowego *subprime* świadczy o ignorowaniu tego drugiego obszaru¹¹⁾. W zarządzaniu wyróżnia się także tzw. odpowiedzialność funkcji (odpowiedzialność prawna, służbowa i moralna) z tytułu wykonywania określonych czynności kierowniczych lub pracowniczych. Zdaniem autorów niniejszej pracy, można także wyróżnić trzy ujęcia odpowiedzialności: podmiotową – gdy chodzi o podmiot (osoba lub instytucja) cechujący się odpowiedzialnością za czyny (w tym decyzje), przedmiotową – gdy odpowiedzialność rozumiana jest jako pewien stan formalny (osoba lub instytucja odpowiadająca za jakąś sprawę) oraz atrybutową – jeżeli podmiot został pociągnięty do odpowiedzialności za jakiś czyn w sensie poniesionych konsekwencji moralnych lub prawnych. W teorii odpowiedzialność w ujęciu atrybutowym definiowana jest także jako konsekwencja niedopełnienia obowiązku płynącego z normy moralnej, politycznej, zwyczajowej lub prawnej. Obowiązek zarówno podjęcia, jak i zaniechania działań (w tym decyzji) wiąże się też z groźbą sankcji moralnych lub prawnych.

Według T. Kotarbińskiego, pojęcie odpowiedzialności stanowi *iunctim* ze sprawstwem – odpowiedzialnym za jakieś zdarzenie może być bowiem tylko jego sprawca¹²⁾. W prakseologii wyróżnia się cztery sytuacje, które tworzą podstawy ontyczne odpowiedzialności sprawcy, tj.:

- 1) ktoś ponosi odpowiedzialność za coś (jest za coś odpowiedzialny),
- 2) ktoś działa odpowiedzialnie,
- 3) ktoś bierze odpowiedzialność za coś,
- 4) ktoś jest za coś pociągany do odpowiedzialności.

W literaturze występuje także pojęcie odpowiedzialności w sensie prakseologicznym: wg definicji T. Pszczołowskiego, należy ją rozumieć jako stosunek między sprawcą, wynikiem jego działania a podmiotem oceniającym, który dysponuje nagrodą lub karą¹³⁾. Zdaniem tego autora, prakseologiczne pojęcie odpowiedzialności jest węższe od prawnego, gdyż dotyczy tylko stosunku sprawstwa, a odpowiedzialność za czyny wspólnie wykonywane jest współodpowiedzialnością. W. Gasparski wskazuje, że „prakseologiczna definicja odpowiedzialności określa jedynie formę tego pojęcia, będąc pustą co do treści. Prakseologia, podobnie jak logika, nie zajmuje się treścią tego, co opisuje, interesuje się czystą formą, a dokładniej relacjami między wyróżnionymi elementami. Te elementy to podmiot, cel, kryteria oceny, zasoby, narzędzia, metody, otoczenie działania. (...) Otóż

¹¹⁾ P. Krugman, *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, W.W. Norton Company Limited, New York 2009.

¹²⁾ C. Znamierowski, *Oceny i normy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1957, s. 532.

¹³⁾ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków 1978, s. 143.

sprawca (...) odpowiada za właściwy dobór tych elementów ze względu na cel (cele) i kryteria działania zwane składowymi głównymi działania. (...) W sensie prakseologicznym wykonawca działania ponosi odpowiedzialność, czyli odpowiada za zgodny z prakseologiczną formą (uniwersalną) przebieg danego działania”¹⁴⁾.

W ujęciu prakseologicznym z odpowiedzialnością wiąże się pewność działania. Pewność subiektywna to poczucie pewności sprawcy, że dane działanie przyniesie pożądaną skuteczną. Konsekwencją tej pewności może być błąd praktyczny, czasami ta pewność podnosi jednak sprawność i jest jednym z poświadczonych technicznych walorów działania. Zdarza się też pewność wykalkulowana, gdy np. dowódca rozkazuje podjęcie walki, zapewnia podwładnych o jej pomyślnym skutku, ale sam nie ma pewności, czy dany manewr się powiedzie. Czasami, dzięki szczęśliwym zbiegom okoliczności może osiągnąć powodzenie, lecz jego podstawą nie jest pewność działania, a przypadek. Oczywiście liczy się tu też siła motywacji wśród żołnierzy. Charakterystycznym pozostaje jednak, że politycy nadużywają oceny pewności dotyczącej ich planów, przedsięwzięć czy działań¹⁵⁾.

Pewność działania polegającego na podjęciu decyzji nie jest najczęściej możliwa, bo podstawą jest predykcja przyszłych warunków (zdarzeń). Racjonalność decyzyjna rzadko jest zatem oparta o informacje dotyczące przeszłości, częstsze i ważniejsze są informacje o przyszłości.

Nie jest możliwe przewidzenie w regulacjach prawnych wszystkich sytuacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które powinny powodować odpowiedzialność prawną menedżerów, stąd była i nadal jest ważna także odpowiedzialność o charakterze moralnym.

Odpowiedzialność moralna to właściwość ludzkiego postępowania przejawiająca się w gotowości do ponoszenia dobrych oraz złych skutków podejmowanych działań, wynikająca z przekonań moralnych (internalizacji norm etycznych). Zdaniem B. Klimczaka, odpowiedzialność jest moralną cechą ludzkiego postępowania rozciągającą się w stosunku do wartości intencji, wyborów, działań oraz ich konsekwencji¹⁶⁾. Autorka powołuje się na cztery formy odpowiedzialności (za R. Ingardenem). „Podjęcie odpowiedzialności polega na zastosowaniu zasady derealizacji, czyli wyrównania wartości czynów człowieka. Zasada derealizacji stanowi, że podjęcie odpowiedzialności polega na zrekomensowaniu negatywnej wartości i na ręczeniu za pozytywną wartość czynu”¹⁷⁾. Zrekomensowanie negatywnej wartości czynu wymaga powetowania lub

¹⁴⁾ W. Gasparski, *Forma i treść odpowiedzialności*, „Prakseologia” 2002, nr 142.

¹⁵⁾ R. Banajski, *Temporalne aspekty odpowiedzialności*, „Prakseologia” 2015, nr 142.

¹⁶⁾ B. Klimczak, *Etyczne otoczenie rynku kapitałowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1998, s. 36.

¹⁷⁾ B. Klimczak, op.cit., s. 37.

usunięcia szkody czy krzywdy oraz odczucia i wyrażenia skruchy. W praktyce dominuje jednak podejście utylitarne względem działań. Z założeń etyki utylitarnej wynika, że każde postępowanie jest słuszne moralnie, jeśli przyczynia się do dobra społeczności. Badania potwierdziły, że uzasadnienie utylitarne pozostaje jednym z ważniejszych założeń, branych pod uwagę przez menedżerów podczas formułowania sądów moralnych oraz podejmowania decyzji zgodnych z etyką biznesu¹⁸⁾. Z kolei wypracowanie wartości pozytywnych domaga się nagrody i uznania¹⁹⁾. L. Newman zauważył, że filozofia menedżera może być ważniejsza dla jego przyszłego powodzenia niż jego wiedza i nawyki, o ile w swoim działaniu będzie kierował się przede wszystkim zasadami, a następnie metodami²⁰⁾.

Odpowiedzialność moralna nie zawsze ma jednoznaczny charakter, co wiąże się z konfliktowym podłożem wyborów moralnych²¹⁾. Według K. Szaniawskiego, trudność decyzji etycznej pochodzi stąd, że porównawcza ocena konsekwencji czynów na ogół odmiennie wypada w świetle różnych norm postępowania, a taka sytuacja oznacza konflikt wartości²²⁾.

W. Gasparski wprowadził pojęcie odpowiedzialności kwalifikowanej, tj. określonej w regulacjach i integralnej z istotą podejmowanych działań, w tym decyzji. Jako jej przykład podał odpowiedzialność związaną z wykonywaniem niektórych zawodów (takich jak np. adwokat, menedżer)²³⁾.

Problem odpowiedzialności menedżera ma charakter dualistyczny: z jednej strony jest on obciążany ogólną odpowiedzialnością za wszelkie straty finansowe i wizerunkowe firmy, z drugiej zaś ponosi osobistą odpowiedzialność etyczną, prawną i finansową za konkretne decyzje. W praktyce występuje też istotne zjawisko uwalniania się od odpowiedzialności, które szeroko analizuje R. Sprenger²⁴⁾.

Odpowiedzialność *sensu largo* powinna być ponoszona przez wówczas menedżera, gdy miał świadomość wysokiego ryzyka i go nie zabezpieczył, jeśli nie wykorzystał dostępnych źródeł informacji do podjęcia decyzji oraz gdy złamał prawo lub kodeks deontologiczny²⁵⁾.

18) J. Kujala, A.M. Lamsa, K. Penttila, *Managers' Moral Decision – Making Patterns Over Time: a Multidimensional Approach*, "Journal of Business Ethics" 2011, no. 100.

19) B. Klimczak, op.cit., s. 38.

20) L.F. Newman, *Some Philosophies of Management*, "Advanced Management" 1959, vol. 24, no. 2, s. 6.

21) R. Banajski, *Decyzje w sytuacji konfliktów moralnych*, „Prakseologia” 2006, nr 146 oraz W. Gasparski, *Klemensa Szaniawskiego teoria decyzji w zarysie*, „Prakseologia” 2006, nr 146.

22) W. Gasparski, *Klemensa...*, op.cit.

23) W. Gasparski, *Forma i treść odpowiedzialności*, „Prakseologia” 2002, nr 142.

24) R.K. Sprenger, *Zasada autoodpowiedzialności. Drogi do motywacji*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 35 i nast.

25) P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer: umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001.

Decyzje podejmowane w ramach działalności gospodarczej wywołują niekiedy skutki uboczne, niezamierzone. W praktyce występuje zasada podwójnego skutku, która powoduje dylematy moralne i wydłuża czas podjęcia decyzji. Jej istotą jest problem uzasadnienia decyzji wywołujących wraz z zamierzonymi skutkami pozytywnymi także skutki negatywne względem przedsiębiorstwa lub otoczenia²⁶⁾. Osiągnięcie jednej wartości powoduje eliminację innej – jest zatem problem dwojakiej kwalifikacji moralnej skutków podejmowanych działań, wymagającym rozstrzygnięcia ze strony menedżera.

Podejmowanie decyzji odbywa się w wielowymiarowej przestrzeni, na którą składają się cechy wewnętrzne decydenta i cechy zewnętrzne przestrzeni (tabela 1), z którymi wiążą się możliwe dylematy i skutki uboczne decyzji.

Tabela 1. Przestrzeń decyzyjna menedżera

Lp.	Cechy przestrzeni zewnętrznej	Lp.	Cechy przestrzeni wewnętrznej
1.	Regulacje prawne	1.	Cechy osobowości
2.	Odpowiedzialność prawna i finansowa za decyzje (w tym system kar)	2.	Wiedza fachowa
3.	Ograniczenia temporalne procesu decyzyjnego	3.	Oddziaływanie systemu motywacji
4.	Dostęp do informacji	4.	System wartości
5.	Cechy otoczenia materialnego i cyfrowego	5.	Zobowiązania moralne wobec uczestników i beneficjentów procesu decyzyjnego i konflikty decyzyjne
6.	Siła konfliktów decyzyjnych wynikająca z uwarunkowań zewnętrznych	6.	Zobowiązania finansowe wobec beneficjentów (w tym korupcyjne)
7.	Zakres ubezpieczenia od odpowiedzialności	7.	Odpowiedzialność moralna
8.	Presja psychologiczna (np. polityków, związków zawodowych)	8.	Przyjęte kryteria racjonalności ekonomicznej
9.	Inne	9.	Percepcja informacji i możliwości ich przetworzenia
		10.	Inne

Źródło: opracowanie własne.

Dylemat roli (tzw. konflikt interesów) jest często występującym uwarunkowaniem procesu podejmowania decyzji w instytucjach finansowych. W. Gasparski wskazuje na wielość konfliktów i dylematów związanych z występowaniem różnych ról

²⁶⁾ J. Sokołowska, *Zasada podwójnego skutku w działalności gospodarczej*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

w społeczeństwie²⁷⁾. Menedżerowie pełnią na przykład funkcje w radach nadzorczych, w tym wśród spółek podporządkowanych (*subsidiary*) lub będących klientami, w izbach i zrzeszeniach gospodarczych, gdzie mogą mieć powiązania towarzyskie z klientami itp. W niektórych aktach prawnych pojawiają się regulacje zabraniające menedżerom udziału w podejmowaniu decyzji w sytuacji konfliktu interesów.

Metodą wewnętrznej psychiki umożliwiającą pogodzenie konfliktów decyzyjnych jest „podwójne wiązanie”, które do teorii komunikacji wprowadził G. Bateson. To zjawisko występowania dwóch sprzecznych wykluczających się wzajemnie przekazów. W efekcie powstaje zatem paradoksalna sytuacja: dostosowanie się do treści przekazu oznacza jednocześnie jego zignorowanie²⁸⁾. Jest to istotny problem zaliczany do dylematów zarządzania. Podwójne wiązanie oznacza, zdaniem R. Sprengera, demontaż wiarygodności (na rynku, wobec pracowników i innych podmiotów). „Inszenizacja podwójnego wiązania ma pozorne zalety. Można wymagać, nie ponosząc odpowiedzialności. Można podejmować decyzje, nie zobowiązując się do niczego. Przede wszystkim można składać odpowiedzialność na innych i dokonywać przewartościowań w zależności od nastroju. Zwłaszcza, jeśli chodzi o znalezienie kozła ofiarnego. (...) Podwójne wiązanie uodparnia nadawcę wiadomości na wszelkie zażalenia, służy więc zabezpieczeniu władzy hierarchicznej. Jeśli bowiem nie istnieją przejrzyste ponadosobiste kryteria działań zamierzonych, wszystko zależy od aktualnej, nieprzewidywalnej i dowolnej decyzji jednostki²⁹⁾”.

Ważnym zagadnieniem jest obszar odpowiedzialności. Na pytanie o to, czy menedżer powinien ponieść konsekwencje za decyzję, którą podjął mimo braku kompetencji formalnych, odpowiedź musi być twierdząca. Podobnie w kwestii czasu podejmowania decyzji, wobec czego za spóźnienie również powinny być poniesione konsekwencje. Trudniejsza do rozstrzygnięcia jest odpowiedzialność za niepodjęcie decyzji. Ma ona przykładowo miejsce wówczas, gdy menedżer nie posiadał żadnych informacji związanych z podjęciem decyzji i nie miał możliwości ich uzyskania, w związku z czym nie powinien ponosić odpowiedzialności za zaniechanie.

Z obszarem odpowiedzialności wiąże się też zjawisko sprzecznych decyzji organów władzy i nadzoru państwowego. Czy ten aspekt zwalnia jednak menedżera z ponoszenia odpowiedzialności?

²⁷⁾ W. Gasparski, *Teorie oraz dylematy etyczne i prakseologiczne*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

²⁸⁾ R.K. Sprenger, *Zasada autoodpowiedzialności. Drogi do motywacji*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 269 i nast.

²⁹⁾ R.K. Sprenger, *op.cit.*, s. 279.

E. Brigham wskazuje, że odpowiedzialność menedżera zajmującego się finansami wynika z zadań dotyczących zdobywania i wykorzystania funduszy tak, aby maksymalnie zwiększyć wartość firmy. Destrukcja wartości przedsiębiorstwa uzasadniałaby zatem poniesienie przez menedżerów odpowiedzialności w sensie atrybutowym³⁰.

Zakres odpowiedzialności w ramach prowadzenia poprawnej rachunkowości jest zarówno szeroko uregulowany w ustawach, jak i właściwie usankcjonowany w postaci surowych kar za nieprawidłowości w sporządzaniu ksiąg przedsiębiorstwa³¹.

W ujęciu instytucjonalnym można mówić o odpowiedzialności organizacji (firmy, fundacji czy urzędu). Decyzje przekładające się na odpowiedzialność w sensie przedmiotowym i atrybutowym podejmują jednak osoby na stanowiskach kierowniczych, a nie instytucje w sensie bytu organizacyjnego, w związku z czym odpowiedzialność przechodzi właśnie na te osoby. W ramach tego ujęcia funkcjonuje także kolegialne podejmowanie decyzji i odpowiedzialność zbiorowa, które komplikują ustalanie indywidualnych konsekwencji³². W teorii finansów występuje kategoria odpowiedzialności solidarnej, oznaczającej zobowiązanie określonej grupy podmiotów, gdzie każdy odpowiada za zobowiązania, z których nie może wywiązać się jeden z członków grupy³³.

Odpowiedzialność prawna wynika z określonych regulacji oraz kontraktów. Można w ujęciu formalnym wyróżnić odpowiedzialność kodeksową (cywilną, karną, prawa pracy, administracyjną – np. kary Komisji Nadzoru Finansowego) oraz kontraktową (z tytułu umów i kontraktów zawartych przez menedżerów)³⁴.

Ponoszoną przez top-menedżerów odpowiedzialność finansową należy rozumieć jako przymusowe wydatkowanie kosztów (kar) lub utratę wcześniej przyznanych wynagrodzeń (premi) w wyniku niewłaściwego wykonywania swoich funkcji, co w konsekwencji prowadzi do zaistnienia określonych w ustawach lub kontraktach zdarzeń, prowadzących do poniesienia takiej odpowiedzialności (rysunek 2).

³⁰) E.F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 23.

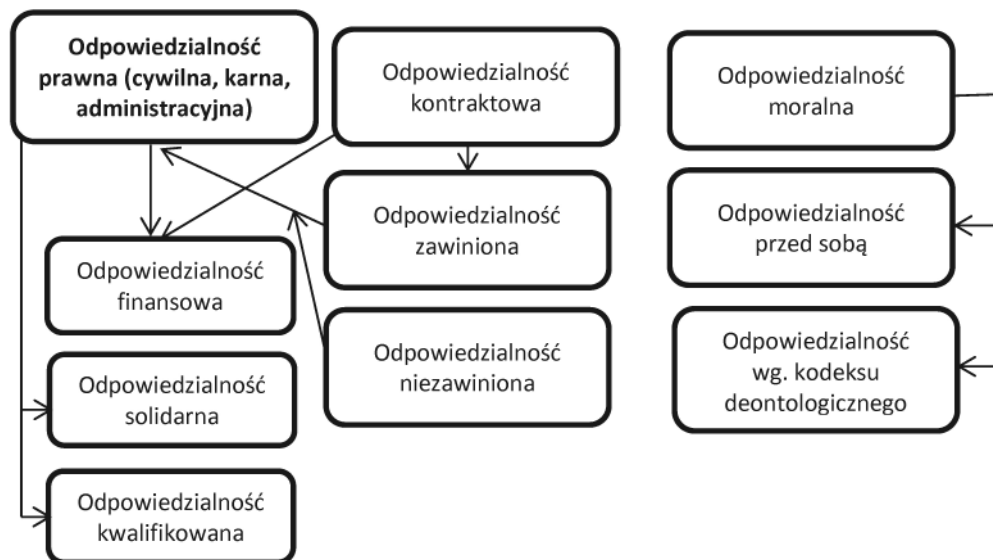
³¹) T. Gabrusewicz, *Rachunkowość odpowiedzialności społecznej w kształtowaniu zasad nadzoru korporacyjnego*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

³²) M.A. Santoro, R.J. Strauss, *Too Big and Too Interconnected to Fail: Historical and Ethical Analysis of Sustainability Risk to The US Financial System*, "International Journal of Sustainable Economy" 2012, no. 4.

³³) *Dictionary of Finance and Banking*, Market House Books Ltd., Oxford 2005, s. 252.

³⁴) P. Gregg, S. Jewell, I. Tonks, *Executive Pay and Performance: Did Banker's Bonuses Cause the Crisis*, http://www.papers.ssrn.com.sol3-papers.cfm_abstract?id=1815210 (15.11.2013).

Rysunek 2. Typy odpowiedzialności top-menedżerów



Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzialność i sankcje moralne określane są najczęściej przez kodeksy deontologiczne. W różnych sektorach gospodarki występują zróżnicowane poziomy etyki biznesu, skłonności menedżerów do podejmowania ryzyka, łamania prawa i korupcji czy szerzej poczucia legalizmu.

D. Korenik wprowadziła pojęcie odpowiedzialności publicznej banków, na którą składa się kilka założeń, tj.:

- banki wyposażono w publiczne przywileje,
- banki są zobowiązane do obejmowania działalnością najszerszych kręgów publicznych,
- koszty upadłości banków są bardziej dotkliwe dla społeczeństwa niż przedsiębiorstw sfery realnej,
- banki finansują społeczne przedsięwzięcia,
- trwa dyskusja, czy uznać banki za dobro publiczne.

Na zarządzie banku zatem spoczywa wysoka odpowiedzialność za właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstwa, nie zagrażające bezpieczeństwu ekonomicznemu państwa³⁵⁾.

³⁵⁾ D. Korenik, *Odpowiedzialność banku komercyjnego*, Difin, Warszawa 2009, s. 143.

Kryzys finansowy *subprime* wykazał występowanie na znaczną skalę hazardu moralnego wśród menedżerów przy ponoszeniu niewielkiej odpowiedzialności w rozumieniu podmiotowym i atrybutowym³⁶). Stało się to możliwe dzięki szerokiemu stosowaniu zasady prawa do błędu w działalności kierowniczej³⁷). Stosowanie konsekwencji prawnych sankcjonujących błędy lub nadmierne ryzyko powodujące straty należało do rzadkości na rynkach finansowych, zyski były natomiast nagradzane horrendalnymi bonusami, co mogło niwelować poczucie odpowiedzialności³⁸).

Wadliwe systemy motywacji menedżerów bankowych, preferujące krótko-terminowe zyski i nie powiązane z systemem odpowiedzialności finansowej były ważnym czynnikiem kryzysu finansowego³⁹). W świetle prowadzonych badań również nie zawsze wysokie wynagrodzenia wiązały się z najlepszymi wynikami w sektorze bankowym⁴⁰).

Podczas ostatniego kryzysu finansowego znacznej części menedżerów udało się uniknąć odpowiedzialności. Zwykle jedyną konsekwencją stanowiła utrata stanowiska⁴¹). Członkowie rad nadzorczych podejmujących takie decyzje byli niekiedy powiązani z zarządem i współodpowiedzialni za błędne decyzje. W tym modelu postępowania rozminięto się z etyką i stworzono warunki dogodne dla powstawania kolejnych precedensów w ramach unikania odpowiedzialności⁴²).

³⁶) *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, red. J. Szambelańczyk, Związek Banków Polskich i Ernst & Young, Warszawa 2009; P. Krugman, *The Return...*, op.cit.; P. Krugman, *End This Depression Now!*, W.W. Norton & Company, New York – London 2012 oraz M.A. Santoro, R.J. Strauss, *Too Big and Too Interconnected to Fail: Historical and Ethical Analysis of Sustainability Risk to The US Financial System*, "International Journal of Sustainable Economy" 2012, no. 4.

³⁷) P. Masiukiewicz, *Crime and Irregularities in Relation to Bank Bankruptcies*, w: *Przedsiębiorstwo w otoczeniu gospodarczym. Przystępność gospodarcza*, red. J. Grzywacz i S. Kowalski, Instytut Nauk Ekonomicznych PWSZ, Płock 2011 oraz P. Masiukiewicz, *Regulacje systemów motywacji top-menedżerów w bankowości*, w: *Wyzwania regulacyjne wobec doświadczeń globalnego kryzysu finansowego*, red. J. Szambelańczyk, ZBP i Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

³⁸) S. Schaefer-Munoz, *EU Holds Hard Line on Banker Bonuses*, "The Wall Street Journal", December 13, 2010 oraz P. Masiukiewicz, *Regulacje systemów...*, op.cit.

³⁹) A. Lucchetti, L. Rappaport, *Wall Street may pay out bonuses earlier this year*, "The Wall Street Journal", August 31, 2010; P. Masiukiewicz, *Regulacje systemów...*, op.cit.; S. Schaefer-Munoz, *EU Holds Hard...*, op.cit.

⁴⁰) M. Folwarski, K. Kil, *Analiza zależności wynagrodzeń kadr zarządzających oraz wskaźników z-score i TSR w wybranych bankach działających w Polsce i Stanach Zjednoczonych*, "Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Sectio H Oeconomia" 2013, vol. XLVII, no. 3, UMCS Lublin.

⁴¹) P. Masiukiewicz, *Crime and Irregularities in Relation to Bank Bankruptcies*, w: *Przedsiębiorstwo w otoczeniu gospodarczym. Przystępność gospodarcza*, red. J. Grzywacz i S. Kowalski, Instytut Nauk Ekonomicznych PWSZ, Płock 2011 oraz *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, red. P. Masiukiewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, wydanie II (rozszerzone), Warszawa 2010.

⁴²) *Globalny kryzys finansowy...*, op.cit. oraz P. Krugman, *End This Depression...*, op.cit.

W procesach dotyczących największych afer i bankructw najsurowsze wyroki zapadały zwykle w USA, gdzie sprawy karne wobec menedżerów (CEO), którzy doprowadzili do bankructw kierowanych przez siebie firm, przeprowadzone zostały przez sądy szybko, a nakładane kary były dość wysokie (por. m.in. procesy T. Quinna, J. Skillinga, B. Madofa i in.)⁴³⁾.

1.2. TEORIE ZARZĄDZANIA A ODPOWIEDZIALNOŚĆ MENEDŻERÓW

W teorii zarządzania można odnaleźć wiele nawiązań do obowiązków, pracy i roli menedżerów w różnego rodzaju podmiotach gospodarczych. F.W. Taylor jest uznawany za prekursora w dziedzinie naukowego zarządzania, mającego na celu umożliwienie racjonalnego oraz efektywnego kierowania pracą osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach (organizacjach)⁴⁴⁾. Był on propagatorem następujących działań podejmowanych wobec podmiotów gospodarczych:

- zwolnienie pracownika (w tamtych czasach robotnika) z odpowiedzialności za organizowanie pracy oraz przesunięcie jej na kierownika,
- stosowanie metod naukowych w przedsiębiorstwach (takich jak np. unormowanie sposobów wykonania pracy przez robotnika/ -ów, tworzenie dokładnych instrukcji, planów działania),
- przydzielanie zadań do pracowników na podstawie ich kompetencjami, a także predyspozycjami,
- ustawiczne szkolenie robotników zatrudnionych w firmie,
- ciągła kontrola pracowników, zwłaszcza pod kątem osiągania planowanej wydajności oraz przestrzegania opracowywanych i obowiązujących instrukcji⁴⁵⁾.

Taylor w miejsce tradycyjnego majstra wprowadził czterech kierowników:

- kierownika rozdzielającego zadania,
- kierownika kalkulującego koszty i pracochłonność,
- kierownika opracowującego instrukcję,
- kierownika pilnującego dyscypliny.

⁴³⁾ J.R. Emshwiller, *The Last of the Golden Swindlers*, "The Wall Street Journal", March 12–14, 2010.

⁴⁴⁾ F.W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Co., New York – London 1911; C.M. Giannantonio, D.A. Wren, *The Centennial of Frederick W. Taylor's The Principles of Scientific Management: A Retrospective Commentary*, "Journal of Business and Management" 2011, vol. 17, no. 1, s. 11–22.

⁴⁵⁾ A.E. Hurley-Hanson, *Frederick Winslow Taylor: Reflections on the Relevance of The Principles of Scientific Management 100 Years Later*, "Journal of Business and Management" 2011, vol. 17, no. 1, s. 7–10; G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Poza tymi kierownikami Taylor zaproponował uwzględnienie jeszcze czterech majstrów (będących doświadczonymi robotnikami), którym przypisał określone zadania:

- majstra kierującego przebiegiem pracy,
- majstra udzielającego wskazówek odnośnie wykorzystywanych narzędzi,
- majstra kontrolującego czas i zużyte materiały,
- majstra konserwującego maszyny.

Przywołanie koncepcji Taylora jest o tyle celowe, o ile pozwala ukazać jasny podział na odpowiedzialność pracowniczą (robotniczą) i kierowniczą. W tak właśnie opracowanej strukturze uwydatnione zostało to, że polecenia wydawał kierownik, który rozdzielał zadania, według Taylora bowiem trafny podział zadań w przedsiębiorstwie przekładał się na sprawne współdziałanie pracowników w dążeniu do realizacji wspólnego celu (np. wydajnej produkcji).

Inny klasyk teorii zarządzania H. Fayol (uznawany za prekursora klasycznych funkcji zarządzania i czynności kierowniczych) prowadził firmę górniczą i wykorzystując swoje wieloletnie doświadczenie, opracował czternaście zasad, które miały sprzyjać odniesieniu sukcesu w przedsiębiorstwie⁴⁶⁾. Fayol był rzecz jasna świadomy braku uniwersalności tych zasad, dlatego też proponował ich modyfikacje dokonywane w zależności od rodzaju oraz prowadzonej działalności przez konkretną firmę. Zaliczył do nich następujące zasady:

1. Podział pracy – specjalizacja zadań prowadzi bowiem do większej efektywności osiągananej przez firmy.
2. Autorytet – każdy kierownik musi posiadać wśród podwładnych (współpracowników) autorytet, gdyż tylko to umożliwi mu pełne korzystanie ze swojej władzy w przedsiębiorstwie. Autorytet może być formalny, tj. wynikać z zajmowanego stanowiska, bądź też osobisty, którego podstawą są indywidualne cechy charakteru oraz sposób postępowania kierownika.
3. Dyscyplina – wymóg przestrzegany w relacjach na linii kierownik – podwładni pracownicy.
4. Jedność rozkazodawstwa – każdy pracownik, który jest zatrudniony w przedsiębiorstwie powinien wykonywać polecenia wydawane tylko przez jednego kierownika.

⁴⁶⁾ H. Fayol, *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, H. Dunod et E. Pina, Paris 1916; A.G. Bedeian, *Evolution of management thought*, Critical Perspectives on Business and Management, Routledge Abingdon, Oxon, New York 2012.

5. Jedność kierownictwa – każda grupa pracowników powinna mieć przydzielonego tylko jednego kierownika oraz jeden konkretny cel działania.
6. Wspólnota celu – podporządkowanie interesu pojedynczego pracownika (jednostki) interesom całej firmy (ogółu).
7. Motywujące wynagrodzenie – a zatem adekwatne do zajmowanego stanowiska oraz przydzielonych obowiązków.
8. Centralizacja władzy – ustalana odpowiednio względem realizacji przewidzianych zadań.
9. Ustalenie hierarchii – określenie struktury organizacyjnej w firmie, procedur przekazywania poleceń; ustalenie ścieżki służbowej powinno być przeprowadzone w taki sposób, aby czytelny był schemat porozumiewania się w organizacji. Fayol miał świadomość potrzeb pracowniczych w ramach różnych działów oraz załatwiania pewnych spraw (głównie tych mniejszej wagi) pomiędzy sobą, bez korzystania z oficjalnej ścieżki służbowej, dlatego też dopuszczał takie kontakty o tyle, o ile odbywałyby się one za ogólną zgodą przełożonego (tzw. kładka Fayola).
10. Dopilnowanie ładu – stworzenie odpowiedniego środowiska pracy, które zapewniałoby stabilność oraz kontynuację funkcjonowania przedsiębiorstwa.
11. Ludzkie traktowanie pracowników – czyli przestrzeganie ogólnie przyjętych norm oraz zwyczajów w stosunkach międzyludzkich.
12. Stabilizacja kadry/personelu – umożliwienie doskonalenia się oraz dokształcanie pracowników w ramach wykonywania powierzonych im zadań, przebiegające w atmosferze zaufania i poczucia stabilności.
13. Inicjatywa – motywowanie i stymulowanie pracowników do tego, aby podczas realizacji zadań powierzonych im przez kierowników wykazywali się w maksymalnym stopniu własną inicjatywą.
14. Harmonia personelu – świadomość pozytywnego wpływu atmosfery koleżeństwa na poprawę efektywności pracy⁴⁷⁾.

Dodatkowo Fayol wprowadził do teorii zarządzania następujące pojęcia:

- rozpiętość kierowania (ustalenie liczby podwładnych podlegających bezpośrednio przełożonemu, czyli np. kierownikowi),
- zasięg kierowania (ustalenie liczby bezpośrednich podwładnych i podwładnych tychże bezpośrednich podwładnych).

⁴⁷⁾ Por. *Zarządzanie – teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000; M. Çelik, E. Dogan, *A Theoretical Approach to the Science of Management*, “International Journal of Humanities and Social Science” 2011, vol. 1, no. 3, March, s. 65–69.

W pracach Fayola wyróżnione zostało pięć głównych funkcji administrowania (zarządzania):

- funkcja przewidywania, ustalania programu rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości,
- funkcja organizowania oraz zawierające się w niej tworzenie struktury organizacyjnej i dbanie o stan zaplecza materialnego i zapasów,
- funkcja rozkazywania, obejmująca wydawanie dyspozycji i poleceń,
- funkcja koordynowania, czyli nadzór nad przebiegiem działań oraz procesów w przedsiębiorstwie.

Jednakże według D.E. McNamary, zestaw funkcji stworzonych przez Fayola nie przetrwał próby czasu, dlatego też konieczne stało się opracowanie nowych funkcji zarządzania. Według niego są one należące do nich przede wszystkim⁴⁸⁾:

1. Stworzenie własnej wizji (celu).
2. Ustalenie własnych wartości (zasad).
3. Opracowanie koncepcji przewagi konkurencyjnej i zdefiniowanie własnej strategii.
4. Kierowanie.
5. Rozwijanie i podnoszenie kwalifikacji podwładnych.
6. Zaprojektowanie, stworzenie i ustalenie struktury organizacji, która będzie w stanie funkcjonować i dostosowywać się do obecnego, chaotycznego konkurencyjnego otoczenia.
7. Funkcja koordynacyjna Fayola (wymagające od menedżera zbudowania silnego zespołu, ujednolicenia i zharmonizowanie działań i wysiłków całej grupy – potrzebnych, aby osiągnąć założone cele firmy).

Podobnie C.A. Rodrigues przeprowadził badania, w wyniku których, opracował zestaw 14 współczesnych zasad, bazujących właśnie na założeniach Fayola. Ich wykaz przedstawia się następująco⁴⁹⁾:

1. Dokonywanie uogólnień w projektowaniu (planowaniu) pracy pracowników.
2. Pracownicy są upoważnieni do odgrywania roli w procesie zarządzania.
3. Przeprowadzane, często pod naciskiem, nieformalne kontrole.
4. Raportowanie podwładnych do wielu kierowników/szefów.
5. Działania mogą mieć wiele planów i kierowników/szefów.
6. Firma ma zobowiązania wobec pracowników i na odwrót.
7. System nagród oparty na wydajności pracowników.
8. Podejmowanie istotnych decyzji *ad hoc*.

⁴⁸⁾ D.E. McNamara, *From Fayol's Mechanistic To Today's Organic Functions Of Management*, "American Journal of Business Education" 2009, vol. 2, no. 1, January–February, s. 68.

⁴⁹⁾ C.A. Rodrigues, *Fayol's 14 principles of management then and now: A framework for managing today's organizations effectively*, "Management Decision" 2001, vol. 39, no. 10, s. 881.

9. Mniej sformalizowana, płaska struktura komunikacyjna.
10. Wewnętrzny system informacji służący koordynacji działań w firmie.
11. Zaangażowanie i sumienność pracowników, uzyskiwane głównie poprzez argument praw własności firmy.
12. Bieżące szkolenia i rozwój pracowników.
13. Stwarzanie i wprowadzanie nowych pomysłów/działań przez pracowników.
14. Utrzymywanie wysokiego morale wśród pracowników nie jest bezwzględnie ważne (konieczne).

Według Rodriguesa, obecnie największe znaczenie ma zasada 12 (szkolenie i rozwój pracowników). Co więcej, świadomość tego faktu spoczywa zarówno na menedżerach, jak i podwładnych. Bardzo zasadne i oczekiwane jest zatrudnianie pracowników, których umiejętności są adekwatne do aktualnych potrzeb rynkowych, ma to bowiem wpływ na ograniczanie liczby działań zmierzających chociażby do restrukturyzacji danego podmiotu⁵⁰⁾.

W tabeli 2 zaprezentowano przegląd najczęściej wymienianych w literaturze przedmiotu funkcji menedżerskich. Wynika z nich przede wszystkim to, że menedżer powinien być osobą zdecydowanie wszechstronna, potrafiącą wykonywać wiele złożonych czynności jednocześnie.

Tabela 2. Przegląd funkcji menedżerskich

Autor	Rok	Proponowany układ funkcji menedżerskich
F.W. Taylor	1903	planowanie, działanie, kontrolowanie
A. Church	1914	projektowanie, zarządzanie wyposażeniem, działanie, kontrolowanie, porównywanie
H. Fayol	1916	przewidywanie, organizowanie, rozkazodawstwo, koordynowanie, kontrolowanie
O. Sheldon	1924	administrowanie, kierowanie, organizowanie
J. Mooney, A. Reiley	1931	tworzenie autorytetu, przewodzenie, specjalizowanie, koordynowanie
L. Gulick	1937	planowanie, organizowanie, zarządzanie personelem, rozkazywanie, koordynowanie, raportowanie, budżetowanie
Ch. Barnard	1938	planowanie, komunikacja, zabezpieczenie
W. Shewhart	1939	projektowanie, produkowanie, kontrolowanie
L. Urwick	1943	badanie, planowanie, działanie (rozumiane jako układ funkcji Fayola)
H. Simon	1947	podział pracy, ustanowienie standardów działania, transmisja decyzji, tworzenie kanałów komunikacji, trening i internalizacja

⁵⁰⁾ Ibidem, s. 887.

B. Goetz	1949	planowanie, kontrolowanie, podtrzymywanie kontaktów społecznych
R.C. Davis	1951	planowanie, organizowanie, kontrolowanie (harmonogramowanie, przygotowanie działań, wysyłka produktów, kierowanie, nadzorowanie, porównywanie, działania korekcyjne)
W. Newman	1951	planowanie, organizowanie, gromadzenie zasobów, kierowanie, kontrolowanie
G.R. Terry	1953	planowanie, organizowanie, przewożenie, kontrolowanie
P.F. Drucker	1954	definiowanie celów, organizowanie, motywowanie i komunikowanie, mierzenie, rozwój ludzi
H. Koontz, C. O'Donnell	1955	planowanie, organizowanie, zarządzanie personelem, przewożenie, kontrolowanie
C. Shartle	1956	inspekcja organizacji, dociekanie i badanie, planowanie, przygotowanie procedur i metod, koordynowanie, ocenianie, interpretowanie planów i procedur, nadzór nad operacjami technicznymi, działalność pracowników, <i>Public Relations</i> , profesjonalne konsultowanie, negocjowanie, harmonogramowanie, ustalanie kolejności operacji i wysyłka, operacje techniczne i profesjonalne
F. Harbison, C. Myers	1959	ponoszenie ryzyka i radzenie sobie z niepewnością, planowanie i innowacje, koordynowanie, administrowanie i kontrolowanie, rutynowe nadzorowanie
E. Dale	1969	planowanie, organizowanie, zarządzanie ludźmi, kierowanie, kontrolowanie
B. Richman, R. Farmer	1974	planowanie i innowacje, kontrolowanie, organizowanie, zarządzanie personelem, kierowanie, komunikowanie, przewożenie i satysfakcja
E. Mumford, S. Hickey, H. Matthies	1979	sterowanie, rozwijanie, koordynowanie, korygowanie problemów, działania operacyjne
J. Juran	1986	planowanie, kontrolowanie, doskonalenie
W. Deming	1986	planowanie, działanie w małej skali, badanie, działanie w dużej skali
C. Markides	1999	planowanie, wdrażanie, kontrolowanie

Źródło: A. Gwiazda, *Perspektywa instytucjonalna w zarządzaniu na przykładzie oceny jego sprawności*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3, s. 167–168.

Należy pamiętać o tym, że kadra top-menedżerów, która jest dodatkowo wyżej opłacana, robiła i będzie robić wszystko, aby swoją władzę utrzymywać oraz dążyć do osiągania własnych korzyści (zarówno tych płacowych, jak i pozapłacowych). Stało się to przyczyną powstania m.in. teorii celów menedżerów, kwestionującej maksymalizację zysku jako głównego celu firm⁵¹⁾.

Zgodnie z teorią kontraktualną, dominującą tendencją w postępowaniu partnerów kontraktu są natomiast zachowania oportunistyczne, które skłaniają obydwie

⁵¹⁾ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 150.

strony kontraktu do minimalizowania swojego wkładu. To z kolei jest czynnikiem powodowania w realizacji kontraktów niepewności, której potencjalna redukcja wymaga monitorowania i niesie za sobą istotne koszty⁵²⁾. Z kolei teoria agencji pozwala wyjaśnić złożone stosunki panujące pomiędzy menedżerami a właścicielami firm. Wyróżnia się w niej z jednej strony pryncypała, czyli osobę zlecającą działalność we własnym zakresie, z drugiej zaś strony agenta, czyli osobę aktywnie wykonującą kontrakt. Podstawą takiego kontraktu pomiędzy agentem a pryncypałem (czyli pomiędzy menedżerem a właścicielem firmy) jest zobowiązanie agenta do działania w interesie pryncypała. Podstawowym problemem w takiej relacji staje się asymetria informacji pomiędzy obydwojema stronami, mogąca rodzić tym samym konflikt interesów. Pozostałe założenia teorii agencji zostały przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Syntetyczny przegląd założeń teorii agencji

Główne założenie	Relacje pryncypał-agent powinny odzwierciedlać efektywną organizację przepływu informacji oraz wysokość kosztów ponoszonego ryzyka.
Podstawowy moduł	Kontrakt między pryncypałem a agentem.
Założenia dotyczące postaw przyjmowanych przez uczestników kontraktu	Korzyści własne. Niechęć do ryzyka.
Założenia dotyczące organizacji	Częściowy konflikt celów występujący pomiędzy uczestnikami. Wydajność jako kryterium efektywności. Asymetria informacji pomiędzy pryncypałem a agentem.
Założenia dotyczące informacji	Informacja jako towar.
Problemy wynikające z kontraktów	Pełnomocnictwo (wewnętrzne ryzyko, zmiana zachowań pod wpływem nowej wyceny własnych korzyści, niechęć do selekcji). Podział ryzyka między agentem a pryncypałem.
Zakres problemowy	Relacje, w ramach których pryncypał i agent charakteryzują się częściowo różnymi celami oraz różnym stosunkiem wobec ryzyka (t. wynagrodzenia, regulacji, przewodnictwa, wywierania wrażenia na kadrze zarządzającej, pionowej integracji, transferze kosztów).

Źródło: T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 220.

⁵²⁾ Ibidem, s. 216.

Odniesienia do sposobów postępowania menedżerów można odnaleźć również w alternatywnych teoriach menedżerskich. W.J. Baumol przedstawił teorię celu maksymalizacji sprzedaży w firmach mówiącą o tym, że menedżerowie narzucają ją po to, aby zwiększać płace i inne korzyści⁵³⁾. Dodatkowo akcjonariusze wymagają jednak od menedżerów pewnego minimalnego i satysfakcjonującego dla nich poziomu dochodu z kapitału, który stanowi swego rodzaju ograniczenie dla menedżerów (gdyby go nie osiągnęli, zostaliby zwolnieni)⁵⁴⁾. Natomiast O.W. Williamson uważał, że menedżerowie maksymalizowali zwłaszcza te wydatki, które całkowicie zależały od ich dyskrecjonalnej decyzji oraz kontroli⁵⁵⁾. Występuje to zwłaszcza w przypadku wydatków na personel administracyjny, wyposażenie biur czy duże projekty inwestycyjne, kiedy to, zwiększając koszty, menedżerowie mogliby liczyć na dodatkowe gratyfikacje (takie jak prestiż, władza, bonusy).

Menedżerowie preferują wymienione powyżej koszty (bardziej niż ubieganie się o podwyżkę) z uwagi na:

- kwestie podatkowe (z zasady wyższa pensja oznaczała konieczność odprowadzania wyższego podatku),
- przekonanie, że takie wydatki są bardziej dyskretną formą wynagradzania zarządzających, a w związku z tym istniałoby znacznie mniejsze prawdopodobieństwo kwestionowania ich przez właścicieli firm (akcjonariuszy) czy załogę⁵⁶⁾.

W tego typu firmach występuje również bariera minimalnego dochodu określana przez oczekiwania akcjonariuszy.

R. Marris był natomiast autorem teorii maksymalizacji wzrostu firmy jako rzeczywistego celu realizowanego przez menedżerów, gdyż przyjęcie takiego stanowiska zwiększało ich wynagrodzenie, bezpieczeństwo i pozycję w firmie⁵⁷⁾. Dlatego też w spółkach, gdzie pozycja menedżerów pozostawała silnie umocowana, zaobserwowano ich nadmierną chęć do inwestowania. Stopa wzrostu przedsiębiorstwa była przy tym zdeterminowana przez następujące czynniki⁵⁸⁾:

- barierę popytową – powstającą z uwagi na to, że koszty ekspansji redukują stopę zysku i/lub podwyższają wysokość stosunku wartości kapitału do wielkości produkcji,

⁵³⁾ W.J. Baumol, *Business Behavior, Value and Growth*, London 1959.

⁵⁴⁾ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, „Ekonomista” 1999, nr 4, s. 538.

⁵⁵⁾ O.E. Williamson, *Economic organization: firms, markets and policy control*, Wheatsheaf Books, London 1986, s. 310.

⁵⁶⁾ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., s. 540.

⁵⁷⁾ R. Marris, *A Model of the “Managerial” Enterprise*, “The Quarterly Journal of Economics” 1963, vol. 77, no. 2, s. 185–209.

⁵⁸⁾ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., s. 539.

- ograniczenia menedżerskie – powstające wskutek obniżki efektywności pracy menedżerów, w sytuacji kiedy ekspansja staje się zbyt szybka,
- ograniczenie finansowe – wynikające z zagrożenia przejściem przez inną firmę, spowodowanym bądź spotęgowanym sprzedażą akcji przez akcjonariuszy przedsiębiorstwa,
- cele, do których dążą władze (top -menedżerowie) firmy.

Z teorii celu satysfakcjonującego i poglądów jej przedstawiciela J. Margolisa wynika natomiast, że menedżerowie działający w warunkach niepewności preferują rezygnację z ryzykownych okazji, tak aby tylko adaptować się do aktualnego otoczenia biznesowego firmy. Takie właśnie adaptowanie się określane jest mianem osiągania celów satysfakcjonujących. Dla wielu menedżerów utrzymanie firmy przy życiu może zapewnić realizację innych celów w przyszłości. Z kolei według R.M. Cyerta i J.G. Marcha, przedstawicieli podejścia behawioralnego i teorii wiązki celów, menedżerowie w firmach nie mają ściśle określonego jednego celu, a realizują także różne cele lokalne, uzależnione od poziomu i zakresu odpowiedzialności ich stanowisk⁵⁹⁾. Ponadto realizacja takich celów może być utrudniona z uwagi na istnienie celów zarówno możliwych do policzenia (cele kwantyfikowalne), jak i nie podlegających kwantyfikacji. Dlatego też, zdaniem autorów tej teorii, najważniejszymi celami pozostają dla menadżerów cele kwantyfikowalne, takie jak: produkcja, utrzymanie niezbędnego poziomu zapasów, poziom sprzedaży, udział w ryku oraz poziom zysku⁶⁰⁾.

A. Noga wymienia zaś najważniejsze elementy menedżerskiej teorii przedsiębiorstwa (rozumianej przez niego jako zestawienie kilku kierunków badawczych)⁶¹⁾:

- główna rola menedżera w firmie wynika ze wzrostu znaczenia profesjonalnego zarządzania w porządkowaniu gospodarki oraz z rozproszenia własności w coraz bardziej złożonych organizacjach,
- działalność oraz rozwój firm zależy od talentu, a także umiejętności i sprawności menedżerów, stąd pozyskiwanie tych najlepszych stanowi jeden z głównych sukcesów i źródeł przewagi konkurencyjnej firm,
- sprawne zarządzania firmą stanowi najważniejszy cel, stąd to właśnie menedżerowie dysponują „kluczem” do efektywności (alokacji, kreacji, negocjacji czy tworzenia wartości), przy czym nie muszą oni mieć wystarczającej motywacji do jego wykorzystania – sytuacja taka może wystąpić w przypadku słabego nadzoru właścicielskiego, czy też braku rynku menedżerskiego).

⁵⁹⁾ R. Cyert, J. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1963.

⁶⁰⁾ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 186.

⁶¹⁾ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 194.

Z kolei, według teorii systemów otwartych (której autorami byli R.L. Kahn, D. Katz oraz P.R. Lawrence, J.W. Lorsch), organizacja jest postrzegana jako uporządkowany zbiór elementów połączony licznymi więziami z otoczeniem (nadsystemem). Zbiór ten dąży do zachowania swojej integralności oraz utrzymania procesu rozwoju, dążąc poprzez to do optymalizacji w pozyskiwaniu i wykorzystywaniu zasobów, a także do korzystnego kształtowania swojej pozycji w stosunku do innych elementów otoczenia. Dlatego też sukces organizacji jest zależny przede wszystkim od poziomu wykorzystania zasobów i jej pozycji przetargowej na rynku⁶².

Analizując problematykę odpowiedzialności i roli menedżerów w firmie, warto przywołać model 7S, który został opracowany przez R. Watermana, T. Petersa i J.R. Phillipsa⁶³. Składało się na niego siedem kluczowych elementów, które z kolei tworzyły schemat danej organizacji, a mianowicie:

- *shared values* – wspólne wartości (czyli centralne przekonania i postawy uznawane przez firmę za najważniejsze oraz ich znaczenie dla organizacji),
- *strategy* – strategia (czyli plany firmy odnośnie alokacji posiadanych przez nią ograniczonych zasobów, zarządzanych tak aby możliwe było osiągnięcie zakładanych celów; opis otoczenia, konkurentów, a także klientów klientów),
- *structure* – struktura (czyli sposób zorganizowania firmy, np. scentralizowany czy zdecentralizowany, funkcjonalny, mieszany itp.),
- *system* – system (czyli procedury i dokonujące się w firmie procesy, m.in. księgowo, informatyczne, osobowe itd.),
- *staff* – personel (czyli liczba i rodzaj zatrudnionych pracowników),
- *style* – styl zarządzania (czyli rodzaj stylu i sposób postępowania kluczowych menedżerów w dążeniu do realizacji postawionych firmie celów),
- *skills* – umiejętności (czyli charakterystyczne możliwości działania danej załogi rozumianej jako całość)⁶⁴.

Przy czym to wartościom, definiowanym jako zbiór wartości, postaw i przekonań leżących u podłoża działalności gospodarczej danego podmiotu, przyznano centralne miejsce w tym modelu (rysunek 3)⁶⁵.

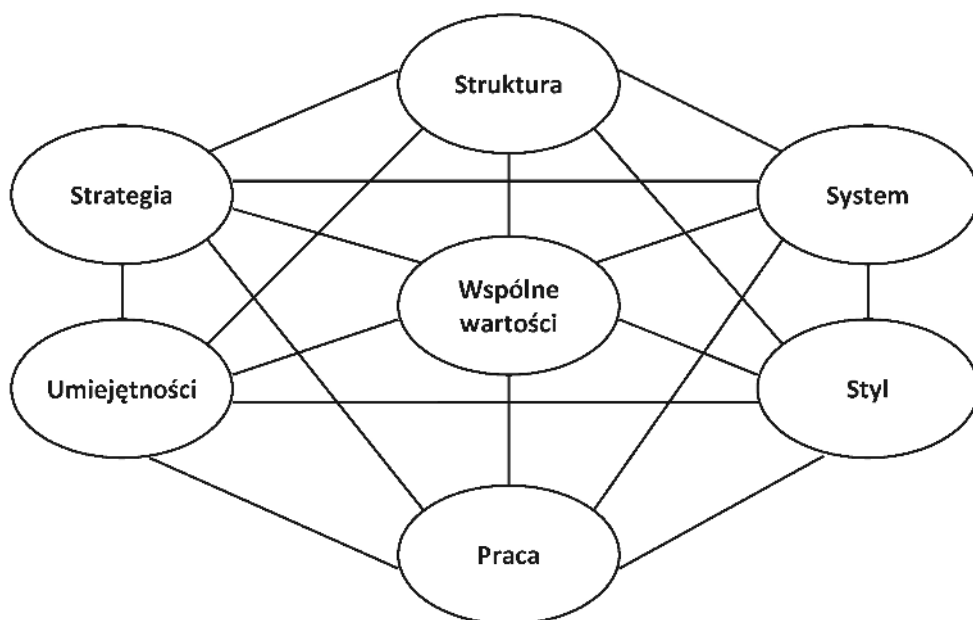
⁶² J. Czekaj, B. Ziębicki, *Pozytywna nauka o organizacji na tle ewolucji teorii i koncepcji zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3 (156), s. 50.

⁶³ R. Waterman, T. Peters, J.R. Phillips, *Structure is not Organization*, „Business Horizons” 1980, vol. 23, no. 3.

⁶⁴ Zob. E.M. Rasiel, P.N. Friga, *Umysł McKinsey*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2004.

⁶⁵ A. Gwiazda, *Analiza koncepcji czynników sprawczych kierowania oraz jej zastosowanie w praktyce*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 1, s. 95.

Rysunek 3. Model 7S



Źródło: opracowanie własne.

Grupa elementów, do której zaliczono strategię, strukturę oraz system, tworzyła natomiast twardą część modelu, tzn. odnoszącą się do technicznej kwestii organizacji oraz wymagającą ze względu na to twardych metod zarządzania. Z kolei ostatnie trzy elementy, a więc umiejętności, styl i personel, to miękka część modelu, odzwierciedlająca społeczny aspekt organizacji i wymagająca zastosowania miękkich metod zarządzania.

W literaturze przedmiotu wymienia się ponadto pewne elementy i ujęcia teoretyczne dotyczące klasyfikacji liderów w przedsiębiorstwach. W związku z tym M. Weber wyróżnił trzy typy przywódcy:

- charyzmatyczny – czyli taki lider, którego się słucha z uwagi na jego cechy charakteru, w tym głównie ze względu na charyzmę,
- tradycyjny – czyli taki lider, którego się słucha z uwagi na tradycję/dziedziczenie władzy (monarchia),
- racjonalny (legalny) – czyli taki lider, który został mianowany w wyniku jasnych i akceptowalnych procedur, oceny kompetencji czy też doświadczenia.

Według Webera, to właśnie ten trzeci rodzaj uprawomocnienia się władzy jest najbardziej efektywny i powinien stanowić podstawę funkcjonowania przedsiębiorstw (organizacji).

Tabela 4. Koncepcja ról menedżerów wg H. Mintzberga

Rodzaje ról menedżerów		
Role interpersonalne	Role informacyjne	Role decyzyjne
Rola reprezentacyjna – polegająca na reprezentowaniu firmy na wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych wydarzeniach, menedżer jest reprezentantem organizacji wobec otoczenia zewnętrznego.	Rola eksperta – poszukiwanie informacji niezbędnych do działań kierowniczych, dotyczących funkcjonowania firmy, lektura prasy fachowej i specjalistycznej.	Rola stymulatora rozwoju – analizowanie możliwości i inicjowanie programów rozwoju firmy, inicjowanie nowych pomysłów/projektów/badań, wprowadzanie zmian.
Rola przywódcza – polegająca na przewodzeniu grupie/zespołowi/podwładny, kierowanie, motywowanie i ocena, zwalnianie pracowników.	Rola ekspedytora – przekazywanie i rozpowszechnianie informacji wśród pracowników firmy, opracowywanie i wysyłanie raportów, przygotowywanie i zatwierdzanie korespondencji.	Rola arbitra – reagowanie na sytuacje konfliktowe w firmie, przyjmowanie krytycznych opinii, dostosowywanie struktury firmy do aktualnych potrzeb, niwelowanie negatywnych zjawisk w ramach działalności podmiotu.
Rola łącznikowa – polegająca na nawiązywaniu kontaktów i utrzymywaniu stosunków z otoczeniem zewnętrznym, w tym podpisywanie umów, pozyskiwanie zleceń itp.	Rola rzecznika firmy – przekazywanie informacji o firmie na zewnątrz, załozce czy też np. związkom zawodowym.	Rola lokatora zasobów – rozprowadzanie głównych zasobów firmy (finansowych, majątkowych, osobowych), opracowywanie (na poziomie współpracy) budżetów.

Źródło: H. Mintzberg, *Managerial Work: Analysis from Observation*, "Management Science" 1971, October, s. 97–110, cyt. za: J. Burda, *Ewolucja ról kierowniczych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej Krakowie” 2004, nr 647, s. 26; H. Mintzberg, *Czym naprawdę zajmuje się menedżer? Fakty i mity*, "Harvard Business Review", maj 2007, s. 117.

Z kolei D. McGregor przedstawił dwa przeciwstawne sposoby myślenia o pracownikach funkcjonujące wśród menedżerów – były to teoria X (wpisująca się w nurt naukowego zarządzania) i teoria Y (reprezentująca nurt stosunków międzyludzkich)⁶⁶. Najważniejsze założenia teorii X, ukazującej pracowników w dość negatywnym świetle, mówią o tym, że:

- ludzie nie lubią pracy i z zasady starają się jej w miarę możliwości unikać,
- menedżerowie chcący skłonić podwładnych do wykonywania określonych obowiązków czy czynności powinni nimi nie tylko właściwie kierować, ale także muszą ich ciągle kontrolować i nadzorować, a nawet grozić karami w razie nieposłuszeństwa lub opieszałości w realizacji powierzonych zadań,
- ludzie (pracownicy) przeważnie nie są skłoni do ponoszenia odpowiedzialności, dlatego też wolą, aby to nimi kierowano. Wiąże się to również z tym, że osoby takie nie posiadają wielkich ambicji i najważniejszym pozostaje dla nich poczucie bezpieczeństwa na zajmowanym stanowisku.

Z kolei główne założenia teorii Y, która przedstawiała pracowników jako osoby chętne do pracy, odnoszą się do tego, że:

- praca (podobnie zresztą jak odpoczynek i zabawa) to naturalna część życia i ludzie (pracownicy) ją po prostu lubią,
- kontrola i karanie nie pozostają jedynymi środkami do zmuszenia ludzi do pracy, zauważalne jest bowiem występowanie wewnętrznej motywacji ludzi do realizacji tych celów, do których czują się przywiązani,
- ludzie przywiązują się do postawionych celów w stopniu proporcjonalnym do osobistych nagród (nie tylko tych finansowych), które mogą otrzymać, gdy zrealizują te cele,
- w sytuacji występowania odpowiednich warunków ludzie sami dążą do poniesienia odpowiedzialności za podejmowane działania,
- ludzie wykazują naturalną skłonność do nowatorstwa, kreatywności i posługiwania się wyobraźnią przy rozwiązywaniu problemów w pracy,
- ludzie (pracownicy) zdecydowanie najczęściej wykorzystują w organizacjach (przedsiębiorstwach) zaledwie część swoich talentów oraz inteligencji z uwagi na brak warunków do wykazania się nimi w znacznie większym stopniu.

⁶⁶) R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa: 1996, s. 80–81.

Kompleksowość pracy menedżera wymaga od niego pełnienia szeregu ról menedżerskich, które można podzielić na trzy grupy⁶⁷⁾:

1) role interpersonalne:

- reprezentant – przedstawiciel przedsiębiorstwa, reprezentujący je na zewnątrz, a także wobec pracowników, jest to w znacznym stopniu rola symboliczna;
- przywódca – lider wyznaczający cele, definiujący atmosferę, scalający potrzeby pracowników i organizacji;
- łącznik – osoba odpowiadająca za kontakty ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym firmy;

2) role informacyjne, związane z kontaktami wewnątrz i na zewnątrz organizacji:

- monitorujący – odpowiada za rejestrowanie danych, rozpoznanie otoczenia, analizę informacji;
- rozdzielający informacje – jego zadanie polega na rozdzielaniu informacji innym osobom i częściom organizacji, dotyczy przekazywania dwóch typów informacji: faktów i wartości;
- rzecznik – do jego obowiązków należy przekazywanie oficjalnych informacji na zewnątrz organizacji;

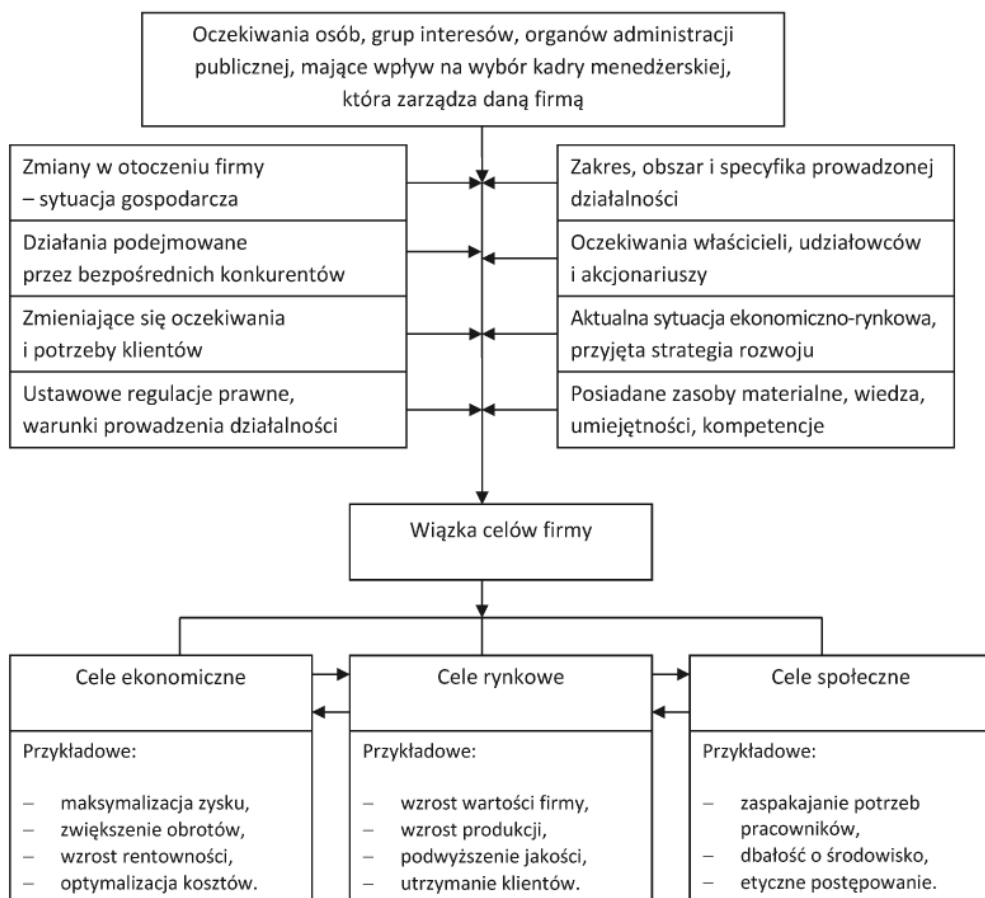
3) role decyzyjne:

- przedsiębiorca – odpowiedzialny za inicjowanie i wprowadzanie zmian, działanie na trzech poziomach: delegowanie, nadzór, wydawanie poleceń (rozdzielanie pracy);
- kierujący zaburzeniami – do jego zadań należy ograniczanie konfliktów, rozwiązywanie problemów, co oznacza kontakt z okolicznościami niepożądanymi i pozostającymi poza kontrolą menedżera;
- rozdzielający zasoby – zajmuje się dystrybucją zasobów wewnątrz organizacji, a to z kolei obejmuje trzy elementy: zarządzanie czasem, programowanie pracy, autoryzowanie działań;
- negocjator – celem jego działania jest godzenie grup interesów, znajdowanie kompromisu.

W procesie zarządzania danym podmiotem gospodarczym koniecznym wydaje się również poprawne zdefiniowanie wiązki celów organizacji, będącej zbiorem głównych celów stawianych przez kadrę kierowniczą. Taką przykładową wiązkę celów razem z czynnikami wpływającymi na jej ukształtowanie przedstawia poniższy schemat.

⁶⁷⁾ J. Miroński, *Homo administratus czyli człowiek w naukach o zarządzaniu*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 15–16.

Rysunek 4. Wiązki celów firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Walczak, *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, „E-mentor” 2012, nr 2 (44), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/44/id/917> (17.12.2015).

Przedstawione wyżej wybrane koncepcje teoretyczne dotyczące ról menedżerów w przedsiębiorstwach z pewnością nie wyczerpują tematu w tym zakresie. Obrazują jednakże skalę odpowiedzialności, którą można im przypisać, rozważając poszczególne funkcje czy zadania.

1.3. ETYKA A ODPOWIEDZIALNOŚĆ. WYBRANE PROBLEMY

1.3.1. Etyka a zarządzanie

Współcześnie w teorii zarządzania ścierają się dwa poglądy – pierwszy promuje zasadę: etyczny biznes bez zysku albo zysk bez etyki biznesu, z kolei przeciwstawny pogląd zakłada zrównoważony rozwój firmy oparty o wartości etyczne w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu⁶⁸.

W oparciu o badania zatytułowane *Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców* podjęto próbę określenia typów postrzegania związków między etyką a zarządzaniem. Należą do nich następujące typy relacji, wynikające z przyjętego modelu zarządzania⁶⁹:

- korporacyjny proceduralizm – przestrzeganie i upowszechnianie wartości przyjętych przez firmę, postępowanie zgodnie z kodeksem etycznym korporacji;
- etyczny profesjonalizm – kierowanie się w wykonywaniu zawodu menedżera osobistym systemem etycznych wartości, przełożonym na język zasad profesjonalnego postępowania i uzgodnionym z wartościami firmy;
- etyczny sytuacjonizm – poszukiwanie możliwości realizacji moralnych intencji w zmiennym kontekście procesu zarządzania, w oparciu o sytuacyjne rekonstruowanie przesłanek moralnego działania;
- technokratyczny legalizm – zarządzanie zgodne z obowiązującym prawem, w oparciu o sprawdzone reguły skutecznego zarządzania;
- etyka kontraktu (*gentelman agreement*) – zarządzanie oparte na zasadach uczciwych transakcji pomiędzy uczestnikami procesu gospodarowania.

Wydaje się, że współcześnie należałoby uzupełnić powyższą listę modelowych zachowań menedżerów o koncepcję fasadowej etyki – etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu ferowanej na pokaz, w celach marketingowych, odległej jednak od codziennej praktyki zarządzania przedsiębiorstwem.

J. Szczupaczyński przedstawił trzy perspektywy decyzyjne menedżera, które zdefiniował następująco jako racjonalność menedżerską, moralne działanie oraz indywidualne korzyści. W perspektywie menedżerskiej racjonalności moralny komponent sytuacji wyboru decyzyjnego zostaje rozpoznany w następstwie pojawienia się problemu zarządczego, który dotyczy pewnych konsekwencji dla

⁶⁸) P. Kotler, N. Lee, *Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons Inc., New York 2005.

⁶⁹) J. Szczupaczyński, *Zarządzanie a etyka w opinii menedżerów średniego i wyższego szczebla*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 4.

ludzi. Na wagę poszczególnych perspektyw decyzyjnych menedżera mogą wpływać zarówno wyznawany przez niego system wartości, jak i intencje oraz uwarunkowania decyzyjne.

Wartości i normy moralne, którymi powinni kierować się pracownicy i menedżerowie danego przedsiębiorstwa są przyjmowane w wielu firmach w postaci uchwalanych kodeksów deontologicznych przez rady nadzorcze lub walne zgromadzenia. Stanowią one ważny punkt odniesienia przy podejmowaniu decyzji zarządczych.

1.3.2. Etyka gospodarowania A. Smitha

Wiedza o tym, że już A. Smith analizował w swoich pracach uwarunkowania etyczne prowadzenia biznesu i jego służebną rolę dla społeczeństwa jest słabo spopularyzowana⁷⁰⁾. Nowy ład gospodarczy w rozumieniu tego autora zakładał istnienie głównych wartości, które powinny być chronione w każdym państwie. Zaliczał on do nich: wolność (szczególnie wolność umów), racjonalność (odnoszoną do zachowań na rynku), oszczędność (w pozytywnym znaczeniu, tj. bez chciwości, w tym oszczędność wydatków państwa i relatywność do poziomu zamożności społeczeństwa), uczciwość (obowiązująca każdego przedsiębiorcę) oraz odpowiedzialność (za rodzinę i jej byt, odpowiedzialność przedsiębiorcy za firmę i inne)⁷¹⁾.

Niewątpliwie odpowiedzialność współczesnego menedżera należy łączyć ze służebną rolą biznesu z jednej strony, a wolnością i uczciwością w interesach (uczciwość umów i cen) jako nakazami moralnymi najwyższej rangi z drugiej strony. Współcześnie do uczciwych praktyk stosowanych na rynku należy także zaliczyć przejrzystą informację, konkurowanie zgodne z prawem oraz spłacanie zobowiązań.

Debaty nad moralnym wymiarem kryzysu finansowego *subprime* w latach 2007–2011 świadczą o tym, że wartości etyczne opisywane przez A. Smitha, a także późniejszych autorów, nie straciły na znaczeniu w dobie globalizacji biznesu. Do nowych elementów aksjologii biznesu należałoby dodać jawność działania (udostępnianie informacji), społeczną odpowiedzialność biznesu (np. w ochronie środowiska, służebność wobec społeczeństwa) oraz ochronę słabszej strony umowy (ochrona konsumentów)⁷²⁾.

⁷⁰⁾ A. Smith, *Teoria uczuć moralnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1989.

⁷¹⁾ B. Mazur, *Krytyczne tendencje w zarządzaniu a moralność*, „Prakseologia” 2010, nr 150.

⁷²⁾ Zob. szerzej: J.G. Taft, *Służebność*, Wydawnictwo Kurhaus, Warszawa 2014.

A.B. Carroll, autorytet w dziedzinie etyki biznesu, wyróżnił dwa typy niemoralnych menedżerów: intencjonalny i nieintencjonalny. Pierwszy typ oznacza świadome nieuwzględnianie przez menedżera etycznych uwarunkowań i norm w procesie podejmowania decyzji w biznesie, ponieważ wierzy on, że biznes funkcjonuje poza sferą moralności. Stąd ukuta w praktyce zarządzania zasada, że mówiąca o tym, że działa albo etyka albo maksymalizacja zysku. Niemoralny nieintencjonalnie menedżer również nie analizuje biznesu pod względem kryteriów etycznych, lecz w tym przypadku wynika to z nieprzywiązywania wagi do etyki i lekceważenia społecznych konsekwencji podejmowanych decyzji. Tego typu menedżerowie nie zdają sobie sprawy, że wszystkie ich działania mają *de facto* etyczny wymiar⁷³⁾. Przeprowadzona przez Carrolla klasyfikacja postaw moralnych menedżerów opiera się na intencjach, uznając pełnione role za oczywistą podstawę podejmowania decyzji. Teoria Carrolla może być przydatna podczas analizowania decyzji w warunkach kryzysowych. Jej autor wyróżnił cztery stopnie odpowiedzialności firmy – ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny. Dwu pierwszych społeczeństwo wymaga, etyki oczekuje, a filantropię uważa za pożądaną⁷⁴⁾.

Międzynarodowa organizacja Caux Round Table zrzeszająca menedżerów i liderów biznesu opracowała oraz promuje zestaw cech idealnego menedżera, kierującego się zasadami etyki. „Menedżer z zasadami” powinien charakteryzować się, według tego opracowania, czterema cechami:

- odwagą moralną,
- osobistą odpowiedzialnością za podejmowane decyzje,
- umiejętnościami analitycznymi,
- umiejętnościami interpersonalnymi, umożliwiającymi motywowanie współpracowników do działania⁷⁵⁾.

1.3.3. Etyka zobowiązań a odpowiedzialność

Etyka zobowiązań stanowi niedostatecznie przebadany obszar, który pozostaje częścią ogólnej etyki biznesu. Podczas gdy norma nakazująca wywiązywanie się z podjętych zobowiązań finansowych, czyli spłacanie zaciągniętych długów, jest jedną z bardzo starych i najbardziej uniwersalnych norm moralnych⁷⁶⁾. W zależności

⁷³⁾ B. Mazur, op.cit.

⁷⁴⁾ Zob. A.B. Carroll, *Business and Stakeholder Management*, wydanie II, College South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1993.

⁷⁵⁾ *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, red. I. Kuraszko, Warszawa 2004, s. 112 i nast.

⁷⁶⁾ A. Lewicka-Strzałecka, P. Białowolski, *Etyka zobowiązań finansowych i stosunek do upadłości*

od dwóch podstawowych typów zobowiązań tj. 1) zaciągniętych samodzielnie i 2) wynikających z obowiązków wobec państwa – moralność spłacania zobowiązań może się nieco różnić w ramach jednego społeczeństwa czy nawet środowiska.

W praktyce wielu przedsiębiorców, wpadając w spiralę zadłużenia lub w zatory płatnicze, nie podejmuje wystarczającego wysiłku, by uzyskać dodatkowe finansowanie i spłacić zobowiązania – a stanowi to przecież obowiązek moralny⁷⁷⁾. Niekiedy kompetencje menedżerów są tak niskie, iż nie zdają sobie oni sprawy z odpowiedzialności cywilnej i administracyjnej, w tym z konsekwencji finansowych ponoszonych za niepłacenie zobowiązań w terminie.

Na poziom zachowań etycznych w regulowaniu zobowiązań, tj. przede wszystkim na terminowość, wpływają w przypadku przedsiębiorstw takie czynniki jak kultura narodowa kraju, ogólna etyka biznesu top-menedżerów, stan regulacji prawnych – w tym dotyczących kar finansowych oraz kultura zarządzania. W odniesieniu do podatków zarówno ich stanowienie, jak i egzekwowanie oraz stosowanie ulg i zwolnień ma istotne aspekty etyczne, do których należą także wartości związane ze sprawiedliwością społeczną. Jednocześnie moralność podatkowa rozumiana jako obowiązek terminowej zapłaty jest zróżnicowana w poszczególnych systemach społeczno-gospodarczych.

Problem terminowej regulacji zobowiązań nie dotyczy tylko polskich przedsiębiorstw, występuje też bowiem w wielu krajach Unii Europejskiej. Stąd uchwalona została dyrektywa UE w sprawie terminów płatności i kar za zwłokę, zaimplementowana we wszystkich krajach unijnych.

Pojawia się też problem odpowiedzialności za zobowiązania na płaszczyźnie instytucjonalnej, odnoszący się do tego, czy odpowiedzialność w tym przypadku ponoszą menedżerowie czy przedsiębiorstwo. Zdaniem J. Sójki, zwolennicy traktowania przedsiębiorstwa jako zbiorowego podmiotu w sensie moralnym nie przedstawili ostatecznych i rozstrzygających argumentów w tej sprawie⁷⁸⁾. Istnieje jednak odpowiedzialność prawna przedsiębiorstwa i jej konsekwencje w postaci kar zasądzonych w procesach cywilnych i postępowaniach karno-administracyjnych.

konsumenckiej, w: *Etyka i ekonomia*, red. B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2007.

⁷⁷⁾ M. Bekas, *Etyka regulowania należności przez przedsiębiorców i konsumentów*, „Prakseologia” 2010, nr 150.

⁷⁸⁾ J. Sójka, *Podmiotowy charakter odpowiedzialności*, „Prakseologia” 2002, nr 142.

1.3.4. Odpowiedzialność wobec środowiska działania

Kryteria etyczne nie są ustalone raz na zawsze, zmieniają się w grupach, kulturach, społeczeństwach, zwłaszcza w okresach przejściowych, podczas transformacji zdarzały się kryzysy moralności. Nowe zjawiska związane ze zmianą podejścia do etyki, określane też mianem kryzysu moralności społecznej stanowią impuls dla badań naukowych, a także dla praktyki gospodarczej do przeprowadzania analiz i ocen służących wskazaniu przyczyn tych zjawisk⁷⁹⁾.

Odpowiedzialność wobec środowiska działania należy rozumieć szerzej niż jako odpowiedzialność za środowisko naturalne, które podlega przecież w wielu aspektach ochronie prawnej i systemowi kar administracyjnych za jego niszczenie.

W ostatniej dekadzie w gospodarce zaczęły funkcjonować coraz częściej (uwydatnił to zwłaszcza ostatni międzynarodowy kryzys finansowy) postawy moralnie naganne (dysfunkcjonalne), takie jak m.in.:

- stosowanie kodeksów etycznych powszechnie przy jednoczesnym funkcjonowaniu menedżerów wielkich globalnych firm według innych zasad;
- fasadowość wielu programów społecznej odpowiedzialności biznesu,
- rozszerzenie się sfery „etycznie neutralnej w praktyce”, to znaczy w ramach milczącej akceptacji dla wątpliwych etycznie zachowań;
- kwestionowanie wcześniejszych, uznanych kategorii etycznych;
- promowanie postaw uznających zasadę, wedle której najważniejszy jest interes własny (egoizm i bogactwo);
- poczucie nieograniczonej wolności ekonomicznej, w tym zasada nieograniczonego prawa menedżerów do popełniania błędów w zarządzaniu;
- dramatyczny wzrost dywersyfikacji wynagrodzeń z tytułu pracy sięgający dyspersji między średnią i najwyższą pensją w firmie nawet w stosunku 1:7000 i inne⁸⁰⁾.

Kryzys finansowy *subprime* doprowadził do wznowienia dyskusji na temat sprawiedliwości społecznej w gospodarce, etyki stosowanej w zarządzaniu i moralności pracy⁸¹⁾.

Zdaniem autorów, można wykazać istnienie i powiększanie się luki między działalnością gospodarczą przedsiębiorstw a oczekiwaniami, potrzebami i skutkami działalności gospodarczej dla społecznego otoczenia biznesu.

⁷⁹⁾ I.H. Chrzanowski, *Business ethics and social responsibility in the transition economies*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 3.

⁸⁰⁾ P. Masiukiewicz, *Moral hazard a systemy motywacji w bankowości*, „Prakseologia” 2011, nr 151.

⁸¹⁾ *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, red. nauk. P. Masiukiewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, wydanie II (rozszerzone), Warszawa 2010.

1.4. TEORIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

1.4.1. Istota społecznej odpowiedzialności biznesu

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej występuje wiele określeń nawiązujących do społecznej odpowiedzialności biznesu. Najczęściej wykorzystywane jest bezpośrednio tłumaczenie z angielskiego *corporate social responsibility* (CSR) pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu. Inne określenia stosowane w literaturze to *corporate sustainability*, *corporate responsibility*, *corporate accountability*, *social responsibility*, *corporate citizenship*, a także *sustainable development* (zrównoważony rozwój)⁸²⁾.

Zdaniem J.A. Stoner, odpowiedzialność społeczna korporacji to działania podejmowane przez firmę w celu wywarcia wpływu na społeczeństwo, w ramach którego organizacja ta funkcjonuje⁸³⁾. Powszechnie stosowana jest definicja Komisji Europejskiej, ogłoszona w 2001 roku w Zielonej Księdze⁸⁴⁾, gdzie CSR występuje jako koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i aspekty ochrony środowiska w ramach swoich strategii działań na rynku, a także w relacjach z różnymi grupami interesariuszy.

J. Campbell zwraca uwagę na to, że można traktować jako społecznie odpowiedzialne rozmaite zachowania wobec różnych podmiotów, w różnych miejscach i o różnym czasie. Zaproponował on definicję określającą minima społecznej odpowiedzialności, tj. mówiącą o tym, że aby uznać dane zachowanie przedsiębiorstwa za społecznie odpowiedzialne, nie może ono, po pierwsze, w sposób świadomy czynić szkody interesariuszom, po drugie zaś, jeżeli taka szkoda zostanie wyrządzona, to powinna zostać zrekompensowana w możliwie adekwatny sposób, niezależnie od tego, czy ta rekompensata jest wymagana przez prawo⁸⁵⁾.

Zdaniem B. Roka, odpowiedzialne prowadzenie biznesu, to proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania, a także monitorowanie wpływu takiej strategii na konkurencyjność firmy⁸⁶⁾. W definicji tej uwagę zwrócono na strategiczny i dynamiczny charakter CSR.

⁸²⁾ T. Gasiński, G. Piekalski, *Zrównoważony biznes*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007, s. 13.

⁸³⁾ J.A. Stoner, E.R. Freeman, D.R. Gilbert jr, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995/2001, s. 110.

⁸⁴⁾ W. Kowalczewski, *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2008, s. 322.

⁸⁵⁾ J. Campbell *Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility*, "Academy of Management Review" 2007, no. 32/3.

⁸⁶⁾ B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

W nowych koncepcjach zarządzania przyjmuje się, że biznes ma swego rodzaju określone zobowiązania, do których zaliczyć można przede wszystkim⁸⁷⁾:

- zobowiązania ekonomiczne – przejawiające się w generowaniu zysku poprzez oferowanie dóbr i usług, na które jest zapotrzebowanie na rynku, w uczciwej cenie;
- zobowiązania prawne – polegające na działaniach w pełnej zgodzie z obowiązującymi regulacjami prawnymi;
- zobowiązania etyczne – czyli działania w zgodzie z normami przyjętymi przez społeczeństwo;
- zobowiązania uznaniowe – wynikające z indywidualnych wyborów zarządzających lub właścicieli (jak chociażby filantropia).

1.4.2. Obszary społecznej odpowiedzialności biznesu

Obszary z zakresu społecznej odpowiedzialności, w ramach których przejawia się działalność gospodarcza podmiotów, można podzielić na cztery główne kategorie: ład organizacyjny, pracownicy, środowisko i produkty (zob. tabela 5).

Tabela 5. Obszary społecznej odpowiedzialności biznesu

Obszar	Charakterystyka
Ład organizacyjny	Kształtowanie etycznej kultury organizacyjnej, kodeksy etycznego postępowania, zarządzanie ryzykiem, komunikowanie działań CSR poprzez ujawnianie danych pozafinansowych (raportowanie społeczne), przeciwdziałanie korupcji itp.
Pracownicy	Dialog z pracownikami, troska o bezpieczeństwo w miejscu pracy, zapewnienie optymalnych warunków pracy, poszanowanie praw człowieka, dostrzeganie znaczenia różnorodności w miejscu pracy, troska o zdrowie pracowników, godzenie życia zawodowego z rodzinnym itp.
Środowisko	Ograniczanie emisji gazów, odpowiedzialne zarządzanie odpadami, odpowiedzialne zarządzanie ściekami, ograniczanie zużycia energii oraz zużycia wody itp.
Produkt	Odpowiedzialne podejście do łańcucha dostaw, w tym do wydobycia i transportu surowców, tworzenia półproduktów i ich transportu, odpowiedzialne inwestowanie itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, www.mg.gov.pl (19.09.2015).

⁸⁷⁾ W. Kowalczewski, op.cit., s. 14.

Dość istotne jest wyodrębnienie dobrych praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach w zakresie CSR⁸⁸⁾. W Polsce wyniki przeprowadzonych badań wśród małych i średnich przedsiębiorstw dowiodły podejmowania wielu takich działań. Zostały one przedstawione w tabeli 6.

Tabela 6. Dominujące w polskich MSP rodzaje dobrych praktyk zrównoważonego biznesu

Obszar	Przykładowe działania
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja imprez integracyjnych dla pracowników i ich rodzin – rozszerzony zakres działań z dziedziny BHP – inwestycje w kompetencje pracowników (np. szkolenia, studia)
Klienci i konsumenci	<ul style="list-style-type: none"> – rozszerzony zakres gwarancji produktów – znakowanie produktów – rabaty i preferencyjne ceny
Ochrona środowiska	<ul style="list-style-type: none"> – wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego – uczestnictwo w konkursach – recykling – efektywne wykorzystywanie energii
Lokalne społeczności	<ul style="list-style-type: none"> – sponsoring i mecenat (sport, kultura, służba zdrowia) – wsparcie w postaci transferu dóbr i usług oferowanych przez firmę (usługi budowlane, księgowość, internetowe itd.) – staże i praktyki dla młodzieży

Źródło: T. Gasiński, G. Piekalski, *Zrównoważony biznes*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007, s. 20.

Istotne jest również poprawne komunikowanie działań z zakresu zrównoważonego biznesu, gdyż dzięki temu możliwe stają się do uzyskania następujące korzyści⁸⁹⁾:

- poprawa wizerunku przedsiębiorstwa,
- zwiększenie wiarygodności w oczach interesariuszy,
- poprawa relacji z lokalną społecznością,
- wzrost liczby klientów.

Bardzo często wiele osób mylnie utożsamia działania podejmowane w zakresie biznesu zróżnicowanego z typowymi działaniami PR-owymi. Tego rodzaju podstawowe różnice przedstawiono w tabeli 7.

⁸⁸⁾ P. Kotler, N. Lee, *Corporate Social Responsibility, Doing the most good for your company and your cause*, John Wiley&Sons, New Jersey 2005, s. 256–257.

⁸⁹⁾ T. Gasiński, G. Piekalski, *Zrównoważony biznes*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007, s. 29.

Tabela 7. Różnice pomiędzy zrównoważonym biznesem a PR-em

Biznes zrównoważony	PR
Podjęcie długofalowe – strategia.	Strzały medialne, jednorazowe akcje.
Mocno umocowana osoba odpowiedzialna, zaangażowanie zarządu firmy.	Osoba w dziale PR lub zewnętrzna agencja PR.
Istnienie wyraźnie określonej grupy beneficjentów, do której kierowane są działania.	Koszt organizacji działania (np. obsługi przez agencję PR) często przewyższa zysk beneficjenta, który staje się dodatkiem do akcji.
Odnosi się do tego, jak firma zarabia pieniądze	Odnosi się do tego, jak firma wydaje pieniądze.

Źródło: T. Gasiński, G. Piekalski, *Zrównoważony...*, op.cit, s. 29.

J. Santorski twierdzi, że w drugiej połowie XXI wielu ludzkość wchodzi w fazę przeformułowywania sposobu myślenia o wartościach i społecznej odpowiedzialności firm⁹⁰). Co więcej, według tego autora, praktyka ostatnich lat pokazała, że w wielu przypadkach owo słynne zarządzanie oparte na wartościach, to tak na prawdę jedna wielka mistyfikacja. Z kolei według B. Roka, postępująca redefinicja CSR polega na odrzuceniu pojmowania tego pojęcia jako działalności filantropijnej i PR-owej, co sprowadzałoby właściciele firm do roli darczyńców, społeczeństwo zaś do roli obdarowywanych. CSR wymaga relacji bardziej partnerskiej, w której przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że wywierają zarówno dobry, jak i zły wpływ na społeczeństwo, a to wymaga od nich ponoszenia odpowiedzialności⁹¹).

Badania prowadzone na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wykazały, że pojęcie o nazwie „społeczna odpowiedzialność biznesu” zna 31% przedstawicieli firm działających w Polsce, przy czym w grupie firm dużych było to 70% wskazań. Te firmy, które powstały wcześniej niż 15 lat temu w ponad 52% potwierdzały znajomość tej tematyki, z kolei firmy prowadzące działania na rynkach zagranicznych – w 59%⁹²). Ponadto 2/3 przedsiębiorstw, których przedstawiciele deklarowali znajomość pojęcia „społecznej odpowiedzialności biznesu”, realizowało działania związane z tym obszarem. W przypadku próby ogólnopolskiej w kategorii „firmy mikro” odnotowano natomiast 56% wskazań, a w kategorii „pozostałe firmy” około 80% wskazań. Takie działania były realizowane zgodnie z przyjętymi strategiami przede wszystkim przez firmy duże (66% wskazań) oraz firmy produkcyjne (67%).

⁹⁰) *Czas na redefinicję*, „Puls Biznesu”, 14 lipca 2015 r., Dodatek Specjalny *Biznes Odpowiedzialny Społecznie*, s. 1.

⁹¹) *Ibidem* s. 3.

⁹²) *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, PARP, Warszawa 2011, s. 4.

Z kolei z badań przeprowadzonych w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej wynika (tabela 8), że prawie 83% ankietowanych przedsiębiorców uważało, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest zgodna z oczekiwaniami społecznymi, co tym samym stanowi legitymację do realizacji przez firmy interesów społecznych. Tyle samo respondentów stwierdziło, że przedsiębiorstwa są nie tylko organizacjami gospodarczymi, ale także organizacjami społecznymi i dlatego powinny aktywnie uczestniczyć w rozwiązaniu problemów społecznych.

Tabela 8. Poglądy menedżerów na temat koncepcji CSR (w %)

Lp.	Poglądy o charakterze neoliberalnym	1	2	3	Razem N=401	Poglądy o charakterze społeczno-środowiskowym
		Deklaracje poglądów o charakterze neoliberalnym	Deklaracja poglądów sprawia trudności	Deklaracja poglądów o charakterze społeczno-środowiskowym		
1.	CSR zniekształca zdrowe mechanizmy gospodarki rynkowej	14,2	7,7	78,1	100,0	CSR eliminuje niedoskonałości funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej
2.	CSR niekorzystnie wpływa na realizację interesów ekonomicznych przedsiębiorstw	11,7	8,2	80,1	100,0	CSR korzystnie wpływa na realizację interesów ekonomicznych przedsiębiorstw
3.	CSR powinna się opłacać przedsiębiorstwom i przynosić im korzyści finansowe	57,8	7,5	34,7	100,0	CSR powinna mieć charakter filantropijny
4.	CSR powinna wynikać tylko z konieczności dostosowania się do regulacji prawnych	73,9	2,7	23,4	100,0	CSR powinna być podejmowana na zasadzie dobrowolności
5.	CSR stanowi zagrożenie dla demokracji, ponieważ firmy nie mają legitymacji, by decydować co jest interesem społecznym i jak go realizować	9,0	8,2	82,8	100,0	CSR jest zgodna z oczekiwaniami społecznymi, co stanowi legitymację do realizacji przez firmy interesów społecznych

6.	Przedsiębiorstwa są organizacjami gospodarczymi i w ogóle nie powinny się zajmować rozwiązywaniem problemów społecznych	11,5	5,7	82,8	100,0	Przedsiębiorstwa są nie tylko organizacjami gospodarczymi, ale także organizacjami społecznymi i dlatego powinny aktywnie uczestniczyć w rozwiązaniu problemów społecznych
----	---	------	-----	------	-------	--

Źródło: Ł. Błuszkowski, *Postawy menedżerów wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, praca doktorska pod kier. S. Kasiewicza, masz., KNoP SGH, Warszawa 2013.

Dość niepokojący był za to wskaźnik 58% ankietowanych, którzy stwierdzili, że społeczna odpowiedzialność biznesu powinna się opłacać przedsiębiorstwom i przynosić im korzyści finansowe oraz ponad aż 80% wskazań mówiących, że CSR korzystnie wpływa na realizację interesów ekonomicznych firm. W dalszym ciągu społeczna odpowiedzialność biznesu jest zatem rozpatrywana w praktyce przede wszystkim jako korzyść ekonomiczna dla firm, a nie dla społeczeństwa. Potwierdzają to niejako dane z poniższej tabeli na temat szans kreowania wartości przedsiębiorstw w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Wynika z niej bowiem, że działalność w zakresie CSR, mająca na celu maksymalizację zysków firmy, ma duże szanse w kreowaniu ich wartości.

Tabela 9. Szanse kreowania wartości przedsiębiorstw na podstawie zintegrowanej strategii CSR w ocenie menedżerów (w %)

Lp.	Rodzaje działalności biznesowej w zakresie CSR	Ocena szans kreowania wartości przedsiębiorstw					Razem N=401
		zdecydowanie małe szanse	raczej małe szanse	ani małe, ani duże szanse	raczej duże szanse	zdecydowanie duże szanse	
Redukcja kosztów i ryzyka firmy							
1.	Działalność w zakresie CSR oparta na kompromisie wszystkich grup interesariuszy	0,5	5,7	30,7	44,9	18,2	100,0
2.	Działalność w zakresie CSR zakładająca realizację celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych	0,5	1,2	12,7	54,4	31,2	100,0

3.	Działalność w zakresie CSR podejmowana wówczas, gdy firma dysponuje wolnymi środkami	3,5	11,7	36,2	35,9	12,7	100,0
Uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez firmę							
4.	Działalność w zakresie CSR służąca adaptacji firmy do środowiska zewnętrznego w celu zapewnienia jej przewagi konkurencyjnej i szans rozwojowych	0,7	1,5	12,2	52,9	32,7	100,0
5.	Działalność w zakresie CSR ukierunkowana na wykorzystywanie zasobów środowiska zewnętrznego w sposób zrównoważony z kosztami ponoszonymi na zaspokajanie potrzeb tego środowiska	0,5	2,5	23,9	54,4	18,7	100,0
Reputacja i pozycjonowanie firmy							
6.	Działalność w zakresie CSR wykorzystywana w celu budowy pozytywnego wizerunku i zaufania do firmy	–	1,0	6,7	43,9	48,4	100,0
Synergiczne kreowanie wartości firmy							
7.	Działalność w zakresie CSR oparta na współdziałaniu wszystkich grup interesariuszy w kreowaniu wartości firmy	–	1,2	13,7	47,9	37,2	100,0
8.	Działalność w zakresie CSR mająca na celu maksymalizację zysków firmy	5,7	19,2	29,9	32,2	13,0	100,0

Źródło: ibidem.

1.4.3. Narzędzia CSR

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej wykorzystywanych jest wiele narzędzi społecznej odpowiedzialności biznesu. Te najczęściej wykorzystywane zamieszczono w tabeli 10.

Tabela 10. Wybrane narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)

Działanie	Opis
Działania na rzecz lokalnej społeczności	Przedsięwzięcia na rzecz otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Przyjmują postać działań polegających na wspieraniu lokalnych instytucji i osób, współpracy z lokalnymi organizacjami, programów dla dzieci i młodzieży, działań ekologicznych, a także inwestycyjnych (np. budowanie dróg).
Działania proekologiczne	Działania nakierowane na ochronę środowiska, inwestycje minimalizujące wpływ na środowisko. Należą do nich takie inicjatywy jak wdrażanie polityki środowiskowej, zrównoważone zarządzanie surowcami, segregacja odpadów, edukacja ekologiczna pracowników i klientów, a także wdrażanie ekologicznych procesów technologicznych oraz ekologicznych produktów i usług.
Kampanie społeczne	Umożliwiają przedsiębiorstwom wpływanie na postawę społeczeństwa za pośrednictwem mediów. Kampanie takie mają na celu niesienie pomocy potrzebującym (np. przekazywanie części zysków ze sprzedaży określonego produktu na cele społeczne lub działania prośrodowiskowe) lub zwiększenie świadomości społecznej w określony zakresie (np. ochrony środowiska, edukacji konsumenckiej). Temat akcji powinien być związany z działalnością przedsiębiorstwa.
Programy dla pracowników	Inwestycje w rozwój pracowników poprzez programy podnoszące kwalifikacje (kursy, szkolenia), programy integracyjne, programy na rzecz wyrównywania szans (elastyczne formy zatrudnienia, wyrównywanie szans osób po 45. roku życia, osób niepełnosprawnych).
Raporty społeczne	Publikacje prezentujące sposób zarządzania przedsiębiorstwem i realizacji strategii firmy z uwzględnieniem działań społecznie odpowiedzialnych. Istotą raportowania jest przejrzystość przedsiębiorstwa. Raporty powinny wskazywać okres sprawozdawczy, zawierać oświadczenia dotyczące polityki, celów i strategii oraz przegląd wyników, pozwalający na porównywanie ich w kolejnych latach. Raport winien uwzględniać interesy i potrzeby szerokiej grupy interesariuszy.
Systemy zarządzania	Wprowadzanie przejrzystych i skutecznych systemów zarządzania, tj. Quality Management System ISO 9000 (system zarządzania jakością), Environmental Management System ISO 14000 (system zarządzania środowiskowego), Social Accountability SA 8000 (zarządzanie odpowiedzialnością społeczną).
Wolontariat pracowniczy	Polega na dobrowolnej pracy (np. wykonywanie określonych prac, przeznaczanie pewnej liczby godzin pracy) pracowników firm na rzecz inicjatyw prospołecznych (instytucji, organizacji, akcji).
Zarządzanie łańcuchem dostaw	Stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu na każdym etapie dostaw, wdrażanie standardów dla kontrahentów.
Znakowanie produktów	Obejmuje eko-znakowanie oraz znakowanie społeczne. Polega na informowaniu konsumenta o aspektach ekologicznych produktu (wpływie na środowisko, zdrowie) i społecznych. Znakowanie produktów wyróżnia je spośród dostępnych na rynku i umożliwia dokonywanie świadomych wyborów przez konsumentów. Jednocześnie producenci winni umieszczać rzetelną informację o składzie produktów i zawartości poszczególnych składników.

Źródło: *O społecznej odpowiedzialności biznesu*, www.parp.gov.pl (20.10.2015).

Jak już wspomniano, jeszcze kilka lat temu, dla większości przedsiębiorstw problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu była zagadnieniem praktycznie obcym i zupełnie nie związanym z bieżącą działalnością firmy. Obecnie z każdym rokiem coraz większa grupa zarówno podmiotów gospodarczych, jak i osób nimi zarządzających dostrzega konieczność uwzględniania społecznej odpowiedzialności biznesu w realizowanej strategii (choćby poprzez włączenie jej do misji, wizji czy określonych celów strategicznych). Naciski na działania związane z realizacją społecznej odpowiedzialności biznesu są w wielu przedsiębiorstwach wspólnie na równi z działaniami dotyczącymi realizacji celów ekonomicznych. Z kolei samo utożsamianie społecznej odpowiedzialności biznesu wyłącznie z jej obszarem ekologicznym staje się zbyt wąskie. Przedstawione powyżej fakty potwierdzają badania prowadzone wśród przedsiębiorstw w związku ze stosowaniem CSR (tabela 11).

Tabela 11. Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec CSR

Wyszczególnienie	Odpowiedzi w %
W jakim celu firmy z sektora MSP podejmują działania CSR:	
– aby zapewnić korzyści lokalnym społecznościom	30,6
– aby osiągnąć cele marketingowe	25,8
– aby podnieść konkurencyjność firmy	22,6
– aby zwiększyć zyskowność firmy	19,4
– aby zadbać o środowisko naturalne	17,7
– aby utrzymać poprawne relacje z klientami	16,1
– aby stworzyć dobre relacje z pracownikami	14,5
Dziedziny, w których firmy z sektora MSP najchętniej podejmują działania CSR:	
– ochrona środowiska naturalnego	46,9
– działania na rzecz lokalnych społeczności	37,5
– poprawa relacji z pracownikami	25,0
– relacje z klientami	21,9
– uczciwe praktyki rynkowe	15,6
– organizacja pracy	9,4
– obrona praw człowieka	0
Przyczyny problemów z wprowadzaniem działań CSR:	
– brak wiedzy i umiejętności	51,6
– brak czasu	50,0
– konieczność ponoszenia nakładów finansowych	43,5
– złożoność zagadnienia	38,7
– brak akceptacji zarządu	21,0
– inne	3,2

Źródło: *Badania Politechniki Częstochowskiej i Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu*, „Puls Biznesu”, 14 lipca 2015 r., dodatek specjalny, s. 6.

Obecnie w realizacji celów społecznej odpowiedzialności biznesu znaczenie odgrywają media społecznościowe, dzięki którym wiele firm może skutecznie prowadzić politykę CSR. Odbywa się to między innymi poprzez :

- informowanie interesariuszy o aktualnie prowadzonych inicjatywach społecznych przez firmę,
- zachęcanie interesariuszy do dzielenia się opiniami na temat inicjatyw społecznej odpowiedzialności biznesu celem uzyskania natychmiastowej informacji zwrotnej na jej temat,
- uzyskanie informacji o działaniu innych podmiotów w zakresie działań społecznej odpowiedzialności biznesu,
- wzmocnienie marki poprzez utrzymywanie kanału społecznej odpowiedzialności biznesu w mediach społecznościowych.

Uważa się, że efektywność adaptacji programów czy stosowanych narzędzi CSR, a także łatwość pozyskania dla nich odpowiedniego wsparcia w firmie ze strony pracowników różnych szczebli, zależy od poziomu funkcjonującej w jej ramach kultury organizacyjnej⁹³). To właśnie na jej podstawie określone są wartości i normy, które sankcjonują jedne zachowania oraz piętnują drugie. Jeżeli w przedsiębiorstwie składowe kultury organizacyjnej są zbieżne z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, to łatwiej jest przekonać menedżerów i ich podwładnych do częstego stosowania inicjatyw CSR w praktyce.

1.4.4. Korzyści CSR

Spośród najważniejszych korzyści z podejmowania przez firmy działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu wymienić można przede wszystkim⁹⁴):

- tworzenie nowych standardów zarządzania opartych nie tylko na wskaźnikach ekonomicznych, ale również etycznych, ekologicznych czy prospołecznych,
- tworzenie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa,
- rozwój otoczenia lokalnego,

⁹³) U. Ornarowicz *Spoleczna odpowiedzialność biznesu – aspekt teoretyczno-metodologiczny*, w: *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, Wydawnictwo Openlinks, Warszawa 2013, s. 288.

⁹⁴) Por. M. Jung, A. Kaleta, K. Moszkowicz, *Bariery implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w małych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 120 oraz A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009, s. 153.

- budowanie trwałych oraz silnych relacji z kooperantami, społecznością lokalną, inwestorami (co w dłuższym okresie pozwoli na minimalizację ryzyka rynkowego, a także na stworzenie odporności przedsiębiorstw na sytuacje kryzysowe),
- tworzenie nowych relacji z klientami poprzez dostosowanie strategii działania do nowej kategorii potrzeb świadomych konsumentów,
- zwiększanie przychodów firmy poprzez tworzenie trwałych relacji z klientami i pozyskiwanie nowych klientów,
- tworzenie nowych produktów oraz technologii odpowiadających wymogom środowiskowym,
- minimalizację negatywnego wpływu na środowisko naturalne oraz otoczenie poprzez stosowanie ekologicznych rozwiązań, mniejszego zużycia zasobów (co prowadzi do obniżenia kosztów funkcjonowania firmy),
- promowanie dobrych praktyk oraz motywowanie innych przedsiębiorstw do stosowania odpowiedzialności społecznej,
- budowanie świadomej kultury organizacyjnej, pozytywne nastawienie oraz zaangażowanie pracowników, większe zadowolenie z wykonywanej pracy, a także zmniejszenie rotacji personelu.

