

**PRACE NAUKOWE**

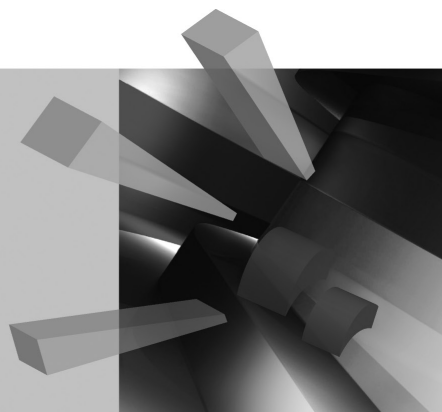
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**274**

# **Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa**



Redaktorzy naukowi

**Jan Skalik**

**Arkadiusz Wierzbic**

**Marek Wąsowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-316-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski:</b> Metoda pomiaru społecznej i ekologicznej odpowiedzialności konsumentów .....	9
<b>Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński:</b> Telepraca – przesłanki i efekty wdrożenia.....	19
<b>Barbara Chomątowska:</b> Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy – istota i współczesne wyzwania .....	28
<b>Iwona Chomiak-Orsa:</b> Zastosowanie systemów klasy CRM w tworzeniu kapitału relacyjnego w mikroprzedsiębiorstwach .....	39
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Wacław Nosek:</b> Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się.....	50
<b>Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski:</b> Model matematyczny indywidualnej społecznej odpowiedzialności.....	59
<b>Ewa Gluszek:</b> Kreowanie reputacji przedsiębiorstwa w sieci – nowe możliwości komunikowania z interesariuszami .....	70
<b>Bartosz Jasiński:</b> Propozycje działań rad nadzorczych w obszarze kryzysowego public relations.....	85
<b>Joanna Kacała, Ewelina Kołaczyk:</b> Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQM.....	94
<b>Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski:</b> Medialne narzędzia kształtowania innowacyjnego kapitału intelektualnego organizacji: knowledge brokering, crowdsourcing, wikinomia.....	102
<b>M. Wanda Kopertyńska:</b> Oczekiwania pracowników produkcyjnych i ich motywowanie – doświadczenia praktyczne.....	113
<b>Marek Wąsowicz:</b> Uwarunkowania skutecznego zarządzania portfelem projektów .....	123

## Summaries

<b>Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski:</b> Method of customers' social and ecological responsibility measurement .....	18
<b>Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński:</b> Telework – rationales and implementation effects.....	27

---

<b>Barbara Chomątowska:</b> Occupational safety and health management – the most important issues and modern challenges.....	38
<b>Iwona Chomiak-Orsa:</b> Application of CRM systems in the creation of relational capital in micro-organizations .....	49
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning .....	58
<b>Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski:</b> Mathematical model of individual social responsibility.....	69
<b>Ewa Głuszek:</b> Online reputation management – new possibilities of stakeholders communication.....	84
<b>Bartosz Jasiński:</b> The proposals of supervisory board activities in the area of crisis public relations .....	93
<b>Joanna Kacala, Ewelina Kołaczyk:</b> The effectiveness of implementation of EFQM excellence model .....	101
<b>Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski:</b> Media tools for innovation intellectual capital formation in organization: knowledge brokering, crowdsourcing, wkinomics.....	112
<b>M. Wanda Kopertyńska:</b> Expectations and motivating “blue collar” workers – practical experience .....	122
<b>Marek Wąsowicz:</b> Knowledge management in project portfolio.....	130

**Bartosz Jasiński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## PROPOZYCJE DZIAŁAŃ RAD NADZORCZYCH W OBSZARZE KRYZYSOWEGO PUBLIC RELATIONS

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie propozycji kierunków doskonalenia działań rad nadzorczych w obrębie kryzysowego public relations. Zaprezentowane w opracowaniu propozycje obejmują działania rady składające się na kolejne fazy procesów zarządzania kryzysowego: antycypacji, prewencji, minimalizacji znaczenia kryzysu i likwidacji jego skutków. W artykule określono również warunki, które powinny zostać spełnione, aby przedstawione propozycje były możliwe do zrealizowania.

