

*Maria Aluchna**, *Igor Postuła***

KULTURA W BADANIACH NADZORU KORPORACYJNEGO. UWARUNKOWANIA, WZAJEMNE ZALEŻNOŚCI I OPERACJONALIZACJA

Streszczenie. Nadzór korporacyjny obejmuje mechanizmy i instytucje nadzoru nad przedsiębiorstwem, które kształtują się w procesie oddziaływania czynników politycznych, społecznych i kulturowych determinujących ramy prawne funkcjonowania przedsiębiorstwa. Systemowe podejście do nadzoru korporacyjnego analizuje wzajemny wpływ tych czynników na kształtowanie się struktury nadzorczej. Artykuł wpisuje się w ten nurt badań nad nadzorem korporacyjnym, koncentrując się nad wpływem uwarunkowań kulturowych na kształt instytucji i mechanizmów nadzorczych. Artykuł ma charakter teoretyczny, a celem jest opracowanie modelu koncepcyjnego zależności między określonymi aspektami a wymiarami kultury a mechanizmami i instytucjami *corporate governance*.

Słowa kluczowe: ład korporacyjny, nadzór korporacyjny, kultura, *corporate governance*.

JEL: M10, M14

1. WSTĘP

Nadzór korporacyjny jest szerokim pojęciem obejmującym mechanizmy i instytucje nadzoru nad przedsiębiorstwem (Oplustil 2010). Powszechnie stosowaną definicją nadzoru korporacyjnego jest oficjalna definicja OECD, zgodnie z którą nadzór korporacyjny (*corporate governance*) dotyczy „relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami zarządzająco-nadzorczymi, wspólnikami/akcjonariuszami i innymi interesariuszami (podmiotami zainteresowanymi działaniem spółki)” oraz określa „strukturę, za pośrednictwem której ustalane są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz środki umożliwiające śledzenie wyników spółki” (OECD 2004: 11). System nadzoru korporacyjnego kształtuje się w procesie oddziaływania czynników politycznych, społecznych i kulturowych determinujących ramy prawne funkcjonowania przedsiębiorstwa. Systemowe podejście do nadzoru korporacyjnego analizuje wzajemny wpływ tych czynników na kształtowanie się struktury nadzorczej (Mesjasz 2011; Jerzemo-

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Katedra Teorii Zarządzania, maria.aluchna@sgh.waw.pl

** Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, ipostula@wz.uw.edu.pl

ska i in. 2015). Niniejszy artykuł wpisuje się w ten nurt badań nad nadzorem korporacyjnym, koncentrując się nad wpływem uwarunkowań kulturowych na kształt instytucji i mechanizmów nadzorczych.

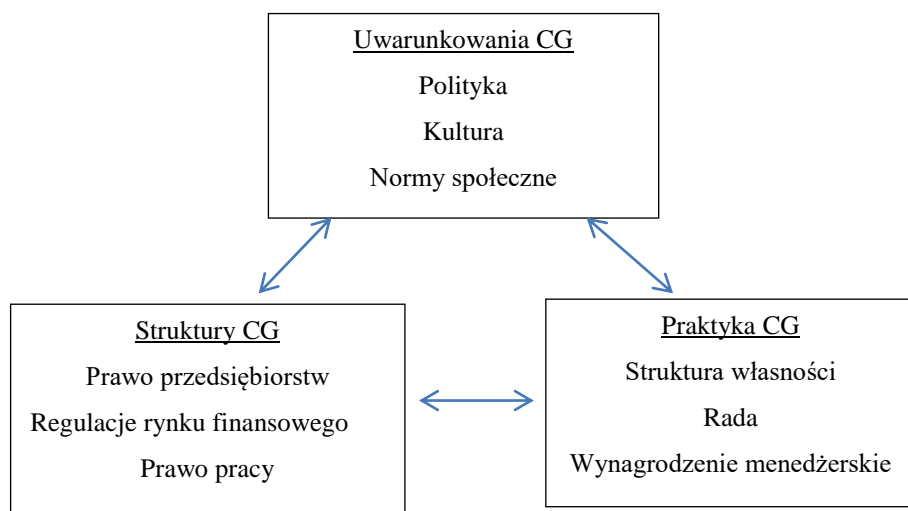
Artykuł ma charakter teoretyczny, a celem jest opracowanie modelu koncepcyjnego zależności między określonymi aspektami a wymiarami kultury a mechanizmami i instytucjami *corporate governance*.

2. SYSTEMY NADZORU KORPORACYJNEGO I JEGO UWARUNKOWANIA

Pojęcie nadzoru korporacyjnego jest różnie definiowane w zależności od obszaru (poziomu) prowadzonej analizy. Instytucjonalne ujęcie *corporate governance* wyróżnia poziom makro (systemowy), poziom mezzo (porządku instytucjonalnego i rozwiązań regulacyjnych) oraz poziom mikro (przedsiębiorstwa) (Aluchna 2015: 15). Takie ujęcie oznacza, iż między tymi trzema poziomami poszczególne elementy *corporate governance* wywierają na siebie wpływ, kształtując przyjęte rozwiązania prawne oraz struktury i praktykę na poziomie przedsiębiorstw. Relacje te nie opierają się na jednostronnym wpływie elementów makro na mezzo i mezzo na mikro, ale także obejmują oddziaływanie między tymi sferami, które może przebiegać również w odwrotną stronę. Innymi słowy, na praktykę spółek wpływa naturalnie obowiązujące prawo oraz uwarunkowania takie jak system polityczny, kultura i normy społeczne (Mesjasz 2011). Jednocześnie praktyka na poziomie przedsiębiorstw może także kształtować zwyczaje społeczne i zmieniać kulturę (np. dążenie do sukcesu materialnego, oczekiwania premii), jak również wpływać na kształt rozwiązań prawnych (np. prawo o fuzjach i przejęciach, regulacja przejrzystości i raportowania przez spółki). Model koncepcyjny przyjęty w artykule przedstawia rysunek 1.