1.4.5. Menedżer ds. społecznej odpowiedzialności biznesu

Menedżerowie, pełniąc funkcje zarządcze, pozostają głównymi decydentami w sprawach społecznej odpowiedzialności firm, dlatego też to oni powinni odgrywać kluczowe role przy realizacji tej koncepcji w praktyce biznesowej. W wielu firmach tworzone są specjalne stanowiska dla menedżerów ds. społecznej odpowiedzialności (zob. tabela 12). Do ich głównych zadań należy określenie priorytetów społecznej odpowiedzialności firmy zarówno na szczeblu strategicznym, jak i operacyjnym, a także szczegółowa analiza praktyk stosowanych w tym obszarze w poszczególnych działach firmy. Ważne przy tym jest, aby taka analiza była przeprowadzana w możliwie ścisłej współpracy z właściwymi sektorami przedsiębiorstwa. To pozwoli na w miarę jasne określenie i postawienie rzeczywistych celów, dotyczących na przykład poprawy zarządzania gospodarką odpadami, zużyciem wody lub też systemem szkoleń pracowniczych.

Tabela 12. Charakterystyka stanowiska menedżera ds. społecznej odpowiedzialności biznesu

Kwalifikacje	Zadania
<ul style="list-style-type: none"> – wykształcenie wyższe (preferowane kierunki ekonomiczne lub społeczne), – oświadczenie w przygotowywaniu raportów społecznych (w zgodzie z metodyką GRI), – doświadczenie we współpracy z organizacjami promującymi CSR, – znajomość standardów z zakresu CSR (Global Compact, ISO 26000, GRI, standardy z serii AA1000), – umiejętności organizacyjne w zakresie przygotowywania i prowadzenia dialogu z interesariuszami oraz wydarzeń z zakresu CSR. 	<ul style="list-style-type: none"> – monitorowanie realizacji strategii CSR, – udział w przygotowywaniu zintegrowanego raportu rocznego, – inicjowanie i udział w zewnętrznych ocenach działań CSR, – udział w wydarzeniach promujących CSR, – promowanie działań realizowanych wśród pracowników i społeczności lokalnych, – analiza otrzymanych ofert CSR i przygotowywanie rekomendacji, – przygotowywanie i aktualizacja treści CSR na potrzeby wewnętrzne i zewnętrzne organizacji.

Źródło: P. Bartkowiak, M. Koszel, *Menedżer ds. społecznej odpowiedzialności we współczesnych organizacjach*, w: *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji*, red. E. Gołębiowska, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 12, cz. II, Wydawnictwo SAN, Łódź 2013, s. 308.

Dla menedżerów ważne jest również określanie i monitorowanie wskaźników obrazujących funkcjonowanie działań społecznych w firmach. W praktyce wykorzystywane są dwie grupy mierników przedstawione poniżej⁹⁵⁾:

1. Mierniki ukazujące wkład własny firmy:

- wydatki na zaangażowanie społeczne: całkowita wartość wydatków na realizację działań społecznych, % przychodów przed opodatkowaniem przekazywany na cele społeczne;
- podział wydatków: % podział zaangażowania firmy wg kategorii – środki finansowe, czas przeznaczony przez pracowników na działania społeczne, dotacje rzeczowe, i wsparcie w innej formie, np. bezpłatna usługa, łączna wysokość wydatków na zarządzanie i promocję inicjatyw;
- wolontariat: liczba i odsetek pracowników zaangażowanych w wolontariat, liczba przepracowanych godzin.

2. Wskaźniki obrazujące efektywność działań w perspektywie społecznej i biznesowej (na przykładzie programów edukacyjnych):

⁹⁵⁾ M. Greszta, *Zaangażowanie społeczne*, „Harvard Business Review” 2010, s. 44.

- bezpośrednie efekty zaangażowania:
 - dla społeczeństwa: liczba organizacji, którym udzielono pomocy, liczba warsztatów, spotkań, godzin szkoleniowych, liczba uczestników, rozdystrybuowanych pakietów edukacyjnych;
 - dla firmy: liczba artykułów/wzmianek w mediach w kontekście realizowanego programu;
- długofalowe efekty zaangażowania:
 - dla społeczeństwa: wzrost świadomości i wiedzy uczestników programu edukacyjnego, wzrost kompetencji i zaangażowania nauczycieli, poprawa wyników w nauce;
 - dla firmy: wzrost wskaźnika zaufania do firmy w badaniach wizerunkowych, zwiększenie wskaźnika respondentów identyfikujących działania społeczne z firmą (marką/produktem), wzrost liczby pracowników, którzy w wyniku wolontariatu zmienili swój stosunek do pracodawcy i rozwinęli określone kompetencje.

1.4.6. Aspekty normatywne CSR

1.4.6.1. Norma ISO 26000 Guidance on Social Responsibility

W 2010 roku została opublikowana norma ISO 26000 Guidance on Social Responsibility⁹⁶⁾ będąca obecnie jedną z najlepiej znanych oraz najważniejszych norm⁹⁷⁾. Jest ona rekomendowana przez Komisję Europejską przedsiębiorstwom europejskim przy wdrażaniu społecznej odpowiedzialności, ale znajduje również zastosowanie wśród większości organizacji publicznych, prywatnych i non-profit (niezależnie od ich wielkości i lokalizacji, obszaru działania). Nie ogranicza się zatem wyłącznie do społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Według ISO 26000 społeczna odpowiedzialność jest zdefiniowana jako odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo oraz środowisko poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji),

⁹⁶⁾ Polska Norma PN-ISO 26000:2012 – wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności zostały opracowane w KT 305 ds. Społecznej odpowiedzialności i opublikowane 5 listopada 2012 r.

⁹⁷⁾ ISO 26000 Guidance on social responsibility, Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności, <http://www.pkn.pl/iso-26000> (29.10.2015).

- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w ramach działań podejmowanych w obrębie jej sfery oddziaływania.

Należy tutaj dodać, że norma ISO 26000, co prawda, ani nie zawiera szczegółowych wymagań, ani nie jest przeznaczona do certyfikacji czy zastosowania w celach regulacyjnych, ma jednakże ułatwiać organizacjom działanie w sposób odpowiedzialny społecznie, który przecież wciąż pozostaje wymogiem wśród społeczeństw na całym świecie.

Stąd też, według ISO 26000, podmiot postrzegany jako społecznie odpowiedzialny oraz jego bezpośrednie działania w tym zakresie kształtują takie aspekty jak:

- przewaga konkurencyjna,
- reputacja organizacji,
- zdolność pozyskiwania i zatrzymywania pracowników, konsumentów, klientów, użytkowników,
- morale, zaangażowanie i wydajność pracowników,
- opinie inwestorów, właścicieli, darczyńców, sponsorów i społeczności finansowej,
- relacje organizacji z przedsiębiorstwami, instytucjami rządowymi, mediami, dostawcami, podobnymi organizacjami, klientami czy społecznością, w obrębie której dana organizacja funkcjonuje.

1.4.6.2. Zasady Global Compact ONZ

Warto również wskazać tu na działania Organizacji Narodów Zjednoczonych na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu⁹⁸⁾. UN Global Compact to bowiem największa na świecie inicjatywa ONZ na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wspierania zrównoważonego rozwoju. Inicjatywa ta nakłania firmy do poparcia, przyjęcia i stosowania we wszystkich sferach działalności dziesięciu zasad Global Compact, które odnoszą się do czterech obszarów działań:

- przestrzegania praw człowieka,
- przestrzegania standardów pracy,
- ochrony środowiska,
- przeciwdziałania korupcji.

Według ONZ przestrzeganie tych 10 zasad prowadzi do dokonania wielu pozytywnych zmian w sferze działalności operacyjnej podmiotów gospodarczych (tabela 13).

⁹⁸⁾ *Global Compact*, <http://ungc.org.pl/> (13.10.2015).

Tabela 13. Zasady *Global Compact*

Kategoria	Zasady, które powinny stosować firmy
Przestrzeganie praw człowieka	1. Przestrzeganie i wspieranie ochrony międzynarodowo uznanych praw człowieka 2. Eliminowanie wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę
Przestrzeganie standardów pracy	3. Popieranie wolności zrzeszania się i w praktyce uznawanie prawa do zbiorowych negocjacji 4. Wspieranie eliminacji wszelkich form niewolnictwa i pracy przymusowej 5. Przyczynianie się do faktycznego zniesienia pracy dzieci 6. Przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia
Ochrona środowiska	7. Wspieranie zapobiegawczego podejścia do problemów środowiska naturalnego 8. Podejmowanie inicjatyw propagujących większą odpowiedzialność środowiskową oraz 9. Wspieranie rozwoju i upowszechnianie technologii przyjaznych środowisku
Przeciwdziałanie korupcji	10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich jej formach, w tym łapówkarstwu i wymuszeniom

Źródło: opracowanie własne na podstawie Global Compact, <http://ungc.org.pl> (13.10.2015).

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest z pewnością słuszną i wskazaną do stosowania przez menedżerów koncepcją zarządzania. Nie powinna ona jednak przysłańać im innych aspektów ich pracy, to jest wpływać niekorzystnie na realizację celów i zadań, do których zostali powołani (co kreuje i będzie kreować konflikty decyzyjne). Zakres odpowiedzialności poszczególnych menedżerów w obszarze społecznej odpowiedzialności jest bardzo różny i uzależniony przede wszystkim od polityki konkretnej firmy w tym zakresie. Szeroko rozumiane interesy społeczeństw stanowią uzasadnienie kluczowych elementów CSR w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

1.5. ZASADY PODEJMOWANIA DECYZJI A RACJONALNOŚĆ

1.5.1. Zasady fundamentalne. Ontologia decyzji

Decyzja zawsze jest podejmowana przez podmiot ludzki w sposób świadomy, w wyniku procesów myślowych i ma jakiś założony cel.

Ontologia w odniesieniu do procesu podejmowania decyzji określa pojęcia bytu i istoty, przedmiotu i jego własności, czasu i przestrzeni oraz konieczności

i możliwości⁹⁹⁾. Modele myślowe odgrywają tu główną rolę, unifikującą w przedstawianiu obiektów, stanu rzeczy, sekwencji zdarzeń oraz działań społecznych i osobowościowych. Pozwalają wnioskować, przewidywać, oraz decydować. W ujęciu prakseologicznym dotyczy to celów decyzji, środków i sposobów jej realizacji. Kryteria sprawności i racjonalności pozwalają formułować strategie działania i określać ich punkty krytyczne. Decydenci zwykle dążą do optymalizacji decyzji z punktu widzenia kryterium celu, co można wyrazić następującym wzorem¹⁰⁰⁾:

$$X (f: x_n, y_n) \rightarrow y_n (f: x_n, y_n) \wedge \uparrow (f: x_n, y_n),$$

gdzie:

X – przestrzeń działania,

$f: x_n, y_n$ – pola n szacowań optymalnych działań,

x, y – istniejący obszar decyzji wyznaczony przez zmienne x i y .

Powyższy model ma charakterystykę binarną, a równocześnie formuła przestrzeni X odnosząca się do zmiennej y wskazuje możliwość przyporządkowania zapisu do estymowanej funkcji f . W zarządzaniu przestrzeń decyzyjna jest zwykle trudno kwantyfikowalna ze względu na asymetrię informacji, czynnik temporalny czy ograniczenia percepcji.

Teoretycy szkoły empirycznej w zarządzaniu kładą nacisk na praktykę podejmowania decyzji. E. Dale uważał, że „nie ma dotychczas profesjonalnych wzorców, które by regulowały działalność kierowniczą”¹⁰¹⁾. W związku z tym znajduje uzasadnienie teza dotycząca tego, że prawdziwym źródłem wiedzy w zakresie zarządzania może być tylko doświadczenie „wielkich organizatorów” dużych firm przemysłowych. Zastrzegając się, że zasady formalnej organizacji szkoły klasycznej mogą być źródłem pewnych korzyści, Dale sądził jednak, że odgrywają one jedynie rolę pomocniczą.

Prace H.A. Simona poświęcone były psychologicznym i teoretyczno-poznawczym aspektom procesów związanych z podejmowaniem decyzji. Simon analizował organizacje jako systemy, w których ludzie stanowią mechanizmy podejmujące decyzje. Istota zarządzania, istota władzy kierowników nad podwładnymi polega

⁹⁹⁾ *Wprowadzenie do filozofii. Rozumieć filozofię i naukę*, red. P. Gonddek, Instytut Edukacji Narodowej, Lublin 2000, s. 115 i nast.

¹⁰⁰⁾ E. Borel, *Prawdopodobieństwo i pewność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1963.

¹⁰¹⁾ E. Dale, *The Great Organizers*, New York 1969, s. 199.

na tworzeniu faktycznych lub wartościujących przesłanek, na których opierają się decyzje każdego członka organizacji¹⁰²⁾. Współcześnie jednak relacje na linii kierownik – podwładny zmieniły się.

Ważną podstawę do rozważań stanowi sytuacyjna teoria zarządzania. P. Drucker w swoim podręczniku przedstawił podstawowy zarys sytuacyjnego podejścia do zarządzania, w tym do podejmowania decyzji¹⁰³⁾. Oprócz Druckera konieczność konkretnej analizy sytuacji w celu powzięcia prawidłowych decyzji kierowniczych podkreślało wielu teoretyków zarządzania. R. J. Mockler wskazał na to, że konkretne sytuacje i konkretne warunki, w których działa menedżer, są tak różnorodne, że współczesne teorie naukowego zarządzania okazały się niezadowolające z punktu widzenia praktyków szukających w teorii wskazówek dotyczących tego, jak należy podejmować decyzje w rzeczywistości gospodarczej¹⁰⁴⁾.

Zdaniem A. Sena, w gospodarce działa struktura grup interesów determinująca sposób podejmowania decyzji, np. menedżerowie są odpowiedzialni wobec akcjonariuszy. Jednakże przecież w banku sanowanym zarząd komisaryczny odpowiada przede wszystkim przed nadzorem finansowym.

Zgodnie z komunitariańską koncepcją moralności osób gospodarujących, racjonalność moralna menedżerów może być słabo lub silnie ograniczona¹⁰⁵⁾. M. Romanowska uważa, że mimo świadomości ograniczeń w racjonalności podejmowanych decyzji nie należy zalecać menedżerom rezygnowania z prób zachowań racjonalnych. Autorka wskazuje na ważny podział koncepcji racjonalności podejmowanych decyzji na metodologiczną i rzeczową racjonalność. Na racjonalność w ujęciu metodologicznym składają się: zasób informacji, znajomość zasad, reguł, procedur i metod rozwiązywania problemów, siła motywacji oraz stan, w jakim znajduje się układ podejmujący decyzję (człowiek, organizacja). Do tych cech należałoby dodać stosowany system wartości i kryteria racjonalności. Racjonalność rzeczowa objawia się natomiast wyborem takiego wariantu działania, którego realizacja doprowadziła do osiągnięcia założonego celu. Wyznaczają ją racjonalność metodologiczna, zachowanie otoczenia i przewidywane ryzyko¹⁰⁶⁾.

¹⁰²⁾ H.A. Simon, *Administrative Behavior*, wydanie II, New York 1959.

¹⁰³⁾ Zob. szerzej: P.F. Drucker, *The Practice of Management*, New York 1954.

¹⁰⁴⁾ Zob. R.J. Mockler, *Situational Theory of Management*, "Harvard Business Review" 1971, vol. 49, no. 3, s. 151.

¹⁰⁵⁾ B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1996, s. 92.

¹⁰⁶⁾ M. Romanowska, *Podejmowanie decyzji w organizacji*, w: *Podstawy zarządzania*, red. M. Strużycki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 127 i nast.

W praktyce podejmowania decyzji istnieje kilka zasad opartych o wybory moralne i racjonalność, które stanowią pewne ramy podejmowania decyzji przez top-menedżerów. Podstawą procesu decyzyjnego są zwykle zasady racjonalności (zob. pkt 1.5.2).

Menedżerowie wykorzystują **zasadę prawa do błędów** – szczególnie ci, którzy mają skłonności do podejmowania nadmiernego ryzyka i innych dysfunkcji behawioralnych. W świetle analiz w dużych instytucjach można wyróżnić następujące typy preferencji behawioralnych menedżerów związane ze stosowaniem zasady prawa do błędów¹⁰⁷⁾:

- poczucie pewności siebie i nieomyślności przy nieskutecznym funkcjonowaniu *corporate governance* i nadzoru państwowego,
- apetyt na wysokie ryzyko dla zaspokojenia ambicji, wysokich bonusów itp.
- skłonność do hazardu moralnego i wykorzystywanie ubezpieczenia cywilnego od skutków decyzji dające poczucie bezkarności,
- skłonność do omijania prawa w imię wyższych celów biznesu,
- niska etyka biznesu,
- świadomość siły poparcia dla menedżera (ze strony właścicieli, polityków itp.) zamiast wymogów dotyczących kwalifikacji zawodowych i etycznych, dopuszczających do pełnienia funkcji (niedostateczne systemowe rozwiązania),
- brak dostatecznej świadomości odpowiedzialności za decyzje i konsekwencji prawnych oraz finansowych.

M. Romanowski zwraca uwagę na to, że wymierzenie sankcji karnej nie będzie możliwe, jeżeli działanie menedżera odpowiada zasadzie *business judgement rule*, która dopuszcza podejmowanie uzasadnionego ryzyka (problem jak je uzasadnić?) niepowodzenia w ramach przedsięwzięcia biznesowego¹⁰⁸⁾. Pojawia się też pytanie, kiedy i w jakim zakresie możliwa jest amplifikacja odpowiedzialności?

Zasada efektywności i związana z nią zasada racjonalnego gospodarowania O. Lango tworzą główne kryterium ekonomiczne podejmowanych decyzji, rachunek zysków i strat jest bowiem zwykle powiązany z systemem motywacji menedżerów. Traktowanie tej zasady jako priorytetowej może być zakłócone przez silną potrzebę uwzględnienia innych zasad, na przykład zasady bezpieczeństwa własnego. Współcześnie częściej badacze tej problematyki przywołują zasadę racjonalności ekonomicznej w procesie podejmowania decyzji, w której mieści się *de facto* zasada efektywności.

¹⁰⁷⁾ P. Masiukiewicz, *Finansowa odpowiedzialność top-menedżerów*, *Zarządzanie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2014, nr 2.

¹⁰⁸⁾ M. Romanowski, *Kto ma decydować o interesie spółki: menedżer czy prokurator*, „Rzeczpospolita”, 16 czerwca 2011 r.

Zasada podwójnego skutku oznacza konieczność wyboru między dwoma decyzjami przynoszącymi negatywne skutki uboczne. Decyzje w działalności gospodarczej w praktyce wymagają zatem zastosowania wyboru mniejszego zła, co powoduje dylematy moralne i wydłuża czas podjęcia decyzji. Jej istotą jest problem uzasadnienia decyzji wywołujących, wraz z zamierzonymi skutkami pozytywnymi, także skutki negatywne dla przedsiębiorstwa lub otoczenia. Osiągnięcie jednej wartości spowoduje eliminację innej – jest zatem problem dwojakiej kwalifikacji moralnej skutków, którą musi rozstrzygnąć menedżer¹⁰⁹⁾.

Z odpowiedzialnością menedżerów należy wiązać dylematy decyzyjne, które utrudniają podjęcie decyzji i zmiękczej atrybuty odpowiedzialności. Najważniejsze z nich to:

- dysonanse preferencji osobistych i imperatywu budowy wartości firmy,
- sprzeczność celów systemu motywacji i norm kodeksów deontologicznych,
- krótko a długoterminowe cele przedsiębiorstwa,
- wewnętrzne i zewnętrzne konflikty interesów,
- występowanie podwójnego skutku decyzji,
- legalizm działania versus efektywność,
- hazard moralny a ryzyko bankructwa,
- zmiany kontraktu psychologicznego w firmie a sprawiedliwość oraz polifoniczny charakter sprawiedliwości.

Zasada własnego bezpieczeństwa może mieć priorytetowy charakter, jeśli menedżer uzna, że jego bezpieczeństwo w sensie odpowiedzialności prawnej, finansowej i moralnej jest zagrożone. W konsekwencji groźba odpowiedzialności karnej stanowić może barierę podejmowania nierozważnych i łamiących prawo decyzji.

Zasada własnych korzyści, na ogół skrzętnie ukrywana, może modyfikować decyzję podejmowaną przez menedżera, np. w wyniku korupcji. Jest zwykle sprzeczna z systemami wartości obowiązującymi w przedsiębiorstwach, ale może wiązać się z zasadą własnego bezpieczeństwa.

1.5.2. Teoretyczne aspekty racjonalności ekonomicznej

Racjonalność ekonomiczna jako część systemu wartości ekonomicznych jest podstawowym kryterium decyzji podejmowanych przez menedżerów.

W ujęciu encyklopedycznym racjonalność to cecha świadomego działania, polegająca na dostosowaniu środków zarówno do zamierzonego celu, jak

¹⁰⁹⁾ J. Sokołowska, *Zasada podwójnego skutku w działalności gospodarczej*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

i do warunków jego realizacji za pomocą czynności poznawczych i rozumowania. Jak już wspomniano, można wyróżnić dwa rodzaje racjonalności, tj. racjonalność rzeczową (adekwatną do rzeczywistości) oraz racjonalność metodologiczną (adekwatną do wiedzy o rzeczywistości uznawanej za prawdę obiektywną)¹¹⁰⁾.

Problem racjonalności ekonomicznej obok teoretycznego ma bardzo ważny wymiar praktyczny – wiąże się bowiem z procesami podejmowania decyzji w gospodarce. Kategorię racjonalności można analizować na płaszczyźnie różnych nauk – filozofii, socjologii, psychologii, prakseologii, etyki czy ekonomii. Z pojęciem racjonalności ekonomicznej wiążą się inne kategorie, tj. pojęcie racjonalnego gospodarowania (zasady O. Langego), racjonalnego działania, racjonalności decyzji gospodarczych, racjonalności decyzji inwestycyjnych¹¹¹⁾.

Koncepcja racjonalnego działania pojawiła się m.in. w pracach L. von Misesa, a racjonalność ekonomiczna w pracach H. Simona i S. Siegela. Szczególnie ważny dorobek w obszarze analizy racjonalności ekonomicznej występuje w pracach V.L. Smitha (Nobel z dziedziny ekonomii w 2002 roku).

Problemy badawcze i pytania, na które aktualnie poszukuje się odpowiedzi, to m.in. to:

- jaki jest wpływ koncepcji racjonalności ekonomicznej na procesy podejmowania decyzji,
- jak ułomność zasady racjonalności ekonomicznej w ujęciu obiektywnym i subiektywnym zakłóca funkcjonowanie rynków,
- jakie kryteria przyjąć w praktyce dla stosowania zasady racjonalności ekonomicznej, jakie są relacje kryteriów finansowych i etycznych, jak rangować te kryteria,
- problem ego-racjonalności (racjonalność interesu własnego) jako czynnik decyzji menedżerów i innych uczestników rynku,
- czym jest obowiązek stosowania kryteriów racjonalności ekonomicznej,
- czy racjonalność społeczna i ekonomiczna stanowią dychotomię czy iunctim?

L. von Mises ukazał w swoich pracach wizję *homo oeconomicus*, jego sposób funkcjonowania w otoczeniu gospodarczo-instytucjonalnym oraz dokonywanie racjonalnych wyborów pomimo niedoskonałości posiadanego przezeń aparatu poznawczego¹¹²⁾. Współcześnie dorobek finansów behawioralnych (D. Khaneman i A. Tversky)¹¹³⁾ pozwala zidentyfikować człowieka quasi-ekonomicznego, różniącego się od *homo oeconomicus* motywacjami do działania, asymetrią informacji,

¹¹⁰⁾ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981, s. 430.

¹¹¹⁾ P. Masiukiewicz *Racjonalność ekonomiczna a brzytwa Ockhama*, „Prakseologia i Zarządzanie” 2015, nr 2, www.tnp.edu.pl (10.10.2015).

¹¹²⁾ L. von Mises, *Ludzkie działanie: traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2007.

¹¹³⁾ D. Khaneman, A. Tversky, *Rational Choice and the Framing of Decisions*, “Journal of Business” 1986, vol. 59, no. 4.

sposobami osiągnięcia zamierzonych celów i innymi cechami różnicującymi. Zestawienie powyższych skrajnych modeli działań ludzkich pozwala uwidocznic niekonsekwencje Misesa w analizowaniu racjonalnych i nieracjonalnych zachowań uczestników rynku.

W literaturze przedmiotu można natrafić na trzy ujęcia racjonalności¹¹⁴⁾. Poziom pierwszy, najprostszy, budzi najmniej wątpliwości i nie krępuje badacza skomplikowanymi założeniami – zachowanie ludzi racjonalnych zawsze ukierunkowane jest przez jakiś cel, nawet jeśli dane zachowanie zostało zdeterminowane przez wpływy zewnętrzne, genetyczne lub historyczne.

Postawa jednostki może być opisana jako irracjonalna, gdy stoi w opozycji do postawy kalkulacyjnej (kosztowo-dochodowej), zachęcającej do zwiększania bogactwa dzięki podejmowaniu przemyślanych decyzji. Na przeciwnym biegunie znajdują się jednostki, które podejmują celowe i zamierzone decyzje. Będą one zazwyczaj uważane za racjonalne, jeżeli zostały gruntownie przemyślane, podjęte świadomie, z rozważeniem ceny relatywnej, kosztów oraz korzyści (użyteczność) w świetle możliwości podjęcia działań alternatywnych¹¹⁵⁾.

Drugi poziom formułowania racjonalności odnosi się do predyspozycji człowieka i argumentowania jego kryteriów oraz ocen. Znajduje się tu odwołanie do podążania za domyślnie lub wyraźnie ustalonymi regułami logiki.

Trzeci poziom definiowania racjonalności obejmuje pierwsze dwa znaczenia i sytuuje ekonomistów głównego nurtu (ich metody myślenia i uprawiania nauki) w sposób wyodrębniony wobec innych dyscyplin. Racjonalność nie jest tutaj zwyczajnym procesem argumentowania, a zestawem precyzyjnie sformułowanych założeń (kryteriów racjonalności), dotyczących ludzkich motywacji i norm, procesu podejmowania decyzji i wdrażania działań, które determinują dalsze postępowanie oparte na logicznym argumentowaniu oraz efektach dedukcji. Stosuje się w jego ramach pojęcie racjonalności po to, aby powiązać motywowane celem zachowanie jednostki z maksymalizacją jej dochodu (lub majątku)¹¹⁶⁾.

Użyteczność *versus* racjonalność ekonomiczna może przekładać się na dychotomię w praktyce decyzyjnej. Jest ona tradycyjnym pojęciem w ekonomii i wskazuje, dlaczego ktoś wybrał daną kombinację dóbr o określonym poziomie satysfakcji, podczas gdy funkcja użyteczności bada zależność między kombinacjami

¹¹⁴⁾ M. Bochenek, *Problem racjonalności w polskiej myśli ekonomicznej*, Key Text, Warszawa 2009 oraz P. Nogal, *Racjonalność ekonomiczna w kontekście teorii użyteczności*, www.ue.katowice.pl/15_P.Nogal_Racjonalność_ekonomiczna (18.02.2015).

¹¹⁵⁾ T. Kwarciański, *Racjonalność ekonomiczna i zasady moralne*, w: *Człowiek i jego decyzje*, red. K.A. Kłosiński, A. Biela, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.

¹¹⁶⁾ Zob. szerzej: P. Krugman, R. Wells, *Makroekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 466 i nast.

dóbr w koszyku konsumpcyjnym a użytecznością osiąganą z tego koszyka. N. Mankiw i M. Taylor dość krytycznie podeszli do tej kwestii, twierdząc, że „(...) członkowie tego gatunku zawsze zachowują się racjonalnie: jako menedżerowie zawsze maksymalizują zysk, jako konsumenci dążą do maksymalizacji użyteczności (...). Uwzględniając swoje ograniczenia, racjonalnie porównują koszty z korzyściami i zawsze wybierają najlepszy sposób postępowania”¹¹⁷⁾. Pozostaje jednak dylemat – czyje i jakie mają to być korzyści? Dorobek teorii finansów behawioralnych przeczy twierdzeniu Mankiwa i Taylora. Powyższych problemów nie rozstrzygnęła także ogłoszona przez O. Langego zasada racjonalnego gospodarowania.

B. Klimczak wymienia trzy warunki racjonalnego dokonywania wyboru:

- 1) posiadanie prawdziwej wiedzy i informacji dotyczących danego celu (przy czym informacja powinna być pełna),
- 2) umiejętność korzystania z aparatu logicznego myślenia,
- 3) umiejętność osiągnięcia wyznaczonego celu¹¹⁸⁾.

Szeroką analizę racjonalności ekonomicznej można znaleźć w pracach V. Smitha¹¹⁹⁾. W swoich analizach oparł się on na rozróżnieniu typów racjonalności, dokonanych przez H. Simona. Chodzi o różnicę między racjonalnością subiektywną, tj. zachowaniem, które jest racjonalne przy cechach związanych z postrzeganiem i oceną dokonaną przez jednostkę ludzką, którą badamy w tym zakresie, oraz racjonalnością obiektywną, tj. zachowaniem, które jest racjonalne w oczach badacza (eksperymentatora) w wyjaśnianiu obserwowanego zachowania. „Jeżeli przyjmie się twierdzenie, że zachowanie jednostki może być subiektywnie racjonalne, ale jest nieprawdopodobne, żeby było też obiektywnie racjonalne w złożonym otoczeniu, to wtedy postulat racjonalności traci dużo ze swej mocy przewidywania zachowania”¹²⁰⁾. Kategoria przewidywalności decyzji, analizowana przez V. Smitha, pozwala na właściwe planowanie i ocenę działalności polegającej na zarządzaniu jakimś projektem czy też podmiotem, a w ujęciu makro pozwalałaby – gdyby to była racjonalność obiektywna – na przewidywalność zachowania całych rynków (co przecież nigdy nie było możliwe). Smith zauważył też, że wyróżnione przez F.A. Hayeka dwa rodzaje racjonalności – konstruktywistyczna i ekologiczna – nie muszą być względem siebie opozycyjne¹²¹⁾.

¹¹⁷⁾ N.G. Mankiw, M.P. Taylor, *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 622.

¹¹⁸⁾ B. Klimczak, *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011, s. 63.

¹¹⁹⁾ V.L. Smith, *Constructivist and Ecological Rationality in Economics*, „American Economic Review” 2003, no. 93 oraz V.L. Smith, *Rationality in Economics. Constructivist and Ecological Forms*, Cambridge 2009.

¹²⁰⁾ V.L. Smith, *Racjonalność w ekonomii*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 213.

¹²¹⁾ V.L. Smith, , 2013, op. cit., s. XXXIV

Tradycyjnie w ekonomii neoklasycznej racjonalność ekonomiczna i racjonalność społeczna były traktowane odrębnie – jako dotyczące różnych działalności człowieka. Racjonalność społeczna może być rozumiana jako postępowanie jednostek oparte o kryteria ochrony dobra społecznego, filantropii, pomocy wzajemnej, ochrony środowiska i inne założenia. Kwestie te regulują zasady etyki, w tym kodeksy deontologiczne. Konsekwencją łamania zasad może być na przykład wykluczenie społeczne z jakiejś grupy, organizacji czy innego podmiotu.

Problem racjonalności wiąże się z pytaniem o to, czy zyski mogą być etyczne? T. Kotarbiński stwierdził na jednym ze swoich seminariów: „Zajmuję się etyką i prakseologią, prakseologia uczy jak działać skutecznie, a etyka jak ustrzec się prakseologii. Czasami racjonalność może być nieszczęściem. W ramach różnych utopii chciano stworzyć racjonalny świat. Najgorzej było, gdy utopię zaczynano wcielać w rzeczywistość”¹²²⁾.

M. Bochenek przeanalizował ewolucję poglądów na temat racjonalności w polskiej teorii ekonomii od drugiej połowy XVIII wieku do wieku XX. Ponieważ tradycyjne ujęcie racjonalności, wg autora, nie odpowiada wyzwaniom współczesnej gospodarki, zaproponował nową koncepcję, w której uwzględnił kwestie zaspokojenia potrzeb podstawowych, pełnego zatrudnienia, równowagi ekologicznej, liberalizacji handlu światowego, redukcji wydatków zbrojeniowych, zmiany struktury konsumpcji oraz zmiany hierarchii wartości z „mieć” na „być” – co wydaje się być zbyt szerokim podejściem¹²³⁾.

1.5.3. Racjonalność ekonomiczna jako podstawa podejmowania decyzji

Wszelkie decyzje podejmowane w gospodarce, tj. decyzje menedżerów (w tym w podmiotach non-profit), decyzje inwestorów, decyzje klientów powinny być podejmowane w oparciu o kryteria racjonalności ekonomicznej. Jednakże grupy tych kryteriów mogą być różne tak, jak różna jest subiektywna i obiektywna racjonalność ekonomiczna. Poniżej przedstawione zostaną kryteria subiektywnej racjonalności ekonomicznej. Można wyróżnić następujące grupy kryteriów racjonalności:

- wzrost wartości przedsiębiorstwa,
- bezpieczeństwo finansowe podmiotu,
- przetrwanie podmiotu,
- maksymalizacja dochodu netto podmiotu,

¹²²⁾ M. Kula, *Trzeba pracować i produkować. Wykłady z socjologii historycznej*, Muzeum Historii Polskiego Ruchu Ludowego i Instytut Studiów Iberyjskich i Iberoamerykańskich, Warszawa 2014, s. 36.

¹²³⁾ M. Bochenek, *Problem racjonalności w polskiej myśli ekonomicznej*, Key Text, Warszawa 2009.

- wzrost pozycji konkurencyjnej na rynku,
- minimalizacja szkód w otoczeniu (ekonomicznych i społecznych),
- maksymalizacja wolumenu świadczonych usług społecznych,
- maksymalizacja wydatków na pomoc społeczną,
- zabezpieczenie własnego interesu (prawnego i ekonomicznego) przez decydenta,
- zabezpieczenie interesu jakiejś grupy w przedsiębiorstwie (prawnego i ekonomicznego) przez decydenta uczestniczącego w tej grupie,
- mix powyższych kryteriów.

Powyższą listę można by jeszcze rozszerzyć – wydaje się jednak, że zawiera ona wszystkie podstawowe grupy kryteriów. Istotne byłoby zbadanie tego, jakie kryteria brane są najczęściej pod uwagę przy podejmowaniu decyzji przez top-menedżerów.

Do ograniczeń decyzyjnych zwykle zalicza się następujące aspekty:

- ograniczony dostęp do środków realizacji decyzji (problem realności wykonania),
- asymetria informacji u menedżerów,
- regulacje prawne i ich interpretacje urzędowe,
- postawy i przekonania menedżera (ogólne i ekonomiczne),
- system motywacji menedżerów,
- oczekiwania pracodawcy (właściciela).

Specyficzne ograniczenia procesu podejmowania decyzji występują w wielkich firmach globalnych, związane są także z dysfunkcjami i patologiami zarządzania¹²⁴⁾.

Proces decyzyjny w każdej instytucji wymaga czasu – można tu mówić o czasie społecznie niezbędnym. Jednak w przedsiębiorstwach, a także w urzędach administracji państwowej czy sądownictwie – podejmowanie decyzji niestety często abstrahuje od czynnika czasu.

1.5.4. Racjonalność ekonomiczna a wartość czasu

Era temporalizacji, wartość czasu, zarządzanie czasem, utrata wartości w czasie to pojęcia coraz częściej używane w ekonomii. Z punktu widzenia racjonalności ekonomicznej efektywne jest takie działanie, które daje maksymalną korzyść w danym czasie. Problematyka zarządzania czasem, mająca wpływ na efektywność, dotyczy zarówno postępowań mających na celu dochodzenie należności, jak i procesów naprawczych, upadłościowych oraz procedur egzekucyjnych.

Czas jako kategoria ekonomiczna występuje stale w finansach i zarządzaniu przedsiębiorstwem; odnosi się do niego szereg kategorii ekonomicznych, tj. wyraża

¹²⁴⁾ P. Dec, P. Masiukiewicz, *Dysfunctions and Risks of Big Financial Institutions*, “Business Systems and Economics” 2013, no. 3.

je się dla określonego odcinka czasu, tak jak np. sumę bilansową, kapitały obce, wartość aktywów pracujących, dochód, zysk, przepływy pieniężne, stopę zwrotu z kapitału oraz aktywów i inne.

Już K. Marks wprowadził kategorię czasu społecznie niezbędnego do przeprowadzania procesów wytwórczych. Określił on jego wymiar poprzez przeciętny stan techniki oraz przeciętny sposób organizacji produkcji z jednej strony, a z drugiej jako niezbędną część globalnego czasu pracy potrzebnego na zaspokojenie określonego zapotrzebowania społecznego¹²⁵). Marksowskie pojęcie wartości wiąże się z czasem za pośrednictwem kategorii pracy, która w swej abstrakcyjnej formie sprowadza się właśnie do czasu pracy¹²⁶).

Zarządzanie czasem jako teorię naukową sformułował P. Drucker (jego zdaniem, ważniejsze od robienia wszystkiego jak trzeba, jest robienie tego, co trzeba). Wg. L. Seiwerta, zarządzanie czasem jest konsekwentnym i zorientowanym na cel stosowaniem w praktyce sprawdzonych technik pracy w taki sposób, aby kierowanie samym sobą i swoim otoczeniem odbywało się bez trudu, a otrzymany do dyspozycji czas był wykorzystywany optymalnie¹²⁷).

Czynniki związane z czasem wpływają na wartość przedsiębiorstwa¹²⁸). Na czynnik temporalny wartości przedsiębiorstwa składają się następujące zjawiska:

- wartość majątku trwałego i finansowego zmieniająca się w czasie (gdy np. faluje inflacja, zmieniają się kursy walut, kursy na giełdzie, następuje utrata wartości ekonomicznej danego aktywa itp.),
- zmiana wyceny wartości pracy z upływem czasu (np. rewaloryzacja płacy minimalnej),
- analiza przepływów pieniężnych, która pozwala przedsiębiorstwu kontrolować płynność i wypłacalność w odcinkach czasu – ważne jest tu planowanie przepływów pieniężnych,
- utrata wartości w czasie ma funkcję continuum – do jej obliczania w przedsiębiorstwie służą takie instrumenty jak m.in. amortyzacja (umorzenie środków trwałych), a także dodatnie przeszacowanie wartości, rachunek dyskontowy aktywów (np. ustalenie wartości bieżącej poszczególnych aktywów finansowych lub wartości całego przedsiębiorstwa metodą DCF).

¹²⁵) M. Łagosz, *Marks. Praca i czas*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 26.

¹²⁶) M. Łagosz, *Marks...*, op.cit., s. 11.

¹²⁷) K. Kubik, *Czas jako kapitał*, w: *Aktualne problemy zarządzania organizacjami*, red. W. Kowalczewski, Wydawnictwo Szkoła Wyższa im. Jańskiego i Difin, Warszawa 2008, s. 343.

¹²⁸) P. Banasik, P. Masiukiewicz, *Czynnik temporalny w sądowych procesach gospodarczych a utrata wartości przedsiębiorstw*, w: *Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości*, red. P. Banasik, Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, Gdańsk 2015.

W zależności od siły pieniądza w danej gospodarce (inflacja lub deflacja) wpływ czasu na wartość przedsiębiorstwa, w tym jego aktywów finansowych, będzie różny. Kwestie te opisuje teoria wartości pieniądza w czasie, wykorzystująca modele stopy procentowej i dyskontowej.

Straty z tytułu niepodjętych lub spóźnionych decyzji mogą dotyczyć w ramach gospodarki realnej m.in. następujących obszarów:

- rozciągnięcia inwestycji w czasie, co oznacza opóźnienia w spłacie kredytów, spadek jej wartości (NPV) i inne;
- nieprofesjonalne zarządzanie nadwyżkami NCF w przedsiębiorstwie, powodujące utratę wartości pieniądza w czasie;
- odkładanie w czasie restytucji majątku trwałego, co oznacza dodatkowe koszty remontów, spadek konkurencyjności produktów i inne skutki;
- wadliwe zarządzanie należnościami przedsiębiorstwa w czasie, powodujące utratę wartości przeterminowanych należności (np. w warunkach inflacji).

Kryterium czasu może i powinno być uwzględniane w procesie decyzyjnym w przedsiębiorstwie. Czas wśród większości decyzji ekonomicznych stanowi bowiem jedną z pozycji tzw. kosztów ukrytych. Niedocenienie tego czynnika przez decydentów (nie tylko menedżerów) powoduje pewne straty w skali społecznej – straty nie do odrobienia, ponieważ czasu się nie cofnie.

1.5.5. Brzytwa Ockhama w podejściu do kryteriów racjonalności

W cyklu prakseologicznym: czyn (decyzja) – skutek – ocena – odpowiedzialność – konsekwencje ujawnia się szereg problemów teoretycznych i praktycznych dotyczących odpowiedzialności menedżerów, w sytuacji rozległych nieraz społecznych skutków ich decyzji¹²⁹⁾.

Problem racjonalności ekonomicznej nie stanowi *novum* – nowe są jednak uwarunkowania i kryteria podejmowania racjonalnych lub z pozoru racjonalnych decyzji przez top-menedżerów. Wielość kryteriów i subiektywizm doboru oznaczają w praktyce podejmowanie różnych decyzji w tej samej sprawie. Stąd potrzebne staje się podjęcie badań, które byłyby podstawą do kształtowania kontraktów i systemów motywacji top-menedżerów. Potrzebne są także przejrzyste kryteria racjonalności wśród wielu obszarów na styku gospodarki i państwa (np. przy zamówieniach publicznych). Podejmowanie decyzji w oparciu o zasadę racjonalności ekonomicznej jest o tyle ważne, iż w ujęciu subiektywnym łączy się z zasadą

¹²⁹⁾ *Potrzebna wolna gospodarka z odpowiedzialnością za błędy, rozmowa z Larsem Voglem*, Biuletyn PTE 2013, nr 3.

prawa menedżera do błędów, a zatem ogranicza przyszłą odpowiedzialność prawną i etyczną. W sensie obiektywnym może oznaczać dążenie do *optimum* alokacji zasobów wraz z ochroną środowiska i ochroną jednostki ludzkiej.

W zarządzaniu wyróżnia się odpowiedzialność funkcji (odpowiedzialność prawną, służbową i moralną) z tytułu wykonywania określonych czynności, np. zarządzania przedsiębiorstwem, co wiąże się z podejmowaniem decyzji opartych na określonych wartościach i zasadach – o czym była mowa wcześniej.

Posługiwanie się argumentami racjonalności ekonomicznej powoduje, jak się wydaje, pewną redukcję możliwych negatywnych konsekwencji, w tym moralnych dylematów z tytułu podjętych i wdrożonych decyzji. Stanowi też podstawę podczas przekonywania wykonawców, współpracowników, kontrahentów czy właścicieli co do słuszności podejmowanych decyzji.

Mnogość celów, wielość kryteriów efektywności ekonomicznej i obawa przed osobistymi konsekwencjami podjętej decyzji kreuje konflikt decyzyjny powodujący odracanie decyzji do momentu, aż stanie się nieaktualna¹³⁰. Niezbędne jest zatem samoograniczenie decydenta w powyższym zakresie. Kryteria racjonalności ekonomicznej w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie mogą i powinny być selekcyonowane według zasady brzytwy Ockhama¹³¹.

Ockham sformułował radykalne twierdzenia dotyczące selekcji działań i decyzji, czyniąc je istotnym elementem swojej filozofii. Najbardziej znane sformułowanie tej zasady „Nie należy mnożyć bytów ponad potrzebę” nie pochodzi od Ockhama, lecz od niemieckiego filozofa J. Clauberga¹³². Zgodnie z filozofią Ockhama wielość traktowana jest jako niekonieczna, dlatego wymaga wyjaśnienia i uzasadnienia. Nie należy wprowadzać nowych pojęć, kategorii czy bytów, jeśli nie jest to uzasadnione poprzez rozum, doświadczenie lub Biblię. W XVII wieku zasada brzytwy Ockhama została oddzielona od swego średniowiecznego kontekstu i jako zasada ekonomii myślenia stała się podstawą nowożytnej metodologii nauki. Zgodnie z tym ujęciem, nie należy wprowadzać nowych pojęć i założeń, jeśli nie ma się ku temu mocnych podstaw, a najprostsze rozwiązania teoretyczne, przyjmujące najmniejszą liczbę założeń, powinny być najlepsze.

¹³⁰ P. Masiukiewicz, *Racjonalność ekonomiczna a brzytwa Ockhama*, „Prakseologia i Zarządzanie” 2015, nr 2, www.tnp.edu.pl (15.09.2015).

¹³¹ Najbardziej znane sformułowanie tej zasady: *Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem*. Określenie jej jako brzytwy Ockhama (*novacula occami et nominalium*) pojawiło się po raz pierwszy u XVII-wiecznego filozofa i teologa L. Fromondusa. Ockham zradykalizował twierdzenia i uczynił istotnym elementem swojej filozofii. Zgodnie z filozofią Ockhama, wielość traktowana jest jako niekonieczna, dlatego wymaga wyjaśnienia. Zob. szerzej: W. Ockham, *O czasie*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2007.

¹³² C. Panaccio, *Ockham*, w: *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, red. E. Craig, London, New York 1998.

Zdaniem Ockhama, zasady ekonomii myślenia są następujące: 1) „bez konieczności nie należy zakładać niepotrzebnej wielości”; 2) „nie warto czynić przy pomocy wielu tego, co daje się zrobić przy pomocy mniejszej ilości”; 3) „kiedy ma być zweryfikowane zdanie o rzeczach i dwie rzeczy wystarczą dla jego prawdziwości, to nie trzeba zakładać trzeciej”. Zasada ta może żądać ograniczenia zarówno nadmiernej liczby założeń, jak i bytów – może więc mieć znaczenie epistemologiczne i ontologiczne¹³³⁾.

Efektywne stosowanie zasady racjonalności ekonomicznej w podejmowaniu decyzji menedżerskich powinno zatem opierać się na przejrzystych, nielicznych a niezbędnych kryteriach, przyjętych przez podejmującego decyzję.

Nie ma jednego obiektywnego zestawu kryteriów racjonalności ekonomicznej. Są one przyswajane w zależności od celów działalności gospodarczej oraz systemu wartości wyznawanego przez decydenta. Istotny może być też zakres i siła systemu odpowiedzialności finansowej za podejmowane decyzje. Procesy te mają zatem charakter przede wszystkim subiektywny, należy jednak dążyć do łączenia kryteriów racjonalności ekonomicznej i społecznej.

¹³³⁾ C. Panaccio, *Ockham*, op.cit.

ROZDZIAŁ 2.

OBSZARY ODPOWIEDZIALNOŚCI MENEDŻERA

2.1. WYKONYWANIE ZADAŃ PRZEZ MENEDŻERÓW

Podstawowym zadaniem, przed którym staje każdy menedżer, jest jak najlepsze wykonywanie swoich obowiązków tak, by przyczyniało się to do rozwoju oraz wzrostu wartości danego podmiotu gospodarczego (również instytucji). Część z osób będących menedżerami jest przekonana o swoich wrodzonych zdolnościach w tym zakresie, inni z kolei uważają, że nabyli takie umiejętności dzięki dotychczasowej pracy¹³⁴). Bardzo łatwo przychodzi ocenić pracę danego menedżera po wynikach przedstawianych w dostępnych sprawozdaniach finansowych czy innych szczegółowych raportach (takich jak np. dane na temat wielkości sprzedaży). Znacznie trudniej, zwłaszcza z perspektywy organów nadzorczych (takich jak rada nadzorcza¹³⁵), komisja rewizyjna), jest ocenić menedżera, bazując na danych dotyczących tego, czy efekt jego pracy jest zasługą osobistych zdolności, czy też, co zdarza się przecież często, zawdzięcza on wszystko szczęściu bądź pomyślnemu zbiegowi okoliczności¹³⁶). Tymczasem okazuje się, że duży wpływ na zachowanie wielu menedżerów ma stres oraz strach¹³⁷). Często bowiem nadrzędna zasada praktykowana w firmach odnosi się do troski o własny zakres obowiązków oraz odpowiedzialności, zgodnie z regułą traktującą o tym, że lepiej się nie wychylać i unikać ryzyka. Dlatego też strach przed popełnieniem błędu (czy błędów), a następnie stanięciem wobec oskarżenia jest wręcz nagminny – i to nawet w sytuacji

¹³⁴) Por. T.M. Lowder, *The Best Leadership Model for Organizational Change Management: Transformational Verses*, Working Paper 2009, <http://ssrn.com/abstract=1418796> (25.09.2015).

¹³⁵) Por. A. Adamska, *Własność i kontrola. Perspektywa akcjonariuszy spółek publicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 138–145.

¹³⁶) Zob. F. Cornelli, Z. Kominęk, A. Ljungqvist, *Monitoring Managers: Does it Matter?*, „Journal of Finance”, April 2013, vol. 68, no. 2, s. 431–481.

¹³⁷) J. Rogers, K. Whittleworth, A. Gilbert, *Menedżer jako coach*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2015, s. 37.

pracownika, który jako ostatni w hierarchii może mieć wpływ na wydarzenia. W konsekwencji wśród menedżerów pojawia się obawa przed delegowaniem zadań i wykonywaniem wielu czynności, których rezultaty mogłyby być przekazywane podwładnym. Kierownicy tym samym nie tylko decydują się na nadgodziny, ale również zaniedbują własne zadania, ponieważ większość swojego czasu pracy poświęcają na czynności dedykowane ich pracownikom. Sytuacja, w której menedżerowie na każdym szczeblu są zmuszani do wykonywania obowiązków szczebla im podległego, nie należy do nadzwyczajnych¹³⁸⁾. Dlatego często kwestie dotyczące strategii i długofalowej polityki firmy są często zaniedbywane właśnie z tak błahego powodu, jak brak odpowiedniej ilości czasu w dyspozycji kadry zarządzającej na poświęcenie się powyższym problemom. Badania przeprowadzone przez M. Romanowską dowiodły, że polscy menedżerowie myślą strategicznie, gdyż doceniają samo znaczenie strategii w funkcjonowaniu firmy, wyrażają akceptację dla myślenia perspektywicznego oraz procedur związanych z analizą i planowaniem strategicznym¹³⁹⁾. Wykazują także umiejętności opracowywania i realizacji złożonych strategii. Dlatego słusznie od menedżerów wymaga się trafnego i – co najważniejsze – szybkiego podejmowania decyzji. Oczekuje się zatem podjęcia czynności, która bezpośrednio przyczynia się do powstawania odpowiedzialności menedżera w danym zakresie. Stąd nie dziwi rozróżnianie w literaturze przedmiotu różnych stylów podejmowania decyzji. Tabela 14 ukazuje jedną z nowszych koncepcji klasyfikacji stylów kierowania.

Wielość funkcji (zwłaszcza tych z rzędu decyzyjnych), które musi pełnić osoba zajmująca kierownicze stanowisko, wprost dowodzi zatem tego, przed jak olbrzymią odpowiedzialnością stają menedżerowie. Co więcej, w większości przypadków zakres potencjalnej odpowiedzialności menedżera nie jest możliwy do zwarcia w umowie czy kontrakcie, co przecież wynika z samej ogólnie ustanowionej roli takiego stanowiska oraz regulacji prawnych. To fakt, który przez znaczną część opinii publicznej jest pomijany – mimo jednoczesnego wskazywania na wyłącznie materialny aspekt zjawiska, czyli wysokie wynagrodzenia menedżerów. Dlatego nie powinno budzić wątpliwości to, że menedżerowie stanowią grupę zawodową dość często faworyzowaną ze względu na osiągnięte przez nich wynagrodzenia, otrzymywane premie czy wyjątkowo korzystne warunki zawierania kontraktów menedżerskich.

¹³⁸⁾ Por. F.C. Lunenburg, *Organizational Structure: Mintzberg's Framework*, "International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity" 2012, vol. 14, no. 1.

¹³⁹⁾ W ramach badań nad odpornością na kryzys dużych polskich przedsiębiorstw, Zob. M. Romanowska, *Zachowania strategiczne polskich przedsiębiorstw w okresie kryzysu*, w: *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2016 s. 68

Tabela 14. Cztery style podejmowania decyzji

Liczba rozwiązań	Wykorzystanie informacji	
	Minimalista (mniej informacji)	Maksymalista (więcej informacji)
Jedno rozwiązanie	Stanowczy	Hierarchiczny
	Styl podejmowania decyzji cechujący się bezpośredniością, skutecznością, szybkością i tytułową stanowczością.	Menedżerowie, posługując się tym wysoce analitycznym i skoncentrowanym stylem, oczekują, że podejmowane przez nich decyzje od razu będą ostateczne i przetrwają próbę czasu.
	Styl skupiony na działaniu publicznie jest odbierany jako styl skupiony na wykonywaniu zadań.	Publicznie ten styl jest odbierany jako wysoce intelektualny.
Wiele rozwiązań	Elastyczny	Integrujący
	Cechy stylu to szybkość i zdolność adaptacji. Menedżerowie podejmują szybkie decyzje, ale jednocześnie równie szybko zmieniają kierunek działania, adaptując się do zachodzących zmian w otoczeniu.	Tutaj menedżerowie postrzegają problemy z szerokiej perspektywy na podstawie informacji pozyskiwanych z wielu źródeł. Przy tym podejmują decyzje dotyczące wielu kierunków działania, mogących wystąpić razem ze zmieniającymi się okolicznościami.
	Styl ten jest publicznie odbierany jako wysoce społeczny i reagujący na okoliczności.	Styl ten jest publicznie odbierany jako wysoce partycypacyjny.

Źródło: K.R. Brousseau, M.K. Driver, G. Hourihan, R. Larsson, *Jak doświadczeni menedżerowie podejmują decyzje*, "Harvard Business Review" 2006, wrzesień, s. 79.

Główne pod względem interesu firmy cele związane z zawieraniem kontraktów menedżerskich dotyczą¹⁴⁰⁾:

- zwiększenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- dokonania naprawy (lub procesu sanacji) firmy,
- kontynuacji działalności danego podmiotu gospodarczego,
- zwiększenia zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa,
- przygotowania przedsiębiorstwa do zbycia (lub fuzji czy przejęcia) bądź też przekształcenia,
- wykonania określonej funkcji w zakresie działalności firmy.

¹⁴⁰⁾ W. Jarmołowicz, *Wynagrodzenia menedżerów w warunkach zmian systemowych*, w: *Problemy teorii i polityki ekonomicznej okresu transformacji*, red. W. Jarmołowicz, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001, s. 134–135.

Z punktu widzenia menedżera korzystne może być natomiast podpisanie kontraktu menedżerskiego z uwagą na¹⁴¹⁾:

- a) maksymalizację wielkości przychodów własnych (zdecydowanie bardziej, zważając na sposób opodatkowania, opłacalne jest podpisanie kontraktu niż klasycznej umowy o pracę),
- b) uzyskanie umownie gwarantowanej samodzielności i niezależności w kierowaniu firmą,
- c) uzyskanie większego prestiżu,
- d) podjęcie ryzyka (wyzwania), ale też większej odpowiedzialności,
- e) uzyskanie wygodnej oraz bezpiecznej pozycji (nie zawsze pozostaje to jednak takie oczywiste, zazwyczaj akcjonariusze firmy znają bowiem sposoby i możliwości dokonywania zmian wśród kierownictwa, nawet w przypadku obowiązywania kontraktów menedżerskich).

Widać zatem, że preferencyjne traktowanie menedżerów (zwłaszcza tych najwyższego szczebla) wynika z niedodefiniowanego obszaru ich odpowiedzialności w firmach. Należy również pamiętać, że wskazany wcześniej strach znacząco przekłada się na niechęć do podejmowania decyzji przez pracowników firmy. Oto bowiem „prawda jest taka, że ważne decyzje, podejmowane przez inteligentnych, odpowiedzialnych ludzi, będących w posiadaniu absolutnie wiarygodnych informacji i kierujących się najlepszymi intencjami, są niekiedy beznadziejnie nietrafione”¹⁴²⁾. W związku z tym notorycznie występują przypadki przerzucania przez nich odpowiedzialności i delegowanie trudnych decyzji na osoby zatrudnione na wyższym szczeblu zarządzania. To z kolei przekłada się na wzrost obowiązków nakładanych na menedżerów, którym nawet wzrost wynagrodzenia nie zrekompensuje stresu, utraty wolnego czasu, a często nawet zdrowia¹⁴³⁾. Od tego wiedzie zaś już bardzo prosta droga do szybkiego zniechęcenia i wypalenia zawodowego wśród menedżerów.

Top-menedżerowie odgrywają niewątpliwie kluczową rolę w procesie zarządzania daną firmą i to oni w większości przypadków praktycznie decydują o tym, czy przedsiębiorstwo odniesie sukces rynkowy. Jednakże wielu spośród takich menedżerów podejmuje działania, które okazują się nieskuteczne. W wyjaśnieniu tej kwestii pomóc mogą badania J.S. Ninomiya, który opracował typologię siedmiu nieskutecznych

¹⁴¹⁾ Ibidem.

¹⁴²⁾ A. Cambell, J. Whitehead, S. Finkelstein, *Dlaczego dobrzy przywódcy podejmują niewłaściwe decyzje*, „Harvard Business Review”, lipiec–sierpień 2010, s. 96.

¹⁴³⁾ J. Rogers, K. Whittleworth, A. Gilbert, *Menedżer jako coach*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2015, s. 39.

lub destrukcyjnych menedżerów wyższego szczebla¹⁴⁴⁾. Zostały one przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 15. Typologia menedżerów wg J.S. Ninomiya

Lp.	Typ menedżera	Charakterystyka
1.	Ojciec chrzestny	Przeważający styl w firmach. Taki menedżer chce sprawować pełną kontrolę nad swoją firmą, a od podwładnych żąda wręcz całkowitej lojalności. Pracownikom pozwala się na wykonywanie, co prawda, rutynowych obowiązków, ale cele narzucane są odgórnie.
2.	Struś	Ten typ menedżera uwielbia stabilizację a przy tym boi się konfliktów. Wychodzi z założenia, że problemy same się rozwiążą, dlatego woli chować głowę piasek, zamiast podejmować stosowne kroki, zwłaszcza w zakresie nieprzyjemnych spraw. Dodatkowo sam bardziej dba o swoją opinię u przełożonych niż o morale swoich podwładnych.
3.	Solista	Taka osoba chce wszystko (zwłaszcza zadania będące wyzwaniem) wykonywać samodzielnie, podczas gdy innym współpracownikom zleca te, według niego, banalne lub wymagające określonej wiedzy specjalistycznej zadania. Dąży do tego, aby być niezastąpionym i wręcz niezbędnym w firmie.
4.	Detalista	Ten typ menedżera oczekuje wiedzy o wszystkim, co robią jego podwładni, aby móc podejmować trafne decyzje. Zbytnie przywiązanie uwagi do szczegółów praktycznie nie pozwala mu na kierowanie grupą o jakichkolwiek rozmiarach.
5.	Polityk	Mówi innym to, co chcą usłyszeć – jak rasowy polityk. Postępowanie polegające na przytakiwaniu innym też ma jednak swoje granice, dlatego przełożeni mogą stracić cierpliwość do takiej osoby.
6.	Rozjemca	Dobrze radzi sobie z dużymi grupami z uwagi na dysponowanie szeroką wiedzą o ludziach i konfliktach międzyludzkich. Słabym punktem takiego menedżera jest forsowanie kompromisów w nieodpowiednich chwilach oraz zbytnia zażyłość łącząca go ze współpracownikami (będąca istotną przeszkodą w zajęciu twardego stanowiska w danej sprawie).
7.	Gorliwiec	Kładzie nacisk na ustalanie poziomu swojej wartości poprzez liczbę wysłanych listów, wykonanych telefonów, odbytych zebrań, a także przygotowanych raportów lub sprawozdań. Według niego, dobrze o nim świadczą również ciężko pracujący podwładni, co często przynosi odwrotny efekt, powodując zahamowanie płynnego toku pracy w firmie.

Źródło: *Typologia kiepskich menedżerów*, "Harvard Business Review" 2004, March, s. 132.

¹⁴⁴⁾ *Typologia kiepskich menedżerów*, "Harvard Business Review", marzec 2004, s. 132.

W firmach do dość częstych zjawisk należy sytuacja, w której pracownicy nie chcą słyszeć informacji zwrotnej, menedżerowie nie chcą natomiast jej udzielać. Stąd też w takich organizacjach poprawna informacja zwrotna staje się rzadkością. Metodę służącą określaniu tego typu braków w organizacji przedsiębiorstw stanowi okno Johari¹⁴⁵⁾.

Tabela 16. Okno Johari

Wyszczególnienie	Widoczne dla mnie	Niewidoczne dla mnie
Widoczne dla innych	Otwarty obszar: to, co widzę, i to, co widzą inni.	Ślepy obszar: to, co widzą inni, ale czego ja nie widzę.
Niewidoczne dla innych	Ukryty obszar: to, co widzę, ale czego nie widzą inni.	Nieznany obszar: nikt go nie zna, łącznie ze mną.

Źródło: J. Rogers, K. Whittleworth, A. Gilbert, *Menedżer jako coach*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2015, s. 129.

Każdy z czterech obszarów może osiągać inną wielkość w zależności od tego, w jaki sposób menedżer zwraca się z prośbą o informację zwrotną i do jakiego stopnia pozostaje na nią otwarty, gdy już ją otrzyma. Metoda ta stanowi doskonałe wsparcie przy budowie sprawnie funkcjonującego w firmie zespołu, co niewątpliwie ułatwia menedżerowi pracę¹⁴⁶⁾. Podejmowanie słusznych decyzji jest z pewnością sztuką i można ją doskonalić, nie mniej nie zwalnia to nikogo z odpowiedzialności za podejmowanie decyzji niezgodnych z prawem czy szeroko pojętymi normami społecznymi.

2.2. OBSZARY ZARZĄDZANIA

2.2.1. Rozwiązywanie problemów złośliwych

Większość osób zajmujących kierownicze stanowiska w firmach ma za zadanie rozwiązywać pojawiające się różnego rodzaju kwestie. W sytuacji, gdy są to typowe i powtarzalne problemy, które już wcześniej występowały i wobec

¹⁴⁵⁾ J. Luft, H. Ingham, *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development*, University of California, Los Angeles 1955.

¹⁴⁶⁾ M. Ward, *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 143.

których zostały opracowane już odpowiednie procedury czy schematy działań, pozostaje to stosunkowo prostym zadaniem. Z kolei głównym zadaniem w dobie permanentnego kryzysu jest w przypadku zarządzających podejmowanie działań w zakresie adaptacji i ciągłego dostosowywania się do nieustannie zmieniających się warunków rynkowych¹⁴⁷⁾. W takich sytuacjach menedżerowie powinni również umieć akceptować oraz wykorzystywać występujący brak równowagi rynkowej, który może być przecież doskonałą okazją do rozwoju firmy. Wówczas konieczne okazują się również umiejętności panowania nad nieodłącznymi skutkami zmian towarzyszących kryzysowi. Wówczas w zakresie funkcjonowania firmy nierzadko pojawia się chaos oraz rodzą się nowe konflikty, których dotychczas nie było i nikt nawet nie sądził, że mogą wystąpić (np. problemy z płatnościami od kontrahentów wynikające z zatorów płatniczych na rynku). Dla menedżerów znacznie większy kłopot wiąże się jednak z wystąpieniem tak zwanych złośliwych problemów. Koncepcja ta została opracowana przez W. Horsta, J. Rittela oraz M.M. Webbera¹⁴⁸⁾. Według nich, istnieje co najmniej dziesięć właściwości tego typu problemów związanych z planowaniem, odróżniających je od innych problemów trudnych, lecz zwyczajnych.

Cechy problemów złośliwych przedstawiają się następująco:

1. Brak możliwości ich ostatecznego sformułowania – zdefiniowanie złośliwego problemu samo w sobie jest bowiem problemem.
2. Nie opierają się na zasadzie skończoności – inaczej niż w przypadku m.in. zadań szachowych czy matematycznych, kiedy określone są warunki zakończenia zadania, w przypadku problemów złośliwych poszukiwanie rozwiązania problemu jest natomiast praktycznie nieskończonym zadaniem. Planista (a zatem i menedżer) może skończyć pracę nad rozwiązywaniem problemu nie dlatego, że znalazł jego rozwiązanie, lecz z uwagi na brak czasu, pieniędzy czy wręcz cierpliwości. Dlatego też tak często słyszane są określenia „to jest najlepsze, co mogę zrobić w granicach projektu”; „podoba mi się takie rozwiązanie”.
3. Ich rozwiązania nie są prawdziwe lub fałszywe, ale dobre albo złe – przeważnie bowiem wybór danego rozwiązania jest kwestia oceny subiektywnej, a choć wszystkie osoby zaangażowane w rozwiązywanie problemu są jednakowo wyposażone, zainteresowane, uprawnione do oceny takiego rozwiązania, to żadna z nich nie posiada przecież władzy formułowania reguł podejmowania decyzji determinującej jego poprawność.

¹⁴⁷⁾ R. Heifetz, A. Grashow, M. Linsky, *Przywództwo w dobie permanentnego kryzysu*, „Harvard Business Review”, grudzień 2009 – styczeń 2010, s. 117–121.

¹⁴⁸⁾ Por. H.W.J. Rittel, M.M. Webber, *Dylematy ogólnej teorii planowania*, „Zarządzanie Publiczne” 2014, nr 1(27), s. 77–93.

4. Brak natychmiastowego lub ostatecznego testu, jakiemu poddaje się rozwiązanie problemu złośliwego – rozwiązanie zwykłych problemów zazwyczaj da się sprawdzić pod kątem ich poprawności, ale w przypadku problemów złośliwych każde jego rozwiązanie po wdrożeniu niesie za sobą szereg konsekwencji w niedającym się przewidzieć czasie. Natychmiastowe konsekwencje mogą być przyczyną zupełnie niepożądanych reperkusji pogarszających istniejący stan rzeczy oraz dotychczasowe efekty wypracowane podczas rozwiązywania problemu.
5. Każde rozwiązanie złośliwego problemu jest operacją jednorazową, gdyż nie ma tutaj możliwości uczenia się na błędach, dlatego też każda próba rozwiązania ma kluczowe znaczenie – nie ma tu miejsca na ciągłe eksperymentowanie (jak chociażby w naukach chemicznych czy mechanicznych). Tutaj każde wdrożone rozwiązanie powoduje określone konsekwencje. Dlatego każda próba zmiany wcześniej podjętej decyzji czy zaledwie poprawy jej niepożądanych efektów wywołuje kolejną serię problemów złośliwych, które ponownie muszą być analizowane i rozwiązywane.
6. Nie mają zarówno enumeratywnego (czy wyczerpująco opisanego) zestawu potencjalnych rozwiązań, jak i w pełni opisanego zestawu dozwolonych działań, mogących stać się częścią planu rozwiązania – w przypadku takich problemów zestaw praktycznych planów działania, poza rutynową ich oceną, wymaga docenienia nadzwyczajnych (egzotycznych) pomysłów, a zatem polega na zaufaniu i wiarygodności planisty wobec klienta (i na odwrót rzecz jasna).
7. Każdy jest unikalny – tu nie można skorzystać z doświadczenia, jakie zazwyczaj posiada osoba rozwiązująca zwykłe problemów, nigdy nie można mieć bowiem pewności co do tego, że wyjątkowość problemu nie przeważa nad jego podobieństwem do tych, z którymi zmagano się w przeszłości.
8. Każdy złośliwy problem może się okazać symptomem innego problemu – nie ma czegoś takiego jak naturalny poziom problemów złośliwych. Im wyższy poziom, na którym został sformułowany problem, tym będzie on szerszy, ogólniejszy i trudniejszy do rozwiązania. Dlatego też tak ważne jest definiowanie problemów złośliwych na jak najniższych poziomach wśród organizacji.
9. Niezgodności (sprzeczności) charakterystyczne dla problemów złośliwych są wyjaśniane na wiele sposobów. W tym przypadku wybór rozwiązania problemu jest arbitralny, zazwyczaj uczestnicy zaangażowani w ten proces kierują się pobudkami czysto osobistymi, tj. wybierane są uzasadnienia, które pozostają dla nich najbardziej wiarygodne.
10. Brak możliwości popełnia błędu przez planistę – menedżerowie rozwiązujący złośliwe problemy muszą mieć świadomość tego, że zaproponowane przez nich rozwiązanie problemu nie będzie podlegało modyfikacji. Dlatego też ponoszą wszelkie konsekwencje i odpowiadają za skutki podejmowanych przez siebie działań.

Ryzyko w działalności gospodarczej to kolejne wyzwanie, przed którym stają menedżerowie firm. Jest ono z jednej strony rezultatem niepewności, której doświadcza osoba podejmująca decyzje (np. menedżer), a z drugiej zaś zależy od wielkości kapitału zaangażowanego w realizację decyzji¹⁴⁹⁾. Ryzyko może być zatem ujmowane jako funkcja niepewności. Wzrost ryzyka jest wprost proporcjonalny do wzrostu niepewności, z którą ma do czynienia przedsiębiorstwo.

Stąd też właściwe zarządzanie ryzykiem w firmach stanowi inny jeszcze istotny element obowiązków należących do menedżerów – przy czym należy uwzględnić nawet ryzyko pojedynczych projektów, których powodzenie lub, co gorsza, porażka może rzutować na działalność całego przedsiębiorstwa. Na gruncie literatury opisanych jest wiele procedur i narzędzi wspomagających zarządzanie ryzykiem (czy to strategicznym, czy operacyjnym), ważne jednak, by menedżerowie wystrzegali się podstawowych błędów, których mogą dopuścić się w tym zakresie¹⁵⁰⁾. Takimi sześcioro kluczowymi błędami popełnianymi przy zarządzaniu ryzykiem mogą być¹⁵¹⁾:

- sądzenie, że potrafi się zarządzać ryzykiem dzięki zdolnościom do przewidywania zdarzeń nadzwyczajnych,
- przekonanie, że w zarządzaniu ryzykiem pomocne będzie sięganie do przeszłości,
- niesłuchanie rad, które sugerują, czego nie powinno się robić,
- zakładanie, że ryzyko można zmierzyć odchyleniem standardowym,
- niedocenianie tego, że to co jest ekwiwalentne matematycznie, nie musi być ekwiwalentne psychologicznie,
- przekonanie, że wydajność i maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy wykluczają redundację (nadmiarowość, jawne marnotrawstwo – np. wolne moce przerobowe, nieużywane części i kapitały).

2.2.2. Sygnały ostrzegawcze „czerwone chorągiewki”

Dosyć często, aby móc skutecznie rozwiązać dany problem, menedżer nie może skorzystać z dotychczasowych rozwiązań, ujętych chociażby w bibliotece wiedzy. Musi wówczas wykorzystać wszystkie swoje zdolności i kwalifikacje, by podołać danemu zadaniu, mając jednocześnie świadomość roli i odpowiedzialności, jaka

¹⁴⁹⁾ A.M. Olkiewicz, *Ograniczanie niepewności i ryzyka w działalności handlowej firmy*, Poltext, Warszawa 2005, s. 19.

¹⁵⁰⁾ Por. A. Fierla, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009; A. Damodaran, *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wharton School Publishing, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009.

¹⁵¹⁾ N.N. Taleb, D.G. Goldstein, M.W. Spitznagel, *Sześć błędów, jakie popełniają menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem*, „Harvard Business Review”, lipiec–sierpień 2010, s. 112–115.

na nim ciąży pod tym względem. W literaturze przedmiotu pojawia się koncepcja „czerwonych chorągiewek”, która ma wspomagać menedżerów w zarządzaniu firmą bądź projektem, szczególnie w przypadku niestandardowych sytuacji.

Tabela 17. Sygnały ostrzegawcze, tzw. „czerwone chorągiewki” w procesie zarządzania firmą przez menedżerów

Lp.	Działanie	Opis
1.	Przedstawienie całego wachlarza możliwych opcji	Nigdy nie uda się wymienić wszystkich, ale zwykle pomaga to wyłonić rozwiązania ekstremalne, a te wytyczają granice ostatecznej decyzji.
2.	Stworzenie list najważniejszych decydentów	Czyje opinie i czyje oceny będą się liczyć i kto będzie miał wpływ na ostateczny wybór.
3.	Wybranie jednego z decydentów i skoncentrowanie się na nim	Przeważnie najlepiej zacząć od osoby najbardziej wpływowej i określić, które czynniki mogą zaburzyć jej prawidłową ocenę sytuacji.
4.	Sprawdzenie, czy decydent nie kieruje się własnym interesem lub sentymentami	Czy decydent może uznać którąkolwiek z opcji za szczególnie atrakcyjną lub nieciekawą, ponieważ kieruje się interesem własnym w jakimś konkretnym rozwiązaniu albo darzy jakieś osoby, miejsca bądź rzeczy dużym sentymentem. Czy jego interesy albo sentymenty stoją w sprzeczności z celami podstawowych grup interesariuszy?
5.	Sprawdzenie, czy decydent nie poddaje się sile mylących wspomnień	Jakie niejasności utrudniają podjęcie tej decyzji? Zastanowienie się nad tym, czy decydent nie ma związanych z każdym z tych obszarów jakichś wspomnień, które powodowałyby zamęt. Pomyślenie o doświadczeniach z przeszłości, mogących wprowadzić go w błąd, szczególnie takich, z którymi łączą go silnie skojarzenia emocjonalne. Szukanie wcześniejszych ocen i decyzji, które nie byłyby trafne w obecnej sytuacji.
6.	Powtórzenie analizy z kolejną wpływową osobą	W skomplikowanych sytuacjach konieczne bywa uwzględnienie wielu osób, a cały ten proces może ujawnić długa lista czerwonych chorągiewek ostrzegawczych.
7.	Zweryfikowanie listy sygnałów ostrzegawczych	Określenie tego, czy to zazwyczaj skutecznie działające w mózgu procesy rozpoznawania wzorców i tworzenia skojarzeń emocjonalnych mogą niesłusznie faworyzować lub dyskryminować pewne rozwiązania. Jeżeli tak, to należy wprowadzić jeden lub więcej mechanizmów obronnych.

Źródło: A. Cambell, J. Whitehead, S. Finkelstein, *Dlaczego dobrzy przywódcy podejmują niewłaściwe decyzje*, "Harvard Business Review" 2010, lipiec–sierpień, s. 96.

2.2.3. Model STARS

M.D. Watkins opracował model STARS, pozwalający ocenić rzeczywistość biznesową i pomagający menedżerom dostosować do niej swoją strategię (oraz postępowanie)¹⁵²⁾. Części składowe tego modelu to:

- *start-up* (zapoczątkowanie działalności),
- *turnaround* (wdrożenie programu naprawczego),
- *accelerated growth* (pokierowanie dynamicznym wzrostem),
- *sustaining success* (podtrzymanie dobrej passy).

Poszczególne elementy modelu STARS wraz z ich charakterystyką zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 18. Elementy składowe modelu STARS

	Rozruch	Program naprawczy	Dynamiczny wzrost	Reorganizacja	Kontynuacja dobrej passy
Charakterystyka	Sprzęgnięcie ze sobą różnych potencjałów (ludzkiego, finansowego i technologicznego w celu uruchomienia nowych przedsięwzięć lub przedsięwzięć.	Ratowanie firmy lub inicjatywy, o której panuje powszechna opinia, że jest w poważnych tarapatach.	Zarządzanie szybko rozrastającą się firmą.	Nadanie nowego impetu odnoszącej niegdyś sukcesy organizacji, która boryka się z problemami.	Zastąpienie wysoko cenionego lidera, który osiągnął wspaniałe sukcesy.
Wyzwania	Stworzenie od zera strategii, struktur organizacyjnych i systemów, bez wyznaczonych z góry wyraźnych ram konstrukcyjnych lub granic. Powołanie i scementowanie sprawnego zespołu menedżerskiego. Realizacja zadania mimo ograniczonych zasobów.	Przywrócenie zapału podupadłym na duchu pracownikom i innym interesariuszom. Podejmowanie skutecznych decyzji pod presją czasu. Przeprowadzenie odpowiednio głębokich zmian, obejmujących bolesne cięcia kosztów i trudne decyzje personalne.	Wdrażanie struktur i systemów, by osiągnąć korzyści skali. Integracja wielu nowych pracowników.	Przekonanie pracowników, że zmiany są niezbędne. Uważna restrukturyzacja zespołu zarządzającego i zmiana priorytetów firmy.	Życie w cieniu poprzednika i kierowanie zespołem przez niego stworzonym. Umiejętne bronienie się przed podejmowaniem zbyt wielu nowych inicjatyw. Znalezienie sposobów na to, by przenieść organizację na wyższy poziom.

¹⁵²⁾ M.D. Watkins, *Lider w nowej roli: między sukcesem a porażką*, "Harvard Business Review", maj 2010, s. 86.

Szanse	Nadania od początku właściwego kształtu. Pracownicy są uskrzydleni na myśl o otwierających się przed firmą możliwościach. Pracownicy i menedżerowie nie mają twardego, apriorycznego nastawienia.	Świadomość wszystkich, że zmiany są niezbędne. Zaniepokojeni interesariusze oferują znaczące wsparcie z zewnątrz. Małe sukcesy wystarczają na długo.	Potencjał wzrostu pomaga zmotywować personel. Pracownicy są skłonni wykrzesać maksimum energii z siebie i ludzi, którzy z nimi współpracują.	Organizacja ma szereg mocnych stron. Pracownicy chcą nadal postrzegać siebie jako ludzi sukcesu.	Można odziedziczyć mocny zespół menedżerski. Pracownicy chcą przedłużyć pasmo swoich sukcesów. Można zastać gotowy fundament pod kolejne sukcesy (np. listę produktów przygotowanych do wdrożenia).
--------	---	--	--	--	---

Źródło: M.D. Watkins, *Lider w nowej roli: między sukcesem a porażką*, "Harvard Business Review" 2010, maj, s. 88–89.

2.2.4. Zbieranie i przetwarzanie informacji

Obecnie coraz większą wagę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem odgrywa nowe myślenie strategiczne, przypisujące większe znaczenie procesom dostosowawczym, o holistycznym charakterze, niż strategii, która jest ujmowana w kategorii dokumentu¹⁵³⁾. W tym podejściu oprócz nacisku na przedsiębiorczość, kreowanie wiedzy, innowacje czy kreatywność, ważne jest postrzeganie klienta jako kluczowej determinanty zmian strategicznych. Dlatego oczekuje się od menedżerów, aby nieustannie monitorowali i poszerzali krąg potencjalnych nabywców produktów lub usług wytwarzanych przez daną firmę. Niezmiennym pozostaje jednakże ciągle i umiejętnie dostosowywanie się do sytuacji rynkowej, bo to właśnie od niej zależy efektywność i konkurencyjność¹⁵⁴⁾.

Menedżerowie powinni więc szczególny nacisk położyć na funkcjonowanie prawidłowej polityki informacyjnej, która obejmuje dwa podstawowe obszary informacji¹⁵⁵⁾:

- obszar retrospektywny (historyczny)
- obszar prospektywny,

¹⁵³⁾ M. Poniatowska-Jaksch, *Nowe myślenie strategiczne a internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, w: *Wymogi globalnej konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 15.

¹⁵⁴⁾ W. Szymański, *Niestabilność gospodarcza a szanse przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 21.

¹⁵⁵⁾ G. Łukasik, *Rola polityki informacyjnej spółek kapitałowych*, *Annles Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin, Sectio H*, 2013, vol. 37 (3), s. 392.

Informacje retrospektywne pozyskiwane w firmach mają służyć przede wszystkim:

- umożliwieniu oceny zasobów przedsiębiorstwa,
- efektywności ich wykorzystania i planowania,
- ocenie wyników firmy.

Z kolei dzięki informacjom prospektywnym możliwe będzie:

- dokonanie oceny głównych elementów przyszłej strategii firmy, z wyszczególnieniem zmian jakościowych, własnościowych, strukturalnych, a także nowych obszarów działalności czy ewentualnych zagrożeń jej kontynuacji,
- dokonanie oceny szans i rozwoju oraz prawidłowej realizacji przyjętej strategii,
- poprawne analizowanie i szacowanie ryzyka, w tym zmiany skali ryzyka oraz stopnia ekspozycji na ryzyko,
- dokonanie oceny przyszłych przepływów pieniężnych, zapewniających realizację oczekiwań właścicieli w zakresie ich korzyści,
- dokonanie oceny przyszłych realnych wpływów oraz wydatków gotówkowych,
- dokonanie oceny zdarzeń mogących wpływać w przyszłości na działalność firmy (m.in. zmian parametrów rynku finansowego, fazy cyklu życia produktów przedsiębiorstwa, prognozowanego zapotrzebowania na zasoby oraz możliwości ich pozyskania)¹⁵⁶⁾.

Umiejętność poprawnego poszukiwania, zbierania i, co najbardziej istotne, wykorzystywania w działalności firmy zebranych informacji, decyduje o skuteczności danego menedżera. Ponadto stale rosnąca niepewność dotycząca prowadzenia działalności gospodarczej i ciągle zmiany pojawiające się na świecie przyczyniają się do poszukiwań określonych kategorii menedżerów. Zaliczyć do nich można¹⁵⁷⁾:

- inicjatora zmiany, zajmującego się kreowaniem korzystnej atmosfery społecznej wokół osób mających skłonności i umiejętności do tworzenia pomysłów, a także do wyszukiwania nowych idei i wprowadzania ich do realizacji;
- reprezentanta (promotor) zmiany, dążącego do wprowadzenia i utrzymania danej zmiany w praktyce funkcjonowania danej firmy – jest zatem on obrońcą danej zmiany, stara się bowiem przekonać niechętnych, identyfikuje i wyjaśnia pracownikom cele danej zmiany, oprócz tego uczestniczy w ustalaniu strategii i taktyki wdrażania zmiany, kształtuje i rozwija kontakty społeczne oraz organizacyjne w nowo powstałych zespołach roboczych;
- doradca interwencyjny mający dużą wiedzę i doświadczenie we wprowadzaniu zmian, włącza się w proces innowacyjny po to, by pomóc w sytuacjach trudnych i kryzysowych zaproponować określone działania zapobiegawcze – angażuje się więc w proces wybiórczego wdrażania zmian w sposób incydentalny.

¹⁵⁶⁾ Ibidem, s. 393.

¹⁵⁷⁾ S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 162.

Umiejętności kadry menedżerskiej stanowią również o sile procesów internacjonalizacji w przedsiębiorstwach. Dzięki osobom zatrudnionym na najwyższych stanowiskach i posiadających odpowiednie kompetencje możliwe jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz przeprowadzenie skutecznej ekspansji (minimalizując przy tym ewentualne negatywne jej konsekwencje)¹⁵⁸.

Dynamizm zmian obecny praktycznie we wszystkich aspektach życia człowieka sprawia, że wciąż aktualne jest stwierdzenie dowodzące tego, że menedżerowie muszą nauczyć się co kilka lat zadawać sobie pytanie: gdyby wcześniej dany projekt czy działanie nie zostało rozpoczęte, to czy podjęto by decyzję o tym teraz, z obecnie posiadaną wiedzą w tym zakresie.

2.3. OBSZAR FINANSÓW I SPRAWOZDAWCZOŚCI FINANSOWEJ

2.3.1. Utrzymanie płynności finansowej

Obowiązkiem menedżerów kierujących podmiotami gospodarczymi jest podejmowanie działań mających na celu zachowanie zdolności firmy do wywiązywania się z bieżących zobowiązań finansowych. Stanowi to kluczowy aspekt związany z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, gdyż bez bieżącej płynności spółki nie są w stanie realizować swoich podstawowych celów. Ponadto utrzymanie płynności finansowej, która jest przecież podstawowym elementem krótkookresowego zarządzania finansowego, gwarantuje wiarygodność ekonomiczną firmy wśród jej kontrahentów¹⁵⁹. W sytuacji nawet chwilowego niedoboru środków pieniężnych w przedsiębiorstwie możliwe jest wystąpienie negatywnych konsekwencji związanych z jej dalszym funkcjonowaniem, a nawet z ryzykiem upadłości w przyszłości. Stąd też mowa o ogromnej odpowiedzialności, jaka stoi przed kierownictwem, aby skutecznie zarządzać płynnością finansową. Niewątpliwie główny nacisk musi być położony (i w pierwszej kolejności będzie to wymagane od menedżerów) na skuteczne

¹⁵⁸) K. Bentkowska, *Umiejętności kadry zarządzającej jako czynnik warunkujący rozwój międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw branży spożywczej*, w: *Przedsiębiorstwo przemysłowe w Polsce*, red. M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s.155–156; E. Rakowska *Elastyczność przedsiębiorstwa w ekspansji międzynarodowej*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 71–74.

¹⁵⁹) J. Grzywacz, *Płynność finansowa przedsiębiorstwa, jej ocena i możliwości wspierania w Płynność finansowa przedsiębiorstw w Polsce. Uwarunkowania, zarządzanie płynnością, ryzyko*, red. J. Grzywacz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s.15.

nadzorowanie oraz sprawne zarządzanie należnościami przedsiębiorstwa. Jako główną przyczynę trudności z utrzymaniem płynności finansowej, a tym samym ze wzrostem ryzyka finansowego, wymienia się w literaturze przedmiotu pogorszenie współpracy z partnerami, czyli przede wszystkim dostawcami oraz odbiorcami. Powoduje to spadek sprzedaży, co przekłada się na obniżenie przychodów i skutkuje nieterminowymi płatnościami¹⁶⁰. To do menedżerów należy zatem podtrzymywanie takich relacji z kontrahentami i dostawcami, aby możliwe było utrzymanie bieżącej płynności firmy. Czasami jednak takie działania nie wystarczają i konieczne jest redukcowanie kosztów w przedsiębiorstwie¹⁶¹. Menedżerowie, tnąc koszty prowadzenia działalności firmy, mogą przecież przeskalować swoje decyzje w tym zakresie i, zamiast pomóc, spowodują odwrotny skutek. Może tak się zdarzyć na przykład w sytuacji redukcji kosztów dotyczących produkcji czy utrzymania zasobów ludzkich, co bezpośrednio przełoży się na gwałtowny spadek zdolności produkcyjnych, a tym samym wysokość osiąganych przychodów firmy.

2.3.2. Kształtowanie struktury kapitału

Kolejnym ważnym aspektem w kwestii finansów jest zapewnienie przedsiębiorstwu odpowiedniej wysokości kapitału, który stanowi podstawę dalszej działalności firmy. O ile wybór źródła finansowania przy powstawaniu danego podmiotu gospodarczego w zasadzie należy do właścicieli, o tyle wraz z rozwojem jego działalności to na kierownictwu spoczywa jednak odpowiedzialność w tym zakresie i ustalenie optymalnej struktury kapitału¹⁶². Wielość potencjalnych źródeł finansowania stanowi kolejną trudność dla menedżerów, od których wymaga się przecież, aby koszt pozyskania kapitału był jak najniższy. Ponadto istnieje wiele czynników, które mają wpływ na dobór źródeł finansowania w przedsiębiorstwie, a o których musi mieć wiedzę kierownictwo¹⁶³. Menedżerowie są również

¹⁶⁰ H. Sokół, *Ryzyko a płynność finansowa przedsiębiorstwa*, w: *Płynność...*, red. J. Grzywacz, op.cit., s. 87–88.

¹⁶¹ P. Dec, M. Szczerbak, *Specyfika rachunkowości i ocena kondycji przedsiębiorstwa przemysłowego*, w: *Przedsiębiorstwo przemysłowe w Polsce*, red. M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobocki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 215–216.

¹⁶² Por. A. Fierla, *Wycena przedsiębiorstwa metodami dochodowymi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 83; W. Rogowski, M. Lipski, *Wybrane aspekty struktury kapitału przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Struktura kapitału w przedsiębiorstwie w warunkach ekspansji, kryzysu i zjawisk upadłościowych*, red. J. Grzywacz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 16–19.

¹⁶³ J. Grzywacz, *Kredyt w kształtowaniu struktury kapitałowej przedsiębiorstwa*, w: *Struktura kapitału w przedsiębiorstwie w warunkach ekspansji, kryzysu i zjawisk upadłościowych*, red. J. Grzywacz,

odpowiedzialni za podejmowanie działań w zakresie osiągnięcia docelowej struktury kapitału przedsiębiorstwa. Definiuje się ją jako aktualną strukturę kapitału firmy, skorygowaną na podstawie założeń polityki zarządu przedsiębiorstwa w zakresie optymalizowania struktury kapitału w przyszłości¹⁶⁴). Przy ustalaniu wielkości docelowej struktury kapitału danej firmy często analizuje się strukturę kapitału porównywalnych przedsiębiorstw (prowadzących podobny rodzaj działalności). Ma to na celu ułatwienie kierownictwu firmy dokonanie wyboru najlepszego źródła finansowania.

Odrębnym problemem jest tzw. kapitał przetrwania – niezbędny do wyjścia przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej, wymagający szczególnej sprawności w jego pozyskaniu i utrzymaniu.

2.3.3. Analiza zdolności kontynuacji działalności firmy

Sporządzanie sprawozdań finansowych ma na celu przede wszystkim kontrolę ich funkcjonowania przez właścicieli, akcjonariuszy, organy nadzorcze, organy skarbowe, zakłady ubezpieczeń i inne zainteresowane instytucje. Jednym z elementów sprawozdań finansowych, któremu wielu menedżerów nie poświęca należytej uwagi, jest zasada kontynuacji działalności. To właśnie kierownik jednostki – menedżer – dokonuje oceny jej zdolności do dalszego kontynuowania prowadzonej działalności. Przeprowadzając ją, powinien uwzględnić wszystkie dostępne informacje, które posiada na dzień sporządzania sprawozdania finansowego – a zatem nie na dzień bilansowy – a które dotyczą dającej się przewidzieć przyszłości (przyjmuje się, że jest to przynajmniej jeden rok)¹⁶⁵). Taka ocena może być dokonywana, co prawda, w dowolny sposób, gdyż przepisy nie narzucają jakiś szczegółowych i formalnych wymogów, niemniej menedżerowie powinni zadbać o jakość przeprowadzenia takiego procesu. Nie może to być coroczne odhaczanie tego punktu bez wykonania solidnej analizy i uwzględnianie aktualnych warunków rynkowych, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo. Wielu menedżerów jest przekonanych wprost co do dalszej

Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 54.

¹⁶⁴) A. Dulinić, *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 63–64; A. Adamska, *Docelowe podwyższenie kapitału jako narzędzie zarządzania strukturą kapitału w spółkach publicznych*, w: *Struktura kapitału w przedsiębiorstwie w warunkach ekspansji, kryzysu i zjawisk upadłościowych*, red. J. Grzywacz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 84–87.

¹⁶⁵) M. Garstka, *Nadrzędne zasady rachunkowości a zagrożenie kontynuacji działalności*, w: *Niepewność funkcjonowania przedsiębiorstw: bankructwa, restrukturyzacja, likwidacja*, red. P. Dec, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 86–87.

możliwości funkcjonowania przedsiębiorstwa, nawet mimo występujących istotnych sygnałów wskazujących na możliwość jego upadłości. Dzieje się tak, że osoby na kierowniczych stanowiskach obawiają się poniesienia porażki i możliwie jak najdłużej zwlekają z przekazaniem takiej informacji otoczeniu zewnętrznemu. Konkludując, menedżerowie powinni znać swoją odpowiedzialność w zakresie przygotowania rzetelnej oceny zdolności kontynuacji działalności zarządzanej przez nich firmy. Proces ten wymaga jednakże nie tylko wiarygodnych informacji na temat przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim także etycznego i obiektywnego podejścia w tym zakresie.

2.3.4. Ustawa Sarbanesa-Oxleya

Ustawa Sarbanesa-Oxleya (SOX) została uchwalona w Stanach Zjednoczonych w 2002 roku, a przywołano ją tutaj ze względu na to, że reguluje ona kwestię praktyk finansowych i ładu korporacyjnego. Spektakularne afery związane z firmami Enron i WorldCom przyczyniły się niewątpliwie w znacznej mierze do uregulowania przez Kongres działań spółek w zakresie finansów¹⁶⁶). Powyższa ustawa wprowadza między innymi bardzo ważny wymóg kontroli jakości usług audytorskich, a także przewiduje dodatkowe sankcje (w tym finansowe i karne) dla władz firm, w przypadku których wykryte zostaną błędy w sprawozdaniach finansowych. Dodatkowo jeszcze wyraźniej został podkreślony obowiązek niezależności audytora badającego firmę. Dlatego też w wielu spółkach w Stanach Zjednoczonych zaostrożono wewnętrzne przepisy dotyczące analizowania sprawozdań finansowych. Zdecydowanie została również zwiększona rola komitetów audytu w firmach oraz odpowiedzialność dyrektorów zarządzających i dyrektorów finansowych w przypadku wykrycia nieprawidłowości w działaniu spółek.

Komitety audytu w firmach zajmują się przede wszystkim takimi zagadnieniami jak sprawozdawczość finansowa, ryzyko oraz systemy kontroli, a także funkcje audytu. W zakresie sprawozdawczości finansowej do głównych zadań komitetu audytu zalicza się takie czynności jak¹⁶⁷):

¹⁶⁶) Zob. J. E. Stiglitz, *Szalone lata dziewięćdziesiąte*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 218.

¹⁶⁷) Zob. A. Helin, J. Wisłowski, *Charakterystyka i zadania komitetu audytu*, BDO, <http://www.spolki.gieldowe.bdo.pl/biuletyn/46/audyt/charakterystyka-i-zadania-komitetu-audyty-.html>, (25.09.2015); V. Dinu, M. Bunea, *The relationship between the Audit Committee and the Financial Performance*, "Transformations in Business&Economics" 2015, vol. 14, no. 2(35), s. 82–84.

- weryfikację i ocenę rocznych oraz okresowych sprawozdań finansowych przed ich publikacją,
- weryfikację i ocenę najważniejszych kwestii poruszanych w sprawozdaniach oraz ocenę zagrożeń, ich faktycznego bądź potencjalnego wpływu na kształt sprawozdań, ocenę działań podjętych przez kierownictwo spółki w odpowiedzi na te zagrożenia oraz ocenę i wyciągnięcie wniosków z opinii audytorów,
- aprobowanie zmian w ramach istotnych zasad rachunkowości oraz zasad prezentacji okresowych i rocznych sprawozdań finansowych,
- informowanie kierownictwa finansowego audytu wewnętrznego i zewnętrznego o oczekiwaniu od nich profesjonalnych i terminowych raportów,
- przegląd sprawozdań niezależnych audytorów, przedstawianie informacji o finansach omówionych z kierownictwem, a także analizy współpracy na linii audytor – kierownictwo spółki,
- dyskusje z niezależnymi audytorami o wszelkich problemach i przeszkodach napotkanych podczas przeprowadzania audytu oraz o postawie kadry kierowniczej,
- przedyskutowanie z kadrą kierowniczą wszelkich danych o dochodach spółki, a także jakości informacji finansowych, przekazywanych analitykom i agencjom.

Co więcej, akcjonariusze spółek oczekują w zakresie sprawozdawczości finansowej przede wszystkim odpowiedzi na pytanie o to, czy menedżerowie zarządzający firmą nie działają przeciwko ich interesom. Stąd też komitet audytu zbiera odpowiedzi na tak kluczowe pytania, jak to¹⁶⁸⁾:

- Czy istnieją podstawy, żeby oskarżyć kierownictwo spółki o manipulację danymi oraz informacjami przeznaczonymi dla środków przekazu?
- Czy dane szacunkowe są przyjęte racjonalnie, a przy tym właściwie uzasadnione?
- Czy praktyki księgowość są odpowiednie oraz rzetelnie przeprowadzane w stosunku do operacji typu e-business?
- Czy wprowadzono ostatnio zmiany w zasadach księgowania, a także czy można podważyć ich zasadność?
- Czy istnieją realne zagrożenia, które dają podstawy do zaniepokojenia?
- Czy i jakie są systemy kontroli gwarantujące wiarygodność raportów finansowych przekazywanych drogą elektroniczną?

Doświadczenia z tego zakresu nabyte przez amerykańskich przedsiębiorców zostały przeniesione na grunt europejskiego modelu zarządzania.

¹⁶⁸⁾ Ibidem.

2.3.5. Sprawozdawczość finansowa

Przed 2000 rokiem praktycznie nie zdarzało się, by w ciągu jednego roku amerykańskie firmy złożyły ogółem więcej niż 50 korekt sprawozdań finansowych, podczas gdy w latach 2005–2007 takich korekt dokonano więcej niż 3000¹⁶⁹⁾. Cień padł niejako na skuteczność (a nie ma merytoryczność) ustawy Sarbanesa-Oxleya, gdy na przełomie 2007 i 2008 roku nastąpił kryzys finansowy¹⁷⁰⁾. Wraz z nim umiejętności wielu menedżerów wysokiego szczebla, zwłaszcza tych zatrudnionych w instytucjach finansowych, zostały nie tylko mocno podważone, lecz także obdarte wręcz z ich pierwotnej unikalności. Tak duża ilość niewiarygodnych błędów w zarządzaniu tego typu firmami, czasami nawet zerowy wręcz poziom kwalifikacji zawodowych, a tym bardziej moralnych, nie występuje zbyt często. Niektórzy autorzy bezkompromisowo stwierdzali, że obecnie sukces sprzedaży, a więc tym samym sukces nadzorującego menedżera, to wykorzystywanie klienta, bez brania pod uwagę żadnych okoliczności (etycznych i moralnych)¹⁷¹⁾.

Menedżer, przygotowując czy też nadzorując przygotowanie sprawozdania finansowego, ma w związku z tym zadbać o przedstawienie informacji reprezentujących dwie kluczowe cechy:

- przydatność z perspektywy użytkowników uczestniczących w procesie podejmowania decyzji gospodarczych,
- wiarygodność, która z kolei sprawia, że przygotowane sprawozdanie finansowe będzie¹⁷²⁾:
 - wiernie ukazywało sytuację ekonomiczną, wyniki finansowe i przepływy pieniężne danego podmiotu,
 - odzwierciedlało ekonomiczną treść transakcji, innych zdarzeń, a nie wyłącznie formę prawną,
 - obiektywne i bezstronne,
 - zgodne z zasadą ostrożnej wyceny.
 - kompletne we wszystkich istotnych aspektach¹⁷³⁾/

¹⁶⁹⁾ H.D. Sherman, D. Carey, R. Brust, *Nowe zadania komitetu audytu*, "Harvard Business Review", marzec 2010, s. 120.

¹⁷⁰⁾ Por. J.E. Stiglitz, *Freefall. Jazda bez trzymanki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

¹⁷¹⁾ L. Dziawgo, *Status instytucji zaufania publicznego we współczesnej bankowości: pomiędzy partnership banking a killer banking?*, w: *Finanse 2009 – Teoria i praktyka. Bankowość*, red. K. Brzozowska, S. Flejterski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 127.

¹⁷²⁾ Por. P. Dec, M. Szczerbak, *Specyfika rachunkowości i ocena kondycji przedsiębiorstwa przemysłowego w: Przedsiębiorstwo przemysłowe w Polsce*, red. M. Poniatowska-Jaksch, R. Soboecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 216.

¹⁷³⁾ M. Garstka, *Nadrzędne zasady rachunkowości a zagrożenie kontynuacji działalności*, w: *Niepewność...*, red. P. Dec, op.cit., s. 91.

Istotna jest również rola przypisywana w firmie dyrektorowi finansowemu. Może ona bowiem dotyczyć czterech wariantów gdzie dyrektor występuje jako¹⁷⁴⁾:

- operator – wówczas jest odpowiedzialny głównie za nadzór nad przepływami finansowymi oraz sprawną realizację podstawowych zadań w zakresie redukcji kosztów oraz usprawnienia własnego modelu operacyjnego, a zatem pod względem swoich kompetencji przypomina głównego księgowego;
- steward – dyrektor finansowy jest wtedy skupiony głównie na pilnowaniu aktywów oraz zobowiązań firmy, dla której największym wyzwaniem jest wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontroli oraz zarządzanie ryzykiem;
- katalizator – w takiej sytuacji do jego zadań należy stymulacja poprzez dostarczanie odpowiednich informacji na temat różnych zachowań sprzyjających osiągnięciu celów strategicznych firmy;
- strateg – on głównie wykorzystuje informację finansową przy podejmowaniu decyzji strategicznych, dotyczących kierunku rozwoju przedsiębiorstwa¹⁷⁵⁾.

Dyrektorzy finansowi obarczeni są zazwyczaj licznymi obowiązkami, do których w pierwszej kolejności należy przygotowywanie (nadzór) sprawozdań finansowych, a także kształtowanie struktury kapitałów. Poza tym są przecież odpowiedzialni odpowiedzialnością za przygotowywanie czasami wprost niezliczonej ilości raportów, prognoz, zestawień, deklaracji itp. – zarówno na potrzeby komórek działających wewnątrz firmy, jak i dla zewnętrznych interesariuszy. Wówczas zdarza się tak, że cały dział finansowo-księgowy zajmuje się kontrolą, podczas gdy nie ma czasu na wykonanie przydzielonych mu przez zarząd firmy podstawowych zadań.

Obecnie to kwestie podatkowe stanowią prawdziwe wyzwanie dla menedżerów z działów finansowych. Ustawodawstwo w tym zakresie (jak chociażby ustawa o podatku VAT) pozostaje do tego stopnia skomplikowane i podatne na różne interpretacje, że nawet doradcy podatkowi mają często problem z ustaleniem faktycznego stanu prawnego. Dlatego posiadanie w firmie silnego zespołu księgowego, wykazującego się solidnymi kompetencjami w zakresie prawa podatkowego stanowi ważne wsparcie dla dyrektora finansowego. Nie bez znaczenia jest oczywiście przy tym pozycja samego dyrektora finansowego w firmie. Im jest ona bowiem silniejsza, tym większy poziom budżetu dla działu finansowo-księgowego może on uzyskać, co z kolei umożliwi mu zatrudnienie specjalistów. Dzięki temu dyrektor będzie w stanie wywiązywać się ze swoich obowiązków, które wiążą się z ponoszeniem odpowiedzialności za prawidłowe funkcjonowanie obszaru finansów w firmie.

