

---

# SPIS TREŚCI

---

WSTĘP .....	11
Rozdział I. CELE I METODYKA BADAŃ .....	17
1.1. Zarys problematyki .....	17
1.2. Cele pracy, pytania badawcze oraz hipotezy badawcze .....	20
1.3. Tryb badawczy oraz etapy procesu badawczego .....	22
1.4. Charakterystyka badanych respondentów .....	27
1.5. Wkład do dorobku literatury przedmiotu .....	28
Rozdział II. RADA DYREKTORÓW/RADA NADZORCZA – ZARYS OBSZARU ANALIZY .....	31
2.1. Zadania rady dyrektorów/rady nadzorczej oraz czynniki wspierające ich realizację – perspektywa teoretyczna .....	34
2.1.1. Teoria agencji .....	34
2.1.2. Teoria zależności od zasobów .....	41
2.1.3. Teoria zarządcy .....	46
2.1.4. Sfery działania rady oraz czynniki wpływające na jakość jej pracy – podsumowanie teoretycznych założeń .....	50
2.2. Dobre praktyki ładu korporacyjnego – ważne narzędzie w budowaniu dobrych standardów działania rady – podstawowe charakterystyki .....	53
Podsumowanie .....	63
Rozdział III. ZRÓŻNICOWANY KAPITAŁ RADY – WAŻNY ELEMENT PROCESU BUDOWY DOBREJ RADY .....	67
3.1. Dobre praktyki w zakresie tworzenia kapitału rady – perspektywa Europy Zachodniej .....	68

3.2. Kapitał rady dyrektorów/rady nadzorczej – różnorodność – przegląd światowych wyników badań .....	73
3.2.1. Różnorodność grup organizacyjnych – wyzwania i zagrożenia .....	75
3.2.2. Demograficzne zróżnicowanie rady dyrektorów/rady nadzorczej – główne trendy .....	77
3.2.3. Kobiety w radzie dyrektorów/w radzie nadzorczej – ocena ich wkładu w pracę rady .....	80
3.3. Kapitał rady – polskie doświadczenia i wyzwania .....	89
3.3.1. Dynamika rozwoju kapitału rady – podsumowanie 20 lat doświadczeń .....	90
3.4. Kapitał rady – pożądane cechy z perspektywy członków rad badanych w 2011 r. – wyniki badań własnych .....	103
3.4.1. Zróżnicowanie kapitału rady – ważne wyzwanie .....	104
3.4.2. Ocena kapitału rady i jego zróżnicowania .....	106
3.4.3. Działania prowadzące do wzrostu zróżnicowania kapitału rady i jego adekwatności do potrzeb spółki – propozycje badanych członków rad .....	111
3.4.4. Zaangażowanie i czas członków rady oraz atmosfera rady – ważne zasoby kapitału rady .....	114
Podsumowanie .....	117

Rozdział IV. SZKOLENIA I SAMOOCENA RADY – DZIAŁANIA WARUNKUJĄCE PRZYDATNOŚĆ KAPITAŁU RADY .....	121
4.1. Dbłość o zasoby rady – perspektywa dobrych praktyk ładu korporacyjnego .....	122
4.1.1. Szkolenia dla rady – rekomendacje dobrych praktyk ładu korporacyjnego .....	122
4.1.2. Samoocena zasobów w radzie – rekomendacje dobrych praktyk ładu korporacyjnego .....	124
4.2. Aktywności rady zapewniające dopasowanie jej kapitału do realizowanych zadań – doświadczenia światowe .....	133
4.3. Samoocena rady – polskie doświadczenia .....	144
4.3.1. Dbłość o kapitał rady – polska praktyka .....	144