Jak przedstawiono na rysunku 1, uwarunkowania systemowe, wśród których wyróżniono politykę, kulturę oraz normy życia społecznego (Stulz, Williamson 2003: 313–349; Culperpper 2011: 9–16), wywierają wpływ na rozwój struktury *corporate governance* przez kształtowanie regulacji dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw, funkcjonowania rynku kapitałowego i funkcjonowania rynku pracy. System polityczny jest bowiem postrzegany jako struktura ścierania się interesów różnych grup, w której grupa najsilniejsza lub ta, która akurat wygrała, formułuje ramy życia społecznego i gospodarczego (Roe 2003: 10–25; Bebhuk, Neeman 2007). Wpływ sił politycznych nie jest jednak jedynym elementem – na równi z nim badacze wskazują kluczowe znaczenie kultury i norm społecznych (Stulz, Williamson 2003: 313–349). Normy akceptowane w społeczeństwie, przyjęte reguły współżycia i współpracy, dominujące wartości, sposób definiowania celu i sukcesu życiowego wraz z uwarunkowaniami politycz-

nymi przekładają się na poziom mezo, czyli kształtują prawo i porządek instytucjonalny. Kluczowymi składnikami tego wymiaru dla nadzoru korporacyjnego są prawo handlowe i prawo pracy oraz regulacje rynków finansowych (Deeg, Jackson 2007: 149–179; Höpner 2005: 331–358; Pistor 2006: 249–280; Oplustil 2010; Adamska 2013). Analizy różnych narodowych systemów *corporate governance* wskazują właśnie na te aspekty regulacyjne jako kluczowe dla rozwoju określonego modelu nadzoru. Uwarunkowania społeczne, kulturowe i polityczne wraz z regulacjami nadają ramy dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i wykorzystywanego przez niego modelu nadzoru korporacyjnego (Hall, Soskice 2001; Hall, Gingerich 2009: 449–482). Nadzór korporacyjny na poziomie przedsiębiorstwa jest rozumiany jako „instytucjonalna matryca” dla relacji między poszczególnymi organami korporacji, determinująca jej główny cel działania, ma więc służyć usprawnianiu procesu podejmowania decyzji i efektywnej alokacji władzy sprawowanej przez zarząd, czyli menedżerów i członków rad nadzorczych, a jego głównym zadaniem jest zapewnienie, by korporacja działała jak najlepiej (North 1990; Aoki 2001). Na tego rodzaju instytucjonalną matrycę składają się struktury i procesy związane z produkcją, podejmowaniem decyzji i kontrolą wewnątrz korporacji, które są determinowane przez regulacje prawne zmieniające się w wyniku zachodzących procesów politycznych, na które z kolei wpływają wartości kulturowe powszechnie akceptowane w danym społeczeństwie (Deeg, Jackson 2007: 149–179).



Rysunek 1. Model koncepcyjny głównych sfer *corporate governance*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fligstein i Choo (2005: 35).

Wyróżnione na rysunku 1 czynniki oddziałują na siebie, tworząc sieć złożonych zależności. Choć dotychczas uznawano pewną hierarchię wpływu, przejawiającą się oddziaływaniem czynników makro na mezzo i czynników mezzo na mikro, współcześnie uznaje się, iż relacje między tymi elementami zachodzą w różnych kierunkach i nie są liniowe. Co więcej, cechują się one pewną dynamiką w czasie i podlegają także procesom historycznym (Buck, Shahrin 2005: 41–61) w reakcji na zmiany w wyniku kryzysów politycznych i gospodarczych (Morck, Yeung 2009: 145–179; Ezzine, Olivero 2013, 86–96; van Essen i in. 2013: 201–224) oraz zmiany na arenie międzynarodowej (Becht i in. 2003: 21–59). Zmiany w przepisach wpływające na jeden z elementów *corporate governance* oddziałują na pozostałe elementy systemu i mogą prowadzić do zmian ich roli i znaczenia (Cheffins, Armour 2009: 10–47), co utrudnia identyfikację poszczególnych zależności i kierunku wpływu. Praktyka na poziomie przedsiębiorstwa czy zmiany w strukturze własności przekładają się na zmiany w sferze społecznej, kulturowej, a nawet politycznej. Uznanie wyników finansowych za główną miarę efektywności zarządzania i nadzoru zmieniło normy społeczne i kulturowe w wielu krajach. Oczekiwania inwestorów wraz z presją wywieraną przez spółki doprowadziły do wielu zmian w regulacjach zwiększających między innymi standardy przejrzystości.