¹⁷⁴⁾ Deloitte, *Global Survey on transforming the Enterprise through Finance*, 2010.

¹⁷⁵⁾ A. Bielewicz, *Od operatora do stratega*, "Harvard Business Review", maj 2009, s. 15.

2.4. OBSZAR KAPITAŁU LUDZKIEGO

2.4.1. Cechy osobowościowe menedżerów

Dwadzieścia lat temu szacunkowa liczba menedżerów działających w Polsce wynosiła około półtora miliona¹⁷⁶⁾. Obecnie liczebność tej grupy zawodowej zdecydowanie wykracza poza dwa miliony, zalicza się do niej bowiem oprócz prezesów także członków zarządu, dyrektorów, brygadzystów oraz mistrzów z niewielkich przedsiębiorstw, a nawet kierowników sklepów. Obserwowana przy tym jest niejako nadmierna skłonność wielu podmiotów gospodarczych, a tym bardziej wszelakiego rodzaju instytucji, do ponadwymiarowego tworzenia stanowisk kierowniczych. Tym bardziej, że wiele osób obejmujących stanowiska menedżerskie nie dość, że osobiście nie posiada odpowiednich kwalifikacji w tym zakresie, nie ma też tym samym predyspozycji do zarządzania innymi pracownikami.

Z badań przeprowadzanych przez Międzynarodową Agencję Pośrednictwa Menedżerów (TASA) wśród najlepszych menedżerów różnych narodowości i zawodów wynika, że cechami wyjątkowo pożądanymi (zwłaszcza pod kątem sprawności działania) na tym stanowisku są¹⁷⁷⁾:

- komunikatywność i umiejętność precyzyjnego przekazywania informacji,
- znajomość realiów funkcjonowania biznesu (tu liczy się zwłaszcza talent i praktyczne doświadczenie),
- zdolność do tworzenia całości (systemu) na podstawie tych elementów, które dotychczas dobrze funkcjonowały w firmie,
- nieustanna motywacja i wizjonerstwo, uwidaczniające się między innymi w skupianiu wokół siebie ludzi i motywowania ich do realizacji przedstawianych planów i wizji,
- umiejętność wyczuwania zmian i odpowiedniego reagowania na nie,
- podejmowanie decyzji (w tym tych niełatwych), których słuszność zostanie zweryfikowana w przyszłości.
- umiejętność utrzymywania równowagi pomiędzy poszanowaniem podwładnych a konsekwencją podejmowanych decyzji,
- cierpliwość,
- umiejętność słuchania innych i gotowość do udzielania pomocy,
- otwartość na wszelkie pomysły i poglądy,
- umiejętność reprezentowania organizacji wobec osób z zewnątrz.

¹⁷⁶⁾ J. Czapiński, *Polski menedżer w świetle badań*, „Rzeczpospolita” 1994, nr 11, cyt. za: W. Jarmołowicz, M. Kościński, *Menedżerowie - ich rola i pozycja we współczesnej gospodarce*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego” 2004, nr 4, s. 151.

¹⁷⁷⁾ P. Żukowski, *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5, s. 112.

Znamienne przy tym jest zróżnicowanie geograficzne pożądaných cech wśród sprawnie działających menedżerów. Amerykanie na pierwszym miejscu stawiają kondycję fizyczną i psychiczną, z kolei zaufanie znajduje się u nich na miejscu ostatnim. Belgowie i Francuzi podchodzą zaś do tej kwestii odwrotnie – dla nich liczy się przede wszystkim zaufanie, podczas gdy kondycji fizycznej przypisuje się drugorzędne znaczenie. Biorąc pod uwagę mentalność menedżerów, warto zauważyć, że Anglicy rozpoczynają spotkanie od luźnej pogawędki na ogólne tematy, Francuzi zaś nie przywiązują zbytnej wagi do porządku dnia, traktując go po prostu jako luźną inspirację. Inaczej jest w przypadku niemieckiej kadry kierowniczej, która sztywno trzyma się harmonogramu i od razu przystępuje do działania¹⁷⁸⁾. Z kolei inne jeszcze badania przeprowadzone na grupie 1500 amerykańskich, japońskich i europejskich menedżerów o najwyższych kwalifikacjach dowodzą, że powinni oni być przede wszystkim entuzjastami w wykonywaniu swojej pracy, dzięki czemu mogą inspirować swoich podwładnych i dodawać im otuchy (menedżera ocenia się po czynach, nie słowach)¹⁷⁹⁾. Tacy menedżerowie charakteryzują również otwartością i dużą kreatywnością w zakresie własnych działań, co zwłaszcza w dzisiejszych, kryzysowych czasach jest bardzo ważną kwestią. Oprócz tego wymaga się od nich, aby dawali przykład etycznego postępowania przy wykonywaniu swoich obowiązków zawodowych, gdyż w ten sposób implikują wysokie standardy pracy, a także łatwiej budują oraz zdobywają zaufanie swojego zespołu¹⁸⁰⁾. Wyłaniający się z powyższych badań pożądaný wizerunek menedżera to przede wszystkim typ kosmopolity ze świetnym wykształceniem ogólnym, który pozostaje tolerancyjny wobec różnych kultur, cechuje się niezależnym sposobie myślenia, a przede wszystkim sprawnością przy wykonywaniu pracy zespołowej. Z kolei P. Żukowski przedstawił wzorzec polskiego menedżera. Wśród jego najważniejszych cech wskazał między innymi na takie przymioty jak¹⁸¹⁾:

- twórcza wyobraźnia i inwencja, szeroki horyzont myślowy,
- umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń, stanów rzeczy i ich skutków,
- zdolności przywódcze,

¹⁷⁸⁾ P. Żukowski, *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5, s. 112.

¹⁷⁹⁾ Prowadzone przez amerykańską firmę doradztwa personalnego Kom i Ferry; P. Żukowski, *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5, s. 111.

¹⁸⁰⁾ N. Peeling, *Błyskotliwy menedżer. Co dobry menedżer wie, robi i mówi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 185.

¹⁸¹⁾ P. Żukowski, *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5, s. 114.

- odwaga, zdecydowanie i zdolność podejmowania decyzji, nawet ryzykownych, stosownie do okoliczności,
- nieprzeciętna energia, silna wola i stałość charakteru,
- komunikatywność oraz umiejętności wzbudzania zaufania i przekonywania,
- umiejętność pracy w zespole i współdziałanie z nim, poczucie więzi grupowej oraz poświęcenie dla organizacji,
- inteligencja, która przejawia się w wyborze właściwego postępowania w nieprzewidzianych sytuacjach,
- elastyczność w działaniu, takt i życzliwość,
- inicjatywa i przedsiębiorczość, przejawiającą się w poszukiwaniu kolejnych rozwiązań i podejmowaniu nowych przedsięwzięć,
- poczucie osobistej odpowiedzialności,
- uczciwość, sprawiedliwość i poszanowanie prawa,
- stałe podnoszenie kwalifikacji kierowniczych i poszerzanie wiedzy ogólnej, zdolność jasnego i zwięzłego wyrażania myśli.

Istotną kwestią przy budowaniu pozytywnego potencjału przedsiębiorstwa wydaje się również uwzględnianie przy doborze osób na stanowiska kierownicze takich cech charakteru kandydatów jak ich kompetencje społeczne, do których zaliczyć trzeba przede wszystkim prezencję, czytelność wypowiedzi, autentyczność i zdolność nawiązywania kontaktów, zarówno z pracownikami, jak i osobami z otoczenia biznesowego (kontrahentami, dostawcami, urzędnikami itp.)¹⁸²⁾. Ważne jest również posiadanie odpowiednich predyspozycji emocjonalnych, do których należy samoświadomość, samokontrola czy motywacja, zdecydowanie ułatwią one bowiem szybkie rozwiązywanie problemów i podejmowanie skutecznych działań. Nie mniej istotna okazuje się również wydajność pracy wśród osób aplikujących na stanowiska kierownicze. Doświadczają oni przecież bardzo często stresu bądź sytuacji wymagających podjęcia pilnych działań i zwiększonej koncentracji. M. Białasiewicz do uniwersalnych kompetencji menedżerskich zalicza ponadto takie umiejętności jak wdrażanie strategii i przekładanie jej na cele operacyjne, myślenie w kategoriach handlowych i identyfikowanie szans oraz zagrożeń biznesowych, a także racjonalne zarządzanie zasobami i posiadanie zdolności coachingowych¹⁸³⁾.

¹⁸²⁾ M. Kalińska, *Role menedżerów średniego szczebla w budowaniu pozytywnego potencjału organizacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, cz. 2, s. 179–180.

¹⁸³⁾ M. Białasiewicz, *Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21, s. 22.

Z kolei do słabych stron polskich menedżerów zaliczyć można¹⁸⁴⁾:

- niechęć do brania odpowiedzialności za podejmowanie decyzji i działań,
- powolność w podejmowaniu decyzji,
- pewna istotna emocjonalność w stosunkach międzyludzkich,
- brak ducha innowacyjności,
- mała elastyczność działania,
- preferowanie poczucia bezpieczeństwa,
- niska skuteczność i efektywność działania.

Do powyższej listy można by dodać jeszcze zbyt rzadkie podnoszenie kwalifikacji oraz niechęć do współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi.

2.4.2. Hierarchia menedżerów w firmach

W literaturze przedmiotu dostępnych jest wiele klasyfikacji menedżerów, uwzględniających różne kryteria, nie mniej klasyczny podział zaproponowany przez R.W. Griffina wydaje się wciąż najbardziej optymalny. Na jego podstawie wyróżniani są¹⁸⁵⁾:

- Menedżerowie najwyższego szczebla to stosunkowo niewielka grupa kadry kierowniczej, do której zalicza się przede wszystkim osoby pełniące funkcje prezesów, wiceprezesów, dyrektorów naczelnych. Do ich najważniejszych zadań należy wyznaczanie celów firmy, jej strategii oraz tworzenie i nadzór nad polityką operacyjną. To oni ponoszą odpowiedzialność za całokształt zarządzania przedsiębiorstwem i najczęściej reprezentują firmę na zewnątrz. Te czynności i zobowiązania przekładają się oczywiście na wysokość ich wynagrodzenia, które zdecydowanie należy do największych w organizacji i nierzadko stanowi kilka- a nawet kilkunastokrotność przeciętnej płacy.
- Menedżerowie szczebla średniego – zazwyczaj najliczniejsza grupa wśród ogółu osób zaliczanych do kadry kierowniczej, składająca się m.in. z kierowników zakładów, wydziałów czy naczelników, liderów zespołów itd. To oni są odpowiedzialni za realizację bieżącej polityki i planów opracowanych przez menedżerów najwyższego szczebla. Muszą również nadzorować i koordynować działania menedżerów niższego szczebla.

¹⁸⁴⁾ Por. J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, cyt. za: P. Żukowski, *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5, s. 112.

¹⁸⁵⁾ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 45–46.

- Menedżerowie najniższego szczebla to pracownicy, którzy są awansowani spośród personelu wykonawczego; nadzorują oraz koordynują działania pracowników wykonawczych.

W firmach ważne jest nastawienie na to, aby zatrudnione w nich osoby miały głębokie oraz powszechne przekonanie o wiarygodności, a także wzajemnej życzliwości współpracowników i ścisłego grona kierownictwa¹⁸⁶⁾. Z tego bowiem ma wynikać akceptacja postaw, decyzji oraz relacji czy zachowań w danym przedsiębiorstwie. Właśnie za takie generowanie oraz utrzymywanie tego przekonania odpowiedzialni są menedżerowie. Występują jednakże pewne różnice wymagań w stosunku do menedżerów najwyższego i średniego szczebla (por. tabela 19).

Tabela 19. Porównanie ogólnych oczekiwań w stosunku do menedżerów najwyższego i średniego szczebla

Menedżerowie najwyższego szczebla	Menedżerowie średniego szczebla
<ul style="list-style-type: none"> – podejmowanie ciągłych działań zmierzających do ukierunkowywania pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i motywowania ich do podnoszenia rozwoju intelektualnego, – inspirowanie swoją wizją podwładnych, – bycie charyzmatycznym, – podejmowanie wyzwań, – wykazywanie się inicjatywą oraz zaangażowaniem, – bycie odpowiedzialnym praktycznie za każdą podejmowaną decyzję i działanie, – wzbudzanie zaufanie wśród pracowników, – bycie zorientowanym na satysfakcję pracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> – pełnienie roli przywódcy, – pełnienie roli coacha, – pełnienie roli koordynatora i kreatora relacji, – gromadzenie i rozpowszechnianie informacji, które dotyczą celów przedsiębiorstwa, – bycie inicjatorem zmian, – przekazywanie wzoru pozytywnych relacji wewnątrz zespołu i między zespołami, – dążenie do samorozwoju oraz podnoszenia własnych umiejętności.

Źródło: M. Kalińska *Role menedżerów średniego szczebla w budowaniu pozytywnego potencjału organizacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, cz. 2, s. 174–175.

¹⁸⁶⁾ M. Kalińska, *Role menedżerów średniego szczebla w budowaniu pozytywnego potencjału organizacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, cz. 2, s. 172.

Menedżerowie w zależności od tego, jakie miejsce zajmują w hierarchii przedsiębiorstwa, muszą posiadać wypracowane metody budowania zaufania wśród podwładnych i tworzenia czy zacieśniania wzajemnych stosunków.

2.4.3. Style zarządzania podwładnymi

Wielu menedżerów ma problemy z zarządzaniem ludźmi. Pojawiają się one pod wpływem tego, że osoby zatrudnione na kierowniczych stanowiskach zapominają, że w kontaktach z podwładnymi powinni stosować niemalże takie same zasady, jakie stosuje dobry rodzic lub nauczyciel¹⁸⁷⁾. Do najważniejszych tego typu zasad zalicza się:

- pomaganie wszystkim pracownikom w koncentrowaniu się na wspólnym celu i zapewnianie im takich narzędzi, jakich potrzebują,
- ustawianie wysoko poprzeczki wymagań związanych ze sposobem postępowania i osiąganymi przez pracowników wynikami,
- określanie jasnych granic zachowań uznawanych za dopuszczalne,
- narzucanie dyscypliny i karanie za niestosowane zachowania,
- określanie minimalnych wymagań, które dotyczą indywidualnych wyników pracowniczych, a także pomoc w ich poprawianiu podwładnym mającym problemy ze spełnianiem wymagań,
- jasne określanie minimalnych wymagań dotyczących indywidualnych wyników; pomaganie w poprawianiu wyników pracownikom, którzy nie spełniają tych wymagań; jeśli pracownik nie ma szans na polepszenie swoich wyników, należy rozważyć możliwość usunięcia go z zespołu, a w skrajnych przypadkach nawet z organizacji,
- monitorowanie postępów, mierzenie ich oraz informowanie o nich,
- jednoznaczne opiniowanie na bieżąco osiągniętych wyników i demonstrowanie zachowania w taki sposób, aby wyniki pomiarów były motorem działań,
- okazywanie pracownikom otwartości na sugestie i rekomendacje, a także chwalenie dobrej i rzeczowa krytyka słabej postawy,
- pokazywanie własnym przykładzie, jakich zachowań i efektów oczekuje się od podwładnych,
- zachowywanie się w sposób wzbudzający szacunek całego zespołu i poświęcanie czasu na dokładną ocenę własnej pracy w roli lidera.

¹⁸⁷⁾ N. Peeling, *Błyskotliwy menedżer. Co dobry menedżer wie, robi i mówi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 18; B.K. Simerson, M.L. Venn, *Menedżer jako lider*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 57–58.

Menedżer powinien brać na siebie pełną odpowiedzialność za podejmowane decyzje, a, zdaniem P. Druckera, decyzja zostanie dopiero wtedy w pełni podjęta, kiedy podwładni poznają nazwisko osoby odpowiedzialnej za jej wykonanie oraz, co bardzo ważne, termin jej realizacji¹⁸⁸). Dopiero wówczas możliwe będzie skutecznie egzekwowanie od pracowników efektu działań. Pomaga to również utrzymać dyscyplinę i zaangażowanie w zespole, kiedy wiadomo, że przedstawiony termin jest sztywny i nie podlega przesunięciom. Kolejną istotną kwestią w tym zakresie jest prawidłowe przekazanie decyzji menedżera osobom wskazanym do jej wykonania. Nie dość, że muszą one ją poznać, to przede wszystkim muszą ją zrozumieć i zaakceptować. W określonych przypadkach podwładni mogą przeciwstawić się określonej decyzji przełożonego (np. w sytuacji kiedy jej wykonanie spowoduje złamanie przez nich prawa lub też może spowodować zagrożenie zdrowia lub życia). Przy przekazywaniu decyzji pracownikom należy pamiętać również o tym, żeby informacja była udostępniona także innym osobom, które powinny o takim zadaniu wiedzieć (jak chociażby dział księgowości czy na przykład ochrona, kiedy pracownik musi wykonywać zadanie po godzinach). Część tych czynności wydaje się błaha, ale w przypadku dużej firmy zatrudniającej wielu pracowników, nieprzestrzeganie tak prostych zasad, może spowodować nie tylko opóźnienia w realizacji powierzonych zadań, lecz także wzrost nieuzasadnionych kosztów (m.in. poprzez nieefektywne wykorzystanie zasobów ludzkich).

Zarządzając pracownikami w firmie, należy zdecydowanie unikać tworzenia wrogiej atmosfery oraz stosowania przemocy psychicznej w miejscu pracy. Takie zachowanie ze strony menedżerów może być bowiem postrzegane jako mobbing, którym w wielu przypadkach po prostu się staje¹⁸⁹). Zaufania podwładnych nie zdobywa się przy użyciu siły, a poprzez inspirowanie i zachęcanie do osiągnięcia konkretnego celu, przynoszącego korzyść wszystkim pracownikom¹⁹⁰). Dlatego tak ważna jest obecnie coraz bardziej coachingowa rola menedżerów. Zestawienie cech menedżera tradycyjnego oraz menedżera coacha zamieszono w poniższej tabeli.

¹⁸⁸) P. Drucker, *Od czego zależy skuteczność menedżera*, "Harvard Business Review", wrzesień 2004, s. 50–51.

¹⁸⁹) L. Jabłonowska, G. Myśliwiec, *Współczesna etykieta pracy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 37–38.

¹⁹⁰) Por. J.C. Bogle, *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 183.

Tabela 20. Analiza porównawcza tradycyjnego menedżera i menedżera coacha

Postrzeżenie	Menedżer tradycyjny	Menedżer coach
Przekonania dotyczące osoby/mojej roli	<ul style="list-style-type: none"> – władza jest przypisana do stanowiska, – im wyżej w hierarchii tym więcej stresu, – podejmowanie decyzji jest konieczne, – chronię podwładnych poprzez mówienie im, co mają robić, – moim obowiązkiem jest wyznaczanie kierunku działania, 	<ul style="list-style-type: none"> – muszę zasłużyć sobie na szacunek, – dzielenie się odpowiedzialnością zmniejsza stres, – moi podwładni są bardzo zaradni, – zachęcam do rozsądnego podejmowania ryzyka, – moim obowiązkiem jest dbanie o rozwój ludzi,
Jestem dobry w..	<ul style="list-style-type: none"> – dawaniu instrukcji, – wyjaśnianiu i analizie problemów, – szybkim podejmowaniu decyzji, – proponowaniu swoich rozwiązań, – pośpieszaniu i ponagłaniu, 	<ul style="list-style-type: none"> – słuchaniu bez pośpiesznego oceniania, – nakłanianiu innych do myślenia, – zachęcaniu innych do pokonywania barier, które sami stworzyli, – zachęceniu do wzięcia odpowiedzialności za wspólnie podejmowane decyzje,
Unikam...	<ul style="list-style-type: none"> – sytuacji, w których podwładni mogą popełnić błędy, – wyrażania niepewności, – przyznawania się do błędów, 	<ul style="list-style-type: none"> – podważania umiejętności moich podwładnych poprzez myślenie za nich, – okazywania tego, jak jestem doświadczony
Przyjemność w pracy pochodzi z	<ul style="list-style-type: none"> – mojej pozycji i wynagrodzenia, 	<ul style="list-style-type: none"> – obserwowania, jak ludzie się rozwijają.

Źródło: J. Rogers, K. Whittleworth, A. Gilbert, *Menedżer jako coach*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2015, s. 62.

W 2014 roku Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zrealizowała pierwszy etap badania przeprowadzonego wśród polskich menedżerów. Pod kierunkiem J. Santorskiego we współpracy z firmą Values w ramach panelu polskich przedsiębiorstw przeanalizowano postawy 644 top-menedżerów spośród firm w Polsce¹⁹¹⁾. Z badań tych wynikało, że polscy szefowie postrzegają samych siebie jako wszechstronnych lub nadgorliwych. Wskaźnik LVI (wszechstronności przywództwa) dla polskich dyrektorów wyniósł 82% i był to poziom zbliżony do uzyskiwanego w Stanach Zjednoczonych czy innych państwach Unii

¹⁹¹⁾ Wyniki badania *Style przywództwa polskich menedżerów*, www.parp.gov.pl (26.10.2015).

Europejskiej. Z kolei współpracownicy wskazywali na brak wsparcia, słuchania i motywowania ich. Z raportu *State of The Global Workplace*¹⁹²⁾ opublikowanego przez instytut Gallupa wynika, że jedynie 13% pracowników na świecie angażuje się w swoją pracę (łącznie z czerpaniem satysfakcji i gwarantowaniem rozwoju firmy). Z kolei aż 63% ogółu pracowników jest niezaangażowanych, a więc nie wkładają oni energii i pasji w to, co robią w firmie. Na drugim biegunie znalazła się grupa 24% pracowników, którzy wręcz kontestują pracę z uwagi na swoje niezadowolenie (ostentacyjnie demonstrowane innym zaangażowanym osobom). Jeszcze kilka lat temu na pierwszym planie wyłaniał się przywódca nadmiernie forsujący (co określa sposób, w jaki współpracuje się z innymi). Obecnie coraz większa liczba menedżerów stosuje styl przywództwa angażującego (przejawiający się w ustalaniu priorytetów w codziennej pracy). Tymczasem cytowane badania PARP-u wykazały, że 37% polskich szefów postrzega przywództwo jako wymagające nadmiernego zaangażowania, jednakże tylko 5% ich podwładnych było tego samego zdania. Z kolei 37% pracowników uważa, że przywództwo wymaga zbyt małego zaangażowania (przy 22% wskazań wśród szefów). Aż 26% menedżerów uważa, że są za mało forsujący, a znacznie więcej, bo 37% uważa, że reprezentują styl przesadnie forsujący. Pracownicy mają odmienne zdanie, bowiem aż 56 % z nich uważa, że styl ich szefów jest w sam raz forsujący, przy 17% respondentów, którzy twierdzą, że jest on niedostatecznie forsujący i 27% badanych wskazujących na to, że styl ten pozostaje forsujący nadmiernym stopniu.

2.4.4. Podstawowe prawa człowieka i prawa pracownicze

Aby móc skutecznie zarządzać podwładnymi, każdy menedżer powinien mieć wiedzę na temat podstawowych praw człowieka i praw pracowniczych¹⁹³⁾:

- prawo do godziwego wynagrodzenia, czyli sprawiedliwej płacy opartej na następujących kryteriach podstawowych: gwarantowanej płacy minimalnej, trudności pracy i wynikach pracy, zasady równej płacy za tę samą pracę, średniej płacy w danym sektorze, możliwościach finansowe firm; powinny być również uwzględniane porozumienia zbiorowe oraz dodatkowe kryteria, takie chociażby jak średni koszt życia w regionie, stanowisko, staż pracy;
- prawo do sprawiedliwego traktowania i unikania dyskryminacji w procesie zatrudnienia;

¹⁹²⁾ *State of The Global Workplace*, report, <http://www.gallup.com> (26.10.2015).

¹⁹³⁾ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 115.

- prawo do bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, godziwych warunków pracy, obejmujących takie elementy jak czas pracy, materialne środowisko pracy, wypadki przy pracy i choroby zawodowe;
- prawo do informacji o bezpieczeństwie pracy;
- prawo do oczekiwania bezpieczeństwa pracy w rozsądnych granicach;
- prawo do wolnego wypowiedzania się;
- prawo do wolności w czasie wolnym od pracy;
- prawo do ochrony zdrowia psychicznego (ochrony przed mobbingiem);
- prawo do nietykalności osobistej;
- prawo do wolności od propagandy;
- prawo do uczestnictwa w zasadniczych decyzjach dotyczących miejsca pracy i zatrudnienia;
- prawo do należytego traktowania w procesie doboru, decyzjach dotyczących awansowania oraz zwolnienia z pracy.

Menedżerowie powinni ponosić odpowiedzialność za komunikację w firmie, zwłaszcza w zakresie swoich oczekiwań w stosunku do podwładnych. Dlatego muszą oni dbać o to, by pracownikom znane były ich plany działania oraz potrzeby informacyjne. Powinni zatem całkowicie brać na siebie odpowiedzialność za sposób i narzędzia przekazywania wiadomości oraz informacji w firmie¹⁹⁴). W tym celu należałoby dzielić się swoimi planami ze wszystkimi współpracownikami i przekazywać wszystkim, jakie konkretnie informacje oraz dane są niezbędne do skutecznego działania¹⁹⁵).

2.5. OBSZAR ŚRODOWISKA

2.5.1. Respektowanie i ochrona natury

Ochrona przyrody, klimatu, zasobów naturalnych jest obecnie wyzwaniem dla całej ludzkości. Dlatego też nie ulega wątpliwości, że menedżerowie nie unikną w swojej pracy zarówno tego problemu, jak i związanej z nim odpowiedzialności. Zwłaszcza że spółki podejmujące działania zmierzające do osiągnięcia dobrej reputacji w zakresie odpowiedzialności społecznej i środowiskowej (obok jakości

¹⁹⁴) P.F. Drucker, *O czym menedżerowie powinni pamiętać*, "Harvard Business Review", luty 2006, s. 78.

¹⁹⁵) Por. B. Chmielewicz, *Stymulowanie przedsiębiorczych zachowań pracowników jako priorytetowe zadanie kadry menedżerskiej w warunkach niestabilności otoczenia*, w: *Ograniczanie niestabilności otoczenia przedsiębiorstw*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 427–430.

produktów i usług, zdolności do przyciągania, rozwoju i utrzymania uzdolnionych pracowników), wykazują znacznie większe prawdopodobieństwo przekroczenia przeciętnych cen akcji na giełdzie¹⁹⁶). Niestety zupełnie nie przekłada się to na praktykę, A. Lulek oraz P. Szczypa dokonali bowiem analizy ponad 30 internetowych stron spółek, które były notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, i stwierdzili, że informacje ekologiczne na stronach internetowych tych firm są zdawkowe¹⁹⁷). Zawierały one przeważnie informacje związane z działaniami na rzecz ochrony środowiska, odzyskiwaniem surowców, emisji gazów.

Menedżerowie niewątpliwie powinni wykazywać szacunek dla środowiska naturalnego, w związku z czym muszą przyswoić w tym celu system reguł moralnych, wzorców zachowań czy określony katalog wartości. Wymienione czynniki mają bowiem znaczny wpływ na stosunek zarządzających do przyrody. Dość powszechnym pozostaje pogląd na to, że zdrowie jest jedną z najważniejszych wartości etyki ekologicznej¹⁹⁸). Niezaprzeczalnie bowiem obok samego życia, istotna jest również jego jakość i działania podejmowane w celu jej podnoszenia. Wysiłki człowieka, w tym przede wszystkim wysiłki osób zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach, które swoim zachowaniem dają odgórny przykład, powinny zatem sprowadzać się do dbania o czystość gleby, powietrza, wody, działań podejmowanych na rzecz utrzymania i zapewnienia dobrej kondycji nie tylko własnej, ale również zwierząt i całej biosfery. To właśnie odpowiedzialność pozostaje centralną kategorią etyki środowiskowej. W jaki sposób można ochronić świat przyrody przed destrukcyjną działalnością człowieka, jeżeli nie poprzez uświadamianie ludziom absolutnej odpowiedzialności ciężącej nad współczesnym pokoleniem oraz każdą jednostką z osobna¹⁹⁹). Warto pamiętać, że człowiek nie funkcjonuje w środowisku sam, lecz towarzyszą mu również inne istoty żywe reprezentujące wewnętrzne wartości i żyjące w zgodzie z własną naturą. Dlatego też biosfera nie powinna być eksploatowana i zarządzana wyłącznie z punktu widzenia interesów człowieka²⁰⁰).

¹⁹⁶) S. D. Young, S.F. O'Byrne, *EVA and Value-Based Management. A Practical Guide to implementation*, McGraw-Hill, New York 2001, s. 13.

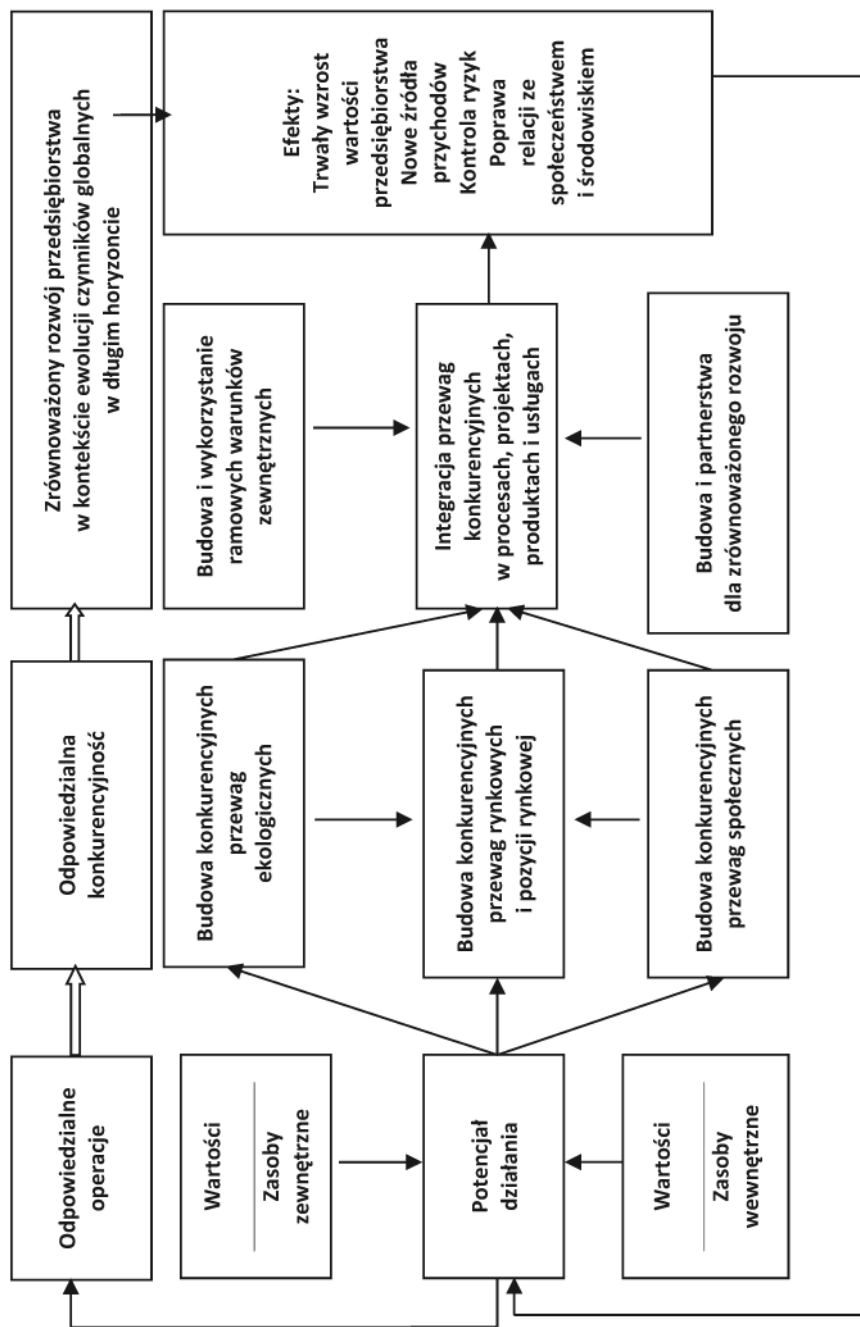
¹⁹⁷) A. Lulek, P. Szczypa, *Informacje ekologiczne a inwestorzy giełdowi*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin*, sectio H 2013, vol. 37(3), s. 351.

¹⁹⁸) P. Brzustewicz, *Środowisko naturalne jako przedmiot odpowiedzialności menedżera* „*Annales. Etyka w życiu gospodarczym*” 2011, vol. 14, nr 2, s. 51.

¹⁹⁹) *Ibidem*.

²⁰⁰) Z. Piątek, *Etyka środowiskowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1998, s. 11–12, cyt. za: P. Brzustewicz, *Środowisko naturalne jako przedmiot odpowiedzialności menedżera* „*Annales. Etyka w życiu gospodarczym*” 2011, vol. 14, nr 2, s. 49–50.

Rysunek 5. Biznes w społeczeństwie i środowisku naturalnym



Źródło: G. Leśniak-Lebkowska, *Wpływ zewnętrznych warunków na realizację zintegrowanej perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 288.

Według G. Leśniak-Łebkowskiej w procesie budowy CSR w przedsiębiorstwie konieczne jest wyróżnienie trzech poziomów (por. rysunek 5):

- odpowiedzialnych operacji,
- odpowiedzialnej konkurencji,
- zrównoważonego rozwoju²⁰¹⁾.

Autorka stwierdza również, że „proces budowy zrównoważonego rozwoju nigdy się nie kończy ze względu na dynamikę trzech sił działających rozbieżnie, wymaga ciągłych starań, dlatego też możliwe jest uzyskiwanie tylko czasowych korzyści z ich równowagi i integracji”²⁰²⁾. Przed menedżerami stoi zatem niełatwe zadanie, gdyż muszą oni w kwestiach środowiskowych wykazać się nie tylko odpowiedzialnością, ale też zaradnością i pokorą. Nie od dziś wiadomo przecież, że presja nadmiernego sukcesu często przeradza się w źródło zagrożenia katastrofą. Zwłaszcza sukces biznesowy w oderwaniu od całej biosfery prawdopodobnie niesie za sobą niebezpieczeństwo nadwyczerpania skończonych zasobów naturalnych, czego finałem może być kres ludzkości. Dlatego też oczywistym wydaje się oczekiwanie od menedżerów tego, aby ci nie tylko respektowali prawa przyrody, ale tak zarządzali swoimi przedsięwzięciami, by te nie wyniszczały dostępnych zasobów, niezbędnych do przetrwania kolejnym pokoleniom. W związku z tym od menedżerów wymaga się, aby realizowali w praktyce zasadę powściągliwości, dzięki której zniwelowaniu uległaby często nieograniczona chęć korzystania z dostępnych jeszcze dóbr przyrody. Menedżerowie nie mogą więc nie traktować zanieczyszczeń w środowisku naturalnym jako negatywnych skutków zewnętrznych, a także nie uwzględniać tego typu kosztów w sprawozdaniach finansowych i budżetach czy biznesplanach danej firmy. Dlatego, podejmując różnego rodzaju decyzje, menedżerowie nie powinni kierować się wyłącznie warunkami konkurencji czy bieżącymi korzyściami biznesowymi (przerzucając przy tym zobowiązania na przyszłych akcjonariuszy, zarządzających i kolejne pokolenia), lecz muszą także odpowiedzialnie troszczyć się o naturę²⁰³⁾.

2.5.2. Wzrost presji ekologicznej

Jedną z istotnych przyczyn wzrostu zainteresowania w ostatnich latach w dziedzinie biznesu kwestiami ekologicznymi jest stale rosnąca wśród otoczenia firm presja wywierana na zachowanie środowiska naturalnego oraz stosowanie coraz czystszych

²⁰¹⁾ G. Leśniak-Łebkowska, *Wpływ zewnętrznych uwarunkowań na realizację zintegrowanej perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s.288

²⁰²⁾ Ibidem, s. 289.

²⁰³⁾ Ibidem, s. 51–52.

technologii. Głównymi wyrazicielami tego nacisku są²⁰⁴⁾:

- rządy i organizacje międzynarodowe oraz tworzone przez nie nowe regulacje prawne, chociażby w zakresie zmian klimatycznych, ograniczenia emisji dwutlenku węgla czy innych zanieczyszczeń;
- organizacje ekologiczne (np. Greenpeace, WWF) stosujące różne metody działań, takie jak lobbing, blokady, marsze, protesty w celu osiągnięcia ich postulatów;
- działania konsumentów kierujących się coraz częściej w dokonywanych wyborach oceną działań firm związanych z ochroną środowiska;
- właściciele przedsiębiorstw i akcjonariusze, analizujący znaczenie kwestii ekologicznych, wymuszają niejako na firmach przygotowywanie sprawozdań, które dotyczą kosztów ekologicznych oraz wykorzystywania czystych technologii.

Państwa świata zwiększają w ostatnich latach skalę swojej aktywności w zakresie ochrony środowiska, co przekłada się na wzrost liczby różnego rodzaju regulacji w tym obszarze²⁰⁵⁾. Jednakże to na szczeblach kierowniczych firm spoczywa odpowiedzialność za ochronę środowiska w każdym możliwym aspekcie prowadzenia działalności gospodarczej.

2.6. OBSZAR UPADŁOŚCI

2.6.1. Bankructwo a upadłość firmy

Dla większości menedżerów temat bankructwa czy upadłości przedsiębiorstwa to niemalże temat tabu, zwłaszcza gdy uwzględni się fakt, że mało która osoba będąca menedżerem wyższego szczebla przewiduje niepowodzenie prowadzonego przez siebie biznesu. Z jednej strony nie jest to faktycznie powód do dumy, z drugiej jednak strony menedżer, który doświadczył porażki, może przekuć takie doświadczenie na przyszły sukces. Uniknie chociażby popełnionych wcześniej błędów, a także będzie szukał jeszcze sprawniejszych i bardziej efektywnych rozwiązań bieżących problemów.

Rozważając kwestię bankructwa oraz upadłości przedsiębiorstw, trzeba

²⁰⁴⁾ R. Mrówka, *Ewolucja CSR w Nowej Gospodarce od działań pozornych i społecznej nieodpowiedzialności do CSR 2.0*, w: *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, Wydawnictwo Openlinks, Warszawa 2013, s. 288.

²⁰⁵⁾ J. R. Lott, *Freedonomia, Jak interwencjonizm państwowy rujnuje gospodarkę*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 112–113.

rozdzielić obydwa te pojęcia, bo chociaż w literaturze przedmiotu i praktyce używa się ich zamiennie, to w rzeczywistości nie są jednak tożsame. Bankructwo jest pojęciem z zakresu ekonomii, oznaczające niepowodzenie w działalności gospodarczej, wystąpienie straty finansowej i niewypłacalność. Zmusza to zatem danego przedsiębiorcę do zamknięcia prowadzonego przez biznesu²⁰⁶). Można tu uniknąć jednak wszczynania sądowej procedury ogłoszenia upadłości, jeżeli uda się spłacić zobowiązania przedsiębiorcy z jakichś innych zewnętrznych źródeł. Upadłość to natomiast termin prawny oznaczający konieczność upłynnienia majątku upadłego podmiotu gospodarczego w celu zaspokojenia, zazwyczaj już tylko częściowo, ujawnionych roszczeń wierzycieli takiej firmy. Wniosek o upadłość może być złożony zarówno przez dłużnika, wierzyciela lub podmiot o szczególnym charakterze (jak np. KNF). S. Morawska uważa, że obowiązujący w polskim prawie upadłościowym system sankcji zarówno nie ma wpływu na stabilizację funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i nie przyczynia się do terminowego składania wniosków o upadłość. Skuteczność postępowań upadłościowych pozostaje nikła właśnie z powodu braku realności sankcji²⁰⁷). Menedżerowie kierujący firmami, które borykają się z istotnymi problemami finansowymi, dopiero w ostatniej kolejności myślą o składaniu wniosków o upadłość. Wcześniej podejmują oni wszelkie inne działania, które w ich opinii mają szanse uchronić firmę przed bankructwem. Ponadto zdecydowanie zniechęca do złożenia wniosku o upadłość perspektywa długotrwałości i nieprzewidywalności postępowań upadłościowych²⁰⁸).

W polskim prawie w zbyt małym stopniu została zróżnicowana sytuacja prawna menedżera, którego działania były zgodne z prawem, względem tych działań, które z kolei doprowadziły do upadłości podmiotu z powodu jego nieuczciwych czy też nieodpowiedzialnych zachowań²⁰⁹). Co więcej, obowiązujący system konsekwencji nie umożliwi precyzyjnego karania i wykluczenia z biznesu tych menedżerów, którzy postępują niezgodnie z prawem. Trudno również zrozumieć brak zawarcia

²⁰⁶) E. Mączyńska, *Bankructwa i upadłości przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i ekonomiczno-prawne*, w: *Efektywność procedur upadłościowych. Bankructwa przedsiębiorstw, katharsis i nowa szansa*, red. E. Mączyńska, S. Morawska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 74–75.

²⁰⁷) S. Morawska, *Menedżer w obliczu niewypłacalności przedsiębiorstwa – sankcje za niezłożenie wniosku o ogłoszenie upadłości*, w: *Ograniczenie niestabilności otoczenia przedsiębiorstw*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 43.

²⁰⁸) S. Morawska, *Odpowiedzialność organów spółek*, w: *Efektywność procedur upadłościowych. Bankructwa przedsiębiorstw, katharsis i nowa szansa*, red. E. Mączyńska, S. Morawska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 167.

²⁰⁹) S. Morawska, A. Czapracka, *Instytucja upadłości a odpowiedzialność menedżerów – badanie polskiej praktyki sądowej na tle rozwiązań w krajach Unii Europejskiej*, w: *Procesy upadłościowe i naprawcze w Polsce na tle doświadczeń Unii Europejskiej*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

w przepisach sposobu określania stanu niewypłacalności, uwzględniającego analizę jej głównych przyczyn i powodów, które doprowadziły do niewykonywania zobowiązań. Jak dotychczas miało to drugorzędne znaczenie dla sądów.

Menedżerowie, którzy doświadczyli czynności związanych ze złożeniem wniosku o upadłość, wskazują na liczne problemy, z jakimi borykają się w takim okresie²¹⁰. Zdecydowanie sytuacja ta nie jest dla komfortowa, wówczas muszą bowiem kierować firmą na granicy upadłości, nierzadko z zablokowanym przez komornika kontem bankowym, z zajętymi składnikami majątku (maszyny, urządzenie, samochody itd.), a także z groźbą licytacji posiadanych nieruchomości. Wszystkie te okoliczności powodują, że menedżer w okresie składania i toczącego się już postępowania o ogłoszenie upadłości wykonuje swoje zadania w wyjątkowo stresogennych warunkach, w związku z czym spoczywa na nim ogromna odpowiedzialność za pozytywne zakończenie takiego postępowania. Musi bowiem nie tylko udowodnić, że dołożył wszelkich starań, aby uniknąć upadłości, ale również że nie podejmował działań mogących zmniejszyć szansę odzyskania środków przez wierzycieli firmy.

2.6.2. Systemy wczesnego ostrzegania przed upadłością

Prowadzone już od wielu lat w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie badania dotyczące bankructw i upadłości przedsiębiorstw dowodzą, że jedną z głównych przyczyn występowania tych zjawisk są dysfunkcje nadzoru właścicielskiego oraz marginalne wykorzystanie w praktyce systemów wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami w działalności gospodarczej²¹¹. Są to narzędzia stosowane w ocenie sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, które umożliwiają nie tylko prognozowanie zagrożenia bankructwem, ale również ocenę zmian w kondycji badanych przedsiębiorstw oraz, co bardzo ważne, ocenę stopnia stabilności lub zmienności tej kondycji. Modele predykcji bankructwa, mimo ich dość wydawałoby się licznych prezentacji w literaturze przedmiotu, są wciąż w niewielkim stopniu znane menedżerom zarządzającym firmami²¹². Satysfakcjonująca implementacja określonego modelu wczesnego ostrzegania przed upadłością w przedsiębiorstwie

²¹⁰ G. Wojtkowiak, *Problemy przedsiębiorców w okresie rozpatrywania wniosku o ogłoszenie upadłości*, w: *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty ekonomiczne i prawne*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 203–213.

²¹¹ M. Mączyńska, *Bankructwa przedsiębiorstw a nadzór właścicielski*, w: *Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*, red. E. Mączyńska, Warszawa 2011, s. 329–330.

²¹² Zob. P. Dec, *Dylematy weryfikacji i wyboru modelu predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*, red. E. Okoń-Horodyńska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009; P. Dec, *Kompleksowy system wczesnego ostrzegania przedsiębiorstwa*, w: *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw...*, op.cit.

wymaga jednak spełnienia wielu warunków, w tym²¹³):

- wysokiej trafności stosowanego modelu,
- wyprzedzenia czasowego prognozy – wczesna sygnalizacja zagrożeń upadłości przedsiębiorstwa ma umożliwić reakcje na zachodzące w nim problemy,
- istnienia stabilności warunków otoczenia (np. przepisów prawnych, inflacji, polityki fiskalnej i itp.) – zapewnia to brak konieczności ciągłej aktualizacji modelu,
- jednoznacznego zdefiniowania momentu bankructwa przedsiębiorstwa (m.in. zależnego od jego formy własności czy rodzaju prowadzonej działalności),
- precyzyjnego określenia wymaganych danych finansowych przedsiębiorstwa, na podstawie których prognozowane jest jego zagrożenie bankructwem.

Systemy wczesnego ostrzegania przed upadłością zostały stworzone przede wszystkim z zamiarem stosowania ich do prognozowania zagrożeń bankructwa podmiotów gospodarczych. Nie ogranicza to jednak możliwości wykorzystywania tego typu narzędzi do dynamicznej oceny kondycji przedsiębiorstw. Syntetyczne oceny, możliwe do sporządzenia dzięki zastosowaniu modeli predykcji upadłości, mogą być bowiem poddane analizom porównawczym w ujęciu dynamicznym, a tym samym stać podstawą wnioskowania o kierunkach zmian sytuacji ekonomiczno-finansowej badanego przedsiębiorstwa.

²¹³) W. Rogowski, K. Borkowski, *Weryfikacja przydatności znanych modeli wczesnego ostrzegania o zagrożeniu upadłością przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Institutionalna infrastruktura upadłości przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczne*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

ROZDZIAŁ 3.

UWARUNKOWANIA ZACHOWAŃ MENEDŻERÓW

3.1. WYBRANE CZYNNIKI SPECYFICZNE ZACHOWAŃ MENEDŻERÓW

3.1.1. Specyficzne uwarunkowania podejmowania decyzji

Zachowania menedżerów wynikają z pełnienia przez nich ról kierowniczych i uwarunkowane są specyficznymi czynnikami, które nie występują w innych zawodach. Współcześnie pojawiły się (lub zostały odkryte) zupełnie nowe uwarunkowania, mające ważne znaczenie dla procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie, takie jak np. wielokulturowość biznesu czy asymetria informacji i funkcjonowanie w ciągłym stresie. Okresowo powraca dyskusja nad rolą specjalisty, która łączyć powinna się z rolą menedżera kierującego firmą w danej branży. Oponenti uważają, że zawód menedżera jest uniwersalny i może on kierować firmą z każdej branży.

Kierowanie lub współkierowanie przedsiębiorstwem (funkcja w zarządzie) wymusza określone zachowania, które także powinny być wzorcem dla innych. Oczekiwania społeczne (pracowników, kontrahentów, instytucji publicznych i inne) nie zawsze są spełniane przez menedżerów, co wynika ze specyficznych czynników, które warunkują zachowania menedżerów. Na rysunku 6 przedstawione zostały najważniejsze specyficzne czynniki stanowiące współczesne uwarunkowania zachowań menedżerskich.

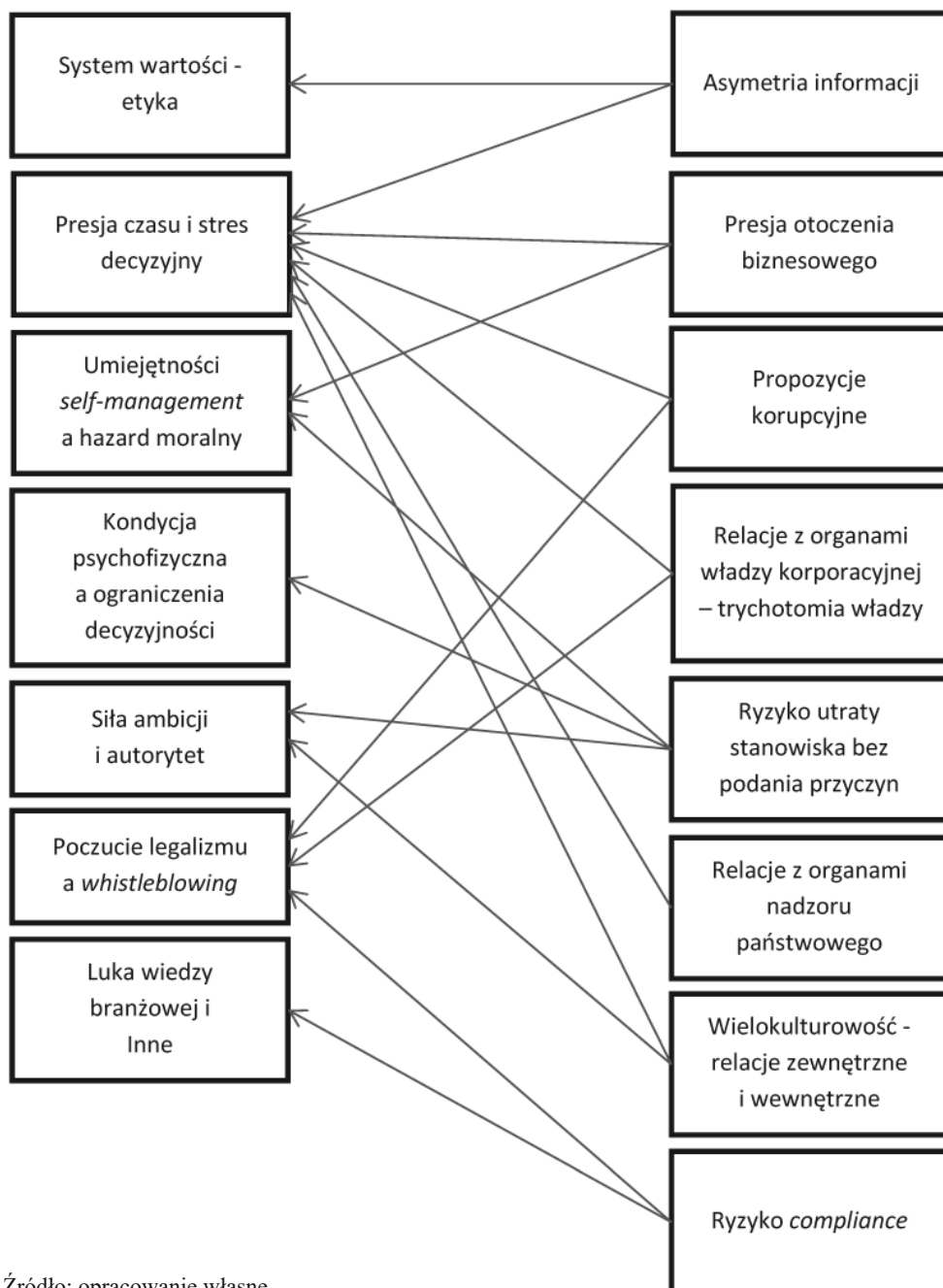
Możliwość odwołania ze stanowiska w każdej chwili bez podania przyczyn oraz częste zmiany prezesów (dyrektorów) w polskiej praktyce gospodarczej powodują u menedżerów pogoń za zyskiem, oczekiwania wysokich premii i bonusów w krótkim okresie oraz skracanie perspektywy decyzyjnej, co może okazać się szczególnie groźne.

Macierz czynników osobowościowych i podatność na czynniki zewnętrzne wyznacza zachowania menedżerów, zwłaszcza przy podejmowaniu decyzji.

Rysunek 6. Specyficzne czynniki oddziałujące na zachowania menedżerów

Czynniki osobowościowe

Czynniki zewnętrzne



Źródło: opracowanie własne.

Specyficzne warunki podejmowania decyzji przez menedżerów pojawiają się w sytuacji kryzysu przedsiębiorstwa. Wymaga to zwykle podjęcia nadzwyczajnych działań ratunkowych i nadzwyczajnych decyzji, w tym związanych na przykład z samoograniczeniem wynagrodzeń. Zmiana priorytetów (kryterium przetrwania) powoduje konieczność zmian zarządzania (co omawia teoria *turnaround management*) i zastosowania nowych, specyficznych narzędzi (np. w obszarze *public relations*). Zarządzaniu w kryzysie jako specyficznej dziedzinie poświęcono odrębne publikacje, nie jest też możliwe ze względu na zakres niniejszej pracy szersze zajęcie się tą problematyką²¹⁴⁾.

Wiele spośród uwarunkowań dotyczących podejmowania decyzji przez menedżerów zostało zbadanych i opisanych w literaturze przedmiotu, dlatego też poniżej przeanalizowano obszary uwarunkowań wewnątrz przedsiębiorstwa, których badanie podjęto stosunkowo niedawno, a liczba dostępnych publikacji jest jeszcze niewielka (np. hazard moralny, wielokulturowość w zarządzaniu, poczucie legalizmu i ryzyko *compliance*, stres i przestępczość „białych kołnierzyków”). Kwestie te wiążą się integralnie z odpowiedzialnością menedżerów.

3.1.2. Behawioralne aspekty procesu decyzyjnego

Czynniki behawioralne mogą mieć istotny wpływ na podejmowane decyzje, a nawet na poczucie odpowiedzialności moralnej czy świadomość odpowiedzialności prawnej (tzw. tłumienie świadomości). Niewątpliwie w różnych warunkach procesu decyzyjnego siła czynników behawioralnych będzie różna, szczególnie ważne znaczenie wydają się zaś one mieć w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa.

Wieloletnie badania nad decyzjami podejmowanymi w warunkach ryzyka i niepewności w skali makro dotyczą między innymi oczekiwań uczestników gospodarki i konsekwencji, jakie mają one dla ich zachowań decyzyjnych oraz ich przewidywalności. Hipoteza dotycząca tych oczekiwań wprowadzona została do teorii makroekonomii w latach 50. XX wieku, a za jej

²¹⁴⁾ E. Banach, *Odpowiedzialność zarządzających przedsiębiorstwem w przypadku upadłości*, w: *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty ekonomiczne i prawne*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014; *Corporate Restructuring: Finance in Times of Crisis*, red. M. Blatz, K.J. Kraus, S. Haghani, *Roland Berger Strategy Consultants*, Berlin 2006; J. Gajda, *Chosen Aspects of Crisis Management in the Organization's Activity*, "Theory and Management" 2014 no., 7; T. Gigol, *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo*, Difin, Warszawa 2015; T. Jaques, *Embedding Issue Management as a Strategic Element of Crisis Prevention*, "Disaster Prevention and Management" 2010, no. 4; P. Masiukiewicz, *Financial Leverage for Rehabilitation Proceeding of Enterprise*, "Studia Prawno- Ekonomiczne" 2014, nr 92, Łódzkie Towarzystwo Naukowe i wiele innych.

autorów uważa się P. Cagana i M. Friedmana. Zakładała ona, że podmioty reagują na zmiany w gospodarce dopiero *ex post*, decydenci są bowiem biernymi aktorami i nie antycypują przyszłych zjawisk gospodarczych. Takie podejście wykorzystywano wówczas w modelowaniu większości zachowań ekonomicznych²¹⁵).

Teoria adaptacyjnych oczekiwań została zastąpiona teorią racjonalnych oczekiwań, która choć ogłoszona przez J. Mutha w 1961 roku, została rozwinięta dopiero w roku 1972 przez R. Lucasa. Ta nowa teoria oparta była na założeniu, że ludzie na podstawie informacji płynących z rynków są w stanie właściwie prognozować stan rynku i podejmują decyzje, antycypując przyszłe wydarzenia. W konsekwencji nie pozostają biernymi uczestnikami zdarzeń gospodarczych, lecz aktywnie wpływają na zachodzące w gospodarce procesy. Nie ma przy tym znaczenia to, czy decydenci jako jednostki są racjonalni, dopóki nie popełnią błędu w ocenie sytuacji, co oznacza wzrost znaczenia szacowania ryzyka.

Na bazie krytyki koncepcji *homo oeconomicus* powstała teoria ograniczonej racjonalności H.A. Simona. Wskazywał on, że niedoskonałości systemu informacji, niepewność i naturalna ludzka skłonność do zawężania poszukiwań prowadzą nie do decyzji optymalnych, a satysfakcjonujących. Kryterium wyboru jest bowiem w praktyce działalności ludzkiej nie optymalizacja, a realizacja celów przy ograniczonym zasobie środków²¹⁶).

Jeszcze dalej w krytyce koncepcji racjonalności decyzyjnej człowieka posunęli się autorzy teorii finansów behawioralnych. Podejście behawioralne w ekonomii zakłada, że ludzie w procesie podejmowania decyzji nie dokonują pełnej analizy danych, ponieważ działają pod presją czasu, zasób informacji jest niepełny, charakter informacji bardzo złożony, a zdolności poznawcze decydentów ograniczone. Na przykład w teorii perspektywy D. Khanemana i A. Tverskiego wyodrębnia się dwie fazy procesów decyzyjnych, tj. fazę edytowania i fazę oceny. Faza edytowania składa się z różnych operacji decydujących o sformułowaniu problemu przez decydenta, a faza oceny obejmuje dwa elementy: ocenę szans i ocenę wartości. T. Tyszka wskazał, że ocena wartości nie jest definiowana na końcowych poziomach bogactwa, lecz raczej w zmianach w zasobach decydenta (lub przedsiębiorstwa – przyp. aut.)²¹⁷).

²¹⁵) J. von Neumann, O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, wydanie IV, Princeton 2007, s. 24–26.

²¹⁶) H.A. Simon, *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York 1947.

²¹⁷) T. Tyszka, *Decyzje, perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 222.

Tversky i Kahneman dowiedli, że jednostki stosują uproszczone metody podejmowania decyzji, określone przez nich mianem heurystyki. Wyróżnili oni trzy podstawowe jej odmiany:

- heurystykę dostępności (*availability*) – polegającą na wnioskowaniu w oparciu o informacje łatwo dostępne w pamięci,
- heurystykę reprezentatywności (*representativeness*) – odnoszącą się do wnioskowania na podstawie podobieństwa,
- heurystykę zakotwiczenia i dostosowania (*anchoring and adjustment*) – sprowadzającą się do wnioskowania na podstawie pierwszej (zasugerowanej) wiadomości²¹⁸.

Kahneman i Tversky na podstawie swoich badań stwierdzili, że stosowanie heurystyk prowadzi do popełniania przez ludzi systematycznych błędów. Inni behawioryści zwracają jednak uwagę na szybkość i oszczędność związane ze stosowaniem heurystyk, które czynią proces decyzyjny łatwiejszym. Tym samym heurystyki nie muszą świadczyć o nieracjonalności człowieka, lecz mogą wskazywać na posługiwanie się przez niego innym zestawem kryteriów racjonalności, niż zakłada to klasyczna analiza tego zagadnienia²¹⁹.

Kahneman i Tversky dowiedli, że ograniczona racjonalność jest nie związana tylko z upraszczaniem procesu decyzyjnego, ale także z silnym wpływem kontekstu. Badając rzeczywiste zachowania ludzi w obliczu ryzyka, wskazali na preferencje decydentów, które zależały od tego, jak sformułowany został problem. Jeżeli wynik decyzji, która miała być podjęta, prezentowany był w kategoriach zysku, to decydenci wykazywali awersję do ryzyka, jeśli zaś wynik ten prezentowany był w kategoriach straty, ci sami decydenci wykazywali skłonność do ryzyka²²⁰.

W swojej najnowszej książce D. Khaneman poświęcił cały rozdział na temat roli tendencyjnej optymistyczności przedsiębiorców w gospodarce rynkowej, ukazując zgubne skutki nad optymizmu²²¹.

Przedstawiony przegląd badań pokazuje, że ekonomiści co do dorobku teorii finansów behawioralnych nie są zgodni, prezentowany jest bowiem szeroki wachlarz poglądów, poczynając od braku wpływu ryzyka na decyzje, poprzez jego wybiórcze uwzględnianie i możliwości budowania złożonych strategii uwzględniających ryzyko oraz niepewność, aż po zakłócające oddziaływanie postrzeganego ryzyka ograniczające zdolność decyzyjną.

²¹⁸) M. Czerwonka, B. Gorlewski, *Finanse behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 96 i nast.

²¹⁹) G. Gigerenzer, *Intuicja. Inteligencja nieświadomości*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2009, s. 61.

²²⁰) M. Czerwonka, B. Gorlewski, op.cit.

²²¹) D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2012.

Strach przed odpowiedzialnością za podjęte decyzje niekiedy występuje wśród menedżerów i wiąże się z czynnikami behawioralnymi. Szczególnie dotyczy to sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie, kiedy pod presją czasu można podjąć błędne decyzje, pogłębiające kryzys. Tymczasem brak doświadczeń i wiedzy co do zarządzania kryzysowego będzie wpływał na pogłębianie strachu i stresu decyzyjnego.

Tabela 21. Błędy i skłonności poznawcze a behawioralne czynniki decyzyjne

Lp.	Typowe błędy poznawcze	Charakterystyka błędu	Szacowana siła czynnika behawioralnego – poziom wpływu na decyzje
1.	Odechylenia racjonalnych decyzji	Błąd potwierdzenia, awersja do straty, zachowania stadne, syndrom grupowego myślenia, myślenie życzeniowe, błędne interpretacje	Wysoki
2.	Efekt posiadania	Ludzie wyceniają wyżej aktywa które już posiadają	Wysoki
3.	Efekt bycia poza rynkiem	Strach przed byciem poza rynkiem; stąd utrata następnych szans rynkowych	Średni
4.	Atrybucja obronna	Tendencja do tłumaczenia własnych porażek czynnikami zewnętrznymi na które nie ma się wpływu i przypisywanie sukcesów swojej osobowości	Niski
5.	Efekt nadmiernej pewności siebie	Pozorna przewaga, przecenianie własnych możliwości	Niski
6.	Pułapka dostępności	Koncentracja uwagi na jednym aspekcie, pomijając inne aspekty danej sytuacji	Wysoki
7.	Efekt utopionych kosztów	Skłonność do trzymania się wcześniej podjętych decyzji	Wysoki
8.	Siła własnych przekonań	Ocenianie poprawności wniosków na podstawie własnych przekonań; związek z błędem potwierdzenia	Wysoki
9.	Efekt myślenia wstecznego	Przekonanie samego siebie, iż wcześniejsze decyzje były słuszne.	Wysoki
10.	Ignorowanie prawdopodobieństwa	„Racjonalizowanie decyzji wstecz” Ignorowanie podobieństwa decyzji i prawdopodobieństwa efektu	Niski Średni
11.	Reaktancja	Reakcja emocjonalna typu wyparcie	Wysoki

12.	Efekt zakotwiczenia	Naturalna skłonność do zbytniego opierania się na jakiejś informacji (zbiorze informacji)	Wysoki
13.	Efekt martwego pola	Brak zauważania własnych błędów związany z pewnością siebie	Wysoki
14.	Syndrom myślenia grupowego	Podporządkowanie schematu myślenia grupie, tłumienie istotnych informacji	Wysoki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Koppel, *Inwestowanie a racjonalny umysł*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 104 i nast.

Impulsy behawioralne mogą wywoływać zatem stres decyzyjny i w konsekwencji odkładanie decyzji – należą do nich błędy i skłonności poznawcze decydenta w obszarze zarówno decyzji operacyjnych, jak i strategicznych (inwestycyjnych). W tabeli 1 przedstawiono typowe błędy i skłonności poznawcze, zbadane w obszarze indywidualnych decyzji inwestycyjnych, zdaniem autorów mają one jednak wpływ także na proces decyzyjny menedżerów przedsiębiorstw²²²⁾.

Czynniki psychologiczne zachowań menedżerów w obszarze stanów osobowościowych w zarządzaniu oraz preferowanych cech w sytuacji kryzysowej były przedmiotem badania przeprowadzonego wśród 134 menedżerów bankowych, zrealizowanego przez Deptę i Wojtaszka²²³⁾.

Tabela 22. Stany osobowościowe w zarządzaniu organizacją

Lp.	Przeżywane stany osobowościowe	Odpowiedzi w %
1.	Lęk	82,0
2.	Nieśmiałość	55,0
3.	Nadwrażliwość	93,0
4.	Impulsywność	91,0
5.	Stany depresyjne	82,0
6.	Ukryta wrogość	55,0

Źródło: A. Depta, H. Wojtaszek, *Psychologiczne aspekty zarządzania organizacją*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2015, nr 7.

²²²⁾ R. Koppel, *Inwestowanie a racjonalny umysł*, CeDeWu, Warszawa 2012.

²²³⁾ A. Depta, H. Wojtaszek, *Psychologiczne aspekty zarządzania organizacją*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2015, nr 7.

Impulsywność i lęk, tj. dwa przeciwstawne stany występowały często i zmiennie u badanych menedżerów, co może świadczyć o niestabilnych nastrojach powodujących stres (tabela 22).

W badaniu cytowanych autorów menedżerowie zapytani o ważne cechy osobowości menedżera w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie (nie zróżnicowano niestety typów i natężenia kryzysu) najczęściej wskazywali na otwartość na doświadczenie oraz sumienność w wykonywaniu obowiązków (tabela 23). Dobór cech menedżera w tym badaniu (krótka lista, brak wyraźnej specyfiki zachowań w kryzysie) budzi pewne wątpliwości.

Tabela 23. Cechy osobowości menedżera w sytuacji kryzysowej

Lp.	Ważne cechy osobowości menedżera	Odpowiedzi w %
1.	Sumienność	90,0
2.	Ugodowość	80,0
3.	Otwartość na doświadczenie	92,0
4.	Ekstrawersja	72,0

Źródło: A. Depta., H. Wojtaszek, *Psychologiczne aspekty zarządzania organizacją*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2015, nr 7.

Tabela 24. Determinanty zachowań menedżerów w kryzysie

Lp.	Najważniejsze czynniki wpływające na zachowanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa	Siła oddziaływania (skala: 1 – niewielki wpływ, 6 – silny wpływ)
1.	Presja uczestników sytuacji kryzysowej	2,9
2.	Presja środowiska	2,8
3.	Presja czasu	3,4
4.	Charakter sytuacji kryzysowej	5,2
5.	Potencjał podwładnych	3,7
6.	Potencjał menedżera	4,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Walecka, A. Zakrzewska-Bielawska, *Determinanty zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 4/1.

Badanie Waleckiej i Zakrzewskiej-Bielawskiej dotyczące opinii polskich menedżerów na temat czynników wpływających na ich zachowania w sytuacji kryzysowej wykazało, że najczęściej wskazywanym czynnikiem był charakter sytuacji kryzysowej, a następnie potencjał menedżera (tabela 24).

Znajomość determinant zachowań decyzyjnych pozwala eliminować dysfunkcyjne efekty i zwiększyć przewidywalność tych zachowań. Wydaje się, że współcześnie występują dwa szczególnie ważne obszary czynników determinujących procesy podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach, tj. poziom etyki biznesu oraz finanse behawioralne. Potrzebne są dalsze badania wpływu tych grup czynników na przewidywalność zachowań menedżerów.

3.1.3. Chroniczny stres zawodowy

Zawód menedżera cechuje się dużym natężeniem relacji międzyludzkich, niepewnością co do wielu podejmowanych decyzji, częstym prowadzeniem negocjacji, pracą bez wymiaru czasowego, licznymi wyjazdami służbowymi, czasami pracą za granicą, itp., co skutkuje pogorszeniem kondycji psychofizycznej, w tym narastaniem chronicznego stresu zawodowego²²⁴⁾. Może to oznaczać w konsekwencji tzw. ograniczenie decyzyjności menedżera, wyrażające się w przedłużaniu procesu decyzyjnego, szukaniu możliwości przekazania decyzji innej osobie lub organowi, niepodejmowanie decyzji lub podejmowanie częściowej decyzji i inne.

Stres zawodowy można zdefiniować jako określoną relację między osobą a otoczeniem, ocenianą jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby i zagrażająca jej dobrostanowi²²⁵⁾.

Przy badaniach czynnika stresu w zarządzaniu może być przydatny model nierównowagi wymogów (obciążeń i ograniczeń) oraz zasobów w przedsiębiorstwie. Model ten łączy zmienne analizowane w badaniach, takie jak wypalenie zawodowe i zaangażowanie (tj. składowe dobrostanu)²²⁶⁾.

Stres decyzyjny (zawodowy) powodowany jest asymetrią informacji, barierami finansowymi decyzji, konfliktami interesów, presją polityków, sprzecznościami między etyką a maksymalizacją zysku, presją czasu, sprzecznymi oczekiwaniami różnych organów władzy korporacyjnej i nadzorczej oraz innymi stresogennymi uwarunkowaniami. T. Gigol zwraca uwagę na to, że napięcia, silne i ostre zagrożenie, niepewność i ryzyko nie pozostają bez wpływu na decydentów. „Niektórzy decydenci w kryzysie będą przyjmować mniej lub bardziej racjonalne stanowisko niż inni; ponieważ różnią się między sobą zdolnością do redukcji presji psychologicznej”²²⁷⁾.

²²⁴⁾ W. Evans, *Personality and Stress*, "Personality and Individual Differences" 1986, no. 7.

²²⁵⁾ R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress. Appraisal and Coping*, Springer, New York 1984, s. 19.

²²⁶⁾ A. Dyląg, Z. Łącała, *Innowacyjność a stres, wypalenie i zaangażowanie zawodowe*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2014, t. XCII.

²²⁷⁾ T. Gigol *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo*, Difin, Warszawa, 2015, s. 158

B. Basińska przeprowadziła badanie mające na celu ustalenie tego, które strategie zaradcze stosują w sytuacji stresu przedsiębiorcy z małych firm, a które pracownicy. Przeanalizowała ona m.in. rolę wybranych strategii radzenia sobie ze stresem w kontekście wypalenia zawodowego. Z badań tych wynika, że przedsiębiorcy doświadczali w umiarkowanym stopniu stresu zawodowego, podobnie jak i wypalenia zawodowego. Wyraźnie wyższy poziom stresu występował u przedsiębiorców niż wśród pracowników. Charakterystyczny był dla nich aktywny i elastyczny sposób radzenia sobie ze stresem, z widocznym instrumentalnym podejściem do rozwiązywania sytuacji trudnych²²⁸).

Pełnienie funkcji kierowniczych w innych pod względem kulturowym przedsiębiorstwach może być przyczyną stresu, dlatego właściwe zarządzanie wiedzą międzykulturową ma ważne znaczenie. W świetle badań, około 20% menedżerów pracujących poza granicami swojego kraju przeżywa ciężki szok kulturowy, a przede wszystkim frustrację spowodowaną trudnościami w zrozumieniu werbalnej i niewerbalnej komunikacji przedstawicieli miejscowej kultury, ich zwyczajów i wartości²²⁹).

Badania poziomu stresu (w tym stresu zawodowego) w Polsce w ramach Diagnozy Społecznej wykazały, że średni poziom stresu w społeczeństwie był w 2011 roku najniższy od 10 lat²³⁰).

3.1.4. Ryzyko *compliance*

Na rynkach obowiązują trzy rodzaje reguł determinujących ich funkcjonowanie: regulacje określone przez prawo, standardy tworzone przez podmioty oraz historycznie ukształtowane zwyczaje. Ryzyko *compliance* określić można jako ryzyko braku zgodności działania przedsiębiorstwa z regulacjami, ryzyko braku dostosowania, braku spójności decyzji i regulacji. Ryzyko braku zgodności w wąskim ujęciu to podkategoria ryzyka prawnego²³¹).

E. Mączyńska wskazuje, że „marginalizowane są kwestie asymetrii prawnej i ryzyka prawnego w działalności gospodarczej oraz związanej z tym kwestii wykluczenia prawnego”²³²).

²²⁸) B. Basińska, *Radzenie sobie ze stresem przez przedsiębiorców*, w: *Innowacyjna przedsiębiorczość. Teorie. Badania. Zastosowania praktyczne*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2011, s. 302.

²²⁹) F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 257.

²³⁰) A. Dyląg, Z. Łącała, *Innowacyjność a stres...*, op.cit.

²³¹) P. Zapadka, *Zarządzanie ryzykiem prawnym w bankach*, „Gazeta Prawna”, 19 kwietnia 2007 r.

²³²) E. Mączyńska, *Cykle życie przedsiębiorstw w Polsce. Badania statutowe 2010*, KNoP SGH, masz. pow. Warszawa 2010.

Ryzyko prawne było także niedoceniane w zarządzaniu bankami, dlatego Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego opublikował następującą definicję „ryzyko wszelkich prawnych i regulacyjnych sankcji, strat finansowych oraz utraty reputacji, jakie mogą dotknąć bank w wyniku niedostosowania jego działalności do norm prawnych, regulacji, przepisów i innych obowiązujących standardów, przepisów regulujących podstawową działalność banku, jak również norm związanych z zapobieganiem praniu brudnych pieniędzy, ochroną danych osobowych, prawem pracy, czy też prawem podatkowym”²³³). W 2005 roku Międzynarodowy Komitet Nadzoru Bankowego w Bazylei opublikował dokument konsultacyjny dotyczący funkcji *compliance*²³⁴). Wskazano w nim na ważność i niezbędność powołania jednostki *compliance* oraz na to że brak takiego instrumentarium doprowadzić może do różnego rodzaju sankcji prawnych, strat finansowych, utraty reputacji.

Zarządzanie *compliance* w szerokim ujęciu polega na analizie i kontroli zgodności działań przedsiębiorstwa nie tylko z regulacjami międzynarodowymi i państwowymi, ale także z regulacjami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, dobrymi zwyczajami kupieckimi, a nawet kodeksami deontologicznymi czy uchwalonymi strategiami produktowymi. Dzięki internetowi klienci mają coraz szerszy dostęp do regulacji wewnętrznych bądź też kodeksów dobrych praktyk w przedsiębiorstwach i w oparciu o nie wygrywają procesy sądowe o odszkodowania za działania sprzedawców usług finansowych czy produktów materialnych na szkodę klienta.

Ocena zgodności z prawem (*compliance*) polega na weryfikowaniu zgodności regulacji wewnętrznych stosowanych w bankach z prawem powszechnie obowiązującym oraz normami nadzoru bankowego. W praktyce oznacza to audyt i konsulting służący monitorowaniu otoczenia prawnego firmy oraz doradzanie zarządowi²³⁵). Bardzo ważną funkcją jest profilaktyka. Dział *compliance* powinien odpowiadać także za działania naprawcze w firmie, poprzez np. budowanie lub uzupełnianie procedur wewnętrznych, projektowanie odpowiednich struktur lub wspieranie firmy w toku postępowań prawnych.

Według P. Bieniasza, ryzyko *compliance* można podzielić na pięć obszarów. Do podstawowych czterech autor dodaje jeszcze obszar relacji z pośrednikami i agentami²³⁶). Wszystkie pięć obszarów prezentuje się następująco: *employees*

²³³) *Compliance i funkcja compliance w bankach*, <http://www.bis.org/publ/bcbs103.pdf?noframes=1>, (15.10.2013).

²³⁴) *Compliance i funkcja*, op.cit.

²³⁵) *Krajowa Konferencja Compliance*, http://www.pfcg.org.pl/article/14080_Krajowa_Konferencja_Compliance.htm (15.10.2013).

²³⁶) P. Bieniasz, *Wybrane zadania compliance oficera*, w materiałach konferencyjnych: Konferencja *Compliance Officer* w instytucjach finansowych, IIR, 18–20 września, Warszawa 2009.

integrity dotyczący zachowań pracowników; *intermediaries and agents integrity* uczciwość pośredników i agentów; *customers integrity*, czyli uczciwość klientów; *business and market practices integrity*, czyli zgodność z biznesowymi praktykami rynkowymi; *organisation and systems integrity* oznaczający zgodność w obszarze funkcjonowania organizacji i systemów.

W wielu bankach krajów Unii Europejskiej odpowiedzialność za zapewnienie działania zgodnego z prawem spoczywa na specjalnie wyodrębnionym stanowisku menedżerskim (*head of compliance*).

System zarządzania informacją prawną powinien zapewnić zarządowi stałe i wiarygodne informacje o reakcjach poszczególnych komórek banków na pojawiające się problemy oraz o ich wpływie na główne obszary funkcjonowania instytucji, tj. m.in.:

- skuteczność systemu zapewnienia zgodności z przepisami działania instytucji,
- mechanizmy kontroli przestrzegania prawa i poziomu ryzyka prawnego,
- aktualny profil ryzyka niezgodności z prawem,
- jakość kontaktów z organami nadzoru finansowego,
- jakość kontaktów z organami kontroli państwowej,
- reputacja instytucji finansowej (w tym skargi i interwencje klientów),
- stan spraw sądowych i arbitrażowych,
- koszty ponoszone w razie postępowania niezgodnego z prawem.

Decydując się na jakąkolwiek z opcji, należy pamiętać o tym, co jest niezbędne do ustanowienia efektywnej funkcji *compliance*. Niezbędne są niewątpliwie regulacje wewnętrzne i procedury dotyczące *compliance* oraz wysokie standardy etyczne, takie jak wykwalifikowany personel *compliance* oraz doświadczenie zawodowe, przejrzysty system raportowania, narzędzia monitoringu *compliance*, wsparcie zarządu i kadry zarządzającej, bezpośrednia linia raportowania do prezesa zarządu. Bardzo ważne jest też krzewienie odpowiedniego postępowania wśród pracowników poprzez m.in. szkolenia.

Należy zauważyć, że znaczenie *compliance* systematycznie rośnie w krajach rozwiniętych. Widać coraz większe zainteresowanie ze strony przedsiębiorstw, np. tworzone są komórki organizacyjne ds. zarządzania ryzykiem braku zgodności.

Przykładem niedoceniań ryzyka prawnego oraz ogromnych kosztów z tego tytułu był przypadek banku Credit Suisse, na którego władze finansowe USA nałożyły grzywnę w wysokości 536 mln USD. Szwajcarski bank, który miał dobrą reputację, popełnił fatalny błąd, nie rozwiązując we właściwym terminie umów finansowych z Iranem, który został objęty sankcjami ekonomicznymi. Negocjacje banku w tej sprawie prowadzone były z Manhattan Country District Attorneys Office, Departamentem Sprawiedliwości oraz FED. Credit Suisse zakończył współpracę z Iranem w 2005 roku,; dopiero w następnym roku zamknął jednak

swoje przedstawicielstwa w Teheranie i zakończył interesy w dziedzinach objętych sankcjami²³⁷⁾.

W ubiegłym roku banki w Wielkiej Brytanii zapłaciły 20 mld funtów kar za stosowanie niedozwolonych praktyk wobec klientów przy sprzedaży produktów typu PPI (*payment protection insurance*).

Reasumując, w wielu przedsiębiorstwach ryzyko prawne nie jest kojarzone z możliwością wystąpienia strat. Do realizacji funkcji *compliance* niezbędny jest monitoring oraz sporządzanie okresowych raportów dotyczących wpływu tego ryzyka na zarząd przedsiębiorstwa. Błędy menedżerów w taktyce sprzedaży i relacji z klientami mogą oznaczać w przyszłości nie tylko wysokie kary urzędów ochrony konsumenta czy nadzoru finansowego, ale także wysokie odszkodowania uzyskane przez klientów w procesach cywilnych.

3.1.5. Hazard moralny

Cel strategiczny zarządzania w ostatnim dwudziestolecu stanowiło to, jak osiągnąć największą wartość w najkrótszym czasie, pokonując konkurencję. Właściciele i reprezentujące ich rady nadzorcze nie doceniały ryzyka strat, ryzyka bankructwa i utraty kapitałów²³⁸⁾. Hazard moralny (pokusa nadużycia) menedżerów stał się w niektórych przedsiębiorstwach finansowych stałym elementem zarządzania przy milczącej aprobacie właścicieli. Umacniała się także wiara w nieomylność i etykę prezesów zarządów, w miarodajność ratingów, w uczciwość księgowych i audytorów, w efektywność handlu ryzykiem oraz w skuteczność nadzoru państwowego²³⁹⁾.

P. Krugaman zdefiniował pokusę nadużycia jako każdą sytuację, w której jedna osoba podejmuje decyzję o tym, ile ryzyka podjąć, podczas gdy druga ponosi koszty wówczas, gdy coś pójdzie źle²⁴⁰⁾. J. Szambelańczyk zdefiniował hazard moralny w bankowości jako maksymalizację własnych korzyści ze szkodą dla innych, nie ponosząc jednocześnie negatywnych konsekwencji²⁴¹⁾. Występowały także

²³⁷⁾ H.C. Simonian, *Suisse in \$ 536m US Settlement Over Iran*, "Financial Times", 16 December 2009.

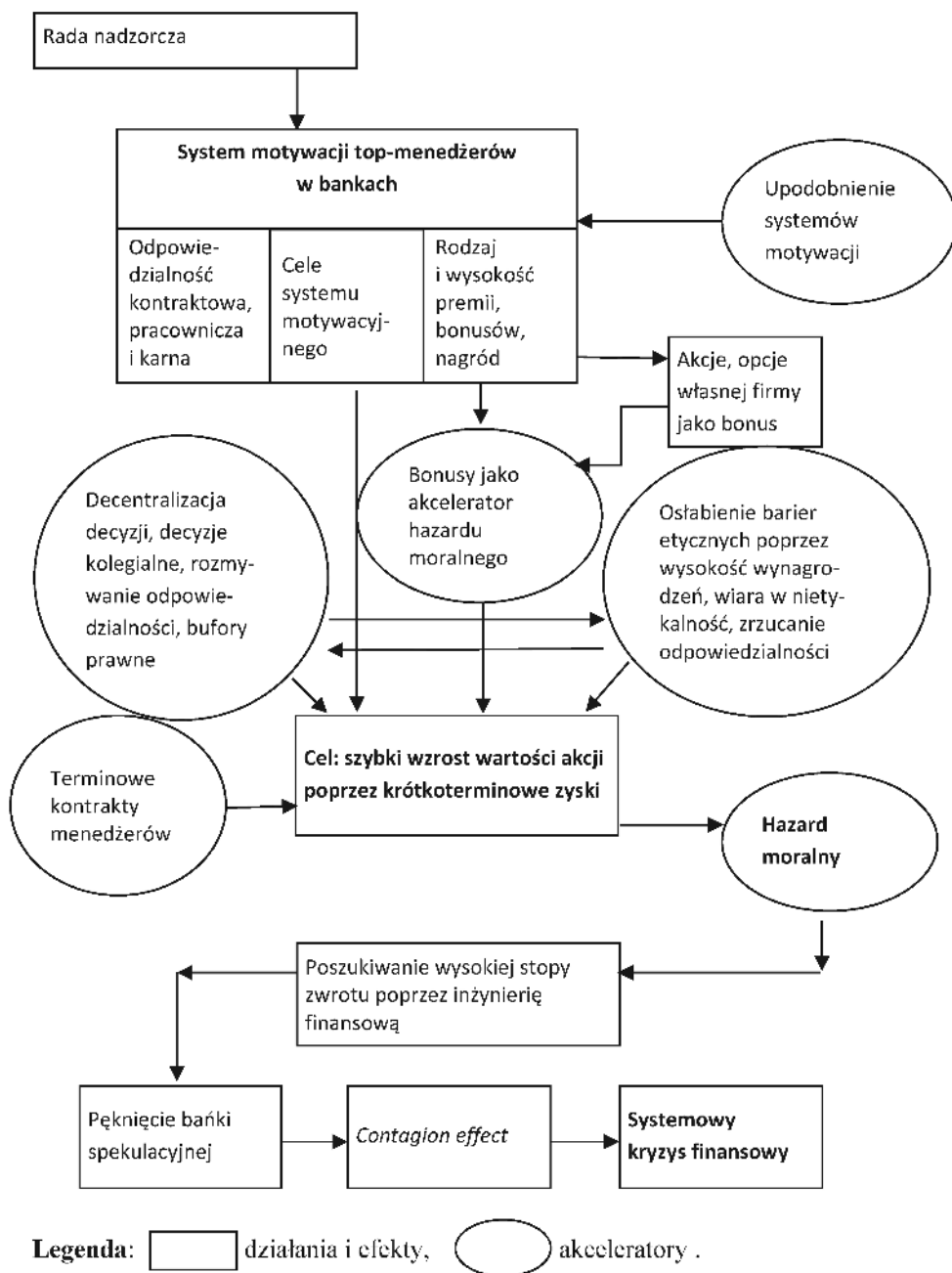
²³⁸⁾ E. Mączyńska, *Ekonomiczno-instytucjonalne uwarunkowania bankructw i upadłości*, w: *Ekonomia i prawo upadłości przedsiębiorstw*, wydanie I, red. S. Morawskiej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

²³⁹⁾ M.A. Santoro, R.J. Strauss, *Too Big and Too Interconnected to Fail: Historical and Ethical Analysis of Sustainability Risk to The US Financial System*, "International Journal of Sustainable Economy" 2012, no 4.

²⁴⁰⁾ P. Krugman, *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, W.W. Norton Company Ltd., 2009.

²⁴¹⁾ J. Szambelańczyk, *Gwarantowanie depozytów – korzyści versus potencjalne zagrożenia*, „Bezpieczny Bank” 2007, nr 34.

Rysunek 7. Mechanizm hazardu moralnego top-menedżerów w instytucjach finansowych przed kryzysem *subprime*



Źródło: P. Masiukiewicz, *Ryzyko dużych banków. Perspektywa Polski*, CeDeWu.pl, Warszawa 2012, s. 26.

w praktyce sytuacje, w przypadku których efekty decyzji o większym ryzyku były związane z dodatkową premią dla top-menedżera.

Hazard moralny można też określić jako podejmowanie decyzji przynoszących wysokie zyski bez dostatecznej weryfikacji i zabezpieczenia przed ryzykiem strat z tytułu tych decyzji w warunkach asymetrii informacji, sprzyjających czynników behawioralnych oraz niskiej etyki decydentów, przy czym formalnie decyzje takie były zgodne z prawem²⁴²⁾. W kryzysie finansowym *subprime* spryt top-menedżerów polegał na tym, że odpowiedzialność za ryzyko była rozproszona, konkretne decyzje podejmowały gremia kolegialne lub menedżerowie średniego szczebla, a także rozwijał się, poprzez sekurytyzację, handel ryzykiem. Strategiczne kierunki działania akceptowały rady nadzorcze, zapewniając swoiste zabezpieczenie prezesów przed odpowiedzialnością za ryzyko²⁴³⁾.

Top-menedżerowie tak zarządzali instytucjami finansowymi, by systemy planowania, zasilania, kontroli i motywowania sprzyjały moralnemu hazardowi na średnich szczeblach zarządzania, tj. osiągnięciu zysków za wszelką cenę. Przykładem wieloletniego hazardu moralnego były bankructwa Lehman Brothers, Barings Banku, Bear Stearns, Northern Rock i inne²⁴⁴⁾.

Pokusa nadużycia okazała się w ostatnim kryzysie *subprime* dość często występującym czynnikiem decyzyjnym menedżerów – mechanizm ten obrazuje rysunek 7.

W literaturze wskazuje się na kilka czynników systemowych, które kreują hazard moralny w zarządzaniu instytucjami finansowymi, a w szczególności²⁴⁵⁾:

- nieskuteczne systemy *corporate governance*,
- dysfunkcjonalne systemy motywacji w korporacjach,
- brak lub niedostateczna odpowiedzialność (konsekwencje cywilne i finansowe) za doprowadzenie przedsiębiorstwa do bankructwa (zasada nieograniczonego prawa do ryzyka i błędów),
- udzielanie pomocy przedsiębiorstwom przez państwo w kryzysie, systemy gwarancji depozytów w bankach i kasach kredytowych,
- praktyka stosowania doktryny TBTF lub TITF przez rządy, banki centralne i państwowe nadzory wobec dużych instytucji finansowych.

²⁴²⁾ P. Masiukiewicz, *Hazard moralny a systemy motywacji w bankowości*, „Prakseologia” 2011, nr 151.

²⁴³⁾ L. Zibrinowa, *Rizikovost a jeho osobitosti u manažerov v bankovnictve*, „Theory of Management” 2012, no. 5.

²⁴⁴⁾ *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, red. P. Masiukiewicz, wydanie II, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, rozdz. 4.

²⁴⁵⁾ P. Krugman, *The Return...*, op.cit.; P. Masiukiewicz, *Hazard moralny...*, op.cit.; A.R. Sorkin, *Too Big To Fail*, Allen Lane 2009; J. Szambelańczyk, *Gwarantowanie...*, op.cit.

Na przykładzie ostatniego kryzysu finansowego *subprime* można wskazać wiele przypadków hazardu moralnego, prowadzonego zarówno na rynku kredytowym, jak i w przypadku transakcji derywatami. Już sam poziom dźwigni finansowych w niektórych instytucjach finansowych stanowił swoisty hazard. Nielimitowany wzrost kredytów *subprime* na rynkach mieszkaniowych, refinansowanie poprzez sekurytyzację aktywów kredytowych (handel ryzykiem) i przeznaczanie wysokich kapitałów na spekulacje na giełdach terminowych przynosiły wysokie zyski, dlatego też kierownictwa banków coraz mniej angażowały się w tradycyjny model biznesu bankowego. Wobec drobnych klientów podkreślano istnienie efektywnych systemów gwarancji depozytów, a wobec wielkich inwestorów – profesjonalność inwestycji, korzyści ze sprzedaży ryzyka oraz wielkie zyski w krótkim czasie²⁴⁶). Swoistym wsparciem dla hazardu moralnego były najwyższe ratingi nadawane instytucjom finansowym przez międzynarodowe agencje ratingowe. Kryzys finansowy *subprime* obnażył także słabości systemów motywacyjnych, które sprzyjały hazardowi moralnemu menedżerów²⁴⁷). Pomimo trwającego jeszcze kryzysu w USA, rady nadzorcze powróciły w 2010 roku do horrendalnych wynagrodzeń w największych korporacjach, co ilustrują dane zebrane w tabeli 25.

Top-menedżerowie, dążąc do maksymalizacji zysków oraz wzrostu wartości firmy i własnych dochodów, stracili instynkt samozachowawczy, nie było bowiem ani silnych rad nadzorczych, ani adekwatnych regulacji, które mogłyby powstrzymać ich przed hazardem w zarządzaniu. Te problemy dotyczą także niektórych instytucji niefinansowych.

Tabela 25. Wynagrodzenia prezesów w największych korporacjach USA w 2010 roku

Lp.	Nazwa korporacji	Prezes (CEO)	Wynagrodzenia ogółem za 2010r. w mln USD (brutto)
1.	VIACOM	Dauman P.P.	84,33
2.	ORACLE	Ellison L.	68,6
3.	CBS	Moonves L.	53,9
4.	JARDEN	Franklin M.E.	45,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *US CEO pay in 2010 jumped as profits rose*, "The Wall Street Journal" 2011, May 10.

Doświadczenia kryzysowe rodzą pytania o to, jakie są granice hazardu moralnego, na ile silny system motywacji finansowych może stłumić rozsądek, etykę

²⁴⁶) P. Masiukiewicz, *Hazard moralny...*, op.cit.

²⁴⁷) P. Masiukiewicz, *Hazard ...*, op.cit.

i poczucie praworządności, dlaczego możliwe były systemy zarządzania, w których nie wiązano systemu motywacji z odpowiedzialnością w dłuższym okresie za straty i bankructwo? Jakie było przygotowanie merytoryczne zarządów do zarządzania ryzykiem? Na te i inne pytania próbowano odpowiedzieć w międzynarodowych raportach pokryzysowych de Larosiere, Likannena, Vickersa, Volckera i innych²⁴⁸).

Reasumując, poziom etyki zawodowej wśród wielu menedżerów w świetle występujących skłonności do hazardu moralnego okazał się niski. Model zarządzania, który doprowadził do kryzysu, nie uwzględniał, jak się wydaje, etyki biznesu, wypaczone zostało znaczenie *corporate governance*, z kryzysu próbowano wyjść przy pomocy kreatywnej księgowości i handlu ryzykiem, a oferta przygotowana dla klientów nie była transparentna. Systemy motywacji oparto na niewłaściwych wartościach i celach.

3.1.6. *Corporate governance* a pozycja menedżera

Organy władzy w przedsiębiorstwie (spółce, spółdzielni) w zależności od zaaplikowanego modelu *corporate governance* mogą mieć różny wpływ na funkcjonowanie menedżerów. Wpływ ten może występować w trzech głównych obszarach:

- uprawnienia decyzyjne i zakres odpowiedzialności,
- model motywacyjny (wynagrodzenie, bonusy, nagrody i inne),
- zakres ponoszonych konsekwencji (w tym finansowych).

W teorii i praktyce występują różne modele *corporate governance* (model anglosaski, model germański, model firm rodzinnych), kreujące różne relacje właścicielskie z menedżerami. W modelu japońskim banki w zasadzie zawsze mają udział w *corporate governance*.

Szczególny przypadek stanowią firmy rodzinne i podobne do nich spółki jednoosobowe, gdzie właściciele są zwykle menedżerami i mają pełnię władzy. Powołane w tych typach podmiotów rady nadzorcze mają raczej charakter fasadowy.

Specyficzne rozwiązania występują w spółdzielczości ze względu na rolę organów spółdzielczych, takich jak komisja rewizyjna i komitety członkowskie oraz udział spółdzielni w spółdzielczych związkach rewizyjnych – organy te nie mają jednak uprawnień władczych.

Specjalnym organem, który może wystąpić w holdingu lub zrzeszeniu jest rada uczestników. Takie rozwiązanie funkcjonuje między innymi w ustawowych zrzeszeniach banków spółdzielczych w Polsce (rada zrzeszenia; zob. też pkt 3.1.7).

²⁴⁸) P. Masiukiewicz, *Ryzyko dużych banków. Perspektywa Polski*, CeDeWu, Warszawa 2012 oraz P. Masiukiewicz, *Wielkie korporacje a ryzyko systemowe*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 1.

Istnieją dwie sytuacje, kiedy właściciele tracą czasowo swoje prawa korporacyjne i majątkowe (w całości lub w części) z tytułu uczestnictwa w walnym zgromadzeniu i radzie nadzorczej. Są to sytuacje:

- 1) wprowadzenie zarządu komisarycznego w instytucjach finansowych przez organ nadzoru państwowego (zarząd zwykły zostaje rozwiązany z mocy prawa a uprawnienia WZA i rady nadzorczej zostają zawieszony),
- 2) możliwość objęcia praw korporacyjnych uwzględniona lub nie uwzględniona w kontrakcie z kredytobiorcą, jeśli nie spłaca on długu (kontrola rezydualna).

Prawo do kontroli rezydualnej jest uprawnieniem przysługującym jednej ze stron kontraktu do podejmowania decyzji także w sytuacji, o której nie ma mowy w kontrakcie. Zdaniem A. Słomka-Gołębiowskiej, „z uwagi na niemożność przewidzenia wszystkich przyszłych zdarzeń, należy zdecydować o podziale praw do kontroli rezydualnej przed zawarciem kontraktu. Przydzielenie tych praw *ex ante* jednej ze stron zapewnia możliwość interwencji w razie zaistnienia nieprzewidzianych w kontrakcie okoliczności”²⁴⁹). P. Bolton i D. Scharfstein zwrócili uwagę na to, że czynnikiem decydującym o przekazaniu kontroli rezydualnej nad przedsiębiorstwem w ręce banku jest pojawienie się problemu ze spłatą kredytów, w przypadku niewypłacalności dłużnika kredytodawca jest bowiem w stanie odciąć przedsiębiorstwu dostęp do finansowania²⁵⁰).

W praktyce większościowe prawo głosu w radzie nadzorczej przyznane bankowi wiąże się z procedurą restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstwa, jeśli w jej ramach bank pełni wiodącą rolę²⁵¹).

3.1.7. Trychotomia władzy w zrzeczeniu

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w grupie (konglomeracie) powoduje dodatkowe uwarunkowania działalności top-menedżera. Dotyczy to zarówno holdingów (władza z tytułu większościowego udziału kapitałowego w przedsiębiorstwach zależnych), jak i konglomeratów oraz zrzeczeń (grup kapitałowo-organizacyjnych), a także zrzeczeń przymusowych. Zrzeczenia przymusowe funkcjonują w oparciu o regulacje ustawowe. W niektórych branżach (finanse, energetyka, górnictwo i itp.) ważnym ośrodkiem władzy nad przedsiębiorstwem jest organ nadzoru państwowego.

²⁴⁹) A. Słomka-Gołębiowska *Corporate governance – banki na straży efektywności przedsiębiorstw*, wydanie II, CeDeWu.pl, Warszawa, 2012, s. 33

²⁵⁰) P. Bolton i D. Scharfstein *A Theory of Predation Based on Agency Problems in Financial Contracting*, *American Economic Review*, 1990, nr 80.

²⁵¹) P. Masiukiewicz *Functions of the banks in restructuration of enterprises and survival capital*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 1/2016

Klasycznym przykładem zrzeczenia przymusowego w Polsce są zrzeczenia krajowe banków spółdzielczych²⁵²⁾ oraz zrzeczenie ogólnokrajowe spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych. Występuje wśród nich trychotomiczny model władzy i nadzoru, tj.:

- rada nadzorcza (reprezentująca interesy właścicieli przedsiębiorstwa finansowego – spółdzielni),
- rada zrzeczenia (reprezentująca interesy zrzeczenia),
- organ nadzoru państwowego (reprezentujący interesy państwa – Komisja Nadzoru Finansowego).

Trychotomia władzy powoduje szereg dysfunkcyjnych efektów zarządzania, a m.in. ograniczenie władzy właścicieli przedsiębiorstwa, konflikt interesów poszczególnych organów, dezorientację w podejmowaniu decyzji zarządczych, wykorzystywanie nieformalnych nacisków itp.

Badanie ankietowe o charakterze sondażowym przeprowadzone wśród członków zarządów banków spółdzielczych i spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych potwierdziło perturbacje w podejmowaniu decyzji i stres zawodowy związany ze zjawiskiem trychotomii władzy. Tabela 26 prezentuje wyniki badania²⁵³⁾.

Tabela 26. Trychotomia władzy i jej skutki w świetle badania sondażowego

Lp.	Wyszczególnienie (N = 28)	Udział %
1.	Czy zdaniem Pani/Pana funkcjonowanie w ramach zrzeczenia podmiotów finansowych (zrzeczenie bs, zrzeczenie krajowe skok) wpływa na podejmowane decyzje przez zarząd państwa instytucji finansowej?	
	a) Tak	42,8
	b) Tak, ale niewielki	42,8
	c) Nie	10,7
	d) Nie mam zdania	0,0
	e) Brak odpowiedzi	3,6
2.	Który organ władzy i nadzoru, państwa zdaniem, ma największy wpływ na podejmowanie decyzji przez zarząd instytucji finansowej, w której państwo pełni funkcje menedżerskie?	
	1) Rada nadzorcza instytucji finansowej	3,6
	2) Rada zrzeczenia bs./organy kasy krajowej skok	7,2
	3) Komisja Nadzoru Finansowego	85,7
	4) Walne zgromadzenie członków instytucji finansowej	0,0
	5) Brak odpowiedzi	3,6

²⁵²⁾ Ustawa z dn. 07 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających (tekst jedn. DzU 2014, poz. 109) oraz Ustawa z dn. 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz niektórych innych ustaw (DzU 2015, poz. 1166).

²⁵³⁾ Badanie sondażowe 28 prezesów i członków zarządów banków spółdzielczych i skok – uczestników Studiów Podyplomowych *Regulacje i Nadzór Bankowy w Polsce i UE* w KNoP SGH w latach 2014–2015 oraz prezesów dużych banków spółdzielczych.

3.	Czy w związku z występowaniem kilku organów (instytucji) władzy i nadzoru odczuwają państwo jako menedżerowie: a) Okresowy dyskomfort przy podejmowaniu decyzji b) Chroniczny stres zawodowy c) Nie przeszkadza mi ta sytuacja d) Nie mam zdania e) Brak odpowiedzi	53,6 21,4 10,7 10,7 3,6
4.	Czy decyzje/zalecenia organów władzy i nadzoru (wymienione w pytaniu 2) powodują wzajemny konflikt interesów (np. sprzeczność zaleceń) ? a) Bardzo często b) Często c) Rzadko d) Nie powodują konfliktu e) Brak odpowiedzi	17,9 21,4 42,8 14,3 3,6

Źródło: badanie własne.

Respondenci w ponad 40% przypadków potwierdzili bardzo częsty lub częsty konflikt interesów wynikający z trychotomii organów władzy i nadzoru. Aż 85% badanych uważało, że największy wpływ na decyzje zarządu ma Komisja Nadzoru Finansowego.

3.1.8. Moc decyzyjna a odpowiedzialność prawna

Moc decyzyjną w ujęciu prakseologicznym należy rozumieć jako uprawnienie menedżera określonego szczebla decyzyjnego do podjęcia danego rodzaju decyzji. W przedsiębiorstwie prywatnym będą to szczeble: dyrektora oddziału/zakładu, prezesa lub zarządu, rady nadzorczej oraz walnego zgromadzenia właścicieli. W podmiotach państwowych (przedsiębiorstwa, zakłady budżetowe i inne organizacje) oraz samorządowych przedsiębiorstwach może to być dyrektor, rada pracownicza, organ nadzorujący oraz organ właścicielski.