**Słowa kluczowe:** rada nadzorcza, kryzysowe public relations.

### 1. Wstęp

Kryzys organizacji jest to naturalny proces, mający przełomowy charakter dla dalszego bytu zarówno organizacji, jak i licznych jej interesariuszy, wymagający w związku z istniejącym zagrożeniem podjęcia wielu nierzadko niestandardowych działań oraz pełnego zaangażowania wszystkich ośrodków zainteresowanych jej funkcjonowaniem.

Jednym z organów spółki, mającym wiele do zrobienia w ramach procesów zarządzania kryzysowego, jest rada nadzorcza. Jako organ władzy w korporacji, o szczególnej pozycji na styku organizacji i jej otoczenia, nie będąc ze względu na swoją specyfikę zaangażowany w bieżące zarządzanie, rada nadzorcza może pod pewnymi warunkami stać się ważnym ośrodkiem działań antykryzysowych (por. [Colley i in. 2005, s. 142]).

Celem artykułu jest przedstawienie propozycji kierunków doskonalenia działań rad nadzorczych w obrębie kryzysowego public relations. Propozycje obejmują działania składające się na kolejne fazy procesów zarządzania kryzysowego: antycypacji, prewencji, minimalizacji znaczenia kryzysu i likwidacji jego skutków. Autor określa również warunki, jakie muszą zostać spełnione, aby przedstawione propozycje były możliwe do zrealizowania.

## 2. Model działania rad nadzorczych w ramach kryzysowego public relations

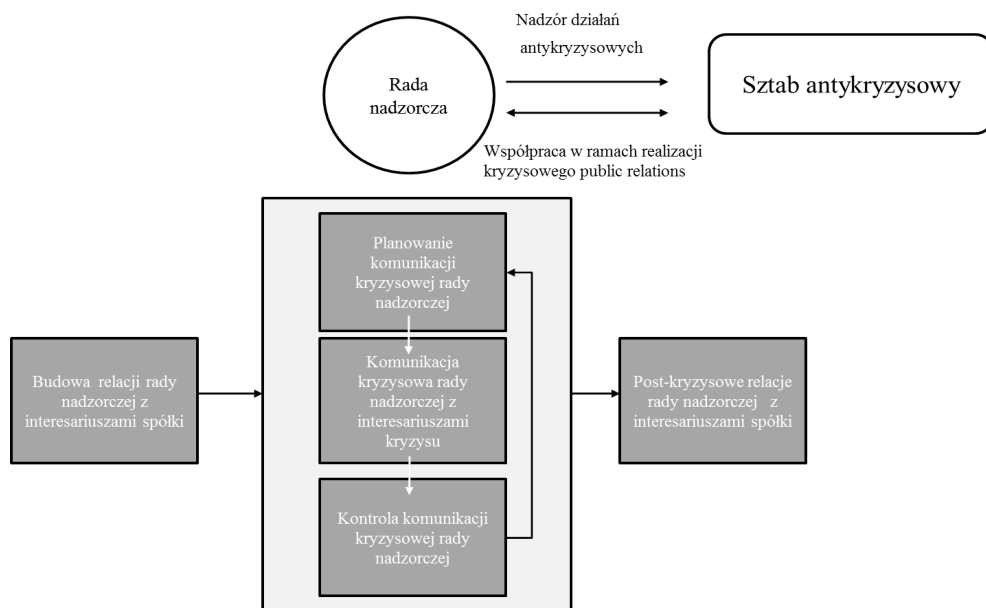
W przypadku wystąpienia w organizacji zjawisk kryzysowych jednym z elementów mających kluczowe znaczenie dla możliwości uzdrowienia sytuacji jest właściwy przepływ informacji pomiędzy interesariuszami kryzysu (por. [Tracy 2007, s. 36; Kaczmarek, Ćwiek 2009, s. 62-63; Mitroff, Pearson 1998, s. 31]).

Coraz częściej i w coraz większym stopniu doceniane są w związku z tym w organizacjach procesy kryzysowego public relations, w tym komunikacji kryzysowej (por. [Marra 1998, s. 461; Budzyński 2008, s. 29]). Firmy starają się przygotować do ich prowadzenia. Podkreśla się ich znaczenie dla minimalizacji i likwidacji skutków kryzysów, które już wystąpiły. Coraz częściej zauważa się również, że właściwe prowadzenie wspomnianych procesów może wręcz uchronić spółkę przed poważnymi kłopotami. Ciągłe jednak udział w tych procesach rad nadzorczych wydaje się zbyt mały. Często brak w nim koordynacji. Działania, jeśli nawet są realizowane, mają raczej charakter intuicyjny, są podejmowane *ad hoc*, w oderwaniu od reszty antykryzysowych działań spółki.

