

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**310**

# **Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się**



Redaktorzy naukowi

**Barbara Olszewska**

**Maciej Czarnecki**

**Estera Piwoni-Krzeszowska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-307-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

---

<b>Barbara Olszewska:</b> Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
<b>Maciej Czarnecki:</b> Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
<b>Bogusław Hajdasz:</b> Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
<b>Tadeusz Kowalewski:</b> Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
<b>Adrianna Lewandowska:</b> Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
<b>Aleksandra Rudawska:</b> Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
<b>Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska:</b> Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
<b>Jan Skalik:</b> Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski:</b> Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
<b>Anna Starosta:</b> Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
<b>Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski:</b> Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

---

## Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

---

<b>Monika Chodorek:</b> Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
<b>Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer:</b> Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
<b>Barbara Józefowicz:</b> Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
<b>Magdalena Rajchelt:</b> Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
<b>Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska:</b> Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

---

## Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

---

<b>Katarzyna Bachnik:</b> Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
<b>Katarzyna Bigosińska:</b> Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
<b>Justyna Cyga:</b> Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o. ....	299
<b>Sylvia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
<b>Agnieszka Jędrusiak:</b> Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
<b>Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch:</b> E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
<b>Marta Kadlubek, Tomasz Lis:</b> Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa .....	349
<b>Stefan Lachiewicz:</b> Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
<b>Joanna Łuczak:</b> Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
<b>Tomasz Malkus:</b> Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych .....	377
<b>Małgorzata Matyja:</b> Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań .....	388
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji .....	397
<b>Joanna Olkowicz:</b> Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania .....	411
<b>Estera Piwoni-Krzyszowska:</b> Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
<b>Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański:</b> Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego .....	432
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
<b>Anna Walecka:</b> Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
<b>Kamil Zięba:</b> Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku .....	460
<b>Łukasz Żabski:</b> Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek .....	469

## Summaries

---

### Part I. System aspect of organizational learning

---

<b>Barbara Olszewska:</b> Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
<b>Maciej Czarnecki:</b> Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
<b>Bogusław Hajdasz:</b> The management of an enterprise's learning process in the network .....	55

<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Delegation of entitlements as a premise of a learning organization .....	64
<b>Tadeusz Kowalewski:</b> Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization .....	73
<b>Adrianna Lewandowska:</b> The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business .....	82
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Learning organization – aspect of resources .....	90
<b>Aleksandra Rudawska:</b> Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes .....	102
<b>Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska:</b> Role of ecological knowledge in proactive business development .....	112
<b>Jan Skalik:</b> Creativity in a learning enterprise .....	122
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski:</b> Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
<b>Anna Starosta:</b> Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage .....	150
<b>Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski:</b> The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

---

## Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

---

<b>Monika Chodorek:</b> Talent management in the company's learning process..	174
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective .....	192
<b>Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer:</b> The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
<b>Barbara Józefowicz:</b> Trust as a determinant of enterprises' organizational learning .....	212
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Determinants of managerial learning .....	223
<b>Magdalena Rajchelt:</b> Manager's roles in learning organization.....	232
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company .....	244
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization .....	251
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

<b>Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska:</b> The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation .....	273
---	-----

---

### Part III. Organizational learning in management practice

---

<b>Katarzyna Bachnik:</b> Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples .....	286
<b>Katarzyna Bigosińska:</b> Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer .....	298
<b>Justyna Cyga:</b> Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
<b>Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Organizational learning as an attribute of high-tech companies .....	320
<b>Agnieszka Jędrysiak:</b> Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company .....	328
<b>Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch:</b> E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
<b>Marta Kadlubek, Tomasz Lis:</b> Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service .....	348
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> The role of operational routines in the functioning of a company .....	356
<b>Stefan Lachiewicz:</b> Weak links in the process of technological entrepreneurship .....	365
<b>Joanna Łuczak:</b> Polish police as a learning organization .....	376
<b>Tomasz Malkus:</b> Learning process in cooperation with logistics service provider .....	387
<b>Małgorzata Matyja:</b> Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report .....	396
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning .....	410
<b>Joanna Olkowicz:</b> Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions .....	420
<b>Estera Piwoni-Krzyszowska:</b> The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
<b>Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski:</b> Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region .....	440
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

---

<b>Anna Walecka:</b> Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company) .....	459
<b>Kamil Zięba:</b> Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study .....	468
<b>Łukasz Żabski:</b> Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies .....	479



