



Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania



Nauki o organizacji
kierunek: Zarządzanie

WYKŁAD
część V

dr Rafał Kusa

Plan wykładu

Społeczna odpowiedzialność organizacji
Zarządzanie partycypacyjne
Władza w organizacji
Nadzór korporacyjny
Patologie organizacji

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

2

Koncepcja zrównoważonego rozwoju

Zrównoważony rozwój to „zdolność zaspokajania globalnych potrzeb ekonomicznych, środowiskowych i społecznych obecnego pokolenia, bez odbierania szansy na zaspokojenie tych potrzeb przyszłym pokoleniom”

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

3

Społeczna odpowiedzialność organizacji
Corporate Social Responsibility – CSR

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to koncepcja postulująca dobrowolne integrowanie przez przedsiębiorstwa zaangażowania społecznego i ekologicznego w ich działalności gospodarczej i kontaktach z interesariuszami.

Społeczna odpowiedzialność organizacji ujawnia się poprzez „działania podejmowane przez kierownictwo organizacji, które chronią i rozwijają społeczeństwo w zakresie wykraczającym poza wymóg służenia bezpośrednim, ekonomicznym i technicznym interesom organizacji” [A. Chrisidu-Budnik, i inni]

„... *przejawianie korporacyjnej odpowiedzialności społecznej oznacza podejmowanie działań, które mogą pomóc społeczeństwu, nawet jeżeli bezpośrednio nie przyczyniają się do powiększenia zysków korporacji*” [S.C. Certo, J.P. Peter]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

4

Społeczna odpowiedzialność organizacji (II)

Przesłanki powstania koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji:

- procesy globalizacji ujawniające różnice kulturowe w funkcjonowaniu organizacji
- pogarszający się wizerunek biznesu w oczach opinii publicznej
- poszukiwania moralnych źródeł kapitalizmu oraz dyskusje nad jego moralnym statusem
- nacisk opinii publicznej na zagadnienia związane z odpowiedzialnością społeczną, z pozytywnymi i negatywnymi skutkami społecznymi działalności przedsiębiorstw
- częste zmiany przepisów prawnych prowadzenia działalności gospodarczej i okołobiznesowej
- nacisk na etyczne prowadzenie działalności gospodarczej jako sposób realizowania idei wolności gospodarczej

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

5

Społeczna odpowiedzialność organizacji (III)

Podstawowe założenia społecznej odpowiedzialności organizacji:

- społeczna odpowiedzialność wynika z posiadania społecznej władzy
- biznes powinien funkcjonować jako system dwustronnie otwarty, tj. powinien posiadać otwarte wejścia (musi być otwarty na informacje o potrzebach społeczeństwa) i musi otwarcie ujawniać swoje funkcjonowanie społeczeństwu
- przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu jakiegos przedsięwzięcia należy starannie oszacować i rozważyć zarówno społeczne korzyści, jak i społeczne koszty
- społeczne koszty związane z każdym przedsięwzięciem, produktem czy usługą powinny obciążać klientów
- tak jak obywatele, biznes jest odpowiedzialny za zaangażowanie się w pewne problemy społeczne, które znajdują się poza jego normalnym obszarem funkcjonowania.

[Keith Davis]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

6

Społeczna odpowiedzialność organizacji (IV)

Główne obszary społecznej odpowiedzialności organizacji:

- *eliminowanie lub osłabianie sprzeczności interesów wynikających ze zróżnicowania celów*
- *zabezpieczenie satysfakcji pracowników z wykonywanej przez nich pracy*
- *dbanie o dobro własnego społeczeństwa*
- *uchronienie środowiska przyrodniczego przed zniszczeniem i pozostawienie go w takim stanie przyszłym pokoleniom, aby było możliwe dalsze, godne człowieka życie*
- *zadbanie o dobro ludzkości*

[Żemigala]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

7

**Społeczna odpowiedzialność organizacji
zakres**

Obszary społecznej odpowiedzialności

(wg projektu normy ISO 26000):

- ład organizacyjny (mający na celu poprawę efektywności zarządzania organizacją z uwzględnieniem interesu społecznego, poszanowania interesariuszy oraz zasad etycznych),
- prawa człowieka,
- stosunki pracy (z uwzględnieniem sfery współpracy z podwykonawcami, dostawcami, konkurencją),
- ochrona środowiska naturalnego,
- uczciwe praktyki rynkowe,
- relacje z konsumentami
- zaangażowanie społeczne

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

8

**Społeczna odpowiedzialność organizacji
przejawy społecznej odpowiedzialności**

Do najczęściej podejmowanych przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnych działań należą:

- aktywne promowanie zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników,
- tworzenie możliwości praktykowania i zdobywania doświadczenia zawodowego,
- wspieranie lokalnych inicjatyw i stowarzyszeń,
- aktywne promowanie zróżnicowania i równouprawnienia w miejscu pracy,
- zezwalanie na elastyczne formy zatrudnienia,
- doskonalenie gospodarki odpadami,
- poprawa efektywności energetycznej,
- udział w działaniach społecznych,
- doradzanie innym przedsiębiorcom,
- popieranie lokalnych lub etycznych dostawców

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

9

**Zarządzanie partycypacyjne
Total Participation Management**

Zarządzanie partycypacyjne to koncepcja bazująca na partycypacji pracowników w zarządzaniu.