W tym kontekście należy jasno zaznaczyć, że przetrwanie firmy jest zbyt istotną kwestią, by cokolwiek pozostawiać przypadkowi. Procesy kryzysowego public relations, w tym komunikacji kryzysowej, oraz udział w nich rady nadzorczej muszą zostać gruntownie przemyślane i zaplanowane. Rada nie powinna jednak zajmować się rzeczami, które nie leżą w obszarze jej kompetencji. Warto w związku z tym pamiętać, że rolą rady nadzorczej nie jest zajmowanie wiodącej pozycji w procesach komunikacji kryzysowej. Do jej zadań nie należy również koordynowanie procesów tej komunikacji. Rada nie powinna zastępować ani zarządu, ani sztabów antykryzysowych. Należy pamiętać, że jej podstawową rolą jest sprawowanie nadzoru, także i nad tym rodzajem działalności spółki. Rada nadzorcza nie jest jednak zwykłym organem spółki. Powoływani są do niej członkowie posiadający najczęściej specyficzny kapitał. Tworzą go, przynajmniej teoretycznie, wysokie kompetencje, rozbudowane relacje wykształcone w trakcie kariery zawodowej oraz zaufanie ze strony akcjonariuszy, a często również ze strony szerokiego grona innych interesariuszy spółki. Byłoby więc dużym błędem, w sytuacji gdy spółka potrzebuje pomocy, przeżywając kryzys, nie skorzystać z potencjału, jaki to gremium posiada. Tak więc poza procesami nadzoru, rada może pełnić także rolę pomocniczą w procesach z obszaru kryzysowego public relations.

Działania rady nadzorczej w zakresie kryzysowego public relations muszą mieć charakter kompleksowy, obejmujący fazę preparacyjną, realizacyjną i kontrolną (zob. rys. 1 i 2).

Powinny zostać poprzedzone fazą kształtowania pozytywnych relacji z interesariuszami spółki i kontynuowane również w sytuacji, gdy spółce uda się wyjść z kryzysu. Ponadto powinny wpisywać się w całość antykryzysowych działań innych organów spółki, pozostając z nimi w związkach współpracy, w obrębie kolej-



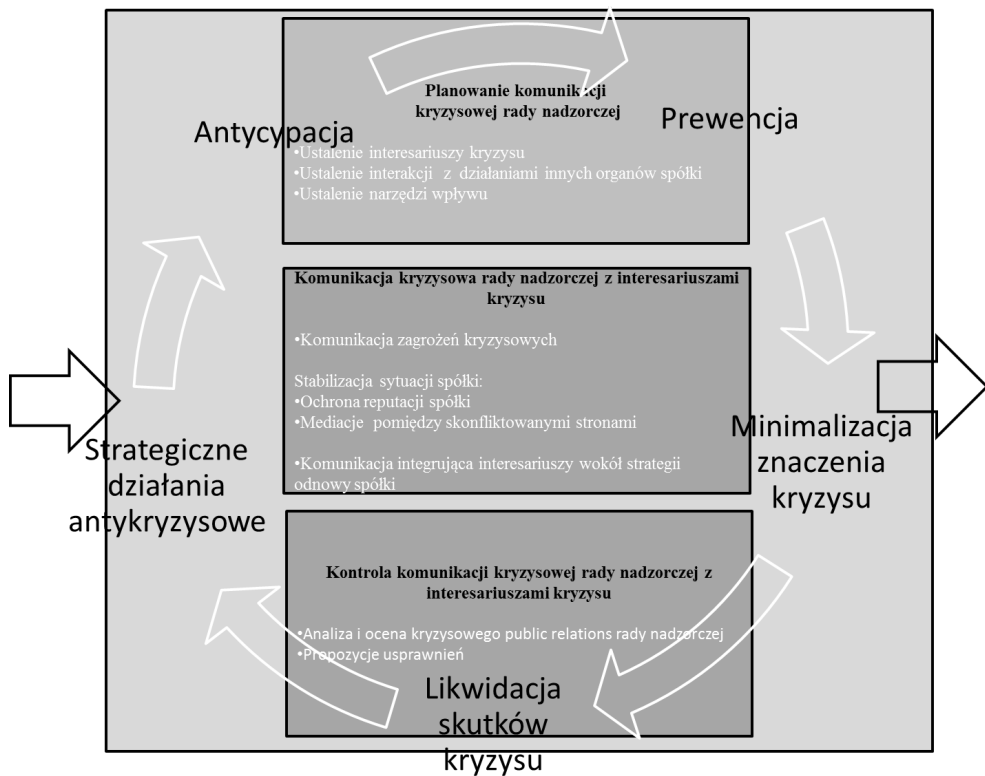
**Rys. 1.** Działania rady nadzorczej w zakresie kryzysowego public relations

Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranych elementów: F. Marra, *Crisis communication plans: Poor predictions of excellent crisis public relations*, „Public Relations Review”, Winter 1998, vol. 24, no. 4, s. 464.

nych faz zarządzania kryzysowego – antycypacji, prewencji, minimalizacji znaczenia kryzysu, likwidacji skutków oraz strategicznej odnowy.

Przechodząc do analizy właściwych działań rady nadzorczej w ramach kryzysowego public relations, warto zauważyć, że wszelka jej aktywność powinna zostać wcześniej właściwie zaplanowana. W ramach działań planistycznych należy m.in. dążyć do zidentyfikowania jak najszerszej grupy interesariuszy kryzysu, do których w ramach swojej aktywności powinna dotrzeć rada nadzorcza (por. [Mitroff, Pearson 1998, s. 31]). Ważne jest również zidentyfikowanie tych interesariuszy, których postawy mogą się zmienić, a także tych, na których postawy rada może mieć istotny wpływ. By działania rady były skuteczne, warto zastanowić się też nad konkretnymi potrzebami poszczególnych interesariuszy, a co za tym idzie – szczegółowymi treściami, jakie w ramach procesów komunikacji kryzysowej powinny zostać przekazane za pośrednictwem rady, oraz ustalić narzędzia i techniki oddziaływania, które będą w danej sytuacji najbardziej skuteczne.

Pamiętać należy również, że antykryzysowe działania rady nadzorczej nie odbywają się w próżni, lecz powinny zostać skoordynowane z działaniami innych organów spółki, np. z pracami zarządu czy z aktywnością sztabu antykryzysowego, tak by w całości stanowiły zorganizowany system.



**Rys. 2.** Wybrane działania rady nadzorczej w zakresie kryzysowego public relations

Źródło: opracowanie własne.

Właściwe zaplanowanie działań rady to ważny element związany z antycypacją w fazie kryzysu potencjalnego, lecz to dopiero początek jej aktywności w ramach kryzysowego public relations. Kolejny etap to prewencja kryzysowa w fazie kryzysu ukrytego. Obejmuje ona wiele działań mających charakter informacyjny. Wśród interesariuszy kryzysu będących w naturalny sposób odbiorcami informacji wymienić można zarząd, udziałowców/akcjonariuszy/ inwestorów oraz pracowników spółki. Obowiązki rady w ramach tej fazy precyzują liczne dokumenty o charakterze miękkiego prawa. Jako przykład można tutaj wymienić m.in. zapisy zawarte w kodeksach dobrych praktyk – przyjętych i doskonalonych przez Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych – *Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW* [Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2010] czy w tzw. *Kodeksie gdańskim* [Dzierżanowski, Tamowicz (red.) 2002, s. 8]. Warto przy tym zauważyć, że zakres aktywności rad nadzorczych powinien zostać znacząco poszerzony w stosunku do aktualnej praktyki i wykraczać nawet poza zalecenia kodeksowe. Chodzi o to, by informacje



przekazywane do potencjalnych interesariuszy kryzysu miały jak najbardziej pełny i aktualny charakter. Cenną inicjatywą wpływającą na jakość przekazywanych informacji, a co za tym idzie na skuteczność prewencji kryzysowej, byłoby powołanie do życia i aktywność komitetów ds. ryzyka<sup>1</sup>. Pozwoliłoby to na znacznie pełniejszy udział rad nadzorczych w procesach identyfikacji i komunikowania zagrożeń.