**Łukasz Żabski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ASYMETRIA INFORMACJI W NADZORZE WŁAŚCICIELSKIM NA PRZYKŁADZIE MINISTERSTWA SKARBU PAŃSTWA I PODLEGŁYCH SPÓLEK

---

**Streszczenie:** Podstawowym warunkiem skutecznego podejmowania wszelkiego rodzaju decyzji jest posiadanie pełnej informacji. W przeciwnym wypadku ma miejsce niedoinformowanie określane jako asymetria informacji. Wskutek tego relacje i powiązania istniejące w działalności podmiotów rynkowych zdominowane są przez jedną ze stron posiadającą przewagę konkurencyjną. Celem artykułu jest podkreślenie istoty asymetrii informacji występującej w relacjach między Ministerstwem Skarbu Państwa a reprezentantami w radach nadzorczych podległych spółek. W pracy posłużono się metodą krytyki i analizy piśmiennictwa z zakresu zarządzania wiedzą oraz sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa.

**Słowa kluczowe:** asymetria informacji, teoria agencji, nadzór właścicielski, Ministerstwo Skarbu Państwa.

### 1. Wstęp

Podstawowym warunkiem skutecznego podejmowania wszelkiego rodzaju decyzji jest posiadanie pełnej informacji. W przeciwnym wypadku ma miejsce niedoinformowanie określane jako asymetria informacji, w której podmiot doinformowany buduje silną przewagę nad podmiotem niedoinformowanym. W efekcie podmiot doinformowany podejmuje właściwe decyzje oraz przekazuje odpowiednio sformułowaną przez siebie informację podmiotom niedoinformowanym w celu wywołania u nich określonego zachowania.

Jako jeden z przykładów występowania asymetrii informacji można wskazać nadzór właścicielski. W ramach niego występuje przepływ informacji o funkcjonowaniu przedsiębiorstwem. Podmiotami posiadającymi pełny dostęp do informacji są zarząd oraz menedżerowie, z kolei podmiotami niedoinformowanymi są inwestorzy/akcjonariusze.

Celem niniejszego artykułu jest podkreślenie istoty asymetrii informacji występującej w relacjach między Ministerstwem Skarbu Państwa a reprezentantami

w radach nadzorczych podległych spółek. W pierwszej części pracy ukazano istotę informacji jako podstawę zarządzania wiedzą. Następnie zwrócono uwagę na zjawisko występowania asymetrii informacji między uczestnikami gry rynkowej w świetle teorii agencji. Zdefiniowano także pojęcie nadzoru właścicielskiego i zestawiono go z koncepcją *corporate governance*. W końcowej części przedstawiono znaczenie nadzoru właścicielskiego w spółkach z udziałem Skarbu Państwa oraz scharakteryzowano system obiegu informacji między resortem a reprezentantami w radach nadzorczych podległych podmiotów, ze szczególnym podkreśleniem występowania nierównego dostępu do informacji.

W realizacji celu pracy posłużono się metodą krytyki i analizy piśmiennictwa z zakresu zarządzania wiedzą w relacjach międzyorganizacyjnych oraz sprawowania nadzoru właścicielskiego w podmiotach z udziałem Skarbu Państwa.

## 2. Informacja jako element zarządzania wiedzą

Obecnie uważa się, że odpowiednie zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie może przyczynić się do osiągnięcia silnej przewagi konkurencyjnej. Wiedza traktowana jest jako pewnego rodzaju strategiczny zasób niematerialny, który umożliwia organizacji przetrwanie w warunkach nieciągłości i dalsze kierowanie [Koźmiński 2004, s. 94-96]. Może ona znajdować się w dokumentach, procedurach, normach, czy bazach danych przedsiębiorstwa. Jednak przede wszystkim ma ona charakter ukryty i znajduje się w umysłach ludzi [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska 2013, s. 33].

W literaturze przedmiotu znajduje się wiele definicji wiedzy, bowiem tworzone one są przez różne dyscypliny naukowe, badaczy i praktyków. Jednak powszechnie przyjęto, że wiedza to coś znacznie szerszego aniżeli dane czy informacje [Gierszewska 2011, s. 42].

