

Remigiusz Orzechowski

Koncepcja nadzoru informacyjnego w przedsiębiorstwie

Odpowiednio ukształtowany nadzór informacyjny jest kluczowym czynnikiem wpływającym na sukces funkcjonowania większości przedsiębiorstw, a w szczególności tych, których podstawowe procesy biznesowe są ściśle zależne od wspierających je rozwiązań informatycznych i informacyjnych.

W ramach nadzoru informacyjnego uwzględniane są nie tylko praktyki związane z zarządzaniem podażą usług IT (na czym tradycyjnie koncentruje się nadzór IT), ale również sposoby wykorzystywania usług IT przez ich użytkowników oraz metody zarządzania popytem na te usługi. Dopiero tak kompleksowe ujęcie tematyki pozwala na właściwą analizę wpływu zastosowania rozwiązań IT na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Celem niniejszego artykułu jest wprowadzenie w koncepcję nadzoru informacyjnego w przedsiębiorstwie oraz zaprezentowanie autorskiej definicji i modelu nadzoru informacyjnego.

Nadzór informacyjny jest częścią nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwie, stąd w pierwszej kolejności została krótko scharakteryzowana koncepcja i teoria nadzoru korporacyjnego. Rozróżnienie między pojęciem systemu informatycznego i systemu informacyjnego jest kluczowe dla zrozumienia istoty nadzoru informacyjnego, dlatego też w dalszej części artykułu przytoczone zostały podstawowe pojęcia z tego obszaru. Trzeci rozdział został poświęcony charakterystyce koncep-

cji nadzoru IT i analizie jej wpływu na kształtowanie się nadzoru informacyjnego. Ostatni rozdział obejmuje prezentację i omówienie autorskiego modelu nadzoru informacyjnego.

Artykuł powstał na podstawie wyników badań *Nadzór informacyjny w bankach w Polsce*, przeprowadzonych przez autora w 2014 roku w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i jest kontynuacją badań prowadzonych przez autora w ostatnich latach, poświęconych wykorzystaniu technik informacyjnych w przedsiębiorstwach.

Nadzór korporacyjny w przedsiębiorstwie

Narodziny koncepcji nadzoru korporacyjnego sięgają prac Adama Smitha oraz pierwszych spółek kapitałowych, czyli XVIII-wiecznych kompanii. Owa koncepcja nabrała szczególnego znaczenia po głośnych skandalach księgowych z lat 2001-2002 oraz w trakcie ostatniego kryzysu gospodarczego.

Geneza nadzoru korporacyjnego związana jest z rozwojem gospodarki rynkowej, a w szczególności z rozwojem dużych przedsiębiorstw, które dla zwiększenia skali swojego działania potrzebowały coraz więcej kapitału, co w konsekwencji doprowadziło do rozdzielenia własności kapitału od zarządzania przedsiębiorstwem wykorzystującym ten kapitał. O potrzebie wprowadzenia mechanizmów nadzoru nad funkcjonowaniem