3. KULTURA JAKO DETERMINANTA MODELU ŁADU KORPORACYJNEGO

3.1. Kultura a decyzje w przedsiębiorstwie

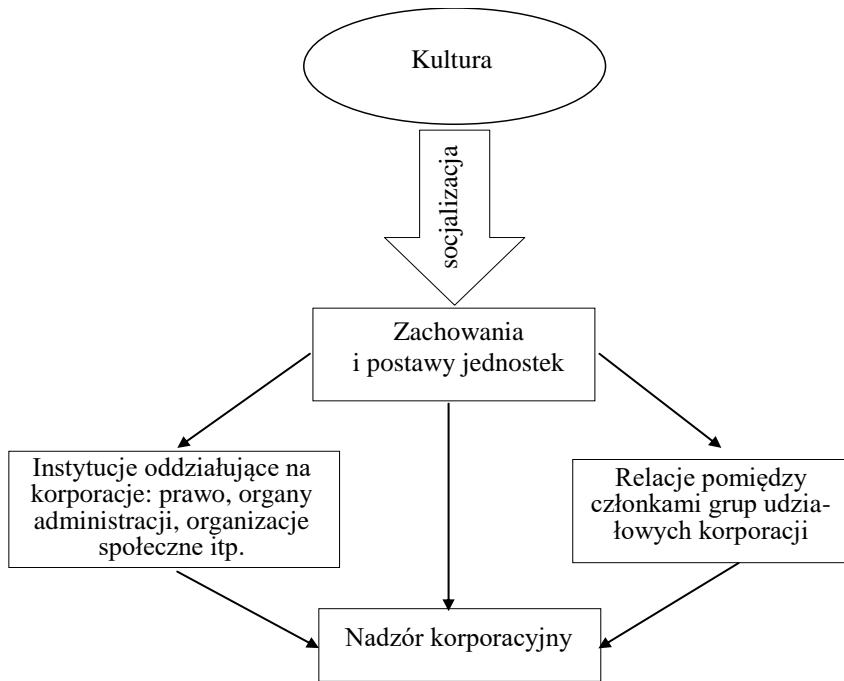
Zgodnie z rysunkiem 1 wpływ na kształt i funkcjonowanie systemów *corporate governance* spółek kapitałowych w poszczególnych państwach mają także czynniki kulturowe. Kultura przekłada się na zachowania poszczególnych osób w przedsiębiorstwie, a pośrednio kształtuje także instytucje wpływające na ich działanie. Zgodnie z fundamentalnymi założeniami ekonomii czynnikiem motywującym ludzi do działania jest zwiększenie ich osobistej użyteczności, które to jest postrzegane jako zachowanie racjonalne (Licht 2001: 185). To co jest natomiast uznawane za czynniki zwiększające indywidualną użyteczność, czyli funkcja użyteczności każdej osoby, jest kształtowane między innymi przez proces socjalizacji, jakiemu podlega każda jednostka. Socjalizacja zaś to proces nabywania przez jednostkę systemu wartości, norm oraz wzorów zachowań obowiązujących w danej zbiorowości (Postuła 2010: 234). Socjalizacja jest więc swojego rodzaju wehikulem dla kultury, która stanowi „uosobiony w symbolach, przekazywany z pokolenia na pokolenie wzorzec znaczeń, system dziedzicznych koncepcji, wyobrażanych w formach symbolicznych, za pomocą których ludzie

komunikują, utrwalają i rozwijają swą wiedzę o życiu i swe życiowe postawy” (Geertz 2005: 11).

Na poziomie przedsiębiorstwa poprzez podejmowanie konkretnych decyzji ekonomicznych, w tym decyzji dotyczących jego funkcjonowania, jednostka wyraża swoje pragnienia kształtowane w procesie socjalizacji, osadzonym w uwarunkowaniach kulturowych. To kultura odgrywa bowiem kluczową rolę w procesie socjalizacji, gdyż stanowi „system dziedzicznych koncepcji (...), za pomocą których ludzie komunikują, utrwalają i rozwijają swą wiedzę o życiu i swe życiowe postawy” (Geertz 2005: 11). Skoro kultura wpływa na działania konkretnych jednostek, to jednostki te kształtują następnie ogólne reguły funkcjonowania społeczeństwa i instytucje społeczne. Reguły te wskazują, co jest społecznie akceptowalne, co pożądane, przewidują także sankcje za ich nieprzestrzeganie (Richter 1998: 166–167). Reguły nie muszą mieć formalnego charakteru, są zawarte w zwyczajach, praktyce działania organizacji (nieformalna socjalizacja), ale mogą w takim samym stopniu jak reguły formalne zawarte w przepisach prawnych czy statutach korporacji (formalna socjalizacja) kształtować zachowania jednostek. Z tego punktu widzenia kulturę można uznać za punkt wyjścia do konstruowania systemów nadzoru korporacyjnego. Wartości składające się na kulturę stanowią podstawę społecznie akceptowanych postaw dotyczących wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi członkami korporacji oraz ich relacji z instytucjami funkcjonującymi w ramach korporacji i samą korporacją. Te społecznie akceptowalne postawy kształtują struktury i relacje w przedsiębiorstwie, a także w szerszym zakresie prawo stanowiące podstawy jego funkcjonowania i prowadzenia działalności gospodarczej w ogólności. Jednocześnie wartości są mocno zakorzenione w każdej osobie oraz w instytucjach społecznych, wpływając na ich konkretne zachowania i działania. W rezultacie determinantą sprawnego działania systemu nadzoru korporacyjnego jest jego zgodność ze społecznie akceptowanymi wartościami, co czyni kulturę podstawowym czynnikiem tego systemu (Licht 2001: 189). Wpływ kultury na kształt modelu nadzoru korporacyjnego przedstawia rysunek 2.

Kultura kształtuje nadzór korporacyjny na poziomie spółki poprzez trzy rodzaje zachowań (Postuła 2010: 235):

- działania, preferencje i wpływ osób pełniących funkcje w organach spółki w drodze podejmowanych decyzji i realizowanych zadań nadzorczych.
- współpracę i relacje wewnątrz korporacji wraz z przedstawicielami wszystkich jej grup udziałowych/interesariuszy,
- oddziaływanie zewnętrznych uwarunkowań i instytucji, które tworzą ramy dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.



Rysunek 2. Wpływ kultury na nadzór korporacyjny

Źródło: (Postuła, 2010: 236).

3.2. Wymiary kultury

Preferowane przez społeczeństwa wartości odzwierciedlają sposób, w jaki funkcjonują, cele oraz metody działania instytucji społecznych (Licht 2001: 208). Wartości są porządkowane w relacji do siebie i w ten sposób tworzą zorganizowany zbiór kategorii wymiarów. Tego rodzaju zbiór stanowi system preferowanych wartości, poprzez który można charakteryzować poszczególne społeczeństwa (Licht i in. 2007). Wartości służą opisowi kultury właśnie przez jej wymiary, czyli aspekty dające się zmierzyć i pozwalające określić pozycję danej kultury wobec innych kultur (Hofstede 2000: 378).