Dane stanowią surowe, nieprzetworzone w drodze analizy, fakty oraz liczby obejmujące wydarzenia i zjawiska. Najczęściej są gromadzone przez przedsiębiorstwa w systemach informatycznych. Z racji ich cech nie jest możliwe wyciągnięcie wniosków i podejmowanie jakichkolwiek decyzji. Zatem dane są tylko materiałem do tworzenia informacji i wiedzy. Natomiast informacja jest wynikiem uporządkowania i przetworzenia czy przeanalizowania w określony sposób danych. Może być postrzegana jako wiadomość czy komunikat zawierający interpretację danych [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 589]. Tymczasem wiedza powstaje jako proces pozyskiwania, przetwarzania i nadawania sensu danym i informacjom dla odbiorców w przedsiębiorstwach. Stanowi pewną kompozycję doświadczeń, wartości, zrozumienia danych i informacji, która w efekcie staje się źródłem nowej wiedzy. Ponadto wiedza może prowadzić do podejmowania racjonalnych decyzji i ukierunkowywać działanie w celu tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa [Gierszewska 2011, s. 43].

Należy podkreślić, że aby informacje mogły stać się wiedzą, muszą być poddane jednemu z następujących typów analiz [McNamara, Baxter, Chua 2004, s. 5]:

- porównania (sprawdzenie jakości informacji na tle innych informacji dotyczących danego zjawiska),
- następstwa (określenie wpływu informacji na podejmowane działania i decyzje),
- powiązania (ustalenie związku informacji z pozostałymi posiadanymi informacjami),
- dialog (identyfikacja opinii ludzi o danej informacji).

W przedsiębiorstwach wiedza występuje głównie na trzech poziomach: indywidualnym, grupowym i organizacyjnym [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 72-73]. Wiedza na poziomie indywidualnym to pełna wiedza dostępna jednemu pracownikowi razem z jego wykształceniem, doświadczeniem i ideałami. Na poziomie grupowym wiedza powstaje w wyniku wzajemnego oddziaływania kilku osób. Praca w zespole niejednokrotnie przyczynia się do tworzenia nowych rozwiązań oraz dochodzenia do przemyśleń i wniosków, które nie mogłyby być osiągnięte samodzielnie. Zatem w tym przypadku wiedza nie jest sumą wiedzy wszystkich osób w grupie. Z kolei na poziomie organizacyjnym wiedza znajduje się w przyjętych normach postępowania, regulaminach, dokumentach, produktach, technologiach czy relacjach.

Przedsiębiorstwo zorientowane na wykorzystywanie zasobów wiedzy musi skonstruować skuteczny system zarządzania wiedzą. Koncepcja zarządzania wiedzą zakłada, systematyczne, zorganizowane wykorzystywanie dostępnych zasobów organizacji do osiągania celów i usprawniania jej funkcjonowania w ramach orientacji procesowej poprzez lokalizowanie, pozyskiwanie, gromadzenie, wzbogacenie i rozpowszechnianie wiedzy [Adamczewski 2006, s. 18]. Ponadto zarządzanie wiedzą obejmuje także planowanie procesów, narzędzi i struktur w celu zwiększania oraz dzielenia wiedzy ulokowanej na trzech poziomach kapitału intelektualnego (strukturalnym, społecznym i ludzkim) [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska 2013, s. 49].

Właściwe wdrożenie procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie umożliwia implementacja systemu, który można określić jako „kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, służący do realizacji założeń koncepcji zarządzania wiedzą, dla osiągnięcia celów organizacji” [Mikuła 2007, s. 121]. Sposób opracowania systemu zarządzania wiedzą i podkreślanie roli jego poszczególnych elementów składowych w głównej mierze zależy od przyjętej orientacji w zarządzaniu wiedzą, czyli określenia preferencji w zakresie wymiaru humanistycznego i technologicznego. W przypadku wyboru wymiaru humanistycznego główną rolę będzie odgrywał podsystem relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie, z kolei w wymiarze technologicznym podsystem związany z wyborem i wykorzystywaniem nowoczesnych technologii informacyjnych [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska 2013, s. 54].