Moc decyzyjna może ulegać pewnym zakłóceniom (dysfunkcje zarządzania), przykładowo w wyniku krzyżujących się kompetencji lub braku podstawy prawnej. Chociaż w tym przypadku powinna obowiązywać zasada: „co nie jest prawem zabronione, jest dozwolone”. Zgodnie z polskim kodeksem spółek handlowych zarząd ma prawo niewykonania uchwał organów spółki, jeżeli przyczyniłoby się to do strat. Może też odwołać się od uchwał organów właścicielskich do sądu.

Dyskusyjny jest problem odpowiedzialności menedżerów za decyzje, jeżeli wykonywali oni uchwały organów przedsiębiorstwa (np. rady nadzorczej, rady pracowniczej). Wydaje się, że powinni być zwolnieni z takiej odpowiedzialności, chyba że posiadali wiedzę na temat szkodliwych skutków wdrożenia danej uchwały względem przedsiębiorstwa.

W opinii J. Antoszkiewicza, moc decyzyjna może być analizowana pod względem²⁵⁴⁾:

- 1) decyzyjności bezpośredniego szefa komórki organizacyjnej,
- 2) poziomu siły i możliwości w docieraniu do finalnego decydenta.

Od finalnego decydenta zależy ostateczne wdrożenie wypracowanych wariantów decyzji oraz pozycja danej jednostki organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Podział kompetencji i wzajemne relacje menedżerów (w tym również pozasłużbowe), a także możliwości (środki) mają istotny wpływ na współpracę i efektywność procesu podejmowania decyzji.

Tabela 27. Świadomość podstaw funkcjonowania firmy

Wyszczególnienie N = 1205	Samo- zatrudnieni w%	Mikro- firmy w %	Małe firmy w %	Średnie firmy w %	Ogółem w %
Zakres odpowiedzialności i podejmowanych decyzji przez kierownictwo i pracowników	12,0	41,0	55,0	80,0	34,0

Źródło: W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaht, D. Szubert, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010, s. 49.

Badania PARP wykazały, że poziom świadomości w polskich małych i średnich firmach w zakresie podstaw funkcjonowania firmy, do których należy jasno sprecyzowana odpowiedzialność menedżerów i podejmowanie decyzji – pozostaje na niskim poziomie (tabela 27). Świadomość ta rośnie wraz ze wzrostem rozmiarów firmy.

Brak sprecyzowanego pola decyzyjnego i zakresu odpowiedzialności menedżera powoduje oczywiście dysfunkcjonalne efekty zarządzania.

3.2. ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ JAKO PODSTAWA ODPOWIEDZIALNYCH DECYZJI

3.2.1. Asymetria informacji jako bariera decyzyjna

Informacja jest zasobem przedsiębiorstwa decydującym o efektywności i skuteczności procesu decyzyjnego i jako zasób podlega zarządzaniu, ma ono ograniczyć efekty dysfunkcjonalne informacji, takie jak np. szum informacyjny, nierzetelność

²⁵⁴⁾ J.D. Antoszkiewicz, *Zarządzanie grupami i zespołami*, w: *Podstawy zarządzania*, red. M. Strużycki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 321 i nast.

i połowiczność przekładające się na asymetrię informacyjną w procesie decyzyjnym, brak dostępności i nieudogodnienia. M. Romanowska zwraca uwagę na to, że luka informacyjna pojawia się prawie w każdej sytuacji decyzyjnej²⁵⁵).

Można wyróżnić takie rodzaje zasobów informacyjnych jak: wiedza ogólna, kwalifikacje zawodowe, infrastrukturalne zbiory informacji branżowych, infrastrukturalne systemy informacyjne państwa i organizacji międzynarodowych, zasoby informacyjne podmiotów społecznych i gospodarczych oraz zasoby informacyjne specjalnych podmiotów tworzących sektor informacyjny gospodarki narodowej²⁵⁶). Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem wyróżnia się następujące funkcje informacji²⁵⁷):

- funkcja informacyjna – występująca w formie potencjalnej lub użytecznej, informacja użyteczna jest jednocześnie informacją potencjalną, lecz nie każdej informacji potencjalnej można przypisać jednocześnie cechę użyteczności. Każda informacja, zarówno prawdziwa, jak i fałszywa, spełnia funkcję informacji potencjalnej. O informacji użytecznej możemy natomiast mówić wtedy, gdy powiększa ona zasób wiedzy odbiorcy;
- funkcja decyzyjna – wynika z tego, że decyzja jest jedną z form informacji (informacja niejako „tworzy” treść decyzji) oraz z tego, że jest niezbędna do podjęcia decyzji. Dotyczy ona tutaj zarówno samego zagadnienia decyzyjnego, jak i procedur wykorzystywanych przy podejmowaniu decyzji;
- funkcja sterująca – polega na tym, że przekazujący informację chce wywołać zamierzoną reakcję na nią u jej odbiorcy. Mówiąc inaczej, nadawca informacji stara się (z różną siłą i często z różnym skutkiem) wpłynąć na stanowisko (poglądy, działania) innej osoby lub osób; odnosi się to przede wszystkim do decyzji kierowniczych;
- funkcja modelowania – jest związana ze stopniem złożoności przedsiębiorstwa jako systemu.

Ponieważ niemożliwe jest rozpoznanie wszystkich aspektów systemów informacyjnych, dokonuje się uproszczenia, czego wynikiem jest sformułowany model przedsiębiorstwa informacyjnego, opisywany pewną liczbą parametrów, mogący zostać wykorzystanym w procesie zarządzania firmą. Zdaniem Kisielnickiego i Sroki, „informacja jest obecnie produktem podlegającym prawom rynku i wymianie rynkowej. Traktowana jako produkt informacja posiada pewne

²⁵⁵) M. Romanowska *Podjęcie decyzji w organizacji*, w: *Podstawy zarządzania*, red. M. Strużycki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 138.

²⁵⁶) J. Gleick *Informacja*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012.

²⁵⁷) J. Gleick *Informacja...*, op.cit. oraz Bieniecka S. *Dobra informacja podstawą odpowiednich decyzji*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowska, Warszawa 2013.

specyficzne cechy, różniące ją od innych wyrobów i usług:

- informację można bardzo łatwo i tanio upowszechnić poprzez reprodukcję materialnych nośników;
- trwałość informacji jako produktu zależy od trwałości nośnika materialnego, na którym informacja została odwzorowana;
- nośnik materialny wpływa na procesy semiozy, przede wszystkim na odbiór i interpretację informacji przez użytkowników finalnych;
- informacja nie posiada wypracowanych kryteriów oceny jakości;
- użytkownik-odbiorca otrzymujący wiadomość jako produkt dopiero po otrzymaniu informacji może ocenić, czy produkt ten jest mu w ogóle potrzebny (syndrom kota w worku);
- we współczesnej gospodarce produkcja informacji jest produkcją masowa;
- we współczesnej gospodarce występuje dominacja funkcji sterującej i konsumpcyjnej informacji²⁵⁸⁾.

Do kluczowych wzorców zachowań informacyjnych w przedsiębiorstwach należy zaliczyć postawy menedżerów przedsiębiorstw odnośnie zdobywania, analizy i wykorzystywania informacji oraz stosowanych w tym zakresie przez nich metod. W MSP województwa mazowieckiego, którego dotyczyło badanie zachowań informacyjnych, występowały zróżnicowane postawy menedżerów w zakresie pozyskiwania oraz wykorzystywania informacji²⁵⁹⁾. Ich zakres obejmuje postawy od biernych, polegających na oczekiwaniu na gotowe informacje i biernym ich posiadaniu, do postaw aktywnych, związanych z wykorzystywaniem zaawansowanych metod i technologii poszukiwania informacji, ich pogłębionej analizy i efektywnego wykorzystania. Dostęp za pośrednictwem Internetu do niemal nieograniczonych zasobów informacji, paradoksalnie ogranicza możliwości korzystania z informacji przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Nie posiadają one bowiem często wystarczających zasobów technologicznych i finansowych oraz intelektualnych, umożliwiających znalezienie odpowiedniej informacji, określenie jej wiarygodności, a także umiejętne wykorzystanie jej w procesach decyzyjnych. Rozwiązania ułatwiające małym i średnim przedsiębiorstwom szeroko rozumiane zarządzanie informacją, mogą znacząco przyspieszyć ich rozwój.

Asymetria informacji stale towarzyszy menedżerom przy podejmowaniu decyzji. Powoduje ona:

²⁵⁸⁾ Kisielnicki, Sroka 1999, s. 188 i nast., cyt. za: S. Bieniecka, *Dobra informacja podstawą odpowiednich decyzji*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013.

²⁵⁹⁾ S. Bieniecka, op.cit.

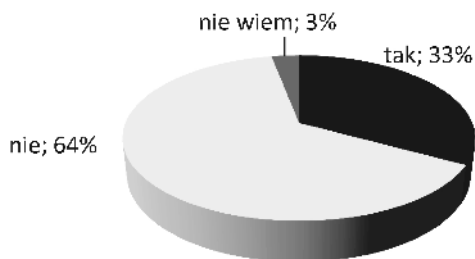
- stres decyzyjny,
- opóźnienie podjęcia decyzji,
- dodatkowe koszty (np. zlecenie ekspertyzy),
- ryzyko błędnej decyzji.

Aby nadawcy mogli dostosować zawartość informacji do potrzeb przedsiębiorców, niezbędne jest bieżące monitorowanie i prognozowanie ich potrzeb informacyjnych. M.in. badanie UNIDO, zrealizowane w 2010 roku wśród litewskich przedsiębiorców, wykazało, że do najczęściej poszukiwanych informacji należały te dotyczące rynków i konkurencji, księgowości i finansów, klientów i potencjalnych klientów, sprzedaży i obrotów, zapasów, regulacji prawnych, projektów, personelu oraz procesu produkcji²⁶⁰.

3.2.2. Korzystanie z informacji w świetle badania

Unikalne badania S. Bienieckiej ukazują zakres i metody wykorzystywania informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Funkcja poszukiwania i zdobywania informacji nie była rozpatrywana w badanych przedsiębiorstwach jako jedno z priorytetowych zadań w ramach zakresu ich obowiązków. Jedynie w 1/3 przedsiębiorstw takie stanowiska (działy) istniały (wykres 1). W firmach gdzie nie ma stanowisk ds. informacji, brakuje najczęściej procedur związanych ze zdobywaniem informacji, nie występuje także myślenie perspektywiczne związane z przewidywaniem tego, jakie informacje mogą być w przyszłości przedsiębiorstwu potrzebne. Można zatem wnioskować, że przedsiębiorstwa te nie planują rozwoju na bazie informacji i wiedzy, koncentrując się raczej na bieżącym działaniu²⁶¹.

Wykres 1. Czy w przedsiębiorstwie są działy lub stanowiska, dla których zdobywanie informacji stanowi jeden z głównych obowiązków?

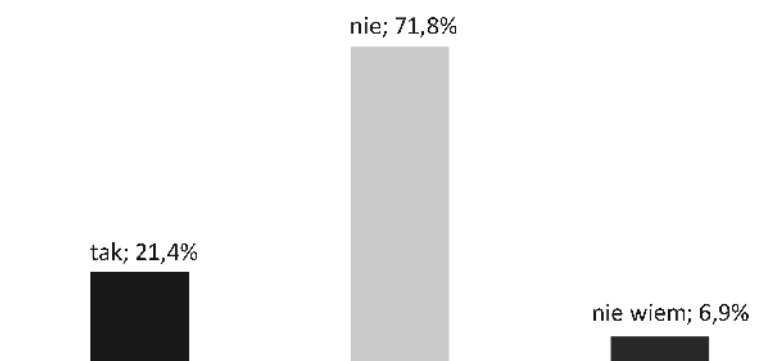


Źródło: S. Bieniecka, *Dobra informacja podstawą odpowiednich decyzji*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013.

²⁶⁰) Skyrius, Bujauskas 2010, s. 8, cyt. za: S. Bieniecka, *Dobra informacja ...*, op.cit.

²⁶¹) S. Bieniecka, *Dobra informacja ...*, op.cit.

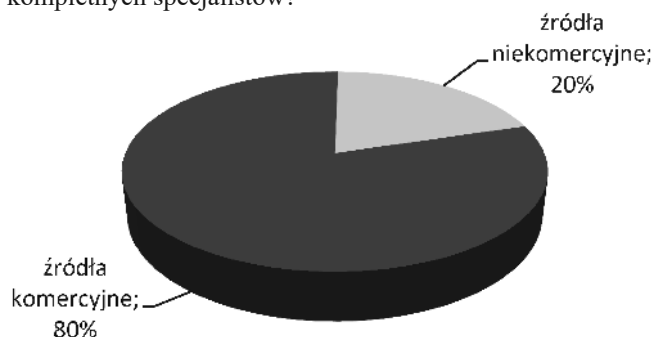
Wykres 2. Czy przedsiębiorstwo korzysta na zasadach komercyjnych z usług banków danych, firm konsultingowych i/lub innych instytucji pomagających w zdobywaniu informacji?



Źródło: S. Biernacka, op.cit.

Najrzadziej z usług komercyjnych instytucji dostarczających informacje korzystały mikrofirmy (15,5% spośród nich korzystało na zasadach komercyjnych z usług dostawców informacji – wykres 2), najczęściej zaś średnie przedsiębiorstwa, spośród których 30,8% korzysta na zasadach komercyjnych z usług różnych dostawców informacji²⁶²).

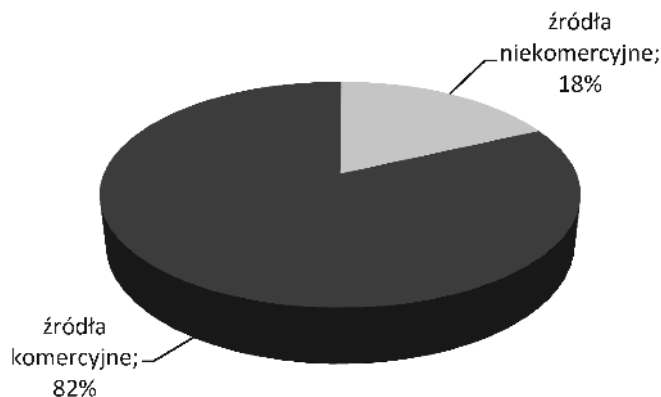
Wykres 3. Jakość źródeł komercyjnych i niekomercyjnych: które źródła są przygotowywane przez bardziej kompletnych specjalistów?



Źródło: S. Biernacka, op.cit.

²⁶²⁾ W przedsiębiorstwach, które korzystały odpłatnie z usług banków danych, czy firm konsultingowych, wykorzystywane były w badanych przedsiębiorstwach najczęściej: platformy przetargowe, wywiadownie gospodarcze, Krajowy Rejestr Długów, Centralna Ewidencja Informacji Gospodarczej, GUS, Eurostatu, Narodowego Banku Polskiego, Pro pertynews.pl, Biuro.net.pl, Wirtualny Nowy Przemysł, Eurobuild, PREM (Polish Real Estate Market), izby gospodarcze i zrzeszenia handlowców.

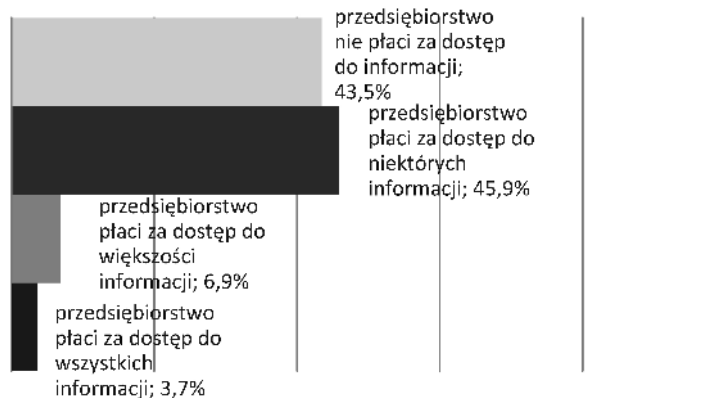
Wykres 4. Jakość obsługi: które źródła oferują obsługę i serwis na wyższym poziomie?



Źródło: S. Biernacka, op.cit.

Aż 43,5% badanych przedsiębiorstw nie płaci za dostęp do żadnych informacji. W świetle badania, przedsiębiorstwa, które płacą za informacje, korzystają najczęściej z dostępu do IBIS, Reuters, Bloomberg, Forexu, IFR, do serwisów przetargowych i kadrowo-księgowych, prawnych, dysponujących informacjami handlowymi oraz informacjami na temat potencjalnych i obecnych klientów. 45,9% przedsiębiorstw płaci za dostęp do niektórych informacji, a 6,9% przedsiębiorstw za dostęp do większości informacji. 3,7% menedżerów odpowiedziało, że ich przedsiębiorstwa opłacają dostęp do wszystkich informacji, z których korzystają (wykres 5). Wyraźnie widać zatem, że niemal 90% przedsiębiorstw generalnie

Wykres 5. Czy przedsiębiorstwo ponosi opłaty za dostęp do informacji?



Źródło: S. Biernacka, op.cit.

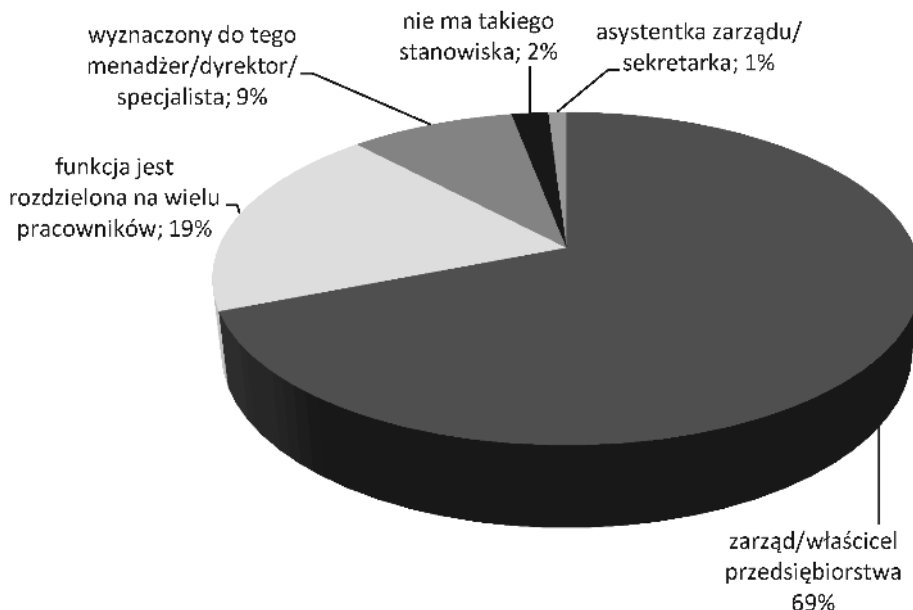
nie ponosi opłat za dostęp do informacji (w ogóle nie płaci lub sporadycznie płaci jedynie za wybrane usługi związane z informacjami bądź za dane). Z wywiadów wynika też, że większość firm, które w jakiś sposób ponoszą wydatki na informacje, inwestuje głównie w informacje niezbędne do bieżącego funkcjonowania (prawne, księgowo-finansowe, związane z przetargami) lub bezpośrednio przekładające się na zysk (informacje o potencjalnych klientach lub o potencjalnych rynkach).

We wszystkich małych przedsiębiorstwach badanych podczas wywiadów indywidualnych procesem wykorzystywania uzyskanych informacji zarządzała jedna osoba. W większości przypadków był to prezes/właściciel przedsiębiorstwa, który wstępnie analizował informacje, a następnie przekazywał je odpowiedniemu, według zakresu obowiązków, pracownikowi. W jednym przypadku funkcję tę pełnił *Business Manager*. W większości średnich przedsiębiorstw proces zarządzania i wykorzystywania uzyskanych informacji był podzielony pomiędzy właściwych pracowników. Pojawiały się także przedsiębiorstwa średniej wielkości, w których procesem tym kierował zarząd. W jednym przypadku w średnim przedsiębiorstwie wydzielony był osobny dział zajmujący się zdobywaniem i przetwarzaniem informacji: Dział Analiz i Doradztwa.

Z badań ilościowych CATI wynika, że wśród 70% badanych przedsiębiorstw procesem przepływu i wykorzystywania informacji zarządza prezes lub właściciel, który osobiście ocenia rangę informacji – czy jest pilna, na ile jest potrzebna do funkcjonowania lub rozwoju – oraz wyznacza każdorazowo sposób postępowania i wykorzystania danej informacji. W firmach tych to także prezes lub właściciel dysponował informacjami oraz wyznacza pracowników, którzy powinni tę informację weryfikować, przetworzyć i analizować. W przedsiębiorstwach, które opierają zarządzanie informacją na tym modelu może jednak dochodzić do zatorów informacyjnych. Jedynie wśród 9% przedsiębiorstw za zarządzanie informacją odpowiedzialny był menedżer, dyrektor lub specjalista (wykres 6). Rozwiązanie to, jak się wydaje, sprzyjało efektywnemu zarządzaniu procesem pozyskiwania, przetwarzania i analizowania informacji.

Respondenci przyznawali w wywiadach, że funkcjonowanie w przedsiębiorstwie jednej osoby, która posiadałaby pełną, przeglądową wiedzę oraz udzielała konsultacji i rozdzielała zadania analityczne na inne, najbardziej do tego odpowiednie stanowiska, usprawniłoby proces analizowania informacji oraz ich dalszego wykorzystywania przez przedsiębiorstwo. Mimo to, w niemal 1/5 przedsiębiorstw (19%) funkcja zarządzania wykorzystywaniem i analizą informacji była rozłożona na wielu pracowników. Wśród 1% firm procesem tym zarządzała asystentka zarządu lub sekretarka, z kolei w 2% przedsiębiorstw z żadnym ze stanowisk nie było powiązane zarządzanie informacją posiadaną przez przedsiębiorstwo.

Wykres 6. Kto zarządza procesem przepływu i wykorzystania informacji?



Źródło: S. Biernacka, op.cit.

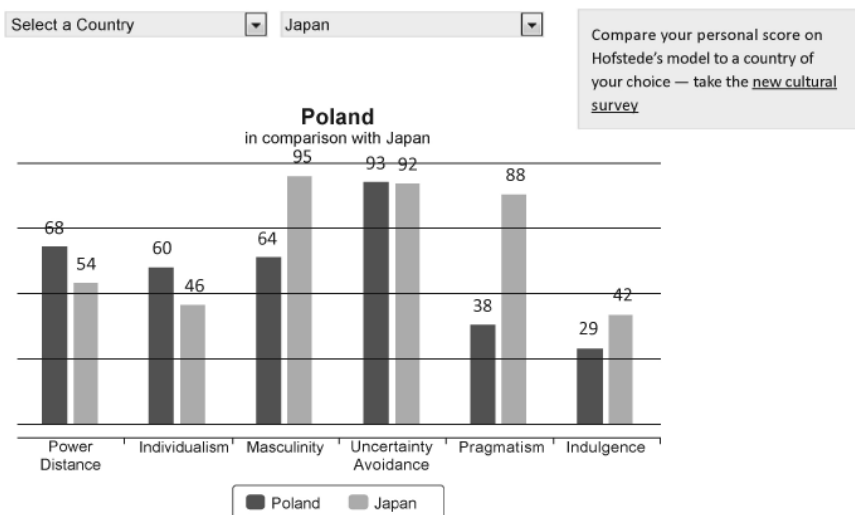
3.3. WIELOKULTUROWOŚĆ W ZARZĄDZANIU

3.3.1. Znaczenie relacji międzykulturowych w biznesie

Bariery kulturowe stanowiły kiedyś ważną przeszkodę w rozwoju eksportu oraz importu, w kreowaniu wspólnych przedsięwzięć (*joint venture*), zatrudnianiu obcokrajowców, współcześnie jednak bariery te są skutecznie przełamywane. Funkcjonowanie menedżerów w środowisku wielokulturowym jest niewątpliwie trudniejsze (np. pod względem umiejętności negocjacji w innej kulturze), wzrasta też ich odpowiedzialność za równe traktowanie pracowników, poszanowanie zwyczajów i inne kwestie.

Badania typu *foresight* dotyczące kadr w zakresie nowoczesnej gospodarki, zrealizowane przez University of Phoenix Research Institute wykazały, że w zarządzaniu ważne będą tzw. kompetencje przyszłości, na które składa się 5 takich

Wykres 7. Czynniki kulturowe Polski i Japonii



What about Poland?

If we explore the Polish culture through the lens of the 6-D Model, we can get a good overview of the deep drivers of the Polish culture relative to other world cultures.

Power distance

This dimension deals with the fact that all individuals in societies are not equal – it expresses the attitude of the culture towards these inequalities amongst us. Power distance is defined as *the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally*.

Źródło: Hofstede Centre, <http://geert-hofstede.com/countries.html?culture1=23&culture2=12> (15.06.2015).

kompetencji niezbędnych w perspektywie 2020 roku²⁶³):

- 1) uczenie się i krzyżowanie (*crossover*) umiejętności,
- 2) umiejętność pracy w międzynarodowym środowisku,
- 3) umiejętność pracy w wirtualnych zespołach,
- 4) wykonywanie pracy w szumie informacyjnym,
- 5) umiejętność programowania działalności.

Umędzynaradawianie się firm i rozwój eksportu jako podstawa wzrostu gospodarczego w każdym niemal kraju wymagają coraz częściej nie tylko bezpośrednich kontaktów menedżerów z różnych kultur, ale także zatrudniania specjalistów danego rynku zagranicznego. Oczywiście jest, że prowadzenie interesów z przedsiębiorstwami i bankami funkcjonującymi na zasadach ekonomii islamskiej (zakaz pobierania oprocentowania, zakaz obrotu niektórymi wyrobami itp.) wymaga znajomości chociażby podstaw prawa *shari'a*.

²⁶³) *Future Work Skills*, University of Phoenix Research Institute, www.youngpro.pl (15.05.15).

Hofstede Centre oferuje bezpłatne konsultacje internetowe w zakresie problemów funkcjonowania w wielokulturowym biznesie. Opracowało też analizę porównawczą cech kulturowych Polski i Japonii przeprowadzoną wg własnego modelu badawczego (wykres 7)²⁶⁴.

Zagadnienie wpływu czynników kulturowo-religijnych na prowadzenie biznesu i osiągnięcie sukcesów finansowych pozostaje obszarem słabo przebadanym przy zastosowaniu metod ilościowych. Dostępne publikacje wskazują jednak na pewne związki tych dwóch obszarów. Globalizacja umożliwiła dynamiczny rozwój korporacji o mieszanej własności kapitału i wielonarodowym zatrudnieniu. Umożliwiła też szybki przepływ innowacji i *know-how* oraz wymianę doświadczeń międzynarodowej kadry menedżerskiej, co z kolei miało wpływ na zyski i sukces odniesiony na rynku. Z punktu widzenia top-menedżerów sukces kierowanego przez nich przedsiębiorstwa jest utożsamiany z ich osobistym sukcesem. Czy zatem cechy kulturowo-religijne prezesów i członków zarządów przedsiębiorstw można wiązać z sukcesem? Czy wielonarodowościowy zarząd jest skuteczniejszy, może osiągnąć większy sukces? Jak narodowa skłonność do ryzyka wpływa na wyniki finansowe i odporność kryzysową?

3.3.2. Czynniki kulturowo-religijne a sukces w biznesie w świetle badań

Poniżej ukazano możliwości badania związków między czynnikami kulturowo-religijnymi a sukcesem w biznesie w oparciu o wybrane mierniki pomiaru oraz uzyskiwane efekty. Przez sukces w biznesie można rozumieć w ujęciu wąskim osiągnięte dochody top-menedżerów lub właścicieli firm, w ujęciu szerokim zaś efektywność i wysoki poziom wskaźników finansowych całego przedsiębiorstwa, co z kolei przekłada się na sukces indywidualny top-menedżerów.

Teoria wpływu wyznawanej religii na etyczność prowadzonego biznesu i sukces w biznesie ma zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. Zgodnie z klasyczną teorią M. Webera, to członkowie kościoła ewangelickiego są grupą najbardziej predystynowaną do rozwijania biznesu i osiągnięcia sukcesów finansowych. Jednak w latach 80. i 90. sukces osiągnęły azjatyckie tygrysy – kraje, w których przeważa hinduizmem, w kolejnym okresie nastąpił zaś dynamiczny rozwój nowych gospodarek i finansów – finansów islamskich.

Unikalne badanie sondażowe przeprowadzone na zlecenie New York Times wykazało, że w 2011 roku największe sukcesy w biznesie na Wall Street odnieśli reformowani żydzi i wyznawcy hinduizmu²⁶⁵. Aż 67% biznesmenów wyznających

²⁶⁴ Hofstede Centre, <http://geert-hofstede.com/countries.html?culture1=23&culture2=12> (15.06.15).

²⁶⁵ D. Leonhardt, *Is Your Religion Your Financial Destiny?*, www.nytimes.com/2011/is-your-religion-

judaizm osiągnęło dochody roczne powyżej 75 tys. USD. Drugie miejsce zajęli hindusi, spośród których 65% badanych uzyskało tak wysokie dochody (wykres 8).

Syntetyczną miarą sukcesu przedsiębiorstwa wielokulturowego jest wskaźnik stopy zwrotu z kapitału ROE i jego porównanie na tle grupy rówieśniczej. Indeks ten był nieco wyższy w grupie badanych banków w Polsce z udziałem kapitału zagranicznego niż wśród tych z kapitałem polskim. Badane banki zagraniczne (z wyjątkiem trzech) posiadały zarządy o mieszanym międzynarodowym składzie.

Współczynnik korelacji udziału w zarządzie obywateli zagranicznych i osiągniętego poziomu indexu ROE wskazują na niską korelację obu współczynników, z kolei bezwzględny średni poziom ROE w bankach o zarządach z udziałem zagranicznych członków był znacznie wyższy i wyniósł 11,6% (tabela 28).

Indeksy narodowej skłonności do ryzyka (autorstwa Hofstede) poddane analizie komparatywnej z takimi miernikami jak procentowy udział kredytów poniżej standardu w danym banku, wielkość rezerw na kredyty stracone czy ze współczynnikiem adekwatności kapitałowej pozwalają określić wzajemne zależności tych kategorii²⁶⁶.

Porównanie indeksu IDV i UAI oraz współczynnika adekwatności kapitałowej dla banków krajowych i z kapitałem zagranicznym (w tym z częściowo zagranicznym zarządem – zob. tabela 28) ukazuje istotne zależności w ramach skłonności do ryzyka i poziomu indeksu adekwatności kapitałowej w bankach wielokulturowych (tabela 29). Średni współczynnik adekwatności kapitałowej dla banków z kapitałem zagranicznym był wyższy niż banków polskich i wyniósł 14,3%. Wskaźniki korelacji na poziomie 0,30762 dla IDV i (–) 0,40896 dla UAI (zależność jest odwrotna) ukazują związek oparty na raczej średniej sile korelacji między narodowymi współczynnikami ryzyka a osiąganymi współczynnikami adekwatności kapitałowej w bankach z poszczególnych krajów.

Podobne badanie przeprowadzone przez L. Kurklińskiego w 2010 roku wykazało niską korelację IDV z udziałem procentowym kredytów straconych w grupie 10 wśród największych banków z kapitałem zagranicznym i polskim działających w Polsce²⁶⁷.

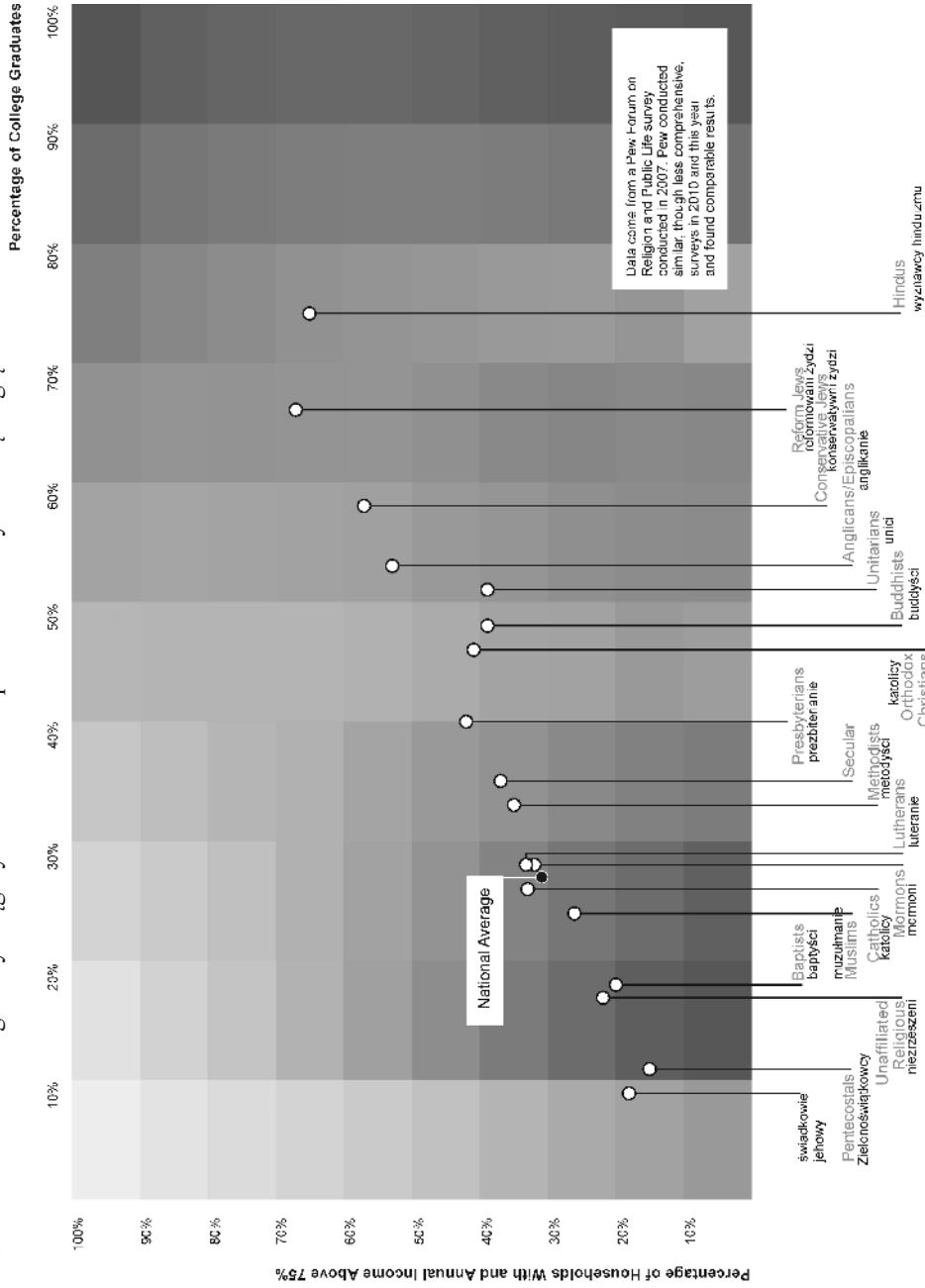
Czynniki kulturowo-religijne mają pewien związek z osiąganym w biznesie sukcesem – widać to szczególnie na przykładzie rynku finansowego. Można go badać za pomocą analizy komparatywnej wskaźników finansowych oraz miar korelacji współczynników określających cechy kulturowe. Analiza aktualnych współczynników adekwatności kapitałowej w bankach z kapitałem zagranicznym oraz narodowych współczynników skłonności do ryzyka wykazała średni poziom korelacji.

your-financial-destiny.html (10.12.2013).

²⁶⁶) Hofstede Centre, <http://geert-hofstede.com/countries.html?culture1=23&culture2=12> (15.06.15).

²⁶⁷) L. Kurkliński, *Znaczenie kultury narodowej w zarządzaniu ryzykiem kredytowym w polskim systemie bankowym*, w: *Zarządzanie ryzykiem – reakcje i wyzwania pokrzyżsowe*, red. L. Kurkliński, Wydawnictwo BIK, Warszawa 2011.

Wykres 8. Sukces w biznesie wg. miary osiąganych dochodów w porównaniu z wyznawaną religią



Źródło: D. Leonhardt, *Is Your Religion Your Financial Destiny?*, www.nytimes.com/2011/is-your-religion-your-financial-destiny.html (10.12.2013).

Tabela 28. Banki z międzynarodowym zarządem w Polsce a ich index ROE w 2014 roku

Lp.	Nazwa banku	Liczba członków zarządu	W tym członkowie zarządu z zagranicy w %	Współczynnik ROE
A. Banki zagraniczne z międzynarodowym zarządem				
1.	Alior Bank	5	0,0	12,4
2.	Bank Zachodni WBK	10	40,0	14,4
3.	Bank Pekao (Grupa Unicredit)	6	50,0	11,5
4.	Citi handlowy Bank	7	28,6	14,6
5.	Credit Agricole	9	44,4	10,2
6.	Deutsche Bank Polska	9	0,0	7,1
7.	Eurobank (Grupa Societe Generale)	5	40,0	24,5
8.	ING Bank Śląski (Grupa ING)	7	28,6	11,1
9.	mBank	7	28,6	13,1
10.	Millennium Bank (Grupa BCP)	7	42,9	11,8
11.	BNP Paribas Bank Polska	8	37,5	6,5
12.	Raiffaisen Polbank	7	0,0	5,2
13.	Santander Bank Polska ¹	7	14,3	20,9
14.	Volkswagen Bank Polska	3	33,3	10,0
x	Średni ROE dla analizowanej grupy banków	x	x	11,6
B. Największe banki polskie				
1.	PKO Bank Polski	7	0	12,4
2.	Bank Ochrony Środowiska	5	0	4,5
3.	Getin Noble Bank	7	0	7,1
4.	Bank Pocztowy	4	0	10,5
x	Średni ROE dla analizowanej grupy banków	x	x	8,6
x	Współczynnik korelacji Pearsona (ROE i % zagranicznych członków zarządu)	x	x	0,357479

Uwagi: ¹ Dane za rok 2013.

Źródło: badanie P. Masiukiewicza na podst. informacji banków w raportach rocznych oraz M. Krześniak-Sajewicz, *Banki odbijają sobie niskie stopy podwyżkami opłat*, „Rzeczpospolita”, 16 kwietnia 2015 r.

Tabela 29. Współczynniki adekwatności kapitałowej a skłonność do ryzyka wg kraju pochodzenia kapitału

Lp.	Nazwa banku	Index IDV	Index UAI	Współczynnik adekwatności kapitałowej
A. Banki z kapitałem zagranicznym				
1.	Alior Bank (Włochy)	76	75	12,8
2.	Bank Zachodni WBK (Hiszpania)	51	86	12,9
3.	Bank Pekao (Włochy)	76	75	17,3
4.	Citi handlowy Bank (USA)	91	46	17,5
5.	Credit Agricole (Francja)	71	86	13,7
6.	Deutsche Bank Polska (Niemcy)	67	65	14,0
7.	Eurobank (Francja)	71	86	14,2
8.	ING Bank Śląski (Holandia)	80	53	14,2
9.	mBank (Niemcy)	67	65	14,7
10.	Millennium Bank (Portugalia)	27	104	15,2
11.	BNP Paribas Bank Polska (Francja)	71	86	12,9
12.	Raiffaisen Polbank (Austria)	55	70	12,9
13.	Santander Bank Polska (Hiszpania)	51	86	14,4
14.	Volkswagen Bank Polska (Niemcy)	67	65	14,1
B. Banki z kapitałem polskim				
1.	PKO BP	60	93	12,9
2.	Bank Ochrony Środowiska	60	93	14,0
3.	Getin Noble Bank	60	93	13,1
4.	Bank Pocztowy	60	93	13,4
X	Współczynniki korelacji Pearsona dot. współczyn-nika adekwatności kapitałowej	0,30762	(-) 0,40896	X

Źródło: badanie P. Msiukiewicza na podstawie danych: M. Krześniak-Sajewicz, *Banki odbijają sobie niskie stopy podwyżkami opłat*, „Rzeczpospolita”, 16 kwietnia 2015 r. oraz www.geert-hofstede.com, cyt. za: L. Kurkliński, *Znaczenie kultury narodowej w zarządzaniu ryzykiem kredytowym w polskim systemie bankowym*, w: *Zarządzanie ryzykiem – reakcje i wyzwania pokryzysowe*, red. L. Kurkliński, Wydawnictwo BIK, Warszawa 2011.

Możliwe i zasadne wydaje się okresowe badanie zmian wpływu czynników kulturowych i religijnych na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw i sukces w biznesie, co z kolei stanowiłoby ważne odniesienie w przypadku oceny efektów umiędzynarodowienia biznesu i dostosowania go do charakteru działalności na rynkach globalnych.

3.4. SKŁONNOŚĆ DO OMIJANIA PRAWA I BRAK LEGALIZMU

3.4.1. Nadużycia gospodarcze w skali międzynarodowej

Legalizm działania stanowi współcześnie istotną wartość w biznesie i jest coraz szerzej doceniany przez menedżerów. Świadczy o tym znaczny spadek korupcji w krajach rozwiniętych oraz niektórych krajach arabskich, a także upowszechnianie się w modelach zarządzania przedsiębiorstwem koncepcji *compliance*. Oznacza ona aplikację specjalnych reguł kontroli działania zgodnego z prawem na wszystkich szczeblach zarządzania, a nawet powoływanie specjalnych działów *compliance* w dużych firmach.

Poczucie legalizmu menedżerów jest zróżnicowane w poszczególnych krajach – najwyższe występuje w UE i USA. Badania potwierdzają tą hipotezę.

Nadużycia gospodarcze, rozumiane jako działanie na niekorzyść własnego przedsiębiorstwa, sprzeczne z prawem, powodujące straty finansowe lub niematerialne (np. utrata reputacji) w przedsiębiorstwach, są w znacznej części wynikiem działania menedżerów lub dokonują się za ich cichym przyzwoleniem²⁶⁸.

Międzynarodowe badanie PwC w przedsiębiorstwach przeprowadzone w 2011 roku pokazało, iż nadużycia polegające na sprzeniewierzeniu aktywów były na świecie najczęstszym zjawiskiem. W Polsce takie zjawiska jak cyberprzestępstwa, naruszenie własności intelektualnej oraz nadużycia podatkowe występowały znacznie częściej niż wynosiła średnia światowa (tabela 30).

Tabela 30. Rodzaje nadużyć gospodarczych w 2011 roku (w %)

Lp.	Rodzaje nadużyć	Świat	Europa Środkowo-Wschodnia	Polska
1.	Sprzeniewierzenie aktywów	72	69	61
2.	Cyberprzestępstwa	23	18	26
3.	Korupcja i przekupstwo	24	36	26
4.	Naruszenie praw własności intelektualnej	7	10	23
5.	Manipulacje księgowe	24	25	23
6.	Oszustwa /nadużycia podatkowe	4	8	16

²⁶⁸) P. Skowron, *Podatność współczesnych organizacji na ryzyko nadużyć*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 12/3/1.

7.	Zachowania naruszające konkurencję	7	12	13
8.	Pranie pieniędzy	9	8	10
9.	Szpiegostwo gospodarcze	2	2	3
10.	Insider trading	6	7	3
11.	Inne	5	5	0

Źródło: badanie PwC, cyt. za: D. Cypcer, K. Kreft, *Wewnętrzny wróg czai się w sieci*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 2.

Cenne są badania firmy konsultingowej Ernst & Young dotyczące skłonności do łamania prawa i korupcji, przeprowadzone dwukrotnie, w tym w 2012 roku na próbie 1758 dyrektorów finansowych i menedżerów dużych spółek²⁶⁹⁾.

Tabela 31. Skala występowania korupcji w globalnej gospodarce w 2012 roku

Wyszczególnienie	Odpowiedzi ogółem w %	Odpowiedzi w % w wybranych krajach				
		Brazylia	Chiny	Indonezja	Meksyk	Turcja
1. Korupcja w biznesie jest w tym kraju powszechna	39,0	84,0	14,0	72,0	60,0	52,0
2. W naszej branży przekupstwo jest często stosowaną metodą pozyskania kontraktów	12,0	18,0	8,0	36,0	38,0	6,0
3. Skala korupcji wzrosła w związku z kryzysem gospodarczym	24,0	20,0	26,0	52,0	44,0	56,0

Źródło: oprac. własne na podstawie: *O krok dalej: miejsce na uczciwość w biznesie. 12 światowe badanie nadużyć gospodarczych*, Ernst & Young, broszura, Warszawa 2012, s. 4.

²⁶⁹⁾ Badanie drugie wykonano w okresie listopad 2011– luty 2012. Przeprowadzono 1758 wywiadów w 43 krajach (w tym w Polsce – 200). 11% badanych reprezentowało sektor usług finansowych. Zob. szerzej: *O krok dalej: miejsce na uczciwość w biznesie. 12 światowe badanie nadużyć gospodarczych*, Ernst & Young, broszura, Warszawa 2012.

Tabela 32. Wzrost przyzwolenia na wręczanie łapówek lub fałszowanie sprawozdań finansowych

Wyszczególnienie	Odpowiedzi ogółem w % *	Odpowiedzi „zgadzam się” w % w wybranych krajach				
		Brazylia	Indie	Indonezja	Bliski Wschód	Wietnam
1. Oferowanie rozrywki w celu pozyskania/utrzymania relacji biznesowych	30,0 (20,0)	10,0	54,0	44,0	18,0	56,0
2. Oferowanie korzyści pieniężnych w celu pozyskania/utrzymania relacji biznesowych	15,0 (9,0)	12,0	28,0	60,0	16,0	28,0
3. Wręczanie upominków w celu pozyskania/utrzymania relacji biznesowych	16,0 (6,0)	4,0	34,0	36,0	8,0	44,0
4. Fałszowanie informacji w sprawozdaniu finansowym	5,0 (3,0)	10,0	16,0	28,0	6,0	36,0
5. Żadne z ww.	53,0 (56,0)	70,0	28,0	24,0	64,0	20,0
6. Nie wiem/odmawiam odpowiedzi	3,0 (13,0)	2,0	0,0	0,0	2,0	4,0

Uwaga: * w nawiasach podano twierdzące odpowiedzi w % z poprzedniego badania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *O krok dalej: miejsce na uczciwość w biznesie. 12 światowe badanie nadużyć gospodarczych*, Ernst & Young, broszura, Warszawa 2012, s. 5.

Jak podają autorzy raportu E&Y – w obliczu chwiejności rynków oraz niepomyślnych prognoz dotyczących wzrostu gospodarczego wiele spółek walczy o utrzymanie rentowności²⁷⁰⁾. Niestety korupcja jest nadal czynnikiem rozwoju biznesu w dużej skali; 39% badanych przez E&Y przyznało, że w ich kraju takie praktyki są częstym zjawiskiem (tabela 31).

Bardziej alarmująca sytuacja w tym zakresie występuje na rynkach wschodzących (Brazylia, Chiny, Indonezja i inne).

²⁷⁰⁾ Cyt. za: *O krok dalej...*, op.cit.

Wyniki badania E&Y pokazują, że członkowie kadry kierowniczej na najwyższych szczeblach są tak samo skłonni do usprawiedliwiania wątpliwych lub nieetycznych czynów, jak ich koledzy zatrudnieni na stanowiskach niższego szczebla – np. w zakresie fałszowania sprawozdań (tabela 33), biorąc pod uwagę możliwość obchodzenia przez nich mechanizmów kontroli wewnętrznej, co z kolei powinno budzić poważne obawy.

Tabela 33. Skłonności do zafałszowywania wyników finansowych a szczebel organizacyjny

Lp.	Czy zniekształcenie wyniku finansowego spółki Państwa zdaniem może być uzasadnione, jeżeli pomogą przetrwać firmie spowolnienie gospodarcze?	Odpowiedzi twierdzące w % (respondenci 2719)
1.	Dyrektor generalny	6,0
2.	Dyrektor finansowy i inni dyrektorzy działu finansów	3,0
3.	Dyrektor prawny	7,0
4.	Dyrektor ds. zgodności (compliance)	11,0
5.	Inne	1,0

Źródło: *Światowe badanie nadużyć gospodarczych 2014. Starania na rzecz etycznego wzrostu*, [www.ey.com/PL/pl/Services/Assurance/Fraud-\(nvestigation-Despute/Services...](http://www.ey.com/PL/pl/Services/Assurance/Fraud-(nvestigation-Despute/Services...) (24.04.2015).

Obecna sytuacja gospodarcza ma także niekorzystny wpływ na pracowników i menedżerów. Jednym z niepokojących wniosków płynących ze wskazanego badania jest szerzące się zjawisko przyzwolenia dla nieetycznych praktyk biznesowych, co przełożyło się m.in. na wzrost gotowości respondentów do wręczania korzyści pieniężnych oraz podawania nieprawdziwych informacji w sprawozdaniach finansowych (tabela 32). Alarmujące są wyniki z Indonezji i Wietnamu, gdzie odpowiednio 28% i 36% wskazań dotyczyło fałszowania sprawozdań finansowych.

3.4.2. Nadużycia gospodarcze. Przykład Polski

Poziom nadużyć w polskich przedsiębiorstwach jest ciągle wysoki, znacznie odbiegający od krajów wysoko rozwiniętych. W pewnej mierze wynika to zapewne z uwarunkowań historycznych, sięgających zarówno czasu zaborów, jak i okresu funkcjonowania socjalistycznej gospodarki, kiedy to niski stan osobistej własności i słaba jej ochrona powodowały postawy oszukiwania władzy i kształtowały niskie poczucie legalizmu.

Polskie badania przeprowadzone przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie wśród 600 menedżerów MSP, dotyczące między innymi omijania prawa tak, by sprostać konkurencji, wykazały niepokojąco wysoki odsetek odpowiedzi twierdzących – aż 47% (tabela 34).

Tabela 34. Opinia menedżerów MSP na temat przekraczania prawa w 2011 roku

Lp.	Panuje opinia, że w Polsce, aby sprostać konkurencji trzeba niekiedy przekraczać granice prawa. Czy zgadza się Pan(i) z tą opinią?	Odpowiedzi w % N= 600
1.	Zgadzam się	47,4
2.	Nie zgadzam się	52,6
3.	Ogółem	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, red. J. Gardawski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013, s. 273.

Tabela 35. Postępowania sądowe w sprawach podatkowych

Lp.	Wyszczególnienie / liczba spraw	2009	2010	2011
1.	Postępowania podatkowe i celne prowadzone w sądach w zakresie obowiązków podatkowych. Wszczęte postępowania dotyczące przestępstw i wykroczeń	15 876	18 773	24 071
2.	Dynamika w %	x	x	151,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny* 2010, s. 182, 2011 – s. 149, 2012 – s. 150, GUS.

Przedsiębiorcy nie zawsze płacą podatki, a liczba spraw zakładanych w sądach w tym zakresie szybko rośnie, chociaż stanowi znikomy udział w stosunku do liczby przedsiębiorców w Polsce (tabela 35). Należy wziąć tu jednak pod uwagę słabą wykrywalność tego typu przestępstw.

Najnowsze badanie sondażowe przeprowadzone wśród polskich przedsiębiorców – laureatów konkursu Gazele Biznesu – wykazało, iż 71% respondentów uważa, że korupcja jest problemem w rozwoju ich firm, z czego 20% określa tą barierę jako bardzo istotną (tabela 36)²⁷¹⁾. Należy zauważyć, że w wielu przypadkach to urzędnicy państwowi i samorządowi wymuszają stosowanie korupcji (wg cytowanego badania, 10% propozycji pochodziło od urzędników państwowych).

²⁷¹⁾ J. Kowalczyk, *Łapówki zmorą drobnych firm*, „Puls Biznesu”, 18 lutego 2014 r.

Tabela 36. Problem korupcji w Polsce w 2014 roku – badanie sondażowe

Lp.	Wyszczególnienie	Tak	Tak, ale to mało istotny problem	Nie
1.	Czy zjawisko korupcji jest w Polsce problemem w prowadzeniu firmy?	20,0	51,0	29,0
2.	Czy twoja firma spotkała się z propozycją korupcyjną?	30,0	X	70,0
3.	Czy bylibyś skłonny zapłacić łapówkę, jeśli w istotny sposób poprawiłoby to sytuację twojej firmy?	11,0	X	89,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Kowalczyk, *Łapówki zmorą drobnych firm*, „Puls Biznesu”, 18 lutego 2014 r.

Tabela 37. Skłonność menedżerów MSP do pożyczania funduszy w szarej strefie

Lp.	Wyszczególnienie	Odpowiedzi w % 2009r. (N = 82)	Odpowiedzi w % 2013r. (N = 105)	Zmiana w %
1.	Czy prowadzona przez Państwa firma ma obecnie trudności (w związku ze światowym kryzysem finansowym) z uzyskaniem kredytu (pożyczki) w banku lub innej instytucji kredytowej? TAK	20,7	25,71	+5,1
2.	Czy są Państwo zdecydowani pożyczyć środki finansowe z każdego możliwego źródła (także nielegalnego), aby zapewnić przetrwanie firmy? TAK	29,3	21,90	-7,4
3.	Czy są Państwo zdecydowani pożyczyć środki finansowe z każdego możliwego źródła (także nielegalnego), aby zapewnić rozwój firmy ? TAK	18,3	31,43	+13,13
X	Liczba odmów odpowiedzi	31	27	x
X	Razem badani menedżerowie (liczebność)	113	132	x

Źródło: badania własne, cyt. za: P. Masiukiewicz, P. Dec, *Economic Crime and Determinants of Black Market Loans*, “Transformations in Business & Economics” 2015, vol. 14, no. 2 (35).

Badanie P. Deca i P. Masiukiewicza dotyczące skłonności menedżerów MSP do pożyczania środków w szarej strefie (nielegalne pożyczki) na działalność także wykazało znaczne preferencje polskich menedżerów w tym zakresie (tabela 37).

Reasumując, poziom legalizmu w polskich przedsiębiorstwach jest dość niski, a przyczyną tego stanu są:

- czynniki kulturowo-historyczne,
- pełnienie funkcji menedżera przez osoby bez wykształcenia prawnego na poziomie studiów podyplomowych lub też szkoleń prawnych w ramach systemu doskonalenia zawodowego menedżerów,
- niedostateczny nadzór ze strony właścicieli (rad nadzorczych).

Co do typów patologii występujących w biznesie, polskie firmy nie różnią się zasadniczo od innych krajów. Do głównych problemów z tego zakresu należy unikanie podatków i ceł, zatrudnianie pracowników na czarno, korupcja.

ROZDZIAŁ 4.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRAWNA W ŚWIETLE PRAWA POLSKIEGO²⁷²⁾

4.1. ODPOWIEDZIALNOŚĆ Z KODEKSU PRACY

W ustawie z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy²⁷³⁾, w dziale dziesiątym zatytułowanym *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, w rozdziale I zostały wyszczególnione podstawowe obowiązki pracodawcy w tym zakresie. Art. 207 par. 1 wskazuje na to, że to pracodawca ponosi odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy w szeroko rozumianym zakładzie pracy. Co ważne, na zakres odpowiedzialności pracodawcy nie wpływają obowiązki pracowników w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz powierzenie wykonywania zadań służby bezpieczeństwa i higieny pracy specjalistom spoza firmy (a więc nie będących pracownikami).

Z kolei zgodnie z art. 207 par. 2, pracodawca jest obowiązany chronić zdrowie i życie pracowników przez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki oraz techniki. Przepis podobnie jak wiele innych jest tak szeroki i ogólny, że w praktyce można mieć zawsze zarzut co do jego przestrzegania. Chociażby kiedy pracodawca nie zapewnia pracownikom najnowszych modeli sprzętu czy rozwiązań technologicznych. Co więcej, w większości przypadków dbałość o przestrzeganie tego obowiązku spoczywa jednak na kadrze zarządzającej i w dalszej kolejności na menedżerach poszczególnych działów. Ustawodawca dalej w tym przepisie wymienia szczegółowo obszary odpowiedzialności pracodawcy, który jest zobowiązany do takich czynności jak:

- 1) organizowanie pracy w sposób zapewniający bezpieczne i higieniczne warunki pracy,
- 2) zapewnienie przestrzegania w zakładzie (biurze, miejscu) pracy przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, wydawanie poleceń usunięcia uchybień w tym zakresie oraz kontrolowanie wykonania tych poleceń,

²⁷²⁾ Według stanu prawnego na 15.11.2015.

²⁷³⁾ DzU 1974, nr 24, poz. 141 z późn. zm.

- 3) reagowanie na potrzeby w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy oraz dostosowywanie środków podejmowanych w celu doskonalenia istniejącego poziomu ochrony zdrowia i życia pracowników, biorąc pod uwagę zmieniające się warunki wykonywania pracy,
- 4) zapewnianie rozwoju spójnej polityki zapobiegającej wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym uwzględniającej zagadnienia techniczne, organizację pracy, warunki pracy, stosunki społeczne oraz wpływ czynników środowiska pracy,
- 5) uwzględnianie ochrony zdrowia młodocianych, pracownic w ciąży lub karmiących dziecko piersią oraz pracowników niepełnosprawnych w ramach podejmowanych działań profilaktycznych,
- 6) zapewnianie wykonania nakazów, wystąpień, decyzji i zarządzeń wydawanych przez organy nadzoru nad warunkami pracy,
- 7) zapewnianie wykonania zaleceń społecznego inspektora pracy.

Z kolei w par. 3 nakłada na pracodawcę (i tutaj już literalnie została wskazana inna osoba kierująca pracownikami, a zatem np. menedżer) obowiązek znajomości w zakresie niezbędnym do wykonywania ciężących na nim obowiązków przepisów o ochronie pracy, a zwłaszcza przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.

Pracodawca ponadto jest zobligowany do przekazywania zatrudnionym u niego osobom informacji o zagrożeniach dla zdrowia i życia występujących w zakładzie pracy, na poszczególnych stanowiskach pracy oraz przy wykonywanych pracach, w tym o zasadach postępowania w przypadku awarii i innych sytuacji zagrażających zdrowiu, a przede wszystkim życiu pracowników. Powinien on również przekazywać informacje o podjętych wszystkich działaniach ochronnych i zapobiegawczych mających właśnie na celu wyeliminowanie bądź ograniczenie wyżej wymienionych zagrożeń. Wskazane jest również, aby pracodawca przekazał informację o pracownikach wyznaczonych do udzielania pierwszej pomocy oraz do wykonywania koniecznych działań w zakresie zwalczania pożarów i ewakuacji pracowników. Z tym ściśle wiąże się obowiązek zapewnienia przez pracodawcę, środków niezbędnych do udzielania pierwszej pomocy w nagłych wypadkach, zwalczania pożarów oraz ewakuacji pracowników. Dodatkowo pracodawca musi zapewnić łączność ze służbami zewnętrznymi wyspecjalizowanymi w szczególności w zakresie udzielania pierwszej pomocy w nagłych wypadkach, ratownictwa medycznego czy ochrony przeciwpożarowej.

Działania pracodawcy (a w bieżącej pracy przede wszystkim menedżerów) w przypadku możliwości lub wystąpienia zagrożenia dla zdrowia lub życia pracowników, a także osób postronnych przebywających na terenie zakładu, miejsca pracy, świadczenia usług (np. sklepu, kina itp.) również zostały ściśle określone w k.p. Należą do nich w przypadku możliwości wystąpienia zagrożenia czynności:

- 1) niezwłoczne poinformowanie pracowników o takich zagrożeniach oraz podjęcie określonych działań w celu zapewnienia im odpowiedniej ochrony,
- 2) niezwłoczne dostarczenie pracownikom instrukcji umożliwiających w przypadku wystąpienia bezpośredniego zagrożenia przerwanie pracy i oddalenie się z miejsca zagrożenia w miejsce bezpieczne.

Z kolei w sytuacji wystąpienia bezpośredniego zagrożenia dla zdrowia lub życia pracodawca jest zobligowany do:

- 1) natychmiastowego wstrzymania pracy i wydania pracownikom (i osobom postronnym) polecenia oddalenia się w miejsce bezpieczne,
- 2) do czasu usunięcia zagrożenia (czyli np. sprawdzenia przez służby ratunkowe, jak pogotowie gazowe, energetyczne, staż pożarną) niewydawania polecenia wznowienia pracy.

W przypadku wystąpienia bezpośredniego zagrożenia dla ich zdrowia lub życia albo dla zdrowia lub życia innych osób pracodawca musi umożliwić pracownikom podjęcie działań w celu uniknięcia niebezpieczeństwa, i to nawet bez porozumienia z danym przełożonym (jak np. menedżerem działu), na miarę ich wiedzy i dostępnych środków technicznych (dostępnych w danym miejscu pracy, takich jak chociażby gaśnice, koce czy inny sprzęt ratujący życie i mienie). Pracodawca nie może wyciągać jakichkolwiek konsekwencji wobec pracowników, którzy podjęli działania w sytuacji opisanej powyżej. Jednakże pod tym warunkiem, że nie zaniedbali oni swoich obowiązków wynikających z umowy o pracę i przepisów prawa pracy. Tak więc np. przez swój błąd czy zaniedbanie nie spowodowali takiego zagrożenia (np. wzniesli pożar, nie działali zgodnie z obowiązującymi w firmie procedurami przy wykonywaniu określonych prac itd.).

Uwzględniając specyfikę obecnego rynku pracy i prowadzonych projektów biznesowych czy inwestycyjnych, bardzo ważne wydają się przepisy art. 208. W sytuacji, gdy jednocześnie w tym samym miejscu wykonują bowiem prace pracownicy zatrudnieni przez różnych pracodawców, a tak przecież często teraz bywa, gdy projekt jest na przykład realizowany przez konsorcjum, wówczas do obowiązków takich pracodawców należy:

- 1) współpracowanie ze sobą w kwestii zapewnienia higieny i bezpieczeństwa pracy,
- 2) wyznaczenie koordynatora sprawującego nadzór nad bezpieczeństwem i higieną pracy wszystkich pracowników zatrudnionych w tym samym miejscu,
- 3) ustalanie zasad współdziałania uwzględniające sposoby postępowania w przypadku wystąpienia zagrożeń dla zdrowia lub życia pracowników,
- 4) informowanie siebie nawzajem oraz pracowników lub ich przedstawicieli o działaniach w zakresie zapobiegania zagrożeniom.

Bardzo istotnym jest stwierdzenie zawarte w k.p. na temat tego, że ustanowienie takiego koordynatora nie zwalnia poszczególnych pracodawców z obowiązku zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy zatrudnionym przez nich pracownikom.

Dział trzynasty kodeksu pracy zawiera natomiast przepisy regulujące odpowiedzialność pracodawców lub osób działających w ich imieniu, czyli np. menedżerów) za wykroczenia przeciwko prawom pracowników. Tak więc zgodnie z art. 281 na pracodawcę może być nałożona grzywna od 1 000 zł do 30 000 zł, w sytuacjach, kiedy nieprawidłowo nawiązywane są stosunki pracy i prowadzona w tym zakresie dokumentacja. Takimi niedozwolonymi działaniami pracodawcy są:

- 1) zawieranie umowy cywilnoprawnej w warunkach, w których powinna być na podstawie obowiązujących przepisów zawarta umowa o pracę,
- 2) brak potwierdzania na piśmie zawartej z pracownikiem umowy o pracę,
- 3) wypowiedzanie lub rozwiązywanie z pracownikiem stosunku pracy bez wypowiedzenia, czyli naruszanie w sposób rażący przepisów prawa pracy,
- 4) stosowanie wobec pracowników innych kar niż te, które przewidziane są w przepisach prawa pracy o odpowiedzialności porządkowej pracowników,
- 5) naruszanie przepisów dotyczących czasu pracy lub przepisów dotyczących uprawnień pracowników związanych z rodzicielstwem i zatrudnianiem młodocianych,
- 6) brak prowadzenia dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akt osobowych pracowników,
- 7) pozostawianie dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akt osobowych pracowników w warunkach grożących uszkodzeniem lub zniszczeniem.

Pracodawca może być również ukarany, kiedy nie wypłaca w ustalonym terminie wynagrodzenia za pracę lub innego świadczenia przysługującego pracownikowi (bądź uprawnionemu do tego świadczenia członkowi rodziny pracownika). Należy tu jednak zaakcentować pojawiający się zwłaszcza w ostatnich latach problem zatorów płatniczych w biznesie, a zatem sytuacji, gdy jedni kontrahenci nie płacą drugim kontrahentom za zamówione produkty lub usługi z tego powodu, że sami nie otrzymali zapłaty za wystawione przez siebie faktury. Co zatem w takich sytuacjach mogą zrobić menedżerowie nie posiadający środków na wypłaty? Prosta, lecz raczej oderwana od rzeczywistości byłaby odpowiedź, że powinni takie sytuacje przewidzieć i mieć odłożoną rezerwę środków pieniężnych na wynagrodzenia. Trzeba jednak pamiętać, że obecnie w biznesie z uwagi na rosnącą z każdym rokiem niepewność i zwiększające się ryzyko prowadzenia działalności bardzo trudno jest się przygotować na wszystkie potencjalne negatywne

zdarzenia, dodatkowo też menedżerowie nie mogą marnotrawić posiadanych zasobów kapitałowych (tak bowiem można wprost nazwać utrzymywanie rezerwy na wypadek braku środków na wypłatę wynagrodzeń i rezygnację z realizacji innych projektów takim kosztem). Niewątpliwie konieczne jest tu bardziej elastyczne podejście do pracodawców i menedżerów, którzy nie ze swojej winy nie wypłacają w terminie wynagrodzeń. Oczywiście dla przykładu powinni być za to karani ci zarządzający, którzy świadomie nie wypłacają pensji mimo posiadanych na ten cel odpowiednich środków. Takie postępowanie należy oceniać jednoznacznie negatywnie. Pracodawcy mogą być również karani za obniżanie wynagrodzenia lub dokonywanie jego bezpodstawnych potrąceń. Również w tym przypadku, jeżeli jest to celowe działanie menedżerów, powinni ponieść oni za to pełną odpowiedzialność. Stąd tak ważne jest unormowanie w dokumentacji wewnętrznej firm (regulaminach organizacyjnych, pracy czy wynagradzania) sytuacji, w których może zostać potrącone lub obniżone wynagrodzenie. Bezwzględnie powinien być również egzekwowany obowiązek udzielania przez pracodawcę urlopu, gdy nie udziela on przysługującego pracownikowi urlopu wypoczynkowego lub bezpodstawnie obniża wymiar tego urlopu. Nie można bowiem odmawiać podwładnym prawa do należnego urlopu, oczywiście kwestia terminu jego udzielenia czy długości trwania pozostaje w ramach wewnętrznych regulacji i ustaleń firm. Dobrze byłoby zatem, aby na tym polu nie dochodziło do przypadkowości i nierównego traktowania wszystkich pracowników. Zdecydowanie do obowiązków menedżerów należy to, aby procedura przyznawania urlopów była przejrzysta i nie różnicująca poszczególnych pracowników. Dlatego tak ważne jest wczesne planowanie urlopów, aby potem nie występowały problemy w ich udzielaniu. Zupełnie oddzielną kwestią pozostaje możliwość odwoływania pracowników z urlopu czy wymóg (często niestety niepisany i niezgodny z prawem) pozostawiania pracowników w kontakcie z firmą w czasie dni wolnych (czyli pod telefonem, z dostępem do poczty elektronicznej). Takie zachowanie nie powinno mieć miejsca (wyjątkami są oczywiście sytuacje bardzo nagle i losowe czy praca na wysoce specjalistycznych i jednoosobowych pozycjach), i to właśnie od menedżera zależy prawidłowe postępowanie w tym zakresie.

Pracodawca podlega również karze grzywny (1000–300 000 zł), gdy²⁷⁴⁾:

- nie wydaje pracownikowi świadectwa pracy,
- wbrew obowiązkowi nie wykonuje podlegającego wykonaniu orzeczenia sądu pracy lub ugody zawartej przed komisją pojednawczą lub sądem pracy,
- nie przestrzega przepisów lub zasad bezpieczeństwa i higieny pracy,

²⁷⁴⁾ Art. 282, k.p.

- wbrew obowiązkowi nie zawiadamia właściwego okręgowego inspektora pracy, prokuratora lub innego właściwego organu o śmiertelnym, ciężkim lub zbiorowym wypadku przy pracy oraz o każdym innym wypadku, który wywołał wymienione skutki, mającym związek z pracą, jeżeli może być uznany za wypadek przy pracy, nie zgłasza choroby zawodowej albo podejrzenia o taką chorobę, nie ujawnia wypadku przy pracy lub choroby zawodowej, albo przedstawia niezgodne z prawdą informacje, dowody lub dokumenty dotyczące takich wypadków i chorób,
- nie wykonuje w wyznaczonym terminie podlegającego wykonaniu nakazu organu Państwowej Inspekcji Pracy,
- utrudnia działalność organu Państwowej Inspekcji Pracy, w szczególności uniemożliwia prowadzenie wizytacji zakładu pracy lub nie udziela informacji niezbędnych do wykonywania jej zadań,
- bez zezwolenia właściwego inspektora pracy dopuszcza do wykonywania pracy lub innych zajęć zarobkowych przez dziecko mimo przez nie 16. roku życia,
- wbrew obowiązkowi nie zapewnia tego, aby budowa lub przebudowa obiektu budowlanego lub jego części, w których przewiduje się pomieszczenia pracy, była wykonywana na podstawie projektów uwzględniających wymagania bezpieczeństwa i higieny pracy,
- wbrew obowiązkowi wyposaża stanowiska pracy w maszyny i inne urządzenia techniczne, które nie spełniają wymagań dotyczących oceny zgodności,
- wbrew obowiązkowi dostarcza pracownikowi środki ochrony indywidualnej, które nie spełniają wymagań dotyczących oceny zgodności,
- wbrew obowiązkowi stosuje materiały i procesy technologiczne bez uprzedniego ustalenia stopnia ich szkodliwości dla zdrowia pracowników i bez podjęcia odpowiednich środków profilaktycznych; substancje chemiczne i ich mieszaniny nieoznakowane w sposób widoczny i umożliwiający ich identyfikację; substancje niebezpieczne, mieszaniny niebezpieczne, substancje stwarzające zagrożenie lub mieszaniny stwarzające zagrożenie nieposiadające kart charakterystyki, a także opakowań zabezpieczających przed ich szkodliwym działaniem, pożarem lub wybuchem.

Przedstawiony powyżej katalog czynności z obszaru prawa pracy, za które odpowiedzialność ponosi pracodawca jest dość szeroki i doskonale widać tutaj, jak niezbędne jest posiadanie właściwych tego typu procedur w firmach. Trudne do wyobrażenia jest bowiem, aby menedżer wyższego szczebla pilnował w przedsiębiorstwie zatrudniającym kilka, a nawet kilkanaście tysięcy pracowników terminu wystawienia świadectwa odchodzącej na przykład na emeryturę osobie.

Bezdiskusyjną jest kwestia odpowiedzialności pracodawcy za przestrzeganie prawa pracy, aby móc jednak faktycznie mówić o skutecznym jego egzekwowaniu, musi być jasno ustalony krąg osób zobligowanych do przestrzegania poszczególnych czynności w firmie. Wówczas nie będzie problemem znalezienie tej osoby czy grupy osób bezpośrednio odpowiadających za zaniedbania w danym obszarze.

4.2. ODPOWIEDZIALNOŚĆ Z KODEKSU SPÓŁEK HANDLOWYCH

W ustawie z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych²⁷⁵⁾ również zawarto przepisy dotyczące ponoszenia odpowiedzialności przez menedżerów za swoje działania. W przypadku spółek kapitałowych art. 17 niniejszej ustawy wprost wskazuje, że w przypadku czynności prawnej dokonywanej przez spółkę wymagana jest uchwała wspólników, walnego zgromadzenia lub rady nadzorczej. Oznacza to, że dokonanie takiej czynności bez podjęcia wskazanej uchwały jest nieważne. Należy jednak zaznaczyć, że czynność prawna dokonana bez zgody właściwego organu spółki, wymaganej wyłącznie przez umowę spółki lub statut, pozostaje ważna, nie wyklucza to jednak odpowiedzialności członków zarządu wobec spółki z tytułu naruszenia umowy spółki bądź statutu.

W art. 198 zawarto przepis mówiący o tym, że wspólnik spółki, który wbrew przepisom prawa bądź postanowieniom umowy spółki otrzymał wypłatę, jest zobowiązany do jej zwrotu. Jeżeli zatem wystąpiła taka sytuacja to zgodnie z tym przepisem członkowie organów spółki (np. zarząd), którzy ponoszą odpowiedzialność za taką wypłatę, odpowiadają za jej zwrot spółce solidarnie z osobą otrzymującą taką wypłatę. Wspólnikom spółek powinno zależeć na wyegzekwowaniu zwrotu takiej wypłaty bądź to od osoby ją otrzymującej lub osób odpowiedzialnych za jej wypłatę, gdy bowiem nie uda się jej jednak uzyskać, to oni odpowiadać będą za nią w stosunku do posiadanych udziałów. Ponadto, jeżeli nie uda się ściągnąć całości wypłaconej a nieuprawnionej wypłaty od poszczególnych wspólników, to pozostała część rozdziela się między pozostałych wspólników również w stosunku do udziałów.

Zgodnie z art. 201, to zarząd prowadzi sprawy spółki (czyli wszystkich sądowych i pozasądowych spraw) i reprezentuje spółkę. Prawa do reprezentowania spółki nie można ograniczyć ze skutkiem prawnym wobec osób trzecich. Przy czym w jego skład może wejść zarówno tylko jedna osoba, jak i więcej osób. Decydują o tym wspólnicy spółki. Tak więc w przypadku zarządu wieloosobowego sposób

²⁷⁵⁾ DzU 2000, nr 94, poz. 1037, z późn. zm.

reprezentowania określa umowa spółki, a jeżeli nie zawiera ona żadnych postanowień w tym przedmiocie, to do składania oświadczeń w imieniu spółki wymagane jest współdziałanie dwóch członków zarządu albo jednego członka zarządu łącznie z prokurentem. Dodatkowo, jeżeli zarząd firmy jest wieloosobowy (a w umowie spółki nie zawarto innych regulacji), wzajemne stosunki poszczególnych członków zarządu są regulowane następującymi przepisami:

- każdy członek zarządu ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki,
- każdy członek zarządu może prowadzić bez uprzedniej uchwały zarządu sprawy, które nie przekraczają zakresu zwykłych czynności spółki,
- wymagana jest uprzednia uchwała zarządu w przypadku, kiedy przed załatwieniem sprawy opisanej powyżej choćby jeden z pozostałych członków zarządu sprzeciwi się jej przeprowadzeniu lub jeżeli sprawa przekracza zakres zwykłych czynności spółki,
- uchwały zarządu mogą być powzięte, jeżeli wszyscy członkowie zostali prawidłowo zawiadomieni o posiedzeniu zarządu, i co ważne uchwały zarządu zapadają bezwzględną większością głosów,
- powołanie prokurenta wymaga zgody wszystkich członków zarządu,
- odwołanie prokury może być poczynione przez każdego członka zarządu.

Przepisy prawne dopuszczają odwołanie członka zarządu w każdym momencie (chyba, że zostało takie prawo ograniczone w danej umowie spółki) poprzez uchwałę wspólników (art. 203). W takiej sytuacji jednakże odwołany członek zarządu zachowuje możliwość roszczeń ze stosunku pracy lub innego stosunku prawnego, który dotyczy pełnienia tej funkcji wobec takiej spółki. Pomimo odwołania członka zarządu przez wspólników, uprawniony i zobowiązany jest on do złożenia wyjaśnień w toku przygotowania sprawozdania zarządu z działalności spółki i sprawozdania finansowego, które obejmują okres pełnienia przez niego funkcji członka zarządu, a także do udziału w zgromadzeniu wspólników zatwierdzającym takie sprawozdania. Oczywiście akt odwołania może zawierać inne postanowienia w tym zakresie (czyli częste w praktyce nagłe zwolnienia z maksymalnie krótkim czasem przekazania stanowiska i oddania narzędzi pracy, np. spakowanie i opuszczenie biura w ciągu 10 minut). Wówczas odwołany członek zarządu nie uczestniczy w przygotowaniu takich sprawozdań.

Art. 209 przyznaje członkowi zarządu prawo wstrzymania się od udziału w rozstrzyganiu spraw w sytuacji, gdy dochodzi do sprzeczności interesów spółki z interesami takiego członka zarządu, jego współmałżonka, krewnych i powinowatych do drugiego stopnia oraz osób, z którymi jest powiązany osobiście. Ponadto członek zarządu może wówczas żądać zaznaczenia takiej okoliczności w protokole sporządzanym z posiedzenia zarządu firmy.

Bardzo ważny, zwłaszcza w dzisiejszych czasach, kiedy wiele osób pracuje na więcej niż jednym etacie (lub prowadzi dodatkową działalność gospodarczą czy jest związana inną formą umowy), jest artykuł 211 k.s.h. Zgodnie z nim członek zarządu nie może bez zgody spółki zajmować się interesami konkurencyjnymi ani też uczestniczyć w spółce konkurencyjnej jako wspólnik spółki cywilnej, spółki osobowej lub jako członek organu spółki kapitałowej bądź uczestniczyć w innej konkurencyjnej formie działalności prawnej jako członek organu. Przy czym zakaz ten obejmuje również udział w konkurencyjnej spółce kapitałowej w przypadku posiadania przez członka zarządu co najmniej 10% udziałów lub akcji tej spółki albo prawa do powołania co najmniej jednego członka zarządu. Oczywiście członek zarządu może wystąpić do organu uprawnionego do powołania zarządu w danej formie o wyrażenie takiej zgody.

Kodeks spółek handlowych daje zarządowi prawo odmówienia wspólnikowi udzielenia wyjaśnień oraz udostępnienia do wglądu ksiąg i dokumentów spółki, w sytuacji kiedy istnieje uzasadniona obawa dotycząca tego, że wspólnik wykorzysta je w celach sprzecznych z interesem spółki i przez to wyrządzi spółce znaczną szkodę (art. 212). Wspólnik może rzecz jasna żądać rozstrzygnięcia takiej sprawy poprzez podjęcie uchwały wspólników (czas na jej powzięcie przez zarząd to maksymalnie 30 dni od dnia zgłoszenia takiego żądania).

Menedżerowie, którzy aspirują do funkcji zarządczych w spółkach kapitałowych lub zajmują wysokie w niej inne stanowiska muszą posiadać wiedzę na tego, że zgodnie z art. 214 członek zarządu, prokurent, likwidator, kierownik oddziału lub zakładu oraz zatrudniony w spółce główny księgowy, radca prawny lub adwokat nie może być jednocześnie członkiem rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej.

Z kolei zgodnie z art. 291 w sytuacji, gdy członkowie zarządu umyślnie lub przez niedbalstwo podali fałszywe dane w oświadczeniu o wniesieniu przez wszystkich wspólników spółki wkładów w całości przy zgłoszeniu spółki przy rejestracji (art. 167 § 1 pkt 2) lub mówiącym o tym, że wkłady na podwyższony kapitał zakładowy zostały w całości wniesione (art. 262 § 2 pkt 3), odpowiadają wobec wierzycieli spółki solidarnie ze spółką przez trzy lata od dnia zarejestrowania spółki lub zarejestrowania podwyższenia kapitału zakładowego. Z kolei art. 293 wskazuje, że członek zarządu, rady nadzorczej, komisji rewizyjnej oraz likwidator odpowiada wobec spółki za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami umowy spółki, chyba że nie ponosi winy. Co więcej, członek zarządu, rady nadzorczej, komisji rewizyjnej oraz likwidator powinien przy wykonywaniu swoich obowiązków dołożyć staranności wynikającej z zawodowego charakteru swojej działalności. Dodatkowo jeżeli taką szkodę, wyrządziło kilka osób wspólnie, odpowiadają za szkodę solidarnie. Poszczególnym wspólnikom na mocy art. 295 przysługuje także prawo samodzielnego wniesienia pozwu o naprawienie

szkody wyrządzonej spółce przez członków zarządu, jeżeli spółka jak sama nie wytoczy powództwa w tym zakresie. Przy tym bardzo ważny wydaje się art. 296, według którego w przypadku wytoczenia powództwa przez wspólnika na podstawie art. 295 oraz w razie upadłości spółki osoby obowiązane do naprawienia szkody nie mogą powoływać się na uchwałę wspólników udzielającą im absolutorium ani na dokonane przez spółkę zrzeczenia się roszczeń o odszkodowanie.

Art. 299 dotyczy solidarnej odpowiedzialności członków zarządu, w sytuacji gdy egzekucja przeciwko spółce okaże się bezskuteczna. Ustawodawca w ramach tego artykułu wprowadził pewną zmianę, która obowiązuje od 1 stycznia 2016 roku. Zgodnie z nią członek zarządu może uwolnić się od powyższej odpowiedzialności, jeżeli wykaże, że we właściwym czasie został zgłoszony wniosek o ogłoszenie upadłości lub w tym samym czasie wydano postanowienie o otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego albo o zatwierdzeniu układu w postępowaniu w przedmiocie zatwierdzenia układu, albo że niezgłoszenie wniosku o ogłoszenie upadłości nastąpiło nie z jego winy, albo że pomimo niezgłoszenia wniosku o ogłoszenie upadłości oraz niewydania postanowienia o otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego lub niezatwierdzenia układu w postępowaniu w przedmiocie zatwierdzenia układu wierzyciel nie poniósł szkody. Jak widać, wykaz przypadków, na podstawie których członek zarządu może uniknąć odpowiedzialności, jest dość obszerny i powinien być doskonale znany każdemu top-menedżerowi.

Dodatkowo zgodnie z art. 350 akcjonariusze, którzy wbrew przepisom prawa albo postanowieniom statutu otrzymali jakiegokolwiek świadczenia od spółki (np. wynagrodzenie), obowiązani są do ich zwrotu. Przy czym jedyny wyjątek stanowi przypadek otrzymania przez akcjonariusza w dobrej wierze udziału w zysku. W sytuacji, kiedy akcjonariusze otrzymali niezgodnie z obowiązującymi przepisami wymienione powyżej świadczenie, członkowie zarządu bądź rady nadzorczej, którzy ponoszą odpowiedzialność za dokonanie nienależnych świadczeń, odpowiadają za ich zwrot solidarnie z odbiorcą świadczenia. Stąd tak ważna jest dbałość zarządzających firmami, aby do takich sytuacji nie dochodziło, ustawodawca jasno określił bowiem ich obszar odpowiedzialności.

Walne zgromadzenie akcjonariuszy, które jest zwoływane w spółkach kapitałowych, ma prawo oczekiwać od zarządu firmy przedstawienia informacji dotyczących spółki, w przypadku jeśli jest to uzasadnione dla oceny sprawy objętej porządkiem obrad (art. 428 k.s.h.). Co ciekawe, zgodnie z tym artykułem zarząd może odmówić udzielenia informacji, jeżeli mogłoby to wyrządzić szkodę spółce, spółce z nią powiązanej albo spółce lub spółdzielni zależnej przede wszystkim poprzez ujawnienie tajemnic technicznych, handlowych bądź organizacyjnych przedsiębiorstwa. Przepis wyjątkowo nieprecyzyjny, którego interpretacja nie jest oczywista, może następcza

wielu problemów dla top-menedżerów. Skąd bowiem mają oni mieć pewność, czy któryś z akcjonariuszy nie będzie oczekiwał informacji z zamiarem wykorzystania ich ze szkodą dla spółki? Podobny problem dotyczy tego dlaczego taki menedżer ma podejrzewać akcjonariuszy o celowe działanie na niekorzyść firmy. Pomijamy tu oczywiście przypadki procesów wrogiego przejęcia podmiotów gospodarczych, w których różne grupy akcjonariuszy toczą walkę o dominację w firmie.

Wspomniany artykuł daje prawo członkowi zarządu odmowy udzielenia informacji, jeżeli udzielenie informacji mogłoby stanowić podstawę jego odpowiedzialności karnej, cywilnoprawnej bądź administracyjnej. Tu też powstaje pytanie o to, czy taki zapis nie pozwala na nadużywanie odmowy udzielania informacji przez menedżerów. Mogą oni przecież często wytłumaczyć się obawą przed poniesieniem określonej odpowiedzialności karnej.

Kodeks spółek handlowych daje również możliwość akcjonariuszowi, któremu odmówiono żądanej informacji podczas walnego zgromadzenia (ważne jest tylko, aby zgłosił sprzeciw do protokołu), złożenia wniosku do sądu rejestrowego o zobowiązanie zarządu firmy do udzielania požądanej przez niego informacji (art. 429).

Bardzo istotny jest art. 483 k.s.h. mówiący o tym, że członek zarządu (podobnie jak członek rady nadzorczej czy likwidator firmy) odpowiada wobec spółki za szkodę wyrządzoną działaniem bądź zaniechaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami statutu spółki, chyba że nie ponosi on za to winy. Dodatkowo takie osoby, czyli przede wszystkim zarządzający firmą powinni przy wykonywaniu swoich obowiązków dołożyć wszelkiej staranności, która wynika z zawodowego charakteru ich działalności.

Ważne jest również skazanie odpowiedzialności w art. 484 za współdziałanie w wydaniu przez spółkę bezpośrednio lub za pośrednictwem osób trzecich akcji, obligacji bądź innych tytułów uczestnictwa w zyskach albo podziale majątku. Według tego przepisu menedżer, który był w taki proces zaangażowany oraz zamieścił w ogłoszeniach lub zapisach fałszywe dane lub w inny sposób dane te rozpowszechniał albo, podając dane o stanie majątkowym spółki, zataił okoliczności, które powinny być ujawnione zgodnie z obowiązującymi przepisami, wówczas staje się zobowiązany do naprawienia szkody powstałej wskutek takiego działania. W przypadku wyrządzenia takiej szkody wspólnie przez kilka osób wszystkie one odpowiadają solidarnie w tym zakresie.

W kodeksie spółek handlowych zawarto również przepisy karne, które mogą znaleźć zastosowanie w przypadku niezgodnego z prawem wykonywania obowiązków przez menedżerów. Tym samym zgodnie z art. 586 osoba, które pełni funkcję członka zarządu spółki albo jej likwidatora i nie zgłasza wniosku o upadłość spółki handlowej pomimo powstania warunków uzasadniających na podstawie przepisów upadłość spółki, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.

Art. 587 wskazuje na to, że osoba wykonująca obowiązki wynikające z powstawania spółek, ich łączenia, podziału czy przekształcania ogłasza przy tym dane nieprawdziwe albo przedstawia je organom spółki, władzom państwowym lub osobie powołanej do rewizji, to podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2. W przypadku jednak kiedy taka osoba działa nieumyślnie to podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności lub pozbawienia wolności do roku.

Członek zarządu (lub likwidator spółki) w sytuacji, kiedy dopuszcza do nabycia przez spółkę handlową własnych udziałów lub akcji albo do brania ich w zastaw, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do 6 miesięcy (art. 588). Z kolei zgodnie z art. 589 członek zarządu (lub likwidator) spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, dopuszczający do wydania przez spółkę dokumentów imiennych, na okaziciela lub dokumentów na zlecenie na udziały lub prawa do zysków w spółce, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do 6 miesięcy.

Ustawodawca uregulował również odpowiedzialność osób za umożliwienie bezprawnego głosowania na walnym zgromadzeniu lub bezprawnym wykonywaniu praw mniejszości (art. 590).

Jeżeli bowiem dana osoba:

- wystawia fałszywe zaświadczenie o złożeniu dokumentu akcji uprawniającej do głosowania,
- użycza innemu pracownikowi dokumentu akcji, która nie uprawnia jej właściciela do głosowania,
- wystawia fałszywe zaświadczenie o prawie uczestnictwa w walnym zgromadzeniu spółki publicznej,
- przekazuje lub udostępnia fałszywy wykaz akcjonariuszy uprawnionych do uczestnictwa w walnym zgromadzeniu spółki publicznej,

podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.

Jeśli zaś osoba przy głosowaniu na walnym zgromadzeniu lub wykonywaniu praw mniejszości posługuje się (art. 591):

- fałszywym zaświadczeniem o złożeniu dokumentu akcji uprawniającej do głosowania,
- cudzym dokumentem akcji bez zgody właściciela,
- cudzym dokumentem akcji, która nie uprawnia jej właściciela do głosowania,
- fałszywym zaświadczeniem o prawie uczestnictwa w walnym zgromadzeniu spółki publicznej,
- fałszywymi instrukcjami do głosowania na walnym zgromadzeniu spółki publicznej,

także podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku. Z kolei, zgodnie z art. 592, członek zarządu dopuszczający do wydania dokumentów akcji niedostatecznie opłaconych przed zarejestrowaniem spółki lub w przypadku podwyższenia kapitału zakładowego przed zarejestrowaniem podwyższenia, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.

Ponadto każdy członek zarządu spółki handlowej, który wbrew obowiązкови dopuszcza do tego, że zarząd nie wykonuje takich czynności jak (art. 594):

- składanie sądowi rejestrowemu listy wspólników,
- prowadzenie księgi udziałów albo nieprowadzenie księgi akcyjnej zgodnie obowiązującymi przepisami,
- niezwoływanie zgromadzenia wspólników albo walnego zgromadzenia,
- odmawianie wyjaśnień osobie powołanej do rewizji lub niedopuszczanie jej do pełnienia obowiązków,
- nieprzedstawianie sądowi rejestrowemu wniosku o wyznaczenie biegłych rewidentów,
- nieogłaszanie wzmianki o złożeniu opinii przez biegłego rewidenta w sądzie rejestrowym,

podlega grzywnie do 20 000 złotych. Dodatkowo, jeżeli członek zarządu dopuszcza do sytuacji, w której spółka przez czas dłuższy niż trzy miesiące wbrew prawu lub umowie pozostaje bez rady nadzorczej w należywym składzie, podlega grzywnie w tej samej wysokości, czyli maksymalnie do 20 000 zł. Taka kara jest nakładana przez sąd rejestrowy. Członek zarządu spółki kapitałowej, w sytuacji kiedy dopuszcza, że pisma, zamówienia handlowe oraz informacje na stronie internetowej podmiotu nie zawierają takich elementów jak oznaczenie firmy, jej adresu, siedziby sądu rejestrowego i numeru, na podstawie którego spółka jest wpisana do rejestru, numeru identyfikacji podatkowej czy wysokości kapitału zakładowego, podlega grzywnie do 5000 złotych (art. 595).

Warto również przytoczyć niektóre orzeczenia Sądu Najwyższego, które bezpośrednio nawiązują do odpowiedzialności członków zarządu w spółkach. Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 24 lipca 2014 roku (II CSK 627/13) orzekł, że przy podejmowaniu decyzji dotyczących prowadzenia spraw spółki dany członek zarządu powinien kierować się wyłącznie jej interesem, a ewentualne zawinione działania dokonane z przekroczeniem granic ryzyka gospodarczego są sprzeczne z interesem spółki i jako naruszające ogólny nakaz określony w art. 201 kodeksu spółek handlowych (czyli prowadzenie spraw spółki i jej reprezentowanie) uzasadniają odpowiedzialność członka zarządu na podstawie art. 293 § 1 k.s.h.

Zdaniem Sądu Najwyższego dominujący w doktrynie pogląd wiąże odpowiedzialność członka zarządu ze stosunkiem zobowiązaniowym łączącym

go ze spółką, a zatem nadaje jej charakter zbliżonego do odpowiedzialności *ex contractu*, w związku z czym jest to odpowiedzialność z tytułu nienależytego wykonania zobowiązania polegającego na prowadzeniu spraw spółki²⁷⁶). Przy czym samo naruszenie obowiązku staranności przy wykonywaniu obowiązków nie stanowi samodzielnej podstawy odpowiedzialności członka zarządu, działanie wyrządzające spółce szkodę musi być bowiem sprzeczne z prawem rozumianym jako prawo powszechnie obowiązujące (bądź postanowieniami umowy danej spółki). Dodatkowo ustawodawca określił zakres obowiązków członków zarządu wobec spółki, dlatego też ich odpowiedzialność jest oparta na zasadzie winy, a należyta staranność wynikająca z zawodowego charakteru działalności członka zarządu stanowi miernik oceny jego zachowania. Jednakże z uwagi na domniemanie winy, to na członku zarządu spoczywa ciężar wykazania, że określonej winy nie można mu przypisać. Takie właśnie wykazanie, dowodzące zachowania miernika należytej staranności eliminuje winę nieumyślną i tym samym zwalnia zarządzającego od odpowiedzialności.

To orzeczenie Sądu Najwyższego zmieniło dotychczasową praktykę sądów orzekających w sprawach z zakresu odpowiedzialności członków zarządów spółek²⁷⁷). W przeszłości bowiem Sąd Najwyższy wyrokiem z dnia 9 lutego 2006 roku (V CSK 128/05) wydał korzystną dla menedżerów interpretację, w której wskazał, że ustalenie bezprawności działania określonego członka zarządu nie może ograniczać się jedynie do ogólnikowego stwierdzenia na temat tego, iż takie działanie lub zaniechanie działania było sprzeczne z prawem lub umową spółki. Powinno ono zaś wskazywać (z powołaniem się na właściwe przepisy), na czym polegała sprzeczność zachowania członka zarządu z oznaczonym przepisem prawa lub postanowieniem umowy. Nie można od razu również stwierdzać, że uchybienie obowiązkowi staranności wynikającej z zawodowego charakteru działalności członka zarządu jest podstawą do utożsamiania go z działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami umowy spółki. Do pociągnięcia menedżera z odpowiedzialności wobec spółki konieczne jest stwierdzenie naruszenia innego przepisu prawa lub postanowienia umowy spółki. Podobną interpretację wydał jeszcze Sąd Apelacyjny w Warszawie z dnia 18 sierpnia 2011 roku (I ACa 54/11), gdzie stwierdził, że menedżerowie nie mogą odpowiadać wyłącznie za naruszenie tylko art. 201. k.s.h. (co oznacza, że nie może być to samodzielna podstawa roszczenia odszkodowawczego wobec nich). Możliwość pociągnięcia menedżera do odpowiedzialności odszkodowawczej, będzie zachodziła

²⁷⁶) Wyrok Sądu Najwyższego, II CSK 627/13, 24 lipca 2014 r.

²⁷⁷) T. Szarek, *Członek zarządu odpowiada wobec spółki także za przekroczenie granic ryzyka biznesowego*, „Spółka i Prawo”, 15 marca 2015 r., <http://www.spolkaiprawo.pl/odpowiedzialny-zarzad/czlonек-zarzadu-odpowiada-wobec-spolki-takze-za-przekroczenie-granic-ryzyka-biznesowego/> dostęp (15.11.2015).

dopiero wówczas, gdy naruszy on obowiązki wynikające ze szczegółowych regulacji (np. z innych przepisów prawnych, umowie spółki czy wewnętrznych regulaminów, które obowiązują w danej spółce). Dlatego też tak ogromne znaczenie dla menedżerów może mieć przywołany tu wyrok Sądu Najwyższego z 24 lipca 2014 roku. Zgodnie z nim bowiem członek zarządu przy podejmowaniu decyzji dotyczących prowadzenia spraw spółki powinien kierować się wyłącznie jej interesem, gdyż zawinione działania dokonane z przekroczeniem granic ryzyka gospodarczego są sprzeczne z interesem spółki²⁷⁸⁾. Dlatego też sądy, które będą rozpatrywać sprawy z zakresu odpowiedzialności menadżerów za szkody wyrządzone spółce, oceniać będą nie zgodność podejmowanych działań przez członków zarządu z prawem lub umową spółki, a biznesowe uzasadnienie i trafność podjęcia określonych decyzji.

Sąd Najwyższy w wyroku z dnia z 15 maja 2014 roku (II CSK 446/13) orzekł natomiast, że uzasadnieniem zwolnienia członka zarządu z odpowiedzialności na mocy art. 299 jest tylko taka sytuacja faktyczna, która rzeczywiście i obiektywnie uniemożliwia uczestniczenie w czynnościach zarządzania sprawami spółki²⁷⁹⁾. Zdaniem Sądu Najwyższego, na odpowiedzialność członka zarządu nie ma wpływu umowa łącząca członków zarządu co do sposobu kierowania sprawami spółki czy wewnętrznego podziału czynności między nimi. Taka umowa jest bowiem tylko aktem obowiązującym wewnątrz danej firmy, dlatego też nie może modyfikować oraz zmieniać odpowiedzialności odszkodowawczej członka zarządu (wynikającej z art. 299 k.s.h.) Co więcej, z ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze (art. 20 ust. 2 pkt 2) literalnie wynika, że wniosek o ogłoszenie upadłości może złożyć zawsze każdy członek zarządu. Dlatego też menedżerowie nie mogą się tłumaczyć brakiem wiedzy o aktualnej kondycji finansowej spółki, wynikającej chociażby z braku podziału kompetencji i zadań²⁸⁰⁾ bądź doświadczenia w prowadzeniu spraw firmy. Takie kwestie, zdaniem Sądu Najwyższego, pozostają obojętne wobec oceny braku winy członka zarządu²⁸¹⁾. Podobnie zresztą jak świadome czy dobrowolne oddanie faktycznego zarządzania firmą osobie spoza zarządu nie może zwalniać danego członka zarządu z jego obowiązków wynikających z pełnienia funkcji w tym organie, a tym bardziej od odpowiedzialności za ich niedopełnienie.

²⁷⁸⁾ T. Szarek, *Członek zarządu odpowiada wobec spółki także za przekroczenie granic ryzyka biznesowego*, „Spółka i Prawo”, 15 marca 2015 r., <http://www.spolkaiprawo.pl/odpowiedzialny-zaradz/czlonek-zarządu-odpowiada-wobec-spolki-takze-za-przekroczenie-granic-ryzyka-biznesowego/> (15.11.2015).

²⁷⁹⁾ *Zwolnienie członka zarządu od odpowiedzialności*, „Rzeczpospolita”, 17 kwietnia 2015 r., <http://www4.rp.pl/artykul/1194203-Zwolnienie-czlonka-zarządu-od-odpowiedzialnosci.html> (15.11.2015).

²⁸⁰⁾ Zob. wyrok SN z 18 stycznia 2001 r., V CKN 186/00; wyrok SN z 9 grudnia 2010 r., III CSK 46/10; wyrok SA w Łodzi z 27 stycznia 2012 r., I ACA 462/11.

²⁸¹⁾ Por. wyrok SN z 2 grudnia 2010 r., II UK 146/10.

4.3. ODPOWIEDZIALNOŚĆ Z USTAWY O RACHUNKOWOŚCI

Ustawa o rachunkowości²⁸²⁾ z 29 września 1994 roku określa zasady rachunkowości, tryb badania sprawozdań finansowych przez biegłych rewidentów oraz zasady wykonywania działalności w zakresie usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych.

Przy czym rachunkowość jednostki obejmuje:

- 1) przyjęte zasady (politykę) rachunkowości,
- 2) prowadzenie, na podstawie dowodów księgowych, ksiąg rachunkowych, ujmujących zapisy zdarzeń w porządku chronologicznym i systematycznym,
- 3) okresowe ustalanie lub sprawdzanie drogą inwentaryzacji rzeczywistego stanu aktywów i pasywów,
- 4) wycenę aktywów i pasywów oraz ustalanie wyniku finansowego,
- 5) sporządzanie sprawozdań finansowych,
- 6) gromadzenie i przechowywanie dowodów księgowych oraz pozostałej dokumentacji przewidzianej ustawą,
- 7) poddanie badaniu, składanie do właściwego rejestru sądowego, udostępnianie i ogłaszanie sprawozdań finansowych w przypadkach przewidzianych ustawą.

Na podstawie niniejszej ustawy z dniem 1 stycznia 2016 roku nastąpiła zmiana definicji kierownika jednostki według nowelizacji jest nim członek zarządu lub innego organu zarządzającego, a jeżeli organ jest wieloosobowy – członkowie tego organu, z wyłączeniem pełnomocników ustanowionych przez daną jednostkę. W przypadku spółki jawnej i spółki cywilnej za kierownika jednostki uważa się wspólników prowadzących sprawę spółki, w przypadku spółki partnerskiej – wspólników prowadzących sprawę spółki albo zarząd, a w odniesieniu do spółki komandytowej i spółki komandytowo-akcyjnej – komplementariuszy prowadzących sprawę spółki. W przypadku osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą za kierownika jednostki uważa się tę samą osobę (podobnie jak w przypadku osób wykonujących wolne zawody). Za kierownika jednostki uważa się również likwidatora, a także syndyka lub zarządcę ustanowionego w postępowaniu restrukturyzacyjnym.

Według art. 4 firmy zobligowane są do stosowania przyjętych uprzednio zasad (polityki) rachunkowości, a także do rzetelnego i jasnego przedstawiania sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego przedsiębiorstwa. W celu złożenia takiego sprawozdania firma zobowiązana jest do przedstawiania wszelkich dodatkowych informacji niezbędnych do spełnienia tego obowiązku w informacji dodatkowej. Jeśli w wyjątkowych przypadkach stosowanie określonego przepisu ustawy nie pozwoliłoby natomiast na rzetelne i jasne przedstawienie sytuacji

²⁸²⁾ DzU 1994, nr 121, poz. 591, z późn. zm.

majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego, to firma może nie stosować tego przepisu, ale w informacji dodatkowej ma uzasadnić przyczyny niezastosowania się do niego oraz określić wpływ, jaki niezastosowanie przepisu wywrzeć może na obraz sytuacji majątkowej i finansowej oraz wynik finansowy jednostki. Bardzo ważne jest, aby zdarzenia (a w nich operacje gospodarcze) ujmowane były w księgach rachunkowych i wykazywane w sprawozdaniu finansowym zgodnie z ich treścią ekonomiczną. Nie ulega zatem wątpliwości, że główną osobą odpowiedzialną za takie wyżej wymienione działania jest kierownik jednostki. Znajduje to zresztą potwierdzenie w ustawie. Według art. 4. kierownik jednostki ponosi bowiem odpowiedzialność za wykonywanie obowiązków w zakresie rachunkowości określonych ustawą, w tym także z tytułu nadzoru (łącznie z tym przypadkiem, w którym określone obowiązki w zakresie rachunkowości, z wyłączeniem odpowiedzialności za przeprowadzenie inwentaryzacji w formie spisu z natury, zostają powierzone innej osobie lub przedsiębiorcy. Trzeba pamiętać, że przyjęcie odpowiedzialności przez inną osobę lub przedsiębiorcę musi być stwierdzone w formie pisemnej. Co więcej, jeżeli kierownikiem jednostki jest organ wieloosobowy, a dodatkowo nie została wskazana osoba odpowiedzialna, to odpowiedzialność w zakresie prowadzonej rachunkowości ponoszą wszyscy członkowie tego organu.