Tablica 1 **Teorie nadzoru korporacyjnego**

Nazwa teorii	Główny problem/tezy teorii	Główni przedstawiciele
Teoria hegemonii menedżerskiej (<i>managerial hegemony theory</i>)	Menedżerowie jako jedyni mają wiedzę i informacje potrzebne do zarządzania. Postuluje się ograniczenie roli rady nadzorczej do zatwierdzania decyzji zarządu. Mechanizmy i instytucje nadzorcze mają za zadanie ułatwić działanie menedżerów, którzy dążą do realizacji interesów wszystkich grup.	Mace [1971] Lorsch, MacIver [1989]
Teoria kosztów transakcyjnych (<i>transaction costs theory</i>)	Celem jest ograniczanie kosztów transakcyjnych – koordynacji i motywowania.	Alchian, Demsetz [1972] Williamson [1996]
Teoria agencji (<i>agency theory</i>)	Analizuje konflikty pojawiające się między agentem (np. menedżerem) a mocodawcą (np. inwestorem) przy zlecaniu prac tym pierwszym. Bazuje na dwóch założeniach: asymetrii informacyjnej i ryzyku działania oportunistycznego, zgodnego z własnym interesem. W efekcie agentom przypada prawo do kontroli rezydualnej, czyli kontroli w sytuacjach nieokreślonych w kontrakcie.	Jensen, Meckling [1976] Fama, Jensen [1983 a, b] Jensen, Smith [1985] Eisenhardt [1989] Shleifer, Vishny [1997]
Teoria zasobowa (<i>resource dependency theory</i>)	Wychodzi się z założenia, że korporacje są uzależnione od siebie ze względu na dostęp do zasobów. Celem jest zatem optymalny podział zasobów między poszczególne korporacje, realizowany dzięki odpowiedniemu ukształtowaniu struktur podejmowania decyzji w powiązanych korporacjach.	Pfeffer, Salancik [1978] Hung [1999] Ahmadjian, Robbins [2000]
Teoria praw własności (<i>ownership rights theory</i>)	Postrzega firmę jako zbiór aktywów oraz praw do zarządzania nimi i koncentruje się na motywacyjnej roli praw własności. Analizuje optymalny, najbardziej efektywny rozdział praw własności, w tym praw rezydualnych.	Grossman, Hart [1986] Demsetz [1988] Hart [1989] Zingales [1997]
Teoria stosunków przemysłowych (<i>industrial relations systems</i>)	Analizuje mechanizmy nadzoru z punktu widzenia współpracy (umowy) między kapitałem a pracą (inwestorami i menedżerami a pracownikami).	Crouch [1993]
Teoria instytucjonalna / organizacyjna (<i>institutional / organizational theory</i>)	Koncentruje się na tym, jak organizacje reagują na różnego rodzaju naciski instytucjonalne oraz jak siły obecne w samej organizacji wpływają na podejmowanie przez nią konkretnych decyzji. Pozycja zarządu wobec rady i wynagrodzenia członków zarządu są wynikiem ścierania się różnych sił w organizacji.	Westphal, Zajac [1994, 2001] Rudolf [2002]
Teoria interesariuszy (<i>stakeholder theory</i>)	Przedsiębiorstwo jest traktowane jako system interesariuszy funkcjonujący w większym otoczeniu, który dostarcza niezbędnej dla działalności infrastruktury rynkowej i legislacyjnej. Celem korporacji jest osiągnięcie równowagi między sprzecznymi celami, do jakich dążą grupy interesów związane z działalnością korporacji.	Blair [1995, 1999] Dreze [1989] Gilson [2000]
Teoria stewarda (<i>stewardship theory</i>)	Dążenie menedżerów do „wykonania dobrej roboty” powoduje, iż (w przeciwieństwie do teorii agencji) w przedsiębiorstwie nie występują konflikty między menedżerem a właścicielem, czy też problemy z motywowaniem kadry zarządzającej. Teoria ta ma szczególne zastosowanie w sytuacji, gdy występuje łączenie funkcji wykonawczych z funkcjami nadzorczymi.	Davis [1999] Donaldson, Preston [1995]
Podjęcie kulturowe	Analizuje wpływ czynników kulturowych na zawieranie kontraktów między poszczególnymi stronami.	Turnbull [2000] Mesjasz [2004]
Teoria rynków finansowych (<i>financial systems approach</i>)	Wprowadza podział na dwa modele nadzoru, charakteryzujące się dużym udziałem inwestorów indywidualnych oraz dużą rolą instytucji pośredniczącej. Oba modele nadzoru pozwalają na odmienną alokację zasobów i zarządzanie ryzykiem i wykorzystują inne mechanizmy nadzorcze: pierwszy – zewnętrzne, drugi – wewnętrzne.	Allen, Gale [2000]

spółek publicznych (ówczesnych kompanii) już w 1776 roku Adam Smith pisał w *The Wealth of Nations* wskazując, że *dyrektorzy takich kompanii zawiadują raczej cudzymi pieniędzmi niż własnymi, przeto nie można się spodziewać, aby dbali o te fundusze z taką samą starannością, z jaką troszczą się o własne fundusze wspólnicy w spółce prywatnej [...] Dlatego też sprawy takiej kompanii prowadzi się zawsze bardziej lub mniej niedbale i rozrzutnie* [Smith, 1954, s. 469]. W efekcie pozyskiwania dodatkowego kapitału na rozwój następuje rozproszenie własności w spółkach akcyjnych, a właściciele tracą kontrolę nad przedsiębiorstwem na rzecz menedżerów [Berle, Means, 1932].