Wielość określeń i sposobów dobierania elementów budujących system zarządzania wiedzą sprawia, że niektóre z nich kierują uwagę na wykorzystanie technologii informatycznych, inne na lokalizowaniu, dzieleniu wiedzy czy nawet na inno-

wacyjność i wykorzystywanie kapitału intelektualnego w celu osiągnięcia wyższej pozycji rynkowej organizacji [Tabaszewska 2011, s. 60]. Wprowadzenie systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie pozwala na umiejętne kierowanie wiedzą będącą zasobem zwiększającym potencjał rozwojowy pracowników oraz przyczyniającym się do elastycznego i skutecznego działania w dość zmiennym otoczeniu biznesowym.

### 3. Asymetria informacji

Jak wspomniano w poprzednim rozdziale, informacja stanowi strumień ustrukturalizowanych w określony sposób danych docierających do odbiorcy, które następnie mogą zostać przekształcone w zasób wiedzy umożliwiającej podjęcie właściwych decyzji biznesowych. Podjęcie optymalnej decyzji przez podmiot gospodarczy wymaga dostępu do pełnej, pewnej i symetrycznej informacji.

Współcześnie jednak w otoczeniu gospodarczym występuje zjawisko asymetrii informacji, czyli przypadek, w którym określona liczba podmiotów uczestniczących w procesach wymiany posiada większą ilość istotnych informacji warunkujących optymalne podjęcie decyzji niż inne podmioty [Blajer-Gołębiowska 2012, s. 9]. Ogólnie można ująć, że z asymetrią informacji mamy do czynienia w przypadku nierównego dostępu podmiotów do informacji. Wskutek tego relacje i powiązania istniejące w działalności podmiotów rynkowych zdominowane są przez posiadanie przewagi konkurencyjnej jednej ze stron. Należy również wskazać, że informację określa się jako krytyczny zasób przedsiębiorstwa [Buk 2006, s. 168], ponieważ jej brak może doprowadzić do podjęcia niewłaściwych decyzji. Ponadto pozyskanie informacji rodzi koszty uzyskania, przetworzenia i opanowania informacji, które mogą znacznie przewyższać korzyści z posiadania tej informacji. W takim przypadku powinno się przeanalizować racjonalność pozyskania informacji nie tylko pod kątem istotności, ale także możliwego wpływu na skuteczność podejmowania decyzji.

Problemy wynikające z utrudnionego dostępu do pełnej i pewnej informacji stały się przedmiotem badań wielu teorii ekonomicznych. Niektóre z nich upatrywały w dostępie do informacji ważny czynnik wpływający na kształtowanie się punktów równowagi rynkowej w modelach ekonomicznych. Za pomocą teorii gier starano się analizować niedoinformowanie podmiotów gospodarczych na rynku. Z kolei kwestia asymetrii informacji była głównym zagadnieniem ekonomii instytucjonalnej i przemysłowej. Wśród teorii nurtu neoinstytucjonalnego najszerzej problem asymetrii informacji wyjaśnia teoria agencji. Założenia tej teorii zostaną przedstawione w kolejnej części pracy.

## 4. Teoria agencji

Początki powstania teorii agencji datuje się na przełom lat 60. i 70. XX wieku. Wówczas szukano rozwiązania problemów podziału ryzyka między podmiotami lub grupami podmiotów. Z kolei dalszy rozwój teorii agencji rozszerzył ten zakres zagadnienia i zwrócił uwagę na problem rozbieżności celów pomiędzy pryncypałem a agentem. W relacji tej pryncypał deleguje obowiązki agentowi, który powinien działać zgodnie z oczekiwaniami pryncypała. Relacja ta, określana jako kontrakt, powstaje z konfliktów wynikających z [Mesjasz 2011, s. 23]:

- odmiennego nastawienia pryncypała i agenta do podejmowania ryzyka,
  - rozbieżności celów pryncypała i agenta,
  - asymetrii informacji przejawiającej się w nierównym dostępie do informacji.
- Pełny zakres teorii agencji przedstawiono w tabeli nr 1.

