

Transpozycja instrumentów zarządzania wiedzą na mechanizmy nadzoru właścicielskiego – zarys metodyki

**Leszek Koziół,
Kazimierz Barwacz**

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: W artykule zaprezentowano zarys metodyki transpozycji instrumentów zarządzania wiedzą na mechanizmy nadzoru właścicielskiego, pozwalającej na jego efektywne sprawowanie zgodne z wymaganiami stawianymi współczesnej gospodarce opartej na wiedzy (GOW). Kapitał wiedzy to niematerialne zasoby firmy, niemające fizycznego czy finansowego wymiaru, przyczyniające się do generowania strumienia przyszłych korzyści i wpływające istotnie na wartość firmy, a sposób sprawowania nadzoru nad efektywnym jego wykorzystaniem stanowi istotę współczesnego ładu korporacyjnego. Opracowana przez autorów metodyka opiera się na wykorzystaniu nowego narzędzia, tj. *Corporate Governance Scorecard*, koncentrującego się na procesie identyfikacji instrumentów zarządzania wiedzą, ich operacjonalizacji, określenia siły oddziaływania oraz przypisania mierników służących do zdefiniowania efektywności sprawowanego nadzoru. Pogłębiona analiza problematyki zarządzania wiedzą wykonana w procesie badawczym pozwoliła wyodrębnić składniki zarządzania, które mają relatywnie największy wpływ na zdolność innowacyjną, jak również można je wykorzystać w doskonaleniu nadzoru właścicielskiego nowoczesnych organizacji. Podstawowymi składnikami zarządzania wiedzą, które można zastosować w doskonaleniu nadzoru właścicielskiego w nowoczesnych organizacjach, są: narzędzia, procesy, relacje i innowacje. Wykorzystanie systemu karty wyników pozwala na dokonanie transpozycji tych instrumentów zarządzania wiedzą określonych (zoperacjonalizowanych) na efekty realizacji celów mierzone przez mierniki będące przedmiotem nadzoru według adekwatnych dla ich rodzaju sposobów postępowania, tj. mechanizmów nadzorczych. System sprawowania nadzoru właścicielskiego oparty na tak skonstruowanym narzędziu umożliwi skuteczną nadzór dzięki łatwo mierzalnym zmiennym wyrażonym w miernikach osiągnięcia efektów poszczególnych instrumentów zarządzania. W części końcowej zaprezentowano model struktury nadzorczej spółki z obszaru gospodarki opartej na wiedzy, a przeprowadzona przez autorów analiza przypadku dała szansę przedstawienia istotnych kwestii dotyczących badanego problemu.

Słowa kluczowe: nadzór korporacyjny, nadzór właścicielski, zarządzanie wiedzą

1. Wprowadzenie

Sukces organizacji we współczesnej gospodarce zależy od zarządzania jej zasobami finansowymi i rzeczowymi, ale również

Korespondencja:
Kazimierz Barwacz
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna
Wydział Zarządzania i Turystyki
Katedra Zarządzania
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 14 65 65 543
E-mail: kazimierz@barwacz.com.pl

w coraz większym stopniu od umiejętności wykorzystania aktywów niematerialnych, tj. wiedzy, umiejętności, własności intelektualnej, dobrych relacji z otoczeniem, kompetencji, inteligencji emocjonalnej itp. Koncepcją zarządzania, która zajmuje się tą problematyką, jest zarządzanie wiedzą (ang. *knowledge management*); urasta ono do rangi ważnej metody zarządzania¹.

Kapitał wiedzy to niematerialne zasoby firmy niemające fizycznego czy finansowego wymiaru. Przyczyniają się one do generowania strumienia przyszłych korzyści i wpływają na wartość firmy, a sposób sprawowania nadzoru nad efektywnym ich wykorzystaniem stanowi istotny problem współczesnego ładu korporacyjnego. Niepełne wykorzystanie dostępnych zasobów firmy, w tym także kapitału ludzkiego, jest dość powszechnym zjawiskiem szczególnie w firmach sektora publicznego. Straty finansowe wynikające z niepełnego wykorzystania aktywów niematerialnych, zwłaszcza wiedzy, są znaczne. Problem ten narasta również w kontekście sprawowania czynności nadzorczych i zarządczych, stawiając nowe zadania dla systemu nadzoru korporacyjnego².