W ostatnich kilkudziesięciu latach koncepcja nadzoru korporacyjnego rozwijała się dynamicznie pod wpływem różnych podejść teoretycznych. W efekcie powstał szereg teorii nadzoru korporacyjnego (por. tab. 1).

Szczególnie istotną dla badań nad koncepcją nadzoru korporacyjnego okazała

się być teoria agencji, której rozwój został zapoczątkowany przez opublikowane w latach 70. XX wieku artykuły Alchiana i Demsetza oraz Jensena i Mecklinga. W pracach tych zaczęto postrzegać przedsiębiorstwo jako wiązkę kontraktów zawieranych pomiędzy indywidualnymi czynnikami produkcji w przedsiębiorstwie. Istotą tego podejścia stało się rozdzielenie finansowania od zarządzania i konflikt agent – pryncypał. Głównym celem mechanizmów nadzoru korporacyjnego w teorii agencji jest dążenie do tego, aby zarządzający przedsiębiorstwem menedżerowie osiągali wyniki, które są w interesie właścicieli.

Różne teorie nadzoru korporacyjnego stawiają sobie za cel wy tłumaczenie koncepcji nadzoru oraz zaproponowanie sposobów odpowiedniego kształtowania nadzoru w organizacji. W tablicy 2 zaprezentowano wybrane definicje nadzoru korporacyjnego, koncentrujące się zarówno na samych właścicielach przedsiębiorstwa, jak i stosujące podejście obejmujące wszystkich interesariuszy.

Tablica 2 **Definicje nadzoru korporacyjnego**

Autor/Źródło	Definicja nadzoru
Cadbury [1992, s. 14]	System, poprzez który przedsiębiorstwa są ukierunkowywane (<i>directed</i>) i kontrolowane (<i>controlled</i>).
Cadbury A. [2004] za: Clarke [2007, s. 2].	Nadzór korporacyjny skoncentrowany jest na zachowaniu balansu pomiędzy celami ekonomicznymi i socjalnymi oraz celami indywidualnymi i społecznymi (komunalnymi). Struktura nadzoru służy wówczas zachęceniu do efektywnego wykorzystania zasobów oraz do ustalenia odpowiedzialności za zarządzanie tymi zasobami. Celem jest najlepsze możliwe dopasowanie interesów osób indywidualnych, korporacji i społeczeństwa.
Zasady nadzoru korporacyjnego, OECD [2004, s. 11]	Nadzór korporacyjny wiąże się z istnieniem sieci relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami zarządzająco-nadzorczymi, współnikami/akcjonariuszami i innymi interesariuszami. Nadzór korporacyjny oferuje ponadto strukturę, za pośrednictwem której ustalone są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz środki umożliwiające śledzenie wyników spółki.
Mesjasz Cz., 2011 [za Dobija, Kołodkiewicz, 2011, s. 17]	Nadzór korporacyjny obejmuje całokształt relacji między wszystkimi interesariuszami (<i>stakeholders</i>) spółki. Jego celem jest tworzenie wartości dla wszystkich interesariuszy. [...] Można wyróżnić podstawową interpretację uogólnioną nadzoru korporacyjnego, w której wszystkich interesariuszy traktuje się jako równorzędnych, oraz interpretację kompromisową, w której podkreśla się podstawowe znaczenie akcjonariuszy, przy uwzględnieniu pozostałych interesariuszy.
Dobija, Kołodkiewicz, [2011, s. 7-8]	System, który równoważy oczekiwania członków organizacji i ich samolubne zachowania.