Według art. 4a kierownik jednostki, a także członkowie rady nadzorczej bądź innego organu nadzorującego jednostki są zobowiązani do zapewnienia, aby sprawozdanie finansowe, skonsolidowane sprawozdanie finansowe, sprawozdanie z działalności oraz sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej spełniały wymagania przewidziane w ustawie. W tym aspekcie wymienione powyżej podmioty odpowiadają solidarnie wobec spółki za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem stanowiącym naruszenie takiego obowiązku.

Istotne jest, aby przyjęte zasady (polityka) rachunkowości stosowane były w sposób ciągły, m.in. poprzez dokonywanie w kolejnych latach obrotowych jednakowego grupowania operacji gospodarczych, wyceny aktywów i pasywów, w tym także dokonywania odpisów amortyzacyjnych lub umorzeniowych, ustalania wyniku finansowego i sporządzania sprawozdań finansowych tak, aby możliwe było porównywanie zmian poszczególnych danych w czasie. Ponadto wykazywane w księgach rachunkowych na dzień ich zamknięcia stany aktywów i pasywów, ujmowane muszą być w tej samej wysokości, w otwartych na następny rok obrotowy księgach rachunkowych. Dodatkowo przy stosowaniu przyjętych zasad (polityki) rachunkowości zakłada się, że jednostka będzie kontynuowała w dającej się przewidzieć przyszłości działalność w niezmnieszonej istotnie zakresie, a więc bez postawienia jej w stan likwidacji lub upadłości. Oczywiście nie przyjmuje się takiego założenia w przypadku, kiedy spółka faktycznie ma bardzo poważne problemy

finansowe i grozi jej upadłość. Dlatego też to zadaniem kierownika jednostki przy ustalaniu zdolności firmy do kontynuowania działalności jest uwzględnianie wszystkich tych informacji, które są dostępne na dzień sporządzenia sprawozdania finansowego, a dotyczą dającej się przewidzieć przyszłości (przy czym obejmującej okres nie krótszy niż jeden rok od dnia bilansowego).

Zgodnie z art. 10 firma powinna posiadać dokumentację opisującą w języku polskim przyjęte przez nią zasady (politykę) rachunkowości, ustalone w formie pisemnej i na bieżąco aktualizowane przez kierownika jednostki. Powyższa dokumentacja dotyczy:

- 1) określenia roku obrotowego i wchodzących w jego skład okresów sprawozdawczych,
- 2) metod wyceny aktywów i pasywów oraz ustalania wyniku finansowego,
- 3) sposobu prowadzenia ksiąg rachunkowych, a w tym przede wszystkim:
 - a) zakładowego planu kont, ustalającego wykaz kont księgi głównej, przyjęte zasady klasyfikacji zdarzeń, zasady prowadzenia kont ksiąg pomocniczych oraz ich powiązania z kontami księgi głównej;
 - b) wykazu ksiąg rachunkowych, a przy prowadzeniu ksiąg rachunkowych przy użyciu komputera – wykazu zbiorów danych tworzących księgi rachunkowe na informatycznych nośnikach danych z określeniem ich struktury, wzajemnych powiązań oraz ich funkcji w organizacji całości ksiąg rachunkowych i w procesach przetwarzania danych;
 - c) opisu systemu przetwarzania danych, a przy prowadzeniu ksiąg rachunkowych przy użyciu komputera – opisu systemu informatycznego, zawierającego wykaz programów, procedur lub funkcji, w zależności od struktury oprogramowania, wraz z opisem algorytmów i parametrów oraz programowych zasad ochrony danych, w tym w szczególności metod zabezpieczenia dostępu do danych i systemu ich przetwarzania, a ponadto określenie wersji oprogramowania i daty rozpoczęcia jego eksploatacji;
- 4) systemu służącego ochronie danych i ich zbiorów, w tym dowodów księgowych, ksiąg rachunkowych i innych dokumentów stanowiących podstawę dokonanych w nich zapisów.

Ważny jest ustawowy wymóg (art. 11a) w stosunku do kierownika jednostki, dotyczący przypadku prowadzenia ksiąg rachunkowych poza siedzibą jednostki lub miejscem sprawowania zarządu. Wówczas to na kierowniku jednostki spoczywa obowiązek:

- powiadomienia właściwego urzędu skarbowego o miejscu prowadzenia ksiąg rachunkowych w terminie 15 dni od dnia ich wydania,
- zapewnienia dostępności ksiąg rachunkowych wraz z dowodami księgowymi uprawnionym organom zewnętrznej kontroli lub nadzoru w siedzibie jednostki lub w miejscu sprawowania zarządu albo w innym miejscu za zgodą organu kontroli lub nadzoru.

W firmach istotne jest prowadzenie ksiąg pomocniczych, które wykonuje się zgodnie z art. 17 dla:

- środków trwałych, w tym także środków trwałych w budowie, wartości niematerialnych i prawnych oraz dokonywanych od nich odpisów amortyzacyjnych lub umorzeniowych,
- rozrachunków z kontrahentami,
- rozrachunków z pracownikami, a w szczególności jako imienną ewidencję wynagrodzeń pracowników zapewniającą uzyskanie informacji z całego okresu zatrudnienia,
- operacji sprzedaży (kolejno numerowane własne faktury i inne dowody, ze szczególnością niezbędną do celów podatkowych),
- operacji zakupu (obce faktury i inne dowody, ze szczegółami niezbędnymi do wyceny składników aktywów i do celów podatkowych),
- kosztów i istotnych dla jednostki składników aktywów,
- operacji gotówkowych w przypadku prowadzenia kasy.

Do kierownika jednostki przy uwzględnianiu rodzaju i wartości poszczególnych grup rzeczowych składników aktywów obrotowych (będących własnością firmy) należy decyzja o wyborze metody prowadzenia kont ksiąg pomocniczych. Ma on bowiem do wyboru:

- 1) ewidencję ilościowo-wartościową, w której dla każdego składnika ujmuje się obroty i stany w jednostkach naturalnych i pieniężnych;
- 2) ewidencję ilościową obrotów i stanów, prowadzoną dla poszczególnych składników lub ich jednorodnych grup wyłącznie w jednostkach naturalnych – wartość stanu wycenia się przynajmniej na koniec okresu sprawozdawczego, za który następują rozliczenia z budżetem z tytułu podatku dochodowego, dokonane na podstawie danych rzeczywistych;
- 3) ewidencję wartościową obrotów i stanów towarów oraz opakowań, prowadzoną dla punktów obrotu detalicznego lub miejsc składowania, uwzględniającą spośród zapisów są tylko przychody, rozchody i stany całego zapasu;
- 4) odpisywanie w koszty wartości materiałów i towarów na dzień ich zakupu lub produktów gotowych w momencie ich wytworzenia, połączone z ustalaniem stanu tych składników aktywów i jego wyceny oraz korekty kosztów o wartość tego stanu nie później niż na dzień bilansowy.

Zgodnie z art. 20 ustawodawca wymaga, aby do ksiąg rachunkowych okresu sprawozdawczego wprowadzać w postaci zapisu, każde zdarzenie następujące w tym okresie sprawozdawczym. Podstawą takich zapisów w księgach rachunkowych są dowody księgowe (dowody źródłowe), które stwierdzają dokonanie operacji gospodarczej, takiej jak:

- zewnętrzne obce – otrzymywane od kontrahentów,
- zewnętrzne własne – przekazywane w oryginale kontrahentom,
- wewnętrzne – dotyczące operacji wewnątrz jednostki.

Do dowodów księgowych zaliczane są także te sporządzone przez jednostkę:

- zbiorcze – służące do dokonania łącznych zapisów zbioru dowodów źródłowych, które muszą być w dowodzie zbiorczym pojedynczo wymienione,
- korygujące poprzednie zapisy,
- zastępcze – wystawione do czasu otrzymania zewnętrznego obcego dowodu źródłowego,
- rozliczeniowe – ujmujące już dokonane zapisy według nowych kryteriów klasyfikacyjnych.

Może to rodzić pytanie o to, dlaczego zostały tu wymienione te rodzaje zapisów. Powodem jest określenie w ustawie zachowania działań kierownika jednostki, w przypadku uzasadnionego braku możliwości uzyskania zewnętrznych obcych dowodów źródłowych. Wówczas to może on zezwolić na udokumentowanie operacji gospodarczej za pomocą księgowych dowodów zastępczych, które są sporządzane przez osoby dokonujące tych operacji. Wyłączone są z tego jednak operacje gospodarcze, których przedmiot stanowią zakupy opodatkowane podatkiem od towarów i usług oraz skup metali nieżelaznych od ludności. Kierownik jednostki musi dbać również o to, aby dowody księgowe były rzetelne, czyli zgodne z rzeczywistym przebiegiem operacji gospodarczej. Powinny je cechować kompletność danych, brak błędów rachunkowych, wymazywań czy przeróbek (art. 22).

Istnieje oczywiście możliwość korygowania błędów w zewnętrznych dowodach źródłowych poprzez wysłanie kontrahentowi odpowiedniego dokumentu zawierającego sprostowanie razem ze stosownym uzasadnieniem. Z kolei błędy w dowodach wewnętrznych mogą być poprawiane poprzez:

- 1) skreślenie błędnej treści lub kwoty, z utrzymaniem czytelności skreślonych wyrażen lub liczb,
- 2) wpisanie treści poprawnej i daty poprawek,
- 3) złożenie podpisu osoby do tego upoważnionej, o ile odrębne przepisy nie stanowią inaczej.

Co ważne, nie dopuszczalne jest poprawianie pojedynczych liter lub cyfr. Z kolei w przypadku dokumentowania wybranej operacji księgowej przez więcej niż jeden dowód (lub więcej niż jeden egzemplarz dowodu), to właśnie kierownik jednostki ustala sposób postępowania z każdym z nich i wskazuje, który dowód bądź jego egzemplarz będzie podstawą do dokonania zapisu.

Obowiązkiem kierownika jednostki jest również wybór wariantu rachunku zysków i strat (kalkulacyjny albo porównawczy), który będzie przygotowywany

w firmie. Wbrew pozorom nie jest to błaha decyzja, przekłada się bowiem w znacznej mierze na zakres danych udostępnianych na zewnątrz (jak chociażby ujmowanie pozycji wynagrodzeń w rachunku zysku i strat).

Ważna jest również znajomość art. 49 ustawy o rachunkowości, który nakazuje kierownikom, spółkom kapitałowym, komandytowo-akcyjnym, towarzystwom ubezpieczeń wzajemnych, towarzystwom reasekuracji wzajemnej, spółdzielniom, przedsiębiorstwom państwowym oraz spółkom jawnym i komandytowym, których wszystkimi współnikami ponoszącymi nieograniczoną odpowiedzialność są spółki kapitałowe, spółki komandytowo-akcyjne lub spółki innych państw o podobnej do tych spółek formie prawnej, sporządzanie, oprócz rocznego sprawozdania finansowego, także sprawozdania z działalności danej jednostki.

Takie sprawozdanie z działalności firmy powinno zawierać istotne informacje o stanie majątkowym i sytuacji finansowej, łącznie z oceną uzyskiwanych efektów oraz wskazaniem czynników ryzyka i opisem tych zagrożeń. Ważne jest uwzględnienie w nim takich informacji jak:

- 1) opis istotnie wpływających na działalność jednostki zdarzeń, które wystąpiły w roku obrotowym, a także po jego zakończeniu, do dnia zatwierdzenia sprawozdania finansowego,
- 2) przewidywany dalszy rozwój firmy,
- 3) ważniejsze osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju,
- 4) opis aktualnej i przewidywanej sytuacji finansowej,
- 5) opis i zestawienie udziałów własnych i wskazanie a w nim:
 - przyczyn nabycia udziałów własnych dokonanego w roku obrotowym,
 - liczby i wartości nominalnej nabytych oraz zbytych w roku obrotowym udziałów, a w przypadku braku wartości nominalnej – ich wartości księgowej, a także też części kapitału podstawowego, którą te udziały reprezentują, a w przypadku nabycia lub zbycia odpłatnego – równowartości tych udziałów;
 - liczby i wartości nominalnej wszystkich udziałów nabytych i zatrzymanych, a w razie braku wartości nominalnej – zarówno wartości księgowej, jak i części kapitału podstawowego, którą te udziały reprezentują;
- 6) charakterystyka posiadanych przez jednostkę oddziałów (zakładów);
- 7) zestawienie i opis instrumentów finansowych w zakresie:
 - ryzyka: zmiany cen, kredytowego, istotnych zakłóceń przepływów środków pieniężnych oraz utraty płynności finansowej, na które narażona jest firma;
 - przyjętych przez jednostkę celów i metod zarządzania ryzykiem finansowym, łącznie z metodami zabezpieczenia istotnych rodzajów planowanych transakcji, dla których stosowana jest rachunkowość zabezpieczeń

Na kierowniku jednostki zgodnie z art. 52 ustawy o rachunkowości spoczywa także odpowiedzialność za sporządzenie rocznego sprawozdania finansowego (nie później niż w ciągu trzech miesięcy od dnia bilansowego), a także przedstawienia go właściwym organom (skarbowym, nadzorczym, rejestrowym itd). Kierownik jednostki musi również razem z osobą, której powierzono prowadzenie ksiąg rachunkowych, podpisać sprawozdanie finansowe, podając przy tym datę podpisu. W przypadku kiedy jednostką kieruje organem wieloosobowym, sprawozdanie podpisują wszyscy członkowie tego organu. Prawo dopuszcza oczywiście możliwość odmowy podpisania sprawozdania finansowego przez kierownika, w takiej sytuacji musi on jednak taką decyzję uzasadnić pisemnie i dołączyć do sprawozdania finansowego.

Częstym problemem dla zarządzających firmami jest obowiązek badania sprawozdania finansowego przez biegłego rewidenta. Zgodnie z art. 66 ustawy o rachunkowości, to organ zatwierdzający sprawozdanie finansowe jednostki (wyjątki stanowi inny zapis w statucie, umowie lub innych przepisach prawa) dokonuje bowiem wyboru podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych do wykonywania badania lub przeglądu sprawozdania finansowego firmy. Tym samym to nie kierownik jednostki wykonuje taką czynność, a jego aktywność w tym zakresie sprowadza się jedynie do zawierania z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych umowy o badanie lub przegląd sprawozdania finansowego w terminie umożliwiającym jego udział w inwentaryzacji znaczących składników majątkowych. W sytuacji, gdy taka umowa na badanie lub przegląd sprawozdania finansowego zostanie rozwiązana (ale musi być to uzasadniona podstawa, gdyż np. nie są nią różnice poglądów w sprawie stosowania zasad rachunkowości lub standardów rewizji finansowej), wówczas kierownik jednostki informuje o tym fakcie Komisję Nadzoru Audytowego.

Na kierowniku jednostki spoczywa również obowiązek (art. 67) zapewnienia udostępnienia wybranemu biegłemu rewidentowi, przeprowadzającemu badanie sprawozdania finansowego, ksiąg rachunkowych, dokumentów stanowiących podstawę dokonanych w nich zapisów, a także wszelkich innych dokumentów. Ponadto musi on udzielać wyczerpujących informacji, wyjaśnień i oświadczeń, które są niezbędne do wydania opinii biegłego rewidenta o badanym sprawozdaniu finansowym danej firmy. Dodatkowo kierownik jednostki na żądanie biegłego rewidenta upoważnia kontrahentów swojej firmy, obsługujących ją doradców prawnych czy banki do udzielania informacji związanych z przebiegiem badania.

Po zakończonym badaniu i wydaniu opinii przez biegłego rewidenta, kierownik jednostki składa je razem ze sprawozdaniem finansowym, a także odpisem uchwały lub postanowieniem organu zatwierdzającego roczne sprawozdanie finansowe we właściwym rejestrze sądowym. Złożenie powyższych dokumentów musi odbyć się w ciągu 15 dni od zatwierdzenia rocznego sprawozdania finansowego firmy (art. 69).

W przypadku spółki jawnej osób fizycznych lub spółki partnerskiej, której przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy wyniosły mniej niż równowartość w walucie polskiej 1 200 000 euro, nie ma obowiązku sporządzenia i złożenia rocznego sprawozdania finansowego. Kierownik jednostki powinien złożyć w terminie 6 miesięcy od dnia kończącego rok obrotowy w sądzie rejestrowym prowadzącym Krajowy Rejestr Sądowy stosowne oświadczenie w tym zakresie (art. 70a).

Osoba kierująca firmą jest również odpowiedzialna za udzielenie zgody na udostępnienie osobie trzeciej dokumentów i zbiorów księgowych (art. 75). Tym samym w przypadku wglądu do tych dokumentów na terenie firmy wymagana jest zgoda kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnionej. Z kolei udostępnienie dokumentów poza siedzibą zarządu (oddziału) jednostki wymaga już pisemnej zgody kierownika jednostki, a także pozostawienia w jednostce potwierzonego spisu przejętych dokumentów. W sytuacji, gdy chodzi o zbiory rachunkowe firmy, która została zlikwidowana (np. wskutek upadłości likwidacyjnej), to kierownik, likwidator lub syndyk masy upadłościowej informuje właściwy sąd lub inny organ prowadzący rejestr lub ewidencję działalności gospodarczej oraz urząd skarbowy (art. 76).

Według art. 77 kara grzywny lub pozbawienia wolności do dwóch lat (lub obydwie kary łącznie) grozi osobom, które:

- nie prowadzą ksiąg rachunkowych, prowadzą je wbrew przepisom ustawy lub podają w tych księgach nierzetelne dane,
- nie sporządzają sprawozdania finansowego, skonsolidowanego sprawozdania finansowego, sprawozdania z działalności, sprawozdania z działalności grupy kapitałowej, sprawozdania z płatności na rzecz administracji publicznej, skonsolidowanego sprawozdania z płatności na rzecz administracji publicznej, a także sporządzają je niezgodnie z przepisami ustawy lub zawierają w tych sprawozdaniach nierzetelne dane.

Podobnie również biegły rewident sporządzający niezgodną ze stanem faktycznym opinię o sprawozdaniu finansowym i stanowiących podstawę jego sporządzenia księgach rachunkowych jednostki lub sytuacji finansowo-majątkowej tej jednostki podlega grzywnie lub karze pozbawienia wolności do lat 2 lub obu karom łącznie (w przypadku działania nieumyślnego jest to kara grzywny lub ograniczenia wolności).

Ponadto, według ustawy, kara grzywny lub ograniczenia wolności grozi tej osobie, która:

- nie poddaje sprawozdania finansowego badaniu przez biegłego rewidenta;
- nie udziela lub udziela niezgodnych ze stanem faktycznym informacji, wyjaśnień, oświadczeń biegłemu rewidentowi albo nie dopuszcza go do pełnienia obowiązków;

- nie składa sprawozdania finansowego do ogłoszenia;
- nie składa sprawozdania finansowego, skonsolidowanego sprawozdania finansowego, sprawozdania z działalności, sprawozdania z działalności grupy kapitałowej, sprawozdania z płatności na rzecz administracji publicznej, skonsolidowanego sprawozdania z płatności na rzecz administracji publicznej we właściwym rejestrze sądowym;
- nie udostępnia sprawozdania finansowego i innych dokumentów, którymi w przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, towarzystwa reasekuracji wzajemnej – spółki akcyjne oraz spółdzielnie są obowiązane do udostępnienia wspólnikom, akcjonariuszom lub członkom rocznego sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności jednostki, a jeżeli sprawozdanie finansowe podlega obowiązkowi badania – także opinii wraz z raportem biegłego rewidenta – najpóźniej na 15 dni przed zgromadzeniem wspólników, walnym zgromadzeniem akcjonariuszy lub walnym zgromadzeniem członków albo przedstawicieli członków spółdzielni. Spółka akcyjna udostępnia ponadto akcjonariuszom sprawozdanie rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej albo organu administracyjnego;
- prowadzi działalność gospodarczą w zakresie usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych bez spełnienia ustawowych warunków (takich jak posiadanie pełnej zdolności do czynności prawnych, brak skazania prawomocnym wyrokiem sądu za przestępstwo przeciwko wiarygodności dokumentów, mieniu, obrotowi gospodarczemu, obrotowi pieniędzmi i papierami wartościowymi, za przestępstwo skarbowe oraz za inne przestępstwa);
- prowadzi działalność gospodarczą w zakresie usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych bez spełnienia obowiązku zawarcia umowy ubezpieczenia – odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone w związku z prowadzoną działalnością.

4.4. ODPOWIEDZIALNOŚĆ Z USTAW REGULUJĄCYCH RYNEK FINANSOWY I KAPITAŁOWY

Ustawy regulujące rynek finansowy kapitałowy to przede wszystkim:

- Ustawa z dnia 21 lipca 2006 roku o nadzorze nad rynkiem finansowym.
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku o nadzorze nad rynkiem kapitałowym.
- Ustawa z dnia 15 stycznia 2015 roku o obligacjach.
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku o obrocie instrumentami finansowymi.

- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu o spółkach.
- Ustawa z dnia 27 maja 2004 roku o funduszach inwestycyjnych.
- Ustawa z dnia 26 października 2000 roku o giełdach towarowych.

W ustawach tych zawarte są przepisy, które regulują zakres obowiązków nakładanych na menedżerów oraz przewidują sankcje karne za ich nieprzestrzeganie.

4.4.1. Ustawy o nadzorze nad rynkiem finansowym i kapitałowym

Ustawa o nadzorze nad rynkiem finansowym określa organizację, zakres i cel sprawowania nadzoru nad rynkiem finansowym²⁸³). Przewiduje w art. 20a przepis karny mówiący o tym, że osoba, która utrudnia lub udaremnia przeprowadzenie czynności w postępowaniu wyjaśniającym, podlega grzywnie do 500 000 zł, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2.

Z kolei ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku o nadzorze nad rynkiem kapitałowym określa organizację oraz tryb wykonywania nadzoru nad rynkiem kapitałowym²⁸⁴). Zgodnie z art. 45 gdy osoba działająca w imieniu lub interesie podmiotu nadzorowanego nie dopełnia obowiązku dokonania blokady rachunku, podlega wówczas grzywnie do 1 mln zł albo karze pozbawienia wolności do lat 3, albo obu karom łącznie.

Z kolei jeżeli dana osoba (działając w imieniu lub w interesie osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej nieposiadającej osobowości prawnej) utrudnia lub udaremnia przeprowadzanie czynności w postępowaniu kontrolnym lub administracyjnym, to podlega karze grzywny do 500 000 zł, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2.

4.4.2. Ustawa o obligacjach

Ustawa z dnia 15 stycznia 2015 roku o obligacjach²⁸⁵), która określa zasady emisji, zmiany warunków emisji, zbywania, nabywania oraz wykupu obligacji, których emitentami mogą być²⁸⁶):

- 1) osoby prawne, w tym osoby prawne mające siedzibę poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej: prowadzące działalność gospodarczą lub utworzoną wyłącznie w celu przeprowadzenia emisji obligacji;

²⁸³) DzU.2006, nr 157, poz. 1119, z późn. zm.

²⁸⁴) DzU 2005, nr 183, poz. 1537, z późn. zm.

²⁸⁵) DzU 2015, poz. 238, z późn. zm.

²⁸⁶) Ta ustawa nie reguluje kwestii emisji obligacji przez Skarb Państwa oraz Narodowy Bank Polski.

- 2) osoby prawne upoważnione do emisji obligacji na podstawie odrębnych ustaw;
- 3) spółki komandytowo-akcyjne;
- 4) spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe oraz Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa;
- 5) jednostki samorządu terytorialnego (czyli gminy, powiaty oraz województwa), a także związki tych jednostek oraz jednostki władz regionalnych lub lokalnych innego niż Rzeczpospolita Polska państwa członkowskiego Unii Europejskiej;
- 6) instytucje finansowe, których członkiem jest Rzeczpospolita Polska lub Narodowy Bank Polski, lub przynajmniej jedno z państw należących do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), lub bank centralny takiego państwa, lub instytucje, z którymi Rzeczpospolita Polska zawarła umowy regulujące działalność takich instytucji na terenie Rzeczypospolitej Polskiej i zawierające stosowne postanowienia dotyczące emisji obligacji.

Zgodnie z art. 6 tejże ustawy w warunkach emisji emitent może zdecydować o ustanowieniu zgromadzenia obligatariuszy, wówczas warunki emisji określają również zasady zwoływania i organizacji zgromadzenia obligatariuszy, w tym miejsce odbycia, oraz zasady podejmowania uchwał przez zgromadzenie. Trzeba mieć świadomość, że zmiana warunków emisji wymaga uchwały zgromadzenia obligatariuszy oraz zgody emitenta. Dodatkowo warunki emisji mogą zostać zmienione również w następstwie jednobrzmiących porozumień zawartych przez emitenta z każdym z obligatariuszy²⁸⁷⁾.

W sytuacji, kiedy treść dokumentu obligacji stała się nieaktualna w wyniku zmiany warunków emisji, zgodnie z art. 10 emitent wzywa obligatariuszy (np. w drodze ogłoszenia opublikowanego na swojej stronie internetowej, przesyłki poleconej lub przesyłki kurierskiej) do złożenia dokumentu obligacji w celu zmiany treści dokumentu albo jego wymiany, z groźbą unieważnienia dokumentu obligacji. Przy czym termin do złożenia dokumentu obligacji nie może być krótszy niż 14 dni od dnia ogłoszenia wezwania albo doręczenia przesyłki poleconej lub przesyłki kurierskiej. Następnie w miejsce unieważnionego dokumentu obligacji wydaje się nowy dokument obligacji, a koszty jego unieważnienia i wydania nowego dokumentu obligacji ponosi emitent. Jest on ponadto zobowiązany do ogłoszenia na swojej stronie internetowej wykazu unieważnionych dokumentów obligacji w terminie 28 dni od dnia podjęcia decyzji o ich unieważnieniu.

Artykuł 13 tej ustawy wprost wskazuje, że za zobowiązania wynikające z obligacji emitent odpowiada całym swoim majątkiem. Z kolei roszczenia wynikające z obligacji, w tym roszczenia o świadczenia okresowe, przedawniają się z upływem

²⁸⁷⁾ Ponadto art. 7.2 u.o.o. dopuszcza inne szczegółowe przypadki zmiany warunków emisji obligacji.

10 lat (art. 14). Emitent może ustanowić zabezpieczenie wierzytelności wynikających z obligacji. Jednakże obligacje nie mogą być wydawane przed ustanowieniem zabezpieczeń przewidzianych w warunkach emisji (chyba że z warunków emisji wynika, że zabezpieczenia zostaną ustanowione po wydaniu obligacji).

Zgromadzenie obligatariuszy, stanowiące reprezentację ogółu obligatariuszy, jest zwoływane przez emitenta, który ponosi również jego koszty. Zazwyczaj jest ono zwoływane:

- w przypadku i terminie określonych w warunkach emisji,
- na żądanie obligatariusza lub obligatariuszy reprezentujących przynajmniej 1/10 łącznej wartości nominalnej obligacji danej serii (z uwzględnieniem ustawowych wyłączeń),
- z własnej inicjatywy.

Należy pamiętać o tym, że jeżeli w terminie 14 dni od dnia przedstawienia emitentowi żądania w sprawie zwołania zgromadzenia obligatariuszy, nie odbędzie się ono, to sąd rejestrowy właściwy dla emitenta może, po wezwaniu emitenta do złożenia wyjaśnień na okoliczność niezwołania zgromadzenia, upoważnić do zwołania zgromadzenia obligatariuszy występujących z tym żądaniem. W tym celu sąd wyznaczy spośród obligatariuszy występujących z żądaniem osobę uprawnioną do otwarcia zgromadzenia obligatariuszy. Uchwały podejmowane przez zgromadzenie obligatariuszy mogą dotyczyć:

- wysokości lub sposobu ustalania wysokości świadczeń wynikających z obligacji, w tym warunków wypłaty oprocentowania,
- terminu, miejsca lub sposobu spełniania świadczeń wynikających z obligacji,
- podmiotów uprawnionych do tych świadczeń,
- zasad przeliczania wartości świadczenia niepieniężnego na świadczenie pieniężne,
- wysokości, formy lub warunków zabezpieczenia wierzytelności wynikających z obligacji,
- zasad zwoływania, funkcjonowania lub podejmowania uchwał przez zgromadzenie obligatariuszy.

Ustawodawca zagwarantował emitentowi wskazania w warunkach emisji obligacji innych postanowień warunków emisji, których zmiana w wyniku uchwały zgromadzenia obligatariuszy jest dopuszczalna.

Ustawa o obligacjach zawiera również przepisy karne, którym mogą podlegać menedżerowie. Zgodnie z art. 87 osoba dokonująca emisji obligacji, nie będąca do tego uprawnioną, lub przy emisji nie zachowująca warunków określonych w ustawie, podlega grzywnie do 5 000 000 zł i karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 5. Dodatkowo tej samej karze podlega osoba działająca w imieniu

lub w interesie osoby prawnej albo jednostki organizacyjnej nie posiadającej osobowości prawnej i bezprawnie emitująca obligacje.

Grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku grozi w związku z art. 88, 89, 91 osobie (lub osobie działającej w imieniu lub w interesie emitenta):

- nie przekazującej wydruków informacji oraz komunikatów publikowanych na stronie internetowej emitenta w postaci drukowanej do notariusza, banku krajowego, instytucji kredytowej prowadzącej działalność bankową na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, zagranicznej instytucji kredytowej prowadzącej działalność maklerską na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub firmy inwestycyjnej, wskazanych w warunkach emisji, a w przypadku obligacji niemających postaci dokumentu – do podmiotu prowadzącego ewidencję lub depozyt papierów wartościowych;
- nie przechowującej wydruków przekazanych przez emitenta przez wymagany okres;
- nie udostępniającej na żądanie osoby zainteresowanej wyceny w postaci drukowanej w miejscu przyjęcia żądania, jeżeli w warunkach emisji zamieszczony został skrót tej wyceny;
- nie udostępniającej okresowej aktualizacji wyceny obligatariuszom mimo zawarcia takiego zobowiązania w warunkach emisji obligacji;
- nie udostępniającej obligatariuszom co najmniej na 14 dni przed każdym terminem wypłaty świadczeń z obligacji przychodowych, jednakże nie rzadziej niż raz w roku, sprawozdań zawierających informacje o sumie przychodów z przedsięwzięcia, które wpłynęły na rachunek bankowy przeznaczony do ich gromadzenia i dokonywania wypłat, oraz o kwotach wypłaconych obligatariuszom uprawnionym z obligacji przychodowych oraz emitentowi z tego rachunku w okresie od poprzedniej wypłaty świadczeń, a także omówienie struktury przychodów z przedsięwzięcia oraz struktury kosztów ponoszonych przez emitenta w związku z przedsięwzięciem w tym okresie;
- nie udostępniającej (w przypadku emitenta prowadzącego działalność dłużej niż rok) w propozycji nabycia obligacji sprawozdań finansowych sporządzonych na dzień bilansowy przypadający nie wcześniej niż 15 miesięcy przed datą udostępnienia propozycji nabycia wraz z opinią biegłego rewidenta, przy czym emitent korzystający z możliwości połączenia sprawozdania finansowego za okres od rozpoczęcia działalności do końca przyjętego roku obrotowego ze sprawozdaniem finansowym za rok następny udostępnia pierwsze sprawozdanie finansowe wraz z opinią biegłego rewidenta;

- nie udostępniającej obligatariuszom w okresie od dokonania emisji obligacji do czasu całkowitego wykupu obligacji rocznych sprawozdań finansowych (w przypadku emitentów sporządzających skonsolidowane sprawozdania finansowe obowiązek dotyczy skonsolidowanych sprawozdań finansowych) wraz z opinią biegłego rewidenta;
- nie udostępniającej w przypadku emisji obligacji przez jednostkę samorządu terytorialnego lub związek tych jednostek ostatecznego rocznego sprawozdania z wykonania budżetu jednostki samorządu terytorialnego wraz z opinią regionalnej izby obrachunkowej oraz odpowiednio kolejnych rocznych sprawozdań wraz z opiniami regionalnej izby obrachunkowej, a w przypadku jednostki władz regionalnych lub lokalnych innego niż Rzeczpospolita Polska państwa członkowskiego Unii Europejskiej sprawozdań z wykonania budżetu, sporządzonych zgodnie z właściwym dla niej prawem, a w przypadku braku takiego sprawozdania innego dokumentu zawierającego zestawienie dochodów i wydatków wynikających z zamknięć jej rachunków budżetu wraz z opinią państwowego organu nadzoru i kontroli gospodarki finansowej tej jednostki, sporządzoną zgodnie z właściwym dla niej prawem.

Z kolei, według art. 90, osobie (lub podmiotowi) podającej przy emisji obligacji nieprawdziwe dane lub zatajającej je, co z kolei może w istotny sposób wpłynąć na ocenę zdolności emitenta do wykonania zobowiązań wynikających z obligacji, grozi grzywna do 5 mn zł i kara pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 5. Ważny jest również art. 92, a w nim zapis dotyczący tego, że osoba, która nie przechowuje środków będących przychodami z przedsięwzięcia na rachunku bankowym lub wypłaca zgromadzone środki w sposób sprzeczny z ustawą (czyli emitent, który nie może dokonywać wypłat środków dla celów innych niż zaspokojenie roszczeń obligatariuszy uprawnionych z obligacji przychodowych, chyba że dotyczą one wpływających na ten rachunek kwot należnego podatku od towarów i usług, które są przekazywane na rachunek urzędu skarbowego, ale w warunkach emisji można postanowić, że ograniczenie to nie dotyczy kwot przewyższających kwotę wystarczającą do zaspokojenia roszczeń obligatariuszy uprawnionych z obligacji przychodowych w okresie następnych 12 miesięcy), podlega grzywnie do 5 mln zł lub karze pozbawienia wolności do lat 2, albo obu karom łącznie. Ponadto, zgodnie z art. 93, osoba przeznaczająca środki pochodzące z emisji obligacji na inne cele niż określone w warunkach emisji, podlega grzywnie do 5 mln zł, karze pozbawienia wolności do lat 2, albo obu karom łącznie.

Ustawodawca przewidział również sankcje karne związane z procedurą i przebiegiem głosowania podczas walnego zgromadzenia obligatariuszy (art. 94–95), które zaczynają się od grzywny, poprzez karę ograniczenia wolności, kończąc na karze pozbawienia wolności do roku. Podlegają im te osoby, które w celu umożliwienia bezprawnego głosowania na zgromadzeniu obligatariuszy:

- wystawiają fałszywe zaświadczenie o złożeniu dokumentu obligacji uprawniającej do głosowania,
- użyczają innej osobie dokumentu obligacji, która nie uprawnia jej właściciela do głosowania,
- wystawiają fałszywe zaświadczenie potwierdzające fakt, że obligacje nie będą przedmiotem obrotu do chwili utraty ważności przez to zaświadczenie albo jego zwrotu przed upływem terminu ważności, wystawione przez podmiot upoważniony do prowadzenia ewidencji lub nie będą one wydane przed terminem zakończenia zgromadzenia,
- przekazują lub udostępniają fałszywą listę obligatariuszy uprawnionych do uczestniczenia w zgromadzeniu obligatariuszy.

Analogiczne takim samym karom podlegają osoby, które przy głosowaniu na zgromadzeniu obligatariuszy posługują się:

- fałszywym zaświadczeniem o złożeniu dokumentu obligacji uprawniającej do głosowania,
- cudzym dokumentem obligacji bez zgody właściciela,
- cudzym dokumentem obligacji, która nie uprawnia jej właściciela do głosowania,
- fałszywym zaświadczeniem opisanym powyżej albo fałszywym świadectwem depozytowym,

Natomiast zgodnie z art. 96–97 karze grzywny do 1 mln zł podlegają te osoby, które:

- działając w imieniu lub na rachunek emitenta, proponują nabycie obligacji nabytych w celu ich umorzenia,
- działając w imieniu lub na rachunek emitenta, nabywają obligacje z naruszeniem zakazu nabywania własnych obligacji po upływie terminu do wykonania wszystkich zobowiązań wynikających z obligacji, określonego w warunkach emisji lub w przypadku jego zwłoki z wykonaniem zobowiązań wynikających z obligacji.

Również osoba działająca w imieniu banku reprezentanta (bank krajowy lub instytucją kredytową, z którą zawierana jest umowa o reprezentację obligatariuszy wobec emitenta), a nie dopełniająca obowiązków niezwłocznego zawiadomienia obligatariuszy o zaistnieniu okoliczności stanowiących naruszenie obowiązków emitenta wobec obligatariuszy, podlega grzywnie do 5 mln zł (art. 98).

4.4.3. Ustawa o funduszach inwestycyjnych

Ustawa z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych określa zasady tworzenia i działania funduszy inwestycyjnych mających siedzibę na terytorium Polski oraz zasady prowadzenia w naszym kraju działalności przez fundusze zagraniczne i spółki zarządzające²⁸⁸). Zgodnie z art. 287 tej ustawy, osobie, która bez zezwolenia wykonuje działalność polegającą na lokowaniu w papiery wartościowe, instrumenty rynku pieniężnego lub inne prawa majątkowe środków pieniężnych osób fizycznych, osób prawnych lub jednostek organizacyjnych nie posiadających osobowości prawnej, zebranych w drodze propozycji zawarcia umowy, której przedmiotem jest udział w tym przedsięwzięciu, grozi kara grzywny do 10 mln zł oraz kara pozbawienia wolności do lat 5. Od 18 stycznia 2016 roku wchodzi natomiast w życie przepis (art. 287a) mówiący o tym, że osobie odpowiedzialnej za informacje zawarte w prospekcie informacyjnym albo w warunkach emisji, zatajającej jednak prawdziwe lub podającej w nich nieprawdziwe dane wpływające w istotny sposób na treść informacji, grozi grzywna do 5 mln zł lub kara pozbawienia wolności do lat 3, albo obie kary łącznie. Takiej samej karze podlegają osoby będące odpowiedzialne za informacje zawarte w kluczowych informacjach dla inwestorów, które podają nieprawdziwe lub zatajają prawdziwe dane wpływające w istotny sposób na treść informacji (art. 288a).

Z kolei jeżeli osoba zobowiązana do zachowania tajemnicy zawodowej w zakresie ujętym w ustawie o funduszach inwestycyjnych ujawnia ją lub wykorzystuje niezgodnie z jej przeznaczeniem to podlega grzywnie do 1 mln zł albo karze pozbawienia wolności do lat 3. W dodatku jeśli robi to w celu osiągnięcia korzyści majątkowej lub osobistej, to wówczas grozi jej grzywna do 5 mln zł albo kara pozbawienia wolności do lat 5, albo obie te kary łącznie (art. 289).

Taka sama kara jest przewidziana dla osób, które (art. 290–295):

- zbywają tytuły uczestnictwa funduszy zagranicznych lub funduszy inwestycyjnych otwartych z siedzibą w państwach należących do EEA bez spełnienia warunków wymienionych w ustawie (m.in. mówiących o warunkach działalności w kraju zagranicznych funduszy inwestycyjnych);
- zbywają tytuły uczestnictwa funduszy inwestycyjnych otwartych z siedzibą w państwach OECD innych niż państwo członkowskie lub państwo należące do EEA bez spełnienia warunków wymienionych w ustawie (m.in. wymogu takiej samej ochrony posiadaczy tytułów uczestnictwa funduszy, warunku zapewniania przez państwo, w którym zagraniczny fundusz inwestycyjny ma siedzibę równego dostępu do swojego rynku funduszom inwestycyjnym);

²⁸⁸) DzU 2004, nr 146, poz. 1546, z późn. zm.

- tworzą w Polsce oddziały spółek zarządzających, wykonujących działalność spółek zarządzających bez spełnienia ustawowych warunków;
- tworzą w Polsce oddziały spółek, które zarządzają funduszami inwestycyjnymi w państwach OECD innych niż państwo członkowskie lub państwo należące do EEA bez spełnienia ustawowych warunków;
- wykonują działalność bez wymaganego zezwolenia KNF.

Ponadto kara grzywny do 1 mln zł lub kara pozbawienia wolności do lat dwóch (albo obie te kary łącznie) grozi osobom, które nie będąc do tego uprawnionym, używają w firmie (nazwie), reklamie, informacji reklamowej lub do określenia wykonywanej przez siebie działalności gospodarczej określeń zarezerwowanych dla działalności funduszy inwestycyjnych. Karze grzywny lub ograniczeniu podlega również osoba, która, działając w imieniu lub w interesie osoby prawnej wbrew ustawowemu obowiązkowi, nie przekazuje niezwłocznie kopii dokumentów lub innych nośników informacji albo nie udziela informacji lub wyjaśnień na żądanie KNF w przypadku zaprzestania wykonywania działalności funduszu inwestycyjnego (art. 298). Taka sama kara grozi osobom, które nie archiwizują lub nie przechowują dokumentów lub innych nośników informacji związanych z prowadzeniem działalności towarzystwa lub funduszu inwestycyjnego.

4.4.4. Ustawa o obrocie instrumentami finansowymi

Ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku o obrocie instrumentami finansowymi²⁸⁹⁾ reguluje zasady, tryb i warunki podejmowania i prowadzenia działalności w zakresie obrotu papierami wartościowymi i innymi instrumentami finansowymi, prawa i obowiązki podmiotów uczestniczących w tym obrocie oraz wykonywanie nadzoru w tym zakresie. Pominięte zostaną tutaj szczegółowe zapisy o karach, które może nałożyć KNF na podmioty gospodarcze prowadzące działalność w tym zakresie, a uwaga zostanie skupiona na odpowiedzialności cywilnej oraz karnej osób uczestniczących w obrocie instrumentami finansowymi. Tak więc zgodnie z art. 177 tej ustawy osoba, która wystawia świadectwo odpowiada za szkodę wyrządzoną wskutek wystawienia świadectwa nieważnego, wydania świadectwa osobie nieuprawnionej lub niedokonania blokady papierów wartościowych w związku z wystawieniem świadectwa, chyba że szkoda nastąpiła z powodu siły wyższej albo wyłącznie z winy poszkodowanego lub osoby trzeciej, za którą wystawiający nie ponosi odpowiedzialności. Ponadto, jeśli osoba wystawiająca świadectwo działała na zlecenie innej osoby, odpowiedzialność wystawiającego i zleceniodawcy jest solidarna, tym samym nie można jej ograniczyć lub wyłączyć z góry.

²⁸⁹⁾ DzU 2005, nr 183, poz. 1538, z późn. zm.

Za prowadzenie działalności w zakresie obrotu instrumentami finansowymi bez wymaganego zezwolenia lub upoważnienia zawartego w odrębnych przepisach albo nie będąc do tego uprawnionym w inny sposób określony w ustawie, grozi natomiast grzywna do 5 mln zł (art. 178). Z kolei osobie, która jest zobowiązana do zachowania tajemnicy zawodowej albo tajemnicy służbowej²⁹⁰), a która ujawnia lub wykorzystuje w obrocie instrumentami finansowymi informacje stanowiące taką tajemnicę, grozi grzywna do jednego mln zł albo kara pozbawienia wolności do lat 3, albo obie kary łącznie. Takiej samej karze podlega ta osoba, która ujawnia informacje poufne lub wykorzystuje takie informacje do celów innych niż określone w przepisach²⁹¹).

Ponadto osobom, które w związku z pełnieniem funkcji w organach spółki, posiadaniem w spółce akcji lub udziałów lub w związku z dostępem do informacji poufnej z racji zatrudnienia, wykonywania zawodu, a także stosunku zlecenia lub innego stosunku prawnego o podobnym charakterze, a przede wszystkim:

- członkom zarządu, rady nadzorczej, prokurentowi lub pełnomocnikom emitenta lub wystawcy, jego pracownikom, biegłym rewidentom albo innym osobom pozostającym z tym emitentem lub wystawcą w stosunku zlecenia lub innym stosunku prawnym o podobnym charakterze;
- akcjonariuszom spółki publicznej;
- osobom zatrudnionym lub pełniącym funkcje kierownicze w podmiocie zależnym lub dominującym wobec emitenta lub wystawcy instrumentów finansowych dopuszczonych do obrotu na rynku regulowanym lub będących przedmiotem ubiegania się o dopuszczenie do obrotu na takim rynku, albo pozostającym z tym podmiotem w stosunku zlecenia lub innym stosunku prawnym o podobnym charakterze;
- maklerom lub doradcom;

które ujawniają informację poufną, podlegają grzywnie do 2 mln zł albo karze pozbawienia wolności do lat 3, albo obu karom łącznie (art. 180).

Jeżeli zaś osoby wymienione powyżej wykorzystują informację poufną, zgodnie z art. 181 podlegają nawet grzywnie do 5 mln zł albo karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5, albo obu karom łącznie. W przypadku przede wszystkim członków zarządu, rady nadzorczej, prokurenta kara ta zostaje natomiast zwiększona do grzywny do 5 mln zł albo kary pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8, albo

²⁹⁰) W rozumieniu rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 236/2012 z dnia 14 marca 2012 r. w sprawie krótkiej sprzedaży i wybranych aspektów dotyczących ryzyka kredytowego 236/2012 lub rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 648/2012 z dnia 4 lipca 2012 r. w sprawie instrumentów pochodnych będących przedmiotem obrotu poza rynkiem regulowanym, kontrahentów centralnych i repozytoriów transakcji (DzU UE 2012, L 201, s. 1, z późn. zm.).

²⁹¹) Art. 28 ust. 4, art. 33 ust. 5, art. 83 lub art. 84 rozporządzenia 648/2012.

obu kar łącznie (art. 181). Osobom, które wbrew zakazowi udzielają rekomendacji lub nakłaniają do nabycia lub zbycia instrumentów finansowych, których dotyczy informacja poufna, podlegają grzywnie do 2 mln zł albo karze pozbawienia wolności do lat 3, albo obu karom łącznie (art. 182).

Należy jeszcze pamiętać o zakazie dokonywania manipulacji w obrocie instrumentami finansowymi, grozi za to bowiem grzywna do 5 mln zł lub kara pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5, albo obie łącznie. Ponadto osoby, które wchodzi w porozumienie z inną osobą mające na celu manipulację, podlegają grzywnie do 2 mln zł. Manipulacje mogą mieć następujący charakter:

- składanie zleceń lub zawieranie transakcji wprowadzających lub mogących wprowadzić w błąd co do rzeczywistego popytu, podaży lub ceny instrumentu finansowego, chyba że powody tych działań były uprawnione, a złożone zlecenia lub zawarte transakcje nie naruszyły przyjętych praktyk rynkowych na danym rynku regulowanym;
- składanie zleceń lub zawieranie transakcji powodujących nienaturalne lub sztuczne ustalenie się ceny jednego lub kilku instrumentów finansowych, chyba że powody tych działań były uprawnione, a złożone zlecenia lub zawarte transakcje nie naruszyły przyjętych praktyk rynkowych na danym rynku regulowanym;
- składanie zleceń lub zawieranie transakcji, z zamiarem wywołania innych skutków prawnych niż te;
- rozpowszechnianie za pomocą środków masowego przekazu, w tym internetu, lub w inny jeszcze sposób fałszywych lub nierzetelnych informacji albo pogłosek, które wprowadzają lub mogą wprowadzać w błąd w zakresie instrumentów finansowych: przez dziennikarza – jeżeli nie działał z zachowaniem należytej staranności zawodowej albo jeżeli uzyskał z rozpowszechniania takich informacji bezpośrednią lub pośrednią korzyść majątkową lub osobistą dla siebie lub innej osoby, nawet działając z zachowaniem tej staranności;
- składanie zleceń lub zawieranie transakcji przy jednoczesnym wprowadzeniu uczestników rynku w błąd albo wykorzystanie ich błędu, co do ceny instrumentów finansowych;
- zapewnianie kontroli nad popytem lub podażą instrumentu finansowego z naruszeniem zasad uczciwego obrotu lub w sposób powodujący bezpośrednio lub pośrednio ustalanie cen nabycia lub zbycia instrumentów finansowych;
- nabywanie lub zbywanie instrumentów finansowych na zakończenie notowań powodujące wprowadzenie w błąd inwestorów dokonujących czynności na podstawie ceny ustalonej na tym etapie notowań.

Ponadto karze aresztu, ograniczenia wolności lub też grzywny podlega ta osoba, która uniemożliwia bądź utrudnia przeprowadzenie czynności, takich jak chociażby zapewnienie przewodniczącemu KNF lub osobie przez niego wskazanej wstępu do siedziby i do lokalu spółki prowadzącej giełdę celem wglądu do ksiąg, dokumentów i innych nośników informacji, a także uczestnictwo w posiedzeniach rady giełdy oraz w walnych zgromadzeniach (art. 183). Dokładnie taka sama kara grozi osobom, które pomimo faktu wygaśnięcia lub cofnięcia pozwolenia lub też zaprzestania prowadzenia rachunków przez podmiot prowadzący działalność maklerską nie dokonują przeniesienia papierów wartościowych, innych instrumentów finansowych i środków pieniężnych lub dokumentów związanych z prowadzeniem tych rachunków. Podobnie osoby, które zgodnie z przepisami ustawy nie archiwizują lub nie przechowują dokumentów lub innych nośników informacji związanych z prowadzeniem działalności maklerskiej lub powierniczej podlegają karze aresztu, ograniczenia wolności lub też grzywny (art. 184).

4.4.5. Ustawa o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych

Ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku²⁹²⁾ o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych reguluje:

- zasady i warunki dokonywania oferty publicznej papierów wartościowych, prowadzenia subskrypcji lub sprzedaży tych papierów wartościowych oraz ubiegania się o dopuszczenie i wprowadzenie papierów wartościowych lub innych instrumentów finansowych do obrotu na rynku regulowanym;
- obowiązki emitentów papierów wartościowych i innych podmiotów uczestniczących w obrocie tymi papierami wartościowymi lub innymi instrumentami finansowymi⁷
- skutki uzyskania statusu spółki publicznej oraz szczególne prawa i obowiązki związane z posiadaniem i obrotem akcjami takich spółek.

Pominięte zostaną tutaj sankcje administracyjne za naruszenie przepisów, a uwaga zostanie skupiona na odpowiedzialności cywilnej oraz przepisach karnych. Zgodnie zatem z art. 98, podmiot odpowiedzialny za prawdziwość, rzetelność i kompletność informacji zamieszczonych w prospekcie emisyjnym, memorandum

²⁹²⁾ DzU 2005, nr 184, poz. 1539, z późn. zm.

informacyjnym oraz innych dokumentach sporządzanych i udostępnianych w związku z:

- ofertą publiczną dotyczącą papierów wartościowych,
- dopuszczeniem papierów wartościowych lub instrumentów finansowych niebędących papierami wartościowymi do obrotu na rynku regulowanym,
- ubieganiem się o takie dopuszczenie,

jest zobowiązany do naprawienia szkody wyrządzonej przez udostępnienie do publicznej wiadomości nierzetelnej, nieprawdziwej lub niekompletnej informacji lub przemilczenie informacji. Wyjątkiem jest sytuacja, w której ten pomiot oraz osoby, za które odpowiada, nie ponoszą za to winy. Nie można jednakże tłumaczyć się takim faktem, w przypadku, gdy informacje zawarte w kluczowych informacjach dla inwestorów, w tym ich tłumaczenie, wprowadzają w błąd, są nieprawdziwe lub niezgodne z odpowiednimi częściami prospektu emisyjnego. Taką samą odpowiedzialność ponoszą te osoby, które wykorzystują w swojej działalności w zakresie obrotu instrumentami finansowymi informacje wskazane w tych przepisach, chyba że nieprawdziwość lub przemilczenie informacji nie była i nie mogła być im znana.

Odpowiedzialność opisana powyżej jest solidarna i nie można jej ograniczyć lub wyłączyć. Jednakże, nie wyłącza to możliwości zawarcia umowy określającej wzajemne zobowiązania wskazanych podmiotów z tytułu tej odpowiedzialności. Ponadto emitent (lub podmiot) sporządzający lub biorący udział w sporządzeniu informacji, takich jak:

- informacje poufne, w rozumieniu ustawy o obrocie instrumentami finansowymi,
- informacje bieżące i okresowe,

jest zobowiązany do naprawienia szkody wyrządzonej przez udostępnienie do publicznej wiadomości nieprawdziwej informacji lub przemilczenie informacji, chyba że ani on, ani osoby, za które odpowiada, nie ponoszą za to winy.

Podobnie także emitent kwitów depozytowych oraz podmiot, który sporządził lub brał udział w sporządzeniu informacji dotyczących własnej sytuacji finansowej lub prawnej, jest zobowiązany do naprawienia szkody wyrządzonej przez udostępnienie do publicznej wiadomości nieprawdziwej informacji lub przemilczenie informacji, chyba że ani on, ani osoby, za które odpowiada, nie ponoszą winy. W obydwu wyżej opisanych sytuacjach przy wykonywaniu swoich obowiązków dołożyć należy staranności wynikającej z zawodowego charakteru danej działalności.

Z kolei zgodnie z art. 99, osoba (lub działająca w imieniu lub interesie osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej nie posiadającej osobowości prawnej) dokonująca oferty publicznej papierów wartościowych bez wymaganego ustawą:

- zatwierdzenia prospektu emisyjnego lub jego udostępnienia do publicznej wiadomości,
- zatwierdzenia memorandum informacyjnego albo stwierdzenia równoważności informacji w memorandum informacyjnym z informacjami wymaganymi w prospekcie emisyjnym lub udostępnienia memorandum informacyjnego do publicznej wiadomości lub osobom, do których skierowana jest oferta publiczna,
- dokumentu informacyjnego, o którym mowa w art. 38a, lub bez jego złożenia do Komisji lub udostępnienia do publicznej wiadomości lub osobom, do których skierowana jest oferta publiczna

podlega grzywnie do 10 mln zł lub karze pozbawienia wolności do lat 2, albo obu karom łącznie. Także ta osoba (lub osoba działająca w imieniu lub interesie osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej nie posiadającej osobowości prawnej), która udostępnia 150 osobom lub większej liczbie osób, lub nieoznaczonemu adresatowi, w dowolnej formie i w dowolny sposób, informacje w celu promowania bezpośrednio lub pośrednio nabycia lub objęcia papierów wartościowych albo zachęca, bezpośrednio lub pośrednio, do nabycia lub objęcia tych papierów wartościowych, które nie są i nie będą przedmiotem oferty publicznej podlega takiej samej karze. Ustawodawca przewidział również mniejszą karę (do 2,5 mln zł) za popełnienie wyżej wymienionych czynów, jeżeli sprawa jest mniejszej wagi (brak niestety precyzyjnego wyjaśnienia tej kwestii). Te osoby, które mimo ustawowego zakazu dokonują jednak w ramach oferty publicznej papierów wartościowych emitowanych przez instytucje wspólnego inwestowania typu otwartego, innych niż fundusze zagraniczne, o których mowa w ustawie, podlegają grzywnie do 10 mln zł albo karze pozbawienia wolności do lat 2, albo obu karom łącznie. Z kolei według art. 100, osoba (lub działająca w imieniu lub interesie), która jest odpowiedzialna za informacje:

- zawarte w prospekcie emisyjnym lub innych dokumentach informacyjnych
- związane z ofertą publiczną lub dopuszczeniem lub ubieganiem się o dopuszczenie papierów wartościowych lub innych instrumentów finansowych do obrotu na rynku regulowanym,
- poufne, bieżące, okresowe,

a podaje nieprawdziwe lub zataja prawdziwe dane, które w istotny sposób wpływają na treść informacji, podlega wówczas grzywnie do 5 mln zł albo karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 5, albo obu karom łącznie. Dokładnie takiej samej karze podlega osoba odpowiedzialna za informacje udostępniane do publicznej wiadomości w formie aneksu do prospektu emisyjnego lub do memorandum informacyjnego, gdzie podaje nieprawdziwe lub zataja prawdziwe dane, istotnie wpływające na treść informacji.

Artykuł 101 wskazuje na to, że osoba odpowiedzialna za informacje przekazywane do KNF w związku z opóźnieniem przekazania informacji poufnej, która podaje nieprawdziwe dane lub zataja prawdziwe dane, w sposób istotny wpływające na treść tej informacji, podlega grzywnie do 2 mln zł. Takiej samej karze podlega osoba odpowiedzialna za poprawność informacji przekazywanych do KNF, w celu uzyskania zwolnienia emitenta z obowiązków przekazywania informacji do publicznej wiadomości, podając przy tym nieprawdziwe dane lub zatajając prawdziwe dane, w sposób istotny wpływające na treść takiego wniosku. Dodatkowo kara aresztu albo ograniczania wolności lub kara grzywny grozi osobie, która uniemożliwia bądź utrudnia przeprowadzanie czynności KNF, m.in. w zakresie (art. 102):

- nadzoru nad sposobem wykonywania przez te podmioty obowiązków informacyjnych,
- ujawniania i przeciwdziałania manipulacji wymienionych w ustawie obrocie instrumentami finansowymi,
- ujawniania i przeciwdziałania ujawnieniu lub wykorzystywaniu informacji poufnej,
- nadzoru nad przebiegiem oferty publicznej lub dopuszczeniem i wprowadzeniem papierów wartościowych do obrotu na rynku regulowanym,

Zgodnie z artykułem 103, osobie, która działa w imieniu lub interesie osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej nie posiadającej osobowości prawnej, wbrew ustawowemu obowiązkowi nie przekazuje KNF aneksu do prospektu emisyjnego lub do memorandum informacyjnego, grozi natomiast grzywna do 1 mln zł albo kara pozbawienia wolności do lat 2 (albo obie kary łącznie). Z kolei według art. 104 osoba działająca w imieniu lub w interesie osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej nie posiadającej osobowości prawnej, która wbrew ustawowemu obowiązkowi, nie udostępnia do publicznej wiadomości aneksu do prospektu emisyjnego lub do memorandum informacyjnego, podlega grzywnie do 1 mln zł albo karze pozbawienia wolności do lat 2, albo obu karom łącznie.

4.4.6. Ustawa o giełdach towarowych

Ustawa z dnia 26 października 2000 roku o giełdach towarowych reguluje funkcjonowanie giełd towarowych i obrót towarami giełdowymi, w tym również zasady tworzenia, ustrój organizacyjny i działalność giełd towarowych, giełdowych izb rozrachunkowych, działalność maklerów giełd towarowych, działalność towarowych domów maklerskich oraz nadzór nad tymi instytucjami²⁹³⁾.

²⁹³⁾ DzU 2000, nr 103, poz. 1099, z późn. zm.

Ustawodawca zawarł w niej przepisy dotyczące odpowiedzialności cywilnej, administracyjnej oraz karnej osób, których działalność jest regulowana tą ustawą²⁹⁴). Zgodnie bowiem z art. 56, osoba wprowadzająca do obrotu towary giełdowe nie będące instrumentami finansowymi prawa majątkowego, których cena zależy bezpośrednio lub pośrednio od ceny lub wartości oznaczonych co do gatunku rzeczy, określonych rodzajów energii, paliw gazowych, mierników i limitów wielkości produkcji, emisji zanieczyszczeń lub praw majątkowych, odpowiada za szkodę wyrządzoną wskutek wady towaru giełdowego, chyba że ani ona, ani osoby, za które odpowiada, nie ponoszą winy. Przy czym odpowiedzialność ta jest solidarna i nie można jej ograniczyć lub z góry wyłączyć. Ponadto odpowiedzialność za szkodę wyrządzoną wskutek podania nieprawdziwej informacji lub przemilczenia informacji, która powinna być zawarta w dokumentach związanych z wprowadzaniem towarów giełdowych do obrotu giełdowego, ponosi nie tylko ta osoba, która wprowadza towar giełdowy do obrotu giełdowego, ale także osoby, które informację sporządziły lub w jej sporządzeniu brały udział. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy wprowadzający towar giełdowy do obrotu giełdowego lub osoby, które informację sporządziły (bądź w jej sporządzeniu brały udział) i za które wprowadzający towar do obrotu giełdowego odpowiada, nie ponoszą winy. Odpowiedzialności nie ponoszą te osoby, w przypadku których nieprawdziwość lub przemilczenie informacji nie była i nie mogła być znana.

Kara grzywny do 1 mln zł lub pozbawienia wolności do dwóch lat, albo obu kar łącznie (art. 56a) grozi natomiast tym osobom (lub osobom działającym w imieniu lub ich interesie), które, naruszając ustawę (m.in. poprzez kierowanie oferty do więcej niż 300 osób albo do nieoznaczonego adresata, z wyjątkiem proponowania nabycia praw w postępowaniu likwidacyjnym, upadłościowym lub egzekucyjnym), proponują nabycie lub nabywają nie będące instrumentami finansowymi prawa majątkowe, których cena zależy bezpośrednio lub pośrednio od ceny lub wartości oznaczonych co do gatunku rzeczy, określonych rodzajów energii, paliw gazowych, mierników i limitów wielkości produkcji lub emisji zanieczyszczeń, od ceny bądź wartości praw majątkowych.

Zgodnie z art. 56b, osoby zobowiązane do zachowania tajemnicy zawodowej (czyli m.in. maklerzy giełd towarowych i maklerzy papierów wartościowych, osoby wchodzące w skład statutowych organów: towarowego domu maklerskiego,

²⁹⁴) Pominięte zostaną tutaj przepisy karne dotyczące nieprzestrzegania rozporządzenia Komisji (UE) nr 1031/2010 z dnia 12 listopada 2010 r. w sprawie harmonogramu, kwestii administracyjnych oraz pozostałych aspektów sprzedaży na aukcji uprawnień do emisji gazów cieplarnianych na mocy dyrektywy 2003/87/WE Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającej system handlu przydziałami emisji gazów cieplarnianych we Wspólnocie. (DzU UE 2010, L 302, s. 1, z późn. zm.).

spółki prowadzącej giełdę oraz spółki prowadzącej giełdową izbę rozrachunkową, izby, stowarzyszeń maklerów giełd towarowych, domu maklerskiego, Krajowego Depozytu, osoby wykonujące swoje obowiązki z organów ścigania czy instytucji kontrolnych, takie jak Generalny Inspektor Kontroli Skarbowej, Najwyższa Izba Kontroli) ponoszą odpowiedzialność za szkody wynikające z ujawnienia informacji stanowiącej tajemnicę zawodową i wykorzystania jej niezgodnie z przeznaczeniem. Wyjątkiem jest sytuacja, w której informacje te zostały ujawnione na potrzeby przeprowadzanych postępowań dochodzeniowych, kontrolnych, sprawdzających itd. Według art. 58 osoby będące zobowiązane do zachowania tajemnicy zawodowej, które ujawniają lub wykorzystują w obrocie towarami giełdowymi informacje stanowiące tajemnicę zawodową, podlegają zaś karze pozbawienia wolności do lat 3.

Osobom, które bez wymaganego zezwolenia lub wbrew jego warunkom prowadzą giełdę, giełdową izbę rozrachunkową lub towarowy dom maklerski może grozić grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2. Co więcej osoba powodująca sztuczne podwyższenie lub obniżenie ceny towarów giełdowych, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2. Ponadto osobom wchodzącym w porozumienie mające na celu sztuczne podwyższenie lub obniżenie ceny towarów giełdowych, grozi grzywna, kara ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2. Art. 60. przewiduje natomiast karę grzywny, ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do dwóch lat dla osób (lub osób działających w ich imieniu czy interesie), które, będąc odpowiedzialnymi za informacje zawarte w dokumencie związanym z wprowadzaniem do obrotu giełdowego praw będących obrotem na giełdach towarowych, podają nieprawdziwe lub zatają prawdziwe dane, w sposób istotny wpływając tym samym na treść informacji.

Z kolei zgodnie z art. 61, osobom uniemożliwiających bądź utrudniających przedstawicielom Komisji Nadzoru Finansowego przeprowadzenie wymienionych w ustawie czynności, m.in. takich jak:

- wstęp do siedziby i do lokalu spółki prowadzącej giełdę w celu wglądu do ksiąg, dokumentów czy innych nośników informacji,
- uczestniczenia w posiedzeniach rady nadzorczej giełdy oraz na walnych zgromadzeniach,
- żądania KNF zwołania nadzwyczajnego walnego zgromadzenia,
- umieszczenia spraw wskazanych przez KNF w porządku obrad walnego zgromadzenia

grozi kara grzywny, aresztu lub ograniczenia wolności. Taka sama kara grozi tym osobom, które mimo nałożonego na nich z ustawy obowiązku nie wykonują następujących czynności:

- nie przekazują na żądanie KNF niezwłocznie kopii dokumentów lub innych nośników informacji lub nie udzielają wyjaśnień dotyczących prowadzonej działalności, które jest regulowana ustawą o giełdach towarowych;
- w przypadku wygaśnięcia lub cofnięcia zezwolenia na prowadzenie działalności maklerskiej w zakresie towarowego obrotu giełdowego nie dokonują przeniesienia środków pieniężnych, rachunków lub rejestrów towarów giełdowych oraz dokumentów związanych ze świadczeniem usług maklerskich w zakresie obrotu towarami giełdowymi;
- w przypadku spółki, która zaprzestała działalności maklerskiej, nie archiwizują lub nie przechowują dokumentów lub innych nośników informacji przez okres 5 lat związanych z prowadzeniem takich czynności.

4.5. ODPOWIEDZIALNOŚĆ Z USTAWY O PODATKU OD TOWARÓW I USŁUG

Ustawa z dnia 11 marca 2004 roku o podatku od towarów i usług²⁹⁵⁾ reguluje opodatkowanie podatkiem od towarów i usług. Zgodnie z art. 103 podatnicy (osoba prawna, jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej lub osoba fizyczna) zobowiązani są bez wezwania naczelnika urzędu skarbowego do obliczania i wpłacania podatku za okresy miesięczne w terminie do 25. dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym powstał obowiązek podatkowy, na rachunek urzędu skarbowego²⁹⁶⁾. Niniejsza ustawa przewiduje odpowiedzialność podatkową nabywcy w szczególnych przypadkach. Tym samym zgodnie z art. 105a, podatek, na rzecz którego dokonano dostawy towarów wymienionych w ustawie, odpowiada solidarnie wraz z podmiotem dokonującym tej dostawy za jego zaległości podatkowe w części podatku proporcjonalnie przypadającej na dostawę dokonaną na rzecz tego podatnika, jeżeli (z pewnymi przewidzianymi w ustawie wyłączeniami):

- wartość towarów nabywanych od jednego podmiotu dokonującego ich dostawy bez kwoty podatku przekroczyła w danym miesiącu kwotę 50 000 zł oraz
- w momencie dokonania dostawy towarów podatek wiedział lub miał uzasadnione podstawy do tego, aby przypuszczać, że cała kwota podatku przypadająca na dokonaną na jego rzecz dostawę tych towarów lub jej część nie zostanie wpłacona na rachunek urzędu skarbowego.

Zwłaszcza jeżeli okoliczności towarzyszące tej dostawie towarów lub warunki, na jakich została ona dokonana, odbiegały od okoliczności lub warunków

²⁹⁵⁾ DzU 2004, nr 54, poz. 535, z późn. zm.

²⁹⁶⁾ Z zastrzeżeniem ust. 1a–4 oraz art. 33 i art. 33b.

zwykle występujących w obrocie tymi towarami, a w szczególności jeżeli cena za dostarczone podatnikowi towary była bez uzasadnienia ekonomicznego niższa od ich wartości rynkowej.

Zgodnie z art. 106b podatnik jest obowiązany wystawić fakturę, która dokumentuje przede wszystkim:

- sprzedaż, a także dostawę towarów i świadczenie usług dokonywane przez niego na rzecz innego podatnika podatku, podatku od wartości dodanej lub podatku o podobnym charakterze lub na rzecz osoby prawnej nie będącej podatnikiem,
- sprzedaż wysyłkową z terytorium kraju i sprzedaż wysyłkową na terytorium kraju,
- wewnątrzwspólnotową dostawę towarów.

Według art. 111, podatnicy dokonujący sprzedaży na rzecz osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej oraz rolników ryczałtowych są obowiązani prowadzić ewidencję obrotu i kwot podatku należnego przy zastosowaniu kas rejestrujących. Jeżeli zostanie natomiast stwierdzone, że podatnik narusza ten obowiązek, to naczelnik urzędu skarbowego lub organ kontroli skarbowej ustala za okres do momentu rozpoczęcia prowadzenia ewidencji obrotu i kwot podatku należnego przy zastosowaniu kas rejestrujących dodatkowe zobowiązanie podatkowe w wysokości odpowiadającej 30% kwoty podatku naliczonego przy nabyciu towarów i usług. Z kolei w stosunku do osób fizycznych, które za ten sam czyn ponoszą odpowiedzialność za wykroczenie skarbowe albo za przestępstwo skarbowe dodatkowego zobowiązania podatkowego nie ustala się.

Z kolei zgodnie na podstawie art. 89b w przypadku nieuregulowania należności wynikającej z faktury dokumentującej dostawę towarów lub świadczenie usług na terytorium kraju w terminie 150 dni od dnia upływu terminu jej płatności określonego w umowie lub na fakturze dłużnik jest zobowiązany do korekty odliczonej kwoty podatku wynikającej z tej faktury, z uwzględnieniem rozliczenia za okres, w którym upłynął 150. dzień od dnia upływu terminu płatności określonego w umowie lub na fakturze. Co istotne, tego przepisu nie stosuje się, jeżeli dłużnik uregulował należność najpóźniej w ostatnim dniu okresu rozliczeniowego, w którym upłynął 150. dzień od dnia upływu terminu płatności tej należności. Dodatkowo w związku z wejściem w życie ustawy Prawo restrukturyzacyjne tego przepisu nie stosuje się również wówczas, gdy dłużnik w ostatnim dniu miesiąca, w którym upływa 150. dzień od dnia upływu terminu płatności, jest w trakcie postępowania restrukturyzacyjnego.

Artykuł 112 obowiązuje podatników do przechowywania ewidencji niezbędnej dla celów rozliczania podatku oraz wszystkich dokumentów (zwłaszcza faktur) związanych z tym rozliczaniem do czasu upływu terminu przedawnienia zobowiązania podatkowego.

Podatnicy muszą zatem przechowywać w podziale na okresy rozliczeniowe (czyli w sposób zapewniający łatwe ich odszukanie oraz autentyczność pochodzenia, integralność treści i czytelność tych faktur od momentu ich wystawienia lub otrzymania do czasu upływu terminu przedawnienia zobowiązania podatkowego):

- wystawione przez siebie lub w swoim imieniu faktury, w tym faktury wystawione ponownie,
- otrzymane faktury, w tym faktury wystawione ponownie.

Ponadto ustawodawca zobowiązał podatników posiadających siedzibę działalności gospodarczej na terytorium kraju do przechowywania faktur na terytorium kraju.

4.6. ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ZOBOWIĄZANIA PUBLICZNOPRAWNE

Odpowiedzialność kierownictwa danej firmy za zobowiązania publicznoprawne dotyczy przede wszystkim:²⁹⁷⁾

- 1) zobowiązań podatkowych firmy,
- 2) podatków niepobраниch przez przedsiębiorstwo jako płatnika (czyli zaliczek na podatek dochodowy od osób fizycznych pracowników, podatków od dywidend, odsetek, należności licencyjnych),
- 3) składek nieopłaconych przez spółkę jako płatnika, w tym na:
 - ubezpieczenie społeczne,
 - ubezpieczenie zdrowotne,
 - Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych,
 - Fundusz Emerytur Pomostowych.

Należy jednak podkreślić, że każdy członek zarządu danej firmy ponosi odpowiedzialność podatkową za zobowiązania podatkowe spółki tylko wtedy, gdy będą spełnione określone warunki. Zaliczyć do nich trzeba głównie takie założenia, które muszą być spełnione, a więc:²⁹⁸⁾

I. Warunki pozytywne:

- 1) Występowanie nieprzedawnionej zaległości podatkowej firmy z tytułu zobowiązań, dla których termin płatności minął w okresie pełnienia przez daną osobę obowiązków członka zarządu. Ważny jest oczywiście termin płatności danego zobowiązania, a nie sam okres, którego dotyczy zobowiązanie. Istotne jest także fakt nieprzedawnienia zobowiązań.

²⁹⁷⁾ R. Maćkowski, K. Maćkowska, *Odpowiedzialność władz spółki kapitałowej za jej zobowiązania publicznoprawne*, w: Ł. Krupa i in., *Odpowiedzialność kadry zarządzającej spółek kapitałowych*, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 16.

²⁹⁸⁾ Ibidem, s.17.

- 2) Bezskuteczna egzekucja z majątku firmy (czy to w całości czy w części) – zgodnie z przepisami przed wszczęciem postępowania w sprawie odpowiedzialności członka zarządu, dany organ podatkowy zobowiązany jest bowiem do przeprowadzenia postępowania wobec spółki i ewentualnego (jeśli zachodzi taka konieczność) wszczęcia procedury egzekucyjnej, zmierzającej do całkowitego zaspokojenia swojego roszczenia z majątku samej firmy. Jeżeli egzekucja nie przyniesie takich efektów, można wówczas mówić o jej bezskuteczności.

II. Warunki proceduralne:

- 1) wszczęcie postępowania wobec członków zarządu przez organ podatkowy,
- 2) wydanie przez organ podatkowy decyzji o odpowiedzialności osoby trzeciej (np. członka zarządu) za zobowiązania podatkowe danej firmy,
- 3) przy zastosowaniu środków odwoławczych – utrzymanie decyzji przez organ drugiej instancji i ewentualnie sądy administracyjne.

Okolicznościami wyłączającymi odpowiedzialność członka zarządu, zwanymi egzoneracyjnymi lub negatywnymi, i takimi, które mogą być zgłaszane już w trakcie wszczętego postępowania w sprawie takiej odpowiedzialności za zobowiązania podatkowe firmy, są:

- 1) Zgłoszenie wniosku o ogłoszenie upadłości spółki bądź wszczęcie postępowania zapobiegającego ogłoszeniu upadłości – członek zarządu będzie mógł być zwolniony od odpowiedzialności, jeżeli wykaże, że wniosek o ogłoszenie upadłości lub wszczęcie postępowania zapobiegającego ogłoszeniu upadłości (np. postępowanie układowe) nastąpiło we właściwym czasie.
- 2) Wykazanie braku winy przy niezłożeniu wniosku o ogłoszenie upadłości – członek zarządu będzie mógł być zwolniony od odpowiedzialności, jeżeli wykaże, że niezłożenie wniosku o ogłoszenie upadłości lub niewszczęcie postępowania zapobiegającego ogłoszeniu upadłości odbyło się nie z jego winy.
- 3) Ujawnienie majątku spółki – członek zarządu uniknie odpowiedzialności, jeżeli wskaże aktywa spółki, z których będzie możliwe przeprowadzenie skutecznej (w znacznej części) egzekucji w celu zaspokojenia zaległości podatkowych firmy.

Należy jednakże pamiętać o tym, że zgodnie z art. 107 ordynacji podatkowej²⁹⁹⁾ zarządzący firmą mogą ponosić solidarną odpowiedzialność nie tylko za kwoty główne zaległości publicznoprawne, ale także za takie zobowiązania jak³⁰⁰⁾:

²⁹⁹⁾ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa, DzU 1997, nr 137, poz. 926, z późn. zm.

³⁰⁰⁾ R. Maćkowski, K. Maćkowska, *Odpowiedzialność*, op.cit., s. 33.

- 1) podatki niepobrane i pobrane, które zostały niewpłacone przez firmę jako płatnika (czyli niepobrane bądź niewpłacone przez firmę zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych),
- 2) odsetki za zwłokę od zaległości podatkowych,
- 3) niezwrócone w terminie zaliczki naliczonego podatku od towarów i usług, a także za oprocentowanie tych zaliczek,
- 4) koszty postępowania egzekucyjnego.

Co ważne, zgodnie z art. 116 ordynacji podatkowej, członek zarządu nie będzie ponosić odpowiedzialności za zobowiązania podatkowe, których termin płatności upłynął w okresie, w którym nie pełnił swojej funkcji.

Ustawa o z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych³⁰¹⁾ wskazuje (art. 98), że odpowiedzialność za wykroczenia przeciwko jej przepisom ponoszą te osoby, będące płatnikami składek (albo osobami obowiązany do działania w imieniu płatnika), które:

- nie dopełniają obowiązku opłacania składek na ubezpieczenia społeczne w przewidzianym przepisami terminie,
- nie zgłaszają wymaganych ustawą danych lub zgłaszają nieprawdziwe dane albo udzielają w tych sprawach nieprawdziwych wyjaśnień lub odmawiają ich udzielenia,
- udaremniają lub utrudniają przeprowadzenie kontroli,
- nie dopełniają obowiązku wypłacania świadczeń z ubezpieczeń społecznych i zasiłków finansowanych z budżetu państwa albo wypłacają je nienależnie,
- nie prowadzą dokumentacji związanej z obliczaniem składek oraz z wypłatą świadczeń z ubezpieczeń społecznych,
- nie dopełniają obowiązku przesyłania deklaracji rozliczeniowych oraz imiennych raportów miesięcznych w przewidzianym terminie,
- nie dopełniają obowiązku przekazywania wymaganych ustawą dokumentów związanych z ubezpieczeniami społecznymi i ubezpieczeniem zdrowotnym (takich jak zgłoszenia do ubezpieczeń społecznych, imienne raporty miesięczne, deklaracje rozliczeniowe czy inne dokumenty niezbędne do prowadzenia kont płatników składek i kont ubezpieczonych oraz korekty tych dokumentów poprzez transmisję danych w formie dokumentu elektronicznego z oprogramowania).

Za powyżej wymienione postępowanie grozi kara grzywny do 5000 zł.

³⁰¹⁾ Ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych DzU 1998, nr 137, poz. 887, z późn. zm.

4.7. ODPOWIEDZIALNOŚĆ Z USTAWY UPADŁOŚCIOWEJ I RESTRUKTURYZACYJNEJ

4.7.1. Regulacje upadłościowe

Na podstawie art. 10 i 11 ustawy z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze³⁰²⁾ upadłość ogłasza się w stosunku do dłużnika, który stał się niewypłacalny, a zatem:

- utracił zdolność do wykonywania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych,
- utracił zdolność do wykonywania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych, jeżeli opóźnienie w wykonaniu zobowiązań pieniężnych przekracza trzy miesiące,
- gdy jego zobowiązania pieniężne przekraczają wartość jego majątku, a stan ten utrzymuje się przez okres przekraczający dwadzieścia cztery miesiące, w przypadku dłużnik pozostaje osobą prawną albo jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną.

Zakłada się, że zobowiązania pieniężne dłużnika przekraczają wartość jego majątku, jeżeli zgodnie z bilansem jego zobowiązania, z wyłączeniem rezerw na zobowiązania oraz zobowiązań wobec jednostek powiązanych, przekraczają wartość jego aktywów, a stan ten utrzymuje się przez okres przekraczający dwadzieścia cztery miesiące.

Istnieją ściśle określone sytuacje, w których sąd może oddalić wniosek o ogłoszenie upadłości:

- jeżeli nie ma zagrożenia utraty przez dłużnika zdolności do wykonywania jego wymagalnych zobowiązań pieniężnych w niedługim czasie,
- jeżeli dłużnik wykaże, że wierzytelność ma w całości charakter sporny, a spór zaistniał między stronami przed złożeniem wniosku o ogłoszenie upadłości,
- jeżeli majątek niewypłacalnego dłużnika nie wystarcza na zaspokojenie kosztów postępowania lub wystarcza jedynie na zaspokojenie tych kosztów,
- w razie stwierdzenia, że majątek dłużnika jest obciążony hipoteką, zastawem, zastawem rejestrowym, zastawem skarbowym lub hipoteką morską w takim stopniu, że pozostały jego majątek nie wystarcza na zaspokojenie kosztów postępowania.

³⁰²⁾ DzU 2003, nr 60, poz. 535, z późn. zm. Od 1 stycznia 2016 r. ustawa będzie nosić nazwę Prawo upadłościowe, w związku z wejściem w życie Prawa restrukturyzacyjnego.

Zgodnie z ustawą Prawo upadłościowe art. 21 od 1 stycznia 2016 roku dłużnik będzie obowiązany nie później niż w terminie trzydziestu dni od dnia, w którym wystąpiła podstawa do ogłoszenia upadłości firmy, zgłosić w sądzie wniosek o ogłoszenie upadłości. Dotychczas obowiązywał termin 14-dniowy na zgłoszenie upadłości. W przypadku, kiedy dłużnikiem jest osoba prawna albo inna jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, to taki obowiązek spoczywa na każdym, kto na podstawie ustawy, umowy spółki lub statutu ma prawo do prowadzenia spraw dłużnika i do jego reprezentowania, samodzielnie lub łącznie z innymi osobami.

Na wyżej wymienionych osobach (a zatem także na menedżerach), które mają obowiązek zgłoszenia wniosku o upadłość, spoczywa odpowiedzialność za szkodę wyrządzoną wskutek niezłożenia wniosku w terminie 30-dniowym, chyba że nie ponoszą one za to winy. Takie osoby te mogą bowiem uwolnić się od odpowiedzialności, wówczas jeżeli wykażą, że w tym terminie otwarto postępowanie restrukturyzacyjne albo zatwierdzono układ w postępowaniu o zatwierdzenie układu.

Dodatkowo osoby te nie ponoszą odpowiedzialności, jeżeli niezłożenie wniosku o ogłoszenie upadłości nastąpiło w czasie, gdy prowadzona jest egzekucja przez zarząd przymusowy albo przez sprzedaż przedsiębiorstwa, na podstawie przepisów Kodeksu postępowania cywilnego, jeżeli obowiązek złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości powstał w czasie prowadzenia egzekucji.

Według art. 38a dłużnik po ustanowieniu tymczasowego nadzorcy sądowego jest uprawniony do dokonywania czynności zwykłego zarządu. Na dokonywanie czynności przekraczających zakres zwykłego zarządu jest natomiast wymagana zgoda tymczasowego nadzorcy sądowego pod rygorem nieważności. Taka zgoda może zostać udzielona również po dokonaniu czynności w terminie trzydziestu dni od jej dokonania. Jest to zatem pewna furтка do podejmowania spraw niecierpiących zwłoki, z tym jednak zastrzeżeniem, że zakłada się uzyskanie zgody nadzorcy w przyszłości. Tak więc zazwyczaj muszą to być decyzje uwarunkowane kwestiami bezpieczeństwa lub ekonomicznymi (jak zwiększenie przychodów poprzez wykorzystanie nadarżającej się okazji biznesowej).

Ustawa niniejsza przewiduje również skutki ogłoszenia upadłości co do osoby upadłego – i tak zgodnie z art. 57. upadły jest zobowiązany do wskazania i wydania wybranemu syndykowi całego swojego majątku, a także do wydania dokumentów dotyczących jego działalności, majątku oraz rozliczeń, w szczególności ksiąg rachunkowych, innych ewidencji prowadzonych dla celów podatkowych oraz pozostałej korespondencji. Bardzo ważny wydaje się wymóg potwierdzenie takiego obowiązku w formie oświadczenia na piśmie składanym sędziemu-komisarzowi. Dodatkowo, zarządzający firmą wobec której ogłoszono upadłość zobowiązany jest do udzielania

sędziemu komisarzowi oraz syndykowi wszelkich potrzebnych wyjaśnień dotyczących jego majątku. Może również zdarzyć się taka sytuacja, że sędzia komisarz nie nakaże upadłemu (jeśli jest on osobą fizyczną) nieopuszczania terytorium Rzeczypospolitej Polskiej bez jego zezwolenia.

Niedopuszczone jest również ukrywanie się lub ukrywanie swojego majątku przez upadłego, wobec którego ogłoszono upadłość obejmującą likwidację jego majątku. Wówczas bowiem (na podstawie art. 58) sędzia-komisarz może zastosować środki przymusu określone w Kodeksie postępowania cywilnego dla egzekucji świadczeń niepieniężnych. Podobnie sędzia-komisarz może zastosować środki przymusu wobec upadłego uchylającego swoim obowiązkom lub po ogłoszeniu upadłości dopuszczającego się czynów mających na celu ukrycie majątku, obciążenie go pozornymi zobowiązaniami lub w jakikolwiek sposób utrudnienie ustalenia składu masy upadłości.

Zarządzający firmami, wobec których ogłoszono upadłość, muszą pamiętać, aby podmiot występował wówczas w obrocie pod dotychczasową firmą, ale z dodaniem oznaczenia „w upadłości”. Istotny wydaje się również art. 186., na podstawie którego, po ogłoszeniu upadłości wszelkie uprawnienia upadłego związane z uczestnictwem w spółkach lub spółdzielniach wykonuje wybrany syndyk. Może się również zdarzyć taka sytuacja, że upadły nie ma zdolności procesowej i nie działa za niego przedstawiciel ustawowy, a także w składzie organów upadłego, będącego osobą prawną lub inną jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, zachodzą braki uniemożliwiające ich działanie – wówczas, zgodnie z rt.. 187, sędzia-komisarz ustanawia dla niego kuratora, który działa za upadłego w postępowaniu upadłościowym. Podobnie w przypadku śmierci upadłego jego spadkobierca ma prawo brać udział w postępowaniu upadłościowym, ale jeżeli spadkobierca nie jest znany albo nie wstąpił do postępowania, sędzia-komisarz na wniosek syndyka albo z urzędu ustanawia kuratora (art. 188).

Ustawa przewiduje również możliwość zawarcia układu w postępowaniu upadłościowym (art. 266). Taka propozycja układowa może być zgłoszona zarówno przez upadłego, wierzyciela, jak i syndyka. Podmioty te mogą wraz z propozycjami układowymi złożyć wniosek o całkowite lub częściowe wstrzymanie likwidacji masy upadłości do czasu zatwierdzenia układu. Jednakże ustawodawca nie dopuścił wstrzymania likwidacji masy upadłości, jeżeli propozycje układowe nie przewidują zaspokojenia wierzytelności nieobjętych układem niezwłocznie po zatwierdzeniu układu i prawomocnym zakończeniu postępowania na tej podstawie. Podobnie niedopuszczalne jest wstrzymanie likwidacji w zakresie przedmiotu obciążonego hipoteką, zastawem, zastawem rejestrowym, zastawem skarbowym lub hipoteką

morską, jeżeli sprzeciwi się temu wierzyciel, którego wierzytelność jest w ten sposób zabezpieczona. Jeżeli sprzeciw wierzyciela wpłynął do sędziego-komisarza po wydaniu postanowienia o wstrzymaniu likwidacji, sędzia-komisarz uchyla swoje postanowienie w tym zakresie.

Sędzia-komisarz może wstrzymać likwidację masy upadłości, jeżeli zostały spełnione przesłanki zwołania zgromadzenia wierzycieli w celu głosowania nad układem. Należy jednak przy tym podkreślić, że sędzia-komisarz wstrzymuje likwidację masy upadłości wyłącznie w zakresie, który jest niezbędny do wykonania układu.

Ustawa reguluje również zakaz prowadzenia działalności gospodarczej w sytuacji jej nieprzezwyciężenia przez menedżerów. Tym samym zgodnie z art. 373 sąd może orzec pozbawienie na okres od jednego do dziesięciu lat prawa prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek lub w ramach spółki cywilnej oraz pełnienia funkcji członka rady nadzorczej, członka komisji rewizyjnej, reprezentanta lub pełnomocnika osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą w zakresie tej działalności, spółki handlowej, przedsiębiorstwa państwowego, spółdzielni, fundacji lub stowarzyszenia osoby, która ze swojej winy, w następujących przypadkach:

- będąc do tego zobowiązana z mocy ustawy, nie złożyła w ustawowym terminie wniosku o ogłoszenie upadłości;
- faktycznie zarządzając przedsiębiorstwem dłużnika, istotnie przyczyniła się do niezłożenia wniosku o ogłoszenie upadłości w ustawowym terminie,
- po ogłoszeniu upadłości nie wydała lub nie wskazała majątku, ksiąg rachunkowych, korespondencji lub innych dokumentów upadłego, w tym danych w postaci elektronicznej, do których wydania lub wskazania była obowiązana z mocy ustawy;
- jako upadły po ogłoszeniu upadłości ukrywała, niszczyła lub obciążała majątek wchodzący w skład masy upadłości.

Ponadto z orzecznictwa Sądu Najwyższego wynika, że okolicznością wyłączającą winę członka zarządu w niezłożeniu we właściwym czasie wniosku o ogłoszenie upadłości nie może być fakt powierzenia wykonania określonej czynności profesjonalistom, czyli np. kancelarii adwokackiej czy radcowskiej³⁰³). Tak więc niefachowa pomoc i usługa prawna nie uwalnia określonego członka zarządu od odpowiedzialności za istniejące zobowiązania finansowe firmy. Takie zaniechania obciążają członka zarządu, który co najwyżej może dochodzić ewentualnych roszczeń wobec doradzającego w drodze odrębnego procesu cywilnego. Dlatego też na podstawie orzecznictwa Sądu

³⁰³) Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 5 czerwca 2014 r., sygn. akt. I UK 437/13, Sąd Najwyższy o niezachowaniu terminu na złożenie wniosku o upadłość, Wierzbicki, Adwokaci i Radcowie Prawni, październik 2014, http://warp.com.pl/wp-content/uploads/newsletter/Niezachowanie_terminu_na_zlozenie_wniosku_o_upadlosc_listopad_2014.pdf, (15.11.2016).

Najwyższego wynika, że aby uwolnić się od odpowiedzialności za niezłożenie wniosku o upadłość, nie wystarczy samo wniesienie wniosku o ogłoszenie upadłości, ważne jest bowiem, aby taki wniosek był skutecznie wniesiony.

Dodatkowo w stosunku do zarządzających pomimo niezłożenia wniosku o upadłość w ustawowym terminie, sąd może oddalić wniosek o orzeczenie zakazu prowadzenia działalności gospodarczej, jeżeli został złożony wniosek o otwarcie przyspieszonego postępowania układowego, postępowania układowego lub postępowania sanacyjnego, a rozmiar pokrzywdzenia wierzycieli jest nieznaczący.

Sąd przy orzekaniu zakazu bierze, rzecz jasna, pod uwagę stopień winy oraz skutki podejmowanych działań, w szczególności obniżenie wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa upadłego i rozmiar pokrzywdzenia wierzycieli.

Sąd może na bazie tego samego art. 373 orzec pozbawienie na okres od jednego do dziesięciu lat prawa prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek lub w ramach spółki cywilnej oraz pełnienia funkcji członka rady nadzorczej, członka komisji rewizyjnej, reprezentanta lub pełnomocnika osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą w zakresie tej działalności, spółki handlowej, przedsiębiorstwa państwowego, spółdzielni, fundacji lub stowarzyszenia osoby, wobec której:

- 1) już co najmniej raz ogłoszono upadłość, z umorzeniem jej długów po zakończeniu postępowania upadłościowego;
- 2) ogłoszono upadłość nie dawniej niż pięć lat przed ponownym ogłoszeniem upadłości.

Zgodnie natomiast z art. 374 sąd może orzec zakaz prowadzenia działalności gospodarczej również wobec dłużnika będącego osobą fizyczną, także jeżeli niewypłacalność dłużnika jest następstwem jego celowego działania lub rażącego niedbalstwa. Ten przepis stosuje się również wobec osób uprawnionych do reprezentowania przedsiębiorcy, będącego osobą prawną albo spółką handlową niemającą osobowości prawnej, oraz wobec osób faktycznie zarządzających przedsiębiorstwem dłużnika, jeżeli niewypłacalność przedsiębiorcy lub pogorszenie jego sytuacji finansowej jest następstwem celowego działania lub rażącego niedbalstwa tych osób.

Ustawa zakłada zamknięty krąg podmiotów, które mogą złożyć wniosek o wszczęcie postępowania zgodnie z art. 373 i 374. Wymieniono tu:

- wierzycieli,
- tymczasowego nadzorcę sądowego,
- zarządcę przymusowego,
- syndyka,
- prokuratora,
- Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów
- Komisję Nadzoru Finansowego.

Co istotne, wygaśnięcie w toku postępowania funkcji tymczasowego nadzorca, zarządcy przymusowego lub syndyka oraz zaspokojenie wierzytelności wierzyciela będącego wnioskodawcą nie ma wpływu na dalszy bieg postępowania wszczętego na jego wniosek, w tych sprawach stosuje się bowiem przepisy o postępowaniu nieprocesowym.

Sąd może wydać zakaz prowadzenia działalności dopiero po przeprowadzeniu rozprawy i wydaniu postanowienia. Ponadto analizowana ustawa dopuszcza możliwości nieorzekania zakazu prowadzenia działalności gospodarczej (art. 377) wówczas, gdy postępowanie w tej sprawie nie zostało wszczęte w terminie roku od dnia umorzenia lub zakończenia postępowania upadłościowego albo oddalenia wniosku o ogłoszenie upadłości na podstawie art. 13³⁰⁴⁾, a gdy wniosek o ogłoszenie upadłości nie był złożony w terminie trzech lat od dnia ustania stanu niewypłacalności albo wygaśnięcia obowiązku złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości przez daną osobę.

Według art. 522, jeśli osoba będąca dłużnikiem albo osobą uprawnioną do reprezentowania dłużnika (osoby prawnej lub spółki handlowej niemającej osobowości prawnej) podaje we wniosku o ogłoszenie upadłości nieprawdziwe dane, podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5. Dodatkowo tej samej karze podlegają te same osoby, które w postępowaniu w przedmiocie ogłoszenia upadłości podają do wiadomości sądu nieprawdziwe informacje dotyczące stanu majątku dłużnika.

W podobny sposób karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5 ta podlega osoba, która nie wydaje syndykowi całego majątku wchodzącego do masy upadłości, ksiąg rachunkowych lub innych dokumentów dotyczących jego majątku (art. 523) oraz osoba, która nie udziela syndykowi lub sędziemu-komisarzowi informacji dotyczących majątku upadłego lub nie udostępnia syndykowi posiadanych przez siebie danych bądź dokumentów.

4.7.2. Regulacje restrukturyzacyjne

Nowa ustawa z 15 maja 2015 roku – Prawo restrukturyzacyjne, której termin obowiązywania wyznaczono na 1 stycznia 2016 roku³⁰⁵⁾ reguluje zawieranie przez dłużnika niewypłacalnego lub zagrożonego niewypłacalnością układu z wierzycielami oraz skutki układu, a także przeprowadzanie działań sanacyjnych.

³⁰⁴⁾ Tzn. m.in. w sytuacji, gdy majątek niewypłacalnego dłużnika nie wystarcza na zaspokojenie kosztów postępowania lub wystarcza wyłącznie na zaspokojenie tych kosztów.

³⁰⁵⁾ DzU 2015, poz. 978, z późn. zm.

Zgodnie z art. 2 tejsze ustawy restrukturyzację można przeprowadzić w następujących czterech postępowaniach wymienionych w tabeli:

Tabela 38. Rodzaje postępowań według nowego prawa restrukturyzacyjnego

Rodzaj postępowania			
postępowanie o zatwierdzenie układu	przyspieszonym postępowaniu układowym	postępowanie układowym	postępowanie sanacyjnym
Umożliwia zawarcie układu w wyniku samodzielnego zbierania głosów wierzycieli przez dłużnika bez udziału sądu; może być prowadzone, jeżeli suma wierzytelności spornych uprawniających do głosowania nad układem nie przekracza 15% sumy wierzytelności uprawniających do głosowania nad układem.	Umożliwia dłużnikowi zawarcie układu po sporządzeniu i zatwierdzeniu spisu wierzytelności w uproszczonym trybie; może być prowadzone, jeżeli suma wierzytelności spornych uprawniających do głosowania nad układem nie przekracza 15% sumy wierzytelności uprawniających do głosowania nad układem.	Umożliwia dłużnikowi zawarcie układu po sporządzeniu i zatwierdzeniu spisu wierzytelności; może być prowadzone, jeżeli suma wierzytelności spornych uprawniających do głosowania nad układem przekracza 15% sumy wierzytelności uprawniających do głosowania nad układem.	Umożliwia dłużnikowi przeprowadzenie działań sanacyjnych oraz zawarcie układu po sporządzeniu i zatwierdzeniu spisu wierzytelności. Działaniami sanacyjnymi są czynności prawne i faktyczne, które zmierzają do poprawy sytuacji ekonomicznej dłużnika i mają na celu przywrócenie dłużnikowi zdolności do wykonywania zobowiązań przy jednoczesnej ochronie przed egzekucją.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Prawa restrukturyzacyjnego.

Głównym celem postępowania restrukturyzacyjnego jest uniknięcie ogłoszenia upadłości dłużnika poprzez umożliwienie mu restrukturyzacji w drodze zawarcia układu z wierzycielami. Z kolei w przypadku postępowania sanacyjnego jest to także przeprowadzenie działań sanacyjnych, przy zabezpieczeniu jednak słusznych praw wierzycieli. Zgodnie z art. 6 postępowanie restrukturyzacyjne może być prowadzone wobec dłużnika niewypłacalnego lub zagrożonego niewypłacalnością, czyli takiego, którego sytuacja ekonomiczna wskazuje, że w niedługim czasie może stać się niewypłacalny. Postępowanie restrukturyzacyjne wszczynane jest na wniosek restrukturyzacyjny, czyli wniosek o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego oraz wniosek o zatwierdzenie układu przyjętego w postępowaniu o zatwierdzenie układu, złożony przez dłużnika. Co ważne zgodnie z art. 8. sąd może odmawiać otwarcia postępowania restrukturyzacyjnego,

jeżeli skutkiem tego postępowania byłoby pokrzywdzenie wierzycieli lub nie została uprawdopodobniona zdolność dłużnika do bieżącego zaspokajania kosztów postępowania i zobowiązań powstałych po jego otwarciu. Jeżeli w tym samym czasie został złożony wniosek restrukturyzacyjny i wniosku o ogłoszenie upadłości, to na mocy art. 11 w pierwszej kolejności rozpoznaje się wniosek restrukturyzacyjny. Sąd restrukturyzacyjny niezwłocznie po powzięciu wiadomości o złożeniu wniosku o ogłoszenie upadłości powinien zawiadomić sąd upadłościowy o złożeniu wniosku restrukturyzacyjnego. W konsekwencji wstrzymywane jest przez sąd upadłościowy rozpoznanie wniosku o ogłoszenie upadłości do czasu wydania prawomocnego orzeczenia w sprawie wniosku restrukturyzacyjnego. Jednakże wstrzymanie rozpoznania wniosku o ogłoszenie upadłości nie wyłącza możliwości zabezpieczenia majątku. Mimo to jeżeli decyzji o wstrzymaniu rozpoznania wniosku o ogłoszenie upadłości sprzeciwia się interes ogółu wierzycieli, wówczas sąd upadłościowy wydaje postanowienie o przejęciu wniosku restrukturyzacyjnego do wspólnego rozpoznania z wnioskiem o ogłoszenie upadłości i rozstrzygnięcia jednym postanowieniem. Następnie sąd upadłościowy rozpoznaje wnioski w składzie właściwym do rozpoznania wniosku o ogłoszenie upadłości.

Ponadto w sytuacji, kiedy przejęcie wniosku restrukturyzacyjnego do wspólnego rozpoznania z wnioskiem o ogłoszenie upadłości prowadziło do znacznego opóźnienia wydania orzeczenia w przedmiocie ogłoszenia upadłości, ze szkodą dla wierzycieli, a podstawy restrukturyzacji przedstawione przez dłużnika we wniosku restrukturyzacyjnym są znane sądowi upadłościowemu, to sąd upadłościowy nie wydaje postanowienia o przejęciu wniosku restrukturyzacyjnego do wspólnego rozpoznania z wnioskiem o ogłoszenie upadłości, po czym rozpoznaje wniosek o ogłoszenie upadłości zawiadamiając o tym sąd restrukturyzacyjny. Według art. 13, jeśli została ogłoszona upadłość dłużnika, to sąd restrukturyzacyjny wstrzymuje rozpoznanie wniosku restrukturyzacyjnego do czasu uprawomocnienia się postanowienia o ogłoszeniu upadłości, a także odmawia zatwierdzenia układu w postępowaniu o zatwierdzenie układu albo odmawia otwarcia postępowania restrukturyzacyjnego w przypadku uprawomocnienia się postanowienia o ogłoszeniu upadłości.

Przepisy karne w Prawie restrukturyzacyjnym zostały zawarte w art. 399 i 400. Według nich osoba będąca dłużnikiem lub osobą uprawnioną do reprezentowania dłużnika, dostarcza nadzorcy, zarządcy lub sędziemu-komisarzowi nieprawdziwych informacji w celu ich wykorzystania w postępowaniu restrukturyzacyjnym lub zataja przed nimi informacje mające istotne znaczenie dla przeprowadzenia postępowania restrukturyzacyjnego lub nie udostępnia posiadanych przez siebie danych lub dokumentów może podlegać karze pozbawienia wolności do lat 3. Z kolei zgodnie z art. 400 dłużnik lub jego reprezentant, który nie wydaje zarządcy ksiąg rachunkowych lub innych dokumentów dotyczących jego majątku, grozi kara podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5.