Za zastosowaniem wymiarów kultury przy operacjonalizacji kultury przemawiają następujące argumenty:

- zamiast skupiać się na narodowych osobliwościach kulturowych, wymiary kultury, poprzez odwołanie do wartości, pozwalają opisać kulturę za pomocą uniwersalnych pojęć,

- wymiary kultury mogą przybierać wartości liczbowe, a co za tym idzie umożliwiać wyprowadzanie statystycznie testowalnych hipotez dotyczących narodowych systemów ładu korporacyjnego (Licht 2001: 151),

- opis kultury przez jej wymiary pozwala odejść od generalizowania kultury i jej fenomenów,
- identyfikacja kultury poprzez jej wymiary pozwala stworzyć matrycę integrującą przeciwne postawy i zachowania oraz stanowi bazę do stawiania hipotez (Smith i in. 1996: 231–232).

Najpopularniejsze podziały wymiarów kultury służące do jej opisu to wymiary według Hofstede i według Schwartza. Wymiary te nadają się do operacjonalizacji w badaniach dotyczących wpływu kultury na ład korporacyjny, ponieważ mają charakter dwubiegunowy, czyli przewidujący przeciwstawne typy zachowań w stosunku do problemów społecznych. Obydwa podziały wymiarów stosuje się powszechnie w tego rodzaju badaniach.

Stosowane w badaniach dotyczących ładu korporacyjnego wymiary kultury według Hofstede to:

1. Dystans władzy, odzwierciedlający społeczne nierówności i stosunek jednostki do władzy. Dystans władzy w korporacji odnosi się na przykład do stosunku podwładnych do szefa i ogólnie problemu hierarchii.

2. Indywidualizm i kolektywizm dotyczące relacji jednostki z grupą. Indywidualizm to podejście polegające na trosce o siebie samego i najbliższych, podczas gdy kolektywizm zakłada troskę grupy o jednostkę w zamian za bezwzględną lojalność wobec grupy.

3. Kobiecość i męskość. Wymiar ten może wpływać na generalne podejście do celów ładu korporacyjnego, tzn. czy ma być on prowadzony z punktu widzenia interesów tylko akcjonariuszy, których celem jest zysk (wymiar męskość), czy z punktu widzenia interesów wszystkich grup udziałowych korporacji, a może nawet całego społeczeństwa (wymiar kobiecość).

4. Unikanie niepewności. Podejście do niepewności może mieć znaczenie dla roli rynku kapitałowego w gospodarce. W krajach, gdzie lęk przed inwestowaniem na giełdzie jest niski, rynki kapitałowe są z reguły lepiej rozwinięte (Hofstede 2000: 378).

Schwartz w swoim podziale przewiduje następujące wymiary:

1. Zakorzenie/autonomia. Zakorzenie polega na zachowaniu *status quo*, konwenansów, eliminacji zachowań i postaw, które mogłyby zagrozić istniejącemu porządkowi. Autonomia zakłada, że jednostka pozostaje w przekonaniu o własnej wyjątkowości.

2. Hierarchia/egalitaryzm. Hierarchia zakłada akceptację przez jednostkę swojego miejsca w społeczeństwie w zakresie stosunku do władzy, roli społecznej, dostępu do zasobów. Egalitaryzm oznacza skłonność do poświęcenia egoistycznych interesów dla dobra innych osób.

3. Władza/harmonia. Władza zakłada realizację własnych celów, podczas gdy harmonia dopasowanie do środowiska (Schwartz 1999: 23–47).

4. KULTURA W BADANIACH W ZAKRESIE NADZORU KORPORACYJNEGO

4.1. Operacjonalizacja kultury w badaniach w zakresie nadzoru korporacyjnego

Podstawowym problemem w badaniach dotyczących wpływu kultury na nadzór korporacyjny jest trudność w operacjonalizacji kultury jako jego determinanty, czyli uczynienia z kultury konkretnej zmiennej. Z tego powodu w badaniach w zakresie nadzoru korporacyjnego bardzo często kultura jako jego czynnik jest traktowana anegdotycznie albo jako czarna skrzynka (*black box*) (Licht i in. 2001). Problemy w tym zakresie wynikają z faktu, że kultura jest często identyfikowana na poziomie kraju w odniesieniu do innych cech narodowych (głównie instytucjonalnych) i przez to trudna do wyizolowania jako pojedyncza determinanta nadzoru korporacyjnego (Volonte 2015: 77–118).

Ogólnie przyjętym w literaturze podejściem do operacjonalizacji kultury w badaniach dotyczących jej wpływu na nadzór korporacyjny jest pochodząca od psychologów międzykulturowych koncepcja wartości.

Wartości mogą być definiowane w różny sposób. Popularna definicja Hofstede mówi, iż wartości stanowią skłonność do dokonywania określonych wyborów (Hofstede 2000: 378). Wartości można definiować także, odwołując się do ich powszechnie akceptowanych w literaturze cech.

Wartości konstytuują jednomyślne podejście wspólnoty społecznej do relacji międzyludzkich i relacji z instytucjami, co wpływa na wybór przez społeczeństwa konkretnych rozwiązań prawnych oraz struktur funkcjonowania korporacji. Mogą one zatem służyć jako standardy przy wyborze, ocenie i uzasadnieniu zachowań, zdarzeń oraz strategii działań (Licht i in. 2001). Wartości są silnie zakorzenione w ludzkich umysłach i instytucjach społecznych, co oznacza, że system nadzoru korporacyjnego danego państwa, aby funkcjonować sprawnie i efektywnie, powinien być zgodny z preferowanymi przez społeczeństwo wartościami, co czyni kulturę podstawowym czynnikiem tego systemu (Licht 2001).

4.2. Badania w zakresie kulturowych uwarunkowań nadzoru korporacyjnego

W większości badań dotyczących wpływu kultury na system nadzoru korporacyjnego kulturę operacjonalizuje się poprzez jej wymiary. Badania dotyczą różnych elementów tego systemu, różnych poziomów jego analizy (mezzo, makro oraz mikro).