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji analizy ukierunkowanej na ocenę wpływu zarządzania wiedzą na konstrukcję systemu nadzoru korporacyjnego w organizacjach nowoczesnej gospodarki oraz prezentacja wyników badań empirycznych. Podstawowym problemem podjętym w artykule jest rozpoznanie instrumentów zarządzania wiedzą i ocena ich skuteczności jako przesłanki rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w wymiarze zasad nadzoru właścicielskiego.

Nakreślony w ten sposób cel badań wymagał opracowania koncepcji analizy diagnostycznej ukierunkowanej na identyfikację instrumentów nadzoru właścicielskiego i składników zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, które stanowią determinanty sfery zmian i rozwoju przedsiębiorstwa. W artykule przyjęto tezę, że instrumenty zarządzania wiedzą jako mechanizmy nadzorcze i zarządcze są istotnymi determinantami sfery zmian i rozwoju przedsiębiorstwa³.

2. Problemy współczesnego nadzoru korporacyjnego

Istotą współczesnego nadzoru korporacyjnego jest nieustanne doskonalenie prawnych i ekonomicznych instytucji, służących ograniczaniu między innymi zmienności relacji i problemów agencji. Proces ten, w swej istocie dotycząc nadzoru korporacyjnego, stanowi również problem zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Ponieważ przedmiotem zainteresowania nadzoru korporacyjnego jest przedsiębiorstwo, zasadne przy rozpatrywaniu jego problematyki wydaje się sięgnięcie do dorobku nauk o zarządzaniu, a w szczególności teorii przedsiębiorstwa⁴. Uwzględniając nowe wyzwania stawiane współczesnym przedsiębiorstwom, przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw powinny odbywać się przy zapewnieniu rów-

¹ Przez zarządzanie wiedzą rozumie się projektowanie, implementację i upowszechnianie społecznych i technologicznych instrumentów, procesów i relacji po to, by zwiększyć kreatywność tworzenia wiedzy, dzielenie się i wykorzystanie wiedzy (Standards Australia, 2005).

² Przez system nadzoru korporacyjnego należy rozumieć wewnątrznie spójny układ instytucji i odpowiadających im mechanizmów nadzoru nad przedsiębiorstwem, wykorzystywanych przez właścicieli kapitału i interesariuszy.

³ Mechanizmy nadzorcze to sposoby postępowania wynikające z wpływu instytucji nadzorczych na przedsiębiorstwo.

⁴ Obszerną klasyfikację teorii przedsiębiorstwa przedstawiono w książce *Teorie przedsiębiorstw* (Noga, 2009).

nowagi między interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w ich funkcjonowanie, a w szczególności inwestorów, menedżerów, pracowników, kontrahentów itp. Podstawę tej równowagi powinien stanowić zbiór różnorodnych instytucji prawnych i ekonomicznych oraz mechanizmów tworzących formalny i nieformalny system regulacyjny, determinujący zachowania podmiotów biorących udział w życiu gospodarczym.

Dokonując przeglądu literatury z zakresu nadzoru korporacyjnego, współczesne wyzwania i zadania stawiane przed nim można ująć w następujące zagadnienia, charakterystyczne dla otoczenia współczesnych przedsiębiorstw:

1. Struktura własności i nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwach funkcjonujących w warunkach konkurencji;
2. Prawa interesariuszy w systemie nadzoru korporacyjnego pobudzającego innowacyjność przedsiębiorstw;
3. Monitoring i doskonalenie funkcjonowania rad nadzorczych;
4. Problematyka pomiaru jakości nadzoru korporacyjnego;
5. Badanie wiązki nadzoru korporacyjnego w układzie systemowym.

Analizie poddano wyłącznie zagadnienie dotyczące funkcjonowania nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwach sektora gospodarki opartej na wiedzy (GOW).