ROZDZIAŁ 5.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ FINANSOWA

5.1. MODELE ODPOWIEDZIALNOŚCI FINANSOWEJ

5.1.1. Problemy odpowiedzialności w praktyce

Odpowiedzialność finansowa top-menedżerów stała się ważnym problemem związanym z zarządzaniem po ostatnim międzynarodowym kryzysie finansowym. W kontekście wysokich wynagrodzeń top-menedżerów w globalnych korporacjach, skłonności do hazardu moralnego i szerokiego stosowania wobec menedżerów prawa do błędów zostały podjęte przez Komisję Europejską próby bardziej precyzyjnego wiązania premii i bonusów z długoterminowymi wynikami przedsiębiorstw. Rozważane są także propozycje zwiększenia kar finansowych za nieprzestrzeganie regulacji czy doprowadzenie do strat (szczególnie na rynku finansowym) oraz większej penalizacji w regulacjach dotyczących uporządkowanej restrukturyzacji i upadłości przedsiębiorstw.

Nieograniczone stosowanie zasady prawa do błędu menedżera skutkowało też brakiem szerszych badań w obszarze odpowiedzialności finansowej top-menedżerów i adekwatnych modeli motywacji. Wysokie wynagrodzenia członków zarządów w wielu przedsiębiorstwach oraz hazard moralny wywołały dyskusję i skłoniły do zastosowania nowych regulacji po międzynarodowym kryzysie finansowym *subprime*³⁰⁶). W praktyce możliwe do zastosowania są cztery modele tej odpowiedzialności:

- odpowiedzialność karna i karno-skarbowa,
- odpowiedzialność cywilna w trybie procesowym z tytułu wyrządzonych szkód w przypadku przedsiębiorstwa,

³⁰⁶⁾ P. Krugman, *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, W.W. Norton Company Ltd., 2009; P. Krugman, *End This Depression Now!*, W.W. Norton & Company, New York, London 2012 oraz *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, red. P. Masiukiewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, wydanie II (rozszerzone), Warszawa 2010.

- kary organów nadzoru państwowego (odpowiedzialność administracyjna realizowana poprzez nadzór finansowy, inspekcję pracy i itp.),
- utrata części lub całości należnych premii i bonusów, utrata części wynagrodzenia – zasada *clawback* (odpowiedzialność kontraktowa).

Zasada symetryczności w zarządzaniu i specyficzne uwarunkowania pracy menedżera uzasadniają także funkcjonowanie ochrony prawnej (w tym ubezpieczenia) top-menedżerów.

Analiza przypadków wskazuje na:

- łagodność i przewlekłość działania wymiaru sprawiedliwości w sprawach związanych z odpowiedzialnością menedżerów,
- trudności ze strony biegłych sądowych w zakresie ustalenia strat i utraty wartości aktywów lub całej instytucji i ustalenia związku z decyzjami menedżerów,
- rzadkość stosowania kar administracyjnych przez nadzór państwowy oraz kar kontraktowych przez nadzór korporacyjny,
- niewielka dotychczasowa odpowiedzialność finansowa menedżerów,
- niewielka odpowiedzialność etyczna przed branżowymi komisjami etyki³⁰⁷.

5.1.2. Regulacje pokryzysowe w obszarze odpowiedzialności finansowej

Zaostrzenie odpowiedzialności finansowej menedżerów zarysowało się wyraźnie w praktyce legislacyjnej UE i USA zarówno w świetle wydanych wytycznych oraz dyrektyw (m.in. ustawa Dodd-Franka w USA, dyrektywa CRD III w UE), jak i w świetle praktyki organów nadzoru finansowego. Była to swoista rewolucja w podejściu do odpowiedzialności menedżerów.

Restrykcje dotyczące wypłaty dywidend oraz wysokości wynagrodzeń dla kadry menedżerskiej przedsiębiorstw i banków korzystających z pomocy publicznej w oparciu o Program TARP wprowadzono w USA, a ustawa Dodd-Franka m.in. zakazała przyznawania bonusów, które zachęcałyby do podejmowania dużego, krótkoterminowego ryzyka³⁰⁸.

Komisja Europejska wydała kilka dokumentów regulujących kwestie systemu wynagrodzeń i odpowiedzialności menedżerów. Już w 2009 roku wydane zostały zalecenia w sprawie systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na rynku regulowanym (nr 2009/385/WE) oraz zalecenia w sprawie polityki

³⁰⁷ P. Masiukiewicz, *Finansowa odpowiedzialność top-menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 2 oraz P. Masiukiewicz, *Models of Financial Responsibility of Management Board*, „Journal of Applied Management and Investments” 2015, vol. 4.

³⁰⁸ V. McGrane, A. Lucchetti, *U.S. Wants More Pay Deferred*, „The Wall Street Journal”, February 7, 2011.

wynagrodzeń w sektorze usług finansowych (nr 2009/384/WE). Rekomendują one m.in. wiązanie premii z długoterminowymi wynikami, z kolei odprawy wynikające z wcześniejszego rozwiązania kontraktu nie powinny przekraczać 2-letnich wynagrodzeń podstawowych, podczas gdy w przypadku rozwiązania umowy w wyniku niezadowolających wyników odprawa w ogóle nie powinna być wypłacana³⁰⁹⁾.

Dyrektywa w sprawie przeglądu nadzorczego polityki wynagrodzeń zobowiązała instytucje kredytowe do tego, aby polityka wynagrodzeń była zgodna ze strategią działalności, celami, wartościami i długoterminowymi interesami instytucji³¹⁰⁾. Do ważniejszych postanowień tej dyrektywy należą:

- organ zarządzający (nadzorczy) powinien przyjmować ogólne zasady polityki wynagrodzeń i dokonywać okresowych ocen realizacji polityki wynagrodzeń,
- w dużych instytucjach należy powołać komitety ds. wynagrodzeń,
- proporcja stałych i zmiennych składników wynagrodzeń powinna być odpowiednio wyważona, tak by możliwe było prowadzenie elastycznej polityki w tym zakresie, w tym niewypłacanie zmiennych składników wynagrodzenia,
- wypłaty z tytułu wcześniejszego rozwiązania umowy powinny odzwierciedlać wyniki osiągnięte w dłuższym okresie, a przyjęte zasady powinny zapobiegać wynagradzaniu złych wyników,
- co najmniej 50% zmiennego wynagrodzenia powinno składać się z akcji lub podobnych tytułów własności lub związanych z nimi instrumentów, albo odpowiadających im instrumentów niepieniężnych w przypadku nienotowanej instytucji kredytowej,
- co najmniej 40% zmiennych składników wynagrodzenia winno być rozłożone (co do wypłat) na okres nie krótszy niż trzy do pięciu lat,
- zmienne wynagrodzenie winno być wypłacane (lub nabywa się do niego prawo), jeśli ma ono zrównoważony charakter w stosunku do sytuacji finansowej tej instytucji i wyników zainteresowanego pracownika, m.in. wcześniej wypłacone premie w sytuacji pogorszenia wyników mogą być odebrane,
- od pracowników na stanowiskach kierowniczych należy wymagać zobowiązania się do niekorzystania z osobistych strategii hedgingowych lub ubezpieczeń dotyczących wynagrodzenia i odpowiedzialności.

³⁰⁹⁾ P. Masiukiewicz, *Models of Financial Responsibility of Management Board*, "Journal of Applied Management and Investments" 2015, vol. 4, nr 4.

³¹⁰⁾ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/76/UE z dn. 24 listopada 2010 r. w sprawie zmiany dyrektyw 2006/48/WE oraz 2006/49/WE w zakresie wymogów kapitałowych dotyczących portfela handlowego i resekurytyzacji oraz przeglądu nadzorczego polityki wynagrodzeń (DzU U E 2010, L 329).

Kolejne propozycje zaostżenia sankcji dla menedżerów dyskutowane były w Komisji Europejskiej w świetle Raportu Liikanena (przyjęty przez Komisję Europejską w 2012 roku); zawiera on m.in. propozycje takie jak³¹¹⁾:

- przymusowa segmentacja dużych banków – opór i konsekwencje wobec top-menedżerów,
- specjalne testy przy doborze zarządu i rady nadzorczej,
- wprowadzenie ram systemów motywacji w powiązaniu z odpowiedzialnością finansową zarządu,
- sankcje za nieprzestrzeganie regulacji w formie zakazu pracy we wszelkich instytucjach finansowych oraz zwrot otrzymanych premii i bonusów.

Zdaniem autorów niniejszej publikacji, ewentualne regulacje systemów motywacji powinny mieć charakter wewnątrz krajowy i posługiwać się instrumentami ekonomicznymi (takimi jak np. podatek od nadmiernych wynagrodzeń), a w mniejszym zakresie normami administracyjnymi.

Zgodnie z wytycznymi wydanymi przez Europejski Urząd Nadzoru Bankowego³¹²⁾, na właścicielach banków spoczywa odpowiedzialność za ocenę kwalifikacji formalnych i moralnych członków zarządu i rady nadzorczej oraz osób pełniących kluczowe funkcje kierownicze³¹³⁾. W ocenie kwalifikacji zawodowych powinny być brać pod uwagę aktualne uwarunkowania banku – jego profil, zakres i skala działalności. Ponadto oczekiwany poziom i charakter kwalifikacji zawodowych może być inny w przypadku członków zarządu niż w przypadku członków rady nadzorczej. Ocena reputacji ma natomiast charakter bezwzględny w tym sensie, że członkowie zarządu, rady nadzorczej oraz osoby pełniące kluczowe funkcje powinni legitymować się dobrą reputacją bez względu na aktualne uwarunkowania banku oraz charakter zajmowanego stanowiska lub pełnionej w banku funkcji³¹⁴⁾. Wytycznym EBA przypisuje się funkcje ochronne, które mają na celu zapewnienie – poprzez właściwy dobór osób zajmujących kluczowe stanowiska w banku – odpowiedniego standardu świadczonych usług.

³¹¹⁾ *High-level Expert Group on the Reforming the Structure of the EU Banking Sector*, Chaired by Erkki Liikanen, Final Report, Brussels, 2 October, 2012.

³¹²⁾ Wytyczne z 22 listopada 2012 r. Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego (EBA) *Guidelines on the Assessment of the Suitability of Members of the Management Body and Key Functions Holders*, Brussels.

³¹³⁾ Pismo okólne KNF nr DLB/DLB-WL1/703/2/1/2013 z dnia 17 kwietnia 2013 r. do banków.

³¹⁴⁾ Odpowiedź przewodniczącego Komisji Nadzoru Finansowego - z upoważnienia prezesa Rady Ministrów na interpelację nr 18839 w sprawie oceny kwalifikacji członków organu zarządzającego i osób pełniących najważniejsze funkcje, zgodnych z Europejskim Urzędem Nadzoru Bankowego, <http://bs.net.pl/opinie-na-temat/interpelacje-odpowiedniosc-czlonkow-zarzadow-i-rad-nadzorczych-w-bankach> (15.12.2015).

Wprowadzenie wszystkich ogólnoeuropejskich regulacji w tym zakresie w Polsce jest dyskusyjne. W polskich przepisach nie zdefiniowano wszystkich stosowanych pojęć, dotyczących np. wynagrodzeń zmiennych czy statusu osoby mającej istotny wpływ na ryzyko. Regulacje stosowane w Polsce wymagają także uwzględnienia zasady proporcjonalności (np. poprzez wyłączenie małych banków i banków spółdzielczych z regulacji cytowanej dyrektywy UE, dotyczącej wynagrodzeń). Rozważenia wymaga uchylene ustawy tzw. kominowej, a przynajmniej jej nowelizacja, zapewniająca zróżnicowane podejście do firm w zależności od ich wielkości i ryzyka.

Zdaniem autorów niniejszej publikacji, ewentualne regulacje systemów motywacji powinny mieć charakter wewnątrz krajowy i posługiwać się instrumentami ekonomicznymi (takimi jak podatek), a nie normami administracyjnymi.

5.1.3. Odpowiedzialność prawno-finansowa w krajach OECD

W krajach wysokorozwiniętych (zrzeszonych w OECD) kary finansowe wobec menedżerów stosowane były w następującym zakresie:

- wpłaty na rzecz majątku firmy poszkodowanej, zasądzone przez sąd,
- kary administracyjne organów nadzoru państwowego,
- przepadek mienia osobistego w wyniku wyroku sądowego,
- grzywny zasądzone w postępowaniu karnym.

Dotkliwą karą sądową jest tzw. dyskwalifikacja menedżera (zakaz pełnienia funkcji kierowniczych), występująca w większości krajów. Ponadto na rynkach finansowych organy nadzoru stosują karę upomnienia lub wydają negatywną opinię o kandydacie wystosowaną do zarządu. Nie są to kary finansowe *sensu stricte*, ale mają istotny wpływ na dalsze zatrudnienie menedżera i osiągnięte przezeń dochody.

Tabela 39. Konsekwencje prawne i finansowe dla zatrudnionych wśród wybranych instytucji menedżerów, którzy doprowadzili do wielkich bankructw i afer

Lp.	Nazwa instytucji	Kraj – siedziba	Forma zaprzestania działalności	Kary orzeczone
1.	Enron Co.	USA	Upadłość	W wyniku procesu K. Laya, przewodniczącego rady nadzorczej (zmarł) i J. Skillinga (CEO), który otrzymał karę 24 lat i 4 miesięcy pozbawienia wolności oraz 45 mln USD kary w formie odszkodowania dla pokrzywdzonych (62 mld USD strat).

2.	Bernard L. Madoff Investment Sec. (Fund)	USA	Upadłość	B. Madoff właściciel i prezes funduszu skazany na 150 lat więzienia i przepadek mienia (65 mld USD strat).
3.	Bear Stearns Cos. (hedge fund)	USA	Bankructwo i przejęcie	Areszt tymczasowy dla 2 dyrektorów zarządzających <i>hedge fund</i> , proces cywilny – uniewinnienie.
4.	Barings Bank (w tym zależny Barings Futures Singapore)	Wielka Brytania	Segmentacja i sprzedaż innym bankom	Trader Barings Futures Singapore, N. Lesson skazany na 6,5 roku pozbawienia wolności (1,2 mld funtów strat).
5.	New Castle Funds (hedge) związany z Galleon Fund	USA	Likwidacja	M. Kurland, założyciel i prezes NCF, skazany na 900 tys. USD grzywny i 27 miesięcy pozbawienia wolności (nadzwyczajne złagodzenie kary za współpracę z prokuratorem w sprawie Galleon).
6.	Northern Rock Bank	Wielka Brytania	Nacjonalizacja i kontynuacja działalności	Kary pieniężne nadzoru FSA dla wiceprezesa D. Bakera, kwota 504 tys. GBP i dla dyrektora ds. kredytów R. Barclaya 140 tys. GBP oraz zakaz pełnienia funkcji kierowniczych w instytucjach finansowych.
7.	Societe Generale Bank	Francja	Kontynuacja działalności	J. Kerviel, trader, skazany na 4 lata pozbawienia wolności (wygenerował 4,5 mld euro strat).
8.	Volkswagen AG	Niemcy	Kontynuacja działalności	Afera dotycząca spalin w 2015 roku – rezygnacja prezesa, bez konsekwencji (odprawa zapisana w kontrakcie 60 mln euro).
9.	Bank Staropolski	Polska	Upadłość (największe bankructwo banku w Polsce)	Aresztowanie tymczasowe współwłaściciela i przewodniczącego rady nadzorczej. Proces karny 10 osób (prezesów, członków zarządów i rady nadzorczej) trwa od 10 lat, bez rozstrzygnięcia (150 mln USD strat).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Międzynarodowe afery i bankructwa bankowe*, red. P. Masiukiewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010 oraz M. Aluchna, *Upadek Enron*, w: *Najgorsze strategie i praktyki zarządzania*, red. M. Pindelski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

Konsekwencje prawne dla menedżerów instytucji finansowych, którzy doprowadzili do wielkich międzynarodowych bankructw i afer w ostatnich latach, obrazuje tabela 39.

Przykładem prezesa banku, który nie poniósł konsekwencji za straty poniesione podczas kryzysu *subprime*, był Ch. Prince, były CEO w Citigroup Incorporation, który objął stanowisko w 2003 roku, gdy kurs akcji wynosił 47 dolarów. Później bank stworzył wysoce ryzykowny portfel aktywów i wszedł w strefę strat w 2007 roku, a kurs akcji spadł do 0,72 USD. Prezesowi wypłacono 138 mln dolarów za jego wysiłki podejmowane w dobrym okresie notowań. Za katastrofę, której doświadczył bank, nie poniósł żadnej odpowiedzialności i ustąpił ze stanowiska w listopadzie 2007 roku³¹⁵).

W konsekwencji implementacji nowych zasad odpowiedzialności w instytucjach finansowych w ostatnich latach powstały procedury *clawback*, tj. dotyczące zwrotu otrzymanych premii i bonusów w ramach odpowiedzialności kontraktowej. Procedury *clawback* zastosowano w 2013 roku w Banku Lloyds – 13 dyrektorom cofnięto bonusy na kwotę 1,45 mln funtów za zbyt ryzykowną sprzedaż polis, co przyniosło 3,2 mld strat. Procedury takie zastosowano także w Banku HSBC w Meksyku z tytułu prania pieniędzy karteli narkotykowych oraz organizacji terrorystycznych. Byłemu prezesowi HSBC w Londynie oraz prezesowi spółki zależnej – banku w Meksyku – odebrano 7 mln funtów z tytułu otrzymanych bonusów.

W Polsce normy prawne i zakazy sądowe z różnych powodów nie są skuteczne, brak jest też sprawnego funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości³¹⁶). Przykładem była szeroko zakrojona, kryminalna działalność prezesa Amber Gold w Polsce i długotrwałe dochodzenie prokuratorskie (wniosek do sądu wpłynął dopiero w 2015 roku), niski wyrok dla prezesa upadłego Animex Banku (4 lata pozbawienia wolności, bez przepadku mienia i 10 lat trwający proces upadłości) oraz wiele innych przykładów³¹⁷).

5.1.4. Odpowiedzialność CEO w Wielkiej Brytanii. Studia przypadków

Regulacje wprowadzone przez Wielką Brytanię dotyczące odpowiedzialności menedżerów sfery realnej i sfery finansowej zostały wybrane do analizy z kilku powodów. Po pierwsze kraj ten posiada wieloletnie doświadczenie w zakresie nadzoru państwowego nad spółkami, stosowania administracyjnych instrumentów kontroli i kar. Po drugie w Wielkiej Brytanii istnieje rozbudowany system agencji

³¹⁵) P. Masiukiewicz, *Responsibility of Bank Managers*, „Krakowskie Studia Małopolskie” 2014, nr 19.

³¹⁶) S. Morawska, *Przedsiębiorca w obliczu upadłości. Diagnoza i propozycje zmian systemu instytucjonalnego w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013; P. Banasik, P. Masiukiewicz, *Czynnik temporalny w sądowych procesach gospodarczych a utrata wartości przedsiębiorstw*, w: *Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości*, red. P. Banasik, Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, Gdańsk 2015.

³¹⁷) P. Masiukiewicz, *Piramidy finansowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.

rządowych, prowadzących nadzór i kontrolę firm oraz publikujących efekty swojej działalności. Po trzecie efekty funkcjonowania organów państwa w zakresie ścigania przestępczości gospodarczej, w tym korupcji, są dobre.

5.1.4.1. Ważniejsze regulacje prawne

Regulacje wprowadzone przez Wielką Brytanię dotyczące odpowiedzialności menedżerów sfery realnej i sfery finansowej zostały wybrane do analizy z kilku powodów. Po pierwsze kraj ten posiada wieloletnie doświadczenie w zakresie nadzoru państwowego nad spółkami, stosowania administracyjnych instrumentów kontroli i kar. Po drugie w Wielkiej Brytanii istnieje rozbudowany system agencji rządowych, prowadzących nadzór i kontrolę firm oraz publikujących efekty swojej działalności. Po trzecie efekty funkcjonowania organów państwa w zakresie ścigania przestępczości gospodarczej, w tym korupcji, są dobre.

Obowiązujące w Wielkiej Brytanii regulacje mają na celu utrzymanie ładu, bezpieczeństwa i przejrzystości na rynku. Kary zarówno za łamanie prawa, jak i doprowadzanie do bankructwa firm, nakładane na menedżerów są wysokie, szczególnie dla tych dyrektorów (CEO), których działalność opiera się na oszukiwaniu klientów lub współpracowników.

Ustawa o dyskwalifikacji menedżerów³¹⁸⁾ reguluje zasady odpowiedzialności i kary dla CEO w Wielkiej Brytanii³¹⁹⁾. Dotyczy ona nie tylko spółek prawa handlowego, ale także towarzystw budowlanych, funduszy inwestycyjnych, publicznej służby zdrowia, organizacji charytatywnych i innych. Także ustawa o spółkach z 2006 roku (Companies Act 2006) reguluje obszar odpowiedzialności menedżerów. Ustawa o niewypłacalności z 1986 roku (Insolvency Act 1986) jest natomiast najważniejszym aktem prawnym regulującym procesy upadłościowe (akt ten był wielokrotnie aktualizowany)³²⁰⁾.

Przez wiele lat istnienia prawa spółek i prawa upadłościowego w Wielkiej Brytanii wzrosła liczba precedensowych orzeczeń sądowych, które służą sporządzaniu sądowych interpretacji przepisów.

Ważne znaczenie mają ustawy powołujące organy nadzoru nad rynkiem finansowym. W ostatnich latach zreformowano system instytucjonalny w Wielkiej

³¹⁸⁾ Company Directors Disqualification Act, Great Britain, 1986.

³¹⁹⁾ W języku angielskim są trzy odpowiedniki słowa odpowiedzialność, tj. liability oznacza prawną odpowiedzialność za działanie menedżera, *responsibility* odnosi się do odpowiedzialności osobistej tj. wynikającej wyłącznie z własnych czynów, *accountability* dotyczy odpowiedzialności menedżera za uczciwą rachunkowość, rozliczanie i kontrolę środków finansowych.

³²⁰⁾ M.in. poprzez ustawę o niewypłacalności z 2000 r. (Insolvency Act 2000r.), ustawę o przedsiębiorstwach z 2002 r. (Enterprise Act 2002) czy ustawę o spółkach z 2006 r. (Companies Act 2006).

Brytanii. Przez wiele lat funkcjonujący organ nadzorczy FSA (Financial Services Authority), o charakterze organu zintegrowanego, nie wprowadzał restrykcyjnej regulacji rynku, a raczej koncentrował się na karaniu zachowań uczestników rynku niezgodnych z normami i standardami lub ochroną konsumenta oraz dobrymi obyczajami handlowymi. W porównaniu z modelem niemieckim w Wielkiej Brytanii kluczową rolę kontrolną w stosunku do FSA spełniał Minister Skarbu, a nie Bank Anglii.

Dotychczasowy system „trójpodziału władz” zastosowany w brytyjskim sektorze finansowym, obejmujący Ministra Skarbu (HM Treasury), Bank Anglii (Bank of England) oraz Urząd Nadzoru nad Rynkiem Finansowym (FSA) poddano ostatnio restrukturyzacji. Po kryzysie *subprime* oceniono, że system ten nie był w pełni zdolny do radzenia sobie z problemami. Zlikwidowano FSA i powołano nowe organy:

- 1) Komitet Polityki Finansowej (Financial Policy Committee) – pozostający w strukturze Banku Anglii, odpowiedzialny za regulację makroostrożnościową;
- 2) Urząd ds. Regulacji Ostrożnościowych (Prudential Regulation Authority) – podległy Bankowi Anglii, odpowiedzialny za regulacje mikroostrożnościowe instytucji finansowych (nie tylko banków, ubezpieczeń funduszy i firm inwestycyjnych, lecz także różnego rodzaju pośredników finansowych, instytucji pożyczkowych i innych, zaliczanych do kategorii parabanków), w szczególności regulacje dotyczące istotnych rodzajów ryzyka, mogącego dotknąć indywidualnych inwestorów;
- 3) Urząd ds. Zachowań Rynkowych (Financial Conduct Authority), odpowiedzialny za praktyki rynkowe i ochronę konsumenta.

FCA jest także odpowiedzialny za zwalczanie przestępstw na rynku finansowym, współdziała w tym zakresie z innymi odnośnymi organami, m.in. z policją, w ramach Financial Crime Information Network (FIN-NET). W określonych sytuacjach FCA ma prawo do kontroli aktywów nabywanych przez klientów, FCA odpowiada bowiem razem z PRA za prowadzenie systemu gwarancyjnego Financial Services Compensation Scheme (FSCS) oraz za działalność rzecznika interesu klientów, wpisanego w pozasądowy system rozstrzygania sporów (Financial Ombudsman Service). Ponadto:

- polem nowej odpowiedzialności FCA jest rynek usług *consumer finance* oraz konkurencja w sektorze finansowym;
- dotychczas FSA był odpowiedzialny za rynek usług bankowych, w tym rachunki bieżące, kredyt konsumencki czy hipoteczny, jednakże odpowiedzialność za ochronę konsumenta usług *consumer finance* była podzielona (na podstawie Consumer Credit Act z 1974 roku) między FSA a Office of Fair Trading (OFT);
- FCA od kwietnia 2014 roku (inaczej niż dotąd OFT) ma do dyspozycji mocniejsze narzędzia ochrony konsumenta, np. dotyczące wprowadzenia zakazu sprzedaży określonych produktów czy regulacji związanych z pewnymi szkodliwymi cechami produktów.

Ściganiem finansowych nadużyć w Wielkiej Brytanii zajmuje się policja brytyjska i Biuro ds. Ścigania Malwersacji Finansowych prowadzące działania na dużą skalę (Serious Fraud Office). Koordynowaniem przedsięwzięć w zakresie ścigania przestępstw finansowych na szczeblu rządowym zajmuje się państwowa agencja National Fraud Authority³²¹). Duże uprawnienia posiada Wydział Insolwency Service w ramach Departamentu ds. Biznesu, Innowacji i Umiejętności, który może zastosować procedurę dyskwalifikacyjną wobec CEO (dyrektorów generalnych, prezesów przedsiębiorstw). W szczególnych przypadkach wnioskować o karę może Urząd Nadzoru Rynków i Konkurencji (Competition and Markets Authority).

Dyrektorom grozi kara grzywny, dyskwalifikacja bądź postawienie w stan oskarżenia przed sądem cywilnym lub karnym.

5.1.4.2. Odpowiedzialność finansowa dyrektorów

Zgodnie z ustawą o spółkach, do obowiązków CEO (dyrektora generalnego spółki) należy³²²):

- działanie zgodnie z ustrojem spółki oraz używanie władzy jedynie w celach mu do tego przyznanych;
- działanie w dobrej wierze, skupiające się na sukcesie spółki;
- kierowanie się niezależnym osądem;
- działanie z należytą starannością, z wykorzystaniem swoich umiejętności oraz pracowitości;
- unikanie sytuacji, w której jego interesy mogą być sprzeczne z interesami spółki;
- nieprzyjmowanie jakichkolwiek korzyści od osób trzecich;
- złożenie deklaracji dotyczącej własnych interesów w ramach proponowanej transakcji czy układu.

Istnieje wiele innych obowiązków ustawowych nałożonych na CEO, wymienionych w brytyjskiej ustawie o spółkach, katalog ten domykają zaś obowiązki wynikające z orzecznictwa sądów (tzw. *case law*).

W świetle prawa angielskiego za zobowiązania spółki o statusie osoby prawnej odpowiada ona sama swoim majątkiem, wyłączając jej udziałowców oraz osoby zarządzające. Jednakże w orzecznictwie oraz ustawach znajduje się wiele przesłanek, które umożliwiają odstępstwo od tej reguły i pozwalają na *sui generis* „przeniesienie” zobowiązań spółki na dyrektorów lub udziałowców dla zabezpieczenia interesów wierzycieli.

³²¹) Niemcy też topią w para bankach, <http://tvn24bis.pl/informacje,187/niemcy-tez-topia-w-parabankach,270494.html> (19.06.2014).

³²²) Companies Act 2006, Great Britain, s. 171–177.

Pojęcia CEO angielskie prawo nie ogranicza jedynie do osób formalnie urzędujących na tym stanowisku, ale bierze również pod uwagę osoby, które w rzeczywistym stopniu sprawowały władzę i podejmowały decyzje w spółce niezależnie od formalnych ustaleń, czyli tak zwanych *shadow directors*³²³⁾. Jednakże w celu pociągnięcia takiej osoby do odpowiedzialności majątkowej konieczne jest udowodnienie, że dana osoba miała realny i faktyczny wpływ na losy firmy. Dodatkowo, w świetle prawa nie dochodzi do rozróżnienia pomiędzy dyrektorami wykonawczymi, będącymi członkami zarządu, a radą nadzorczą. Ponoszą oni odpowiedzialność na takich samych zasadach. Oczywistym pozostaje jednak to, że stopień tej odpowiedzialności może się różnić w zależności od sytuacji³²⁴⁾.

W przypadku naruszenia któregokolwiek z obowiązków CEO może ponieść osobistą odpowiedzialność majątkową. Dodatkowo z sekcji 212 ustawy o niewypłacalności (Insolvency Act 1986) wynika, że jeśli w procesie likwidacji spółki zajdzie podejrzenie, że którakolwiek z niżej wymienionych osób:

- a) były bądź obecny funkcjonariusz spółki,
- b) likwidator lub syndyk spółki,
- c) jakakolwiek osoba zainteresowana, która brała udział w organizacji lub zarządzaniu firmą,

dokonała zawłaszczenia, defraudacji lub niewłaściwego użycia środków finansowych bądź innej własności firmy, lub została uznana winną naruszenia obowiązku powierniczego w stosunku do spółki, to sąd, na wniosek syndyka, likwidatora lub wierzyciela, może zadecydować o ocenie zachowania tych osób oraz ewentualnym obciążeniu ich zobowiązaniem do zwrócenia składników majątkowych lub wpłacenia odpowiedniej kwoty na rzecz masy upadłości, którą sąd uzna za adekwatną³²⁵⁾.

Insolvency Act 1986 przewiduje jeszcze dwie dodatkowe sytuacje, w przypadku których sąd ma prawo pociągnąć do odpowiedzialności finansowej dyrektorów spółki³²⁶⁾.

Sekcja 213 ustawy o niewypłacalności traktuje o sytuacji, gdy dyrektorzy dopuścili się *fraudulent trading*, czyli nieuczciwego lub oszukańczego prowadzenia biznesu. Jeżeli w trakcie procesu likwidacji spółki wyjdzie na jaw, że którekolwiek z działań spółki prowadzone były w celu pokrzywdzenia wierzycieli firmy lub w jakimkolwiek innym nieuczciwym celu, sąd ma prawo zobowiązać osoby świadomie uczestniczące w nieuczciwych działaniach do dokonania wpłat na rzecz

³²³⁾ Companies Act 2006, op.cit., s. 251.

³²⁴⁾ *Modele postępowania upadłościowych w Polsce i wybranych krajach UE*, red. S. Morawska, Oficyna Prawa Polskiego 2011, s. 363.

³²⁵⁾ Ustawa o niewypłacalności z 1986 r. (Insolvency Act 1986, Great Britain), s. 212.

³²⁶⁾ Przypadki te zostały opisane w sekcjach 213 oraz 214 ustawy o niewypłacalności.

majątku spółki w takim wymiarze, który sąd uzna za stosowny³²⁷⁾. Uzyskane w ten sposób środki finansowe są przekazywane na rzecz wierzycieli niezabezpieczonych i nie mogą zostać użyte do spłaty innych zobowiązań.

W sekcji 214 ustawy uregulowano przypadek, w którym dyrektorzy dopuścili się tzw. *wrongful trading*, czyli nierozważnego prowadzenia interesów. Odpowiedzialność na podstawie tej sekcji zachodzi wtedy, gdy spółka jest już w trakcie procesu likwidacji upadłościowej oraz jeśli dyrektor spółki wiedział bądź powinien był wiedzieć wcześniej, że upadłość spółki będzie nieunikniona³²⁸⁾. W celu uniknięcia odpowiedzialności dyrektor powinien udowodnić, że tuż po uzyskaniu informacji o nieuniknionej niewypłacalności spółki, podjął wszelkie starania, by zminimalizować straty wierzycieli. Jedynym podmiotem uprawnionym do wniesienia pozwu na podstawie sekcji 213 oraz 214 ustawy o niewypłacalności jest likwidator spółki. Podczas gdy w przypadku sekcji 212 podmiotami uprawnionymi do wnoszenia pozwu są również wierzyciele, udziałowcy oraz syndyk.

Skutki uznania majątkowej odpowiedzialności dyrektora w tych szczególnych sytuacjach wiążą się z nałożeniem na niego zapłaty odszkodowania adekwatnej do masy upadłości, nie zaś do przejęcia przez dyrektorów zobowiązań samej spółki. Sąd posiada pełną dowolność, jeśli chodzi o wysokość nałożonych odszkodowań, kieruje się przy tym stopniem winy, wielkością wyrządzonych szkód czy też stanem majątkowym dyrektora.

Kary finansowe na przedsiębiorstwa lub menedżerów mogą być nakładane w trybie administracyjnym przez FCA (dawniej FSA) w ramach funkcji kontrolno-nadzorczych za nieprzestrzeganie prawa – w tym ochrony konkurencji i ochrony konsumentów.

Tabela 40. Kary finansowe FCA w Wielkiej Brytanii w tys. GBP

Lp.	Wyszczególnienie	2013	2014	2015
1.	Udzielone kary finansowe ogółem	474 263,7	1 471 431,8	905 219,1
2.	W tym kary dla menedżerów	4 943,1	2 907,9	6 339,1

Źródło: *Firms being-regulated enforcement fines, 2013-15*, www.fca.org.uk/firms/being-regulated/enforcement/fines (02.06.2016).

Kary finansowe dla menedżerów udzielone przez FCA w Wielkiej Brytanii miały tendencję wzrostową, w 2015 roku wyniosły ponad 6 mln funtów (tabela 40).

³²⁷⁾ Ustawa o niewypłacalności, op.cit., s. 213.

³²⁸⁾ Ustawa o niewypłacalności..., op.cit., s. 214.

W związku z doprowadzeniem do bankructwa banku Northern Rock, Urząd Nadzoru Finansowego nałożył w 2010 roku wysokie kary na wiceprezesa banku D. Bakera (kwota 504 tys. GBP) i na dyrektora ds. kredytów R. Barclaya (140 tys. GBP oraz zakaz pełnienia funkcji kierowniczych w instytucjach finansowych). W związku z zasądzoną karą dla dyrektorów banku Northern Rock M. Cole, prezes FSA, stwierdziła, że jest to również informacja dla środowiska finansowego na temat tego, jak poważne działania są podejmowane względem top-menedżerów wówczas, gdy przekraczają oni dopuszczalne normy funkcjonowania³²⁹⁾.

5.1.4.3. Odpowiedzialność karna

W Companies Act 2006 oraz w CDDA 1986 wymieniono trzysta czterdzieści jeden czynów, które podlegają karze grzywny lub pozbawienia wolności. Regulacje przewidują odpowiedzialność karną dyrektorów w sytuacji, gdy w przeciągu dwunastu miesięcy poprzedzających wydanie postanowienia sądu o likwidacji upadłościowej świadomie dopuścili się takich czynów jak:

- ukrycie składników majątkowych, długów bądź wierzytelności spółki,
- świadome pozbawienie spółki składników majątkowych,
- ukrycie, sfałszowanie lub zniszczenie informacji na temat majątku spółki,
- niepoprawne prowadzenie ksiąg rachunkowych oraz składanie fałszywych zeznań podatkowych,
- nieprzekazanie likwidatorowi wszystkich informacji dotyczących długów oraz majątku firmy,
- nieprzekazanie likwidatorowi wszystkich składników majątku spółki oraz ksiąg rachunkowych i dokumentów,
- nieetyczne postępowanie (*unfit conduct*),
- szereg czynów związanych z przekazywaniem wierzycielom, udziałowcom bądź likwidatorowi informacji nieprawdziwych, mylących lub też odmowa udzielenia wyjaśnień³³⁰⁾.

Przypadki te są dokładnie wyjaśnione w sekcjach 206–211 ustawy upadłościowej (IA) z 1986 roku. Ponadto na odpowiedzialność karną narażone są również osoby, które mimo wiedzy o „nieuczciwych czynach” nie zawiadomią o nich organów ścigania.

Analogicznie do sekcji 213 IA, odnoszącej się do odpowiedzialności majątkowej, także sekcja 993 ustawy o spółkach (CA) reguluje przestępstwo „świadomego uczestnictwa w nieuczciwych interesach”. W przeciwieństwie do odpowiedzialności

³²⁹⁾ D. Enrich, *Northern Rock Pair Penalized by the FSA*, “The Wall Street Journal”, April 14, 2010.

³³⁰⁾ *Modele postępowania upadłościowych w Polsce i wybranych krajach UE*, red. S. Morawska, Oficyna Prawa Polskiego 2011, s. 366.

cywilnej, na którą dyrektor narażony jest jedynie podczas procesu likwidacji firmy, odpowiedzialność karna grozi dyrektorom znacznie wcześniej, nawet jeśli sama spółka nie upadnie. Aby dyrektor został skazany na mocy sekcji 993 CA musi zostać udowodnione przed sądem, że zamiarem dyrektora było świadome i aktywne uczestnictwo w nieuczciwej działalności firmy, a istotne znaczenie ma to w przypadku, gdy poczynania dyrektora wynikały jedynie z niedbalstwa bądź jego niewiedzy – co pozwala uniknąć odpowiedzialności³³¹⁾.

Do przykładowych sytuacji, w których sąd uznał dyrektorów za winnych należało m.in.:

- 1) podnoszenie wynagrodzeń przez dyrektorów, w sytuacjach gdy spółka znajdowała się o krok od stanu niewypłacalności,
- 2) ubieganie się o wydanie licencji potrzebnej do prowadzenia firmy przy jednoczesnym zatajeniu informacji o faktycznym stanie finansowym spółki,
- 3) wielokrotne zaciąganie kredytów mimo świadomości tego, że firma nie ma realnych szans na ich spłacenie.

Na przykład w 2015 roku sąd wymierzył karę 12 lat pozbawienia wolności dla dyrektora oraz przedstawiciela handlowego przedsiębiorstwa budowlanego Newlook Roof Coatings Ltd., które wydawało nieprawdziwe ekspertyzy dotyczące stanu budynków i podpisywało kontrakty na prace budowlano-remontowe, które nie były konieczne. Ponadto fałszowano faktury VAT wystawiane klientom. Śledztwo wykazało, że w przeciągu dwóch lat ww. menedżerowie zdefraudowali ponad 2,5 mln funtów³³²⁾.

Generalnie, od części zarzutów z tytułu odpowiedzialności za zarządzanie dyrektorzy mogą zostać uwolnieni, jeśli posiadają ubezpieczenie OC, które pokryje straty z tytułu błędów w zarządzaniu.

5.1.4.4. Odpowiedzialność administracyjna

Jednym ze specyficznych narzędzi służących karaniu nieuczciwych dyrektorów jest proces dyskwalifikacji. Może on zostać wykorzystany nie tylko przeciwko dyrektorom *de iure*, wyznaczonym formalnie, ale również przeciwko *shadow directors*. Reguluje tę procedurę Ustawa o dyskwalifikacji dyrektorów spółek³³³⁾. Zgodnie z nią stosowane są dwie formy prawne:

- zwolnienie dyscyplinarne ze stanowiska,
- zakaz zajmowania stanowisk w zarządzie bez zgody sądu.

³³¹⁾ *Modele postępowań upadłościowych...*, op.cit., s. 367.

³³²⁾ *Firms systems reporting*, <http://www.fca.org.uk/firms/sytems/reporting/register/search/> (15.05.2015).

³³³⁾ Companies Directors Disqualification Act, Great Britain 1986.

Dyskwalifikacja jest procedurą cywilną, którą wszczyna i prowadzi wydział Insolvency Service w ramach Departamentu ds. Biznesu, Innowacji i Kwalifikacji. Śledztwo ma miejsce w sytuacji, gdy urząd uzyska sygnały na temat nieprawidłowości lub gdy zostanie zgłoszony wniosek o sprawdzenie poprawności działania CEO. Urząd może złożyć wniosek do sądu w danej sprawie lub przeprowadzić postępowanie mediacyjne. W niektórych przypadkach uprawnione są do złożenia wniosku do sądu również instytucje takie jak Companies House, the Competition and Markets Authority, zarządcy upadłościowi biorący udział w procesie likwidacji oraz sądy³³⁴).

Dyskwalifikacja może trwać od dwóch do piętnastu lat i w tym czasie były dyrektor ma zakaz zarówno pełnienia funkcji dyrektora w jakiejkolwiek spółce zarejestrowanej w Wielkiej Brytanii, jak i bezpośredniego lub pośredniego brania udziału w zakładaniu, promowaniu i zarządzaniu jakąkolwiek firmą. Zabrania mu się również pełnienia funkcji zarządcy upadłościowego, likwidatora czy syndyka³³⁵). Za złamanie decyzji o dyskwalifikacji grozi grzywna lub nawet kara pozbawienia wolności do 2 lat.

Przykładowymi sytuacjami, które mogą doprowadzić do dyskwalifikacją są:

- kontynuowanie prowadzenia działalności ze szkodą dla wierzycieli w czasie, gdy firma była niewypłacalna,
- niewłaściwe prowadzenie księgowości,
- błędne przygotowanie dokumentów wymaganych w rejestrze firm,
- niewypełnianie deklaracji podatkowych oraz niepłacenie podatków koronnych,
- brak współpracy z syndykiem lub praktykiem upadłościowym³³⁶).

Dane osób poddanych dyskwalifikacji są upubliczniane w dwóch bazach danych *online*.

Najczęstsze wykroczenia menedżerów podlegające karom administracyjnym to niepłacenie podatków i oszustwa wobec kontrahentów biznesowych oraz klientów. Występowały także przypadki funkcjonowania firmy mimo niewypłacalności i konieczności złożenia wniosku o upadłość, prowadzenia działalności bez wymaganych uprawnień, niepłacenia długów w terminie oraz handlu kradzionym towarem. Miały miejsce również i takie przypadki, w których kary nakładano na dyrektorów zatrudniających emigrantów bez zezwolenia na pracę. Liczbę zasądzonych kar dyskwalifikacji oraz ich wymiar obrazuje tabela 41.

³³⁴) *Company director disqualification*, <https://www.gov.uk/company-director-disqualification> (03.06.2015).

³³⁵) *What we do insolvency disqualification*, <http://www.detini.gov.uk/index/what-we-do/deti-insolvency-index/insolvency-disqualification.htm> (03.06.2015).

³³⁶) *What we do insolvency disqualification*, op.cit.

Tabela 41. Liczba ukaranych menedżerów i długość kar w kwietniu 2015 roku w Wielkiej Brytanii

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba kar
1.	Liczba ukaranych, w tym:	60
	– oszustwa wobec skarbu państwa	31
	– oszustwa wobec kontrahentów	24
	– inne	5
2.	Średnia długość kary, w tym:	X
	– oszustwa wobec skarbu państwa	3,74
	– oszustwa wobec kontrahentów	8,27
	– inne	7,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Company director disqualification*, <https://www.gov.uk/company-director-disqualification> (03.06.2015).

Najwyższe kary w 2015 roku otrzymali menedżerowie, którzy wyłudzali publiczne oraz prywatne środki finansowe, handlując wysoko oprocentowanymi certyfikatami emisji zanieczyszczeń (*carbon credits*) – zdefraudowano wówczas około 2,5 mln funtów szterlingów.

Zakaz pełnienia stanowisk kierowniczych wiąże się oczywiście z konsekwencjami finansowymi *sui generis* – utraty intratnych dochodów.

5.2. ODPOWIEDZIALNOŚĆ FINANSOWA W POLSCE

5.2.1. Sankcje karne. Aspekt finansowy

Odpowiedzialność karna menedżerów wynika z ogólnie obowiązujących kodeksów. Jednakże w stosunku do spółek handlowych przepisy szczególne określają pewne konsekwencje finansowe. W spółkach osobowych udziałowcy (w tym kierujący spółką) odpowiadają całym swoim majątkiem za zobowiązania. Na przykład art. 299 polskiego k.s.h. stwierdza, że członkowie zarządu spółki z o.o. odpowiadają (swoim majątkiem) solidarnie za jej zobowiązania (w tym podatki).

W sądowym postępowaniu karnym mogą być wymierzone następujące kary finansowe:

- wpłata na rzecz organizacji pożytku publicznego,
- grzywna,
- obowiązek naprawienia szkody lub wypłata odszkodowania,
- przepadek mienia.

Tabela 42. Wyroki w sprawach karnych przeciw właścicielom i menedżerom wybranych piramid finansowych

Lp.	Nazwa piramidy	Kraj	Właściciele/ menedżero-wie skazani przez sąd	Wysokość kary
1.	Skyline	Polska	Mariusz K. i Wioletta Z.	15 lat pw ¹
2.	Bezpieczna Kasa Oszczędności	Polska	Lech Grobelny	5 lat pw
3.	Galicyski Trust Kapitałowo-Inwestycyjny	Polska	Stanisław i Urszula Kotarba	6 lat pw
4.	BLMIS	USA	Bernard L. Madoff	150 lat pw, przepadek mienia
5.	Korporacja MMM	Rosja		4,5 roku pw
6.	Caritas	Rumunia	Sergiej Mawrodi	7 lat pw
7.	K 1 Global i K1 Invest		Ioan Stoica	10 lat i 8 mies. pw
8.	FNI	Niemcy	Helmut Kiener	1 rok pw
9.	Rex Venture Group	Rumunia USA	Sorin Ovidiu Vintu P. Burks	4 mln USD grzywny

Uwagi: ¹ pw – pozbawienie wolności.

Źródło: P. Masiukiewicz, *Piramidy finansowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 70.

W Polsce sądy okazują się niekiedy pobłażliwe w stosunku do praktyki sądowej krajów wysoko rozwiniętych, tj. pozbawienie wolności i przepadek mienia są orzekane w dolnych kategoriach zawartych w regulacjach, o czym świadczą przykłady skazanych za prowadzenie piramid finansowych (tabela 42).

Nowelizacja kodeksu karnego z 2011 roku wprowadziła do art. 296 zagrożenie sankcją karną sprowadzenia bezpośredniego niebezpieczeństwa wyrządzenia znacznej szkody majątkowej osobie fizycznej, prawnej lub jednostce organizacyjnej wskutek nadużycia udzielonych uprawnień lub niedopełnienia ciężącego obowiązku przez osobę obowiązana do zajmowania się sprawami majątkowymi lub działalnością gospodarczą poszkodowanego. Przy czym odpowiedzialność tę powiązano z wyrządzeniem znacznej szkody (200 tys. zł) oraz rozszerzono odpowiedzialność karną za sprowadzenie bezpośredniego niebezpieczeństwa wyrządzenia szkody na wspólników spółek osobowych. Od odpowiedzialności karnej za wyrządzoną szkodę można się uwolnić w wyniku jej naprawienia³³⁷⁾.

Także kodeks spółek handlowych (art. 585 k.s.h.) określa dość surowe sankcje finansowe za działanie na szkodę spółki albo nakłanianie do takiej działalności

³³⁷⁾ M. Romanowski, *Kto ma decydować o interesie spółki: menedżer czy prokurator*, „Rzeczpospolita”, 16 czerwca 2011 r.

(dla członków zarządu, rady, komisji rewizyjnej i likwidatorów). Sankcje z tego tytułu obejmują grzywnę i karę pozbawienia wolności do lat 5. Występować może natomiast poważny konflikt interesów, jeśli spółka jest uczestnikiem holdingu i zarząd podejmuje decyzję zgodną z interesem holdingu (który jest właścicielem), ale niezgodną z interesem spółki – w tej sytuacji zarząd będzie usprawiedliwiał swoje działania. W Polsce nie ma prawa holdingowego. Należy zauważyć, że pojęcie działania na szkodę jest dość szerokie – obejmuje nie tylko działania powodujące szkodę, ale także zaniechanie działania (np. nie podjęcie decyzji we właściwym czasie). W przypadku naruszenia zakazu konkurencji, o którym mowa w k.s.h., spółka może domagać się od nielojalnego członka zarządu odszkodowania (art. 293 i 483 k.s.h.). Roszczenie może tu opiewać na kwotę rzeczywistej straty poniesionej przez spółkę oraz utraconych korzyści.

Menedżerowie podlegają także sankcjom karnym i finansowym z tytułu ustaw szczególnych, między innymi takich jak ustawy o rynku kapitałowym, prawo bankowe, ustawa o ubezpieczeniach i inne.

Świadomość odpowiedzialności karnej i cywilnej wśród menedżerów polskich przedsiębiorstw nie jest dostateczna. Potwierdzają to wyniki badania S. Morawskiej, dotyczące tak fundamentalnej decyzji, jak złożenie wniosku o ogłoszenie upadłości do sądu (tabela 43). Menedżerowie zapytani o konsekwencje grożące im z tego tytułu powoływali się głównie na odpowiedzialność karną³³⁸). Prawie 25% badanych odpowiedziało, że nie wie nic o takiej odpowiedzialności.

Tabela 43. Jakie wg Pani/Pana wiedzy konsekwencje grożą osobie, która nie spełniła obowiązku złożenia wniosku do sądu upadłościowego w terminie? (badanie menedżerów)

Lp.	Rodzaj konsekwencji	Odpowiedzi w % N = 792
1.	Odpowiedzialność karna regulowana przez kodeksy	35,1
2.	Utrata majątku	30,4
3.	Nie wiem	24,5
4.	Kary pieniężne (grzywny)	10,0
5.	Utrata stanowiska	3,4
6.	Kara więzienia	3,2
7.	Odpowiedzialność cywilna	2,8
8.	Inne	4,2

Źródło: S. Morawska, op.cit., s. 120.

³³⁸) S. Morawska, op.cit., s. 120.

W świetle cytowanego badania menedżerowie w Polsce dość szeroko stosowali ubezpieczenie się od odpowiedzialności cywilnej w krajowych lub zagranicznych towarzystwach ubezpieczeniowych – na taką praktykę wskazało 41% badanych³³⁹⁾.

5.2.2. Zakaz prowadzenia działalności gospodarczej

Orzeczenie zakazu prowadzenia działalności gospodarczej wynika z art. 373 Prawa upadłościowego³⁴⁰⁾ i nie jest tożsame z regulacją dotyczącą orzeczenia zakazu zajmowania określonego stanowiska albo wykonywania określonego zawodu, zgodną z treścią art. 586 ksh w zw. z art. 41 kk³⁴¹⁾. Poniżej ograniczono się do analizy pierwszego z tych zagadnień.

Tabela 44. Główne funkcje zakazu prowadzenia działalności gospodarczej

Lp.	Funkcje	Charakterystyka
1.	Prewencyjno-profilaktyczna	– Odstrasza od zachowań, które mogą stanowić naruszenie prawa;
2.	Zabezpieczająca	– Chroni przed wyrządzeniem szkody wierzycielowi; – Chroni prawa i wolności innych uczestników obrotu gospodarczego;
3.	Ochronna	– Zapobieganie powstawaniu sytuacji patologicznych w zarządzaniu;
4.	Gwarancyjna	– Dochowanie należytej staranności; – Gwarancja uczestnictwa w obrocie gospodarczym profesjonalnych podmiotów, spełniających określone kryteria;
5.	Eliminacyjna	– Wykluczanie osób nieposiadających podstawowej wiedzy i kompetencji dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej;
6.	Represyjna	– Ograniczenie możliwości pracy na niektórych stanowiskach i uzyskiwania dochodów z tej pracy.

Źródło: opracowanie własne.

Konsekwencją wprowadzenia przez ustawodawcę odpowiedzialności przewidzianej w art. 373 Prawa upadłościowego jest zastosowanie środka prawnego

³³⁹⁾ S. Morawska, 2013, op.cit., s. 119.

³⁴⁰⁾ Ustawa Prawo upadłościowe, op.cit.

³⁴¹⁾ Ustawa Kodeks karny, op.cit.

o pewnej skali dotkliwości dla osób, które niedopełniały prawem przewidzianych obowiązków. Należy podkreślić to, że orzekany środek prawny nie stanowi wyłącznie represji za naruszenie prawa, a przede wszystkim formę zabezpieczenia przed ewentualnym wystąpieniem negatywnych skutków naruszenia prawa, co ma na celu zapewnienie gwarancji i pewności osób dopuszczanych do obrotu gospodarczego (bezpieczeństwo obrotu). W wyniku wejścia w życie nowelizacji ustawy z dnia 5 lutego 2015 r. Prawo upadłościowe³⁴²⁾ dolna granica orzekanego środka prawnego została zredukowana z 3 lat do wysokości jednego roku. Aktualnie środek w postaci zakazu prowadzenia działalności gospodarczej może być orzeczony na okres od roku do 10 lat.

Tego rodzaju sankcja spełnia szereg istotnych funkcji o kluczowym znaczeniu dla prywatnoprawnego obrotu gospodarczego oraz prowadzenia działalności gospodarczej w różnej formie prawnej (tabela 44).

Doktryna zakłada, że środek prawny w postaci orzeczenia zakazu prowadzenia działalności gospodarczej spełnia określone funkcje. Pierwszą z nich jest funkcja prewencyjno-profilaktyczna, mająca na celu odstraszenie od zachowań, które stanowiłyby naruszenie prawa i jednocześnie miałyby na celu zabezpieczenie przed lekceważeniem prawnych rygorów prowadzenia działalności gospodarczej. Należy wskazać, że art. 373 prawa upadłościowego nie jest jedynym środkiem prawnym przewidzianym na gruncie prawa polskiego, zawierającym sankcje stosowane w przypadku naruszenia bezpieczeństwa obrotu gospodarczego, lecz wpisuje się w cały system tego typu regulacji. W świetle wyroku Trybunału Konstytucyjnego³⁴³⁾ należy wskazać, że zgodnie z zasadą racjonalności, przyjmując tezę dotyczącą wprowadzenia do prawa upadłościowego omawianej regulacji, prawodawca nie dążył do powielania środków, które miałyby spełniać, te same funkcje. Skoro funkcje represyjne w tym zakresie można realizować w postępowaniu karnym na podstawie właściwych przepisów karnych, to ze środkiem prawnym przewidzianym w omawianym przepisie należy wiązać przede wszystkim funkcje prewencyjne i zapobiegawcze. Występowanie podobieństwa środka przewidzianego w cytowanym art. 373 Prawa upadłościowego do środka karnego w postaci zakazu zajmowania określonego stanowiska, wykonywania określonego zawodu lub prowadzenia określonej działalności gospodarczej, przewidzianego w art. 41 kk, uwzględnia tylko różnorodność funkcji, które te przepisy spełniają. Środek karny przewidziany w art. 41 kk odnosi się do możliwości orzeczenia zakazu zajmowania określonego zawodu lub prowadzenia określonej działalności

³⁴²⁾ Ustawa Prawo upadłościowe, op.cit.

³⁴³⁾ Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 4 lipca 2002 r. (sygn. akt P 12/01).

gospodarczej, co umożliwia jego zastosowanie do konkretnego rodzaju działalności. Ma to miejsce tylko w sytuacji skazania sprawcy za przestępstwo popełnione w związku z prowadzeniem takiej działalności, w przypadku, gdy dalsze jej prowadzenie zagraża istotnym dobrom chronionym prawem. Sankcja tego rodzaju odnosi się do konkretnego rodzaju działalności i nie dopuszcza możliwości zupełnego wyeliminowania ukaranego z życia gospodarczego. Cytowany art. 373 odnosi się natomiast do możliwości pozbawienia prawa prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek oraz pełnienia funkcji reprezentanta lub pełnomocnika przedsiębiorcy, członka rady nadzorczej, komisji rewizyjnej w spółkach prawa handlowego, przedsiębiorstwa państwowego, spółdzielni, fundacji lub stowarzyszenia i ma zakres ogólny. Skutkiem zastosowania tego środka prawnego jest uniemożliwienie konkretnym osobom, wobec których orzeczono taki zakaz, uczestnictwa w obrocie gospodarczym, co ma przede wszystkim chronić inne podmioty przed skutkami działań nieprofesjonalnych. Tak więc środek prawny w postaci orzeczenia zakazu prowadzenia działalności gospodarczej jest aplikowany nie w drodze postępowania karnego, a w postępowaniu prowadzonym przez sąd upadłościowy, który posiada wiedzę na temat charakteru obrotu prawnego i zna realne uwarunkowania gospodarcze.

Kolejna funkcja dotyczy zabezpieczania przed wyrządzeniem szkody wierzycielom. Z jej charakteru wynika, że, występując z wnioskiem o ogłoszenie upadłości przedsiębiorstwa, wierzyciele mogą oczekiwać od organów postępowania upadłościowego zastosowania środków odpowiednich do sytuacji, to jest takich, które zabezpieczą powstałe roszczenia, a jednocześnie zagwarantują wierzycielom bezpieczeństwo w zakresie pewności obrotu gospodarczego.

Trzecią funkcją, jaka występuje w ramach omawianego środka prawnego, jest funkcja zabezpieczająca prawa i wolności innych uczestników obrotu gospodarczego. Przedsiębiorca, który prowadzi działalność gospodarczą w sposób zagrażający interesom prawnym, zagraża tym samym konstytucyjnym prawom innych obywateli. Pozbawienie prawa prowadzenia działalności gospodarczej albo zakazanie wykonywania funkcji określonych w cytowanym art. 373 zabezpiecza prawa i wolności innych osób oraz przedsiębiorstw i stanowi gwarancję w zakresie pewności obrotu gospodarczego oraz trwałości judykatury stojącej na straży przestrzegania norm prawnych.

Równolegle, zakaz prowadzenia działalności gospodarczej, ma na celu spełnienie funkcji zapobiegającej sytuacjom patologicznym, które sprzyjają, a wręcz niekiedy zachęcają do popełniania przestępstw przeciwko obrotowi gospodarczemu. Do grupy tych zachowań należy zaliczyć m.in. przestępstwa podatkowe. Ponadto brak odpowiednich instytucji prawnych, gwarantujących terminowe zgłoszenie wniosku

o ogłoszenie upadłości podmiotu sprzyjać może – w kontekście niewypłacalności przedsiębiorcy – powstawaniu zjawisk patologicznych (np. zamierzone działanie na szkodę wierzycieli, tj. uszczuplenie lub udaremnienie zaspokojenia roszczeń swoich wierzycieli; usuwanie, ukrywanie, zbywanie lub uszkodzanie składników majątku; pozorne obciążanie mienia).

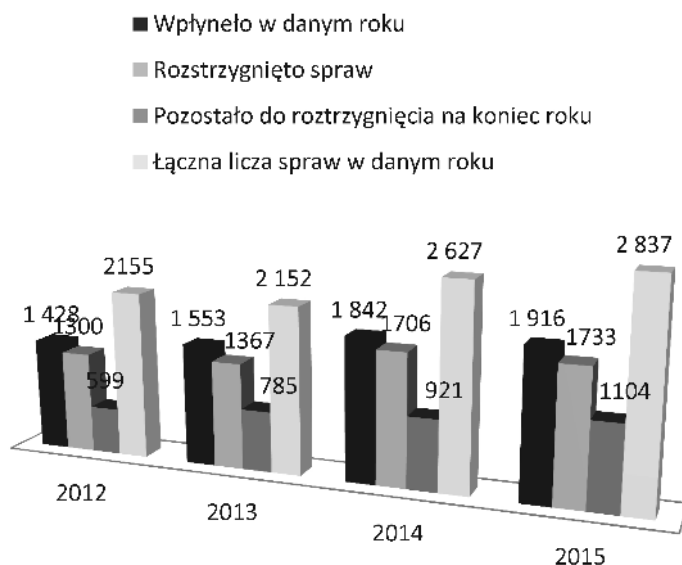
Zakaz prowadzenia działalności gospodarczej ma pełnić funkcję gwarantującą obowiązek dochowania należytej staranności, a także wyłączenia z obrotu gospodarczego osób, które nie są w stanie sprostać podstawowym wymaganiom prowadzenia działalności gospodarczej. Od przedsiębiorcy wymaga się takiego prowadzenia działalności gospodarczej, która ma na celu zagwarantowanie poczucie bezpieczeństwa prawnego. Przedsiębiorcę nie może chronić brak wiedzy o stanie własnej firmy. Jeżeli menadżer nie jest w stanie należycie ocenić, czy istnieją podstawy do upadłości i czy prowadzone przez niego przedsiębiorstwo jest wypłacalne, to znaczy, że nie jest przygotowany do zawodowego zarządzania. Tak określone cele powinny być oceniane w kontekście całego prowadzonego postępowania upadłościowego.

Należy wskazać, że ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej w art. 18 wprost stwierdza, że przedsiębiorca jest zobowiązany spełniać określone przepisami prawa warunki wykonywania działalności gospodarczej. Jednakże zasada wolności gospodarczej w żadnym przypadku nie może być zasłoną dla działań sprzecznych z prawem.

Z danych statystycznych wynika, że w latach 2012–2015 w Polsce prowadzono łącznie 6 347 spraw o orzeczenie zakazu prowadzenia działalności gospodarczej, z czego w 44% sądy orzekały zakaz prowadzenia działalności gospodarczej (wykres 9). Strony postępowania upadłościowego – zarówno wierzyciele, jak i syndycy prowadzący postępowanie upadłościowe – coraz częściej składają wnioski do sądów upadłościowych o orzeczenie zakazu prowadzenia działalności gospodarczej dla osób, które były zobowiązane na podstawie art. 21 ust. 1 Prawa upadłościowego do złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości i tego nie wykonały (wykres 9 i 10).

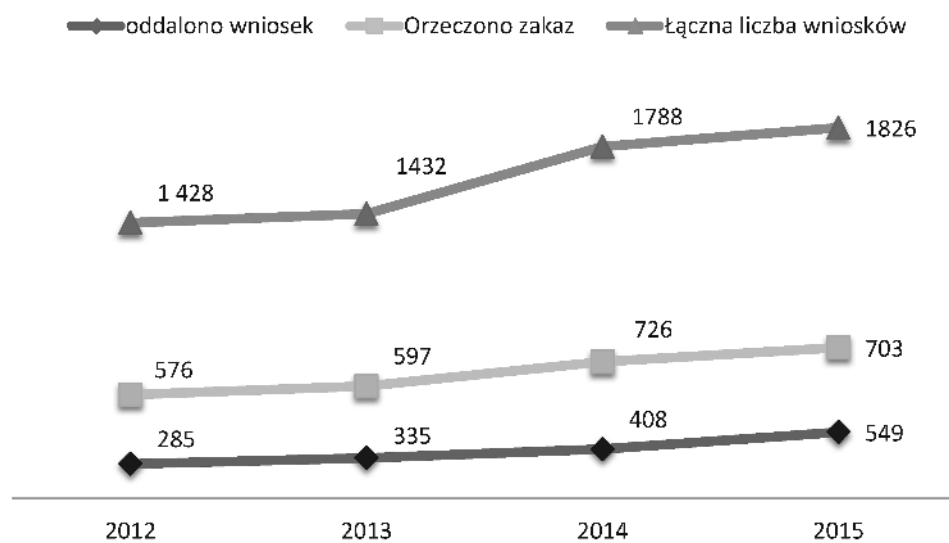
Należy zauważyć, że zakaz prowadzenia działalności gospodarczej, obejmuje swoim zastosowaniem tylko obszar terytorialny Polski. W przypadku orzeczenia zakazu prowadzenia działalności gospodarczej wobec obcokrajowca, który prowadzi działalność gospodarczą na terenie RP, orzeczony zakaz obejmuje tylko kraj jego wydania, ale nie rozciąga się na inne kraje członkowskie Unii Europejskiej. Taki stan prawny i brak regulacji wewnątrz wspólnotowych prowadzi do braku zapewnienia pewności i stabilności wewnątrz wspólnotowego obrotu gospodarczego.

Wykres 9. Liczba prowadzonych przez Sądy upadłościowe spraw o zakaz prowadzenia działalności gospodarczej



Źródło: statystyki Ministerstwa Sprawiedliwości, www.ms.gov.pl (15.05.2016).

Wykres 10. Zakaz prowadzenia działalności gospodarczej w latach 2012–2015



Źródło: statystyki Ministerstwa Sprawiedliwości, www.ms.gov.pl (15.05.2016).

5.2.3. Sankcje administracyjne

5.2.3.1. Sankcje wobec menedżerów instytucji finansowych

W procedurach administracyjnych stosowane są kary pieniężne przez KNF, UOKiK, PIP, GIOŚ, PIH, PISE czy Państwowy Urząd Telekomunikacji. Uprawnienia ma w tym zakresie Komisja Nadzoru Finansowego wobec trzech typów przedsiębiorstw: spółek publicznych, instytucji finansowych oraz parabanków – ale tylko tych podlegających nadzorowi KNF (tabela 45).

Tabela 45. Typy sankcji KNF dla menedżerów instytucji finansowych

Lp.	Sankcje moralne	Lp.	Sankcje finansowe
1.	Upomnienie na piśmie	1.	Kara finansowa do wysokości 3 pensji brutto dla menedżerów banków, towarzystw ubezpieczeniowych, funduszy inwestycyjnych i innych
2.	Zawieszenie w pełnieniu funkcji prezesa/członka zarządu		
3.	Wniosek do rady nadzorczej o odwołanie ze stanowiska prezesa/członka zarządu	2.	Kara finansowa do wysokości 5 wynagrodzeń minimalnych w gospodarce dla menedżerów SKOK
4.	Odmowa wydania pozytywnej opinii dla pełnienia funkcji prezesa lub członka zarządu		

Źródło: opracowanie własne.

Komisja Nadzoru Finansowego dysponuje szerokim wachlarzem sankcji wobec nadzorowanych instytucji finansowych, w tym karami finansowymi wobec prezesów i członków zarządów wszystkich spółek publicznych oraz instytucji finansowych.

Dotkliwą sankcją o charakterze prawno-organizacyjnym jest zawieszenie w czynnościach prezesa lub członka zarządu w instytucjach finansowych nadzorowanych przez KNF. Kary finansowe nakładane przez KNF zarówno na spółki publiczne i instytucje finansowe, jak i na ich menedżerów wzrastają.

5.2.3.2. Odpowiedzialność w świetle regulacji rynku kapitałowego

Rażące naruszenie obowiązków informacyjnych w spółce publicznej, naruszenie obowiązku przekazania stanowiska zarządu w sytuacji wezwania do nabycia akcji, manipulacja, wykorzystywanie informacji poufnej (*insidertrading*) to istotne przewinienia, za które grozi odpowiedzialność administracyjna, a nawet karna (tabela 46).

W latach 2010–2014 Komisja Nadzoru Finansowego prowadziła 362 postępowania związane z naruszeniami przepisów, z których mogłaby wynikać odpowiedzialność

menadżerów za naruszenie prawa. W tym okresie aż 89 postępowań prowadzone było na podstawie ustawy o obrocie instrumentami finansowymi, a 273 postępowania dotyczyły ustawy o ofercie publicznej. Na wykresie 1 wskazano liczbę postępowań w takich sprawach w latach 2010–2014 z uwzględnieniem podstawy, na jakiej były prowadzone wskazane postępowania³⁴⁴⁾ (wykres 11).

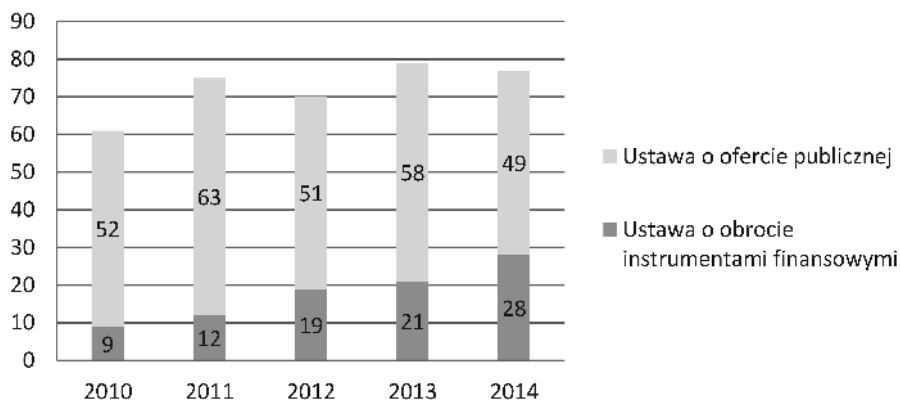
Tabela 46. Kary za naruszenia regulacji rynku kapitałowego

Rodzaj naruszenia	Podstawa odpowiedzialności	Zagrożenie karą
Rażące naruszenie obowiązków informacyjnych w spółce publicznej	Art. 96 ustawy o ofercie publicznej	Kara adm. do 100 000 zł
Naruszenie obowiązku przekazania stanowiska zarządu w sytuacji wezwania do nabycia akcji	Art. 80 ust. 1 ustawy o ofercie publicznej	Kara adm. do 100 000 zł
Manipulacja	Art. 39 ustawy o obrocie instrumentami finansowymi	Kara adm. do 200 000 zł <i>albo</i> 10-krotność uzyskanej z tytułu naruszenia korzyści
	Art. 183 ustawy o obrocie instrumentami finansowymi	Pozbawienie wolności od 3 miesięcy do lat 5 <i>lub</i> grzywna do 5 000 000 zł
Wykorzystywanie informacji poufnej	Art. 154 ustawy o obrocie instrumentami finansowymi	Pozbawienie wolności od 6 miesięcy do lat 8 <i>lub</i> grzywna do 5 000 000 zł
Rekomendowanie lub nakłanianie na podstawie informacji poufnej	Art. 154 ustawy o obrocie instrumentami finansowymi	Pozbawienie wolności do lat 3; <i>albo</i> grzywna do 2 000 000 zł
Naruszenie okresu zamkniętego	Art. 159 ustawy o obrocie instrumentami finansowymi	Kara adm. do 200 000 zł
Naruszenie obowiązku informowania o istotnych transakcjach	Art. 160 ustawy o obrocie instrumentami finansowymi	Kara adm. do 100 000 zł

Źródło: cyt. za: R. Nguyen, *Odpowiedzialność kadry menedżerskiej w świetle sankcji administracyjnoprawnych i karnych w wybranych obszarach działalności*, praca magisterska pod kier. P. Masiukiewicza, Instytut Zarządzania Wartością SGH, Warszawa 2015.

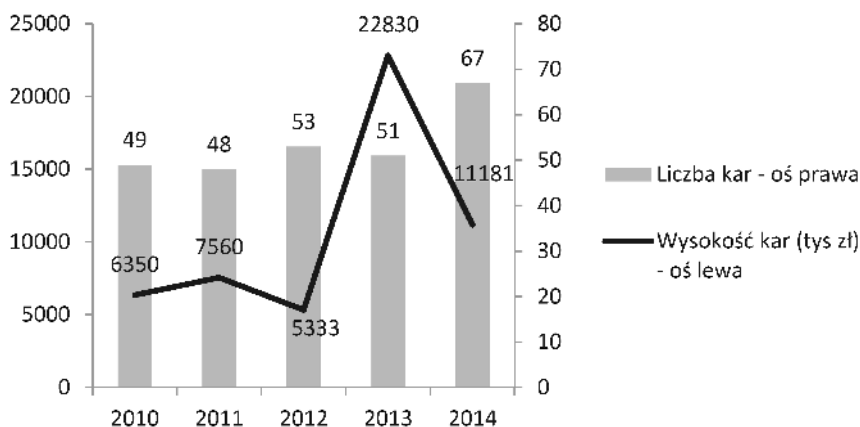
³⁴⁴⁾ Sprawozdania z działalności KNF z lat 2010–2014.

Wykres 11. Liczba postępowań KNF w sprawie naruszeń z uwzględnieniem podstawy ustawowej



Źródło: dane KNF, cyt. za: R. Nguyen, *Odpowiedzialność kadry...*, op.cit.

Wykres 12. Liczba i wysokość kar nałożonych przez KNF według lat



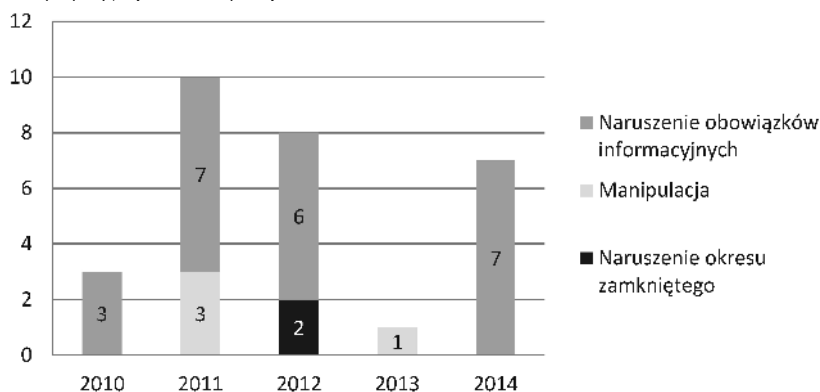
Źródło: dane KNF, cyt. za: R. Nguyen, *Odpowiedzialność kadry...*, op.cit.

W większości przypadków postępowanie oparte było na podstawie ustawy o ofercie publicznej (75,4% przypadków). Liczba prowadzonych w poszczególnym okresie postępowań była w latach 2010–2014 podobna, w kolejnych latach wystąpiły niewielkie spadki, a jednocześnie nastąpił nieznaczny wzrosty liczby postępowań. W analizowanym okresie na podstawie wskazanych wyżej postępowań nałożono na różne podmioty łącznie 268 kar. Stanowiło to 74% ogólnej liczby postępowań w tym okresie. Całkowita wysokość kar wyniosła wówczas 53 255 tys. zł (wykres 12)³⁴⁵.

³⁴⁵) R. Nguyen, *Odpowiedzialność kadry...*, op.cit.

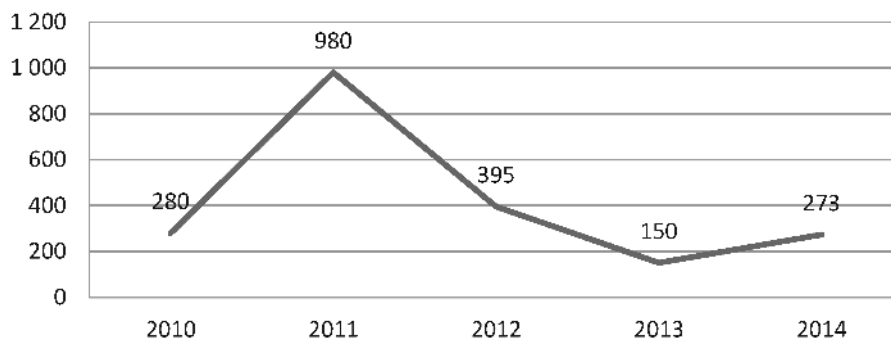
Średnia wysokość kary nakładanej na podmiot w tym okresie wyniosła 198 712,7 zł. W roku 2013 odnotowano dużo większą wysokość nałożonych kar mimo mniejszej niż przeciętna liczby samych kar. Było tak ze względu na ukaranie za wielokrotne naruszanie obowiązków informacyjnych Domu Inwestycyjnego Platinum Capital oraz Platinum Prestige Capital SA. Kary nałożone na te dwa podmioty wyniosły w roku 2013 ponad 11 mln zł. Komisja Nadzoru Finansowego wydała w analizowanym okresie 26 decyzji nakładających kary na osoby fizyczne, będące członkami zarządów spółek, w związku z wykonywaną przez nich funkcją. Wykres 3 przedstawia liczbę tych kar z uwzględnieniem podstawy nałożenia kary według lat. Najczęstszą przyczyną pociągania do odpowiedzialności członków zarządu było naruszenie obowiązków informacyjnych, było tak w prawie 72% przypadków (wykres 13 i 14).

Wykres 13. Kary nakładane na członków zarządów w kolejnych latach z podziałem na typ naruszenia będącego podstawą odpowiedzialności



Źródło: dane KNF, cyt. za: R. Nguyen, *Odpowiedzialność kadry...*, op.cit.

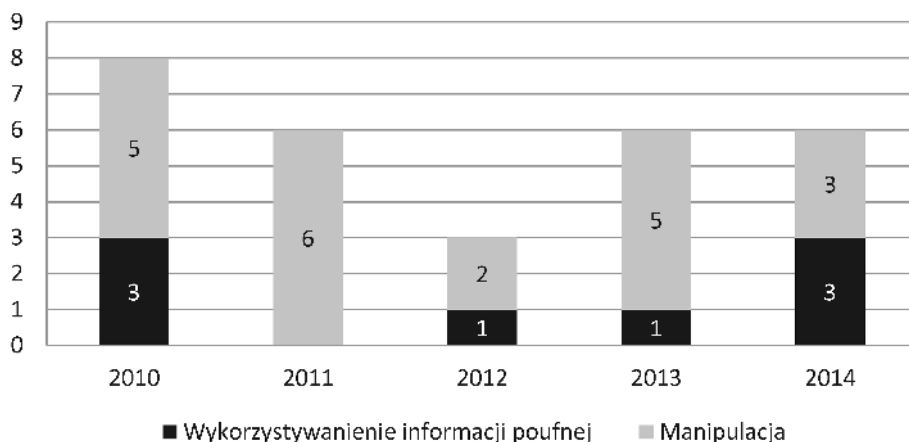
Wykres 14. Wysokość kar nakładanych przez KNF na członków zarządu według lat (w tys. zł)



Źródło: dane KNF, cyt. za: R. Nguyen, *Odpowiedzialność kadry...*, op.cit.

Oprócz odpowiedzialności administracyjnoprawnej kadrze menedżerskiej grozi także odpowiedzialność karna za naruszenie prawa. Za przestępstwa skazane zostały 22 osoby na stanowiskach kierowniczych. Były to przestępstwa dotyczące wykorzystywania informacji poufnej i manipulacji ceną instrumentów finansowych (wykres 15).

Wykres 15. Liczba prawomocnych wyroków na osoby zarządzające z podziałem na rodzaj przestępstwa według lat



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Krajowy Rejestr Karny.

W 80% przypadków przestępstwo polegało na manipulacji cenami instrumentów finansowych. W zdecydowanej większości przypadków karą była grzywna nałożona przez sąd (88,46%).

5.2.3.3. Odpowiedzialność za czyny nieuczciwej konkurencji a kary UOKiK

Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, wprowadziła penalizację działań menedżerów polegających na agresywnych działaniach rynkowych oraz prowadzeniu tzw. systemów argentyńskich. Zgodnie z art. 15 ustawy, kto stosuje agresywną praktykę rynkową, podlega karze grzywny.³⁴⁶⁾ Kto stosuje nieuczciwą praktykę rynkową polegającą na organizowaniu grupy konsumentów oraz polegającą na zarządzaniu mieniem gromadzonym w ramach grupy z udziałem konsumentów

³⁴⁶⁾ W sprawach o czyny, o których mowa w ust. 1, orzekanie następuje w trybie przepisów ustawy z dnia 24 sierpnia 2001 r. – Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (DzU 2001, nr 106/01, poz. 1148, z późn. zm.).

w celu finansowania zakupu produktu w systemie konsorcyjnym, podlega natomiast karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5 (art. 16 ustawy)³⁴⁷⁾.

Obecny zakres prawa antymonopolowego w Polsce jest przede wszystkim wynikiem obowiązku wdrożenia rozwiązań wynikających z rozporządzenia Unii Europejskiej w zakresie ochrony konsumentów³⁴⁸⁾. Wdrożenie ich nastąpiło przede wszystkim w ustawie o ochronie konkurencji i konsumenta (u.o.k.k.)³⁴⁹⁾. Zakres regulacji ograniczających praktyki monopolistyczne i godzące w swobodę konkurencji jest przedmiotem dyskusji na gruncie polskiej i zagranicznej literatury³⁵⁰⁾.

Obecnie obowiązująca ustawa skupia się na trzech aspektach ochrony konkurencji w Polsce, tj. na stosowaniu praktyk, które mogą ograniczać konkurencję, notyfikacji Prezesowi Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów koncentracji przedsiębiorstw mogących wywołać negatywne skutki na rynku oraz na ochronie zbiorowych interesów konsumentów.

Pośród trzech aspektów regulowanych przez ustawę z perspektywy niniejszej pracy istotna jest jedynie część dotycząca porozumień ograniczających konkurencję. To właśnie naruszenie tych przepisów może skutkować odpowiedzialnością osobistą członków zarządu. Możliwość nałożenia na osoby zarządzające danym podmiotem kary przez Prezesa UOKiK została wprowadzona w art. 106a u.o.k.k. Nałożenie kary na osobę zarządzającą w przypadku dopuszczenia przez taką osobę do naruszenia przez przedsiębiorcę zakazu porozumień antykonkurencyjnych jest fakultatywne. Zależy od uznania Prezesa UOKiK i podlega ograniczonej kontroli pod względem zasadności nałożenia kary. Uznanie to nie może być jednak dowolne, a Prezes UOKiK powinien odpowiednio uzasadniać zarówno fakt nałożenia kary jak i jej wysokość oraz to, w jakiej mierze została nałożona i cel, jaki chce osiągnąć organ nakładając taką karę³⁵¹⁾.

Przepis art. 108 u.o.k.k. wprowadził uprawnienie Prezesa UOKiK do nałożenia na osobę wchodzącą w skład organu zarządzającego, w szczególności członka zarządu spółki, kary pieniężnej. Wysokość kary została przez ustawodawcę ustalona względnie, w stosunku do przeciętnego wynagrodzenia – jej maksymalna wysokość to pięćdziesięciokrotność przeciętnego wynagrodzenia. Górna granica kary

³⁴⁷⁾ Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym (DzU 2007, nr 171/07, poz. 1206).

³⁴⁸⁾ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/2004/WE z dnia 27 października 2004 r. w sprawie współpracy między organami krajowymi odpowiedzialnymi za egzekwowanie przepisów prawa konsumentów, DzU UE 2004, L 364.

³⁴⁹⁾ Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, DzU 2007, nr 50, poz. 3310.

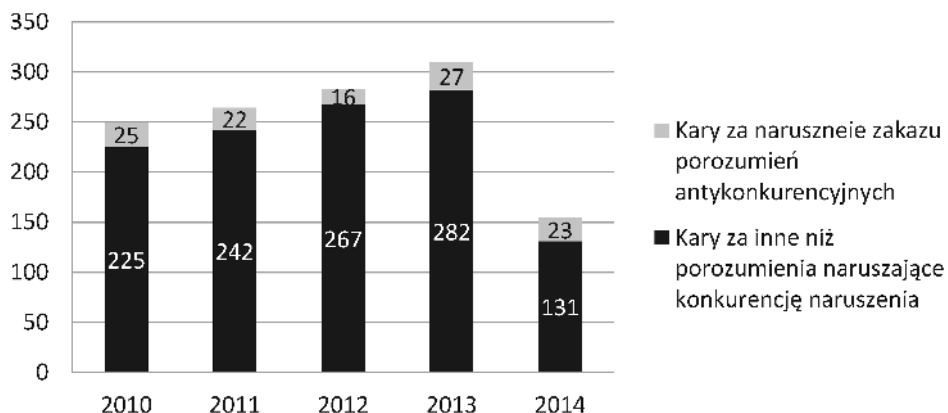
³⁵⁰⁾ C. Banasiński, *Ochrona konkurencji i konsumentów w Polsce i Unii Europejskiej*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2005, s. 39.

³⁵¹⁾ Wyrok Sądu Administracyjnego w Warszawie z 29 stycznia 2009 r., o sygnaturze akt VI ACA 1103/08.

pieniężnej nałożonej na osobę została przez ustawodawcę określona na poziomie 2 000 000 zł.

W latach 2010–2014 Prezes UOKiK przeprowadził 5463 postępowania zakończone decyzjami administracyjnymi we wszystkich obszarach swojej działalności. W wyniku tych postępowań w przedmiotowym okresie nałożył na różne podmioty 1260 kar, co stanowi 23,06% wszystkich postępowań zakończonych decyzjami. Kary za naruszenia porozumień antykonkurencyjnych, które są jedynym możliwym źródłem odpowiedzialności osób zarządzających, zostały nałożone w 113 przypadkach, a zatem w 9% przypadków nałożenia kar dotyczyły one porozumień antykonkurencyjnych. Wykres 16 przedstawia dane dotyczące ilości nałożonych na przedsiębiorców kar za naruszenia związane z ochroną konkurencji ze szczególnym uwzględnieniem naruszenia zakazu porozumień antykonkurencyjnych ze względu na możliwość pociągnięcia w takim wypadku do odpowiedzialności osób zarządzających³⁵²). Średnia wysokość kar nałożona w tym okresie opiewała na 1 048 024 zł.

Wykres 16. Kary nakładane przez Prezesa UOKiK z wyszczególnieniem kar za naruszenie zakazu porozumień antykonkurencyjnych



Źródło: cyt. za: R. Nguyen, *Odpowiedzialność kadry...*, op.cit .

W latach tych Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów nie ukarał karą finansową żadnej osoby zarządzającej – ani ze względu na zawarcie porozumienia ograniczającego konkurencję, ani za naruszenia proceduralne podczas prowadzonych postępowań.

³⁵²) Sprawozdania z działalności UOKiK z lat 2010–2014.

5.2.3.4. Kary dotyczące naruszenia prawa pracy

Organem, który jest powołany do działalności kontrolnej i nadzorczej w zakresie przestrzegania prawa pracy, ze szczególnym naciskiem na bezpieczeństwo i higienę pracy, jest Państwowa Inspekcja Pracy. Państwowa Inspekcja Pracy (PIP) działa na podstawie specjalnej ustawy o Państwowej Inspekcji Pracy (u.p.i.p.)³⁵³⁾. Jedną z głównych kompetencji PIP jest ściganie wykroczeń przeciwko prawom pracownika.

Katalog wykroczeń przeciwko prawom pracownika został wskazany w dziale trzynastym kodeksu pracy³⁵⁴⁾ (KP). Ze względu na to, że KP nie zawiera odrębnych postanowień dotyczących postępowania w zakresie wskazanych w nim wykroczeń, w procesie stosowania przepisów organy są zobowiązane do stosowania przepisów kodeksu wykroczeń³⁵⁵⁾ (u.k.w.). Zgodnie z przepisami u.k.w. w przypadku popełnienia wykroczenia nie ma możliwości pociągnięcia do odpowiedzialności osób prawnych, jedynymi podmiotami odpowiedzialnymi za wykroczenia pozostają osoby fizyczne³⁵⁶⁾.

W przypadku, gdy za danego pracodawcę działa organ kolegialny, to odpowiedzialność za wykroczenia będą ponosili poszczególni jego członkowie w takim zakresie, w jakim dane działania leżały w ich kompetencjach (art. 281 Kodeksu pracy)³⁵⁷⁾.

W przypadku popełnienia wykroczenia przeciwko prawom pracownika, osoba odpowiedzialna za dane naruszenie zagrożona jest karą od 1000 do 30 000 zł. Minimalna i maksymalna wysokość kary są tożsame w przypadku wszystkich wykroczeń wskazanych w dziale trzynastym KP.

W latach 2010–2014 Państwowa Inspekcja Pracy przeprowadziła 455 699 kontroli pracodawców, w ich wyniku wykryła 440 682 wykroczeń przeciwko prawom pracownika. Należy jednak zauważyć, że podczas kontroli inspektorzy pracy mogli stwierdzić więcej niż jedno wykroczenie. Liczba ujawnionych wykroczeń w poszczególnych latach została zaprezentowana na wykresie 17.

Liczba kontroli przeprowadzanych przez PIP utrzymuje się od lat na podobnym poziomie.

W wyniku ujawnionych wykroczeń liczba nałożonych grzywien wyniosła 112 764, w pozostałych wypadkach posłużono się środkami wychowawczymi

³⁵³⁾ Ustawa z dnia 17 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy, DzU 2007, nr 89, poz. 589.

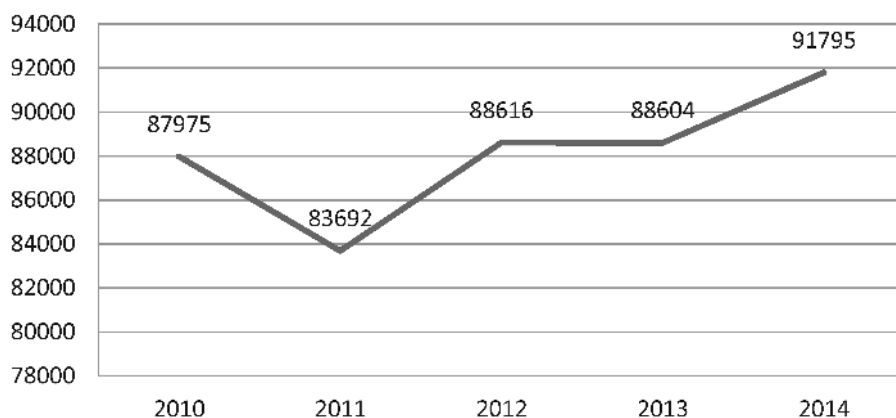
³⁵⁴⁾ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. kodeks pracy, DzU 1974, nr 24, poz. 141.

³⁵⁵⁾ Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. kodeks wykroczeń, DzU 1971, nr 12, poz. 114.

³⁵⁶⁾ T.H. Grzegorzczak, *Kodeks wykroczeń. Komentarz*, LEX, Warszawa 2013, komentarz do art. 1.

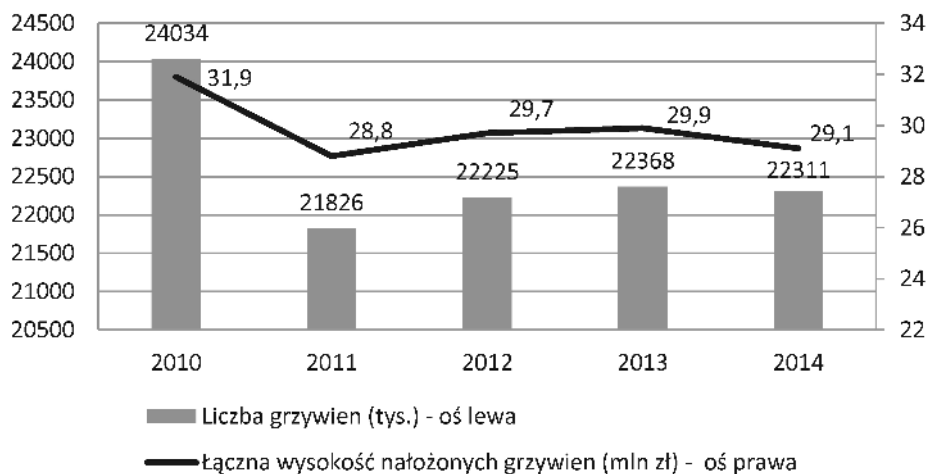
³⁵⁷⁾ *Kodeks pracy. Komentarz*, red. K.W. Baran, LEX, Warszawa 2014.

Wykres 17. Liczba ujawnionych przez PIP wykroczeń przeciwko prawom pracownika w latach 2010–2014



Źródło: dane udostępnione przez PIP, cyt. za: R. Nguyen, *Odpowiedzialność kadry...*, op.cit.

Wykres 18. Liczba i wysokość grzywien nałożonych w poszczególnych latach



Źródło: dane udostępnione przez PIP, cyt. za: R. Nguyen, *Odpowiedzialność kadry...*, op.cit.

i odstąpiono od wymierzenia kary w postaci grzywny. Łączna wysokość kar w postaci grzywien nałożona w tym okresie wyniosła 149,4 mln złotych, co znaczy, że średnia wysokość grzywny za wykroczenie przeciwko prawom pracownika wyniosła 1 324,89 zł. Liczba i wysokość grzywien w poszczególnych latach zaprezentowana została na wykresie 18. Wysokość grzywien jest dość silnie skorelowana z ich

liczbą, a także z liczbą przeprowadzanych kontroli³⁵⁸⁾. Grzywny dotyczyły zarówno pracodawców, jak i osób działających w ich imieniu. Przeprowadzone badania wskazują, że odpowiedzialność osób zarządzających dotyczy w przypadkach wykroczeń przeciwko prawom pracownika wynosi 54% ogólnej liczby wykroczeń. Należy zatem uznać, że działalność PIP w tym zakresie nie wpływa znacząco na decyzje menedżerów, ponieważ liczba zastosowanych sankcji była stabilna.

W zakresie odpowiedzialności za przestępstwa przeciwko prawom osób wykonujących pracę zarobkową sądy wydały w latach 2010–2014 łącznie 2 444 wyroków skazujących, w wyniku czego nałożono 1130 grzywien (46,24%), 83 kary ograniczenia wolności (3,48%) i 1231 kar ograniczenia wolności (50,37%). Kary ograniczenia wolności w 15,29% przypadków były warunkowo zawieszane. Strukturę przestępstw przeciwko prawom pracownika przedstawia tabela 47. Zdecydowanie najczęściej popełnianym przestępstwem przeciwko prawom pracownika było przestępstwo wskazane w art. 218 § 1a, czyli złośliwe lub uporczywe naruszanie praw pracownika – stanowiło to podstawę skazania w prawie 50% przypadków.

Tabela 47. Liczba prawomocnie skazanych za przestępstwa przeciwko prawom pracownika

Przestępstwo \ rok	2010	2011	2012	2013	2014	Razem
Złośliwe lub uporczywe naruszanie praw pracownika	407	314	172	146	133	1172
Odmowa ponownego przyjęcia do pracy wbrew orzeczeniu sądu	1	3	1	0	1	6
Niewypłacanie wynagrodzenia wbrew orzeczeniu sądu	26	41	30	33	38	168
Niezgłoszenie danych mających wpływ na wymiar świadczeń z ubezpieczenia społecznego	131	125	103	127	74	560
Narażenie pracownika na niebezpieczeństwo	130	131	81	98	57	497
Niezawiadomienie o wypadku	10	14	6	8	3	41
Suma	705	628	393	412	306	2444

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Krajowy Rejestr Karny.

Należy zauważyć, że z roku na rok liczba osób skazywanych przez sądy za przestępstwa przeciwko prawom pracowników malała. Tendencja spadkowa widoczna była przede wszystkim w przypadku przestępstwa złośliwego lub uporczywego naruszania praw

³⁵⁸⁾ R. Nguyen, *Odpowiedzialność kadry...*, op.cit.

pracownika – liczba skazywanych w przypadku tego przestępstwa malała o średnio 22% rocznie. Można w tym przypadku ocenić system penalizacji jako dość skuteczny.

5.2.3.5. Kary za środowisko

Główny Inspektor Ochrony Środowiska ma uprawnienia do nakładania kar na przedsiębiorstwa łamiące przepisy o ochronie środowiska oraz mandaty na menedżerów (przedsiębiorców).

W 2014 roku nałożono ogółem 1 333 mandatów karnych na łączną kwotę 464 350 zł. (tabela 48); od kilku lat liczba i kwota nakładanych mandatów maleje. W przypadku, gdy kontrolowany odmówił przyjęcia mandatu, wojewódzcy inspektorzy ochrony środowiska występowali z wnioskiem do sądu rejonowego. W 2014 roku skierowano 106 wniosków w sprawach o wykroczenia, 87 sprawców (82%) uznano winnych popełnienia wykroczenia³⁵⁹).

Tabela 48. Mandaty za nieprzestrzeganie regulacji ochrony środowiska

Lp.	Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	Dynamika w %
1.	Liczba nałożonych kar	1997	2353	1570	1 333	66,8
2.	Kwota kar w tys. zł.	575,10	734,75	531,70	464,35	80,7

Źródło: *Informacja o realizacji zadań Inspekcji Ochrony Środowiska w 2011, 2012, 2013 i 2014 roku*, masz. pow.

W przypadku nowych zadań określonych przepisami prawa lub naruszeń formalnych bez istotnego wpływu na środowisko, zamiast mandatu karnego wojewódzcy inspektorzy ochrony środowiska zastosowali 3 734 pouczenia oraz przeprowadzili 3 551 kontroli instruktażowych.

5.2.4. Sankcje kontraktowe

Sankcje finansowe wynikające z pełnienia funkcji w zarządzie na podstawie kontraktu lub umowy zostały zaostrzone w ostatnich latach w stosunku do menedżerów instytucji finansowych.

Cytowana Dyrektywa UE w sprawie przeglądu nadzorczej polityki wynagrodzeń została wdrożona w Polsce w 2011 roku przez Komisję Nadzoru Finansowego. W uchwale KNF obok rekomendacji dotyczących wypłat premii i bonusów, zalecono także konieczność odejścia od rekompensat gwarantowanych przy rozwiązaniu

³⁵⁹⁾ Informacja o realizacji zadań Inspekcji Ochrony Środowiska w 2014 r., masz. pow.

umów o pracę (kontraktów) – ich wypłata powinna być uzależniona od wyników finansowych z trzech ostatnich lat³⁶⁰). Unifikacja regulacji UE w tym zakresie jest dyskusyjna. W Polsce rozważenia wymaga uchylenie ustawy tzw. kominowej, a przynajmniej jej nowelizacja, zapewniająca zróżnicowane podejście do firm w zależności od ich wielkości i ryzyka. W polskich przepisach nie zdefiniowano wszystkich stosowanych pojęć, dotyczących np. wynagrodzeń zmiennych czy osoby mającej istotny wpływ na ryzyko. Polskie regulacje wymagają także uwzględnienia zasady proporcjonalności (chodzi o wyłączenie małych podmiotów).

W specjalnej ustawie odnoszącej się do pomocy udzielanej instytucjom finansowym na wypadek sytuacji kryzysowej (obowiązującej w 2010 roku) określono, iż banki korzystające z pomocy państwa będą miały (określone w umowie o korzystanie z pomocy) ograniczenia co do polityki płac wobec członków organów instytucji finansowej, tj. miesięczne wynagrodzenie członka zarządu nie mogło przekraczać dwunastokrotności przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw, a dodatkowe składniki (np. premie) nie mogły przekraczać w skali roku trzykrotności miesięcznego wynagrodzenia członka zarządu. W przypadku odwołania z funkcji w związku z nacjonalizacją instytucji – przysługiwałaby tylko jednomiesięczna odprawa³⁶¹). W praktyce omawiana ustawa okazała się martwa, nie było potrzeby jej stosowania.

Specyficzne sankcje wobec menedżerów instytucji finansowych określono w polskich regulacjach upadłościowych i naprawczych. W przypadku wprowadzenia zarządu komisarycznego lub ogłoszenia upadłości menedżerom najwyższego szczebla nie przysługują żadne premie, bonusy czy odprawy wynikające z zawartych kontraktów. W przypadku upadłości banku jego menedżerowie (nie tylko na szczeblu centrali, ale także oddziałów) są pozbawieni rekompensat w systemie gwarancji depozytów.

Brak jest dostępnych badań na temat stosowania w praktyce przedsiębiorstw sfery realnej i finansowej sankcji finansowych wynikających z kontraktów lub umów o pracę z top-menedżerami.

W świetle wytycznych i dyrektyw UE można spodziewać się dalszego wzrostu konsekwencji finansowych, jakie ponosić będą menedżerowie spółek publicznych i instytucji finansowych. Stwarza to jednak nierówne warunki funkcjonowania działalności gospodarczej w tych formach względem pozostałych podmiotów gospodarczych.

³⁶⁰) Uchwała nr 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku.

³⁶¹) P. Masiukiewicz, *Finansowa...*, op.cit.

ROZDZIAŁ 6.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ETYCZNA A WARTOŚCI W PRAKTYCE

6.1. SYSTEM WARTOŚCI MENEDŻERÓW W ŚWIETLE BADAŃ

System wartości menedżera jest podstawą jego zachowań kierowniczych, a także sposobu i zakresu podejmowanych decyzji. Jest on zwykle powiązany z systemem wartości stosowanym (obowiązującym) w danym przedsiębiorstwie, zrzeszeniu lub holdingu. Czy menedżerowie przywiązują jednakże dużą wagę do systemu wartości, czy też podejmują działania pod presją otoczenia biznesu i bieżących potrzeb?

B. Kuc określa przedmiot aksjologii zarządzania jako „skomplikowany zespół zależności zachodzących pomiędzy wartościami, zwłaszcza wartościami społecznie cennymi a procesem podejmowania decyzji menedżerskich. Zarówno wartości, jak i decyzje są w tym przedmiocie rozumiane jako swoiste zjawiska (fenomeny), co przesądza o jej epistemologicznym charakterze. Aksjologia zarządzania jak każda subdyscyplina ma ambicje formułowania hipotez, ich weryfikowania, poprzez badania empiryczne oraz formułowania koncepcji (modeli) teoretycznych w sposób umożliwiający ich operacjonalizację (określenie sposobu weryfikacji ich trafności)”³⁶².

Badania A Hermana i T. Oleksyna w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH wykazały mocno zróżnicowane podejście menedżerów i specjalistów w przedsiębiorstwach do systemu wartości³⁶³.

³⁶²) B.R. Kuc, *Aksjologia organizacji i zarządzania. Na krawędzi kryzysu wartości*, Wydawnictwo Ementon, Warszawa 2015, s. 9.

³⁶³) *Zarządzanie przez wartości (MBV)*, raport z badań, red. A. Herman i T. Oleksyn, KNoP SGH, masz. pow., Warszawa 2014. Badanie wśród 512 respondentów, w tym 144 menedżerów przedsiębiorstw w 2014 roku.

Tabela 49. Rangi poszczególnych grup wartości w zależności od typu organizacji w % odpowiedzi

Lp.	Znaczenie danej grupy wartości	Spółki akcyjne	Inne przedsiębiorstwa	Sektor publiczny	Ogółem
1.	Najważniejsze są wartości ekonomiczne, obok respektowania prawa	35,8	32,5	24,5	32,6
2.	Wartości ekonomiczne mają dla nas znaczenie kluczowe, znaczenie kluczowe ma również respektowanie prawa, norm etycznych i dobrych obyczajów	57,5	56,8	51,0	56,4
3.	Wartości pozaekonomiczne – etyczne, kulturowe, obywatelskie, związane z rozwojem, ekologią – są u nas uważane za równie ważne; żadna z grup wartości nie jest traktowana priorytetowo	6,0	10,3	20,4	10,2
4.	Inne odpowiedzi	0,7	0,3	4,1	0,8
	Razem	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie przez wartości (MBV)*, raport z badań, red. A. Herman i T. Oleksyn, KNoP SGH, masz. pow., Warszawa 2014.

Respondenci w większości postrzegali wartości etyczne i kulturowe jako ważne dla realizacji misji, celów i wizerunku firmy oraz promowanej kultury – pozostają one doceniane i dostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania firmą (43%), jednak prawie 16% uznało, że są one drugorzędne wobec wartości ekonomicznych (tabela 50).