Buck i Sharim odnieśli wymiary kultury do rodzajów systemów gospodarczych poszczególnych państw. Gospodarka dobrobytu cechuje się wyższymi

wskaźnikami kolektywizmu oraz wyższymi wskaźnikami opisującymi stopień unikania niepewności, podczas gdy gospodarki oparte na kapitalizmie inwestorskim wykazują wyższy stopień indywidualizmu i niski stopień unikania niepewności. Do podobnych wniosków doszli badacze, którzy na próbie 90 krajów wykazali, iż mniejsze unikanie niepewności przyczynia się do rozwoju systemu finansowego (Dutta, Mukherjee 2012: 585–590). Kolektywne wzorce pracy sprzyjają uwzględnianiu grup interesariuszy w podejmowaniu decyzji i w przypadku Niemiec przyjęły postać obecności reprezentantów pracowników w radach nadzorczych (Koładkiewicz 2013; Jerzemowska i in. 2015). Co więcej, kolektywne wzorce współpracy sprzyjają także koncentracji własności i budowaniu złożonych struktur, które umożliwiają grupowe podejmowanie decyzji. Kultura narodowa cechująca się silnym wymiarem indywidualizmu współwystępuje natomiast z rozproszonym akcjonariatem (Buck, Shahrim 2005).

Licht wraz z innymi autorami przeprowadził bardzo istotne badania, zestawiając koncepcje wymiarów kultury z modelem LLSV (od nazwisk autorów: La Porta, Lopez de Silanes, Shleifer i Vishny), który stanowi analityczny model czynników prawnych i finansowych dla badań porównawczych systemów nadzoru korporacyjnego (La Porta i in. 1999). Licht i inni wykazali m.in., że w krajach, w których społeczeństwa charakteryzują się wysokim poziomem w wymiarze „władza” oraz niskim w wymiarze „harmonia” wg Schwartza występują wysokie wskaźniki indeksu ATD (*anti-director rights index*) w modelu LLSV. Indeks ten mierzy, jak silnie system prawny chroni akcjonariuszy mniejszościowych przed władzami korporacji oraz akcjonariuszami dominującymi. Oznacza to, że system prawny musi silniej chronić akcjonariuszy mniejszościowych w państwach w których władza, która skupia się na realizacji własnych celów, przeważa nad harmonią, która bierze pod uwagę interesy różnych grup. Odnosząc się do wymiarów kultury Hofstede, w tych samych badaniach wykazano, że w krajach, których społeczeństwa charakteryzuje słabe znaczenie Unikania Niepewności, występują wysokie wskaźniki ATD. Można zatem wnioskować, że niski poziom obawy przed niepewnościami powoduje potrzebę silnej ochrony akcjonariuszy mniejszościowych przed władzami korporacji oraz akcjonariuszami dominującymi. Opisowane badania odnosiły się także do korelacji wymiarów kultury z indeksem praw wierzycieli – CRD (*creditor rights index*) w modelu LLSV, a także respektowaniem wyroków sądów oraz praw inwestorów.

Relacji czynników kulturowych i instytucjonalnych dotyczą także badania Tanga i Koveosa, którzy doszli do wniosku, że unikanie niepewności i męskość wiążą się w praktyce ze stabilnymi instytucjami (Licht i in. 2005). Z kolei Kwok i Tadesse wykazali, że w krajach, w których istotne znaczenie ma unikanie niepewności istnieje większe prawdopodobieństwo, że system nadzoru korporacyjnego jest systemem z decydującą rolą banków (*bank based system*) niż systemem rynkowym (*market based system*) (Tang, Koevos 2008: 1045–1063).

Stosunkowo duża liczba badań dotyczy wpływu kultury na konkretne instytucje składające się na system nadzoru korporacyjnego.

Także w tym zakresie na uwagę zasługują badania Lichta, który stosując wymiary kultury zbadał wpływ kultury na następujące cechy systemów nadzoru korporacyjnego (Licht 2001):

- skłonność do pozyskiwania kapitału na giełdzie,
- strukturę własności,
- działania menedżerów we własnym interesie,
- sposoby wynagradzania menedżerów,
- jawność informacji o korporacji.

Odnosząc się do każdej z powyższych cech, Licht dokonał zestawienia przeważających w danym społeczeństwie wymiarów wartości według dwubiegunowych podziałów Hofstede i Schwartza z przyjętymi w poszczególnych państwach rozwiązaniami prawnymi.

Stosując wymiary kultury, Hofstede, Licht założyli, że skłonność do pozyskiwania kapitału na giełdzie powinna być wysoka w krajach, których społeczeństwa nie przywiązują nadmiernej wagi do unikania niepewności, są przyzwyczajone do niepewności i ryzyka. Z drugiej strony, w krajach których społeczeństwa cechuje lęk przed niepewnością i ryzykiem, do finansowania poprzez rynek kapitałowy podchodzi się z rezerwą. Podejście do unikania niepewności może wpływać także na strukturę własności. W krajach, gdzie rynek kapitałowy jest słabiej rozwinięty, z uwagi na wysoki poziom lęku przed niepewnością, można spodziewać się większej liczby spółek ze zdecydowanie przeważającym właścicielem większościowym w stosunku do spółek z rozproszonym akcjonariatem.

W badaniach dotyczących wpływu kultury na strukturę własności stosuje się dwubiegunowy wymiar hierarchia/egalitaryzm według Schwartza oraz dystans władzy według Hofstede. Wymiary te opierają się na założeniu, że społeczeństwa różnią się między sobą z punktu widzenia stosunku do akceptacji podziałów i nierówności społecznych. Tego rodzaju badania nie dają jednak jednoznacznych rezultatów, ponieważ okazuje się, że nie tylko uwarunkowania kulturowe decydują o strukturze własności spółek w danym państwie.

Skłonność do oportunistycznych zachowań menedżerów jest wyższa w krajach, w których istotna jest autonomia i władza (według Schwartza) oraz indywidualizm (według Hofstede), a niższa w krajach o istotnym znaczeniu unikania niepewności (według Hofstede) i harmonii (według Schwartza).