Zainteresowanie nadzoru korporacyjnego relacjami między akcjonariuszami a kadrą zarządzającą okazuje się mniej istotne dla pomnożenia kapitału niż relacje z tzw. pracownikami wiedzy. Doświadczenia ostatnich lat pozwalają stwierdzić, że konsekwentnie zmierzamy ku społeczeństwu wiedzy, a więc również w kierunku gospodarki, w której wiedza stanie się kluczowym zasobem. Pracownicy o wysokich kwalifikacjach są i będą poszukiwani na rynku pracy, przesądzać też będą o konkurencyjności swoich przedsiębiorstw. To właśnie ci pracownicy są współcześnie motorem napędowym wszelkiego postępu i rozwoju ekonomicznego światowej gospodarki. W procesach produkcyjnych zarówno kapitał, jak i ziemia schodzą na drugi plan, stanowiąc tylko narzędzie w rękach pracownika, menedżera. Wiedza, umiejętności oraz kreatywność pracowników decydują, czy wykorzystają oni te instrumenty efektywnie, a zwłaszcza, czy wykorzystają je lepiej niż konkurencja.

Ewolucja teorii nadzoru korporacyjnego w tym obszarze powinna być nakierowana na zagwarantowanie tej grupie pracowników dostępu do określonych korzyści (np. form własności) w celu posiadania silnej motywacji do przekształcenia wiedzy ukrytej (ang. *tacit knowledge*) w wiedzę dostępną (ang. *explicit knowledge*) (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 25). Problem ten ma szczególne znaczenie dla krajów, w których mamy do czynienia z redukcją sektora wytwórczego na rzecz projektowania, badań i usług. Myślenie o przedsiębiorstwie w kategoriach wiedzy opiera się na założeniu, że ludzie są autentycznymi aktywami w działalności gospodarczej (Sveiby, 1997, s. 8). Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy tworzy trzy rodzaje niedostrzegalnych zasobów, które w wielu dziedzinach gospodarki są ważniejsze niż zasoby materialne, a mianowicie: kompetencje pracowników, struktura wewnętrzna i zewnętrzna (Sveiby, 1997, s. 23).

Takie postrzeganie przedsiębiorstwa stawia przed nadzorem korporacyjnym szczególne wyzwanie, zwłaszcza w kategorii roli pracowników. Interesujący punkt widzenia proponuje Margaret M. Blair (1999) w artykule *The Firm – Specific Human Capital and Theories of the Firm*. Opierając się na teorii kontraktualnej przedsiębiorstwa, autorka postrzega przedsiębiorstwo jako splot kontraktów (ang. *nexus of contracts*) i rozszerza relacje kontraktowe

również na pracowników. Ten sposób analizy pozwala optymalnie eliminować skutki asymetrii informacji (zob. też: Hilami, Ramayah, Mustapha, Pawanchik, 2010; Jerzemowska, Campbell, Najman, 2009; García-Castro, Aguilera, Ariño, 2013; Goergen, Mallin, Mitleton-Kelly, Al-Hawamdeh, Hse-Yu Chiu, 2010; Williamson, 1996; Mesjasz, 2015).

Zarówno teoretycy, jak i praktycy, poszukując sposobu efektywnego sprawowania nadzoru korporacyjnego przedsiębiorstw GOW, koncentrują swoją uwagę na doskonaleniu instytucji i mechanizmów nadzorczych oraz zarządczych, adekwatnych dla ogółu przedsiębiorstw, bez uwzględniania ich specyfiki.

Przedsiębiorstwa sektora GOW z uwagi na szereg przesłanek istotnych dla nadzoru korporacyjnego stały się obecnie przedmiotem wielu analiz i rozważań nad sposobem sprawowania nadzoru nad nimi. Do najważniejszych można zaliczyć (Kozioł, 2015):

- potrzebę kreowania i utrzymania korzyści ze wzrostu konkurencyjności przez wykorzystanie wiedzy i zwiększanie zakresu współpracy;
- wzrost zdolności organizacji do redukcji złożoności otoczenia;
- ochronę integralności organizacji m.in. przez integrację wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wiedzy;
- rozwój koncepcji organizacyjnego uczenia się.