Partycypacja pracownicza definiowana jest jako „proces przejęcia przez pracowników szczebla wykonawczego, bezpośrednio lub przez swoich przedstawicieli, przynajmniej niektórych funkcji, zadań i uprawnień, które zgodnie z zasadą podziału władzy należą do podmiotów szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie”.

[Piwowarczyk]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

10

**Zarządzanie partycypacyjne
jako narzędzie motywowania i filozofia zarządzania**

Partycypacja postrzegana jest jako narzędzie motywowania oraz rozwoju pracowników, ale także jako nowa, odmienna od tradycyjnego podejścia, koncepcja, czy wręcz filozofia zarządzania.

Odnosi się ona do wszystkich aspektów zarządzania organizacją, z formułowaniem strategii włącznie. Aby organizacja mogła czerpać korzyści z partycypacji w zarządzaniu, „pracownicy muszą odkryć swoją sprawczość, a zarząd, który zna złożoność procesu biznesowego, musi im w tym pomóc”.

[Stocki]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

11

**Zarządzanie partycypacyjne
przejawy**

Wśród przejawów partycypacji pracowników w zarządzaniu wymienia się:

- indywidualne pracownicze udziały we własności,
- zebrania pracowników w poszczególnych jednostkach oraz na forum całej firmy,
- udział pracowników w radzie nadzorczej,
- związki zawodowe,
- badania ankietowe załogi,
- koła jakości (wynałazczości),
- udział pracowników w zysku firmy,
- elastyczny czas pracy.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

12

Władza

[Max Weber]

Władza – możliwość podporządkowania zachowania innych osób swojej woli

Typy władzy

- **typ charyzmatyczny** – źródłem władzy są nadzwyczajne cechy posiadane przez przywódcę, sprawowana jest ona przez okazjonalne decyzje przywódcy nieregulowane prawem
- **typ tradycyjny** – źródłem władzy jest dziedzictwo statusu społecznego, np. monarchia, władza starszych, dużą rolę odgrywa przywiązanie do tradycji
- **typ racjonalny (legalny)** – władza tego rodzaju pochodzi z mianowania lub wyboru dokonanego na podstawie uregulowanych prawnie procedur. Przywódcy uprawnieni są do wydawania poleceń na podstawie norm prawnych. Uleganie tej władzy oznacza więc posłuszeństwo wobec pewnego bezosobowego porządku, a nie konkretnej osoby czy zwyczaju.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

13

Rodzaje władzy

- **władza wymuszania** – podwładny uważa, że przełożony ma prawo go karać i że kara będzie nieprzyjemna albo uniemożliwi zaspokojenie jakiejś potrzeby
- **władza nagradzania** – podwładny uważa, że przełożony może go nagrodzić i że nagroda będzie przyjemna i zaspokoi jakąś jego potrzebę
- **władza legalna** – podwładny jest przekonany, że przełożony ma prawo wpływać na jego postępowanie i zachowanie, a on ma się mu podporządkować
- **władza odniesienia** – podwładny ma chęć się identyfikować z charyzmatycznym przywódcą, wierzy w niego, postępuje zgodnie z jego wskazaniami,
- **władza ekspercka** – podwładny uważa, że przełożony ma szczególną wiedzę czy doświadczenia, która mogą być przydatne w realizowaniu jego zdań i osiąganiu sukcesu
- **władza przedstawicielska** – podwładny akceptuje podporządkowanie się przywódcy tak długo, jak długo zasięga opinii u podwładnych i zmierza w pożądanym przez nich kierunku

Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2011, s.248

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

14

Strategie sprawowania władzy

- **racja** – koncentrowanie się głównie na faktach i danych w sposób logiczny prezentujących zamysł;
- **życzliwość** – wykorzystywanie pochlebstw, odwoływanie się do dobrej woli, uniżoności, przyjaźni w celu uzyskania akceptacji dla swoich zamysłów;
- **koalicja** – szukanie wsparcia u innych ludzi w organizacji do poparcia swoich życzeń;
- **transakcja** – użycie negocjacji do uzyskania korzyści lub życzliwości;
- **asertywność** – użycie argumentów lub demonstracji siły by skutecznie przekonać do swoich racji;
- **wysoki autorytet** – odwoływanie się do własnej wysokiej pozycji zajmowanej w strukturze organizacji w celu przywołania do porządku podwładnych;
- **sankcje** – sięganie do regulaminowych kar i nagan w celu wyeliminowania niepożądanych zachowań organizacyjnych, które kolidują z zamysłem zwierzchników.

Robbins, podano za: J.F. Terelak, *Psychologia menedżera*, Difin Warszawa 1999 s.114-115

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

15

Uprawnienia decyzyjne

Władza utożsamiana jest z uprawnieniami do podejmowania decyzji. Poprzez decyzje kierownicy mają możliwość wpływania na zachowanie innych osób (np. decyzje w postaci poleceń wydawanych pracownikom czy oceny ich pracy). W organizacjach uprawnienia decyzyjne przypisywane są pracownikom na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej, a poziom skupienia uprawnień decyzyjnych na najwyższych szczeblach określany jest mianem centralizacji. W organizacjach podejmowanych jest wiele różnych decyzji, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. O ile dominujące na poziomie operacyjnym decyzje, które mają charakter optymalizacyjny i rutynowy, podejmowane są zwykle jednoosobowo, to decyzje o charakterze strategicznym podejmowane są kolegialnie, a skład zespołu decyzyjnego uzależniony jest od struktury właścicielskiej i organizacyjnej oraz formy prawnej (w odniesieniu do niektórych form prawnych organizacji przepisy prawa określają ich organy i zakres kompetencji).