Wyższy poziom wynagrodzeń menedżerów i większe dysproporcje pomiędzy wynagrodzeniami menedżerów a wynagrodzeniami pozostałych pracowników spółek występuje w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii, gdzie istotne znaczenie ma władza i hierarchia niż w Niemczech i Francji, gdzie większe znaczenie ma egalitaryzm (Licht 2001). Han i inni wykazali z kolei, że wymiary unikania niepewności oraz indywidualizm i kolektywizm pozwalają wytłumaczyć różnice pomiędzy poszczególnymi krajami w sposobie ustalania

wynagrodzeń menadżerów (Han i in. 2010: 123–141). W tym kontekście, Tosi i Greckhamer dowiedli, że chęć zmniejszenia niepewności jest odzwierciedlona w sposobach wynagradzania menadżerów poprzez negatywną korelację ze zmiennymi składnikami tych wynagrodzeń (Tosi, Greckhamer 2004: 657–671).

Zakres informacji dotyczących działania korporacji jest różny w poszczególnych krajach, pomimo faktu, że dużą rolę odgrywają tutaj Międzynarodowe Standardy Rachunkowości, które zobowiązują korporacje do ujawniania określonego w Standardach zakresu informacji. Istotne znaczenie mogą mieć tutaj czynniki kulturowe, w szczególności podejście do unikania niepewności. Potwierdzają to badania, których wyniki wskazują, że w państwach, w których unikanie niepewności ma istotne znaczenie przejrzystość funkcjonowania spółek, w tym zakres ujawnianych przez nie informacji, jest niższa, niż w krajach w których czynnik niepewności nie ma dużego znaczenia. (Licht 2001: 200–202).

Wymiary kultury były wykorzystywane także w badaniach dotyczących wpływu uwarunkowań kulturowych na skłonność do wypłaty dywidendy. Bae i inni pozytywnie zweryfikowali w szczególności hipotezę, że firmy są skłonne płacić niższe dywidendy w krajach, w których społeczeństwa mają silną tendencję do unikania niepewności, o przeważającym wymiarze męskim nad kobiecym i orientacji długookresowej (Bae i in. 2012: 289–316, 314).

Wymiary kultury według Hofstede zostały wykorzystane przez Li i Harrisona w badaniach dotyczących zależności wymiarów kultury i składów oraz struktury władzy w radach nadzorczych. W tym zakresie zweryfikowali oni pozytywnie następujące hipotezy:

- pomiędzy unikaniem niepewności, indywidualizmem oraz dystansem władzy w otoczeniu korporacji a liczbą zewnętrznych dyrektorów w radach nadzorczych istnieje pozytywna zależność,
- pomiędzy unikaniem niepewności, indywidualizmem, dystansem władzy oraz męskością w otoczeniu korporacji a prawdopodobieństwem, że dyrektor zarządzający (*Chief Executive Officer* – CEO) jest także przewodniczącym rady istnieje pozytywna zależność,
- pomiędzy męskością w otoczeniu korporacji a liczbą zewnętrznych dyrektorów w radach nadzorczych istnieje negatywna zależność (Li, Harrison 2008: 375–385).

4.3. Metodologia badań z wykorzystaniem wymiarów kultury

W badaniach odnoszących się do wymiarów kultury jako zmiennych operacyjnych kulturę dla oszacowania znaczenia poszczególnych wymiarów stosuje się metodologię jakościową albo metodologię ilościową.

W metodologii jakościowej stosuje się badania etnograficzne, w szczególności przy użyciu metody wywiadu (Alvesson 2002; Schein 1992). W metodologii ilo-

ściowej stosuje się badania ankietowe (Cameron, Quinn 1999; Cooke, Rouseau 1988: 245–273; Denison 1990; O'Reilly, Chatman 1996: 157–200).

Badania ankietowe odnoszące się do wymiarów kultury są prowadzone przez różnych autorów w oparciu o ogólnie przyjęte modele. Najbardziej popularne modele to Competing Values Framework (Denison, Mishra 1995: 204–223), Organizational Culture Inventory Cooke (Rouseau 1988: 245–273) oraz Organizational Culture Profile (O'Reilly i in. 1991: 487–516). Poszczególne modele stosują różne zestawy i sposoby konstruowania pytań ankietowych, które mają służyć opisowi i interpretacji kultury.

Najczęściej stosowany model CVF opiera się na założeniu, że istnieją 4 podstawowe typy organizacji: klanowy, hierarchiczny, adhocracja oraz rynkowy. Przy zastosowaniu tego modelu respondenci oceniają działanie organizacji w 6 obszarach: dominującej charakterystyki organizacji (4 wskazane typy), dominującego stylu przywództwa, zarządzania pracownikami, mechanizmów i instytucji spajających organizację, strategii i sposobu jej ustalenia, kryteriów określania i szacowania sukcesu organizacji. Pytania w tych 6 obszarach są w modelu CVF skonstruowane tak, aby móc zidentyfikować, jakiego typu organizacją spośród 4 przewidzianych w tym modelu jest organizacja badana. Metoda ta może być stosowana do identyfikacji wartości, które kształtują kulturę organizacyjną oraz do porównywania organizacji pod względem występujących w nich wartości. (Ralston i in. 2006: 831).

Model CVF stanowi podstawę do konstruowania nowych modeli identyfikacji kultury. Przykładowo Cameron i Quinn na jego podstawie skonstruowali Organizational Culture Assessment Instrument, który zawiera 24 krótkie scenariusze odnoszące się do zachowań organizacyjnych, do których odnoszą się respondenci przy zastosowaniu dziewięciostopniowej skali Likerta. Poprzez ocenę sytuacji opisanych w scenariuszach za pomocą tej skali dokonuje się opisu kultury organizacyjnej w sześciu aspektach stosowanych w Modelu CVF (Cameron, Quinn 1999).