Zadania rady nadzorczej w obszarze szeroko pojętego kryzysowego public relations nie powinny ograniczać się jedynie do wspomnianych powyżej działań antycypacyjnych i prewencyjnych. Rada nadzorcza może wiele wnieść swoją aktywnością również w obrębie działań związanych z minimalizacją znaczenia kryzysu w fazie kryzysu jawnego i likwidacją skutków kryzysu w fazie efektów kryzysu. Jej działania powinny mieć w tym przypadku głównie charakter łagodzenia destrukcyjnego wpływu skutków kryzysu na funkcjonowanie organizacji i skupiać się na dwóch obszarach: ochronie reputacji spółki oraz zaprowadzeniu w niej spokoju na drodze mediacji pomiędzy skonfliktowanymi stronami. Oczywiście działania kształtujące pozytywną reputację spółki należą do podstawowych zadań każdej rady, jednak w sytuacji kryzysu powinny przyjąć szczególny kształt. Dokonane wcześniej, w fazie preparacyjnej, analizy dotyczące interesariuszy kryzysu, ich potrzeb i możliwych sposobów kształtowania ich opinii, teraz mogą zostać z powodzeniem wykorzystane. Tabela 1 prezentuje przykładowe działania rad nadzorczych, mające chronić reputację spółki. Oczywiście są to jedynie standardowe rozwiązania. Każda spółka powinna we własnym zakresie opracować własną strategię ochrony reputacji.

Obok wspomnianej ochrony reputacji spółki rada nadzorcza ma również możliwości działania dla rozwiązywania istniejących w spółce konfliktów pomiędzy wewnętrznymi interesariuszami kryzysu. Jej rola sprowadza się w tym przypadku do właściwego zapoznania się z istniejącym problemem oraz występowania jako bezstronny mediator pomiędzy zwaśnionymi stronami. Rada może w tym działaniu bazować zarówno na przynależnych jej uprawnieniach nadzorczych, jak i na możliwości zastosowania określonych przepisami sankcji. Najważniejszy jednak w tym procesie jest jej autorytet, który powinien dodatkowo zostać wzmocniony przez poparcie udzielone radzie przez udziałowców/akcjonariuszy. W niektórych szczególnie skomplikowanych przypadkach lub też w sytuacji, gdy ze względu np. na wielkość spółki istnieje taka potrzeba, można dodatkowo powołać do życia w ramach rady specjalną strukturę – komitet ds. rozwiązywania korporacyjnych konfliktów. Ważnym elementem działań antykryzysowych w organizacji jest sformułowanie i implementacja właściwej strategii odnowy. Jej wprowadzenie nie zostanie jednak uwieńczone sukcesem, jeśli nie będzie poprzedzone przygotowaniem odpowiednie-

---

<sup>1</sup> W tym miejscu za niezwykle wartościowy dla możliwości identyfikacji potencjalnych zagrożeń należy uznać wprowadzony Ustawą z dnia 7 maja 2009 o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym (DzU 2009, nr 77, poz. 649) obowiązek powoływania komitetów audytu w strukturach rad nadzorczych spółek publicznych.