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

16

Geneza nadzoru korporacyjnego

Ponad siedemdziesiąt lat temu Adolf Berle i Gardiner Means opublikowali wyniki badań największych korporacji amerykańskich stwierdzając, iż więcej jak połowa ich aktywów jest tak rozproszona, że nie może być kontrolowana przez właścicieli. Z badań tych autorzy wyprowadzili tezę, że nastąpiło wyraźne **rozdzielenie własności przedsiębiorstw od zarządzania nim** i menedżerowie zarządzający dużymi prywatnymi korporacjami, prowadzą własną politykę mając na uwadze cele osobiste, nie dążą natomiast do osiągania celów właścicieli kapitału. Pojawiła się potrzeba ochrony interesów właścicieli przedsiębiorstw przed samowolą menedżerów zarządzających spółkami

Sytuacja ta doprowadziła do skonstruowania **menedżerskich modeli funkcjonowania firmy**.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

17

Menedżerski model funkcjonowania firmy

Podstawowe założenia menedżerskiego modelu funkcjonowania firmy:

- rozdział własności od kontroli nad przedsiębiorstwem jest faktem nie podważalnym,
- zawsze istnieje rozbieżność interesów pomiędzy właścicielami a menedżerami, wynajętymi przez nich do kierowania firmą,
- otoczenie firmy działa coraz mocniej na rzecz wzrostu pola „swobody menedżerskiej”.

Menedżerowie nie są całkowicie zdeterminowani przez właścicieli i otoczenie firmy, lecz posiadają swobodę w realizacji swoich prywatnych celów, które nie muszą sprowadzać się do maksymalizacji zysku długookresowego w kierowanej przez nich korporacji. Można więc przyjąć założenie, że kierownictwo firmy może dążyć do **maksymalizowania swoich własnych korzyści, przy zachowaniu warunku uzyskania minimalnego zysku na poziomie zapewniającym bezpieczeństwo dalszego zatrudnienia tego kierownictwa przez właścicieli spółki**.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

18

Interesariusze

Interesariusze – podmioty, które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na realizację celów organizacji lub podlegają wpływowi realizacji tych celów.



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

19

Oczekiwania różnych grup interesariuszy

Grupa interesariuszy	Kryteria oceny atrakcyjności z punktu widzenia interesariuszy	Kryteria oceny atrakcyjności (z perspektywy przedsiębiorstwa) wobec różnych grup interesariuszy
właściciele i potencjalni inwestorzy	poziom zysku (z dywidend i wzrostu wartości akcji) i ryzyka	nastawienie długookresowe, stabilna wartość firmy
pracownicy	płace, warunki rozwoju, warunki pracy	wysokie kwalifikacje, zaangażowanie, wierność
dostawcy	zdolność płatnicza	terminowość i jakość dostaw
klienci	wartość użytkowa produktów	liczba klientów
lokalna społeczność	nieuciążliwość, wspieranie inicjatyw lokalnych	„ugodowość”
władze lokalne i państwowe	wpływ na rynek pracy i sytuację gospodarczą regionu	możliwości wsparcia i sprawność obsługi
potencjalni subwencjonodawcy	zdolność realizacji priorytetowych zadań	dostępne środki i łatwość ich uzyskania

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

20

Nadzór korporacyjny (*corporate governance*)

Nadzór korporacyjny – nadzór równoważący interesy wszystkich podmiotów powiązanych z funkcjonowaniem organizacji i tworzenie mechanizmów, które pozwalają uniknąć działań menedżerów niezgodnych z interesami właścicieli, wierzycieli i innych grup interesariuszy.

[Nogalski, Rybicki]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

21

Nadzór korporacyjny a nadzór właścicielski

Nadzór korporacyjny

Nadzór sprawowany zarówno przez właścicieli (akcjonariuszy), jak i przez innych interesariuszy

Nadzór właścicielski

Nadzór sprawowany przez właściciela lub ich grupę (akcjonariuszy)

Obiekt będący przedmiotem nadzoru

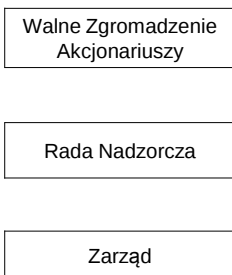
ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

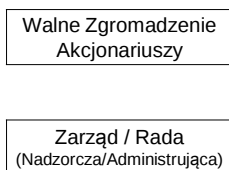
22

Dualistyczny i monistyczny model nadzoru korporacyjnego

MODEL DUALISTYCZNY



MODEL MONISTYCZNY



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

23

Walne zgromadzenie akcjonariuszy

Art. 395.

§ 2. Przedmiotem obrad zwyczajnego walnego zgromadzenia powinno być:

- 1) rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy,
- 2) powzięcie uchwały o podziale zysku albo o pokryciu straty,
- 3) udzielenie członkom organów spółki absolutorium z wykonania przez nich obowiązków.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

24

Zarząd

Art. 368.

- § 1. Zarząd prowadzi sprawy spółki i reprezentuje spółkę.
- § 2. Zarząd składa się z jednego albo większej liczby członków.
- § 3. Do zarządu mogą być powołane osoby spośród akcjonariuszy lub spoza ich grona.
- § 4. Członków zarządu powołuje i odwołuje rada nadzorcza, chyba że statut spółki stanowi inaczej. Członek zarządu może być odwołany lub zawieszony w czynnościach także przez walne zgromadzenie.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

25

Rada nadzorcza

Art. 382.