Oryginalny model ankiet w badaniach dotyczących zależności wymiarów kultury i cech systemów ładu korporacyjnego stosowali Licht i inni. W ankietach respondenci oceniali znaczenie 56 wartości jako „wiodących zasad w ich życiu” przy zastosowaniu dziewięciostopniowej skali Likerta (od 7 – bardzo ważna wartość do 1 – wartość niezgodna z moimi zasadami żywymi) (Licht i in. 2005). Wyniki tego rodzaju badań pozwoliły następnie zidentyfikować cechy kultur narodowych przy zastosowaniu wymiarów wartości Schwartz'a i Hofstede.

5. PODSUMOWANIE

Uwarunkowania kulturowe, w tym poszczególne wymiary, podzielane normy i wartości wywierają znaczący wpływ na system ekonomiczny oraz społeczny i tym samym oddziałują na decyzje podejmowane na poziomie przedsiębiorstwa. Ten wpływ dotyczy także stosowanych mechanizmów, zasad i struktur nadzorczych przejawiających się w zachowaniach grup udziałowych korporacji (akcjonariusze, zarządzający), funkcjonowaniu rady (nadzorczej, dyrektorów), praktyk wynagrodzenia najwyższej kadry menedżerskiej, polityce dywidendowej i inwestycyjnej czy standardów przejrzystości. Celem niniejszego artykułu było przedstawienie modelu koncepcyjnego identyfikującego zależności między określonymi aspektami kultury a rozwiązaniami *corporate governance*. Artykuł o charakterze teoretycznym wskazał na te związki, które pozostają wciąż nie w pełni zrozumiałe, a ich znaczenie dla praktyki nadzoru korporacyjnego wymaga dalszych badań. Mimo zachodzących procesów globalizacji harmonizacji praktyk nadzoru i zarządzania kultura pozostaje jednym z kluczowych czynników odróżniających systemy *corporate governance*. Należy oczekiwać, iż wpływ czynników kulturowych będzie utrzymywał się w czasie. Odnosząc się do kwestii operacjonalizacji i metodyki badań zależności między kulturą na *corporate governance*, należy wskazać zasadnicze ograniczenia związane z trudnościami wyizolowania cech kultury narodowej od cech porządku instytucjonalnego, jak i wychwycenia związków i ich kierunku między poszczególnymi wymiarami kultury a strukturalnymi rozwiązaniami nadzoru korporacyjnego. Trudnością pozostaje także powiązanie wymiarów kultury na poziomie systemowym (narodowym) ze strukturą *corporate governance* na poziomie mikro (przedsiębiorstwa).

BIBLIOGRAFIA

- Adamska A. (2013), *Własność i kontrola. Perspektywa akcjonariuszy spółek publicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Aluchna M. (2015), *Własność a corporate governance. Systemy, rynki, przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa.
- Alvesson M. (2002), *Understanding Organizational Culture*, Sage: London.
- Aoki M. (2001), *Toward a comparative institutional analysis*, MIT Press.
- Bae S., Chang K., Kang E. (2012), *Culture, corporate governance and dividend policy: International evidence*, „The Journal of Financial Research”, vol. 35, s. 289–316, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-6803.2012.01318.x>.
- Bebchuk L., Neeman Z. (2010), *Investor protection and interest group politics*, „Investor Protection and Interest Group Politics”, vol. 23, s. 1089–1119, <http://dx.doi.org/10.1093/rfs/hhp042>.
- Becht M., Bolton P., Roell A. (2003), *Corporate governance and control*, [w:] G. Constantinides, M. Harris, R. Stulz (red.), *Handbook of the Economics of Finance*, vol. 1, s. 1–109.
- Blair M., Stout L. (2004), *A team production theory of corporate law* [w:] T. Joo (red.), *Corporate governance. Law, theory and policy*, Carolina Academic Press, Durham, s. 51–68.

- Buck T., Shahrin A. (2005), *The translation of corporate governance changes across national cultures: the case of Germany*, „Journal of International Business Studies”, vol. 36, s. 41–61, <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400109>.
- Cameron K., Quinn R. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley Longman: Reading, MA.
- Cheffins B., Armour J. (2008), *The eclipse of private equity*, „Delaware Journal of Corporate Law”, vol. 33, s. 1–67, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.982114>.
- Cooke R., Rouseau D. (1988), *Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture*, „Group and Organization Studies”, vol. 13, s. 245–273, <http://dx.doi.org/10.1177/105960118801300302>.
- Culperpper C. (2011), *Quiet politics and business power. Corporate control in Europe and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Deeg R., Jackson G. (2007), *The state of art. Towards a more dynamic theory of capitalist variety*, „SocioEconomic Review”, vol. 5, nr 1, s. 149–179.
- Denison D. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley: New York.
- Denison D., Mishra A. (1995), *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*, „Organization Science”, vol. 6, s. 204–223, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.
- Detert J., Schroeder R., Mauriel L. (2000), *A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations*, „Academy of Management Review”, vol. 25, s. 850–863, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2000.3707740>.
- Dutta N., Mukherjee D. (2012), *Is culture a determinant of financial development?*, „Applied Economics Letters”, vol. 19, nr 2, s. 585–590, <http://dx.doi.org/10.1080/13504851.2011.589800>.
- Essen M. van, Engelen P.-J., Carney M. (2013), *Does “good” corporate governance help in a crisis? The impact of country- and firm-level governance mechanisms in the European financial crisis*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 21, s. 201–224, <http://dx.doi.org/10.1111/corg.12010>.
- Ezzine H., Olivero B. (2013), *Evolution of corporate governance during the recent financial crises*, „The International Journal of Business and Finance Research”, vol. 7, nr 1, s. 85–100.
- Geertz C. (2005), *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Hall P., Gingerich D. (2009), *Varieties of capitalism and institutional complementarities in the political economy*, „British Journal of Political Science”, vol. 39, nr 3, s. 449–482.
- Hall P., Soskice D. (2001), *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- Han S., Kang T., Salter S., Yoo Y. (2010), *A cross country study on the effects of national culture on earnings management*, „Journal of International Business Studies”, vol. 41, s. 123–141, <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2008.78>.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Höpner M. (2005), *What connects industrial relations and corporate governance? Explaining institutional complementarity*, „Socio-Economic Review”, vol. 3, s. 331–358, <http://dx.doi.org/10.1093/SER/mwi014>.
- Jerzemska M., Golec A., Zamojska A. (2015), *Corporate governance. BRIC i Polska na tle krajów rozwiniętych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Koładkiewicz I. (2013), *Rady nadzorcze. Dobre praktyki ładu korporacyjnego*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Kwok C., Tadesse S. (2006), *National culture and financial systems*, „Journal of International Business Studies”, vol. 37, s. 227–247, <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400188>.
- La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A., Vishny R. (1999), *The quality of government*, „Journal of Law Economics and Organization”, vol. 15, s. 222–279, <http://dx.doi.org/10.1093/jleo/15.1.222>.