**Tabela 1.** Charakterystyka teorii agencji

Problematyka	Aspekt w teorii agencji
Główny problem	Wzajemne relacje, w których pryncypał i agent kierują się częściowo różnymi celami oraz podejściem do ryzyka.
Kluczowe zagadnienie	Relacja występująca między pryncypałem a agentem powinna odzwierciedlać efektywny przepływ informacji oraz rozkład ryzyka.
Problem kontraktowy	Asymetria informacji, będąca wynikiem nieefektywnego kontraktu, może prowadzić do ryzyka moralnego (agent nie podejmuje działań, do jakich jest zobowiązany w kontrakcie) oraz do negatywnej selekcji (pryncypał nie ma dostatecznego dostępu do informacji i w efekcie nie jest w stanie zweryfikować wiedzy i kwalifikacji agenta) [Rudolf i in. 2002, s. 40].
Przedmiot analizy	Kontrakt łączący pryncypała i agenta.
Założenie dotyczące działania ludzkiego	Awersja do ryzyka. Ograniczona racjonalność. Działanie we własnym interesie.
Założenie dotyczące organizacji	Wystąpienie konfliktu między pryncypałem a agentem. Efektywność jako wyznacznik realizacji kontraktu.
Założenie dotyczące informacji	Informacja jako dobro ekonomiczne.

Źródło: [Aluchna 2007, s. 39].

W teorii agencji zakłada się, że uczestników kontraktu cechuje ograniczona racjonalność i brak dostępu do pełnej informacji. Asymetria informacji, a także dążenie do realizacji własnych celów skutecznie utrudnia skonstruowanie właściwego kontraktu w relacji agent–pryncypał. Zatem głównym zadaniem teorii agencji jest przedstawienie najwłaściwszej formy kontraktu opartej na systemach motywacyjnych i mechanizmach kontrolnych [Błajer-Gołębiowska 2012, s. 17-18].

Reasumując, teoria agencji skupia się na analizie problemu odmienności interesów między właścicielem a zarządzającym i ukazuje jego zastosowanie w różnych

aspektach funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Jednym z nich jest sprawowanie nadzoru nad przedsiębiorstwem przez radę nadzorczą. W tym przypadku występuje relacja między organem nadzorczo-kontrolnym (radą nadzorczą) a akcjonariuszami.

## 5. Nadzór właścicielski a *corporate governance*

Pojęcie nadzoru właścicielskiego bardzo często błędnie utożsamiane jest z ładem korporacyjnym (*corporate governance*). Nadzór właścicielski określany jest jako nadzór sprawowany przez wspólników lub akcjonariuszy nad prawidłowym zarządzaniem spółką. Jego podstawowe zadanie polega na ochronie interesów właścicieli oraz maksymalizacji zysku [Dobija, Koładkiewicz 2011, s. 16]. Z kolei ład korporacyjny stanowi płaszczyznę integrowania powiązań między zarządem, organami nadzorczymi, akcjonariuszami i innymi grupami interesariuszy. Równocześnie przedstawia strukturę, która stanowi podstawę do ustalania nadrzędnych celów działalności oraz instrumentów ich realizacji i sposób monitorowania wyników. Właściwie funkcjonujący nadzór korporacyjny powinien służyć wzmocnieniu roli organów spółki w osiąganiu celów leżących w interesie podmiotu i właścicieli oraz efektywniejszemu wykorzystywaniu zasobów przedsiębiorstwa [*Zasady nadzoru korporacyjnego...* 2004, s. 11]. Wobec powyższego można stwierdzić, że nadzór właścicielski stanowi sposób egzekwowania praw własnościowych poprzez przedstawicieli w radach nadzorczych. Ich kompetencje uregulowane są w Kodeksie spółek handlowych i statucie spółki. Tym samym nadzór ten przebiega w obustronnej relacji: właściciel–rada nadzorcza. Natomiast nadzór korporacyjny (*corporate governance*) wychodzi poza obszar prawny spółek. Postuluje uczestnictwo otoczenia korporacji, to znaczy klientów, dostawców, państwa, rynku kapitałowego i finansowego itd. [Lis 2005, s. 30-31]. Zatem nadzór korporacyjny związany jest z istnieniem sieci powiązań między kadrą zarządzającą przedsiębiorstwem, naczelnymi organami zarządczo-nadzorującymi, właścicielami, akcjonariuszami i innymi podmiotami zainteresowanymi funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