- § 1. Rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności.
- § 3. Do szczególnych obowiązków rady nadzorczej należy ocena sprawozdań, w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym, oraz wniosków zarządu dotyczących podziału zysku albo pokrycia straty, a także składanie walnemu zgromadzeniu corocznego pisemnego sprawozdania z wyników tej oceny.

Art. 368.

- § 4. Członków zarządu powołuje i odwołuje rada nadzorcza, chyba że statut spółki stanowi inaczej. Członek zarządu może być odwołany lub zawieszony w czynnościach także przez walne zgromadzenie.

Art. 378.

- § 1. Rada nadzorcza ustala wynagrodzenie członków zarządu zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub innej umowy, chyba że statut stanowi inaczej.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

26

Podstawowe funkcje rady nadzorczej

- ukierunkowywanie strategii spółki, weryfikowanie jej głównych planów działań, polityki w obszarze ryzyka, budżetów rocznych i biznes-planów, ustalanie i monitorowanie docelowych wyników działań korporacji, nadzorowanie ważniejszych wydatków kapitałowych, likwidacji i działań akwizycyjnych
- wybieranie, wymiana, ustalanie wynagrodzeń i monitorowanie działalności kluczowych menedżerów zarządzających oraz planowanie i nadzorowanie sukcesji
- zapewnienie formalnego i przejrzystego procesu nominowania członków rady i rewidowanie ich wynagrodzeń
- monitorowanie możliwości zaistnienia konfliktów interesów między menedżerami zarządzającymi, członkami rady i akcjonariuszami oraz przeciwdziałanie nadużyciom i niewłaściwym transakcjom pomiędzy powiązanymi grupami interesów
- zapewnienie integralności sprawozdawczości finansowych, niezależności audytu, skuteczności systemu kontroli ryzyka, finansów i zgodności działań spółki z prawem
- monitorowanie skuteczności praktyki nadzoru korporacyjnego i inicjowanie niezbędnych zmian
- nadzorowanie procesów publikowania i przekazywania informacji

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

27

Orientacje nadzoru korporacyjnego

Orientacja finansowa – uwaga rady koncentruje się na bieżących wynikach ekonomiczno-finansowych spółki od których zależy ocena zarządu

Orientacja przemysłowa zakłada koncentrację uwagi na ocenie długoterminowych celów rozwojowych spółki, przywiązuje dużą wagę do współdziałania z otoczeniem zewnętrznym i bazuje na teoriach interesariuszy, zasobowej i instytucjonalnej, a niekiedy teorii hegemonii menedżerskiej. Orientacja ta wymaga wysokich kwalifikacji, dużego doświadczenia zawodowego oraz znajomości branży przez członków rady nadzorczej.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

30

Modele nadzoru korporacyjnego

Model zamknięty („insiderski”) bazuje na wysokich kompetencjach profesjonalnych członków rady nadzorczej i zarządu

Model otwarty („outsiderski”) – dominującą rolę w mechanizmach nadzoru odgrywa giełda, rynek przejęć spółek oraz wysoka konkurencja na rynkach towarów i usług

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

31

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Celem „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW” jest:

- umacnianie transparentności spółek giełdowych,
- poprawa jakości komunikacji spółek z inwestorami,
- wzmocnienie ochrony praw akcjonariuszy także w materiałach nie regulowanych przez prawo, a przy tym nie stwarzanie obciążeń dla spółek giełdowych, nie równoważonych korzyściami wynikającymi z potrzeb rynku.

Dlatego też Dobre Praktyki dotyczą wyłącznie dziedzin, w których ich stosowanie może wpływać dodatnio na rynkową wycenę przedsiębiorstw, a przez to obniżyć koszt pozyskiwania kapitału.

Dla większości zapisów w Dobrych Praktykach obowiązuje zasada „**comply or explain**” – mechanizm przekazywania przez spółkę rynkowi jednoznacznej informacji o naruszeniu dobrej praktyki, a zarazem premiowania spółek giełdowych, spełniających oczekiwania stosowania Dobrych Praktyk w pełnym zakresie.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

41

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

- I. Rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych
- II. Dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych
- III. Dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych
- IV. Dobre praktyki stosowane przez akcjonariuszy

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

42

GPW – Rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych

1. Spółka powinna prowadzić przejrzystą i efektywną politykę informacyjną, zarówno z wykorzystaniem tradycyjnych metod, jak i z użyciem nowoczesnych technologii, zapewniających szybkość, bezpieczeństwo oraz szeroki dostęp do informacji.
2. Spółka powinna zapewnić efektywny dostęp do informacji niezbędnych do oceny sytuacji i perspektyw spółki oraz sposobu jej funkcjonowania.
5. Wynagrodzenia członków organów spółki powinny wiązać się z zakresem zadań i odpowiedzialności wynikającej z pełnionej funkcji, powinny odpowiadać wielkości spółki i pozostawać w rozsądnym stosunku do jej wyników ekonomicznych.
6. Członek rady nadzorczej powinien posiadać należytą wiedzę i doświadczenie oraz być w stanie poświęcić niezbędną ilość czasu na wykonywanie swoich obowiązków.
7. Każdy członek rady nadzorczej powinien kierować się w swoim postępowaniu interesem spółki oraz niezależnością opinii i sądów, a w szczególności:
 - nie przyjmować nieuzasadnionych korzyści, które mogłyby rzutować negatywnie na ocenę niezależności jego opinii i sądów,
 - wyraźnie zgłaszać swój sprzeciw i zdanie odrębne w przypadku uznania, że decyzja rady nadzorczej stoi w sprzeczności z interesem spółki.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