Koncepcja nadzoru korporacyjnego jest podstawą teoretyczną służącą do analizy podziału odpowiedzialności za zarządzanie informacją i techniką informacyjną w ramach koncepcji nadzoru informacyjnego.

System informacyjny i system informatyczny

Z perspektywy analizy koncepcji nadzoru informacyjnego istotne jest rozróżnienie systemu informacyjnego od systemu informatycznego, i co jest z tym związane – odpowiedzialności za zarządzanie informacją i zarządzanie techniką informacyjną. W tabelicy 3 zaprezentowano wybrane definicje systemu informacyjnego.

Podobnie jak każdy inny system, system informacyjny obejmuje wejścia (dane, instrukcje), wyjścia (raporty, kalkulacje), ludzi, procedury, fizyczną infrastrukturę i operuje w ramach środowiska. Nie musi być skomputeryzowany, choć zazwyczaj jest, przynajmniej częściowo [Turban i in., 2006]. System informacyjny może być nieformalny i formalny. Formalny obejmuje uzgodnione procedury, standardowe wejścia i wyjścia oraz

stałe definicje pojęć. Nieformalne systemy mogą mieć różne formy, od plotek w biurze do wymiany poczty elektronicznej między pracownikami [Laudon, Laudon 2002, Turban i in., 2006].

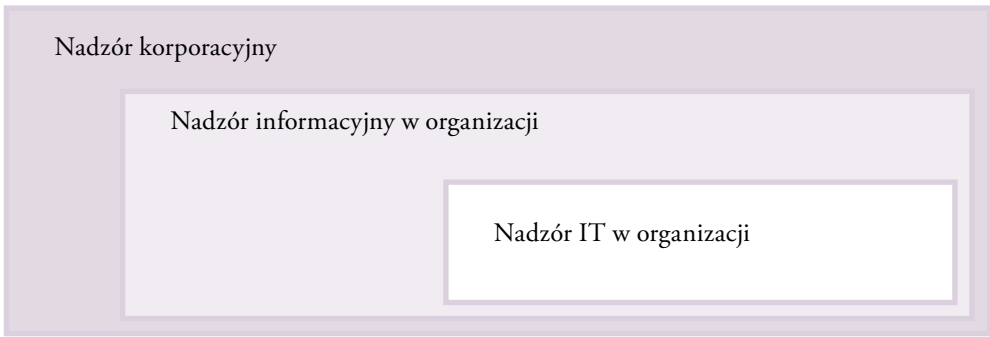
Najczęściej cytowana definicja systemu informatycznego (*computer-based information system*) mówi o tym, iż jest to system informacyjny, który wykorzystuje techniki komputerowe do realizacji wybranych lub wszystkich swoich zadań [Laudon, Laudon, 2002, Turban i in., 2006]. Innymi słowy: *system informatyczny jest to wyodrębniona część systemu informacyjnego, która jest z punktu widzenia przyjętych celów skomputeryzowana* [Kisielnicki, Sroka, 2005]. System informacyjny jest zatem terminem dużo szerszym niż system informatyczny – wymaga zrozumienia biznesu i jego środowiska, wspieranego przez system informacyjny [Turban i in., 2006].

Nadzór informacyjny a nadzór IT

Nadzór informacyjny jest stosunkowo nową koncepcją, której istota i zakres cały czas się kształtują. Badania nad nadzorem informacyjnym wynikają bezpośrednio z doświadczeń związanych z kształtowa-