Obecnie istniejące uwarunkowania polskiego systemu społeczno-gospodarczego podkreślają znaczenie nadzoru korporacyjnego, ponieważ wywiera on niezaprzeczalny wpływ na sferę inwestowania, to znaczy na zdolność gospodarki do pozyskiwania i efektywnego lokowania kapitału. Dodatkowo pogłębione procesy globalizacyjne sprawiły, że gospodarki i przedsiębiorstwa stanęły w obliczu konieczności podnoszenia swojej konkurencyjności na arenie międzynarodowej. Niemniej jednak wielu badaczy zajmujących się mechanizmami nadzoru nad przedsiębiorstwami uważa, że przyjęte instrumentarium nadzoru dowodzi, iż polski system nadzoru ma charakter wewnętrzny i dlatego też jest bardziej nadzorem właścicielskim aniżeli korporacyjnym. Wynika to z tego, że nadzór utożsamiany jest z działalnością organów nadzoru właścicielskiego, które są wybierane przez właścicieli przedsiębiorstwa. Szczególnie system nadzoru właścicielskiego przejawia się w przedsię-



biorstwach Skarbu Państwa, spółkach tworzonych przez jednostki samorządu terytorialnego czy przedsiębiorstwach prywatnych.

## 6. Znaczenie nadzoru właścicielskiego w spółkach z udziałem Skarbu Państwa

W polskiej gospodarce nadal znaczną rolę odgrywa sektor państwowy. Mimo wielu procesów prywatyzacyjnych, państwo nadal posiada udział w przedsiębiorstwach wykonujących zadania dotyczące użyteczności publicznej i infrastrukturalnej. Właściwe zarządzanie tymi podmiotami ma znaczenie nie tylko dla obywateli, ale także dla pozostałych sektorów gospodarki. Wobec tego kwestia nadzoru właścicielskiego nad spółkami, w których udział posiada Skarb Państwa, jest istotnym zagadnieniem pod kątem zapewniania dalszego rozwoju i konkurencyjności tych podmiotów w gospodarce rynkowej.

Obowiązujący obecnie system nadzoru właścicielskiego w spółkach z udziałem Skarbu Państwa został opisany w dokumencie „Zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami Skarbu Państwa”. Przedstawiono w nim oczekiwania organu państwowego, będącego ustawowo zobligowanym do ochrony interesów Skarbu Państwa w zakresie zasad osiągania tego celu przez osoby fizyczne i jednostki organizacyjne biorące udział w prowadzeniu czynności związanych z działalnością podmiotów z udziałem SP i jego w roli akcjonariusza lub wspólnika [*Zasady nadzoru właścicielskiego...* 2010, s. 2]. Dodatkowo zawarto w nim kwestie dotyczące rad i zarządów spółek (kompetencji, procedur i kryteriów wyboru członków, wynagrodzenia, organizacji i ewaluacji pracy) oraz sposobów monitorowania podmiotów z udziałem Skarbu Państwa, zobowiązań pozacenowych, nadzorowania spółek zależnych, współpracy rady nadzorczej oraz pełnomocnika wspólnika z biegłym rewidentem oraz z innymi komórkami nadzoru. Do głównych celów nadzoru właścicielskiego sprawowanego przez Ministra Skarbu Państwa należą [*Zasady nadzoru właścicielskiego...* 2010, s. 3-5]:

- zapewnienie przejrzystości działalności spółek z udziałem Skarbu Państwa,
- zwiększenie efektywności i skuteczności działania i zarządzania oraz wartości spółek z udziałem Skarbu Państwa,
- skuteczne wykorzystanie praw właścicielskich Ministra Skarbu Państwa dla zapewnienia osiągnięcia celów polityki gospodarczej.

Powyższe cele mają zostać osiągnięte poprzez dobór odpowiednio przygotowanych członków rad nadzorczych, udoskonalanie kryteriów wyboru kadry zarządzającej, zastosowanie poszerzonych form i procedur nadzoru właścicielskiego Ministra Skarbu Państwa względem obowiązujących norm prawnych oraz opracowanie i wdrożenie procedur oraz mechanizmów monitorowania i oceny działalności ekonomiczno-finansowej nadzorowanych spółek pozwalających na elastyczne reagowanie na negatywne zmiany rynkowe. To ostatnie rozwiązanie wymaga, by resort

posiadał dostęp do pełnych informacji, które umożliwią podejmowanie właściwych decyzji w zakresie polityki właścicielskiej.