43

GPW – Dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych (I)

1. Spółka prowadzi korporacyjną stronę internetową i zamieszcza na niej m.in.:
 - podstawowe dokumenty korporacyjne, w szczególności statut i regulaminy
 - życiorysy zawodowe członków kandydatów na członków organów spółki
 - raporty bieżące i okresowe
 - informacje o terminie i miejscu walnego zgromadzenia, porządek obrad oraz projekty uchwał wraz z uzasadnieniami, co najmniej na 14 dni przed wyznaczoną datą zgromadzenia
 - roczne sprawozdania z działalności rady nadzorczej, z uwzględnieniem pracy jej komitetów
 - pytania akcjonariuszy dotyczące spraw objętych porządkiem obrad, zadawane przed i w trakcie walnego zgromadzenia, wraz z odpowiedziami na zadawane pytania
 - powzięte przez zarząd, na podstawie oświadczenia członka rady nadzorczej, informacje o powiązaniach członka rady nadzorczej z akcjonariuszem dysponującym akcjami reprezentującymi nie mniej niż 5% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu spółki
 - w przypadku wprowadzenia w spółce programu motywacyjnego opartego na akcjach lub podobnych instrumentach – informację na temat prognozowanych kosztów jakie poniesie spółka w związku z jego wprowadzeniem

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

44

GPW – Dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych (II)

3. Zarząd, przed zawarciem przez spółkę istotnej umowy z podmiotem powiązanym zwraca się do rady nadzorczej o aprobatę tej transakcji/umowy. Powyższemu obowiązowi nie podlegają transakcje typowe, zawierane na warunkach rynkowych w ramach prowadzonej działalności operacyjnej przez spółkę z podmiotem zależnym, w którym spółka posiada większościowy udział kapitałowy.
4. O zaistniałym konflikcie interesów lub możliwości jego powstania członek zarządu powinien poinformować zarząd oraz powstrzymać się od zabierania głosu w dyskusji oraz od głosowania nad uchwałą w sprawie, w której zaistniał konflikt interesów.
5. Projekt uchwały walnego zgromadzenia powinny być uzasadnione, z wyjątkiem uchwał w sprawach porządkowych i formalnych oraz uchwał, które są typowymi uchwałami podejmowanymi w toku obrad zwyczajnego walnego zgromadzenia.
6. Członkowie zarządu powinni uczestniczyć w obradach walnego zgromadzenia w składzie umożliwiającym udzielenie merytorycznej odpowiedzi na pytania zadawane w trakcie walnego zgromadzenia.
7. Spółka ustala miejsce i termin walnego zgromadzenia tak, aby umożliwić udział w obradach jak największej liczbie akcjonariuszy.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

45

GPW – Dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych

1. Poza czynnościami wymienionymi w przepisach prawa rada nadzorcza powinna:
 - raz w roku sporządzać i przedstawiać zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu zwięzłą ocenę sytuacji spółki, z uwzględnieniem oceny systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki,
 - raz w roku dokonać i przedstawiać zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu ocenę swojej pracy,
 - rozpatrywać i opiniować sprawy mające być przedmiotem uchwał walnego zgromadzenia.
2. Członek rady nadzorczej powinien przekazać zarządowi spółki informację na temat swoich powiązań z akcjonariuszem dysponującym akcjami reprezentującymi nie mniej niż 5% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu. Powyższy obowiązek dotyczy powiązań natury ekonomicznej, rodzinnej lub innej, mogących mieć wpływ na stanowisko członka rady nadzorczej w sprawie rozstrzyganej przez radę.
4. O zaistniałym konflikcie interesów lub możliwości jego powstania członek rady nadzorczej powinien poinformować radę nadzorczą i powstrzymać się od zabierania głosu w dyskusji oraz od głosowania nad uchwałą w sprawie, w której zaistniał konflikt interesów.
6. Przynajmniej dwóch członków rady nadzorczej powinno spełniać kryteria niezależności od spółki i podmiotów pozostających w istotnym powiązaniu ze spółką.
7. W ramach rady nadzorczej powinien funkcjonować co najmniej jeden komitet audytu. W skład tego komitetu powinien wchodzić co najmniej jeden członek niezależny od spółki i podmiotów pozostających w istotnym powiązaniu ze spółką, posiadający kompetencje w dziedzinie rachunkowości i finansów.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

46

GPW – Dobre praktyki stosowane przez akcjonariuszy

1. Przedstawicielom mediów powinno się umożliwiać obecność na walnych zgromadzeniach.
2. Regulamin walnego zgromadzenia nie może utrudniać uczestnictwa akcjonariuszy w walnym zgromadzeniu i wykonywania ich praw.
3. Akcjonariusz zgłaszający wniosek do porządku obrad walnego zgromadzenia, w tym wniosek o zaniechanie rozpatrywania sprawy umieszczonej w porządku obrad, powinien przedstawić uzasadnienie umożliwiające podjęcie uchwały z należytym rozważaniem.
4. Uchwała walnego zgromadzenia w sprawie emisji akcji z prawem poboru powinna precyzować cenę emisyjną albo mechanizm jej ustalenia lub zobowiązać organ do tego upoważniony do ustalenia jej przed dniem prawa poboru, w terminie umożliwiającym podjęcie decyzji inwestycyjnej.
5. Uchwały walnego zgromadzenia powinny zapewniać zachowanie niezbędnego odstępu czasowego pomiędzy decyzjami powodującymi określone zdarzenia korporacyjne a datami, w których ustalane są prawa akcjonariuszy wynikające z tych zdarzeń korporacyjnych.
8. Walne zgromadzenie lub rada nadzorcza powinny zapewnić aby podmiot uprawniony do badania sprawozdania finansowego zmieniał się przynajmniej raz na siedem lat obrotowych.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