- Li J., Harrison J. (2008), *National culture and the composition and leadership structure of boards of directors*, „Corporate Governance: An International Review”, vol. 16, nr 5, s. 375–385, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00697.x>.
- Licht A.R. (2001), *The Mother of All Path Dependencies: Toward a Cross Cultural Theory of Corporate Governance Systems*, „Delaware Journal of Corporate Law”, vol. 26, no. 1, s. 147–205. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.208489>
- Licht A.R., Goldschmidt C., Schwartz S. (2001), *Culture, law and finance: Cultural dimension of corporate governance laws*, Law and Economics Workshop, UC Berkley, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.277613>.
- Licht A.R., Goldschmidt C., Schwartz S.H. (2005), *Culture, Law and Corporate Governance*, „International Journal of Law and Economics”, vol. 25, s. 229–255, <http://dx.doi.org/10.1016/j.irl.2005.06.005>.
- Mesjasz Cz. (2011), *Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy*, [w:] D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 15–52.
- Morck R., Yeung B. (2009), *Never waste a good crisis: An historical perspective on comparative corporate governance*, „Annual Review of Financial Economics, Annual Reviews”, vol. 1, no. 1, s. 145–179, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.financial.050808.114257>.
- North D. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Oplustil K. (2010), *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, CH, Beck, Warszawa.
- O'Reilly III C., Chatman J. (1996), *Culture as social control: corporations, cults, and commitment* [w:] B. Staw, L. Cumings (red.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press: Greenwich, CT, vol. 18, s. 157–200.
- O'Reilly III C., Chatman J., Caldwell D. (1991), *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*, „Academy of Management Journal”, vol. 34, s. 487–516, <http://dx.doi.org/10.2307/256404>.
- Pistor K. (2006), *Legal ground rules in coordinated and liberal market economies*, [w:] K. Hopt, E. Wymmersch, H. Kanda, H. Baum (red.), *Corporate Governance in Context: Corporations, States, and Markets in Europe, Japan, and the US*, Oxford University Press, Oxford, s. 249–280.
- Postuła I. (2010), *Kulturowe uwarunkowania nadzoru korporacyjnego*, [w:] B. Glinka, A. Jelonek (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 227–250.
- Postuła I. (2013), *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Ralston D., Terpstra-Tong J., Terpstra R., Wang X., Egri C. (2006), *Today's state owned enterprises in China: are they dying dinosaurs or dynamic dynamos?*, „Strategic Management Journal”, vol. 27, s. 825–843, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.545>.
- Richter K. (1998), *Revealed Preference Theory*, [w:] J. Eatwell (red.), *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, Palgrave Macmillan, Hampshire, s. 166–167.
- Roe M. (2003), *Political determinants of corporate governance. Political context, corporate impact*, Oxford University Press.
- Schein E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Schwartz S.H. (1999), *A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work*, „Applied Psychology: An International Review”, nr 48(1), s. 23–47, <http://dx.doi.org/10.1111/j.14640597.1999.tb00047.x>.
- Shleifer A., Vishny R. (1997), *A survey of corporate governance*, „Journal of Finance”, vol. 52, s. 737–783, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.
- Smith P.B., Dugan S., Trompenaars F. (1996), *National Culture and the Values of Organizational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations*, „Journal of Cross-Cultural Psychology”, vol. 27 nr 2, s. 231–264.

- Stulz R., Williamson R. (2003), *Culture, openness and finance*, „Journal of Financial Economics”, vol. 70, s. 313–349, [http://dx.doi.org/10.1016/S0304-405X\(03\)00173-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0304-405X(03)00173-9).
- Tang L., Koevos P. (2008), *A framework to update Hofstede's cultural value indices: Economic dynamics and institutional stability*, „Journal of International Business Studies”, vol. 39, s. 1045–1063, <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400399>.
- Tosi H., Greckhamer T. (2004), *Culture and CEO compensation*, „Organizational Science”, vol. 15, s. 657–671.
- Tricker B. (2011), *Corporate governance. Principles, policies and practices*, Oxford University Press, Oxford.
- Volonte C. (2015), *Culture and corporate governance: the influence of language and religion in Switzerland*, „Management International Review”, vol. 55, s. 77–118, <http://dx.doi.org/10.1007/s11575-014-0216-5>

Maria Aluchna, Igor Postuła

CULTURE AND CORPORATE GOVERNANCE

Abstract. Corporate governance refers to the structure of mechanisms and institutions which monitor and supervise companies. This structure is determined by the interplay of political, social and cultural factors which impact the institutional framework for companies' functioning. The systemic approach studies the links and mutual influence of various determinants upon the shape of the corporate governance structure. The article adds to this literature focusing on the impact of cultural determinants on the functioning governance mechanisms and institutions. The article is of theoretical character and it aims to propose a conceptual model of relations between culture and corporate governance aspects.

Keywords: corporate governance, culture

JEL: M10, M14