

Spis treści

Wprowadzenie (Stanisław Rudolf)	9
CZĘŚĆ I. MODELE I FUNKCJE NADZORU WŁAŚCIELSKIEGO	17
1. Rola i miejsce rad nadzorczych w spółkach kapitałowych (Ber Haus)	18
1.1. Miejsce rady nadzorczej	18
1.2. Wybór członków rad nadzorczych	19
1.3. Funkcje rady nadzorczej	21
1.4. Rada nadzorcza a związki pracownicze spółki	25
1.5. Częstotliwość posiedzeń rad nadzorczych	25
1.6. Relacje rad nadzorczych w układzie holdingowym	26
2. Modele naczelnego kierownictwa w spółkach kapitałowych (Józef Machaczka., Krzysztof Misiółek)	28
2.1. Monistyczny model naczelnego kierownictwa w spółkach kapitałowych	29
2.2. Dualistyczny model naczelnego kierownictwa w spółkach kapitałowych	30
2.3. Czynniki efektywnego modelu naczelnego kierownictwa	32
2.4. Tendencje rozwojowe modeli naczelnego kierownictwa	36
3. Funkcje i metody nadzoru właścicielskiego w spółkach (Adam Peszko)	38
3.1. Istota i zakres nadzoru właścicielskiego	38
3.2. Statut Europejskiej Spółki Akcyjnej	39
3.3. Nadzór właścicielski w świetle współczesnego paradygmatu naukowego zarządzania	40
CZĘŚĆ II. NADZÓR WŁAŚCIELSKI W SPÓŁKACH Z UDZIAŁEM SKARBU PAŃSTWA	49
4. Zakres nadzoru właścicielskiego w spółkach Skarbu Państwa (Tomasz Stankiewicz)	50
5. Współdziałanie rad nadzorczych z zarządem i walnym zgromadzeniem w spółkach akcyjnych Skarbu Państwa (Jerzy Lech Czarnota)	61
5.1. Regulacje kodeksu handlowego dotyczące relacji między organami naczelnego kierownictwa w spółkach	61
5.2. Relacje między organami naczelnego kierownictwa w badanych spółkach	63
6. Widziane z trzech stron — opinie członków rad nadzorczych (Andrzej Majer)	67
6.1. Oceny sytuacji spółek w wyniku przekształceń własnościowych	69
6.2. Organa dominujące w spółkach	72
6.3. Pozycja i ocena roli przedstawicieli Skarbu Państwa w radach nadzorczych	73
6.4. Czy nadzór Skarbu Państwa w spółkach można uznać za efektywny?	75

7. Corporate Governance w ramach Narodowych Funduszy Inwestycyjnych (Krzysztof Karczmareczuk)	77
7.1. Wprowadzenie	77
7.2. Krótka historia Narodowych Funduszy Inwestycyjnych	79
7.3. Czym jest program NFI	81
7.4. Zarządzanie współzależnościami w ramach NFI	82
7.5. Trójkąt bermudzki	85
8. Wstępne wyniki badań sondażowych funkcjonowania nadzoru właścicielskiego w ramach programu NFI (Jerzy Wąchol)	89
9. Miejsce i rola nadzoru właścicielskiego w odniesieniu do spółek Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa (Wojciech Ziętara)	95
9.1. Wprowadzenie	95
9.2. Przesłanki przekształceń własnościowych w rolnictwie	96
9.3. Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa i jej zadania jako reprezentanta Skarbu Państwa	98
9.4. Kierunki i zasady restrukturyzacji mienia państwowego w rolnictwie	100
9.5. Aktualny stan przekształceń własnościowych	102
9.6. Formy sprawowania nadzoru właścicielskiego przez AWRSP	105
10. Nadzór właścicielski a rady nadzorcze w przedsiębiorstwie państwowym (Tadeusz Kulesza)	109
10.1. Zasady ogólne	110
10.2. Ustanawianie i powoływanie rady	111
10.3. Kwalifikacje i wynagrodzenia	112
10.4. Zasady działania	112
10.5. Umowa o zarządzanie	114
CZĘŚĆ III. EFEKTYWNOŚĆ NADZORU WŁAŚCICIELSKIEGO	117
11. Struktura własności a efektywność nadzoru właścicielskiego (Krzysztof Postrach)	118
11.1. Oddzielenie własności od zarządzania	118
11.2. Elementy systemu nadzoru spółek akcyjnych	120
11.3. Rady spółek	123
11.4. Efektywność nadzoru	124
11.5. Znaczenie struktury własności w procesie nadzoru	126
11.6. Potencjalni inwestorzy dominujący	129
12. Nadzór właścicielski a systemy motywowania zarządów spółek (Piotr Urbanek)	134
12.1. Wprowadzenie	134
12.2. Teoria agencji	135
12.3. Czynniki determinujące wysokość wynagrodzeń czołowych menedżerów	138
12.4. Analiza empiryczna	143
13. Problemy wynagradzania zarządów spółek kapitałowych w systemie nadzoru właścicielskiego (Tadeusz Janusz, Daniel Stos)	149
13.1. Uwagi ogólne	149
13.2. Cele spółek kapitałowych	149
13.3. Współzależność celów przedsiębiorstwa spółki i podmiotów działających w jej otoczeniu	151
13.4. Funkcje zarządu spółki a funkcje kierownicze prowadzenia przedsiębiorstwa	153
13.5. Produktywność aktywów	154
13.6. Zarys modelu wynagradzania zarządu w celu integracji celów akcjonariuszy, spółki i przedsiębiorstwa spółki	155
13.7. Podsumowanie	158