W związku z powyższym poszukuje się sposobów rozwoju zarządzania wiedzą, a w szczególności rozwoju nowych form pozyskiwania wiedzy, zastosowania tej wiedzy w organizacji, nowych narzędzi zarządzania przepływem informacji, wykorzystania wiedzy ukrytej czy wiedzy z doświadczenia. Również właściciele są zainteresowani implementacją narzędzi i procesów zarządzania wiedzą do wykorzystywanych mechanizmów nadzoru właścicielskiego oraz uwzględnieniem w projektowaniu i upowszechnianiu narzędzi zarządzania wiedzą zasad nadzoru właścicielskiego (Kozioł, 2015).

Konstruowanie i implementacja rozwiązań nadzoru korporacyjnego dla przedsiębiorstw nowoczesnej gospodarki powinno akcentować związek między nadzorem a naturą firmy, w tym zwłaszcza jej model biznesu, strategię, interesy zainteresowanych stron (pracowników wiedzy w szczególności). Najbardziej utrudniony w tego typu organizacjach jest pomiar wartości wytworzonej z wiedzy i informacji, jak też pomiar wartości z innowacji. Cechą dobrego nadzoru właścicielskiego jest to, aby był on oparty na łatwo mierzalnej i obserwowalnej zmiennej, stanowiącej kryterium oceny zarządu.

3. Badania empiryczne

W badaniu wzięło udział 166 podmiotów gospodarczych regionu Małopolski. Przeprowadzono je metodą ankietową⁵. Kwestionariusz w większości zawierał pytania wielokrotnego wyboru dotyczące charakterystyki prowadzonej działalności, oceny zasobów i innowacyjności organizacji oraz oceny jej otoczenia sektorowego. Badania przeprowadzono w latach 2013–2014.

Wśród badanych przedsiębiorstw największą grupę (48%) stanowiły małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 pracowników, w tym mikroprzedsiębiorstwa (do 10 pracowników)

⁵ Przedstawione w artykule badania zostały zrealizowane przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie w ramach własnego projektu badawczego „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw regionu tarnowskiego i Małopolski” (MWSE, 2014).

to 15%. Około 31% to średnie przedsiębiorstwa (50–250 pracowników). Duże przedsiębiorstwa (250–500 pracowników) to tylko 7%, a bardzo duże (powyżej 500 pracowników) – 14%. Połowa z nich prowadzi działalność w zakresie handlu i produkcji, reszta świadczy usługi. Analizując badaną grupę przedsiębiorstw pod kątem zasięgu ich działalności, można zauważyć, że blisko 40% z nich ograniczyło swoją działalność do badanego regionu; 33% z nich działa na rynku krajowym, a 29% na międzynarodowym.

Problematyka doskonalenia nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstwa jest postrzegana w wymiarze zarządzania wiedzą. Korelatami tego wymiaru są sfery zmian i rozwoju, tj. obszary zawierające specyficzne odniesienia do postaci innowacyjności i rozwoju przedsiębiorstwa. W tabeli 1 podano obszary i składniki zarządzania wiedzą, które mogą być skutecznie i efektywnie wykorzystywane do tworzenia innowacji oraz doskonalenia nadzoru właścicielskiego nowoczesnych organizacji. W sferze zdolności innowacyjnej charakterystyczną klasę stanowią innowacje, których szczegółowymi postaciami są: liczba i rodzaje innowacji, np. innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe, rezultaty innowacyjności osiągnęte w perspektywie krótko- i długoterminowej i inne. Podane obszary i składniki zarządzania wiedzą wyodrębniono w trakcie badań, wykorzystując w tym celu analizę czynników wpływu. Na tej podstawie wskazano te składniki, które mogą pozostawać i będą pozostawały w istotnych zależnościach przyczynowo-skutkowych ze zdolnością innowacyjną i wynikami przedsiębiorstwa.

Wspomniane obszary i składniki zarządzania wiedzą stanowią szczegółowe postacie sfery zmian i rozwoju zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa, można je również uznać za kryteria oceny wspomnianych sfer, a ponadto mogą być podstawą określenia mechanizmów nadzorczych i zarządczych w przedsiębiorstwie.