Tabela 3 **Definicje systemu informacyjnego**

Źródło	Definicja
Laudon, Laudon [2002, s. 7]	System informacyjny to powiązane komponenty pracujące razem, aby zbierać, procesować, gromadzić i rozpowszechniać informacje w celu wsparcia podejmowania decyzji, koordynacji, kontroli, analizy i wizualizacji w organizacji.
Niedzielska [2003, s. 29]	System informacyjny to uporządkowany układ odpowiednich elementów charakteryzujących się pewnymi właściwościami, połączonych wzajemnie określonymi relacjami. Elementami tymi są: nadawcy informacji, odbiorcy informacji, zbiory informacji, kanały informacyjne oraz metody i techniki przetwarzania informacji.
Oleński [2003, s. 136]	W ekonomice informacji przez system informacyjny rozumiemy kompleks powiązanych procesów informacyjnych.
Kisielnicki, Sroka [2005, s. 14]	System informacyjny możemy określić jako wielopoziomową strukturę, która pozwala użytkownikowi tego systemu na transformowanie określonych informacji, wejścia na požądane informacje, wyjścia za pomocą odpowiednich procedur i modeli.
Turban i in. [2006, s. 20]	System informacyjny zbiera, przetwarza, gromadzi, analizuje i rozpowszechnia informacje dla określonego celu.

Rysunek 1 **Relacje między nadzorem korporacyjnym, informacyjnym i IT**

Źródło: opracowanie własne.

niem nadzoru IT w przedsiębiorstwach i są próbą przewyższenia ograniczeń wiążących się z koncepcją nadzoru IT.

Nadzór IT to element nadzoru korporacyjnego, analogicznie do nadzoru nad zasobami ludzkimi, finansowymi czy fizycznymi. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Weilla i Ross, nadzór IT obejmuje ustalanie zakresu odpowiedzialności i struktur podejmowania decyzji w celu zapewnienia odpowiedniego wykorzystywania IT w przedsiębiorstwie [Weill, Ross, 2004]. Drugą najczęściej cytowaną definicję nadzoru IT sformułowano w IT Governance Institute – nadzór IT to zestaw odpowiedzialności, przywództwa, struktur i procesów organizacyjnych, wykonywanych przez zarząd i kluczowych menedżerów, w celu zapewnienia, że IT tworzy wartość dla przedsiębiorstwa [IT Governance Institute, 2008].

Funkcjonujące dotychczas podejścia do nadzoru nad wykorzystaniem technik informacyjnych charakteryzują się jednak dwoma głównymi ograniczeniami:

- brak uwzględnienia rozdziału odpowiedzialności za zarządzanie informacją i zarządzanie techniką informacyjną,
- koncentracja wyłącznie na strategicznej lub taktycznej funkcji nadzoru.

Wymienione wyżej definicje nadzoru IT koncentrują się na samej technice, pomijając aspekt informacji. Dotyczą zatem wyłącznie zarządzania systemami

informatycznymi, a nie informacyjnymi. Technika informacyjna z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa jest jednak wtórna i bez zdefiniowania zasad dotyczących zarządzania informacją, z których wynikać będzie zapotrzebowanie na rozwiązania techniczne, zasady nadzoru IT mogą okazać się (i zdaniem autora często okazują się) nieefektywne.

Drugim ograniczeniem koncepcji nadzoru IT jest ograniczanie się do aspektów strategicznych lub taktycznych [Peterson, 2004, Webb i in., 2006]. Tymczasem nadzór nad technikami informacyjnymi powinien określać zasady wykorzystywania rozwiązań IT na wszystkich poziomach zarządzania, od strategii, przez taktykę do operacji.

Nadzór nad systemami informacyjnymi, w skrócie nadzór informacyjny, traktowany jest przez autora jako element (podzbiór) szeroko rozumianego nadzoru korporacyjnego i zawiera w sobie nadzór nad technikami informacyjnymi (nadzór IT) (por. rysunek 1).

Autor zaproponował następującą definicję nadzoru informacyjnego: *Nadzór informacyjny określa zasady w zakresie podziału odpowiedzialności za zarządzanie informacją i zarządzanie techniką informacyjną w organizacji oraz w zakresie mechanizmów zarządczych, które powinny być stosowane, w celu zapewnienia efektywnego wykorzystania informacji i technik informacyjnych do realizacji celów organizacji.*

Nadzór informacyjny koncentruje się zatem na zarządzaniu popytem i podażą informacji w organizacji (w tym na nadzorze nad podażą informacji realizowaną z wykorzystaniem technik informacyjnych). Z kolei nadzór IT koncentruje się na zarządzaniu popytem i podażą technik informacyjnych, wymaganych do efektywnego zarządzania informacją w organizacji, w tym zakresie, który został skomputeryzowany.