47

Badanie sprawozdań finansowych

Istotnym elementem nadzoru nad spółkami jest badanie sprawozdań przez biegłych rewidentów, których zadaniem jest zweryfikowanie poprawności i prawdziwości sprawozdań przygotowanych przez zarząd. Nierzetelność sprawozdań i będące ich efektem bankructwa wielkich korporacji na początku XXI wieku (np. Enron, WorldCom czy Parmalat) doprowadziły do obniżenia zaufania inwestorów do zbadanych sprawozdań finansowych i podważyły prestiż zawodu biegłego rewidenta. Były one bezpośrednim powodem wprowadzenia regulacji dotyczących tzw. **nadzoru publicznego** (*public oversight*) nad wykonywaniem zawodu biegłego rewidenta przez utworzenia odpowiednich organów nadzoru, działających w interesie publicznym.

Przykładami takich regulacji jest przyjęta w 2002r. **Sarbanes-Oxley Act** (w skrócie SOA) czy modyfikacja w 2006r. **VIII Dyrektywy Unii Europejskiej** z 1984 roku w sprawie zatwierdzania osób odpowiedzialnych za przeprowadzanie ustawowego badania dokumentów księgowych

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

48

Jednostki zaufania publicznego

Szczególne zasady dotyczą tzw. **jednostek zainteresowania publicznego**, czyli podmiotów gospodarczych mających szczególne publiczne znaczenie ze względu na charakter prowadzonej przez nie działalności, wielkość lub liczbę zatrudnionych pracowników. W szczególności są to spółki których papiery wartościowe dopuszczone są do obrotu regulowanego na rynku któregoś z państw członkowskich UE, banki i inne instytucje finansowe oraz zakłady ubezpieczeń. W radach nadzorczych jednostek zainteresowania publicznego powołane muszą być komitety ds. audytu. Ponadto VIII Dyrektywa UE wprowadza w tych podmiotach zasady audytów ustawowych, w których przewidziano między innymi, że przeprowadzająca badania firma audytorska będzie musiała opublikować raport zawierający informację o swojej formie prawnej, strukturze własności, opis sieci do której należy, strukturę nadzoru, wewnętrzny system kontroli jakości oraz informację o praktykach firmy w zakresie niezależności.

[A. Peszko, Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, Difin, 2006]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

49

„Metaparaksozy” determinujące funkcjonowanie rad nadzorczych w przyszłości

- rządy i społeczeństwa oczekują, że korporacje będą przejmowały coraz więcej zadań związanych z ogólnym poziomem dobrobytu społeczeństwa
- ludzie ulokowani wewnątrz korporacji, a zwłaszcza właściciele, preferują zawsze krótkowzroczne cele maksymalizacji zysku z włożonego kapitału – korporacje podejmując wysiłek na rzecz oczekiwań społecznych, muszą mieć możliwości samodzielnego wytyczania takich ścieżek swojego rozwoju, które zapewnią im utrzymanie zyskowności
- społeczeństwa i korporacje muszą wykazywać tyle wyobraźni, twórczej inwencji, dobrej woli i uporu by realizować postęp społeczno-gospodarczy przy utrzymaniu zasobów naturalnych naszej planety

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

50

Podstawowe zadania rad nadzorczych w przyszłości

W portfolio rad nadzorczych pozostaną na pewno dalej dwie główne składowe:

- odpowiedzialność za stałą poprawę wyników ekonomicznych korporacji
- prowadzenie działalności gospodarczej zgodnie z wymaganiami różnych podmiotów zainteresowanych powodzeniem kooperacji

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

51

Wyzwania na przyszłość

Podstawowe wyzwania wobec rad nadzorczych na przyszłość:

- **wspieranie innowacyjności** – rady muszą kontrolować czy procedury rekrutacyjne wyróżniają jednostki twórcze, a system nagradzania skłania ludzi do zachowań przedsiębiorczych, oraz analizować zakres swobody innowacyjnej dopuszczany w regulaminach organizacyjnych przedsiębiorstwa i kształcie struktury organizacyjnej
- **budowa strategii konkurencji** w oparciu o zarządzanie wiedzą i rozwój swoich unikalnych kluczowych kompetencji i/lub zawieranie aliansów czy porozumień strategicznych z innymi partnerami transnarodowymi i globalnymi
- **rozwijanie zdolności dostosowawczej przedsiębiorstwa** do zmian w otoczeniu – rada musi określić wizję przyszłych zmian, która będzie na tyle ambitna aby mogła służyć jako punkt orientacyjny dla wszystkich działań korporacji
- **zapewnienie sukcesji kierownictwa** – rada musi znaleźć osobę dostatecznie tolerancyjną, umiejącą inspirować rozwój zbiorowej wiedzy organizacji i potrafiącą skutecznie wykorzystywać tę wiedzę w warunkach pewnego bezładu, a niekiedy nawet chaosu, występującego w każdej innowacyjnej organizacji