Tabela 50. Postrzeganie wartości etycznych i kulturowych

Lp.	Wartości etyczne i kulturowe są:	Liczba wskazań	Udział %
1.	Postrzegane jako ważne dla realizacji misji, celów i wizerunku firmy oraz promowanej kultury; są one doceniane i dostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania firmą	220	43,0
2.	Ważne dla realizacji misji, celów i wizerunku firmy oraz promowanej kultury; jednak nie w pełni doceniane i niedostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania firmą	204	39,8
3.	Traktowane ogólnie, raczej drugoplanowo w zestawieniu z wartościami ekonomicznymi	81	15,8
4.	Inne odpowiedzi	7	1,4
	Razem	512	100,0

Źródło: jak w tabeli 1.

Tabela 51. Wpływ wartości na zarządzanie w opiniach respondentów (w % odpowiedzi)

Lp	Obszar oddziaływania	1/ bardzo słabe	2/ słabe	3/ przeciętne	4/ dość silne	5/ silne
1.	Integrują ludzi w organizacji	1,9	8,6	23,3	43,1	23,1
2.	Stanowią realny element systemu motywacyjnego	2,3	9,0	27,6	45,3	15,8
3.	Ułatwiają pokonywanie kryzysów i trudności	1,4	8,6	28,9	43,2	17,9
4.	Zwiększają dyscyplinę	1,4	11,3	33,8	38,7	14,8
5.	Mają korzystny wpływ na kulturę organizacji	2,5	8,6	29,7	36,1	23,1
6.	Służą wyższej efektywności organizacji	1,4	5,7	21,3	44,5	27,1
7.	Sprzyjają większej satysfakcji pracowników	2,8	9,3	23,1	41,2	23,6
8.	Wpływają ograniczająco na patologie	4,7	19,9	32,1	29,7	13,1
9.	Powodują, że ludzie oczekują ich obecności i respektowania	2,7	9,6	32,8	40,1	14,8
10.	Wpływają na zewnętrzny wizerunek firmy	1,4	5,7	13,3	39,6	40,0

Źródło: jak w tabeli 1.

Zdaniem respondentów wartości szczególnie mocno wpływają na zewnętrzny wizerunek firmy (ponad 79% wskazań – „silnie” i „dość silnie”), jako następne w kolejności wymieniano służenie wyższej efektywności organizacji (71% wskazań – „silnie” i „dość silnie”) oraz na integrację ludzi w organizacji (ponad 66% wskazań – „silnie” i „dość silnie”).

Badanie opinii menedżerów może być traktowane jedynie jako pewien sondaż. W praktyce podejmowania decyzji zachowania mogą być bowiem różne w zależności od czynników sytuacyjnych. Optymizmem napawa jednak fakt, że wartości ekonomiczne mają równorzędne kluczowe znaczenie obok respektowania prawa i norm etycznych.

6.2. ETYKA SPŁACANIA DŁUGÓW W ŚWIETLE BADAŃ

Niesprawny system płatności w gospodarce jest przyczyną wielu problemów przedsiębiorstw. Szczególnie dotyczy to sektora MSP, ponieważ duże firmy posiadają większą siłę przetargową na rynku w tym zakresie. Zatory płatnicze mają tendencję do wzrostu w postępie geometrycznym i nieraz przyczyniały się do bankructwa przedsiębiorstw.

Opóźnienia w płatnościach handlowych stanowią poważny problem w wielu krajach Unii Europejskiej, a także w Polsce. Powodują one utratę płynności firm krótko- lub długookresową, zatory płatnicze w skali makro, zniekształcanie warunków konkurencji, wzrost płatności gotówkowych a nawet bankructwa firm³⁶⁴).

Problem etyki spłacania długów występuje zarówno w Polsce, jak i w całej Unii Europejskiej, czego potwierdzeniem są badania cytowane niżej.

Badanie nad miejscem normy spłacania długów w systemie aksjologicznym Polaków wykazało, że zdaniem 97% respondentów stanowi to bezwzględny obowiązek moralny³⁶⁵).

Konsekwencje zatorów płatniczych w krajach Unii Europejskiej były obszarem analizowanym przez Intrum Justitia w 2014 roku³⁶⁶). Ich wpływ spiętrzał się, potęgując finalny wpływ na sytuację przedsiębiorców i gospodarki. Do badanych konsekwencji należały m.in. dodatkowe obciążenie w postaci odsetek od zaciągniętych zobowiązań oraz utrata przychodów, która powstaje wskutek wymuszenia przesunięcia wysiłków przedsiębiorstwa z pozyskiwania klientów na windykowanie należności od kontrahentów, co nie może pozostać bez wpływu na wynik finansowy (wykres 19). Niestety w ocenie przedsiębiorców zjawisko to narastało w ostatnich latach.

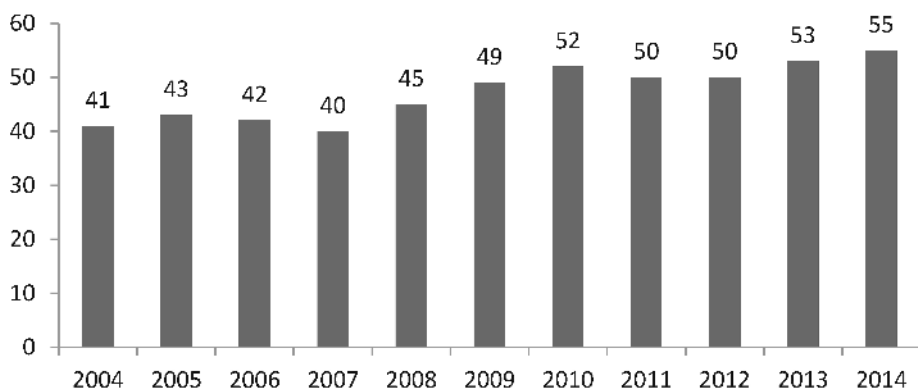
Polska zajmowała do niedawna czołowe miejsce w UE, jeżeli chodzi o opóźnienia w regulowaniu zobowiązań. Średni czas realizowania płatności w transakcjach z organami publicznymi w UE wynosił 65 dni, a w transakcjach handlowych z przedsiębiorstwami wynosił średnio 52 dni. W Polsce w transakcjach z administracją publiczną średnia długość płatności wynosi 39 dni, a pomiędzy przedsiębiorcami – 52. Sektor MSP jest bardziej narażony na konsekwencje wynikające z kłopotów płynnościowych, a koszty administracyjne (w tym sądowe) odzyskiwania wierzytelności były nieproporcjonalnie wysokie dla tych firm.

³⁶⁴) *Global Business Failures Report*, Dun & Bradster, September 2011 oraz J. Borowski, A. Czerniak, M. Kapuściński, *Rosną zatory płatnicze, ucierpią zatrudnienie i inwestycje*, www.obserwatorfinansowy.pl (15.10.1013).

³⁶⁵) A. Lewicka-Strzałecka, P. Białowolski, op.cit.

³⁶⁶) *European Payment Index 2014*, raport Intrum Justitia, masz. pow., PARP, 2014.

Wykres 19. Konsekwencje zatorów płatniczych – utrata przychodu (% respondentów wskazujących na ten czynnik w przedziale od średnio do bardzo znaczącego)



Źródło: EPI 2014, cyt. za: *European Payment Index 2014*, raport Intrum Justitia, masz. pow., PARP, 2014.

Badanie przeprowadzone w 2009 roku wśród 251 przedsiębiorstw przez Deloitte, w kategorii rodzajów ryzyka w warunkach normalnych i kryzysowych wykazało, że w 21% przypadków ryzyko ograniczenia kredytowania przedsiębiorstwa uznały za istotną barierę działalności w warunkach kryzysu, a prawie 36% wskazało na ryzyko zatorów płatniczych, co można także powiązać z utratą źródeł finansowania działalności³⁶⁷⁾. Przyczyny opóźnień w płatnościach mogą być rozmaite; stałe badania w tym zakresie prowadzi międzynarodowa firma konsultingowo-badawcza Intrum Justitia. W 2013 roku 90% badanych przedsiębiorstw wskazało na problemy finansowe dłużników jako przyczynę opóźnień w płatnościach (tabela 52).

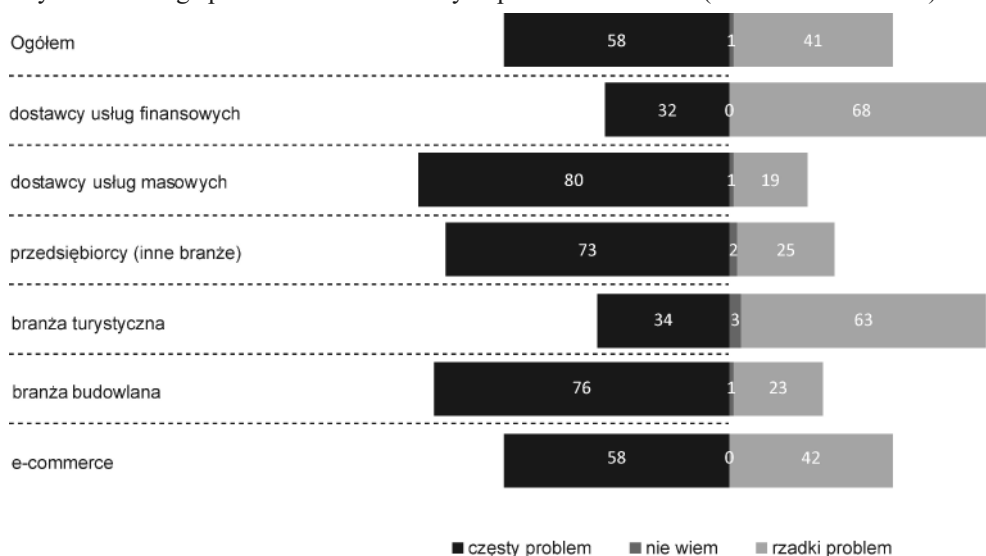
Tabela 52. Przyczyny opóźnień w płatnościach w Polsce w świetle badań (w %)

Lp.	Rodzaj przyczyn/rok	2012	2013
1.	Celowe działanie	61,0	68,0
2.	Sytuacje sporne	30,0	24,0
3.	Niewydolna administracja	42,0	43,0
4.	Dłużnicy mają problemy finansowe	88,0	90,0

Źródło: badanie 800 firm polskich przeprowadzone przez Intrum Justitia, cyt. za: *European Payment Index 2013*, raport Intrum Justitia, masz. pow., PARP, 2013.

³⁶⁷⁾ *Monitoring kondycji sektora dużych przedsiębiorstw 2009*, PKPP Lewiatan, Deloitte, www.pkpplewiatan.pl/Badanie%20duzych%20firm_090402_final.pdf (15.01.2015).

Wykres 20. Waga problemu nieterminowych płatności w Polsce (badanie z 2013 roku)

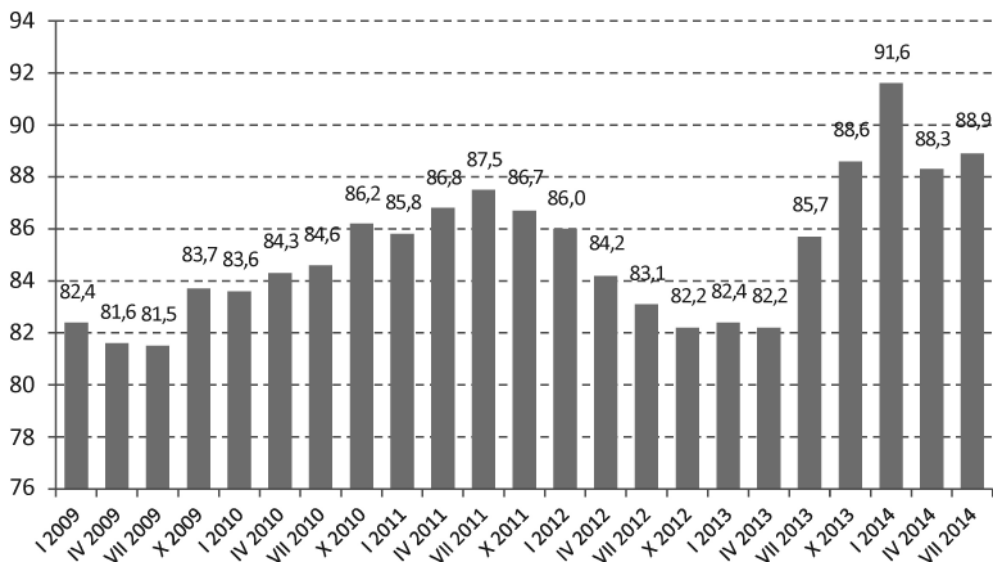


N=400

Źródło: badanie TNS Polska w: *Raport BIG czerwiec 2013 – Wskaźnik bezpieczeństwa działalności gospodarczej*, http://www.big.pl/download/raporty/raport_big_czerwiec_2013.pdf (10.01.2014).

Wykres 21. Terminowość regulowania należności

Indeks Należności Przedsiębiorstw (INP)



Źródło: KPF.

Badanie TNS Polska na zlecenie Biura Informacji Gospodarczej SA w 2013 roku wykazało, że w Polsce waga problemu nieterminowych płatności ze strony przedsiębiorstw jest znaczna, a szczególnie dotyczy to branży finansowej i turystycznej (wykres 20). W ocenie 58% badanych przedsiębiorców problem nieterminowych płatności kontrahentów jest częstym problemem.

Terminowość otrzymywania należności przez polskie przedsiębiorstwa opisuje natomiast Indeks Należności Przedsiębiorstw (INP) – w lipcu 2014 roku wyniósł on 88,9 punktu, co oznacza drugą największą wartość w 6-letniej historii projektu badawczego KPF i KR D BIG S.A. zatytułowanego *Portfel należności polskich przedsiębiorstw* (wykres 21).

Indeks odzwierciedla opinie firm dotyczące sześciu obszarów związanych z należnościami: stan i prognozy problemów z ich egzekwowaniem, przeciętny odsetek przeterminowanych zobowiązań w portfelach przedsiębiorstw, średni okres przeterminowania, odsetek firm, które wskutek kłopotów z otrzymywaniem należności mają problem z terminowym regulowaniem własnych, a także przeciętny odsetek kosztów, będących rezultatem nieterminowej spłaty przez kontrahentów.

Z rosnącymi problemami przy odzyskiwaniu należności boryka się obecnie 15,1% ogółu firm, a 39,1% nie ma ich w ogóle albo są to problemy malejące. Ten pozytywny *per saldo* obraz sytuacji jest zapewne w dużej mierze odbiciem coraz większej dbałości firm o stan ich finansów, co wiąże się także ze stosowaniem skuteczniejszych narzędzi monitorowania kontrahentów.

Problematyka etyki spłacania zobowiązań powinna być częściej przedmiotem zainteresowania organów *corporate governance* w przedsiębiorstwach. Ponieważ opóźnienia w płatnościach występują też często nie z winy danego przedsiębiorstwa, potrzebna jest interwencja państwa w obszarze dezaktywacji zatorów płatniczych³⁶⁸). Ważną kwestią pozostaje także kulturowe promowanie odpowiedzialności za zobowiązania.

6.3. ETYKA PODATKOWA

Problem moralności podatkowej przedsiębiorców należy do zagadnień niewystarczająco przebadanych i opisanych – częściej w literaturze podejmowany jest bowiem problem płacenia podatków przez gospodarstwa domowe³⁶⁹).

³⁶⁸) P. Masiukiewicz, P. Bondarowski, *Deactivation Instruments of Payment Delay*, "Acta Oeconomica Universitatis Selye" 2014, no. 2 oraz P. Masiukiewicz, P. Dec, *Payment Bottlenecks in the European Union and in Poland*, w: *Wybrane problemy polityki monetarnej i fiskalnej*, red. M. Górski, J. Górka, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2014.

³⁶⁹) M. Pasternak-Malicka, *Nieetyczne postawy podatkowników jako zagrożenie bezpieczeństwa finansowego państwa*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH” 2015, nr 3/4.

Etyka podatkowa to zbiór norm przyjętych w danej zbiorowości i dotyczących postawy podatników w obszarze wnoszenia obowiązkowych danin (podatków i paropodatków) do budżetu państwa lub budżetu samorządu terytorialnego. Za regulowanie podatków w przedsiębiorstwie zawsze odpowiada top-menedżer (dyrektor generalny, prezes zarządu, właściciel kierujący firmą). G. Schmoders zdefiniował pojęcie moralności podatkowej jako „postawy grupy lub całej populacji podatników dotyczące kwestii wywiązywania się lub zaniebdywania obowiązków podatkowych, utrwalonej w mentalności podatkowej i świadomości obywatelskiej”³⁷⁰). Istnieją tu dwie bariery, tj. problem wewnętrznej akceptacji płacenia zobowiązań publicznoprawnych oraz problem zdolności podatkowej płatnika. W wielu społeczeństwach niepłacenie podatków nie jest niczym nagannym, a skuteczna ucieczka przed nimi daje wręcz poczucie satysfakcji³⁷¹). Stosunek menedżerów do omijania obowiązku podatkowego w Polsce prezentuje najnowsze badanie M. Pasternak-Malickiej (tabela 53). Aż 43–48% respondentów uznało, że unikanie podatków jest słuszne lub przynajmniej usprawiedliwione.

Tabela 53. Jak ocenia Pan/i próby ucieczki przed podatkiem? Badanie podmiotów gospodarczych w latach 2013–2015

Lp.	Opinia	2013	2014	2015
1.	Popieram	11,8	12,2	13,1
2.	Usprawiedliwione, gdy firma jest na skraju bankructwa	35,0	35,6	29,9
3.	Niedopuszczalne	24,5	23,9	31,2
4.	Nie mam zdania	25,7	28,2	25,8
5.	Brak odpowiedzi	2,9	0,0	0,0

Źródło: M. Pasternak-Malicka, *Nieetyczne postawy podatników jako zagrożenie bezpieczeństwa finansowego państwa*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH” 2015, nr 3/4.

Na poziom zachowań etycznych w sferze podatkowej wpływa w odniesieniu do przedsiębiorstw przede wszystkim kultura organizacji, ogólna etyka biznesu top-menedżerów, stan regulacji prawnych, w tym regulacje dotyczące kar finansowych, zarządzanie *compliance* oraz poziom kontroli podatkowej ze strony aparatu podatkowego.

Etyka w podatkach współdecyduje o przestrzeganiu przez podatnika (także menedżera przedsiębiorstwa) obowiązków podatkowych. Kształtuje zatem świadomość

³⁷⁰⁾ Cyt. za: E. Kichler, *The Economic Psychology of Tax Behavior*, Cambridge University Press, Cambridge 2007, s. 99.

³⁷¹⁾ M. Pasternak-Malicka, op.cit.

dotyczącą tego, że podatek jest ofiarą na zbiorowe cele ogólnopaństwowe i społeczne (funkcja dochodowa i redystrybucyjna podatków)³⁷²⁾. W świetle badań nad związkiem poziomu moralności podatkowej i szarej strefy obniżenie moralności podatkowej o jedną umowną jednostkę doprowadziło do wzrostu szarej strefy o ponad 20%³⁷³⁾.

Badania wpływu nieetycznej postawy podatników na bezpieczeństwo finansowe państwa wykazały brak jednoznacznych korelacji. Nie można wskazać silnej zależności pomiędzy poziomem moralności podatkowej a bezpieczeństwem finansowym, chociaż brak etyki w płaceniu podatków tak przez obywateli, jak i przedsiębiorstwa sprzyja zwiększeniu skali oszustw podatkowych – co wydaje się oczywiste³⁷⁴⁾.

Stałe poszukiwanie tzw. optymalizacji podatkowej prowadzi często, szczególnie w największych firmach globalnych, do znacznego zmniejszania należnych podatków i chociaż na ogół są to decyzje na granicy prawa, są one moralnie naganne. Na przykład w Belgii około tysiąc dużych przedsiębiorstw, które zadeklarowały największe zyski w 2010 roku, zapłaciło efektywny podatek dochodowy w wysokości 5,73% zadeklarowanych ogółem zysków, chociaż nominalna stopa podatkowa wynosiła w tym okresie 33,99%. Pod wpływem fali krytyki społecznej rząd Belgii rozważał wprowadzenie spec-podatku dla wielkich korporacji, tzw. podatku uczciwości (zwanego *fairness tax* lub *minimum tax*)³⁷⁵⁾.

Nowe restrykcje podatkowe nie rozwiążą problemu, jeśli w procesie edukacji menedżerów nie będzie kształtowany wysoki poziom etyki biznesu.

6.4. ODPOWIEDZIALNOŚĆ A KODEKSY DEONTOLOGICZNE

6.4.1. Wytyczne i dyrektywy międzynarodowe

Kodeks etyczny działalności gospodarczej można zdefiniować jako pewien zbiór zasad (w tym dotyczących oceny moralnej zjawisk), reguł postępowania obowiązujących wobec danego podmiotu lub grupy zawodowej. W praktyce występują różne synonimy kodeksów deontologicznych, na przykład kodeks wartości, kodeks dobrych praktyk, kodeks zasad postępowania (w tym społecznej

³⁷²⁾ A. Gomułowicz, *Podatki a etyka*, Lex, Warszawa 2013, s. 40.

³⁷³⁾ B. Torgler, *Tax Compliance and Tax Morale. A Theoretical and Empirical Analysis*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham 2007, s. 191.

³⁷⁴⁾ M. Pasternak-Malicka, op cit. oraz F. Schneider, K. Raczkowski, B. Mróz, *Shadow Economy and Tax Evasion in the EU*, "Journal of Money Laundering Control" 2015, vol. 18, no. 1.

³⁷⁵⁾ P. Masiukiewicz, *Podatki antykryzysowe*, w: *Determinanty rozwoju Polski. Finanse publiczne*, red. S. Owsiak, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2015.

odpowiedzialności biznesu)³⁷⁶. Na rolę kodeksów etyki biznesu w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem wskazują w swoich pracach W. Gasparski, B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok³⁷⁷.

Pierwsze wytyczne w sprawie kodeksów etyki o charakterze międzynarodowym pojawiły się stosunkowo niedawno. Organizacja Współpracy i Rozwoju Gospodarczego (OECD, *Organisation for Economic Cooperation and Development*) dostrzegła kluczowe znaczenie zachowań etycznych dla rozwoju gospodarczo-społecznego państw. W celu ich promowania OECD opublikowała dwanaście zasad mających na celu wsparcie postaw etycznych w sektorze publicznym – mają one charakter kodeksu międzynarodowego³⁷⁸:

- 1) standardy etyczne służby publicznej powinny być wyrażone w sposób zrozumiały dla osób mających je stosować;
- 2) standardy etyczne powinny znaleźć odzwierciedlenie w rozwiązaniach prawnych;
- 3) urzędnicy publiczni powinni posiadać możliwość uzyskiwania informacji i wyjaśnień w zakresie stosowania standardów etycznych;
- 4) urzędnicy publiczni powinni znać swoje prawa i obowiązki dotyczące sytuacji, w której informują o wykryciu zachowania nieetycznego innych urzędników;
- 5) promowanie rozwiązań etycznych na poziomie politycznym powinno służyć wzmacnianiu etycznych postaw urzędników publicznych;
- 6) proces decyzyjny powinien być przejrzysty i poddający się kontroli;
- 7) sformułowanie jasnych zaleceń odnośnie relacji sektora publicznego i prywatnego;
- 8) zwierzchnicy funkcjonariuszy publicznych powinni swoim zachowaniem demonstrować i wyznaczać standardy etycznego zachowania;
- 9) zarządzanie i procedury w sektorze publicznym powinny wspierać postawy etyczne;
- 10) warunki pracy i zarządzanie zasobami ludzkimi powinny wspierać postawy etyczne;
- 11) powinny istnieć odpowiednie mechanizmy egzekwowania odpowiedzialności w sektorze publicznym;
- 12) muszą istnieć procedury i sankcje wobec nieetycznych działań urzędników.

Specyficzną kategorię kodeksów deontologicznych stanowią kodeksy dobrych praktyk przedsiębiorstw. Jest to to zbiór zasad postępowania, a w szczególności norm etycznych i zawodowych, dla przedsiębiorców, którzy zobowiązali się do ich przestrzegania w odniesieniu do jednej lub większej liczby praktyk rynkowych. Istotą kodeksów dobrych praktyk pozostaje to, że nie są to normy narzucane w drodze

³⁷⁶ I.D. Czechowska, *Kodyfikacja standardów etycznych, ze szczególnym uwzględnieniem kodeksów etycznych banków*, „Bezpieczny Bank” 2015, nr 1.

³⁷⁷ *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

³⁷⁸ *Principles for managing ethics in the public service.*, OECD recommendation, “PUMA Policy Brief” 1988, no. 4., str. 3–5.

ustawowej lub na podstawie innych przepisów powszechnie obowiązujących, lecz ustanawiane są przez samych przedsiębiorców lub ich zrzeszenia (tzw. *self-regulatory system*). Kodeksy dobrych praktyk mogą być ustanowione przez członków danej branży (np. Radę Reklamy lub Konferencję Przedsiębiorstw Finansowych) i obowiązują tylko tych członków danej społeczności, którzy do niej przystąpili. Weryfikowanie właściwego przestrzegania norm, określonych w takim kodeksie należy do organów wewnętrznych organizacji, która takie normy ustanowiła. Ustawa nie nakłada na przedsiębiorców nakazu zastosowania kodeksu dobrych praktyk w danej branży ani nie wkracza w samoregulacje przedsiębiorców, a jedynie poprzez wskazanie kryteriów czy konkretnych zakazów określa ramy prawne dla ich tworzenia. Konsumenty postrzegają bowiem takie kodeksy jako znaki jakości (spełnienie pewnych norm jakościowych usług), co wpływa na wzrost zaufania do przedsiębiorcy będącego sygnatariuszem takiej samoregulacji.

Amerykański Instytut Biegłych Rewidentów (AICPA) w swym kodzie etyki zawodowej, traktowanym jako jeden z pierwszych na świecie tego typu dokumentów, wskazuje sześć zasad, którym podlegać winna aktywność praktyków (menedżerów) rachunkowości. W zbiorze tym wskazano na następujące cechy (*Code of ethics...*)³⁷⁹⁾:

- odpowiedzialne działanie,
- honorowanie zaufania publicznego,
- integralność działania z obowiązującymi normami,
- zachowanie obiektywności i niezależności,
- należyta staranność oraz
- podporządkowanie zakresu i charakteru świadczonych usług przyjętemu kodowi zachowań.

Nieuczciwe praktyki, w tym PR i reklama, stosowane zarówno wśród przedsiębiorstw prowadzących wojny konkurencyjne o udział w rynku, jak i instytucji finansowych,³⁸⁰⁾ spowodowały zainteresowanie tą problematyką także wśród organów UE. Wydano dyrektywę dotyczącą nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych przez przedsiębiorstwa wobec konsumentów na rynku wewnętrznym³⁸¹⁾. Kraje członkowskie zobowiązano do implementacji dyrektywy w ramach prawa krajowego.

³⁷⁹⁾ *Code of ethics for professional accountants*, American Institute of Certified Public Accountants, <http://www.aicpa.org/Research/Standards/CodeofConduct/Pages/sec50.aspx> (15.06.15).

³⁸⁰⁾ P. Masiukiewicz, *Czarna PR a bankructwa banków*, w: *Public relations i marketing w nowoczesnym społeczeństwie*, red. M. Kaczmarczyk i Z. Widera, Wydawnictwo Instytutu Zarządzania Wartością SGH i Międzynarodowego Centrum Badań nad Mediami i Komunikacją Społeczną, Sosnowiec 2013.

³⁸¹⁾ Dyrektywa 2005/29/WE Parlamentu Europejskiego i Rady Rady z dnia 11 maja 2005 r. dotycząca nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych przez przedsiębiorstwa wobec konsumentów na rynku wewnętrznym oraz zmieniająca dyrektywę Rady 84/450/EWG, dyrektywy 97/7/WE, 98/27/WE, 2002/65/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz rozporządzenie (WE) nr 2006/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady („Dyrektywa o nieuczciwych praktykach handlowych”) (DzU UE2005, L 149, s. 22).

6.4.2. Regulacje ogólnokrajowe

Regulacje ogólnokrajowe dotyczące etyki zawodowej występują w kilku sektorach gospodarki i administracji: mają one rangę albo zapisów ustawowych, albo zapisów w aktach wykonawczych do ustaw. Najstarszą regulacją stanowi oczywiście kodeks etyki lekarskiej³⁸²).

Specyficzną regulacją stanowią też wytyczne GPW z 2005 roku, określające dobre praktyki spółek notowanych na giełdzie – jest to ważny element ładu korporacyjnego³⁸³).

Specyficzną regulacją jest Kodeks Etyki Służby Cywilnej określony w zarządzeniu prezesa Rady Ministrów³⁸⁴). Przykładem nieetycznych zachowań w polskiej administracji jest między innymi przedmiotowe traktowanie petentów, afery korupcyjne, nieuzasadnione przedłużanie procedur administracyjnych decyzji. Z tego powodu zagadnienia etyczne są szczególnie istotne, a regulacja o randze ustawowej umożliwi lepsze promowanie i egzekwowanie właściwego postępowania urzędników³⁸⁵).

Do kodeksów dobrych praktyk funkcjonujących w różnych sektorach gospodarki odnosi się ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym³⁸⁶). Art. 2 pkt 5. tej ustawy określa, że kodeks dobrych praktyk to zbiór zasad postępowania, a w szczególności norm etycznych i zawodowych przedsiębiorców, którzy zobowiązali się do ich przestrzegania w odniesieniu do jednej lub większej liczby praktyk rynkowych.

Istotą kodeksów dobrych praktyk jest też to, że nie są to normy narzucane w drodze ustawowej lub innych przepisów obowiązujących powszechnie, lecz ustanawiane są przez samych przedsiębiorców bądź ich zrzeszenia (tzw. *self-regulatory system* – system samoregulacji). Kodeksy dobrych praktyk mogą być ustanowione przez członków danej branży (np. Radę Reklamy lub Konferencję Przedsiębiorstw Finansowych) i obowiązują tylko tych uczestników danej społeczności, którzy do niej przystąpili.

³⁸²) Za pierwszy Kodeks powstały na ziemiach polskich uznaje się ogłoszone drukiem w 1876 roku w zaborze austriackim *Uchwały Towarzystwa Lekarzy galicyjskich w przedmiocie obowiązków lekarzy względem swych kolegów i zawodu lekarskiego w ogóle*. Po reaktywacji izb lekarskich w 1989 roku, podczas Nadzwyczajnego II Krajowego Zjazdu Izb Lekarskich odbywającego się w 1991 roku przyjęto *Kodeks Etyki Lekarskiej*, który znowelizowano dwa razy: w 1993 roku na III Krajowym Zjeździe Lekarzy oraz w 2003 roku na Nadzwyczajnym VII Krajowym Zjeździe Lekarzy.

³⁸³) A. Nartowski, *Perspektywa samoregulacji rynku: umowa społeczna czy interwencja państwa?*, w: *Ład korporacyjny*, red. D. Dobij, J. Koładkiewicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

³⁸⁴) *Kodeks etyki Służby Cywilnej*, zarządzenie Prezesa Rady Ministrów nr 114 z dnia 11 października 2002 r. (M.P. z 2002 r., nr 46. poz. 683).

³⁸⁵) T. Kowalski, *Kodeks etyczny a kształtowanie zasad etycznych w administracji*, Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie, 2004.

³⁸⁶) Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym (DzU 2007, nr 171, poz. 1206).

Weryfikowanie właściwego przestrzegania norm określonych w takim kodeksie należy do organów wewnętrznych organizacji, która takie normy ustanowiła.

Cytowana ustawa nie nakłada na przedsiębiorców nakazu ustanowienia kodeksu dobrych praktyk w danej branży ani nie wkracza w samoregulację przedsiębiorców, a jedynie poprzez wskazanie kryteriów czy konkretnych zakazów określa ramy prawne dotyczące ich tworzenia. Przepisy omawianej ustawy promują kodeksy dobrych praktyk, funkcjonujące w sposób prawidłowy, zarówno biorąc pod uwagę ich zgodność z prawem powszechnie obowiązującym, jak i właściwe egzekwowanie przestrzegania ich postanowień przez organy wewnętrzne zrzeszenia przedsiębiorców. Mimo tego, że w Polsce pojawiło się wiele przykładów obowiązujących kodeksów dobrych praktyk (np. Kodeks Etyki Reklamy stworzony przez Związek Stowarzyszeń Rada Reklamy, Zasady Dobrych Praktyk Windykacyjnych opublikowane przez Konferencję Przedsiębiorstw Finansowych – zobacz załącznik), omawiana ustawa jako pierwsza ustanowiła przepisy dotyczące samoregulacji przedsiębiorców. Umożliwia to między innymi wyeliminowanie z rynku tych kodeksów, których normy sprzeciwiają się przepisom powszechnie obowiązującym. Pozwoliło to również na ocenę, czy przedsiębiorca wykorzystuje kodeks dobrych praktyk na przykład tylko do doraźnych celów reklamowych.

W praktyce najważniejszym mankamentem niektórych kodeksów dobrych praktyk było wykorzystywanie ich przez przedsiębiorców wyłącznie jako instrumentów marketingowych, stosowanych w ramach doraźnych potrzeb reklamowych. Konsumenci bowiem postrzegają takie kodeksy jako wyróżnik solidności oraz jakości oferty. Oczywiście powoduje to zwiększenie zaufania wobec przedsiębiorcy będącego sygnatariuszem takiej samoregulacji.

Elementem negatywnych praktyk na rynku jest wprowadzanie konsumenta w błąd. W rezultacie Dyrektywa Komisji Europejskiej o nieuczciwych praktykach handlowych (cytowana wcześniej), a wraz z nią – polska ustawa, traktuje takie działania jako potencjalnie nieuczciwe. W myśl art. 5 ust. 2 pkt. 4 ustawy za nieuczciwe uznaje się działania przedsiębiorcy polegające na wprowadzaniu konsumentów w błąd, poprzez nieprzestrzeganie kodeksu dobrych praktyk, ustanowionego przez siebie lub zrzeszenie przedsiębiorców, do których dobrowolnie dołączył, jeżeli informuje jednocześnie, że jest on związany kodeksem dobrych praktyk (art. 5 ust. 2 pkt 4 ustawy). Przepis ten jest ustawową gwarancją przestrzegania prawidłowości funkcjonowania systemów samoregulacji.

Ustawa ta do nieuczciwych praktyk rynkowych zalicza również stosowanie kodeksu dobrych praktyk, którego postanowienia są sprzeczne z przepisami prawa. Za takie postanowienia kodeksu dobrych praktyk uznaje się przykładowo te, które omijają prawo, ale również takie, które wprost łamią normy prawne ustalone przez ustawodawcę.

W art. 3 cytowanej ustawy stwierdzono, że zakazane jest stosowanie nieuczciwych praktyk rynkowych. Art. 4, ustęp 1 stwierdza, iż praktyka rynkowa stosowana przez przedsiębiorców wobec konsumentów jest nieuczciwa, jeżeli jest sprzeczna z dobrymi obyczajami i w istotny sposób zniekształca lub może zniekształcić zachowanie rynkowe przeciętnego konsumenta przed zawarciem umowy dotyczącej produktu, w trakcie jej zawierania lub po jej zawarciu. Za nieuczciwą praktykę rynkową uznaje się w szczególności praktykę rynkową wprowadzającą w błąd oraz agresywną praktykę rynkową, a także stosowanie sprzeczne z prawem kodeksu dobrych praktyk (jeżeli działania te spełniają przesłanki określone w ust. 1. art. 4 ustawy).

Za nieuczciwą praktykę rynkową uznaje się prowadzenie działalności w formie systemu konsorcyjnego lub organizowanie grupy z udziałem konsumentów w celu finansowania zakupu w takim systemie. Praktyki te nie podlegają ocenie w świetle przesłanek określonych w art. 4 ust. 1. Nieuczciwymi praktykami rynkowymi w każdych okolicznościach są następujące praktyki rynkowe wprowadzające w błąd (art. 7 ustawy):

- 1) podawanie przez przedsiębiorcę informacji, że zobowiązał się on do przestrzegania kodeksu dobrych praktyk, jeżeli jest to niezgodne z prawdą;
- 2) posługiwanie się certyfikatem, znakiem jakości lub równorzędnym oznaczeniem, nie mając do tego uprawnienia;
- 3) twierdzenie, że kodeks dobrych praktyk został zatwierdzony przez organ publiczny lub inny organ, jeżeli jest to niezgodne z prawdą, i inne.

Cytowana ustawa określa, że nieuczciwą praktyką rynkową jest stosowanie kodeksu dobrych praktyk, którego postanowienia są sprzeczne z prawem (art. 11. ust. 1). W szczególności nieuczciwej praktyki rynkowej dopuszcza się twórca kodeksu dobrych praktyk, którego postanowienia są sprzeczne z prawem. W razie wątpliwości za twórcę kodeksu dobrych praktyk uważa się każdy podmiot, w szczególności przedsiębiorcę lub związek przedsiębiorców, odpowiedzialny za przygotowanie i wprowadzenie w życie lub nadzór nad przestrzeganiem kodeksu dobrych praktyk. Ustawa przewiduje sankcje za stosowanie nieuczciwych praktyk.

Z inicjatywy Ministerstwa Gospodarki przy udziale Forum Odpowiedzialnego Biznesu została opracowana *Deklaracja polskiego biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju*, którą w 2015 roku podpisało ponad 100 dużych przedsiębiorstw³⁸⁷⁾. Wskazano w niej między innymi na podnoszenie poziomu etyki w biznesie, w tym w relacjach ze wszystkimi grupami interesariuszy.

³⁸⁷⁾ *Deklaracja polskiego biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju*, Ministerstwo Gospodarki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Deloitte, www.mg.gov.pl (01.11.15).

6.4.3. Kodeksy branżowe i kodeksy przedsiębiorstw

Kodeksy odnoszące się do branży lub zawodu noszą obok nazwy kodeks etyczny także nazwę kodeks dobrych praktyk lub kodeks zasad³⁸⁸). W. Gasparski podkreśla, że regulacje etyczne dotyczące zawodów są ujmowane w specjalnych kodeksach etycznych i dotyczy to głównie zawodów zaufania publicznego (lekarze, badacze, zawody prawnicze, audytorzy finansowi i itp.). Środowisko menedżerów aspirujące, zdaniem tego autora, do statusu zawodu zaufania publicznego coraz częściej stara się legitymować kodeksami zawodowymi, czego przykładem jest kodeks Academy of Management³⁸⁹). W Polsce taki kodeks etyki menedżera przyjęty został przez Stowarzyszenie Menedżerów w Polsce (organizacja o marginalnym znaczeniu). Regulacje o charakterze branżowym zawierają kodeksy deontologiczne konstruowane na trzech szczeblach zarządzania, tj.:

- kodeksy etyczne ustanawiane w przepisach krajowych lub przez izby gospodarcze dla całej branży – są to ustawy lub zarządzenia wykonawcze ministrów (ewentualnie prezesa rady ministrów);
- kodeksy dobrych praktyk ustanawiane przez zrzeszenia (grupy, holdingi – krajowe lub międzynarodowe) przedsiębiorstw lub publiczne instytucje sektorowe (np. kodeks dobrych praktyk dotyczący informacji dla klientów banków opublikowany przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny) – w formie prawnej uchwał zarządów;
- kodeksy deontologiczne w poszczególnych przedsiębiorstwach – w formie aktów prawa wewnętrznego (zwykle uchwał zarządu lub rady nadzorczej).

Jednym z pierwszych w Polsce kodeksów deontologicznych był kodeks opracowany przez Związek Banków Polskich³⁹⁰).

Relatywnie nowym zjawiskiem jest wprowadzanie do kodeksów etyki gospodarczej postanowień (norm) dotyczących zachowań informacyjnych pracowników wobec zarządu w sytuacji kryzysu, malwersacji czy celowych działań na szkodę firmy – określane jest to mianem *whistleblowing*³⁹¹).

W kwestii niektórych zapisów kodeksów deontologicznych w gospodarce pojawiają się protesty pracowników i negatywne opinie prawne. Dotyczy to na przykład postanowień dotyczących zakazu wyrażania poglądów politycznych

³⁸⁸) A. Lewicka-Strzałęcka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999.

³⁸⁹) W. Gasparski, *Kodeksy i programy etyczne*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

³⁹⁰) *Zasady Dobrej Praktyki Bankowej*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2011, www.zbp.pl (15.02.2014).

³⁹¹) M. Arszułowicz, *Whistleblowing*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.

czy religijnych w miejscu pracy podczas gdy dyskusyjną kwestią pozostaje to, czy tego typu zapisy można zakwalifikować do mobbingu.

Ustawowe regulacje kodeksów etyki branżowej mogą zapewne przyczynić się do silniejszej internalizacji norm. Wydaje się jednak, iż pełnią one także istotną rolę jako podstawa formułowania programów edukacyjnych zarówno w zakresie powszechnej edukacji, jak i kształcenia branżowego. Po międzynarodowym kryzysie finansowym nastąpił między innymi powrót do kształcenia z zakresu etyki na kierunkach zarządzania wśród wyższych uczelni.

Ważną kwestią wydaje się dokonywanie okresowych ocen funkcjonowania kodeksów etyki biznesu. nierozstrzygnięty jest też problem dotyczący tego, jaki powinien być zakres regulacji tych kodeksów, a jaki zakres samoregulacji w gospodarce?

ROZDZIAŁ 7.

UBEZPIECZENIE OD RYZYKA PODEJMOWANIA DECYZJI. POLSKIE DOŚWIADCZENIA

7.1. UBEZPIECZENIE MENEDŻERA

Przeniesienie ryzyka na ubezpieczyciela w zamian za zapłaconą składkę oraz dyspersję, ryzyka na zbiór ubezpieczonych. W sytuacji wystąpienia zdarzenia ubezpieczeniowego istnieje możliwość uzyskania rekompensaty szkód przez wypłatę odszkodowania lub świadczenia. Ubezpieczać można ryzyko majątkowe i finansowe przedsiębiorstwa, a także osobowe i zdrowotne ryzyko jego pracowników.

Członkowie zarządów spółek handlowych, wstępując w swoje prawa i obowiązki, ponoszą spore ryzyko. Odpowiadają oni nie tylko wobec spółki za ewentualne szkody, które mogą powstać w trakcie pełnienia ich obowiązków, ale – w różnych sytuacjach – również za szkody, które wyrządzą osobom trzecim w związku z pełnieniem swoich funkcji.

Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej członków zarządu przedsiębiorstw D&O – (*Directors and Officers*) jest coraz bardziej dostępną ofertą towarzystw ubezpieczeniowych.

J. Handschke zauważa, że członkowie zarządów i rad nadzorczych mogą być pociągnięci do odpowiedzialności zarówno finansowej, jak i karnej za niedopełnienie swoich obowiązków, lecz ryzyko to można ograniczyć³⁹².

Ubezpieczenie przeznaczone jest dla firm, które chcą zabezpieczyć się przed stratami finansowanymi spowodowanymi decyzjami osób zajmujących kluczowe stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwie. Działania osób takich jak członkowie zarządu, rad nadzorczych, prokurentów i pełnomocników spółek mają wpływ na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Ubezpieczającym i ubezpieczonym jest więc sama spółka. Polisa D&O chroni spółkę przed skutkami błędnych decyzji władz spółki, w tym przed roszczeniami akcjonariuszy lub udziałowców, a także osób trzecich, poszkodowanych wskutek tych decyzji.

³⁹² J. Handschke, K. Łyskawa, *Ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej członków władz spółek (D&O) w okresie kryzysu gospodarczego*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG” 2009, nr 3/1.

Ubezpieczenie zawierane jest również na rzecz pozostałych osób mających wpływ na całokształt funkcjonowania spółki. Polisa OC członków zarządu powinna być uzupełnieniem umów ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej w ramach prowadzonej działalności.

Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej ma chronić osoby ubezpieczone przed koniecznością osobistego ponoszenia materialnego ciężaru roszczeń kierowanych przez osoby poszkodowane (akcjonariuszy, udziałowców, kontrahentów, wierzycieli) wobec członków władz spółki w związku z ich nieprawidłowym zachowaniem lub beczynnością, w sytuacji, gdy określone działanie jest wymagane. Dzięki ubezpieczeniu problem ten zostaje przerzucony na zakład ubezpieczeń. Ubezpieczenie OC członków zarządu nie tylko obejmuje ochroną osoby trzeciej, lecz także chroni własną spółkę.

Zgodnie z kodeksem spółek handlowych (art. 470–490 dla spółek akcyjnych i art. 290–306 dla spółek z o.o.), członkowie zarządu ponoszą odpowiedzialność cywilną, a nawet karną za szkody wyrządzone spółce. Odpowiedzialność na zasadach ogólnych wobec spółki i osób trzecich wynika także z przepisów kodeksu cywilnego (art. 415). Polisa D&O nie chroni oczywiście przed odpowiedzialnością karną, w przypadku szkód finansowych działa jednak w interesie zarówno spółki, jak i kadry zarządzającej. Wypłata odszkodowania powoduje, że członkowie zarządu nie odpowiadają majątkiem osobistym, spółka uzyskuje zaś pewność, że szkoda zostanie pokryta nawet wtedy, gdy jej wielkość przekracza zdolności kompensacyjne osoby odpowiedzialnej.

Ubezpieczenie D&O ma chronić osoby ubezpieczone przed koniecznością osobistego ponoszenia materialnego ciężaru roszczeń kierowanych przez osoby poszkodowane (akcjonariuszy, udziałowców, kontrahentów, wierzycieli) do członków władz spółki, w związku z ich nieprawidłowym zachowaniem lub beczynnością, w sytuacji, gdy określone działanie jest wymagane. Problem ten zostaje dzięki ubezpieczeniu przerzucony na zakład ubezpieczeń. Ubezpieczenie OC członków zarządu nie tylko obejmuje ochroną osoby trzeciej, chroni także własną spółkę. Ubezpieczenia D&O chronią przed sytuacjami, gdy szkoda nastąpiła na skutek braku należytej staranności, poprzez:

- a) naruszenie zaufania,
- b) przekroczenie umocowania,
- c) działanie na szkodę spółki,
- d) złożenie fałszywego oświadczenia lub oświadczenia wprowadzającego w błąd,
- e) naruszenie praw pracowniczych,
- f) inne.

Do zakresu ochrony zalicza się skutki złych decyzji, a czasem nawet efekty samych wypowiedzi, które spowodować mogą na przykład spadek wartości akcji.

Odpowiedzialność zakładu ubezpieczeń nie obejmuje jednak winy umyślnej. Do przedmiotowego zakresu ubezpieczenia należą np. roszczenia akcjonariuszy z tytułu spadku wartości akcji na skutek błędnych prognoz, straty handlowe, błędy popełnione podczas fuzji i przejęć (np. zaniżenie wartości firmy), nieprawidłowe inwestycje kapitałowe, wprowadzenie akcjonariuszy w błąd co do przewidywanych zysków itp.

Funkcjonują powszechnie dwie konstrukcje umów ubezpieczenia D&O (OC członków władz spółek kapitałowych):

- 1) polisy imienne, w ramach których ochroną ubezpieczeniową objęci są członkowie zarządu bez względu na skład personalny; w konsekwencji wszelkie zmiany osobowe, które zajądą, nie powodują wygaśnięcia ubezpieczenia;
- 2) polisy bezimienne, w ramach których imiennie wskazane są osoby ubezpieczone. Tym samym ochrona ubezpieczeniowa uzależniona jest od niezmienności składu osobowego.

Jedną polisą może być objęty cały organ bądź jego poszczególni członkowie mogą posiadać swoje polisy indywidualne. Najchętniej przyjmowaną przez ubezpieczycieli są jednak ubezpieczenia gwarantujące ubezpieczenie wszystkich członków organu spółki, gdyż do najczęstszych przypadków należy wspólne wyrządzenie szkody (kodeks spółek handlowych mówi o tym, że członkowie władz spółki ponoszą odpowiedzialność solidarną, co oznacza, że wierzyciel może żądać spełnienia całości lub części świadczenia od wszystkich dłużników łącznie, od kilku z nich lub od każdego z osobna i aż do zupełnego zaspokojenia wierzyciela wszyscy dłużnicy pozostają zobowiązani).

Ubezpieczyciele oferują szeroką gamę produktów ubezpieczeń dobrowolnych OC przedsiębiorstwa z tytułu prowadzonej działalności oraz posiadanego mienia m.in. OC z tytułu wykonywania zawodu, OC za produkt lub świadczoną usługę, a także ubezpieczenie D&O (*Directors and Officers*), które dotyczy ubezpieczenia członków zarządu, członków rad nadzorczych, dyrektorów zarządzających, a także członków komisji rewizyjnej oraz prokurentów.

Ubezpieczenie D&O posiadają w swej ofercie między innymi:

- 1) TuiR WARTA, gdzie ochrona ubezpieczeniowa obejmuje menedżerów, jest rozciągnięta również na dyrektora finansowego w sytuacji, gdy np. została mu udzielona prokura w spółce;
- 2) Ergo Hestia, Generali, AIG, Allianz i PZU, które oferują ubezpieczenie OC członków władz spółek kapitałowych (zarząd, rada nadzorcza, członkowie komisji rewizyjnej oraz prokurenci wpisani do KRS spółki);
- 3) Chubb, XL Insurance Group, czy ACE European Group, Chartis Europe SA, Leadenhall, Lloyd's.

Suma ubezpieczenia ustalana jest indywidualnie. Zazwyczaj im większa spółka, tym wyższa jest również suma ubezpieczenia. W polskich zakładach ubezpieczeń wartość sum ubezpieczenia standardowo zawiera się w przedziale od kilkudziesięciu tysięcy do kilku milionów złotych. Bardzo różna jest wysokość sum gwarancyjnych – przeciętnie kształtują się na poziomie 5–10 mln zł, choć bywają kilka, a nawet kilkadziesiąt razy wyższe. Najwyższe sumy gwarancyjne na polskim rynku dotyczą głównie sektora dużych przedsiębiorstw.

Warunki samego ubezpieczenia negocjowane są w zależności od okresu działalności spółki na rynku, jej historii finansowej i obecnej sytuacji ekonomicznej. Przy szacowaniu wysokości składki bierze się pod uwagę czynniki takie jak wielkość aktywów, branża, dotychczasowa szkodowość, suma ubezpieczenia. Przy sumie gwarancyjnej na poziomie 10 mln zł wysokości składek wahają się od kilku tysięcy złotych dla małych spółek produkcyjno-handlowych do nawet 20–30 tys. dla spółek o obrocie na poziomie kilkuset milionów złotych. Wysokość odszkodowania jest kwotą ustalaną na drodze ugody lub na podstawie wyroku sądowego. Wysokość odszkodowania pokrywa także obsługę prawną, koszty obrony i postępowania przygotowawczego³⁹³.

Powstaje wówczas pytanie – czy spółka może taki wydatek zaliczyć do kosztów uzyskania przychodów? Odpowiedział na nie Dyrektor Izby Skarbowej w Bydgoszczy, w swojej interpretacji³⁹⁴. Spółka występująca z zapytaniem przedstawiła następujące zdarzenie przyszłe: spółka akcyjna zamierza zawrzeć z towarzystwem ubezpieczeniowym umowę ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej. Zgodnie z umową, Spółka będzie ubezpieczającym, ubezpieczonymi będą zaś jej byli, obecni i przyszli członkowie zarządu. Umowa ubezpieczenia swoim zakresem ma objąć szkody wyrządzone spółce oraz osobom trzecim w związku z wykonywaniem powierzonych obowiązków, za które ubezpieczeni ponoszą odpowiedzialność cywilną zgodnie z Kodeksem spółek handlowych, aktem założycielskim spółki, statutem spółki, regulaminem spółki oraz innymi przepisami regulującymi odpowiedzialność członków zarządu, na zasadach określonych w Kodeksie cywilnym.

Ochrona ubezpieczeniowa nie dotyczyłaby konkretnej osoby fizycznej, ale dowolnej osoby fizycznej, wchodzącej w skład organu, z którego działalnością wiązałyby się odpowiedzialność cywilna. Umowa byłaby bowiem umową bezimienną, określającą w sposób abstrakcyjny każdą z osób wchodzących w skład zarządu spółki (zarówno aktualnie, jak i w przeszłości czy też przyszłości).

³⁹³) *Ubezpieczenie członków zarządu spółek kapitałowych*, insur.com.pl/wp-.../Ubezpieczenie-czlonko-wzarzaduspolekkapitalowych.pdf (2.04.2015).

³⁹⁴) Pismo nr ITPB3/423-648/10/MK z 25 lutego 2011 r.

W związku z zamiarem sfinansowania ubezpieczenia z własnych środków spółka zwróciła się z pytaniem o to, czy kwota opłaconej składki z tytułu zawartej umowy ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej obecnych, byłych czy też przyszłych członków Zarządu spółki będzie stanowiła dla Spółki koszt uzyskania przychodu zgodnie z art. 15 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych³⁹⁵. Prezentując swoje stanowisko, Spółka podniosła, iż umowa ubezpieczenia została uregulowana w Kodeksie cywilnym. Zgodnie z art. 808 k.c. ubezpieczający może zawrzeć umowę ubezpieczenia na cudzy rachunek, a ubezpieczony nie musi być imiennie wskazany w umowie. Stosownie do art. 822 § 1 k.c. przez umowę ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej ubezpieczyciel zobowiązuje się zaś do zapłacenia określonego w umowie odszkodowania za szkody wyrządzone osobom trzecim, wobec których odpowiedzialność za szkodę ponosi ubezpieczający albo ubezpieczony – jest to tak zwana umowa na cudzy rachunek. Osoby, na rzecz których Spółka wykupiłaby ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej, osiągają zatem korzyść finansową, która przejawia się w tym, iż nie muszą samodzielnie opłacać ww. składki, gdyż jest ona opłacana przez spółkę.

Duże przedsiębiorstwa, korporacje lub grupy (zrzeszenia) mogą tworzyć, zwłaszcza dla obniżenia kosztów ubezpieczenia, własne towarzystwa ubezpieczeniowe typu captive. Captive insurance jest firmą ubezpieczeniową zależną, należąca do jednego podmiotu gospodarczego, grupy zawodowej lub grupy firm powiązanych. W Polsce m. in. KGHM, grupa bankowa SGB oraz Poczta Polska miały dotychczas własne firmy ubezpieczeniowe w formie towarzystw ubezpieczeń wzajemnych; wydaje się jednak, że ubezpieczanie menedżera i przedsiębiorstwa przez zależną firmę ubezpieczeniową może być ryzykowne.

7.2. UBEZPIECZENIE OD UTRATY ZYSKU

Ubezpieczeniem od utraty zysku (*business interruption insurance*) mogą być objęte osoby prawne, jednostki niebędące osobami prawnymi lub osoby fizyczne wykonujące we własnym imieniu działalność gospodarczą³⁹⁶, prowadzące księgi rachunkowe zgodnie z ustawą o rachunkowości oraz obowiązującymi w tym zakresie przepisami wykonawczymi lub na rachunek tych osób³⁹⁷.

³⁹⁵ Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (tekst jedn.: DzU 2000, nr 54, poz. 654, z późn. zm.).

³⁹⁶ *Ubezpieczenie utraty zysku dla klienta korporacyjnego*,
www.pzu.pl/produkty/ubezpieczenie-utrata-zysku-dla-klienta-korporacyjnego (10.04.15).

³⁹⁷ Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. (DzU 2002, nr 76, poz. 694, z późn. zm.)

Szkoda spowodowana zdarzeniem losowym, poza stratami bezpośrednimi w majątku, może spowodować także tzw. straty pośrednie, polegające na utracie korzyści finansowych. Ubezpieczenie mienia od pożaru i innych zdarzeń losowych lub ubezpieczenie mienia od wszystkich rodzajów ryzyka pokrywa koszty związane z odtworzeniem zniszczonego mienia, nie wyrównuje jednak strat finansowych, powstałych w wyniku przerwy w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa spowodowanej szkodą rzeczową. Straty następcze kompensuje ubezpieczenie od utraty zysku, będące formą zabezpieczenia przed utratą zysku, stratami wynikającymi z konieczności ponoszenia kosztów stałych pomimo zaniechania lub ograniczenia działalności gospodarczej lub też stratami wynikającymi ze wzrostu kosztów wytwarzania poniesionych na rzecz kontynuowania działalności po szkodzie majątkowej.

Ubezpieczenie pokrywa straty w zysku brutto, który ubezpieczający osiągnąłby z tytułu prowadzonej działalności, gdyby szkoda w mieniu nie powstała, w tym część zwiększonych kosztów działalności, czyli uzasadnionych kosztów, które ubezpieczający poniósł w celu uniknięcia lub zminimalizowania spadku obrotu (ubezpieczone automatycznie w ramach sumy ubezpieczenia zysku brutto). Jako opcja dodatkowa możliwe jest pokrycie zwiększonych kosztów działalności (ubezpieczone odrębnym limitem).

Ochroną ubezpieczeniową objęty jest przewidywany zysk brutto, który ubezpieczony osiągnąłby w maksymalnym okresie odszkodowawczym w związku z prowadzoną przez siebie działalnością gospodarczą w miejscu ubezpieczenia, gdyby działalność ta nie została przerwana lub zakłócona na skutek szkody w mieniu. Rodzaj działalności gospodarczej ubezpieczonego, objętej ochroną ubezpieczeniową, wskazany jest w umowie ubezpieczenia. W razie niewskazania rodzaju działalności przyjmuje się, że ochroną ubezpieczeniową objęta jest działalność ujawniona we właściwym rejestrze w dniu zawarcia umowy ubezpieczenia.

Przykładem takiego ubezpieczenia na polskim rynku jest oferta PZU SA. Odpowiedzialność PZU następuje wówczas, gdy spełnione są łącznie następujące przesłanki:

- 1) przerwa lub zakłócenie prowadzonej przez ubezpieczonego działalności gospodarczej zaistniała na skutek szkody w mieniu, powstałej w miejscu ubezpieczenia i w okresie ubezpieczenia w następstwie zajścia wypadku;
- 2) szkoda w mieniu, o której mowa powyżej, objęta jest w chwili jej powstania zakresem ubezpieczenia na podstawie umowy ubezpieczenia mienia, niezależnie od wysokości franszyzy redukcyjnej wskazanej w umowie ubezpieczenia mienia.

Przewidywany zysk brutto obejmuje swoim zakresem wszystkie rodzaje kosztów stałych, które ponoszone są przez Ubezpieczonego, z zastrzeżeniami opisanymi poniżej. W umowie ubezpieczenia można wyłączyć z ochrony ubezpieczeniowej którykolwiek z rodzajów kosztów stałych. Takie ograniczenie jest skuteczne wyłącznie w przypadku

wskazania w umowie ubezpieczenia, jakiego rodzaju koszty stałe nie są obejmowane ochroną ubezpieczeniową. Przewidywany zysk brutto nie obejmuje kosztów związanych z operacjami giełdowymi lub innymi inwestycjami o charakterze pieniężnym lub kapitałowym. W granicach sumy ubezpieczenia ustalonej dla przewidywanego zysku brutto ochrona ubezpieczeniowa obejmuje także zwiększone koszty działalności, przy czym odpowiedzialność PZU SA ograniczona jest jedynie do wartości stanowiącej iloczyn wskaźnika zysku brutto i wartości unikniętego dzięki poniesieniu tych kosztów spadku obrotu. Dodatkowo, ochroną ubezpieczeniową mogą zostać objęte zwiększone koszty działalności w części przewyższającej kwotę stanowiącą iloczyn wskaźnika zysku brutto i wartości unikniętego dzięki poniesieniu tych kosztów spadku obrotu.

W wielu przedsiębiorstwach w Polsce dominuje pasywne podejście do ubezpieczeń. Traktowane są, zwłaszcza gdy mowa o ubezpieczeniach obowiązkowych, jako zło konieczne – wyłącznie jako koszt, a nie jako istotne narzędzie zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa.

Poniżej znajdziesz pliki do pobrania:

- Ogólne warunki ubezpieczenia

Jak kupić ubezpieczenie?



Jak zgłosić szkodę?



ROZDZIAŁ 8.

STAN I KIERUNKI ZMIAN REGULACJI W OBSZARZE ODPOWIEDZIALNOŚCI MENEDŻERÓW

8.1. MODELE ODPOWIEDZIALNOŚCI I WYNAGRADZANIA. KRYTYKA TRADYCYJNEGO SYSTEMU

Na system odpowiedzialności menedżerów składają się rekomendacje instytucji międzynarodowych, regulacje państwa oraz regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwach.

Kryzys finansowy *subprime* przyczynił się do ujawnienia ogromnych bonusów i niewielkiej odpowiedzialności top-menedżerów za straty i bankructwa. Niskie kary finansowe, brak mechanizmu zwrotu wypłaconych bonusów w przypadku strat, niekompetencja i przewlekłość postępowań sądowych oraz niedostateczne upublicznianie konsekwencji, a także upowszechnienie się zasady nieograniczonego prawa do błędów top-menedżerów były istotnymi czynnikami kryzysu. Popularna stała się sentencja o „prywatyzacji zysków i uspołecznieniu strat”.

Zwiększenie odpowiedzialności finansowej menedżerów i jednocześnie ograniczenie w praktyce zasady prawa do błędów wydaje się właściwym kierunkiem zmian regulacji³⁹⁸). Zdaniem R. Wojtkowskiego, wieloletniego menedżera instytucji finansowych, odpowiedzialność i ryzyko mają uzasadniać ekstrawaganckie pakiety wynagrodzeń, okazuje się jednak, że nie istnieje ani odpowiedzialność, ani realne ryzyko – pozostaje tylko ekstrawaganckie wynagrodzenie. „Przed wielu laty, kiedy przechodziłem ze służby publicznej do pracy w światowej korporacji, miałem bardzo dobre, choć na szczęście wyłącznie towarzyskie, relacje ze światem polityki. Często też dostawałem z tego środowiska pytania o moje doświadczenia korporacyjne. Problem w tym, że interesowano się wyłącznie systemami wynagradzania. Dopytywano się mnie o nie płacowe składniki wynagrodzenia, optymalizacje podatkowe, systemy opcyjne. Celem było wykorzystanie tej wiedzy na lokalnym terenie (to było przed

³⁹⁸) P. Masiukiewicz, *Models of Financial Responsibility of Management Board*, “Journal of Applied Management and Investments” 2016, nr 1.

ustawą kominową). Bardziej śmieszły (...) te zainteresowania, bo byłem święcie przekonany, że kwalifikacje zarządcze rzeczywiście powinny być ponadprzeciętnie wynagradzane. To powszechne przekonanie uległo jednak wyraźnemu osłabieniu w ostatnich latach. Jesteśmy jako menedżerowie sami sobie temu winni – bo nie bierzemy odpowiedzialności za swoje błędy i nie potrafimy ograniczyć swojej chciwości”³⁹⁹⁾.

Przykładem horrendalnych wynagrodzeń i odpraw były kwoty wypłacone tym CEO, którzy doprowadzili banki do bankructwa i przejęcia przez inne firmy (zob. tabela 54).

Za błędne, nieskuteczne, dysfunkcjonalne systemy motywacji menedżerów odpowiadają niewątpliwie rady nadzorcze. Zasady ich powoływania, poziom kompetencji i zakres niezależności budzą niekiedy wątpliwość. Jest to odrębny problem wymagający przeprowadzenia bardziej pogłębionych analiz⁴⁰⁰⁾. Nieliczne, acz ważne badania niezależności członków rad nadzorczych w polskich przedsiębiorstwach wykazują niski poziom niezależności i potrzebę powoływania w szerszym zakresie tzw. niezależnych członków, np. reprezentantów nauki⁴⁰¹⁾.

Tabela 54. Wynagrodzenia CEO banków które zbankrutowały w USA i zostały przejęte (w tys. USD)

CEO	Rok	Podstawowe wynagrodzenie	Bonus wypłacony w gotówce	Przyznane akcje	Przyznane opcje	Inne składniki	Wynagrodzenie całkowite
J. Cane, Bear Stearns	2006	250	17 070,7	14 838,8	35,8	6 154,3	38 349,7
E.S. O'Neal, Merrill Lynch	2006	700	18 500,0	66 780,1	3 070,5	2 324,7	91 375,4
J.A. Thain, Merrill Lynch	2007	57,7	15 000,0	902,9	1 342,5	4,4	17 307,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Proxy Statements of Banks*, www.wynagrodzenia.pl (07.03.2009).

³⁹⁹⁾ R. Wojtkowski, *Nie ma odpowiedzialności menedżerów*, www.forbes.pl/nie-ma-odpowiedzialnosci-menedzerow-sa... (27.10.2013).

⁴⁰⁰⁾ M. Kutera, *Rola audytu finansowego w wykrywaniu przestępstw gospodarczych*, Difin, Warszawa 2008 oraz A. Bieć, *Jak motywować radę nadzorczą?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 3.

⁴⁰¹⁾ A. Wieczorek, *Independent supervisory board members in Polish public banks*, w: *Corporate Governance in the Banking Sector*, red. P. Urbanek, Faculty of Economics and Sociology, University of Lodz, Łódź 2013.

W Szwajcarii wynagrodzenia kadry kierowniczej nie będą ustalane przez rady nadzorcze, które były zwykle bardziej szczerze – a przez zgromadzenia akcjonariuszy. To wynik tzw. „inicjatywy Mindera” która *de facto* powinna nosić nazwę związaną z nazwiskiem byłego prezesa Novartis, Dana Vaselli. Upublicznienie informacji o tym, że otrzyma on po rezygnacji z funkcji prezesa i przewodniczącego rady nadzorczej (łączenie tych funkcji dających w firmie władzę absolutną jest w Szwajcarii legalne, ale nie powszechne) odpłatnie w wysokości 72 mln franków, wywołało protesty opinii publicznej i oburzenie w mediach. Przypomniano, że w ostatnich 11 latach swojej pracy Vasella otrzymał łącznie 322 mln franków wynagrodzenia, tj. ponad dwa razy więcej niż wszyscy pozostali członkowie zarządu łącznie. Mimo rezygnacji z tej odpłaty inicjatywa Mindera uzyskała społeczne poparcie.

Tabela 55. Kierunki zmian w bankowości w świetle badania przeprowadzonego w 2015 roku

Lp.	Które sektory polskiego systemu bankowego wymagają zmian? (wskazania powyżej 10%, N=94)	Odpowiedzi w %
1.	Edukacja finansowa klientów	50,0
2.	Etyka w zachowaniach biznesowych banków	37,0
3.	Komunikacja władz gospodarczych i politycznych z sektorem bankowym	32,0
4.	Relacje z klientami	30,0
5.	Kredytowanie przedsiębiorstw	26,0
6.	Bezpieczeństwo elektroniczne danych bankowych	25,0
7.	Tworzenie się nowego modelu bankowości spółdzielczej	20,0
8.	Konkurencja z podmiotami niebankowymi	19,0
9.	System stanowienia regulacji krajowych i unijnych	17,0
10.	Wykluczenie finansowe znacznej części obywateli	17,0
11.	Strategie i modele biznesowe banków	17,0
12.	System wynagradzania zarządów i członków rad nadzorczych	15,0
13.	Finansowanie innowacji	13,0
14.	Struktura własnościowa banków	13,0
15.	Przestępstwa wpływające na szkodę banków i klientów	12,0

Źródło: *Czy i w jaki sposób trzeba zmienić polski system bankowy? Wyniki badania eksperckiego*, ProPublicum, Instytut Badawczy, ZBP, masz. pow., Warszawa 2015.

Wynagrodzenia polskich menedżerów są znacznie niższe niż te osiągnięte w krajach wysoko rozwiniętych, a jednocześnie pozostają słabo powiązane z efektami ekonomicznymi (zob. pkt 8.3.1.). Z najnowszych badań ZBP i Instytutu Badawczego ProPublicum wynika, że w opinii ekspertów (panel delficki) istnieje szereg ważnych obszarów działalności banków w Polsce, które są źle uregulowane

i źle realizowane, w związku z czym wymagają zmian. Na liście tej znajduje się etyka biznesu oraz system wynagradzania menedżerów (tabela 55), stanowiące ważny sygnał dla regulatorów.

Społeczne protesty podczas kryzysu *subprime* (Ruch Oburzonych w Hiszpanii i innych krajach), dotyczące bonusów i odpraw menedżerów dochodzących do dziesiątek milionów USD rocznie, wymagają ponownej dyskusji pod względem adekwatności poziomu wynagrodzeń do osiągniętych sukcesów w biznesie. Tym bardziej, że jest to koszt pomniejszający dywidendy przeznaczone dla właścicieli, a miliony drobnych akcjonariuszy nie mają żadnego wpływu na te kwestie.

8.2. ODPOWIEDZIALNOŚĆ MENEDŻERÓW W ŚWIETLE BADAŃ

8.2.1. Powiązanie wynagrodzeń menedżerów z wybranymi zmiennymi

Międzynarodowe badania nie wykazują jednoznacznej korelacji między wybranymi zmiennymi a poziomem wynagrodzeń kadry zarządzającej. Zdaniem M. Folwarskiego, badania różnych autorów dość często prowadzą do sprzecznych wniosków. Dodatnia zależność między wynikiem finansowym netto a wynagrodzeniami całkowitymi kadry zarządzającej została udowodniona m.in. w pracach Jensena i Murphy'ego oraz Gayle'a i Millera. Z kolei ujemna zależność wyniku finansowego netto i wynagrodzeń całkowitych wykazana została w pracy Balachandrana i Ferriego, w pracy Wallsteina udowodniono natomiast statystycznie istotną zależność tylko w przypadku wzrostu wyniku finansowego netto – co przytaczają M. Folwarski i K. Kill⁴⁰².

Zależność pomiędzy wielkością instytucji (pod względem sumy aktywów i kapitalizacji rynkowej) a poziomem wynagrodzeń wykazali w swojej pracy Clementi i Cooley. Z kolei Chizem udowodnił istotną zależność między wynagrodzeniami a m.in. strukturą własności, wielkością instytucji oraz składem zarządu i rady nadzorczej. Zależność między wynagrodzeniami oraz wydajnością pracy a rentownością aktywów została natomiast wykazana w publikacji Mayersa i Smitha z 2010 roku⁴⁰³.

Na gruncie polskiej literatury przedmiotu badania wpływu wybranych zmiennych na wynagrodzenia kadry zarządzającej instytucjami finansowymi przeprowadzane były m.in. przez M. Marcinkowską i P. Urbanka. Zdaniem wielu autorów (M. Juchnowicz, M. Marcinkowska, P. Urbanek), wynagrodzenie kadry

⁴⁰²) Cyt. za: M. Folwarski, K. Kil, *Determinanty wynagrodzenia kadry zarządzającej bankami notowanymi na GPW w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse” 2014, nr 4.

⁴⁰³) M. Folwarski, K. Kil, op.cit.

zarządzającej powinno być powiązane z bodźcami krótkookresowymi (np. ROA, ROE oraz EPS) i długookresowymi (np. NCF, TSR, zysk ekonomiczny).

Wśród czynników mogących mieć istotny wpływ na poziom wynagrodzeń wymienia się również w literaturze m.in. wskaźnik kosztów do dochodów, relację cena akcji – zysk (P/E), współczynnik wypłacalności w bankach, a także współczynniki *z-score*. Skład osobowy organów zarządzających instytucjami finansowymi może także mieć istotny wpływ na poziom i strukturę wynagrodzeń⁴⁰⁴.

Badania M. Folwarskiego i K. Kila, dotyczące zależności wynagrodzeń kadr zarządzających oraz wskaźników *z-score* i TSR w wybranych bankach działających w Polsce i Stanach Zjednoczonych, nie wykazały istotnych zależności⁴⁰⁵.

Tabela 56. Czynniki wpływające na wynagrodzenia zarządu banków giełdowych w Polsce w latach 2010–2014

Zmienna	Współczynnik	Wartość <i>p</i>	Istotność
Wyraz wolny	-6,493	0,416	
Δ PKB	0,092	0,034	**
BAEL	0,099	0,156	
HHI	-26,770	0,057	*
LnAkt	1,450	0,008	***
Zatr	-0,001	0,053	*
ROE	-0,012	0,347	
WW	0,090	0,032	**
NPL	-0,070	0,008	***
Z_sc	-0,005	0,691	
Stop_dyw	-0,009	0,477	
LiczZarz	-0,068	0,447	
Udz_kob_zarz	-0,008	0,195	
LiczRN	0,019	0,490	
Udz_kob_RN	0,001	0,956	
R ²		0,930	
Skorygowany R ²		0,871	

*** – istotność na poziomie 1%, ** – istotność na poziomie 5%, * – istotność na poziomie 10%.

Źródło: M. Folwarski, K. Kil, *Determinanty wynagrodzenia kadry zarządzającej bankami notowanymi na GPW w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse” 2014, nr 4.

⁴⁰⁴⁾ Cyt. za: M. Folwarski, K. Kil, op.cit.

⁴⁰⁵⁾ M. Folwarski, K. Kil, *Analiza zależności wynagrodzeń kadr zarządzających oraz wskaźników z-score i TSR w wybranych bankach działających w Polsce i Stanach Zjednoczonych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Oeconomia” 2013, vol. XLVII, no. 3, sectio H, UMCS, Lublin.

Unikalne badania polskich spółek w obszarze związku poziomemu wynagrodzeń menedżerów z poziomem efektywności (wybrane mierniki) przeprowadził M. Folwarski i K. Kil. Wśród czynników mikroekonomicznych, determinujących wynagrodzenia banków giełdowych w Polsce w okresie pokryzysowym wyróżnić należy NPL (wzrost udziału kredytów z utratą wartości wpływa na zmniejszenie wynagrodzenia) oraz WW. Wzrost stabilności banku mierzonej współczynnikiem wypłacalności prowadził do wzrostu wartości wynagrodzeń (przy poziomie ufności 95%, tabela 56).

8.2.2. Odpowiedzialność menedżerów w świetle opinii ekspertów

W badaniu własnym, przeprowadzonym w IV kwartale 2015 roku w ramach działalności Instytutu Zarządzania Wartością SGH, zastosowano metodę Delphi. Adresaci ankiety to eksperci z dziedziny zarządzania, w tym profesorowie wyższych uczelni oraz prezesi i dyrektorzy firm.

Celem badania było pozyskanie opinii wybitnych ekspertów – profesorów ekonomii oraz praktyków zarządzania (prezesów oraz byłych prezesów przedsiębiorstw i banków), na temat odpowiedzialności menedżerów w świetle polskich regulacji prawnych, w tym dotyczących rynków finansowych, oraz kierunków zmian.

Do badania zaproszono 120 ekspertów, odpowiedzi udzieliło 76 respondentów, co stanowi współczynnik zwrotności na poziomie 63,3%. Z grupy pracowników naukowych odpowiedzi udzieliło 55%, z grupy menedżerów pozyskano 45% respondentów.

Obszar badawczy obejmował następujące tematy:

- formy odpowiedzialności menedżerów,
- zastosowanie zasady *clawback* w zakresie odpowiedzialności menedżerów,
- ocena przepisów karnych dotyczących zarządzania firmą (w tym upadłości),
- ocena wysokości kar finansowych nakładanych na przedsiębiorstwa przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów,
- ocena wysokości kar finansowych nakładanych na przedsiębiorstwa przez Państwową Inspekcję Pracy i UOKiK,
- ocena wysokości kar finansowych za nieprzestrzeganie regulacji przez prezesów/członków zarządów spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych, które powinna stosować Komisja Nadzoru Finansowego,
- stosowanie przez sądy gospodarcze kary zakazu pełnienia funkcji kierowniczej,
- udział dodatku motywacyjnego/premii/bonusów w wynagrodzeniu menedżera / członka zarządu,
- ocena ogólnych regulacji prawnych dotyczących odpowiedzialności menedżerów co do przejrzystości i dostosowania do warunków gospodarczych.

Poszczególne pytania wymagały w większości jednej odpowiedzi, w jednym przypadku (zob. tabela 4) możliwe były trzy odpowiedzi, dlatego też ich liczba nie sumuje się na poziomie 100%.

Na pytanie o preferowane formy prawne odpowiedzialności około 77% badanych wskazało na odpowiedzialność z umowy o pracę/kontraktu, w tym na odpowiedzialność finansową (np. zwrot premii i bonusów), druga w kolejności wskazywana forma to odpowiedzialność cywilna (tabela 57).

Tabela 57. Formy odpowiedzialności menedżerów

Lp.	Która z form odpowiedzialności menedżerów w sensie prawnym – Państwa zdaniem – jest najbardziej skuteczna i powinna być preferowana w zarządzaniu przedsiębiorstwem? (max. 3 odpowiedzi)	Odpowiedzi N=76	
		liczebność	w %
1.	Odpowiedzialność cywilna (np. proces sądowy o naprawienie szkód)	40	52,6
2.	Odpowiedzialność karna (regulacje w k.k.)	25	33,9
3.	Odpowiedzialność z umowy o pracę /kontraktu, w tym odpowiedzialność finansowa (np. zwrot premii i bonusów)	59	77,6
4.	Odpowiedzialność administracyjna (np. upomnienie, kara finansowa KNF, PIP itp.)	34	44,7
5.	Odpowiedzialność wyłącznie moralna	4	5,3
6.	Odpowiedzialność karna tylko z prawa upadłościowego	10	13,2
7.	Nie mam zdania	0	0,0

Źródło: badanie własne.

Respondentów zapytano o ocenę nowego instrumentu odpowiedzialności finansowej menedżerów, jakim jest stosowanie w praktyce zasady *clawback*. Ponad połowa badanych oceniła je jako dobre rozwiązanie, a około 40% jako bardzo dobre (tabela 58).

Tabela 58. Ocena zasady *clawback*

Lp.	Czy wprowadzona w bankach zasada <i>clawback</i> (zwrot całości lub części premii i bonusów przez menedżerów w przypadku strat lub zawinionej utraty zysków) jest: (1 odpowiedź)	Odpowiedzi N=76	
		liczebność	w %
1.	Bardzo dobrym rozwiązaniem	30	39,5
2.	Dobrym rozwiązaniem	41	53,9
3.	Złym rozwiązaniem	7	3,9
4.	Nie mam zdania	5	2,7

Źródło: badanie własne.

Tabela 59. Upowszechnienie zasady *clawback*

Lp.	Czy zasadę <i>clawback</i> należałoby powszechnie wprowadzić w przedsiębiorstwach sfery realnej? (1 odpowiedź)	Odpowiedzi N=76	
		liczebność	w %
1.	TAK	64	84,2
2.	NIE	7	9,2
3.	Nie mam zdania	5	6,6

Źródło: badanie własne.

Respondenci uznali, że zasada *clawback* stosowana powinna być nie tylko w instytucjach finansowych, ale także w przedsiębiorstwach sfery realnej (tabela 59).

Na pytanie o ocenę obowiązujących w Polsce przepisów karnych, dotyczących zarządzania firmą (w tym upadłości), określających *de facto* odpowiedzialność kadry zarządzającej, 58% badanych stwierdziło, że są wystarczające i nieegzekwowane, z kolei że są niewystarczające i należy je zaostrzyć uznało aż 21% respondentów (tabela 60).

Tabela 60. Ocena przepisów karnych

Lp.	Czy obowiązujące w Polsce przepisy karne dotyczące zarządzania firmą (w tym dotyczące upadłości) są: (1 odpowiedź)	Odpowiedzi N=76	
		liczebność	w %
1.	Wystarczające i egzekwowane	4	5,3
2.	Wystarczające i nieegzekwowane	44	57,9
3.	Niewystarczające i należy je zaostrzyć	16	21,1
4.	Nie mam zdania	12	15,8

Źródło: badanie własne.

Tabela 61. Ocena kar finansowych UOKiK

Lp.	Czy wysokość kar finansowych nakładanych na przedsiębiorstwa przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów jest: (1 odpowiedź)	Odpowiedzi N=76	
		liczebność	w %
1.	Wystarczająca i egzekwowana	21	27,6
2.	Wystarczająca i nieegzekwowana	16	21,1
3.	Niewystarczająca i należy je zaostrzyć	28	36,8
4.	Nie mam zdania	11	14,5

Źródło: badanie własne.

W odniesieniu do kar administracyjnych Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów respondenci ocenili w 37% przypadków, że wysokość kar jest niewystarczająca i należy je zaostrzyć (tabela 61). Ponad 27% badanych uznało kary finansowe za wystarczające i egzekwowane. Kary dotyczące menedżerów są w tym obszarze nakładane wyjątkowo rzadko.

Ocena kar finansowych nakładanych przez Państwową Inspekcję Pracy na tle wcześniejszych pytań wypadła dość dobrze, tj. prawie 37% respondentów oceniło, że są one wystarczające i egzekwowane (tabela 62).

Na pytanie o to, jakiej wysokości kary finansowe za nieprzestrzeganie regulacji dla prezesów/członków zarządów spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych powinna stosować KNF, prawie 44% badanych wskazało, że powinno to być max. 6 pensji miesięcznych (obecnie jest to 3 miesięczna pensja w większości regulacji, tj. z wyłączeniem zarządów SKOK, które mają one mniejszy pułap) (zob. tabela 63). Na poziom jednej pensji nie wskazał żaden respondent.

Tabela 62. Ocena kar finansowych nakładanych przez PIP

Lp.	Czy wysokość kar finansowych nakładanych na przedsiębiorstwa przez Państwową Inspekcję Pracy jest: (1 odpowiedź)	Odpowiedzi N=76	
		liczebność	w %
1.	Wystarczająca i egzekwowana	28	36,8
2.	Wystarczająca i nieegzekwowana	19	25,0
3.	Niewystarczająca i należy je zaostrzyć	22	28,9
4.	Nie mam zdania	7	9,2

Źródło: badanie własne.

Tabela 63. Ocena kar finansowych KNF za nieprzestrzeganie regulacji dla prezesów/członków zarządów

Lp.	W jakiej wysokości kary finansowe za nieprzestrzeganie regulacji dla prezesów/członków zarządów spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych powinna stosować KNF: (1 odpowiedź)	Odpowiedzi N=76	
		liczebność	w %
1.	max. 1 pensja miesięczna	0	0,0
2.	max. 3 pensje miesięczne	30	39,5
3.	max. 6 pensji mies.	33	43,4
4.	nie mam zdania	13	17,1

Źródło: badanie własne.

Na pytanie o ocenę stosowania przez sądy gospodarcze kary zakazu pełnienia funkcji kierowniczej jako właściwie uregulowaną, ale nieskutecznie stosowaną wskazało ponad 51% badanych (tabela 64). Prawie 22% nie miało na ten temat zdania.

Tabela 64. Ocena kary zakazu pełnienia funkcji kierowniczej

Lp.	Czy stosowanie przez sądy gospodarcze kary zakazu pełnienia funkcji kierowniczej jest karą: (1 odpowiedź)	Odpowiedzi N=76	
		liczebność	w %
1.	Właściwie uregulowaną i skutecznie stosowaną	7	9,2
2.	Właściwie uregulowaną, ale nieskutecznie stosowaną	39	51,3
3.	Źle uregulowaną i źle stosowaną	13	17,1
4.	Nie mam zdania	17	22,4

Źródło: badanie własne.

Tabela 65. Opinia na temat tego, jaki procent miesięcznego wynagrodzenia menedżera / członka zarządu powinien stanowić dodatek motywacyjny

Lp.	Według Państwa opinii, jaki procent miesięcznego wynagrodzenia menedżera / członka zarządu powinien stanowić dodatek motywacyjny/premia/bonusy? (1 odpowiedź)	Odpowiedzi N=76	
		liczebność	w %
1.	Do 10%	1	1,3
2.	Do 15%	4	5,3
3.	Do 20%	18	23,7
4.	Do 50%	32	42,1
5.	Ponad 50% do 100%	11	14,5
6.	Ponad 100%	4	5,3
7.	Nie mam zdania	6	7,9

Źródło: badanie własne.

Respondentów zapytano także o najważniejsze, ich zdaniem, proporcje wynagrodzeń w różnych formach stosowanych w systemie motywacji. Na pytanie o to, jaki procent miesięcznego wynagrodzenia menedżera / członka zarządu powinien stanowić dodatek motywacyjny (np. premia/bonusy), najwięcej odpowiedzi (42%) dotyczyło przedziału do 50%, a na kwotę powyżej 100% wskazało tylko 5% badanych, co odzwierciedla pewien tradycjonalizm w podejściu do tej kwestii (tabela 65).

Ocena przejrzystości ogólnych regulacji prawnych dotyczących odpowiedzialności menedżerów wypadła bardzo źle dla ustawodawcy. Na pytanie o to, czy zbiór ogólnych regulacji prawnych dotyczących odpowiedzialności menedżerów jest przejrzysty,

jako niedopracowany i trudno zrozumiały oceniło go ponad 51% respondentów (tabela 66).

Tabela 66. Ocena przejrzystości ogólnych regulacji prawnych dotyczących odpowiedzialności menedżerów

Lp.	Czy według Państwa zbiór ogólnych regulacji prawnych dotyczących odpowiedzialności menedżerów jest przejrzysty, tj. (1 odpowiedź)	Odpowiedzi N=76	
		liczebność	w %
1.	Kompletny i zrozumiały	0	0,0
2.	W dużej części kompletny i zrozumiały	32	42,1
3.	Niedopracowany i trudno zrozumiały	39	51,3
4.	Nie mam zdania	5	6,6

Źródło: badanie własne.

Aż 57% respondentów oceniło, że ogólne regulacje prawnych dotyczące odpowiedzialności menedżerów są częściowo niedostosowane do polskich warunków gospodarczych, a około 30% badanych wskazało na to, iż są one niedostosowane do polskich warunków gospodarczych (tabela 67). Tak surowe oceny nie oznaczają, że należy wyłącznie zaostrzać kary, lecz że chodzi tu także o przejrzystość zakresu i kryteriów odpowiedzialności uregulowaną tak, by nie obciążać winą niesłusznie bądź w sytuacjach niejednoznacznych.

Tabela 67. Ocena dostosowania ogólnych regulacji prawnych dotyczących odpowiedzialności menedżerów

Lp.	Czy według Państwa zbiór ogólnych regulacji prawnych dotyczących odpowiedzialności menedżerów jest dostosowany do warunków gospodarczych, tj. (1 odpowiedź)	Odpowiedzi N=76	
		liczebność	w %
1.	Dostosowany do polskich warunków gospodarczych	5	6,6
2.	Częściowo niedostosowany do polskich warunków gospodarczych	44	57,9
3.	Niedostosowany do polskich warunków gospodarczych	23	30,2
4.	Nie mam zdania	4	5,3

Źródło: badanie własne.

Reasumując, w świetle powyższego badania system odpowiedzialności menedżerów w Polsce nie odpowiada współczesnym trendom oraz rozwiązaniom światowym. Zmian wymagają zarówno regulacje stosowane w tym obszarze, jak i praktyka zawierania umów menedżerskich. Jako niedostateczne oceniono egzekwowanie tej odpowiedzialności przez sądy.

8.3. ZMIANY SYSTEMÓW ODPOWIEDZIALNOŚCI I MOTYWACJI

8.3.1. Mierniki sukcesu

Ocena osiągniętych sukcesów powinna być punktem wyjścia przy kształtowaniu systemów motywacji menedżerów. Sukces lub porażkę można rozpatrywać w płaszczyźnie sukcesu przedsiębiorstwa lub sukcesu osobistego menedżera, przy czym kryteria w obu tych przypadkach nie zawsze pozostają tożsame. Z punktu widzenia zarządzania pierwszoplanowe są sukcesy przedsiębiorstwa, o czym będzie mowa poniżej.

Dobbs, Huyett i Koller zauważyli, że w większości przedsiębiorstw sektora finansowego zrezygnowano z wynagradzania za całkowity zwrot dla akcjonariuszy (TRS – *total return for shareholders*), chociaż niektóre firmy nadal uparczywie się tego trzymają⁴⁰⁶). Autorzy ci wskazują m.in. na zaniżone lub zawyżone oczekiwania inwestorów i czynniki kształtujące kursy akcji niezależne od menedżerów, a przede wszystkim na czynniki behawioralne. Jak wykazały badania przeprowadzone wśród 500 menedżerów, skonstruowanie modelu bazującego na ich rzeczywistych osiągnięciach jest bardzo trudne⁴⁰⁷).

W zależności od misji przedsiębiorstwa przyjęty zestaw kryteriów oceny sukcesu będzie różny. Z pewnością tzw. przedsiębiorstwo społeczne powinno wykazywać przewagę kryteriów niematerialnych (co nie znaczy, iż nie mogą być one wyrażone liczbowo). Dla części firm w sytuacji kryzysowej będzie to walka o przetrwanie, w tym walka o pomoc państwa (*bailout*, pozyskanie kapitału przetrwania). Nieco więcej uwagi temu zagadnieniu poświęcił G.J. Stigler. Sformułował on tezę na temat tego, że w badaniach należy posługiwać się zasadą przetrwania firmy (*survivor principle*), określając grupę przedsiębiorstw najlepiej radzących sobie na rynku w dłuższej perspektywie⁴⁰⁸).

⁴⁰⁶) R. Dobbs, B. Huyett, T. Koller, *The CEO's Guide to Corporate Finance*, "McKinsey Quarterly" 2010, no. 4.

⁴⁰⁷) Ibidem.

⁴⁰⁸) L.J. Jasiński, *Nobel z ekonomii*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2008, s. 94.

Do kryteriów finansowych sukcesu zwykle zalicza się następujące kryteria: przetrwanie w biznesie (długość życia przedsiębiorstwa), poziom zysku, dochodów i zatrudnienia, poziom zadłużenia, aktywność zagraniczna, wartość innowacji, do kryteriów niematerialnych zaś – podejście strategiczne do biznesu (w tym odporność na kryzys), etykę biznesu, wzrost zaufania na rynku⁴⁰⁹⁾. Nowym kryterium staje się w praktyce coraz częściej wzrost kapitału klientów (mierzony wartością NCF portfela)⁴¹⁰⁾.

Współczesne podejście do czynników sukcesu powinno uwzględniać obok kryteriów finansowych i tradycyjnych kryteriów niematerialnych, także nowe kryteria osiągnięć niematerialnych, tj. m.in. poziom bezpieczeństwa klientów (np. w instytucjach finansowych), społeczną odpowiedzialność biznesu, wzrost kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Takie niematerialne wartości decydować będą w znaczącej mierze o przyszłych przepływach pieniężnych i nadwyżce NCF, a w efekcie o wzroście wartości przedsiębiorstwa w perspektywie długoterminowej.

Nowoczesne podejście do zarządzania wymaga, by przyjęte kryteria oceny znalazły się w strategicznej karcie wyników przedsiębiorstwa (*balance scorecard*).

8.3.2. Model motywacji finansowych

Menedżerów charakteryzuje zwykle wysoka automotywacja, stanowiąca siłę napędową sukcesu. Potrzebne jest natomiast odpowiednie jej ukierunkowanie. Nie ma idealnego modelu motywacji dla menedżerów. W poszczególnych krajach występują inne uwarunkowania, tradycje i doświadczenia w tym zakresie. Motywacje są skierowane do ludzi w konkretnych społecznościach – w różnych społecznościach występuje różna ich percepcja. Można jednak sformułować model systemu motywacji materialnych, który uwzględniałby zarówno czynniki ekonomiczne, jak i psychologiczne, a także etyczne, oddziałujące na skuteczność przyjętych rozwiązań⁴¹¹⁾. Model ten powinien być składową koncepcji zrównoważonego przedsiębiorstwa⁴¹²⁾.

⁴⁰⁹⁾ P. Masiukiewicz,, P. Dec, *The Support System Small and Medium Business*, “Research in World Economy” 2014, vol. 5, no. 2 oraz P. Masiukiewicz, P. Dec, *Measures of Success in Small and Medium-Sized Business in Poland*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 1.

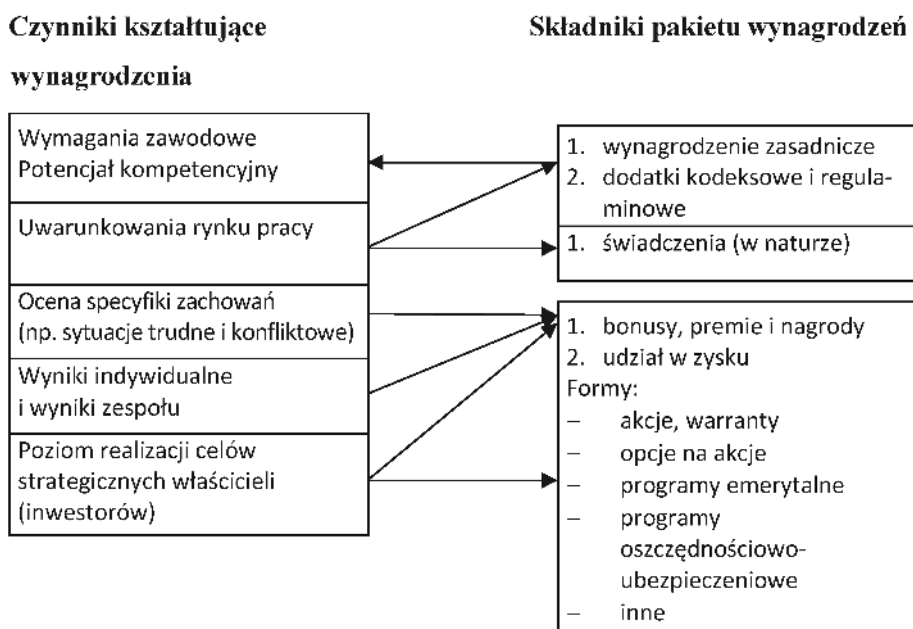
⁴¹⁰⁾ *Customer Value Creation. Theory and Practice*, red. B. Dobiegała-Korona, P. Masiukiewicz, Warsaw School of Economic Press, Warszawa 2012, s. 131 i nast.

⁴¹¹⁾ P. Masiukiewicz, *Regulacje systemów motywacji top-menedżerów w bankowości*, w: *Wyzwania regulacyjne wobec doświadczeń globalnego kryzysu finansowego*, red. J. Szambelańczyka, ZBP i Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

⁴¹²⁾ J. Przychodzeń, W. Przychodzeń, *Zrównoważone przedsiębiorstwo a kreowanie wartości dla akcjonariuszy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 1.

Zdaniem M. Juchnowicz, pakiet wynagrodzeń menedżerów, tworzony zgodnie z holistycznym podejściem, powinien uwzględniać szereg czynników wpływających na zróżnicowanie dochodów, tj. treść i wymagania pracy, potencjał kompetencyjny, uzyskane efekty, możliwości finansowe przedsiębiorstwa, strategię firmy, rynek pracy i inne realia społeczne (w tym dobre obyczaje). Każdy z tych czynników powinien znaleźć odzwierciedlenie w konkretnym składniku pakietu wynagrodzeń (zob. rysunek 8)⁴¹³.

Rysunek 8. Czynniki kształtujące wynagrodzenia kadry kierowniczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 306.

Fundamentalną kwestią przy konstruowaniu modelu motywacji w konkretnym przedsiębiorstwie jest określenie funkcji celów służących powiązaniu poszczególnych składników wynagrodzenia.

Cechy skutecznego systemu motywacji dla top-menedżerów mogą być zróżnicowane w zależności od kultury organizacji oraz tradycji zarządzania w różnych krajach.

⁴¹³⁾ *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 305–306.

Do najbardziej ogólnych cech należałoby zaliczyć następujące⁴¹⁴⁾:

- jasne cele ogólne i cele operacyjne systemu motywacji,
- przejrzystość systemu,
- odczuwalność bodźców finansowych w powiązaniu z długoterminowymi celami przedsiębiorstwa oraz ze statusem zawodowym i kompetencjami,
- adekwatna do celów struktura wynagrodzenia (udział bonusów itp.),
- precyzyjne formy i zasady wypłaty lub utraty prawa do poszczególnych części (w tym zmiennych części wynagrodzenia,
- zasady stosowania kar finansowych,
- w ramach systemu odpowiedzialności finansowej menedżerów spreycowanie kryteriów utraty prawa do odpraw i innych gratyfikacji przy rozwiązaniu umowy.

Podczas tworzenia regulacji w tym obszarze ważne znaczenie ma zasada proporcjonalności, tj. uwzględnianie rozmiarów przedsiębiorstwa. Małe firmy nie mogą mieć rozbudowanych (zbiurokratyzowanych) i skomplikowanych systemów motywacji.

Istotne znaczenie przy budowie systemów motywacji ma elastyczność wynagradzania, którą zapewniają:

- upowszechnienie formy kontraktów menedżerskich,
- ustalanie wynagrodzeń zasadniczych na podstawie wartościowania kompetencji,
- wzrost części zmiennej wynagrodzeń i zasady ich nieprzyznawania⁴¹⁵⁾.

Zdaniem M. Juchnowicz, rozwiązaniem zapewniającym większą elastyczność wynagrodzeń jest powiązanie stałej części wynagrodzenia menedżerów bezpośrednio z oceną kompetencji, a nie z zajmowanym stanowiskiem⁴¹⁶⁾. Pozostaje to jednak dyskusyjną kwestią, poziom kompetencji, wykształcenia i doświadczenia, a nawet zakres odpowiedzialności nie zawsze zapewnia bowiem korelację z wysokimi wynikami firmy⁴¹⁷⁾. Wiązanie poziomu odpowiedzialności z wysokością wynagrodzenia jest powszechnie stosowane i wydaje się właściwe.

Współcześnie w modelach motywacji występują tzw. stałe i zmienne elementy wynagrodzeń, składniki w formie pieniężnej i niepieniężnej, w tym papiery wartościowe oraz składniki o charakterze regulaminowym i uznaniowym. Istotne są też terminy wypłat, wysokość wynagrodzeń w relacji do odpowiedzialności

⁴¹⁴⁾ P. Masiukiewicz, *Regulacje systemów...*, op.cit.

⁴¹⁵⁾ Por. *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim...*, op.cit, s. 310–311.

⁴¹⁶⁾ Ibidem.

⁴¹⁷⁾ B.R. Ellig, *The Complete Guide to Executive Compensation*, McGraw-Hill, New York 2002.

oraz okresowe zakazy sprzedaży papierów wartościowych otrzymywanych jako bonusy. Poniżej zaprezentowano model finansowy konstrukcji wynagrodzeń o stałych i zmiennych elementach – który jest propozycją autorską⁴¹⁸⁾:

$$\sum Wr = \sum WP_{12} + [nxWP_{12}(f : C) + \Delta Kpw] + Pm(f : C) + SNF - Pdr - Pow - K - Ob,$$

gdzie:

Wr – przychody roczne ogółem z tytułu wynagrodzeń menedżera,,

WP_{12} – wynagrodzenia miesięczne podstawowe,

$nxWP_{12}$ – bonusy, w tym w papierach wartościowych, jako n -krotność wynagrodzenia

Pm – premie uznaniowe, liczba m przyznanych premii,

Kpw – zmiany kursów rynkowych bonusów wypłaconych w papierach wartościowych,
 SNF – świadczenia niefinansowe (w naturze),

Pdr – roczny podatek dochodowy,

Pow – podatek od wysokich wynagrodzeń,

K – nałożone kary administracyjne przez nadzór finansowy (przepisy prawa bankowego oraz przepisy o giełdach i obrocie papierami wartościowymi oraz kary kontraktowe - *clawback*),

Ob – bonusy odroczone w czasie i uwarunkowane co do wypłaty (uzależnione od długoterminowej $f:C$),

$(f:C)$ – funkcja celu danego instrumentu motywacyjnego.

Źródło: P. Masiukiewicz, *Regulacje systemów...*, op.cit.

Elementy, które w istotny sposób mogą różnicować ten model w poszczególnych przedsiębiorstwach to funkcja celu ($f:C$), relacje wynagrodzeń stałych do bonusów i premii (parametry n i m), występowanie w danym kraju zwyczajów co do wypłacania świadczeń w naturze (parametr SNF) oraz przepisy normujące nakładanie kar na menedżerów bankowych (parametr K). Różne dodatkowe zakazy, np. pułap maksymalny wynagrodzeń lub ograniczenia czasowe co do spieniężenia otrzymanych papierów wartościowych, stanowią także czynniki różnicujące konkretny model zastosowany w danym przedsiębiorstwie.

Istnieje już w tym zakresie pewna praktyka. W jednym z najbezpieczniejszych banków polskich stosowane jest od wielu lat wynagradzanie kierownictwa opcjami na akcje z odroczonym o kilka lat terminem realizacji prawa kupna określonej liczby akcji po średnim kursie z miesiąca sprzed zawarcia kontraktu menedżerskiego.

⁴¹⁸⁾ P. Masiukiewicz, *Regulacje systemów...*, op.cit.

8.3.3. Złote spadochrony

Jedną z cech współczesnych systemów motywacji top-menedżerów są złote spadochrony (*golden parachutes*), oceniane z perspektywy kryzysu *subprime* jako wygórowane i niezasłużone dla wielu menedżerów. Ten instrument motywacyjny spotkał się z prawnymi zarzutami trwonienia majątku spółki, bezpodstawnego wzbogacenia, nieuwzględniania uczciwości i rozsądku, stosowania reguły *unconscionability* (nadmierne, niesprawiedliwe przysporzenie – zasada prawa stosowana w USA)⁴¹⁹. Kwestię tę w warunkach polskich należy wiązać z zakazem działania na szkodę spółki (art. 585 k.s.h.) przez członków rady nadzorczej, którzy zwykle odpowiadają za „złote spadochrony”. Także w niemieckim prawie spółek przewidziano solidarną odpowiedzialność członków rady nadzorczej za szkodę wyrządzoną spółce (paragraf 117(2) AktG), a członkowie ci muszą udowodnić, że zakwestionowane działanie spełniało przesłanki działania rozsądnego i profesjonalnego ze strony funkcjonariusza spółki⁴²⁰.