4.3.2. Samoocena rady – od negacji do pełnej akceptacji – poglądy członków rad badanych w 2011 r. – wyniki badań własnych .....	146
4.3.2.1. Samoocena rady – dotychczasowa praktyka działania oraz kolejne wyzwania .....	149
Podsumowanie .....	156
Rozdział V. NIEZALEŻNY CZŁONEK RADY – OCZEKIWANIA A PRAKTYKA .....	159
5.1. Niezależny członek rady – według pokryzysowych rekomendacji dobrych praktyk ładu korporacyjnego .....	164
5.2. Niezależny członek rady – spełnione nadzieje czy zawiedzione oczekiwania? .....	170
5.3. Niezależny członek rady – polska praktyka .....	187
5.3.1. Niezależny członek w polskiej radzie nadzorczej – rys historyczny .....	187
5.3.2. Niezależny członek w polskiej radzie nadzorczej – ocena dotychczasowych doświadczeń .....	189
5.3.3. Niezależny członek rady – w oczach członków rad nadzorczych w 2011 roku – wyniki badań własnych .....	192
Podsumowanie .....	199
Rozdział VI. KOMITET AUDYTU W RADZIE DYREKTORÓW/RADZIE NADZORCZEJ – DOBRE PRAKTYKI A PRAKTYKA ŻYCIA .....	203
6.1. Komitet audytu a dobre praktyki ładu korporacyjnego – perspektywa Europy Zachodniej .....	207
6.2. Komitet audytu – oczekiwania, praktyka i nowe wyzwania – doświadczenia światowe .....	222
6.3. Komitet audytu w polskiej radzie nadzorczej – podsumowanie doświadczeń 2005–2011 .....	236
6.3.1. Komitet audytu – ważny mechanizm usprawniania pracy rady – doświadczenia członków rad badanych w 2011 r. – wyniki badań własnych .....	246
Podsumowanie .....	260

Rozdział VII. PRZEWODNICZĄCY RADY – ORGANIZATOR JEJ PRAC CZY REŻYSER JEJ SUKCESU? .....	265
7.1. Przewodniczący rady w dobrych praktykach ładu korporacyjnego w Europie Zachodniej .....	268
7.2. Przewodniczący rady – doświadczenia światowe .....	277
7.2.1. Rozdzielenie funkcji prezesa spółki (CEO) i przewodniczącego rady dyrektorów .....	277
7.2.2. Przewodniczący rady jako ważny uczestnik procesu budowy dobrze działającej rady – czynniki krytyczne .....	282
7.2.3. Praktyka działania przewodniczącego rady – wyzwania i trudności .....	285
7.3. Przewodniczący rady nadzorczej – polska praktyka .....	296
7.3.1. Przewodniczący rady – z perspektywy doświadczeń członków rad badanych w 2011 roku – wyniki badań własnych .....	300
7.3.1.1. Przewodniczący rady nadzorczej jako ważny kreator sukcesu jej działań .....	301
7.3.1.2. Pożądane umiejętności i cechy przewodniczącego rady nadzorczej .....	303
Podsumowanie .....	306
Rozdział VIII. DOBRA WSPÓŁPRACA RADY Z ZARZĄDEM – WAŻNY CZYNNIK W PODNOSZENIU JAKOŚCI PRACY RADY .....	313
8.1. Jak relacje rady z zespołem kadry zarządzającej widzą twórcy dobrych praktyk ładu korporacyjnego? .....	315
8.2. Podstawowe fundamenty współpracy rady z wyższą kadłą zarządzającą – przegląd światowych wyników badań .....	326
8.2.1. Informacja i czynniki warunkujące jej dostępność, użyteczność oraz sposób jej wykorzystania .....	327
8.2.2. Zdolności komunikacyjne członków rady .....	335
8.2.3. Konstruktywny konflikt .....	337
8.2.4. Relacje rady z prezesem spółki .....	340
8.3. Współpraca rady nadzorczej z zarządkiem – polskie doświadczenia .....	343
8.3.1. Modele współpracy rada nadzorcza–zarząd oraz czynniki sprzyjające i utrudniające współdziałanie tych organów .....	345
8.3.2. Komunikacja między radą a zarządkiem .....	348

8.3.3. Praktyka współdziałania rady nadzorczej i zarządu w oczach członków tych organów .....	<b>351</b>
8.4. Czynniki warunkujące dobrą współpracę rady z zarządem – doświadczenia członków polskich rad nadzorczych z 2011 r. – wyniki badań własnych .....	<b>354</b>
8.4.1. Ocena współpracy rad z zarządami oraz identyfikowane jej modele .....	<b>354</b>
8.4.2. Czynniki sprzyjające i zagrażające współpracy między radą nadzorczą a zarządem .....	<b>358</b>
Podsumowanie .....	<b>369</b>
 PODSUMOWANIE .....	 <b>373</b>
Wyniki weryfikacji hipotez .....	<b>377</b>
Wnioski końcowe .....	<b>382</b>
Kierunki dalszych badań .....	<b>391</b>
 BIBLIOGRAFIA .....	 <b>393</b>
 Załącznik 1. KWESTIONARIUSZ WYWIADU .....	 <b>413</b>
 Załącznik 2. LISTA SPÓŁEK, W RADACH KTÓRYCH ZASIADALI BADANI CZŁONKOWIE .....	  <b>420</b>