## **7. Przepływ informacji w systemie nadzoru właścicielskiego Ministerstwa Skarbu Państwa**

W ramach obowiązującego systemu nadzoru właścicielskiego wykonywanego przez Ministerstwo Skarbu Państwa nałożono obowiązek przekazywania informacji o spółkach na reprezentantów SP w radach nadzorczych lub też na odpowiednie komórki nadzoru w przypadku braku reprezentanta. Szczegółowe informacje o nadzorowanych podmiotach znajdują się w dokumentach, które obligatoryjnie rada nadzorcza przesyła w trakcie roku obrotowego do resortu. Do dokumentów tych zalicza się kwartalną informację o spółce, sprawozdanie kwartalne F-01, kopie wszystkich podjętych uchwał, kopie uchwalonych regulaminów wewnętrznych funkcjonowania władz spółki czy też kopie protokołów sporządzonych z posiedzeń rady<sup>1</sup>. Oprócz tego członkowie rad nadzorczych zobowiązani są do niezwłocznego przekazywania informacji o wykrytych nieprawidłowościach w funkcjonowaniu podmiotów. W celu usprawnienia obiegu informacji między podległymi spółkami a Ministerstwem Skarbu Państwa wprowadzono Zintegrowany System Informatyczny, który w założeniu ma usprawnić proces raportowania oraz dokonywania całościowych analiz ekonomiczno-finansowych nadzorowanych spółek.

Kompetencje gromadzenia wszelkich informacji o nadzorowanych spółkach z udziałem Skarbu Państwa posiada Departament Nadzoru Właścicielskiego, który po ich opracowaniu i przeanalizowaniu przekazuje je do Sekretarza Stanu oraz Ministra Skarbu Państwa. Ponadto Departament współpracuje z Departamentem Analiz, który odpowiedzialny jest za tworzenie projektów dotyczących zasad i instrumentów polityki właścicielskiej oraz ochrony interesów Skarbu Państwa [Bogacz-Miętka 2011, s. 365].

Analiza zebranych informacji o sytuacji ekonomiczno-finansowej nadzorowanych podmiotów pozwala na wydawanie opinii dotyczących oceny działalności poszczególnych organów spółek, ewentualnych planów rozwoju oraz podejmowanych przez walne zgromadzenie decyzji między innymi o podziale zysku i wypłacie dywidend.

Jednak w świetle przeprowadzonego przez Najwyższą Izbę Kontroli badania<sup>2</sup> należy stwierdzić, że sposób sprawowania nadzoru, w tym przyjęty sposób obiegu informacji między Ministerstwem Skarbu Państwa a podległymi spółka-

<sup>1</sup> Szczegółowe zasady i sposoby przygotowania dokumentów sprawozdawczych na potrzeby właściwego sprawowania nadzoru przez Ministerstwo Skarbu Państwa zostały przedstawione w załącznikach do dokumentu „Zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami Skarbu Państwa”.

<sup>2</sup> W raporcie Najwyższej Izby Kontroli „Informacja o wynikach kontroli sprawowania nadzoru właścicielskiego w spółkach z większościowym udziałem Skarbu Państwa” została przedstawiona ocena sposobu wykonywania nadzoru właścicielskiego sprawowanego przez Ministra Skarbu Państwa



mi nie jest prawidłowy. Okazało się, że wydziały nie dokonywały bieżącej oceny sytuacji ekonomicznej spółek oraz nie przekazywały kierownictwu właściwych departamentów informacji o pogarszającej się sytuacji. Ponadto nie dokonywano całościowej analizy obejmującej wszystkie aspekty funkcjonowania nadzorowanych podmiotów, a także nie organizowano na bieżąco spotkań z członkami organów spółek w celu przedstawienia głównych założeń polityki właścicielskiej. W związku z powyższym należy uznać, że w przepływie informacji z podmiotów nadzorowanych do Ministerstwa występuje znaczna asymetria. Członkowie rad nadzorczych z racji sprawowania funkcji nadzorczo-kontrolnych posiadają pełniejsze informacje o bieżącej działalności podmiotu we wszystkich aspektach. Z kolei Ministerstwo Skarbu Państwa na podstawie otrzymanych informacji nie jest w stanie dokonać właściwej oceny sytuacji podmiotów oraz podjąć w pełni racjonalne decyzje, wiążące dla Skarbu Państwa. Poza tym ilość i częstotliwość odbieranych informacji przez odpowiednie komórki nadzoru przyczyniają się do opóźnień w przekazywaniu ministerialnym decydentom właściwej wiedzy.