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

52

Patologie organizacji

Dysfunkcje to zakłócenia i nieprawidłowości w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym, wynikające głównie z zakłóceń wewnątrz podstawowych obszarów działania przedsiębiorstwa i relacji między poszczególnymi jego elementami a otoczeniem

[Z. Janowska]

Patologia organizacyjna – każda dysfunkcja w organizacji, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych danej organizacji i zgodnych z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach

[Stock]

Patologia organizacyjna - względnie trwała niesprawność organizacji, która powoduje marnotrawstwo przekraczające granice społecznej tolerancji

[Kiezu]

Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze* ..., t. 2, 2008
R. Stocki, *Diagnoza organizacji od A do Z*, 2013, s.49;
W. Kiezu, *Sprawne zarządzanie organizacją*, 1997, s.375

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

53

Patologie organizacji zachowania nieetyczne

Zachowania nieetyczne obejmują różnorodne zachowania sprzeczne z ogólnie panującymi zasadami etyki w działalności biznesowej. W kontekście relacji między organizacjami mogą to być np. działania na szkodę przedsiębiorstwa, dezinformacja, przyjmowanie korzyści majątkowych od kontrahentów, z kolei w kontekście wewnętrznym mogą to być kradzieże, oszustwa, przywłaszczenia, nadmierne wydatki, poświadczenie nieprawdy, defraudacje itp., ale także działania wymierzone w konkretne jednostki, takie jak zachowania nieuprzejme, lobbying czy dyskryminacja

W organizacjach występują także inne zachowania, które mają charakter nieetyczny, np. skracanie czasu pracy, przedłużanie przerw, spowalnianie pracy, zawyżanie faktycznej ilości przepracowanych godzin, marnotrawstwo, akceptowanie pracy poniżej standardów, niszczenie sprzętu, faworyzowanie, plotkowanie, stosowanie wyzywk, obwinianie współpracowników, kłamanie, okradanie współpracowników, narażanie na niebezpieczeństwo.

[D. Lewicka (red.), *Zapobieganie patologiom w organizacji*, WN PWN, 2014, s.17-18, 102].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

54

Patologie organizacji

- dehumanizacja
- konflikty
- nadmierna formalizacja
- mobbing
- dyskryminacja
- molestowanie
- pracoholizm
- nepotyzm
- łapówkarstwo
- alkoholizm organizacyjny

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

55

Patologie organizacji mobbing

Mobbing (określany również jako *bullying*), to obraźliwe i mściwe zachowania wyrażające się poprzez okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowania zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników, którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia. Mobbing zawiera w sobie bezustanne negatywne uwagi lub krytykę, izolowanie osoby od kontaktów społecznych, plotkowanie lub rozpowszechnianie fałszywych informacji. Mobbing godzi w godność, osobowość lub integralność psychiczną czy fizyczną człowieka i stanowi zagrożenie dla jego zatrudnienia oraz wpływa na pogorszenie atmosfery i wydajności pracy

Mobbing może polegać na obarczaniu zbyt dużą odpowiedzialnością pracownika przy jednoczesnym ograniczaniu mu możliwości podejmowania decyzji, co stwarza poczucie zagrożenia (tzw. mobbing czynny), jak również na powtarzającym się lekceważeniu pracownika, niezauważaniu go i niewydawanie jakichkolwiek poleceń (mobbing bierny).

[J. Marciniak, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s.16, 21]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

57

Patologie organizacji mobbing

W kodeksie pracy mobbing zdefiniowany został jako działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu

[Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141, art.94^{3a}].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

58

Patologie organizacji dyskryminacja

Zgodnie z zapisami k.p. pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nie określony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.

[Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141, art.18^{3a}].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

59

Patologie organizacji dyskryminacja

Gdy pracownik z jednej lub kilku powyższych przyczyn jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy, mamy do czynienia z dyskryminowaniem bezpośrednim. Dyskryminowanie może mieć także charakter pośredni, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekorzystna sytuacja w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych wobec wszystkich lub znacznej liczby pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na jedną lub kilka wcześniej wymienionych przyczyn.

[Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141, art.18^{3a}].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

60

Patologie organizacji molestowanie

Przejawem dyskryminowania jest także molestowanie, czyli niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.

Szczególnym przypadkiem jest molestowanie seksualne, czyli każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika, w szczególności stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141, art.18^{3a}

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

61

Patologie organizacji czynniki sprzyjające powstawaniu

- silna presja na wyniki (przy której pojawia się presja na posłuszeństwo), komunikacja wewnątrz organizacji (słaba komunikacja uniemożliwia łagodzenie konfliktów),
- płaska struktura (która ogranicza możliwości awansów i wymusza na kierownikach obronę swoich stanowisk, a na aspirujących do roli kierownika pracowników agresywną rywalizację),
- sztywne procedury i zhierarchizowana struktura (które tworzą barierę pomiędzy kierownikami a pracownikami, co może prowadzić do przyjmowania przez pracowników własnych zasad i norm),
- brak odpowiedniego systemu wartości w relacjach z otoczeniem (co może powodować nieetyczne zachowania pracowników lub wobec pracowników), przesadna lub źle pojmowana dyscyplina, czy pomijanie znaczenia czynnika ludzkiego, ignorowanie potrzeb pracowników.