Tabela 1. Obszary i składniki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie
(Table 1. The areas and components of knowledge management in an enterprise)

Wymiary (obszary) (Dimensions [areas])	Składniki (Components)	Wskazania przedsiębiorstw (%) (Indications of enterprises [%])
Narzędzia IT	Układ, struktura systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie	27
	Wykorzystanie struktury IT	90
	Firma zatrudnia własnych specjalistów ds. informatyki	47
	Systemy z bazą danych	80
	Systemy wspomagające szkolenie i doskonalenie kompetencji pracowników	23
	Systemy obiegu dokumentacji	34
	Internet	87
	Intranet	54
	Poczta elektroniczna	73
	Ekstranet	19
	Wideokonferencje	7
	Telekonferencje	8
	Strony internetowe	68

Wymiary (obszary) (Dimensions [areas])	Składniki (Components)	Wskazania przedsiębiorstw (%) (Indications of enterprises [%])
Zewnętrzna kooperacja	Współpraca z klientami	55
	Współpraca z dostawcami i kooperantami	45
	Tworzenie wspólnych baz danych z kooperantami	30
	Pozyskiwanie wiedzy od konkurentów	48
	Placówki naukowe	7
	Uczelnie jako źródła wiedzy	16
	Targi, wystawy	38
	Seminaria i konferencje naukowe	40
	Jednostki badawczo-rozwojowe	5
	Centra transferu technologii	4
Procesy w organizacji	Zarządzanie wiedzą jest zagadnieniem strategicznym będącym istotną częścią realizowanej misji	22
	Zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla	51
	Zatrudniono osoby odpowiedzialne za zarządzanie wiedzą	19
	Wykorzystuje się systemy informatyczne i komunikacyjne dla upowszechnienia wiedzy	4
	Wymiana wiedzy między pracownikami odbywa się również przez nieformalne kontakty	38
Kompetencje pracowników i organizacyjne uczenie się	Występowanie działu B+R	24
	Kompetencje kadry kierowniczej i pracowników	85
	Poziom wykształcenia	42
	Nakłady na szkolenia	83
	Czas i rozwój szkoleń	20
	Znajomość języków obcych	22
	Umiejętność posługiwania się nowymi technologiami	47
E-learning korporacyjny	32	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kozioł, 2015.

4. Model nadzoru korporacyjnego spółek kapitałowych sektora gospodarki opartej na wiedzy

Jako podmiot badań przyjęto 36 składników w ramach obszarów zarządzania wiedzą. Jednym z etapów analizy w obrębie prowadzonych badań było wyodrębnienie tych składników zarządzania wiedzą, które mają relatywnie największy wpływ na zdolność innowacyjną i można je równocześnie wykorzystać w doskonaleniu nadzoru właścicielskiego nowoczesnych organizacji. Na etapie badań ankietowych oraz w trakcie wywiadu z zarządami badanych przedsiębiorstw wyodrębniono 8 takich składników.

Na tej podstawie wskazano te obszary i odpowiadające im składniki, które mogą pozostać i będą pozostawały w istotnych zależnościach przyczynowo-skutkowych ze zdolnością innowacyjną i wynikami przedsiębiorstwa, a mianowicie (Kozioł, 2015):

– n a r z ę d z i a – systemy informatyczne i komunikacyjne dla upowszechnienia wiedzy;

- procesy – nakłady na szkolenia, e-learning;
- relacje – wspólne bazy danych z klientami i innymi interesariuszami, uczestnictwo w konferencjach naukowych, seminariach, targach i wystawach;
- innowacje – produktowe, marketingowe, procesowe, organizacyjne.

Wykorzystując metody *Balanced Scorecard* oraz *Accountability Scorecard*, autorzy opracowali własny model narzędzia pod nazwą *Corporate Governance Scorecard*, który umożliwia sprawowanie nadzoru nad spółkami sektora gospodarki opartej na wiedzy (rysunek 1).