14. Nadzór właścicielski nad przedsiębiorstwami objętymi bankowym postępowaniem ugodowym (<i>Jan Lichtarski, Hentyk Jagod</i>)	160
CZĘŚĆ IV. ASPEKTY SPOŁECZNE NADZORU WŁAŚCICIELSKIEGO	165
15. Kierownictwo spółek wobec problemu społecznej odpowiedzialności biznesu (<i>Bożena Klimczak</i>)	166
15.1. Wprowadzenie	166
15.2. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu	167
15.3. Kontrowersje wokół koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	170
15.4. Zakończenie	173
16. Przedstawicielstwo pracownicze w radach nadzorczych spółek (<i>Stanisław Rudolf</i>)	175
16.1. Wprowadzenie	175
16.2. Reprezentacja załogi w zachodnich radach nadzorczych	176
16.3. Rodzaje reprezentacji pracowniczej w polskich radach nadzorczych	178
16.4. Przedstawicielstwo pracownicze w świetle badań empirycznych	182
16.5. Podsumowanie	189
17. Rola rad nadzorczych w partycypacyjnym zarządzaniu (<i>Tadeusz Mendel</i>)	191
18. Własność i zarządzanie w spółkach pracowniczych (<i>Maria Jarosz., Juliusz Gardawski</i>)	196
18.1. Założenia i metody badań	197
18.2. Efektywność ekonomiczna i społeczne aspekty zarządzania w spółkach pracowniczych	198
18.3. Uwarstwienie własnościowe	201
18.4. Przepływy udziałów	204
18.5. Władza w spółkach	205
18.6. Społeczna geneza elit kierujących spółkami pracowniczymi	207
18.7. Zakończenie	209
19. Specyfika nadzoru właścicielskiego w spółkach pracowniczych (<i>Andrzej Ogrodowczyk</i>)	210
19.1. Wstęp	210
19.2. Skład rady	211
19.3. Przygotowanie merytoryczne członków rady	211
19.4. Problematyka, jaką zajmują się rady nadzorcze w badanych spółkach	212
19.5. Wypracowywanie strategii przedsiębiorstwa	213
19.6. Stosunki rada nadzorcza — zarząd	213
19.7. Organizacja prac rady	214
19.8. Rada nadzorcza a rada pracownicza	214
19.9. Podsumowanie	215
CZĘŚĆ V. NADZÓR WŁAŚCICIELSKI — DOŚWIADCZENIA ZAGRANICZNE	217
20. System nadzoru właścicielskiego w polskim i niemieckim prawie handlowym (<i>Marcin Czarnota</i>)	218
21. Niemiecki system nadzoru właścicielskiego (<i>Stanisław Rudolf</i>)	227
21.1. Uwarunkowania i istota	227
21.2. Rada nadzorcza	228
21.3. Udział przedstawicieli załogi w radach nadzorczych	230
21.4. Zarząd	232
21.5. Podsumowanie	232
22. Nadzór właścicielski w Wielkiej Brytanii i USA (<i>Stanisław Rudolf</i>)	234
22.1. Struktura rady	235
22.2. Zadania rady dyrektorów	236
22.3. Komisje rady	237

22.4. Przedstawicielstwo pracownicze w radzie	237
22.5. Pozycja rady	239
23. Próby reformowania brytyjskiego systemu nadzoru właścicielskiego (Nigel Adams)	241
23.1. Wprowadzenie	241
23.2. Kodeks Cadbury'ego	241
23.3. Kodeks Greenbury'ego	242
23.4. Komisja Hampela	243
23.5. Ocena realizowanych zmian	245
24. System nadzoru właścicielskiego w Korei Południowej (Sukho Sonu)	247
24.1. Wprowadzenie	247
24.2. Krótka historia systemu nadzoru właścicielskiego w Korei	248
24.3. Racjonalność ekonomiczna systemu nadzoru właścicielskiego typu <i>czebol</i>	252
24.4. Problemy transferu zasobów w systemie <i>czebol</i>	254
24.5. Środki służące rozwiązywaniu konfliktów	255
24.6. Uwagi końcowe	257