Analogicznie do definicji nadzoru informacyjnego można sformułować definicję nadzoru IT: *Nadzór IT określa zasady w zakresie podziału odpowiedzialności za zarządzanie techniką informacyjną w organizacji oraz w zakresie mechanizmów zarządczych, które powinny być stosowane, w celu zapewnienia efektywnego wykorzystania technik informacyjnych do realizacji celów organizacji.*

Model nadzoru informacyjnego

Na podstawie zaproponowanej wyżej definicji nadzoru informacyjnego, autor opracował model nadzoru informacyjnego, zaprezentowany na poniższym rysunku.

Model nadzoru informacyjnego jest zbudowany w oparciu o trzy wymiary: zakres, poziomy i zasady nadzoru. Zakres nadzoru informacyjnego obejmuje zarówno zarządzanie informacją, jak i zarządza-

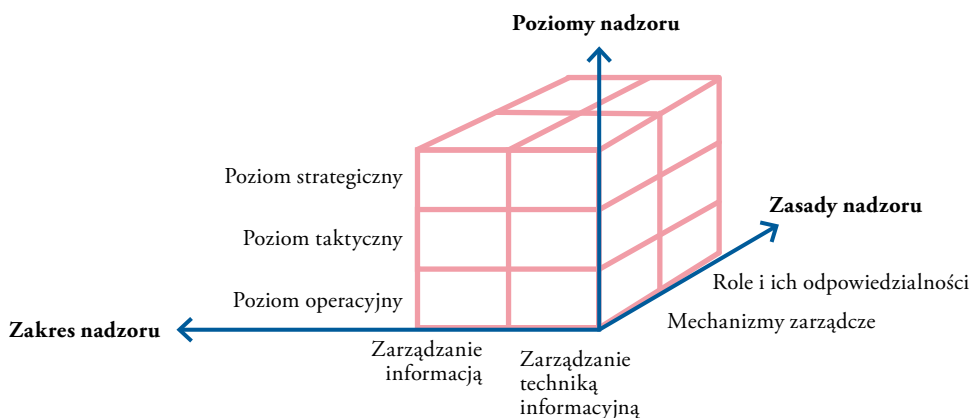
nie techniką informacyjną. Dla obu tych obszarów definiowane są osobne zasady nadzoru, w postaci określonych ról, które powinni pełnić poszczególni pracownicy i ich odpowiedzialność oraz mechanizmów zarządczych (struktury organizacyjne, procesy i procedury).

Co więcej, zasady te powinny być definiowane osobno dla trzech wyróżnionych poziomów nadzoru: strategicznego, taktycznego i operacyjnego. Na poziomie strategicznym powinny być określone kierunki rozwoju zarówno systemów informacyjnych, jak i informatycznych, na poziomie taktycznym – zmiany w obecnie funkcjonujących systemach, a na poziomie operacyjnym – sposoby administrowania posiadanymi informacjami i systemami [Rokicka-Broniatowska, 2004]. Na każdym z tych poziomów realizowane są inne grupy zadań, które wymagają innych kompetencji pracowników (biznesowych i technicznych) oraz innych uregulowań wewnętrznych, aby zapewnić wykorzystanie informacji i technik informacyjnych zgodnie z celami organizacji.

Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu scharakteryzowano koncepcję nadzoru informacyjnego, w kontekście nadzoru korporacyjnego, nadzoru IT i zarządzania systemami informacyjnymi w przedsiębiorstwie. Za-

Rysunek 2 Model nadzoru informacyjnego w przedsiębiorstwie



proponowana definicja nadzoru informacyjnego pozwala uwidocznic różnicę między nadzorem nad systemami informatycznymi i systemami informacyjnymi. Z kolei zaprezentowany model nadzoru informacyjnego może służyć zarówno do analizy, jak i do świadomego kształtowania nadzoru informacyjnego w przedsiębiorstwie.