Strategiczna karta wyników (*Balanced Scorecard*) określa cele biznesowe firmy, które wychodzą poza obszar celów finansowych. Karta ta wskazuje działania, które są kluczowe z punktu widzenia tworzenia wartości. Podkreśla ona efektywność krótkoterminową oraz czynniki warunkujące długoterminowy sukces finansowy i rynkowy firmy.

Z kolei karta odpowiedzialności (*Accountability Scorecard*) opiera się na założeniu współudziału różnych grup interesów (*stakeholders*) i wywieraniu przez nie wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Bazuje ona na podejściu opartym na grupach interesów i służy ocenie działania organizacji. Skupia się na ocenie stopnia, w jakim przedsiębiorstwo integruje wymagania grup interesów i odpowiada na ich wyzwania. Jej istota dotyczy znalezienia równowagi nie między miernikami finansowymi i niefinansowymi, ale między relacjami pomiędzy organizacją a jej kluczowymi grupami interesów. W konsekwencji ułatwia równoważenie potrzeb i wymagań interesariuszy.

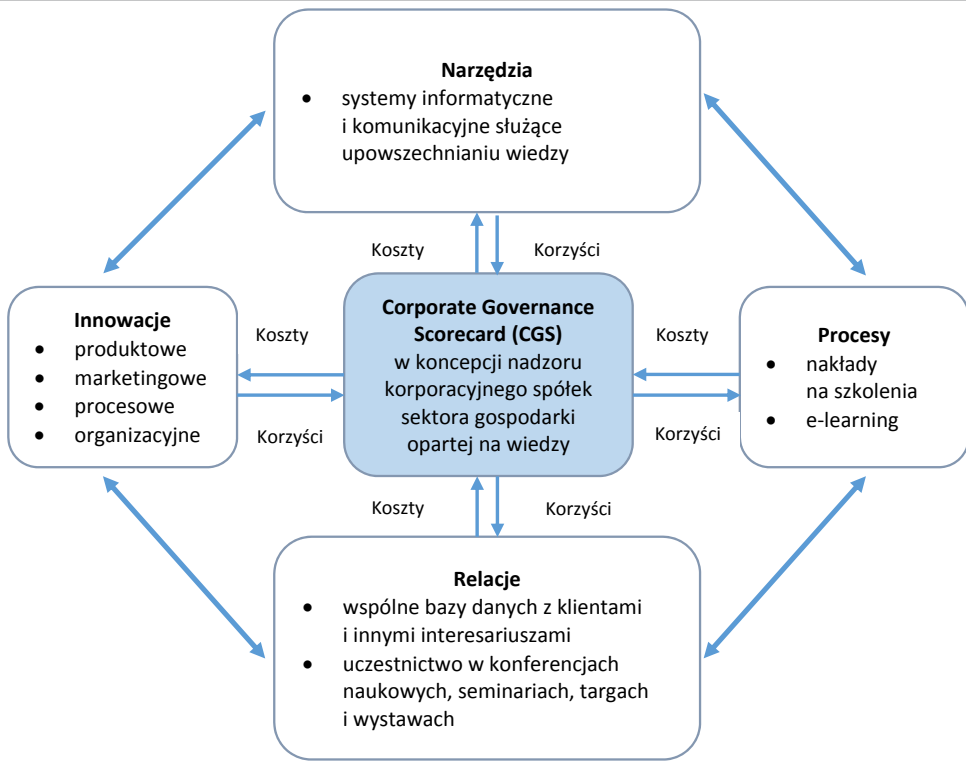
Zaproponowana karta zarządzania korporacyjnego (*Corporate Governance Scorecard*) jest dla wszystkich zainteresowanych stron skutecznym narzędziem służącym do oceny spełniania przez firmy przyjętej wiązki celów. Jego zwarte kryteria dostarczają istotnych informacji, które można łatwo porównać, co stanowi cenny atut dla inwestorów oceniających nowe możliwości inwestycyjne oraz ważny mechanizm dla organów nadzorczych.

W analizowanym przypadku narzędzie to, wykorzystując konstrukcję zrównoważonych kart wyników i odpowiedzialności, przedstawia związki przyczynowo-skutkowe między zarządzaniem wiedzą, wynikiem finansowym i nadzorem korporacyjnym.