Już w 2009 roku Komisja Europejska wydała nowe zalecenia w sprawie systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na rynku regulowanym⁴²¹. Celem zaleceń było zagwarantowanie, by odprawy z tytułu rozwiązania umowy, nazywane złotymi spadochronami, nie stanowiły nagrody za niepowodzenia, lecz by pełniły podstawową funkcję zabezpieczenia na wypadek wcześniejszego ustania stosunku umownego. Dlatego też wysokość odpraw powinna zostać z góry określona kwotowo oraz co do okresu, za który zostanie wypłacona. Odprawa nie powinna przekraczać równowartości 2-letniego wynagrodzenia podstawowego (tj. bez premii). Zalecono niewypłacanie odprawy w przypadkach rozwiązania umowy ze względu na niezadowolające wyniki przedsiębiorstwa lub gdy rozwiązanie umowy następuje na własną prośbę. Zalecenia te są ważnym krokiem na drodze do ujednolicenia zasad *corporate governance* w skali Unii Europejskiej oraz roli konkurencji regulacyjnej, w tym wyrównywania możliwości pozyskiwania najlepszych menedżerów w wyniku oferty płacowej.

Cytowane zalecenia KE zostały już w zasadzie wdrożone w krajach członkowskich w latach 200–2010. Na przykład w niemieckim kodeksie *corporate governance* istnieje rekomendacja zalecająca ustalanie wysokości odpraw w przypadku rozwiązania umowy z członkiem zarządu przed wygaśnięciem kontraktu nie z jego winy

⁴¹⁹) J. Dybiński, *Delimitacja nadmierne wygórowanych odpraw (tzw. złotych spadochronów) dla członków zarządów spółek publicznych w świetle natury spółki akcyjnej*, „Czasopismo HUK Kwartalne” 2009, nr 1.

⁴²⁰) J. Dybiński, op.cit., s. 54.

⁴²¹) Zalecenia KE z 29 kwietnia 2009 r. uzupełniające zalecenia 2004/913/WE i 2005/162/WE w sprawie systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na rynku regulowanym, http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/directors-remun/directorspay_290409_pl (15.01.14).

z poszanowaniem należytej staranności, a kwota odprawy nie powinna przekraczać równowartości 2-letniego wynagrodzenia menedżera⁴²²). Odprawa nie powinna też przekraczać kwoty wynagrodzenia, jaką otrzymałby menedżer do końca kadencji.

8.3.4. Podatki od wysokich wynagrodzeń

Opodatkowanie wysokich wynagrodzeń może być dokonywane według trzech modeli, tj. opodatkowania od określonego wysokiego pułapu, opodatkowania w wyniku przekroczenia wzrostu wynagrodzeń w relacji do określonych mierników (np. wzrostu wartości przedsiębiorstwa) oraz jednorazowej opłaty kontrybucyjnej (np. w wyniku kryzysu)⁴²³).

Nadzwyczajny podatek kryzysowy od płac wprowadzono w Portugalii. Dla wszystkich pracowników osiągających dochody wyższe od płacy minimalnej obowiązuje 50% podatek od czternastej pensji, wprowadzony w 2011 roku⁴²⁴). Bardziej restrykcyjny podatek od najwyższych wynagrodzeń (pow. 1 mln euro rocznie) wprowadzono od 2014 roku we Francji – tj. według stawki 75% – dyskutowana jest jednak propozycja zrezygnowania z tego instrumentu podatkowego.

W czasie kryzysu *subprime* w Wielkiej Brytanii wprowadzono *ad hoc* 50% podatek od premii i bonusów (powyżej 25 tys. funtów), lecz obowiązywał on jedynie przez rok⁴²⁵).

W Szwajcarii próbowano w drodze referendum ustalić maksymalny pułap wynagrodzeń, wynik tego głosowania był jednak negatywny.

Specjalny podatek wobec sektora finansowego wprowadzony został od 2012 roku w Islandii i jest to podatek od wynagrodzeń (*financial management tax*)⁴²⁶). Zobowiązanie podatkowe dotyczy między innymi podmiotów takich jak banki i kasy komercyjne, ubezpieczenia, domy maklerskie, fundusze inwestycyjne i inne. Zarówno banki krajowe, jak i ich oddziały zagraniczne, a także oddziały banków zagranicznych w Islandii podlegają nowemu obowiązkowi podatkowemu. Podstawą podatku jest każdy rodzaj wynagrodzenia, w tym płace, dodatki do wynagrodzenia, pożyczki dla pracowników, darowizny, odszkodowania czy też inne korzyści. Wyłączone są natomiast takie świadczenia, jak renty, emerytury, a także zasiłki macierzyńskie. Włączenie odszkodowań i pożyczek należy uznać za szczególną restrykcyjność tego modelu

⁴²²) J. Dybiński, op.cit., s. 53.

⁴²³) P. Masiukiewicz, *Podatki antykryzysowe*, w: *Determinanty rozwoju Polski. Finanse publiczne. IX Kongres Ekonomistów Polskich*, red. S. Owsiak, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2015.

⁴²⁴) D. Millet, E. Toussaint, *Kryzys zadłużenia i jak z niego wyjść*, Książka i Prasa, Warszawa 2012, s. 86.

⁴²⁵) S. Schaefer-Munoz, A. MacDonald, *Banks' Bonuses Hit by 50% Levy in UK Budget*, "The Wall Street Journal", December 102, 2009.

⁴²⁶) Wprowadzony na mocy ustawy nr 165/2011.

podatkowego. Stawki podatku zostały określone progresywnie i wynoszą: a) 5,45% dla podstawy opodatkowania mniejszej od miliarda koron islandzkich, b) 6,00% dla podstawy większej od 1 mld koron islandzkich. Podatek ten można zaliczyć w Islandii do kosztów uzyskania przychodów, a wpływy z niego zasilają budżet państwa.

W Polsce w wyniku uchwalenia przez Sejm nowelizacji ustawy o PIT wprowadzony będzie od 2016 roku 70% podatek dochodowy od wynagrodzeń typu odprawy i wynagrodzenie w okresie ochronnym dla konkurencyjności spółek skarbu państwa – ma on obowiązywać w spółkach Skarbu Państwa. W Senacie rozważa się jego ograniczenie do 65%. Ustawa idzie w słusznym kierunku, jest jednak niedopracowana, np. zawarte w regulacji pojęcia wykluczają spółki z udziałem mniejszościowym skarbu państwa czy spółdzielnie⁴²⁷⁾.

Generalnie problem wysokich wynagrodzeń za pracę top-menedżerów globalnych korporacji (sięgały one 70–80 mln dolarów rocznie) wymaga dalszej dyskusji i wypracowania adekwatnych rozwiązań⁴²⁸⁾. Postulaty takie formułował m.in. Ruch Oburzonych w Hiszpanii i innych krajach.

Generalnie problem wysokich wynagrodzeń za pracę top-menedżerów globalnych korporacji (sięgały one 70 mln dolarów rocznie) wymaga dalszej dyskusji i wprowadzenia nowych rozwiązań.

8.4. KIERUNKI ZMIAN W OBSZARZE ODPOWIEDZIALNOŚCI MENEDŻERÓW

Model regulacji prawnych w obszarze odpowiedzialności za decyzje powinien uwzględniać następujące postulaty⁴²⁹⁾:

- formalne procedury ustalania odpowiedzialności menedżerów za negatywne skutki decyzji,
- ustalone kryteria oceny ekonomicznych i społecznych skutków decyzji,
- analiza dostępności zasobów informacyjnych dla menedżerów,
- analiza formalna procesu decyzyjnego (np. analiza *compliance*, szczebel decyzyjny, kompetencje),
- ocena intencji decydenta,
- ustalenie odpowiedzialności personalnej i konsekwencji prawno-finansowych do poniesienia przez menedżera.

⁴²⁷⁾ D. Słomski, *Podatek od odpraw w spółkach Skarbu Państwa*, www.money.pl/gielda/wiadomosci/artukul/podatek-od-odpraw-w-spolkach..... (01.12.2015).

⁴²⁸⁾ P. Masiukiewicz, *System motywacji...*, op.cit.

⁴²⁹⁾ P. Masiukiewicz, *Models of Financial Responsibility of Management Board*, “Journal of Applied Management and Investments” 2016, nr 1.

Obok regulacji prawnych odpowiedzialności, szczegółowe kwestie muszą być rozstrzygane na podstawie zapisów zawartych w kontraktach zawieranych z menedżerami przez rady nadzorcze (w szczególnych przypadkach pełnomocnika walnego zgromadzenia).

Drugi obszar analiz i ocen to zakres penalizacji działań (decyzji) wywołujących negatywne skutki dla przedsiębiorstwa. Podstawowe założenia regulacji kodeksu karnego, kodeksu cywilnego, prawa administracyjnego (kary administracyjne), ustaw specjalnych (np. Prawo bankowe, Prawo upadłościowe), kodeksu spółek handlowych i innych zapisów powinny być ponownie ocenione co do jednolitości definicji, spójności, zrównoważenia kar i przewinień w kontekście współczesnej koncepcji odpowiedzialności menedżerów za decyzje. W przypadkach reżyserowanych upadłości lub postępowań naprawczych ważna jest odpowiedzialność finansowa menedżerów. W Polsce w ramach tego obszaru wprowadzono zmiany prawa upadłościowego i naprawczego w 2015 roku⁴³⁰. Oczywistym wydaje się obniżenie wynagrodzeń zarządu i zamrożenie premii w sytuacji kryzysu w firmie – przypadki tego typu występowały w okresie kryzysu *subprime* i były wręcz koniecznym warunkiem uzyskania pomocy ze strony państwa (*bailout*)⁴³¹.

Trzeci obszar dotyczy systemów motywacji w kontraktach (także umowach o pracę) menedżerskich. Jest to domena rad nadzorczych (czasami bezpośrednio walnych zgromadzeń właścicieli). Regulacje UE dotyczące wynagrodzeń menedżerów instytucji kredytowych zostały wprowadzone i mogą zapewnić większą przejrzystość oraz adekwatność wynagrodzeń w relacji do długoterminowych efektów przedsiębiorstw.

Pojawiło się też nowe podejście do odpowiedzialności finansowej menedżerów, tzw. zasada *clawback*, która powinna zostać wdrożona we wszystkich krajach Unii Europejskiej⁴³².

Wśród poszczególnych państw występują różne systemy motywacji co wynika z rozmaitych doświadczeń w obszarze biznesu, kultury zarządzania czy tradycji sposobów wynagradzania⁴³³. Próba zastosowania unifikacji i ogólnoeuropejskich regulacji w tym zakresie jest jednak dyskusyjna – lepszym rozwiązaniem niż administracyjne zakazy i nakazy wydaje się na przykład instrument podatku od nadmiernych wynagrodzeń. Dalszych badań i propozycji rekomendacji wymagają

⁴³⁰) Ustawa z dn. 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (DzU 2003, nr 60/2003, poz. 535, z późn. zm.).

⁴³¹) P. Masiukiewicz, *Banki i fundusze złych długów – nowy instrument restrukturyzacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2015, nr 8 oraz S. Morawska, *Przedsiębiorca w obliczu upadłości, Diagnoza i propozycje zmian systemu instytucjonalnego w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

⁴³²) P. Masiukiewicz, *Responsibility of Bank Managers*, „Krakowskie Studia Małopolskie” 2014, nr 19.

⁴³³) P. Masiukiewicz, *Responsibility of...*, op.cit.

następujące zagadnienia:

- przejrzystość i upublicznianie systemów motywacji w spółkach publicznych (giełdowych),
- zakres penalizacji i ewentualnego zaostrzenia kar finansowych,
- większa precyzja zakresu i form odpowiedzialności finansowej w kontraktach top-menedżerów,
- skuteczność wymiaru sprawiedliwości i sprawność temporalna procesów cywilnych oraz karnych,
- dostępność systemu ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej menedżerów i finansowanie składki przez przedsiębiorstwo zatrudniające,
- doświadczenia i rozwiązania dotyczące odpowiedzialności finansowej top-menedżerów w instytucjach finansowych powinny być rozszerzone także na przedsiębiorstwa sfery realnej gospodarki.

Systemy wynagradzania osób zajmujących stanowiska kierownicze w spółkach o znaczeniu strategicznym wymagają debaty publicznej, ponieważ spółki te, niezależnie od wymogu kreowania wartości firmy, powinny dodatkowo realizować misję ogólnospołeczną, związaną ze zrównoważonym, długookresowym rozwojem kraju, w tym zakładającym zapewnienie przez nie bezpieczeństwa energetycznego i finansowego. Misja społeczna może dotyczyć również innych obszarów uznanych za strategiczne⁴³⁴.

Lista spółek o znaczeniu strategicznym może zmieniać się w zależności od pojawiających się rodzajów ryzyka rozwoju gospodarczego oraz zmian w zakresie uwarunkowań makroekonomicznych, społecznych i wyzwań związanych z globalizacją. Dobrą praktyką byłoby stworzenie takiej listy (spółek o znaczeniu strategicznym nie należy utożsamiać ze spółkami, w których udział ma Skarb Państwa).

Sposób kontroli nad spółkami o znaczeniu strategicznym może być następujący⁴³⁵:

- 1) regulacyjny (np. nadzór KNF nad bankami),
- 2) właścicielski (np. akcje i udziały Skarbu Państwa w niektórych spółkach),
- 3) wierzycielski (np. gwarancje państwowe lub banków).

Zgodnie z rekomendacją KNF, która wejdzie w życie w 2016 roku, zarząd banku powinien opracować, zatwierdzić oraz wprowadzić w życie zatwierdzone przez radę nadzorczą zasady wynagradzania w banku. Powinny być one jasne, odpowiednio udokumentowane i przejrzyste⁴³⁶. Przyjęte przez bank zasady

⁴³⁴) *Założenia dobrych praktyk...*, op.cit.

⁴³⁵) *Założenia dobrych praktyk...*, op.cit.

⁴³⁶) *Rekomendacja Z dot. zasad ładu wewnętrznego w bankach*, projekt, KNF, Warszawa, listopad 2015, www.knf.gov.pl (5.12.2015).

wynagradzania mają wspierać:

- a) prawidłowe oraz skuteczne zarządzanie ryzykiem i nie zachęcać do podejmowania nadmiernego ryzyka wykraczającego poza zatwierdzone przez radę nadzorczą apetyt na ryzyko,
- b) realizację strategii zarządzania bankiem i strategii zarządzania ryzykiem oraz ograniczanie konfliktu interesów.

Bank powinien określić w zasadach wynagradzania maksymalny stosunek średniego całkowitego wynagrodzenia brutto członków zarządu w okresie rocznym względem średniego całkowitego wynagrodzenia brutto pozostałych pracowników banku w okresie rocznym. Stosunek ten powinien być ustalony na poziomie umożliwiającym skuteczne wykonywanie zadań przez pracowników banku, z uwagi na potrzebę ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem. Członkowie rady nadzorczej, zarządu oraz komitetu do spraw wynagrodzeń, o ile został on powołany, oraz inni pracownicy uczestniczący w opracowaniu i realizacji zasad wynagradzania powinni posiadać odpowiednią wiedzę merytoryczną oraz doświadczenie, by być w stanie formułować niezależne osądy na temat adekwatności zasad wynagradzania, w tym na temat ich wpływu na zarządzanie ryzykiem⁴³⁷⁾.

Poniżej przedstawiono *Założenia dobrych praktyk w zakresie wynagradzania kierownictwa spółek o znaczeniu strategicznym*, przyjęte na European Financial Congress⁴³⁸⁾. Celem rekomendacji przyjętych na tym Kongresie było sformułowanie zasad o charakterze dobrych praktyk, które mogłyby być pomocne w doskonaleniu systemów wynagrodzeń kadry kierowniczej w spółkach o znaczeniu strategicznym. Niektóre z tych propozycji budzą jednakże wątpliwości i powinny zostać szerzej przeanalizowane przed zastosowaniem w praktyce.

Zasada 1.

Rada nadzorcza powinna opiniować i zatwierdzać ogólne zasady polityki wynagrodzeń i systemy motywacji dla osób zajmujących stanowiska kierownicze, które:

- nie zachęcają do podejmowania nadmiernego ryzyka w nadziei na poprawę wyników krótkoterminowych,
- wspierają realizację misji i strategii spółki oraz ograniczają konflikty interesów.

⁴³⁷⁾ Rekomendacja uwzględnia Wytyczne Basel Committee on Banking Supervision, *Corporate governance principles for banks*, Basel, July 2015; wytyczne The Organization for Economic Co-operation and Development, *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, September 2015 oraz Wytyczne KNF w sprawie *Zasad ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych* z 22 lipca 2014 r.

⁴³⁸⁾ *Założenia dobrych praktyk w zakresie wynagradzania kierownictwa spółek o znaczeniu strategicznym*, European Financial Congress, Sopot 2013, (masz. pow.).

Systemy motywacji dla osób zajmujących stanowiska kierownicze powinny być skoordynowane ze strategią spółki oraz kontraktami menedżerskimi zarządu.

Zasady i wysokość wynagrodzeń zarządzających ustala rada nadzorcza po rozważeniu opinii działającego w jej składzie komitetu wynagrodzeń i sukcesji. Rada dokonuje okresowych ocen prowadzonej w spółce polityki wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze, przy czym polityka wynagradzania szefa służby audytu wewnętrznego powinna być opiniowana przez komitet audytu rady nadzorczej. Rada opracowuje założenia polityki sukcesji na kierowniczych stanowiskach w spółce w horyzoncie przynajmniej 3-letnim.

Zasada 2.

Wynagrodzenie stałe członków zarządu w spółkach o znaczeniu strategicznym powinno być funkcją poziomu wynagrodzenia rynkowego w innych firmach podobnej wielkości w Polsce, ewentualnie – jeżeli takich firm w kraju nie ma – za granicą. Celem tej zasady jest to, by spółka strategiczna mogła przyciągnąć z rynku utalentowanych menedżerów, z doświadczeniem w prowadzeniu firm międzynarodowych. Warto przy tym podjąć próbę szerszego porównania uposażeń menedżerów poza branżą, np. w firmach doradczych czy inwestycyjnych, w których kariery okazują się w Polsce atrakcyjną alternatywą dla kadr zarządzających. Oznacza to, że dla spółek, które są liderami w swojej branży, wynagrodzenie stałe może być niższe lub wyższe od średniej, nie powinno jednak z zasady (poza wyjątkowymi przypadkami) różnić się od wartości mediany dla danego sektora o więcej niż jedno odchylenie standardowe. Ostateczna decyzja co do konkretnej kwoty powinna być każdorazowo przedmiotem negocjacji – z jednej strony biorących pod uwagę oczekiwania kandydata, z drugiej zaś uwzględniających jakość alternatywnych aplikacji.

Wynagrodzenie stałe spółek strategicznych powinno być konkurencyjne w stosunku do innych firm prywatnych również po to, by nie premiować podejmowania przez zarządy nadmiernego ryzyka, tożsamego z systemami, w których część stała wynagrodzenia jest niewielka, a menedżerowie motywowani są głównie wysokimi bonusami. Wiele krajów Unii Europejskiej kładzie na te kwestie coraz większy nacisk. Zaleca się powiązanie pensji zarządów spółek strategicznych z poziomem rynkowym, nie zaś z poziomem średniej płacy w danej firmie lub w gospodarce. Wszelkie tego typu rozwiązania są z czasem wycofywane, uznawane raczej za niszczące niż tworzące wartość spółek w długim terminie.

Mając na uwadze charakter pracy członków zarządu, rada nadzorcza powinna w pierwszej kolejności rozważyć zawarcie terminowej umowy o pracę w formie kontraktu menedżerskiego. Zawarcie umowy bezterminowej powinno być należycie uzasadnione.

Do wynagrodzenia w części stałej powinny być zaliczone również świadczenia rzeczowe i socjalne, takie jak np. korzystanie z samochodu służbowego do celów prywatnych, opieka medyczna, indywidualne ubezpieczenia itp.

Zasada 3.

Należy rozważyć podział części zmiennej wynagrodzenia na trzy osobne składniki:

- 1) Premię pieniężną roczną, wypłacaną w gotówce. Standardowo premia powinna być oparta na zatwierdzanym przez radę nadzorczą planie premiowym, zgodnym z metodologią zarządzania przez cele. Typowe cele w przypadku zarządów powinny mieć charakter zarówno mierzalny, jak i jakościowy, i obejmować:
 - a) realizację wyników finansowych za dany rok obrotowy,
 - b) miarę zwrotu dla akcjonariuszy, odniesioną do innych porównywalnych przedsiębiorstw,
 - c) miary kosztu ryzyka spółki,
 - d) cele strategiczne (ujęte w postaci *balanced scorecard*), w tym sprawną i efektywną realizację zadań inwestycyjnych.
- 2) Premię odroczoną w średnioterminowym horyzoncie czasowym, płatną częściowo w gotówce, a częściowo w instrumentach powiązanych z kursem akcji przedsiębiorstwa. Pracownik nie może zbyć tych instrumentów wcześniej, niż wynika to z zasad określonych przez spółkę. Odroczenie w cyklu 3-letnim jest stosowane najczęściej.
- 3) Warto również rozważyć możliwość odroczenia części wynagrodzenia zmiennego o okres dłuższy niż 3-letni. Przykłady krajów skandynawskich oraz Finlandii, a także niektórych firm międzynarodowych (w tym również znajdujących się w Polsce) wskazują na stosowność przeznaczenia części wynagrodzenia na fundusz emerytalny, opłacany w całości (lub w dużej części) przez pracodawcę. To ostatnie rozwiązanie wymaga zastosowania określonych rozwiązań prawnych, dotyczących funduszy emerytalnych. W wytycznych organów nadzorujących sektor finansowy zwraca się ostatnio uwagę na to, że polityka świadczeń emerytalnych powinna zachęcać do dbałości o długookresową wartość instytucji, a także stanowić część długookresowych planów motywacyjnych (*long term incentives*).

Wydaje się zasadne, by stosunek premii rocznej do premii odroczonej w czasie średnioterminowo i do premii odroczonej długoterminowo mieścił się w proporcjach określonych przez rynek usług menedżerskich². Dobrą praktyką byłoby określenie tych relacji zgodnie z trendami panującymi na rynku europejskim, z uwzględnieniem specyfiki branżowej i wielkości podmiotów. Doświadczenia ostatniego kryzysu

pokazały, że systemy motywacyjne zbyt „agresywne”, o wysokiej części zmiennej prowadziły do nadmiernej koncentracji na krótkookresowych wynikach spółek i zwiększały ryzyko bankructwa. Odroczenie premii w czasie i wprowadzenie rekomendowanego dalej banku premii, pozwala istotnie zwiększyć udział części zmiennej. 2 MSP zaleca, aby część zmienna stanowiła do 40% łącznego wynagrodzenia menedżerów w spółkach z udziałem Skarbu Państwa i nie zakłada obecnie możliwości wynagradzania w instrumentach kapitałowych. Dobre praktyki w zakresie kształtowania wysokości i składników wynagrodzeń powinny być zastosowane w przypadku zawierania kontraktów menedżerskich z członkami wybranych spółek Skarbu Państwa.

Warto rozważyć pewne zmiany w tym zakresie, korzystając z doświadczeń regulacji ostrożnościowych nadzorców bankowych w reakcji na kryzys, w tym z uchwały KNF nr 258/2011, i zniwelować negatywne konsekwencje, zachowując silną motywację ukierunkowaną na zwiększanie wartości spółki. W wielu przedsiębiorstwach charakteryzujących się zrównoważonym wzrostem wartości wynagradzanie menedżerów akcjami lub opcjami na akcje stanowi ważny element programu LTI3. Powszechnie uważa się również, że niweluje on negatywne konsekwencje rozdzielenia funkcji zarządczych od właścicielskich, co jest szeroko opisywane w teorii agencji.

Zasada 4.

W kontraktach menedżerskich dla kadry kierowniczej, szczególnie w przypadku dwóch premii odroczonych opisanych powyżej, zaleca się zastosowanie systemu *bonus – malus*, który premiuje za wykonanie zadań, lecz karze w przypadku ich niewykonania. System ten polega na wpłacaniu części premii do depozytu, a nie wypłacaniu jej w całości.

Najczęściej jest to premia przekraczająca premię planowaną. Wartość depozytu może być skorelowana z wartością spółki (np. kursem akcji). W przypadku zniszczenia wartości dla akcjonariuszy lub istotnego niewykonania planowanych celów część lub całość depozytu ulega likwidacji. Dodatnią wartość depozytu wypłaca się sukcesywnie w ciągu 3–5 lat.

Pozwala to uniknąć istotnych wahań premii, a także zabezpiecza przed „podkupowaniem” kadry kierowniczej przez konkurencję.

W uproszczeniu system *bonus – malus*, nazywany często bankiem premii (propozycja firmy konsultingowej Stern Stewart), stanowi z punktu widzenia formalnego warunkowe zobowiązanie do wypłacenia zarządowi określonej wielkości premii, jeżeli w następnych latach nie zniszczy to wartości spółki. W związku z tym, że system banku premii stwarza dla menedżerów ryzyko jej utraty, dobrą praktyką

byłoby oferowanie w takich przypadkach premii wyższych niż w kontraktach, w których ryzyko takie nie występuje.

Zasada 5.

Automatyzm zamiast uznaniowości stanowić powinien dobrą praktykę obiektywizującą ocenę pracy zarządu. Należy dążyć do tego, aby możliwie jak największa część wynagrodzenia zmiennego wynikała z automatyzmu, a nie z uznaniowości i negocjacji. Część uznaniowa nie powinna być większa niż 30% łącznego wynagrodzenia zmiennego. Zbyt częste zmiany systemu oraz znaczny udział części uznaniowej zmniejszają bowiem siłę motywacji.

Stosunek części stałej do zmiennej powinien być określony dla danego przedsiębiorstwa w cyklu nie krótszym niż 3-letni, a najlepiej 5- lub 6-letnim, naturalnie z możliwością rewizji co trzy lata, co w polskiej praktyce przekłada się na jedną kadencję rady nadzorczej i zarządu⁴³⁹⁾.

ZAKOŃCZENIE

Doświadczenia wyniesione z kryzysu finansowego *subprime* wskazują na potrzebę przyjęcia nowego paradygmatu odpowiedzialności menedżerów kierujących przedsiębiorstwami, to znaczy wiązania wysokich wynagrodzeń z odpowiedzialnością kontraktową, w tym także finansową, za błędne decyzje.

Niedostateczne upublicznianie konsekwencji, niskie kary finansowe, brak mechanizmu zwrotu wypłaconych bonusów w przypadku strat oraz niekompetencja i przewlekłość postępowań sądowych – stworzyły w wielu krajach, szczególnie w sektorach finansowych, warunki do upowszechniania się zasady nieograniczonego prawa wobec błędów top-menedżerów oraz hazardu moralnego i stały się jednym z czynników kryzysu finansowego w wielu przedsiębiorstwach, co następnie przełożyło się na kryzys międzynarodowy *subprime*.

Systemy motywacji stosowane wobec menedżerów instytucji finansowych w okresie ostatniego kryzysu finansowego nie były, jak się wydaje, adekwatne do nakładu pracy, poziomu odpowiedzialności i kompetencji. Większość top-menedżerów nie poniosła konsekwencji cywilnych i karnych z tytułu strat oraz bankructw. Systemy motywacyjne występujące jako funkcja zarządzania istnieją po to, by skłaniały do podejmowania określonych zachowań i decyzji. Jeśli działają w sposób odwrotny do zamierzonego, wywołując jednocześnie także szkodliwe efekty dla otoczenia biznesu, oznacza to, że są błędne.

⁴³⁹⁾ *Założenia dobrych praktyk...*, op.cit.

Kulturę wynagradzania, dominującą wśród instytucji finansowych z Wall Street, określa się jako „kulturę bonusów”. Wynagrodzenia, premie i odprawy wypłacane menedżerom z punktu widzenia funkcji motywacyjnych skłaniały ich do stosowania hazardu moralnego. Nie można oczywiście twierdzić, że to błędne systemy motywacji wywołały w głównej mierze kryzys *subprime*, lecz niewątpliwie zastosowane modele motywacji przyczyniły się do akceleracji kryzysu, a poziom etyki zawodowej wśród wielu top-menedżerów w świetle skłonności do hazardu moralnego okazał się niski. Nie było też etycznie uzasadnione fundowanie fortun z pensji – kosztem klientów, budżetów państw i akcjonariuszy. Odpowiedzialność za to ponoszą rady nadzorcze ustalające systemy motywacji dla najwyższego kierownictwa. Nie oznacza to jednak, że odnosi się ona do wszystkich akcjonariuszy czy udziałowców – większość z nich nie miała wpływu na skład rad nadzorczych oraz podejmowane przez nie decyzje..

Zwiększenie odpowiedzialności finansowej menedżerów przy jednoczesnym ograniczeniu zasady prawa do błędów wydaje się właściwym kierunkiem zmian regulacji.

Decyzje Parlamentu i Rady Europy, a także podobne decyzje podejmowane w USA w obszarze wynagrodzeń menedżerów instytucji kredytowych zostały wdrożone, dzięki czemu mogą zapewnić większą przejrzystość oraz adekwatność systemów motywacji w stosunku do długoterminowych efektów. W ocenie interesariuszy banków będą to zapewne rozwiązania o bardziej etycznym charakterze. Pojawiło się też nowe podejście do odpowiedzialności finansowej menedżerów, polegające na zwrocie pobranych premii i bonusów w przypadku zawnionych strat (zasada *clawback*). W poszczególnych krajach występują różne systemy motywacji – wynika to z doświadczeń biznesu, kultury zarządzania, tradycji sposobów wynagradzania. Próba zunifikowania i wprowadzenia ogólnoeuropejskich regulacji w tym zakresie jest raczej dyskusyjna; lepszym rozwiązaniem okazuje się tu na przykład zastosowanie instrumentu podatku od wynagrodzeń niż ich administracyjnych norm. W Polsce należy rozważyć uchYLENIE ustawy tzw. kominowej, a przynajmniej jej nowelizację, zapewniającą zróżnicowane podejście do firm w zależności od ich wielkości i ryzyka.

Współcześnie system wynagrodzeń menedżerów, tworzony zgodnie z holistycznym podejściem, powinien uwzględniać szereg czynników wpływających na zróżnicowanie dochodów, tj. treść i wymagania pracy, potencjał kompetencyjny, uzyskane efekty, możliwości finansowe przedsiębiorstwa, strategię firmy, rynek pracy i inne realia społeczne, a także zasady odpowiedzialności finansowej. Punktem wyjścia powinny być jednak kryteria doboru kadry kierowniczej i zasady przeprowadzania konkursów.

W świetle wyników zaprezentowanego w niniejszej pracy badania Delphi dotychczasowe regulacje oraz systemy motywacji w przedsiębiorstwach należy ocenić krytycznie. Aż 70% respondentów oceniło, że ogólne regulacje prawne dotyczące odpowiedzialności menedżerów są częściowo niedostosowane do polskich warunków gospodarczych, podczas gdy 20% stwierdziło, iż są w ogóle niedostosowane do polskich warunków gospodarczych. Tak surowe oceny nie oznaczają jednak, że należy wyłącznie zaostrzać kary – chodzi tu także o przejrzystość zakresu i kryteriów odpowiedzialności. Na pytanie o ocenę obowiązujących w Polsce przepisów karnych, dotyczących zarządzania firmą (w tym dotyczących upadłości), które określają *de facto* odpowiedzialność kadry zarządzającej, około 54% badanych stwierdziło, że są one wystarczające i nie egzekwowane. Respondenci uznali, że zasada *clawback* powinna być stosowana jako zasada odpowiedzialności finansowej menedżerów nie tylko w instytucjach finansowych, ale także w przedsiębiorstwach sfery realnej.

Menedżerowie oprócz tego, że są jedną z najlepiej wynagradzanych grup zawodowych, to w większości przypadków znają wysuwane wobec nich oczekiwania odnośnie pracy w danej firmie. Zazwyczaj zawieszona przed nimi poprzeczka jest, i co więcej musi być, na bardzo wysokim poziomie, który nierzadko wyznaczany zostaje przez porażkę ich poprzednika. Stąd też menedżerowie mają pełną świadomość co do roli, jaka na nich spoczywa. Dlatego, zdaniem autorów, w żadnym wypadku nie można zawężyć obszaru odpowiedzialności menedżerów w firmach – muszą znać reguły gry i stosować je wobec innych w swoim codziennym postępowaniu.

Stan regulacji odpowiedzialności w wymiarze podmiotowym i atrybutowym oraz faktycznych konsekwencji ponoszonych przez top-menedżerów w Polsce pozostawia zatem wiele do życzenia. Dalszych badań i propozycji rozwiązań wymagają w szczególności następujące problemy:

- większa penalizacja i zaostrzenie kar finansowych,
- większa precyzja odpowiedzialności menedżerów w kontraktach, w tym określona odpowiedzialność finansowa,
- usprawienie wymiaru sprawiedliwości (długotrwałość procesów karnych wymaga odrębnej analizy i propozycji *de lege ferenda*),
- rozwiązania dotyczące odpowiedzialności finansowej menedżerów w instytucjach finansowych powinny być rozszerzone na sektor parabankowy, a niektóre elementy (np. odroczenie wypłaty bonusów) także na wszystkie sektory gospodarki.

Dobrym punktem wyjścia do kształtowania modeli wynagrodzeń menedżerów w dużych i średnich firmach są przyjęte na European Financial Congress *Założenia dobrych praktyk w zakresie wynagradzania kierownictwa spółek o znaczeniu strategicznym*,.., które należało by stosować w praktyce.

Ewentualne regulacje w zakresie systemów motywacji powinny mieć charakter głównie wewnątrz krajowy i posługiwać się instrumentami ekonomicznymi (np. w formie podatku), a nie normami administracyjnymi.

Regulatorom krajowym i unijnym ciągle towarzyszy dylemat dotyczący tego, ile regulacji, a ile samoregulacji i etyki powinno być stosowane w biznesie. W procesie harmonizowania regulacji unijnych ważną pozostaje zasada proporcjonalności, polegająca na wprowadzaniu mniejszej liczby i węższego zakresu regulacji dla małych i mikro przedsiębiorstw.

SUMMARY

Responsibility of managers

Such factors as: inadequate publicize the consequences of low financial penalties, no mechanism for repayment of the bonuses for losses and incompetence and excessive length of judicial proceedings – created in many countries; particularly in the financial sectors, the basis for the dissemination of the principles of unrestricted right to errors top-managers and moral hazard and were one of the factors of the financial crisis. Increasing the financial liability of managers and at the same time a restriction on the right of errors seems to be the right direction of changes in regulations. Therefore, it is necessary to break with the principle formulated by J. Kornai, “too big to jail”.

The problem of responsibility of the manager is a dual, because on the one hand he is charged with overall (moral, professional) responsibility for all financial losses and image of the company, on the other hand, he bears personal responsibility ethical, legal and financial responsibility for specific decisions. In practice, there is also an ethical problem of the level of requirements and the level of legal consequences (including contract), particularly the managers of major institutions; as well as the social impact of their decisions (activities). International subprime crisis has shown how easy it was to avoid accountability because to it pulled, so few managers.

The authors of this study put the following thesis: the decisions of managers with great sometimes values and on even millions of customers and willingness to take risks on the one hand, and on the other hand, applied the principle of the right of mistakes, high salaries and employee severance payments and the weakness of corporate governance - support the use of financial responsibility for mismanagement and tightening the criteria for their selection. The book uses several research methods: analysis of domestic and foreign literature, case studies, data analysis, statistical analysis of legal regulations and own research Delphi method. The authors used also

own many years of experience in managing companies, including specific experience in managing sanitation's processes of companies.

The first chapter of work provides a framework for further discussion. Are analyzed in the management theories, the theory of corporate social responsibility, criteria of economic rationality and ethics in the context of this responsibility. The second chapter examines the areas of responsibility in the management process. The third chapter presents the conditions decision-making in this behavioral factors, asymmetry of information and the principle of the right to errors and other rules that are axiology decision-making. The liability of legal, financial and moral is the subject of detailed analysis in the following chapters. Special protection (insurance), managers civil liability and insurance against loss of earnings concerns the seventh chapter.

In the eighth chapter presents the opinions and conclusions on the state and trends of the system under the responsibility of managers based on surveys of managers that have been carried out by the authors using the Delphi method. The experts also pointed to trends of Polish regulations concerning the responsibilities of managers.

The analyzes contained in this book are limited to the issue of responsibility of people and not institutions, and therefore a wider range of illustrative examples from the financial market due to the availability of data. Our study confirms that very high levels of remuneration of managers, reaching tens and even hundreds of millions of dollars a year, was not sufficiently connected to the system of responsibility for decisions, including responsibility for employment and the responsibility of civil, administrative and criminal liability.

A level of responsibility in the subject and attribute dimension, also in Poland leaves a lot to be desired. In particular, further research and proposals for solutions require the following problems:

- greater criminalization and tightening financial sanctions,
- greater precision accountability of managers in contracts, including specific financial responsibility (the principle of clawback and others),
- improving the administration of justice (sustainability of criminal trials requires a separate analysis and conclusions *de lege ferenda*),
- solutions for the financial liability of managers in financial institutions should be extended to the shadow banking sector, and some elements (e.g. to defer the payment of bonuses) are also all sectors of the economy.

Today, the system of remuneration of managers, created in accordance with a holistic approach should take into account a number of factors affecting the differentiation of their income, or even the contents and requirements of work, competence potential, results achieved, the financial capacity of the company, the company's strategy, labor market and other social realities (including good manners),

but also the principles of financial responsibility. Any adjustments motivation systems should be carried out mainly Intrastate and use economic instruments (e.g. taxation) and not the administrative rules.

The experience gained with the recent subprime crisis pointed to the need to adopt a new paradigm of responsibility managers. So associated them high salaries with contractual liability, particularly financial responsibility for wrong decisions.

National regulators and also the EU still have the dilemma of how many should be regulation, and how many self-regulation and ethics in business. Therefore, in the process of harmonization of EU regulation is important to the principle of proportionality, it is far less regulation for micro and small enterprises.

BIBLIOGRAFIA

1. Adamska A., *Własność i kontrola. Perspektywa akcjonariuszy spółek publicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
2. Aluchna M., *Upadek Enron*, w: *Najgorsze strategie i praktyki zarządzania*, red. M. Pindelski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
3. Antoszkiewicz J.D., *Zarządzanie grupami i zespołami*, w: *Podstawy zarządzania*, red. M. Strużycki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
4. Arszułowicz M., *Whistleblowing*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.
5. Banach E., *Odpowiedzialność zarządzających przedsiębiorstwem w przypadku upadłości*, w: *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty ekonomiczne i prawne*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
6. Banajski R., *Decyzje w sytuacji konfliktów moralnych*, „Prakseologia” 2006, nr 146.
7. Banajski R., *Temporalne aspekty odpowiedzialności*, „Prakseologia” 2015, nr 142.
8. Banasik P., Masiukiewicz P., *Czynnik temporalny w sądowych procesach gospodarczych a utrata wartości przedsiębiorstw*, w: *Budowa wartości wymiaru sprawiedliwości*, red. P. Banasik, Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, Gdańsk 2015.
9. Banasiński C., *Ochrona konkurencji i konsumentów w Polsce i Unii Europejskiej*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2005.
10. Bartkowiak P., Koszel M., *Menedżer ds. społecznej odpowiedzialności we współczesnych organizacjach*, w: *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 12, część II, red. E. Gołębiowska, Wydawnictwo SAN, Łódź 2013.
11. Basińska B., *Radzenie sobie ze stresem przez przedsiębiorców*, w: *Innowacyjna przedsiębiorczość. Teorie. Badania. Zastosowania praktyczne*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2011.
12. Baumol W.J., *Business Behavior, Value and Growth*, London 1959.
13. Bedeian A.G., *Evolution of management thought, Critical Perspectives on Business and Management*, Routledge Abingdon, Oxon, New York 2012.
14. Bekas M., *Etyka regulowania należności przez przedsiębiorców i konsumentów*, „Prakseologia” 2010, nr 150.
15. Bentkowska K., *Umiejętności kadry zarządzającej jako czynnik warunkujący rozwój międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw branży spożywczej*, w: *Przedsiębiorstwo przemysłowe w Polsce*, red. M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

16. Białasiewicz M., *Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21.
17. Bieć A., *Jak motywować radę nadzorczą?*, „Kwartalnik Nauki o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 3.
18. Bielewicz A., *Od operatora do stratega*, „Harvard Business Review” 2009, maj.
19. Bieniasz P., *Wybrane zadania compliance oficera*, w materiałach konferencyjnych: Konferencja *Compliance Officer w instytucjach finansowych*, IIR, Warszawa 18–20 września 2009 r.
20. Bieniecka S., *Dobra informacja podstawą odpowiednich decyzji*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013.
21. Birgham E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
22. *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.
23. Blenko M. W. Mankins M. C. Rogers P. *The Decision-driven Organization*, Harvard Business Review no 88/2010.
24. Bochenek M., *Problem racjonalności w polskiej myśli ekonomicznej*, Key Text, Warszawa 2009.
25. Bogle J.C., *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
26. Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
27. Bolton P., Scharfstein D. *A Theory of Predation Based on Agency Problems in Financial Contracting*, American Economic Review, 1990, nr 80.
28. Borel E., *Prawdopodobieństwo i pewność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1963
29. Brousseau K.R., Driver M.K., Hourihan G., Larsson R., *Jak doświadczeni menedżerowie podejmują decyzje*, „Harvard Business Review” 2006, wrzesień.
30. Brzustewicz P., *Środowisko naturalne jako przedmiot odpowiedzialności menedżera*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2011, vol. 14, nr 2.
31. Burda J., *Ewolucja ról kierowniczych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2004, nr 647.
32. Cambell A, Whitehead J., Finkelstein S., *Dlaczego dobrzy przywódcy podejmują niewłaściwe decyzje*, „Harvard Business Review” 2010, lipiec–sierpień.
33. Campbell J., *Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility*, “Academy of Management Review” 2007, no. 32/3.

34. Carroll A.B., *Business and Stakeholder Management*, wydanie II, College South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1993.
35. Çelik M., Dogan E., *A Theoretical Approach to the Science of Management*, "International Journal of Humanities and Social Science" 2011, vol. 1, no. 3, March.
36. Chmielewicz B., *Stymulowanie przedsiębiorczych zachowań pracowników jako priorytetowe zadanie kadry menedżerskiej w warunkach niestabilności otoczenia*, w: *Ograniczanie niestabilności otoczenia przedsiębiorstw*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
37. Chrzanowski I. H., *Business ethics and social responsibility in the transition economies*, "Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2014, nr 3.
38. Ciulla J. B. *Leadership and the Ethics of Care*, Journal of Business Ethics, nr 88/2009.
39. *Compliance i funkcja compliance w bankach*, <http://www.bis.org/publ/bcbs103.pdf?noframes=1> (15.01.2016)
40. Cornelli F., Kominek Z., Ljungqvist A., *Monitoring Managers: Does it Matter?*, "Journal of Finance" 2013, vol. 68, issue 2, April.
41. *Corporate Restructuring: Finance in Times of Crisis*, red. M. Blatz, K.J. Kraus, S. Haghani, Roland Berger Strategy Consultants, Berlin 2006.
42. *Customer Value Creation. Theory and Practice*, red. B. Dobiała-Korona, P. Masiukiewicz, Warsaw School of Economic Press, Warszawa 2012.
43. Cyert R., March J., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1963.
44. Cypcer D., Kreft K., Wewnętrzny wróg czai się w sieci, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 2.
45. Czechowska I.D., *Kodyfikacja standardów etycznych, ze szczególnym uwzględnieniem kodeksów etycznych banków*, „Bezpieczny Bank” 2015, nr 1.
46. Czekał J., Ziębicki B., *Pozytywna nauka o organizacji na tle ewolucji teorii i koncepcji zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3(156).
47. Czerwonka M., Gorlewski B., *Finanse behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
48. Dale E., *The Great Organizers*, New York 1969.
49. Damodaran A., *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wharton School Publishing, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009.
50. Dec P., *Dylematy weryfikacji i wyboru modelu predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*, red. E. Okoń-Horodyńska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
51. Dec P., Masiukiewicz P. *Dysfunctions and Risks of Big Financial Institutions*, "Business Systems and Economics" 2013, no. 3.

52. Dec P., Szczerbak M., *Specyfika rachunkowości i ocena kondycji przedsiębiorstwa przemysłowego*, w: *Przedsiębiorstwo przemysłowe w Polsce*, red. M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
53. Depta A., Wojtaszek H., *Psychologiczne aspekty zarządzania organizacją*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2015, nr 7.
54. *Dictionary of Finance and Banking*, Market House Books Ltd., Oxford 2005.
55. Dinu V., Bunea M., *The relationship between the Audit Committee and the Financial Performance*, “*Transformations in Business&Economics*” 2015, vol. 14. no.2 (35).
56. Dobbs R., Huyett B., Koller T., *The CEO's Guide to Corporate Finance*, “*McKinsey Quarterly*” 2010, no. 4.
57. Drucker P.F., *The Practice of Management*, New York 1954.
58. Drucker P., *Od czego zależy skuteczność menedżera*, „*Harvard Business Review*” 2004, wrzesień.
59. Drucker P.F., *O czym menedżerowie powinni pamiętać*, „*Harvard Business Review*” 2006, luty.
60. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.
61. Duliniec A., *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
62. Dybiński J., *Delimitacja nadmiernie wygórowanych odpraw (tzw. złotych spadochronów) dla członków zarządów spółek publicznych w świetle natury spółki akcyjnej*, „*HUK. Czasopismo Kwartalne*” 2009, nr 1.
63. Dyląg A., Łącała Z., *Innowacyjność a stres, wypalenie i zaangażowanie zawodowe*, „*Studia Prawno-Ekonomiczne*” 2014, t. XCII.
64. Dziawgo L., *Status instytucji zaufania publicznego we współczesnej bankowości: pomiędzy partnership banking a kiler banking?*, w: *Finanse 2009: teoria i praktyka. Bankowość*, red. K. Brzozowska, S. Flejterski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
65. *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
66. Ellig B.R., *The Complete Guide to Executive Compensation*, McGraw-Hill, New York 2002.
67. Emshwiller J.R., *The Last of the Golden Swindlers*, “*The Wall Street Journal*”, March 12–14, 2010.
68. Enrich D., *Northern Rock Pair Penalized by the FSA*, “*The Wall Street Journal*”, April 14, 2010.
69. *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, red. I. Kuraszko, Warszawa 2004.

70. Evans W., *Personality and Stress*, "Personality and Individual Differences" 1986, no. 7.
71. Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.
72. Fayol H., *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, H. Dunod et E. Pina, Paris 1916.
73. Fierla A., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
74. Fierla A., *Wycena przedsiębiorstwa metodami dochodowymi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
75. Filek J., *Wolność i odpowiedzialność w świecie wielkich korporacji. Rozważania wokół pytania: czy wierzymy jeszcze w wolny rynek?*, „Prakseologia” 2015, t.2, nr 157.
76. *Firms being-regulated enforcement fines*, 2013-15, www.fca.org.uk/firms/being-regulated/enforcement/fines (02.06.2016).
77. Folwarski M., Kil K., *Analiza zależności wynagrodzeń kadr zarządzających oraz wskaźników z-score i TSR w wybranych bankach działających w Polsce i Stanach Zjednoczonych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Oeconomia” 2013, vol. XLVII, no. 3, sectio H, UMCS Lublin.
78. Folwarski M., Kil K., *Analiza zależności wynagrodzeń kadr zarządzających oraz wskaźników z-score i TSR w wybranych bankach działających w Polsce i Stanach Zjednoczonych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Oeconomia” 2013, vol. XLVII, no. 3, sectio H, UMCS Lublin.
79. Folwarski M., Kil K., *Determinanty wynagrodzenia kadry zarządzającej bankami notowanymi na GPW w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse” 2014, nr 4.
80. French J., Raven B., *The Bases of Social Power*, w: *Studies in Social Power*, red. D. Cartwright, Institute for Social Research, Ann Arbor 1959.
81. Gabrusewicz T., *Rachunkowość odpowiedzialności społecznej w kształtowaniu zasad nadzoru korporacyjnego*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
82. Gajda J., *Chosen Aspects of Crisis Management in the Organization's Activity*, "Theory and Management" 2014, no. 7.
83. Garstka M., *Nadrzędne zasady rachunkowości a zagrożenie kontynuacji działalności*, w: *Niepewność funkcjonowania przedsiębiorstw: bankructwa, restrukturyzacja, likwidacja*, red. P. Dec, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
84. Gasiński T., Piekalski G., *Zrównoważony biznes*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007.
85. Gasparski W., *Forma i treść odpowiedzialności*, „Prakseologia” 2002, nr 142.
86. Gasparski W., *Klemensa Szaniawskiego teoria decyzji w zarysie*, „Prakseologia” 2006, nr 146.

87. Gasparski W., Ryan L.V., Kwiatkowski S. (red), *Entrepreneurships Values and Responsibility*, Praxiology, 2009, vol. 17/.
88. Gasparski W., *Kodeksy i programy etyczne*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.
89. Gasparski W., *Teorie oraz dylematy etyczne i prakseologiczne*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.
90. Giannantonio C.M., Wren D. A., *The Centennial of Frederick W. Taylor's The Principles of Scientific Management: A Retrospective Commentary*, "Journal of Business and Management" 2011, vol. 17, no. 1.
91. Gigerenzer G., *Intuicja. Inteligencja nieświadomości*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2009.
92. Gigol T., *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo*, Difin, Warszawa 2015.
93. Gleick J., *Informacja*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012.
94. *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, red. J. Szmbelańczyk, Związek Banków Polskich i Ernst & Young, Warszawa 2009.
95. Gomułowicz A., *Podatki a etyka*, Lex, Warszawa 2013.
96. Gorynia M., *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, „Ekonomista” 1999, nr 4.
97. Gregg P., Jewell S., Tonks I., *Executive Pay and Performance: Did Banker's Bonuses Cause the Crisis*, http://www.papers.ssrn.com.sol3-papers.cfm_abstract?id=1815210 (15.11.13).
98. Greszta M., *Zaangażowanie społeczne*, "Harvard Business Review" 2010.
99. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
100. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
101. Grzegorzczak T.H., *Kodeks wykroczeń. Komentarz.*, komentarz do art. 1, LEX, Warszawa 2013.
102. Grzywacz J., *Kredyt w kształtowaniu struktury kapitałowej przedsiębiorstwa*, w: *Struktura kapitału w przedsiębiorstwie w warunkach ekspansji, kryzysu i zjawisk upadłościowych*, red. J. Grzywacz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
103. Grzywacz J., *Płynność finansowa przedsiębiorstwa, jej ocena i możliwości wspierania w: Płynność finansowa przedsiębiorstw w Polsce. Uwarunkowania, zarządzanie płynnością, ryzyko*, red. J. Grzywacz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
104. Gwiazda A., *Analiza koncepcji czynników sprawczych kierowania oraz jej zastosowanie w praktyce*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 1.

105. Gwiazda A., *Perspektywa instytucjonalna w zarządzaniu na przykładzie oceny jego sprawności*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3.
106. Handschke J., Łyskawa K., *Ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej członków władz spółek (D&O) w okresie kryzysu gospodarczego*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG” 2009, nr 3/1.
107. Heifetz R., Grashow A., Linsky M., *Przywództwo w dobie permanentnego kryzysu*, „Harvard Business Review”, grudzień 2009 – styczeń 2010.
108. Helin A., Wisłowski J., *Charakterystyka i zadania komitetu audytu*, BDO, <http://www.spolkigiieldowe.bdo.pl/biuletyn/46/audyt/charakterystyka-i-zadania-komitetu-audytu-.html> (25.09.2015).
109. *High-level Expert Group on the Reforming the Structure of the EU Banking Sector*, Final Report, Brussels, 2 October 2012.
110. Hurley-Hanson A.E., *Frederick Winslow Taylor: Reflections on the Relevance of The Principles of Scientific Management 100 Years Later*, „Journal of Business and Management” 2011, vol. 17, no. 1.
111. Jabłonowska L., Myśliwiec G., *Współczesna etykieta pracy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
112. Jamka B., *Nowy paradygmat podejmowania decyzji – wnioski z neuronauki*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2015, nr 4.
113. Jaques T., *Embedding Issue Management as a Strategic Element of Crisis Prevention*, „Disaster Prevention and Management” 2010, no. 4.
114. Jarmołowicz W., M. Kościński, *Menedżerowie – ich rola i pozycja we współczesnej gospodarce*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego” 2004, nr 4.
115. Jarmołowicz W., *Wynagrodzenia menedżerów w warunkach zmian systemowych*, w: *Problemy teorii i polityki ekonomicznej okresu transformacji*, red. W. Jarmołowicz, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001.
116. Jasiński L.J., *Nobel z ekonomii*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2008.
117. Jung M., Kaleta A., Moszkowicz K., *Bariery implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w małych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
118. Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2012.
119. Kalińska M., *Rola menedżerów średniego szczebla w budowaniu pozytywnego potencjału organizacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, cz. 2.
120. Khaneman D., Tversky A., *Rational Choice and the Framing of Decisions*, „Journal of Business” 1986, vol. 59, no. 4.
121. Kichler E., *The Economic Psychology of Tax Behavior*, Cambridge University Press, Cambridge 2007.

122. Klimczak B., *Etyczne otoczenie rynku kapitałowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1998.
123. Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1996.
124. Klimczak B., *Mikroekonomia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011.
125. *Kodeks pracy. Komentarz*, red. K.W. Baran, LEX, Warszawa 2014.
126. Koppel R., *Inwestowanie a racjonalny umysł*, CeDeWu, Warszawa 2012.
127. Korenik D., *Odpowiedzialność banku komercyjnego*, Difin, Warszawa 2009.
128. Kościelniak H., Łęgowik-Świącik S., *W poszukiwaniu nowoczesnych instrumentów zarządzania*, w: Granice zarządzania, red. Romanowska M., Cygler J., Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
129. Kotler P., Lee N., *Corporate Social Responsibility, Doing the most good for your company and your cause*, John Wiley&Sons, New Jersey 2005.
130. Kowalczewski W., *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2008.
131. Kowalczyk J., *Łapówki zmorą drobnych firm*, „Puls Biznesu”, 18 lutego 2014 r.
132. Kowalski T., *Kodeks etyczny a kształtowanie zasad etycznych w administracji*, Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie, Sulechów 2004.
133. Krugman P., *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, W.W. Norton Company Limited, New York 2009.
134. Krugman P., *End This Depression Now!*, w: *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, red. P. Masiukiewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, wydanie II (rozszerzone), Warszawa 2010.
135. Krugman P., *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, W.W. Norton Company Limited, New York 2009.
136. Krugman P., Wells R., *Makroekonomia*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
137. Kubik K., *Czas jako kapitał*, w: *Aktualne problemy zarządzania organizacjami*, red. W. Kowalczewski, Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. Jańskiego i Difin, Warszawa 2008.
138. Kuc B.R., *Aksjologia organizacji i zarządzania. Na krawędzi kryzysu wartości*, Wydawnictwo Ementon, Warszawa 2015.
139. Kujala J., Lamsa A.M., Penttila K., *Managers' Moral Decision – Making Patterns Over Time: a Multidimensional Approach*, “Journal of Business Ethics” 2011, no 100.
140. Kula M., *Trzeba pracować i produkować. Wykłady z socjologii historycznej*, Muzeum Historii Polskiego Ruchu Ludowego i Instytut Studiów Iberyjskich i Iberoamerykańskich, Warszawa 2014.

141. Kurkliński L., *Znaczenie kultury narodowej w zarządzaniu ryzykiem kredytowym w polskim systemie bankowym*, w: *Zarządzanie ryzykiem – reakcje i wyzwania pokryzysowe*, red. L. Kurkliński, Wydawnictwo BIK, Warszawa 2011.
142. Kutera M., *Rola audytu finansowego w wykrywaniu przestępstw gospodarczych*, Difin, Warszawa 2008.
143. Kwarciański T., *Racjonalność ekonomiczna i zasady moralne*, w: *Człowiek i jego decyzje*, red. K.A. Kłosiński, A. Biela, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.
144. Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.
145. Lazarus R.S., Folkman S. *Stress. Appraisal and Coping*, Springer, New York 1984.
146. Leśniak-Łebkowska G., *Wpływ zewnętrznych uwarunkowań na realizację zintegrowanej perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
147. Lewicka-Strzałecka A., *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999.
148. Lewicka-Strzałecka A., Białowolski P., *Etyka zobowiązań finansowych i stosunek do upadłości konsumenckiej*, w: *Etyka i ekonomia*, red. B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2007.
149. Lott J.R., *Freedonomia. Jak interwencjonizm państwowy rujnuje gospodarkę*, MT Biznes, Warszawa 2007.
150. Lowder T.M., *The Best Leadership Model for Organizational Change Management: Transformational Verses*, "Working Paper" 2009, <http://ssrn.com/abstract=1418796> (25.09.2015).
151. Lucchetti A., Rappaport L., *Wall Street may pay out bonuses earlier this year*, "The Wall Street Journal", August, 2010.
152. Luft J., Ingham H., *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development*, University of California, Los Angeles 1955.
153. Lulek A., Szczypa P., *Informacje ekologiczne a inwestorzy giełdowi*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2013, vol. 37 (3), sectio H, Lublin.
154. Lunenburg F.C., *Organizational Structure: Mintzberg's Framework*, "International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity" 2012, vol. 14, no. 1.
155. Łagosz M., *Marks. Praca i czas*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
156. Łukasik G., *Rola polityki informacyjnej spółek kapitałowych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2013, vol. 37 (3), sectio H, Lublin.
157. Maćkowski R., Maćkowska K., *Odpowiedzialność władz spółki kapitałowej za jej zobowiązania publicznoprawne*, w: *Odpowiedzialność kadry zarządzającej spółek kapitałowych*, red. Ł. Krupa i in., C.H. Beck, Warszawa 2014.

158. Mankiw N.G., Taylor M.P., *Mikroekonomia.*, PWE, Warszawa 2009.
159. Marris R., *A Model of the "Managerial" Enterprise*, "The Quarterly Journal of Economics" 1963, no. 77 (2).
160. Masiukiewicz P., *Banki i fundusze złych długów – nowy instrument restrukturyzacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2015, nr 8.
161. Masiukiewicz P., Bondarowski P., *Deactivation Instruments of Payment Delay*, "Acta Oeconomica Universitatis Selye" 2014, no. 2.
162. Masiukiewicz P., *Crime and Irregularities in Relation to Bank Bankruptcies*, w: *Przedsiębiorstwo w otoczeniu gospodarczym. Przestępczość gospodarcza*, red. J. Grzywacz i S. Kowalski, Instytut Nauk Ekonomicznych PWSZ, Płock 2011.
163. Masiukiewicz P., *Czarny PR a bankructwa banków*, w: *Public relations i marketing w nowoczesnym społeczeństwie*, red. M. Kaczmarczyk i Z. Widera, Wydawnictwo Instytutu Zarządzania Wartością SGH i Międzynarodowego Centrum Badań nad Mediami i Komunikacją Społeczną, Sosnowiec 2013.
164. Masiukiewicz P., *Financial Leverage for Rehabilitation Proceeding of Enterprise*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2014, nr 92 i wiele innych, Łódzkie Towarzystwo Naukowe.
165. Masiukiewicz P., *Finansowa odpowiedzialność top-menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 2.
166. Masiukiewicz P., *Hazard moralny a systemy motywacji w bankowości*, „Prakseologia” 2011, nr 151.
167. Masiukiewicz P., *Models of Financial Responsibility of Management Board*, "Journal of Applied Management and Investments" 2015, vol. 4, no. 4.
168. Masiukiewicz P., *Moral hazard a systemy motywacji w bankowości*, „Prakseologia” 2011, nr 151.
169. Masiukiewicz P., *Piramidy finansowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
170. Masiukiewicz P., *Podatki antykryzysowe*, w: *Determinanty rozwoju Polski. Finanse publiczne*, red. S. Owsiak, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2015.
171. Masiukiewicz P., *Racjonalność ekonomiczna a brzytwa Ockhama*, „Prakseologia i Zarządzanie” 2015, nr 2, www.tnp.edu.pl (10.10.2015).
172. Masiukiewicz P., *Regulacje systemów motywacji top-menedżerów w bankowości*, w: *Wyzwania regulacyjne wobec doświadczeń globalnego kryzysu finansowego*, red. J. Szambelańczyk, ZBP i Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
173. Masiukiewicz P., *Responsibility of Bank Managers*, „Krakowskie Studia Małopolskie” 2014, nr 19.
174. Masiukiewicz P., *Ryzyko dużych banków. Perspektywa Polski*, CeDeWu, Warszawa 2012.

175. Masiukiewicz P., *Wielkie korporacje a ryzyko systemowe*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 1.
176. Masiukiewicz P., Dec P., *Economic Crime and Determinants of Black Market Loans*, “Transformations in Business and Economics” 2015, vol. 14, no 2 (35).
177. Masiukiewicz P., Dec P., *Measures of Success in Small and Medium-Sized Business in Poland*, “Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 1.
178. Masiukiewicz P., Dec P., *Payment Bottlenecks in the European Union and in Poland*, w: *Wybrane problemy polityki monetarnej i fiskalnej*, red. M. Górski, J. Górka, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2014.
179. Masiukiewicz P., Dec P., *The Support System Small and Medium Business*, “Research in World Economy” 2014, vol. 5, no. 2.
180. Masiukiewicz P., *Functions of the banks in restructuration of enterprises and survival capital*, “Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 1.
181. Mazur B., *Krytyczne tendencje w zarządzaniu a moralność*, „Prakseologia” 2010, nr 150.
182. Mączyńska M., *Bankructwa przedsiębiorstw a nadzór właścicielski*, w: *Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
183. Mączyńska E., *Cykle życia przedsiębiorstw w Polsce. Badania statutowe 2010*, KNoP SGH, maszynopis powielany, Warszawa 2010.
184. Mączyńska E., *Ekonomiczno-instytucjonalne uwarunkowania bankructw i upadłości*, w: *Ekonomia i prawo upadłości przedsiębiorstw*, pod red. S. Morawskiej, wydanie I, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
185. Mączyńska E., *Bankructwa i upadłości przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i ekonomiczno-prawne*, w: *Efektywność procedur upadłościowych. Bankructwa przedsiębiorstw, katharsis i nowa szansa*, red. E. Mączyńska, S. Morawska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
186. McNamara D.E., *From Fayol's Mechanistic To Today's Organic Functions Of Management*, “American Journal of Business Education”, 2009, vol. 2, no.1.
187. *Międzynarodowe bankructwa i afery bankowe*, red. P. Masiukiewicz, wydanie II (rozszerzone), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
188. Millet D., Toussaint E., *Kryzys zadłużenia i jak z niego wyjść*, Książka i Prasa, Warszawa 2012.
189. Mintzberg H., *Czym naprawdę zajmuje się menedżer? Fakty i mity*, “Harvard Business Review”, maj 2007.
190. Mintzberg H., *Managerial Work: Analyssis from Observation*, “Management Science”, October 1971.
191. Miroński J., *Homo administratus czyli człowiek w naukach o zarządzaniu*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

192. Mockler R. J., *Situational Theory of Management*, "Harvard Business Review" 1971, t. 49, nr 3.
193. *Modele postępowań upadłościowych w Polsce i wybranych krajach UE*, red. S. Morawska, Oficyna Prawa Polskiego, Warszawa 2011.
194. Morawska S., *Przedsiębiorca w obliczu upadłości, Diagnoza i propozycje zmian systemu instytucjonalnego w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
195. Morawska S., Czapracka A., *Instytucja upadłości a odpowiedzialność menedżerów – badanie polskiej praktyki sądowej na tle rozwiązań w krajach Unii Europejskiej*, w: *Procesy upadłościowe i naprawcze w Polsce na tle doświadczeń Unii Europejskiej*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
196. Morawska S., *Menedżer w obliczu niewypłacalności przedsiębiorstwa – sankcje za niezłożenie wniosku o ogłoszenie upadłości*, w: *Ograniczenie niestabilności otoczenia przedsiębiorstw*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
197. Morawska S., *Odpowiedzialność organów spółek*, w: *Efektywność procedur upadłościowych. Bankructwa przedsiębiorstw, katharsis i nowa szansa*, red. E. Mączyńska, S. Morawska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
198. Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
199. Mrówka R., *Ewolucja CSR w Nowej Gospodarce od działań pozornych i społecznej nieodpowiedzialności do CSR 2.0*, w: *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, Wydawnictwo Openlinks, Warszawa 2013.
200. Nartowski A., *Perspektywa samoregulacji rynku: umowa społeczna czy interwencja państwa?*, w: *Ład korporacyjny*, red. D. Dobija, J. Koładkiewicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
201. Newman L.F., *Some Philosophies of Management*, "Advanced Management" 1959, vol. 24, nr 2.
202. Nguyen R., *Odpowiedzialność kadry menedżerskiej w świetle sankcji administracyjnoprawnych i karnych w wybranych obszarach działalności*, praca magisterska pod kier. P. Masiukiewicza, Instytut Zarządzania Wartością SGH, Warszawa 2015.
203. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
204. Nogal P., *Racjonalność ekonomiczna w kontekście teorii użyteczności*, www.ue.katowice.pl/15_P.Nogal_Racjonalność_ekonomiczna (18.02.2015).
205. Ockham W., *O czasie*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2007.
206. Olkiewicz A.M., *Ograniczanie niepewności i ryzyka w działalności handlowej firmy*, Poltext, Warszawa 2005.

207. Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010.
208. Ornarowicz U., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu – aspekt teoretyczno-metodologiczny*, w: *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, Wydawnictwo Openlinks, Warszawa 2013.
209. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 115.
210. Panaccio C., *Ockham*, w: *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, red. E. Craig, London – New York 1998.
211. Pasternak-Malicka M., *Nieetyczne postawy podatników jako zagrożenie bezpieczeństwa finansowego państwa*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego” 2015, nr 3/4/2015, Oficyna Wydawnicza SGH.
212. Peeling N., *Błyskotliwy menedżer. Co dobry menedżer wie, robi i mówi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
213. Piątek Z., *Etyka środowiskowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1998.
214. Poniatowska-Jaksch M., *Nowe myślenie strategiczne a internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, w: *Wymogi globalnej konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. R. Sobiecki, J. W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
215. Przychodzeń J., Przychodzeń W., *Zrównoważone przedsiębiorstwo a kreowanie wartości dla akcjonariuszy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 1.
216. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków 1978.
217. Rakowska E., *Elastyczność przedsiębiorstwa w ekspansji międzynarodowej*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
218. Rasiel E. M., Friga P.N., *Umysł McKinsey*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2004.
219. Rittel H.W.J., Webber M.M., *Dylematy ogólnej teorii planowania*, „Zarządzanie Publiczne” 2014, nr 1 (27).
220. Rodrigues C.A., *Fayol's 14 principles of management then and now: A framework for managing today's organizations effectively*, “Management Decision” 2001, vol. 39, no. 10.
221. Rogers J., Whittleworth K., Gilbert A., *Menedżer jako coach*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2015.
222. Rogowski W., Borkowski K., *Weryfikacja przydatności znanych modeli wczesnego ostrzegania o zagrożeniu upadłością przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Instytucjonalna infrastruktura upadłości przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczne*, red. E. Mączyńska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.

223. Rogowski W., Lipski M., *Wybrane aspekty struktury kapitału przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Struktura kapitału w przedsiębiorstwie w warunkach ekspansji, kryzysu i zjawisk upadłościowych*, red. J. Grzywacz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
224. Rok B., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.
225. Romanowska M., *Podjęmowanie decyzji w organizacji*, w: *Podstawy zarządzania*, red. M. Strużycki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
226. *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, red. J. Gardawski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013.
227. Santoro M.A., Strauss R.J. *Too Big and Too Interconnected to Fail: Historical and Ethical Analysis of Sustainability Risk to The US Financial System*, "International Journal of Sustainable Economy" 2012, no. 4.
228. *Sąd Najwyższy o niezachowaniu terminu na złożenie wniosku o upadłość*, Wierzbicki, Adwokaci i Radcowie Prawni, październik 2014, http://warp.com.pl/wpcontent/uploads/newsletter/Niezachowanie_terminu_na_zlozenie_wniosku_o_upadlosc_listopad_2014.pdf (15.11.2015).
229. Schneider F., Raczkowski K., Mróz B., *Shadow Economy and Tax Evasion in the EU*, "Journal of Money Laundering Control" 2015, vol. 18, no. 1.
230. Sherman H.D., Carey D., Brust R., *Nowe zadania komitetu audytu*, "Harvard Business Review", March 2010.
231. Simerson B.K., Venn M.L., *Menedżer jako lider*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
232. Simon H.A., *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York 1947.
233. Simon H.A., *Administrative Behavior*, wydanie II, New York 1959.
234. Simonian H.C., *Suisse in \$ 536m US Settlement Over Iran*, "Financial Times", December 16, 2009.
235. Skowron P., *Podatność współczesnych organizacji na ryzyko nadużyć*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 12/3/1/2013.
236. Słomka-Gołębiowska A., *Corporate governance – banki na straży efektywności przedsiębiorstw*, wydanie II, CeDeWu, Warszawa 2012.
237. Smith A. *Teoria uczuć moralnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1989.
238. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1954.
239. Smith V.L., *Constructivist and Ecological Rationality in Economics*, "American Economic Review" 2003, no 93.
240. Smith V.L., *Racjonalność w ekonomii*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

241. Sokołowska J., *Zasada podwójnego skutku w działalności gospodarczej*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.
242. Sorkin A.R., *Too Big To Fail*, Allen Lane, London 2009.
243. Sójka J., *Podmiotowy charakter odpowiedzialności*, „Prakseologia” 2002, nr 142.
244. Sprenger R.K., *Zasada autoodpowiedzialności. Drogi do motywacji*, MT Biznes, Warszawa 2010.
245. *State of The Global Workplace*, report, <http://www.gallup.com> (26.10.2015).
246. Stiglitz J.E., *Freefall. Jazda bez trzymanki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
247. Stiglitz J.E., *Szalone lata dziewięćdziesiąte*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
248. Stoner J.A., Freeman E.R., Gilbert D.R. jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1995/2001.
249. Stor M., Kupczyk T., *Differences in Competency Management – Comparative Analysis between Polish, Spanish, and Austrian Business Practices*, “Journal of Intercultural Management” 2015, vol. 7, no. 2.
250. *Struktura kapitału w przedsiębiorstwie w warunkach ekspansji, kryzysu i zjawisk upadłościowych*, red. J. Grzywacz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
251. *Style przywództwa polskich menedżerów*, www.parp.gov.pl (26.10.2015).
252. Szambelańczyk J., *Gwarantowanie depozytów – korzyści versus potencjalne zagrożenia*, „Bezpieczny Bank” 2007, nr 34.
253. Szarek T., *Członek zarządu odpowiada wobec spółki także za przekroczenie granic ryzyka biznesowego*, „Spółka i Prawo”, 15 marca 2015 r., www.spolkaiprawo.pl/odpowiedzialny-zarzad/czlonек-zarzadu-odpowiada-wobec-spolki-takze-za-przekroczenie-granic-ryzyka-biznesowego/ (15.11.2015).
254. Szczupaczyński J., *Zarządzanie a etyka w opinii menedżerów średniego i wyższego szczebla*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 4.
255. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, cyt. za: P. Żukowski, *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, „Przedsiębiorczość _ Edukacja” 2009, nr 5.
256. Szymański W., *Niestabilność gospodarcza a szanse przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
257. Taft J. G. *Shłużebność. Utracone dziedzictwo Wall Street*, Kurhaus, Warszawa, 2014
258. Taleb N.N., Goldstein D.G., Spitznagel M.W., *Sześć błędów, jakie popełniają menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem*, “Harvard Business Review” 2010, lipiec–sierpień.

259. Taylor F.W., *Principles of Scientific Management*, Harper and brothers Co., New York – London 1911.
260. Torgler B., *Tax Compliance and Tax Morale. A Theoretical and Empirical Analysis*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham 2007.
261. Tran H. Q. *Organizational Ambidexterity in Small Firms: The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation*, “Journal of Business and Economic Policy” 2015, vol. 2, no. 4.
262. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
263. *Typologia kiepskich menedżerów*, ”Harvard Business Review” 2004, marzec.
264. Tyszka T., *Decyzje, perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.
265. Von Mises L., *Ludzkie działanie: traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2007.
266. von Neumann J., Morgenstern O., *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, wydanie IV, Princeton 2007.
267. Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer: umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001.
268. Walczak W., *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, „E-mentor” 2012, nr 2 (44), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/44/id/917> (17.12.2015).
269. Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A., *Determinanty zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 4/1/2010.
270. Ward M., *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
271. Waterman R., Peters T., Phillips J.R., *Structure is not Organization*, “Business Horizons” 1980, vol. 23, no. 3.
272. Watkins M.D., *Lider w nowej roli: między sukcesem a porażką*, ”Harvard Business Review”, maj 2010.
273. Wiczorek A., *Independent supervisory board members in Polish public banks*, w: *Corporate Governance in the Banking Sector*, red. P. Urbanek, Faculty of Economics and Sociology, University of Lodz, Łódź 2013.
274. Williamson O.E., *Economic organization: firms, markets and policy control*, Wheatsheaf Books, London 1986.
275. Wojtkowiak G., *Problemy przedsiębiorców w okresie rozpatrywania wniosku o ogłoszenie upadłości*, w: *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty ekonomiczne i prawne*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.

276. *Wprowadzenie do filozofii. Rozumieć filozofię i naukę*, red. P. Gondek, Instytut Edukacji Narodowej, Lublin 2000.
277. Young S.D., O'Byrne S.F., *EVA and Value-Based Management. A Practical Guide to implementation*, McGraw-Hill, New York 2001.
278. *Zarządzanie – teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
279. Zibrinowa L., *Rizikovost a jeho osobitosti u manažerov v bankovnictve*, “Theory of Management” 2012, no. 5.
280. Znamierowski C., *Oceny i normy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1957.
281. Żukowski P., *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5.

WYBRANE AKTY PRAWNE

1. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (DzU 1964, nr 16, poz. 93, z późn. zm.).
2. Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń (DzU 1971, nr 12, poz. 114).
3. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (DzU 1974, nr 24, poz. 141).
4. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (DzU 1974, nr 24, poz. 141).
5. Ustawa o niewypłacalności z 1986 r. (Insolvency Act 1986, Great Britain).
6. Ustawa z dn. 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (DzU 1982, nr 188, poz. 1848, z późn. zm.).
7. Companies Directors Disqualification Act 1986, Great Britain, <https://www.gov.uk/company-director-disqualification> (03.06.2015).
8. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (DzU 1992, nr 74/2011, poz. 397, tekst jedn. DzU 2000, nr 54, poz. 654, z późn. zm.).
9. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (tekst jedn. DzU 2000, nr 54, poz. 654, z późn. zm.).
10. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (DzU 1994, nr 121, poz. 591, z późn. zm.).
11. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (DzU 1997, nr 88, poz. 553).
12. Ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych (DzU 1997, nr 139, poz. 934).
13. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (DzU 1997, nr 137, poz. 926, z późn. zm.).
14. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (DzU 1997, nr 140, poz. 939).
15. Ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych (DzU 1998, nr 137, poz. 887, z późn. zm.).

16. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (DzU 2000, nr 94, poz. 1037).
17. Ustawa z dnia 26 października 2000 r. o giełdach towarowych (DzU 2000, nr 103, poz. 1099, z późn. zm.).
18. Ustawa z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających (tekst jedn. DzU 2014, poz. 109).
19. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 stycznia 2001 r. o sygn. V CKN 186/00.
20. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (DzU 2001, nr 106/01, poz. 1148, z późn. zm.).
21. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (DzU 2001, nr 106/01, poz. 1148, z późn. zm.).
22. Zarządzenie Prezesa Rady Ministrów nr 114 z dnia 11 października 2002 r. *Kodeks etyki Służby Cywilnej*, (Monitor Polski z 2002 r., nr 46, poz. 683).
23. Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (DzU 2003, nr 60, poz. 535, z późn. zm.).
24. Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze (DzU 2003, nr 60, poz. 535, z późn. zm.).
25. Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym (DzU 2003, nr 124, poz. 1154).
26. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (DzU 2004, nr 54, poz. 535, z późn. zm.).
27. Ustawa z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych (DzU 2004, nr 146, poz. 1546, z późn. zm.).
28. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (DzU 2004, nr 173, poz. 1807).
29. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/2004/WE z dnia 27 października 2004 r. w sprawie współpracy między organami krajowymi odpowiedzialnymi za egzekwowanie przepisów prawa konsumentów (DzU UE 2004, L 364).
30. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/2004/WE z dnia 27 października 2004 r. w sprawie współpracy między organami krajowymi odpowiedzialnymi za egzekwowanie przepisów prawa konsumentów (DzU UE 2004, L 364).
31. Dyrektywa o nieuczciwych praktykach handlowych z dnia 11 czerwca 2005 r. (DzU UE 2005, L 149).
32. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o nadzorze nad rynkiem kapitałowym (DzU 2005, nr 183, poz. 1537, z późn. zm.).

33. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (DzU 2005, nr 183, poz. 1538, z późn. zm.).
34. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu o spółkach (DzU 2005, nr 184, poz. 1539, z późn. zm.).
35. Companies Act 2006, Great Britain.
36. Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (DzU 2006, nr 157, poz. 1119, z późn. zm.).
37. Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, (DzU 2007, nr 50, poz. 3310, z późn. zm.)
38. Ustawa z dnia 17 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy (DzU 2007, nr 89, poz. 589).
39. Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym (DzU 2007, nr 171, poz. 1206, z późn. zm.)
40. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z 29 stycznia 2009 r. o sygn. VI ACA 1103/08.
41. Zalecenia KE z dnia 29 kwietnia 2009 r. uzupełniające zalecenia 2004/913/WE i 2005/162/WE w sprawie systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na rynku regulowanym, http://ec.europa.eu/internal_market/company/does/directors-remun/directorspay_290409_pl (15.01.2014).
42. Rekomendacja Z dot. zasad ładu wewnętrznego w bankach, projekt, KNF, Warszawa, listopad 2015, www.knf.gov.pl (05.12.2015).
43. Rozporządzenie Komisji (UE) nr 1031/2010 z dnia 12 listopada 2010 r. w sprawie harmonogramu, kwestii administracyjnych oraz pozostałych aspektów sprzedaży na aukcji uprawnień do emisji gazów cieplarnianych na mocy dyrektywy 2003/87/WE Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającej system handlu przydziałami emisji gazów cieplarnianych we Wspólnocie (DzU UE 2010, L 302, z późn. zm.).
44. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/76/UE z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie zmiany dyrektyw 2006/48/WE oraz 2006/49/WE w zakresie wymogów kapitałowych dotyczących portfela handlowego i resekurytyzacji oraz przeglądu nadzorczego polityki wynagrodzeń (DzU UE 2010, L 329).
45. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/76/UE z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie zmiany dyrektyw 2006/48/WE oraz 2006/49/WE w zakresie wymogów kapitałowych dotyczących portfela handlowego i resekurytyzacji oraz przeglądu nadzorczego polityki wynagrodzeń (DzU UE 2010, L 329).
46. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 2 grudnia 2010 r. o sygn. II UK 146/10.

47. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 9 grudnia 2010 r. o sygn. III CSK 46/10.
48. Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych (DzU 2011, nr 199, poz. 1175).
49. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Łodzi z dnia 27 stycznia 2012 r. o sygn. IACA 462/11
50. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Łodzi z dnia 27 stycznia 2012 r. o sygn. IACA 462/11.
51. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 236/2012 z dnia 14 marca 2012 r. w sprawie krótkiej sprzedaży i wybranych aspektów dotyczących swapów ryzyka kredytowego 236/2012 (DzU UE 2012, L 86/1).
52. Ustawa z dnia 28 czerwca 2012 r. o spłacie niektórych niezaspokojonych należności przedsiębiorców, wynikających z realizacji udzielonych zamówień publicznych (DzU 2012, poz. 891).
53. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 648/2012 z dnia 4 lipca 2012 r. w sprawie instrumentów pochodnych będących przedmiotem obrotu poza rynkiem regulowanym, kontrahentów centralnych i repozytoriów transakcji (DzU UE 2012, L 201, z późn. zm.).
54. Wytyczne Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego (EBA), *Guidelines on the Assessment of the Suitability of Members of the Management Body and Key Functions Holders*, Brussels, 22 listopada 2012 r.
55. Zarządzenie nr 3 Ministra Skarbu Państwa z dnia 28 stycznia 2013 r. w sprawie zasad nadzoru właścicielskiego nad Spółkami Skarbu Państwa.
56. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 5 czerwca 2014 r. o sygn. I UK 437/13
57. Wytyczne KNF w sprawie *Zasad ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych* z 22 lipca 2014 r.
58. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 lipca 2014 r. o sygn. II CSK 627/13.
59. Ustawa z dnia 15 stycznia 2015 r. o obligacjach (DzU 2015, poz. 238, z późn. zm.).
60. Ustawa z dnia 9 kwietnia 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (DzU 2015, poz. 978).
61. Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (DzU 2015, poz. 978, z późn. zm.).
62. Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających oraz niektórych innych ustaw (DzU 2015, poz. 1166).
63. Wytyczne Basel Committee on Banking Supervision, *Corporate governance principles for banks*, Basel, July 2015.
64. Wytyczne The Organization for Economic Co-operation and Development, *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, September 2015.

INNE ŹRÓDŁA

1. Badania Politechniki Częstochowskiej i Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, „Puls Biznesu”, 14 lipca 2015 r., dodatek specjalny.
2. Badanie TNS Polska, w: *Raport BIG czerwiec 2013 – Wskaźnik bezpieczeństwa działalności gospodarczej*, http://www.big.pl/download/raporty/raport_big_czerwiec_2013.pdf (10.01.2014).
3. Banasiński C., *Ochrona konkurencji i konsumentów w Polsce i Unii Europejskiej*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2005.
4. Błuszkowski Ł. *Postawy menedżerów wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, praca doktorska pod kier. S. Kasiewicza, masz., KNoP SGH, Warszawa 2013.
5. Borowski J., Czerniak A., Kapuściński M., *Rosną zatory płatnicze, ucierpią zatrudnienie i inwestycje*, www.obserwatorfinansowy.pl (15.10.2013).
6. *Code of ethics for professional accountants*, American Institute of Certified Public Accountants, <http://www.aicpa.org/Research/Standards/CodeofConduct/Pages/sec50.aspx> (15.06.2015).
7. Czapiński J., *Polski menedżer w świetle badań*, „Rzeczpospolita” 1994, nr 11.
8. *Czas na redefinicję*, „Puls Biznesu”, 14 lipca 2015 r., dodatek specjalny „Biznes Odpowiedzialny Społecznie”.
9. *Czy i w jaki sposób trzeba zmienić polski system bankowy? Wyniki badania eksperckiego*, ProPublicum, Instytut Badawczy, ZBP, maszynopis powielany, Warszawa 2015.
10. *Definicja sukcesu*, badanie, www.accenture.com (15.09.2015).
11. *Deklaracja polskiego biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju*, Ministerstwo Gospodarki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Deloitte, www.mg.gov.pl (01.11.2015).
12. European Payment Index 2014, raport Intrum Justitia, masz. pow. PARP, Warszawa 2014.
13. *Firms systems reporting*, <http://www.fca.org.uk/firms/systems/reporting/register/search/> (15.05.2015).
14. *Future Work Skills*, University of Phoenix Research Institute, www.youngpro.pl (15.05.2015).
15. *Global Business Failures Report*, Dun & Bradster, September 2011.
16. *Global Compact*, <http://ungc.org.pl/> (13.10.2015).
17. *Global Survey on transforming the Enterprise through Finance*, Deloitte, 2010.
18. *Hofstede Centre*, <http://geert-hofstede.com/countries.html?culture1=23&culture2=12> (15.06.2015).

19. Informacja o realizacji zadań Inspekcji Ochrony Środowiska w roku 2011, 2012, 2013 i 2014, masz. pow.
20. ISO 26000 – Guidance on social responsibility, Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności, <http://www.pkn.pl/iso-26000> (29.10.2015).
21. *Komisja Nadzoru Finansowego. Pięć lat działalności*, KNF, Warszawa 2012, www.knf.gov.pl (10.12.2013).
22. *Krajowa Konferencja Compliance*, http://www.pfcg.org.pl/article/14080_Krajowa_Konferencja_Compliance.htm (15.10.2013).
23. Krześniak-Sajewicz M., *Banki odbiją sobie niskie stopy podwyżkami opłat*, „Rzeczpospolita”, 16 kwietnia 2015 r.
24. Leonhardt D., *Is Your Religion Your Financial Destiny?*, www.nytimes.com/2011/is-your-religion-your-financial-destiny.html (10.12.2013).
25. McGrane V., Lucchetti A., *U.S. Wants More Pay Deferred*, “The Wall Street Journal”, February 7, 2011.
26. *Monitoring kondycji sektora dużych przedsiębiorstw 2009*, PKPP Lewiatan, Deloitte, www.pkpplewiatan.pl/Badanie%20duzych%20firm_090402_final.pdf (15.09.2015).
27. *Niemcy też topią w para bankach*, <http://tvn24bis.pl/informacje,187/niemcy-tez-topia-w-parabankach,270494.html> (19.06.2014).
28. *O krok dalej: miejsce na uczciwość w biznesie – 12. światowe badanie nadużyć gospodarczych*, Ernst & Young, broszura, Warszawa 2012.
29. *O społecznej odpowiedzialności biznesu*, ww.parp.gov.pl (20.10.2015).
30. *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, PARP, Warszawa 2011.
31. Odpowiedź przewodniczącego Komisji Nadzoru Finansowego – z upoważnienia prezesa Rady Ministrów na interpelację nr 18839 w sprawie oceny kwalifikacji członków organu zarządzającego i osób pełniących najważniejsze funkcje, zgodnych z Europejskim Urzędem Nadzoru Bankowego, <http://bs.net.pl/opinie-na-temat/interpelacje-odpowiedniosc-czlonkow-zarzadow-i-rad-nadzorczych-w-bankach> (15.12.2015).
32. Pismo Dyrektora Izby Skarbowej w Bydgoszczy nr ITPB3/423-648/10/MK z 25 lutego 2011 r.
33. Pismo okólne KNF nr DLB/DLB-WL1/703/2/1/2013 z 17 kwietnia 2013 r. do banków.
34. Polska Norma PN-ISO 26000:2012 – Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, z 5 listopada 2012 r.
35. *Potrzebna wolna gospodarka z odpowiedzialnością za błędy, rozmowa z Larssem Voglem*, „Biuletyn PTE” 2013, nr 3.

36. *Principles for managing ethics in the public service*, OECD recommendation, "PUMA Policy Brief" 1998, no. 4.
37. *Proxy Statements of Banks*, www.wynagrodzenia.pl (07.03.2009).
38. *Rocznik Statystyczny 2010, 2011, 2012*, GUS.
39. Romanowski M., *Kto ma decydować o interesie spółki: menedżer czy prokurator*, „Rzeczpospolita”, 16 czerwca 2011 r.
40. Schaefer-Munoz S., *EU Holds Hard Line on Banker Bonuses*, "The Wall Street Journal", December 13, 2010.
41. Schaefer-Munoz S., MacDonald A., *Banks' Bonuses Hit by 50% Levy in UK Budget*, "The Wall Street Journal", December 10, 2009.
42. Słomski D., *Podatek od odpraw w spółkach Skarbu Państwa*, www.money.pl/gielda/wiadomosci/artypodatek-od-odpraw-w-spolkach..... (01.12.2015).
43. *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, www.mg.gov.pl (19.09.2015).
44. Sprawozdania z działalności KNF z lat 2010–2014.
45. Sprawozdania z działalności UOKiK z lat 2010–2014.
46. Sprawozdania z działalności KNF za lata 2010–2014.
47. *State of The Global Workplace*, report, www.gallup.com
48. *Światowe badanie nadużyć gospodarczych 2014. Starania na rzecz etycznego wzrostu*, www.ey.com/PL/pl/Services/Assurance/Fraud-(nvestigation-Despute/Services (24.05.2015).
49. The 2015 Deloitte Millennial Survey, www.delloite.com (15.11.2015).
50. *Ubezpieczenie członków zarządu spółek kapitałowych*, insur.com.pl/wp-.../Ubezpieczenie-czlonkowzaraduspolekkapitalowych.pdf (02.04.2015).
51. *Ubezpieczenie utraty zysku dla klienta korporacyjnego*, www.pzu.pl/produkty/ubezpieczenie-utraty-zysku-dla-klienta-korporacyjnego (10.04.2015).
52. Uchwała nr 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku.
53. *What we do insolvency disqualification*, <http://www.detini.gov.uk/index/what-we-do/deti-insolvency-index/insolvency-disqualification.htm> (03.06.2015).
54. Wojtkowski R. *Nie ma odpowiedzialności menedżerów*, www.forbes.pl/nie-ma-odpowiedzialnosc-menedzerow-sa... (27.10.2013).
55. *Założenia dobrych praktyk w zakresie wynagradzania kierownictwa spółek o znaczeniu strategicznym*, European Financial Congress, Sopot 2013.

56. Zapadka P., *Zarządzanie ryzykiem prawnym w bankach*, „Gazeta Prawna”, 19 kwietnia 2007 r.
57. *Zarządzanie przez wartości (MBV). Raport z badań*, red. A. Herman i T. Oleksyn, KNoP SGH, masz. pow., Warszawa 2014.
58. *Zasady Dobrej Praktyki Bankowej*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2011, www.zbp.pl (15.02.2014).
59. *Zwolnienie członka zarządu od odpowiedzialności*, „Rzeczpospolita”, 17 kwietnia 2015 r., <http://www4.rp.pl/artykul/1194203-Zwolnienie-czlonka-zarządu-od-odpowiedzialności.html> (15.11.2015).

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Proces decyzyjny jako cykl prakseologiczny	15
Rysunek 2. Typy odpowiedzialności top-menedżerów	22
Rysunek 3. Model 7S	34
Rysunek 4. Wiązki celów firmy	38
Rysunek 5. Biznes w społeczeństwie i środowisku naturalnym	103
Rysunek 6. Specyficzne czynniki oddziałujące na zachowania menedżerów	110
Rysunek 7. Mechanizm hazardu moralnego top-menedżerów w instytucjach finansowych przed kryzysem <i>subprime</i>	122
Rysunek 8. Czynniki kształtujące wynagrodzenia kadry kierowniczej	274

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Czy w przedsiębiorstwie są działy lub stanowiska, dla których zdobywanie informacji stanowi jeden z głównych obowiązków?	132
Wykres 2. Czy przedsiębiorstwo korzysta na zasadach komercyjnych z usług banków danych, firm konsultingowych i/lub innych instytucji pomagających w zdobywaniu informacji?	133
Wykres 3. Jakość źródeł komercyjnych i niekomercyjnych: które źródła są przygotowywane przez bardziej kompletnych specjalistów?	133
Wykres 4. Jakość obsługi: które źródła oferują obsługę i serwis na wyższym poziomie?	134
Wykres 5. Czy przedsiębiorstwo ponosi opłaty za dostęp do informacji?	134
Wykres 6. Kto zarządza procesem przepływu i wykorzystania informacji?	136
Wykres 7. Czynniki kulturowe Polski i Japonii	137
Wykres 8. Sukces w biznesie wg. miary osiągniętych dochodów w porównaniu z wyznawaną religią	139

Wykres 9.	Liczba prowadzonych przez Sądy upadłościowe spraw o zakaz prowadzenia działalności gospodarczej	225
Wykres 10.	Zakaz prowadzenia działalności gospodarczej w latach 2012–2015	225
Wykres 11.	Liczba postępowań KNF w sprawie naruszeń z uwzględnieniem podstawy ustawowej	228
Wykres 12.	Liczba i wysokość kar nałożonych przez KNF według lat	228
Wykres 13.	Kary nakładane na członków zarządów w kolejnych latach z podziałem na typ naruszenia będącego podstawą odpowiedzialności	229
Wykres 14.	Wysokość kar nakładanych przez KNF na członków zarządu według lat (w tys. zł)	229
Wykres 15.	Liczba prawomocnych wyroków na osoby zarządzające z podziałem na rodzaj przestępstwa według lat	230
Wykres 16.	Kary nakładane przez Prezesa UOKiK z wyszczególnieniem kar za naruszenie zakazu porozumień antykonkurencyjnych	232
Wykres 17.	Liczba ujawnionych przez PIP wykroczeń przeciwko prawom pracownika w latach 2010–2014	234
Wykres 18.	Liczba i wysokość grzywnien nałożonych w poszczególnych latach	234
Wykres 19.	Konsekwencje zatorów płatniczych – utrata przychodu (% respondentów wskazujących na ten czynnik w przedziale od średnio do bardzo znaczącego)	242
Wykres 20.	Waga problemu nieterminowych płatności w Polsce (badanie z 2013 roku)	243
Wykres 21.	Terminowość regulowania należności	243

SPIS TABEL

Tabela 1.	Przestrzeń decyzyjna menedżera	19
Tabela 2.	Przeгляд funkcji menedżerskich	28
Tabela 3.	Syntetyczny przegląd założeń teorii agencji	30
Tabela 4.	Koncepcja ról menedżerów wg H. Mintzberga	35
Tabela 5.	Obszary społecznej odpowiedzialności biznesu	45
Tabela 6.	Dominujące w polskich MSP rodzaje dobrych praktyk zrównoważonego biznesu	46
Tabela 7.	Różnice pomiędzy zrównoważonym biznesem a PR-em	47
Tabela 8.	Poglądy menedżerów na temat koncepcji CSR (w %)	48
Tabela 9.	Szanse kreowania wartości przedsiębiorstw na podstawie zintegrowanej strategii CSR w ocenie menedżerów (w %)	49
Tabela 10.	Wybrane narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)	51
Tabela 11.	Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec CSR	52
Tabela 12.	Charakterystyka stanowiska menedżera ds. społecznej odpowiedzialności biznesu	55

Tabela 13.	Zasady <i>Global Compact</i>	58
Tabela 14.	Cztery style podejmowania decyzji	74
Tabela 15.	Typologia menedżerów wg J.S. Ninomiya	76
Tabela 16.	Okno Johari	77
Tabela 17.	Sygnaly ostrzegawcze, tzw. „czerwone chorągiewki” w procesie zarządzania firmą przez menedżerów	81
Tabela 18.	Elementy składowe modelu STARS	82
Tabela 19.	Porównanie ogólnych oczekiwań w stosunku do menedżerów najwyższego i średniego szczebla	96
Tabela 20.	Analiza porównawcza tradycyjnego menedżera i menedżera coacha	99
Tabela 21.	Błędy i skłonności poznawcze a behawioralne czynniki decyzyjne	114
Tabela 22.	Stany osobowościowe w zarządzaniu organizacją	115
Tabela 23.	Cechy osobowości menedżera w sytuacji kryzysowej	116
Tabela 24.	Determinanty zachowań menedżerów w kryzysie	116
Tabela 25.	Wynagrodzenia prezesów w największych korporacjach USA w 2010 roku	124
Tabela 26.	Trychotomia władzy i jej skutki w świetle badania sondażowego	127
Tabela 27.	Świadomość podstaw funkcjonowania firmy	129
Tabela 28.	Banki z międzynarodowym zarządem w Polsce a ich index ROE w 2014 roku	141
Tabela 29.	Współczynniki adekwatności kapitałowej a skłonność do ryzyka wg kraju pochodzenia kapitału	142
Tabela 30.	Rodzaje nadużyć gospodarczych w 2011 roku (w %)	143
Tabela 31.	Skala występowania korupcji w globalnej gospodarce w 2012 roku	144
Tabela 32.	Wzrost przyzwolenia na wręczanie łapówek lub fałszowanie sprawozdań finansowych	145
Tabela 33.	Skłonności do zafałszowywania wyników finansowych a szczebel organizacyjny	146
Tabela 34.	Opinia menedżerów MSP na temat przekraczania prawa w 2011 roku	147
Tabela 35.	Postępowania sądowe w sprawach podatkowych	147
Tabela 36.	Problem korupcji w Polsce w 2014 roku – badanie sondażowe	148
Tabela 37.	Skłonność menedżerów MSP do pożyczania funduszy w szarej strefie	148
Tabela 38.	Rodzaje postępowań według nowego prawa restrukturyzacyjnego	201
Tabela 39.	Konsekwencje prawne i finansowe dla zatrudnionych wśród wybranych instytucji menedżerów, którzy doprowadzili do wielkich bankructw i afer	207
Tabela 40.	Kary finansowe FCA w Wielkiej Brytanii w tys. GBP	214
Tabela 41.	Liczba ukaranych menedżerów i długość kar w kwietniu 2015 roku w Wielkiej Brytanii	218

Tabela 42.	Wyroki w sprawach karnych przeciw właścicielom i menedżerom wybranych piramid finansowych	219
Tabela 43.	Jakie wg Pani/Pana wiedzy konsekwencje grożą osobie, która nie spełniła obowiązku złożenia wniosku do sądu upadłościowego w terminie? (badanie menedżerów)	220
Tabela 44.	Główne funkcje zakazu prowadzenia działalności gospodarczej	221
Tabela 45.	Typy sankcji KNF dla menedżerów instytucji finansowych	226
Tabela 46.	Kary za naruszenia regulacji rynku kapitałowego	227
Tabela 47.	Liczba prawomocnie skazanych za przestępstwa przeciwko prawom pracownika	235
Tabela 48.	Mandaty za nieprzestrzeganie regulacji ochrony środowiska	236
Tabela 49.	Rangi poszczególnych grup wartości w zależności od typu organizacji w % odpowiedzi	239
Tabela 50.	Postrzeganie wartości etycznych i kulturowych	239
Tabela 51.	Wpływ wartości na zarządzanie w opiniach respondentów (w % odpowiedzi)	240
Tabela 52.	Przyczyny opóźnień w płatnościach w Polsce w świetle badań (w %)	242
Tabela 53.	Jak ocenia Pan/i próby ucieczki przed podatkiem? Badanie podmiotów gospodarczych w latach 2013–2015	245
Tabela 54.	Wynagrodzenia CEO banków które zbankrutowały w USA i zostały przejęte (w tys. USD)	262
Tabela 55.	Kierunki zmian w bankowości w świetle badania przeprowadzonego w 2015 roku	263
Tabela 56.	Czynniki wpływające na wynagrodzenia zarządu banków giełdowych w Polsce w latach 2010–2014	265
Tabela 57.	Formy odpowiedzialności menedżerów	267
Tabela 58.	Ocena zasady <i>clawback</i>	267
Tabela 59.	Upowszechnienie zasady <i>clawback</i>	268
Tabela 60.	Ocena przepisów karnych	268
Tabela 61.	Ocena kar finansowych UOKiK	268
Tabela 62.	Ocena kar finansowych nakładanych przez PIP	269
Tabela 63.	Ocena kar finansowych KNF za nieprzestrzeganie regulacji dla prezesów/członków zarządów	269
Tabela 64.	Ocena kary zakazu pełnienia funkcji kierowniczej	270
Tabela 65.	Opinia na temat tego, jaki procent miesięcznego wynagrodzenia menedżera / członka zarządu powinien stanowić dodatek motywacyjny	270
Tabela 66.	Ocena przejrzystości ogólnych regulacji prawnych dotyczących odpowiedzialności menedżerów	271
Tabela 67.	Ocena dostosowania ogólnych regulacji prawnych dotyczących odpowiedzialności menedżerów	271



ZWIĄZEK
BANKÓW
POLSKICH

25
LAT
1991-2016

Komisja Etyki Bankowej przy Związku Banków Polskich

została powołana Uchwałą nr 13 X Walnego Zgromadzenia Związku Banków Polskich z dnia 8 kwietnia 1999 r. do promowania standardów etycznych, jak również do oceny przestrzegania przez banki zasad określonych w *Kodeksie Etyki Bankowej*. Komisja realizuje swoje cele poprzez:

projektowanie i aktualizację najwyższych standardów etycznych w relacjach banków i ich pracowników z Klientami oraz innymi grupami interesariuszy,

promowanie i wyjaśnianie zasad etyki w środowisku bankowym,

ocenę przestrzegania zasad „Kodeksu Etyki Bankowej”.

Komisja Etyki Bankowej w początkach swojej działalności stanowiła wsparcie dla kształtującego się w Polsce systemu bankowego. Działania Komisji przyczyniły się do uregulowania systemu funkcjonowania sektora bankowego w Polsce.

Komisja Etyki Bankowej stanowi obecnie forum, gdzie przedstawiciele sektora bankowego mogą dyskutować nad wyzwaniem stawianymi przed sektorem oraz nad kształtem zasad zawartych w *Kodeksie*.

W skład Komisji wchodzi od 20 do 45 przedstawicieli sektora bankowego, świata nauki oraz emerytowanych pracowników sektora bankowego. Kandydatów na członków Komisji Zgłaszają Banki – Członkowie ZBP oraz Zarząd ZBP. Kadencja Komisji trwa 3 lata.

Komisja swoje cele realizuje przez cyklicznie zwoływane posiedzenia, na których omawiane są zagadnienia związane z etyką. Ponadto członkowie Komisji tworzą Zespoły robocze, w których pracują nad szczegółowo wyznaczonymi celami, jak np. przygotowanie *Rekomendacji KEB dla sektora bankowego w zakresie obsługi seniorów*, monitoring wdrażania Kodeksu Etyki Bankowej, analiza przyczyn skarg klientów sektora bankowego.

Komisja swoje cele realizuje również przez organizację Konkursu *Etyka w Finansach – Nagroda Robina Cosgrove*. Ideą konkursu *Etyka w finansach – Nagroda Robina Cosgrove* jest zachęcenie do refleksji nad kwestią etyki w finansach profesjonalistów, polityków oraz środowiska akademickiego jest to próba zachęcenia młodych ludzi do refleksji nad tym, co sprzyja zachowaniom etycznym, a co je niweczy, co należałoby poprawić, wprowadzić czy też wyeliminować, by promować zachowania etyczne, jak i odbudować zaufanie klientów do banków. I edycja Konkursu została zorganizowana w 2012 r. Obecnie realizowana jest IV edycja Konkursu.