J. Marciniak, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s.68-74

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

62

Patologie organizacji czynniki sprzyjające powstawaniu

- niski poziom umiejętności kierowniczych. Kierownicy sami mogą popełniać błędy, prowadzące do powstawania patologii, a ponadto niekiedy nie potrafią dostrzec występujących nieprawidłowości ani im przeciwdziałać. Dodatkowo niski poziom kwalifikacji kierownika sprawia, że czuje się on zagrożony, co skutkować może prześladowaniem tych, którzy mogą mu zagrozić, co już samo w sobie stanowi patologię.
- sytuacje występujące w grupach, np. poszukiwanie winnych czy zanik poczucia indywidualnej odpowiedzialności
- czynniki zewnętrzne, np. sytuacja na rynku pracy czy pewne czynniki kulturowe.

J. Marciniak, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s.68-74

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

63

Patologie organizacji przejawy

- niezrozumiały spadek wartości sprzedaży lub zysków
- osłabienie morale pracowników lub ich duża fluktuacja
- negatywna opinia o organizacji lub dyskomfort, jaki odczuwamy kiedy mamy do czynienia z organizacją jako klienti lub postronni obserwatorzy

R. Stocki, *Diagnoza organizacji od A do Z*, 2013, s.49-50

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

64

Patologie organizacji następstwa wśród pracowników

- postawy rezygnacji i apatii pracowników, wyrażające się w niechęci do niemal wszystkiego i ograniczeniu do minimum aktywności zawodowej;
- postawy agresji przejawiające się w drażliwości, wyszukiwaniu obiektów ataku, napastliwości i konfliktowości;
- postawy obronne związane z unikaniem kontaktów, ostrożności i asekuracji;
- postawy lekceważące, wyrażające się w ironizowaniu, kpieniu, wyszydzaniu i bagatelizowaniu;
- postawy samooszukiwania się przez stwarzanie mitów i fikcji;
- zaburzenia psychosomatyczne przejawiające się w nerwicach, różnego rodzaju dolegliwościach fizycznych, wysokiej wypadkowości, nadużywaniu alkoholu, absencji, wzroście zachorowalności itp.

J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, 2011, s.134

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

65

Funkcjonalizacja patologii

Funkcjonalizacja patologii – zjawisko polegające na tym, że mechanizmy patologiczne stają się funkcjonalnym elementem systemu, pełniąc jakąś ważną funkcję, np. funkcję stabilizującą.

Patologia tak silnie zrasta się z systemem, że jest uznawana za jego nieodzowny element. Przestajemy ją wówczas dostrzegać, albo ujawnia się pod zupełnie inną postacią.

J. Staniszkis, por.: R. Stocki, *Diagnoza organizacji od A do Z*, 2013, s.16

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład V

66

Patologie organizacji przeciwdziałanie

Walka z patologiami organizacyjnymi obejmuje działania zapobiegawcze, kontrolne i interwencyjne.

Odnoszą się one do struktur i procedury, ale przede wszystkim do ludzi i obejmują rozwój wiedzy, umiejętności, wrażliwości, postaw moralnych pracowników, a wśród nich zwłaszcza kierowników, oraz doskonalenie kultury organizacyjnej. Jeśli w organizacji wystąpią zjawiska patologiczne podjęte muszą być działania zmierzające do niwelowania ich skutków, włącznie z zapewnieniem programów terapeutycznych dla osób, które doświadczyły długotrwałego oddziaływania tych zjawisk (np. mobbingu).

J. Marciniak, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s.110

dr Rafał Kusa, *Nauki o organizacji*, Wykład V

67

Patologie organizacji osie opisu

1. Łatwo dostrzegalne objawy patologii organizacyjnej
2. Zjawiska patologiczne związane z osobami kierującymi organizacjami
3. Nieprawidłowości operacji i procesów
4. Patogenne oddziaływanie środowiska organizacji
5. Rozwój zjawisk patologicznych w czasie

R. Stocki, *Diagnoza organizacji od A do Z*, 2013, s.50-51

dr Rafał Kusa, *Nauki o organizacji*, Wykład V

68

Źródła i zalecana literatura

- A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia sp. z o.o., Wrocław 2005
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, Załącznik do Uchwały Nr 12/1170/2007 Rady Giełdy z dnia 4 lipca 2007 r., dostępny na: <http://www.gpw.pl/zrodla/gpw/pdf/DobrePraktyki2007.pdf>
- B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007
- D. Lewicka (red.), *Zapobieganie patologiom w organizacji*, WN PWN, 2014, s.17-18, 102
- G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
- A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2005
- B. Peszko, *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006
- R. Stocki, *Diagnoza organizacji od A do Z*, 2013, s.50-51

dr Rafał Kusa, *Nauki o organizacji*, Wykład V

69

Przykładowe pytania egzaminacyjne

1. Istota i przejawy społecznej odpowiedzialności organizacji
2. Istota i formy zarządzania partycypacyjnego
3. Rodzaje władzy
4. Konsekwencje menadżerskiego modelu funkcjonowania firmy
5. Istota, rodzaje i narzędzia nadzoru korporacyjnego
6. Funkcje organów spółki
7. Podstawowe zalecenia kodeksu „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”
8. Wymień najczęstsze patologie organizacji i omów jedną z nich
9. Czynniki sprzyjające powstawaniu patologii i sposoby przeciwdziałania patologiom

dr Rafał Kusa, *Nauki o organizacji*, Wykład V

70