## 8. Podsumowanie

Problem z dostępem do pełnych informacji niezaprzeczalnie występuje w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednym z nich jest sprawowanie nadzoru właścicielskiego, który należy do zagadnień teorii agencji. Przedstawia ona model podmiotu gospodarczego, w którym delegowanie uprawnień w ramach kontraktu wiążącego pryncypała a agenta determinuje wystąpienie asymetrii informacji. W efekcie przeniesienie uprawnień może prowadzić do realizacji przez agenta własnych interesów oraz do nierównego dostępu do informacji, które są konieczne z punktu widzenia podejmowania racjonalnych decyzji biznesowych.

Opisany w pracy przypadek sprawowania nadzoru nad spółkami przez Ministra Skarbu Państwa dowodzi istnieniu zjawiska asymetrii informacji pomiędzy Ministerstwem a reprezentantami w radach nadzorczych podległych podmiotów. Otóż Ministerstwo Skarbu Państwa w przyjętym procesie przekazywania informacji uzyskuje dość dużo danych, które trudno jest właściwie przetworzyć i na ich podstawie zbudować syntetyczny obraz sytuacji ekonomiczno-finansowej nadzorowanych spółek. W efekcie resort nie posiada dostatecznej wiedzy warunkującej podjęcie optymalnych decyzji w zakresie zarządzania podległymi podmiotami. W związku z tym zasadne staje się wprowadzenie nowych rozwiązań w kształtowaniu kontraktów zawieranych przez Ministerstwo z członkami rad nadzorczych w taki sposób, by posiadać większą kontrolę nad funkcjonowaniem spółek i ich organów nadzorczych. Rozwiązaniem może stać się przemodelowanie istniejącego obiegu informacji poprzez dokonywanie dokładnych analiz spły-

---

i Ministra Gospodarki w spółkach z większościovym udziałem Skarbu Państwa oraz oddziaływanie tego nadzoru na funkcjonowanie spółek w latach 2004-2008.

wających informacji ze spółek oraz ściślejsze współpracowanie komórek nadzoru z radami nadzorczymi w zakresie częstotliwości kontaktów i jakości przekazywanych dokumentów.

## Literatura

- Adamczewski P., *Zaawansowane systemy informatyczne w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, red. K. Zimniewicz, Zeszyty Naukowe nr 81, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2006.
- Aluchna M., *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2007.
- Blajer-Gołębiowska A., *Asymetria informacji w relacjach inwestorskich. Perspektywa nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.
- Bogacz-Miętka O., *Kompendium wiedzy o nadzorze i kontroli nad przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2011.
- Buk H., *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Dobija D., Kołodkiewicz I., *Ład korporacyjny*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
- Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Strategie zarządzania wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Lis K.A., Sterniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Mikuła B., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, [w:] red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- McNamara C., Baxter J., Chua W.F., *Making and Managing Organizational Knowledge(s)*, „Management Accounting Research” 2004, no. 15.
- Mesjasz C., *Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy*, [w:] *Ład korporacyjny*, red. D. Dobija, I. Kołodkiewicz, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P., *Efektywny nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Tabaszewska E., *Implementacja systemów zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w kreowaniu innowacji zarządczych*, red. M. Morawski, M. Prudzenica, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2004.
- Zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2010.

## **INFORMATION ASYMMETRY IN CORPORATE GOVERNANCE ON THE EXAMPLE OF THE MINISTRY OF TREASURY AND ITS SUBSIDIARY COMPANIES**

**Summary:** Information is the prerequisite of effective decision-making. Lack of information leads to information asymmetry. As a result, relations and links in the activity of market players are dominated by the competitive advantage of one of the sides. The purpose of this article is to highlight the essence of the information asymmetry presented in the relationship between the Ministry of Treasury and representatives in the supervisory boards of subsidiary companies. The criticism and analysis of the literature in the field of knowledge management and supervision over State Treasury companies method was used in this work.

**Keywords:** information asymmetry, agency theory, corporate governance, Ministry of Treasury.