Istota zarządzania wiedzą przedstawiona jest za pomocą obszarów: narzędzi, procesów, relacji, innowacji. Wynik finansowy jest wypadkową kosztów i korzyści, natomiast system nadzoru korporacyjnego otrzymuje nowy mechanizm nadzorczy.

Proces wdrożenia modelu CGS do nadzoru korporacyjnego spółek sektora GOW należy przeprowadzić w następujących etapach:

1. Identyfikacja obszarów i zawartych w nich składników (determinant) zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie;
2. Określenie kosztów poszczególnych składników zarządzania wiedzą oraz korzyści, jakie przynoszą spółce, zdefiniowanie mierników ich oceny w kontekście efektywności przedsiębiorstwa;
3. Określenie mierników oceny efektywności nadzoru korporacyjnego;
4. Identyfikacja związków i powiązań między efektywnością nadzoru korporacyjnego a wynikami przedsiębiorstwa;
5. Weryfikacja na podstawie badań empirycznych.



Rysunek 1. Corporate Governance Scorecard (CGS) jako mechanizm nadzorczy
(Figure 1. Corporate Governance Scorecard [CGS] as a supervisory mechanism)

Źródło: opracowanie własne.

Pragmatyzm tego postępowania jest oparty na wyznaczeniu dla każdego wskaźnika krańcowych lub planowanych wielkości, które są porównywane z wielkościami faktycznymi. Wynikiem porównania jest znormalizowana ocena, na podstawie której wyciąga się wnioski co do zgodności kosztów i korzyści elementów poszczególnych składników zarządzania wiedzą. Wspomniane mierniki stanowią ilościowy i jakościowy wymiar związków pomiędzy zarządzaniem wiedzą a nadzorem korporacyjnym. Należy pamiętać, że dla każdego rodzaju składnika ocena kosztów jest wykonywana z punktu widzenia korzyści dla przedsiębiorstwa, np. zysku, wartości spółki czy pozycji konkurencyjnej. Zastosowanie CGS jako mechanizmu nadzoru jest również zasadne w kontekście analizy skuteczności realizacji przyjętej strategii spółki, w tym strategii zarządzania wiedzą.

5. Podsumowanie

Sprawowanie skutecznego nadzoru nad przedsiębiorstwami GOW wymaga dysponowania odpowiednimi narzędziami diagnostycznymi ujmującymi kwestie dotyczące zarządzania wiedzą i innowacjami w nowoczesnych organizacjach. System karty wyników nadzoru korporacyjnego aspiruje do tego typu roli, umożliwi bowiem dokonanie transpozycji tych instrumentów zarządzania wiedzą określonych (zoperacjonalizowanych) na efekty realizacji

celów mierzonych przez mierniki będące przedmiotem nadzoru według adekwatnych do ich rodzaju sposobów postępowania, tj. mechanizmów nadzorczych. System sprawowania nadzoru właścicielskiego oparty na tak skonstruowanym mechanizmie pozwala skutecznie nadzorować zarząd na podstawie łatwo mierzalnych zmiennych, wyrażonych właśnie w miernikach osiągnięcia efektów poszczególnych instrumentów zarządzania.

Przedstawiony przez autorów zarys systemu nadzoru korporacyjnego dla spółek z sektora GOW jest próbą znalezienia uniwersalnego mechanizmu oceny zarządu przez radę nadzorczą. Problematyka ta stanowi ważną kwestię dla wyzwań stawianych przed współczesnym nadzorem korporacyjnym.

Zagadnienia te znajdują odzwierciedlenie również w wymiarze makroekonomicznym, gdyż prowadzone analizy spółek giełdowych dowiodły, że kapitał wiedzy i funkcjonowanie nadzoru korporacyjnego mają decydujący wpływ na wartość przedsiębiorstwa. Prawidłowo skonstruowany i funkcjonujący system nadzoru korporacyjnego zapewnia bowiem właściwe kierunki rozwoju rynku kapitałowego, co w przyszłości zaowocuje rozwojem całej gospodarki.