**Tabela 1.** Działania rad nadzorczych mające chronić reputację spółki

Zewnętrzni interesariusze kryzysu	Potrzeby informacyjne interesariuszy kryzysu	Przykładowe działania rady mające chronić reputację spółki
	Szkody w reputacji wyrządzone przez kryzys	
Media	Potrzeba przedstawienia i wyjaśnienia w zrozumiałych sposobach zaistniałej sytuacji	Wywiady w czasopiśmie, stacjach radiowych i telewizyjnych ważnych dla kluczowych interesariuszy kryzysu; Artykuły prasowe autorstwa znanych członków rady, przygotowane w konsultacji ze sztabem kryzysowym, kładące szczególny nacisk na te elementy sytuacji spółki, które mogą budzić wątpliwości, prowadzenie bloga w Internecie zapewniającego dostęp do informacji o sytuacji spółki w przystępnej formie
	Wizerunek firmy mającej kłopoty, która zatrzymała się w rozwoju	
Władze, banki	Potrzeba potwierdzenia wypełniania zobowiązań wobec otoczenia	Zaproszenie przedstawicieli banków i regulatorów na posiedzenie rady nadzorczej, zapewnienie o zintensyfikowanym nadzorze ze strony rady
	Ograniczenie wiarygodności jako elementu systemu gospodarczego	
Kluczowi partnerzy	Potrzeba potwierdzenia wypełnienia zawartych kontraktów	Spotkania bezpośrednie z członkami rady nadzorczej lub za pośrednictwem systemów komunikacji wirtualnej; Obecność przedstawicieli rady nadzorczej w trakcie kontrolnych wizyt partnerów w spółce; Osobisty kontakt np. przewodniczącego rady nadzorczej z głównymi partnerami, mający na celu potwierdzenie zdolności do wypełnienia zawartych umów i jednocześnie potwierdzenie przekazu sztabu kryzysowego
	Utrata zaufania do rzetelności partnera	
Akcjonariusze, udziałowcy, inwestorzy	Potrzeba potwierdzenia stabilności inwestycji	List rady nadzorczej do akcjonariuszy, udziałowców, inwestorów, mający wskazać na stabilność spółki, przygotowywane inwestycje, prognozowaną poprawę wyników w przyszłości, obietnicę wypłaty dywidendy itp.; Zwołanie NWZA i aktywny w nim udział
	Obawa o powierzony kapitał; Spadek ocen ratingowych i opinii rynkowych o spółce jako wartościowej inwestycji	
Wewnętrzni interesariusze kryzysu	<b>Potrzeby informacyjne interesariuszy kryzysu</b>	<b>Przykładowe działania rady mające chronić reputację spółki</b>
	<b>Szkody w reputacji wyrządzone przez kryzys</b>	
Związki zawodowe Kluczowi pracownicy	<b>Potrzeba potwierdzenia ciągłości działania</b>	Spotkanie z przedstawicielami pracowników w celu udzielenia wsparcia zarządowi, potwierdzające zaufanie rady nadzorczej do jego działań; Indywidualne rozmowy przewodniczącego rady nadzorczej i innych jej członków z kluczowymi pracownikami
	Utrata zaufania do spółki jako stabilnego miejsca pracy	

Źródło: opracowanie własne.

go fundamentu przyszłych zmian. Powinien on być budowany na przemyślanej i sprawnie prowadzonej komunikacji. Również rada powinna podjąć niezbędne działania komunikacyjne, mające na celu integrację interesariuszy kryzysu wokół przyjętej strategii odnowy spółki.

Ostatni krok w procesie kryzysowego public relations obejmuje analizę i ocenę oraz wyciągnięcie wniosków dotyczących dotychczasowej aktywności rady w tym obszarze wraz ze sformułowaniem propozycji niezbędnych usprawnień. Tego typu analizy mogą zaprocentować w przyszłości. Warto również pamiętać o postkryzysowych relacjach z interesariuszami spółki. Jest bardzo prawdopodobne, że w trakcie kryzysu uległy one osłabieniu i wymagają istotnego wzmocnienia. W ten sposób cykl kryzysowego public relations ulega zamknięciu, a spółka już w trakcie obecnego kryzysu przygotowuje się na następny, który – jak twierdzi choćby L.E. Greiner [1972] – z pewnością wystąpi.

### 3. Warunki funkcjonowania zaproponowanego modelu

Aby zaproponowany w artykule model działań rady nadzorczej w obszarze kryzysowego public relations mógł spełnić pokładane w nim oczekiwania, konieczne jest spełnienie kilku istotnych warunków. Wśród nich wymienić należy z pewnością:

- **Wysoką aktywność rady nadzorczej.** Rada funkcjonująca w ramach proponowanego modelu musi dążyć do maksymalnego poszerzania sprawowanych przez nią funkcji. Rozwiązania zapisane w kodeksie spółek handlowych, sprowadzające obowiązki rady jedynie do funkcji nadzorczej i stanowiącej, są w tym przypadku daleko niewystarczające. Rada powinna dążyć do wypełniania również pozostałych z bogatego katalogu dostępnych jej funkcji, w tym funkcji stabilizacyjnej, współpracy i wymiany informacji, doradczej i koordynacyjnej.
- **Zdolność współpracy z innymi organami spółki.** W procesach kryzysowego public relations rada nadzorcza powinna umiejętnie współpracować z pozostałymi organami spółki, w tym szczególnie z zarządem i – jeśli zostanie powołany – sztabem antykryzysowym. Jak już wspomniano na wstępie, funkcją rady nie jest jednak granie wiodącej roli w procesach kryzysowego public relations, lecz raczej należą do niej działania o charakterze nadzorczym i wspomagającym.
- **Zdolność nawiązywania i podtrzymywania relacji z interesariuszami spółki.** Realizując powierzone jej zadania, rada nadzorcza w naturalny sposób wchodzi w wiele interakcji z interesariuszami spółki, stając się jednym z istotnych ogniw łączących spółkę z jej otoczeniem. Niektórzy, jak np. M. Porter, proponują ponadto, choć trzeba przyznać, że jest to pogląd dosyć dyskusyjny, włączanie do rad ważnych klientów, dostawców, doradców finansowych, kluczowych pracowników czy reprezentantów lokalnej społeczności z terenu działania korporacji [Lis, Sterniczuk 2005, s. 40]. W ten sposób w trakcie prowadzonych na bie-

żąc wielostronnych rozmów, pertraktacji, uzgodnień i współpracy z różnymi grupami interesariuszy nawiązywane są więzi, które naturalnie stabilizują sytuację przedsiębiorstwa, pozwalają też na uzyskanie dodatkowych możliwości wpływu rady w sytuacji kryzysu spółki.

- **Duży autorytet i bezstronność rady.** Aby rada nadzorcza mogła podjąć działania mające na celu ochronę reputacji spółki oraz występować jako mediator w przypadku wewnętrznych konfliktów, musi umieć wypracować sobie niezbędną do tego celu pozycję opartą na autorytecie i zaufaniu różnych stron sporów.

#### 4. Zakończenie

W artykule zaprezentowano model działań rady nadzorczej w obszarze kryzysowego public relations. Przedstawione propozycje są w swoim charakterze zgodne z coraz bardziej widocznym – zarówno w literaturze, jak i w praktyce *corporate governance* – dążeniem do zwiększania zakresu odpowiedzialności i uaktywniania rad nadzorczych, tak by do maksimum wykorzystać drzemiący w nich potencjał. Warto jednocześnie zaznaczyć, że przedstawione tu wnioski stanowią jedynie niewielki fragment spośród bogatej listy propozycji działań mających na celu reformę instytucji nadzoru korporacyjnego.

#### Literatura

- Budzyński W., *Public relations, strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltext, Warszawa 2008.
- Colley J.L. Jr., Doyle J.L., Logan G.W., Stettinius W., *Ład korporacyjny*, Liber, Warszawa 2005.
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* (2010), Załącznik do Uchwały nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 r.
- Dzierżanowski M., Tamowicz P. (red.), *Kodeks Nadzoru Korporacyjnego dla spółek publicznych (końcowa wersja projektu)*, PFCG przy IBNGR w Gdańsku, Gdańsk 2002.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review”, July-August 1972.
- Lis K.A., Sterniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kaczmarek T.T., Ćwiek G., *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Difin, Warszawa 2009.
- Marra F., *Crisis communication plans: Poor predictions of excellent crisis public relations*, „Public Relations Review”, Winter 1998, vol. 24, no. 4.
- Mitroff I.I., Pearson Ch.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*, „Business Press”, Warszawa 1998.
- Tracy B., *Punkt zwrotny. Metody rozwiązywania sytuacji kryzysowych*, Muza, Warszawa 2007.
- Ustawa z dnia 7 maja 2009 o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, DzU 2009, nr 77, poz. 649.

## **THE PROPOSALS OF SUPERVISORY BOARD ACTIVITIES IN THE AREA OF CRISIS PUBLIC RELATIONS**

**Summary:** The purpose of this article is to propose directions for improvement of performance of supervisory boards within the crisis public relations. The proposals presented in the article include activities of board in each phase of the crisis management process: anticipating, preventing, minimizing the importance of the crisis and the liquidation of its consequences. The paper also defines the conditions that must be met in order to make the presented proposals feasible.

**Keywords:** supervisory board, crisis public relations.