Bibliografia

- Blair, M.M. (1999). Firm-specific human capital and theories of the firm. W: M.M. Blair, M.J. Roe (eds.). *Employees and Corporate Governance*. Washington: Brookings Institution Press. ISBN 0815709447.
- García-Castro, R., Aguilera, R.V., Ariño, M.A. (2013). Bundles of firm corporate governance practices: A fuzzy set analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 21(4), 390–407.
- Goergen, M., Mallin, Ch., Mitleton-Kelly, E., Al-Hawamdeh, A., Hse-Yu Chiu, I. (2010). *Corporate Governance and Complexity Theory*. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN 9781849801041.
- Hilami, M.F., Ramayah, T., Mustapha, Y., Pawanchik, S. (2010). Product and process innovativeness: Evidence from Malaysian SME's. *European Journal of Social Science*, 16(4), 556–564.
- Jerzemowska, M., Campbell, K., Najman, K. (2009). Reminiscencje na temat polskich regulacji nadzoru korporacyjnego. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 1, 151–165.
- Kozioł, L. (2015). Nadzór właścicielski i zarządzanie wiedzą w organizacjach nowoczesnej gospodarki. W: M. Jerzemowska, K. Stańczak-Strumiłło (red.). *Współczesne problemy nadzoru korporacyjnego*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. ISBN 9788378654094.
- Kozioł, L., Barwacz, K. (2016). *Koncepcja ładu korporacyjnego sektora przedsiębiorstw komunalnych*. Tarnów: Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna. ISBN 9788389879240.
- Mesjasz, Cz. (2015). Bundles of corporate governance: A preliminary systemic appraisal. W: M. Jerzemowska, K. Stańczak-Strumiłło (red.). *Współczesne problemy nadzoru korporacyjnego*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. ISBN 9788378654094.
- MWSE (2014). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw regionu tarnowskiego i Małopolski*. Niepublikowany raport z badań prowadzonych w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie w latach 2012–2014. Tarnów: Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.
- Noga, A. (2009). *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE. ISBN 9788320819267.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Poltext. ISBN 8386890991.
- Standards Australia. (2005). *Australian Standard in Knowledge Management: A Guide*.
- Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 1576750140.
- Ward, A.J., Brown, J.A., Rodriguez, D. (2009). Governance bundles, firm performance, and the substitutability and complementarity of governance mechanisms. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 646–660.
- Williamson, O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 0195078241.

The transposition of knowledge management tools on the mechanisms of the owner's supervision—the outline of the methodology

Abstract: The article presents the outline of the methodology of the transposition of knowledge management tools into the mechanisms of the owner's supervision, allowing its effective performance, according to the requirements of the contemporary knowledge-based economy (KBE). Knowledge capital consists of immaterial resources of the firm, not having a physical or financial dimension, contributing to the generation of the stream of future advantages and significantly influencing the value of the firm, and the manner of exercising the supervision over its effective utilisation is the essence of the contemporary corporate governance.

The methodology worked out by the authors is based on the application of a new tool, i.e. Corporate Governance Scorecard, concentrating on the process of the identification of knowledge management tools, their operationalisation, qualification of the power of influence and the assignment of measures for the qualification of the effectiveness of supervision. The in-depth analysis of the problems of knowledge management performed in the research process enabled the separation of management components which have relatively the greatest in-

fluence on the innovation capacity. It can also be used in the improvement of the owner's supervision of modern organisations. The basic components of knowledge management which can be used in the improvement of the owner's supervision in modern organisations are: tools, processes, relations and innovations. The use of the scorecard system enables to execute the transposition of these knowledge management tools aimed at the effects of the fulfilment of aims measured by the measures which are the object of the supervision according to the procedures adequate for their kind, i.e. supervisory mechanisms. The system of exercising the owner's supervision based on the tool constructed in this way enables to exercise the supervision efficiently based on easily measurable variables expressed in the measures of achieving the success of the effects of each management tool.

The final part presents the model of the supervision structure in a company from the area of knowledge-based economy, and the case study conducted by the authors presents the essential issues related to the investigated problem.

Key words: corporate governance, owner's supervision, knowledge management