Autor planuje w przyszłości kontynuację badań nad koncepcją i modelem nadzoru informacyjnego. Szczególnie interesujące wydają się być poszukiwania metod pomiaru dojrzałości nadzoru informacyjnego oraz analiza wpływu stosowana poszczególnych zasad i mechanizmów nadzoru informacyjnego na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

1. Ahmadjian C.L., Robbins G.E. [2000], *A convergence of capitalism Foreign shareholders and spread of investor capitalism to Japan*, Columbia Graduate School of Business Working Papers.
2. Alchian A.A., Demsetz H. [1972], *Production, Information Costs, and Economic Organization*, "American Economic Review", Vol. 62, No 5, pp. 777-795.
3. Allen F., Gale D. [2000], *Comparing financial systems*, Cambridge, The MIT Press.
4. Aluchna M. [2007], *Mechanizmy Corporate Governance w spółkach giełdowych*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
5. Berle A., Means G. [1932], *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.
6. Bhansali N., (red.), [2013], *Data Governance: Creating Value from Information Assets*, Auerbach Publications.
7. Blair M.M. [1995], *Ownership and Control*, Washington, The Brookings Institution.
8. Brown A., Grant G. [2005], *Framing the Frameworks: A Review of IT Governance Research*, "Communications of the Association for Information Systems", Vol. 15, pp. 696-71.
9. Cadbury A. [1992], *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, London, The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd.
10. Clarke Th., (red.), [2007], *Theories of corporate governance. The philosophical foundations of corporate governance*, London and New York, Routledge.
11. Coase R.H. [1937], *The Nature of the Firm*, "Economica", Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.
12. Crouch C. [1993], *Industrial Relations and European State Tradition*, Oxford, Clarendon Press.
13. Davis A. [1999], *A Strategic Approach to Corporate Governance*, Aldershot, Gover.
14. Demsetz H. [1988], *Ownership, Control and the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.
15. Dobija D., Kołodkiewicz I. [2011], *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.
16. Donaldson T., Preston L. [1995], *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, "Academy of Management Review", Vol. 20, No. 1.
17. Dreze J.H. [1989], *Labour management, contract and capital markets. A general equilibrium approach*, Oxford, Basile Blackwell.
18. Eisenhardt K.M. [1989], *Agency Theory: an Assessment and review*, "Accademy of Management Review", Vol. 14, No. 1.
19. Fama E., Jensen M [1983 a], *Separation Ownership and Control*, "Journal of Law and Economics", Vol. 26, No. 2, June, pp. 301-325.
20. Fama E., Jensen M [1983 b], *Agency Problems and Residual Claims*, "Journal of Law and Economics", Vol. 26, No. 2, June.
21. Gilson R.J. [2000], *The Globalization of Corporate Governance: Convergence of Form or Function*, Columbia Law School Working Papers.
22. Grossman S.J., Hart O.D. [1986], *The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration*, "Journal of Political Economy", Vol. 49, No. 4.
23. Hart O.R. [1989], *An Economist's Perspective on the Theory of the Firm*, "Columbia Law Review", Vol. 89.
24. IT Governance Institute [2008], *Governance of IT Investments. The Val IT Framework 2.0*, USA, Rolling Meadows.
25. Jensen M.C., Meckling W.H. [1976], *Theory of the firm, managerial behavior, agency costs, and ow-*

- nership structure*, "Journal of Financial Economics", Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.
26. Jensen M.C., Smith C.W. [1985], *Stockholder, manager and creditor interests: Application of agency theory*, in: Altman E., Subrahmanyam M., *Recent advances in corporate finance*, Homewood, Richard D. Irwin.
 27. Kisielnicki J., Sroka H. [2005], *Systemy informacyjne biznesu*, Warszawa, Placet.
 28. Laudon, K.C., Laudon J.P. [2002], *Management information systems: managing the digital firm*, New Jersey, Prentice Hall.
 29. Lorsch J., MacIver E. [1989], *Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*, Boston, Harvard University Press.
 30. Mace M. [1971], *Directors: Myth and Reality*, Boston, Harvard Business School Press.
 31. Mesjasz Cz. [2004], *Teorie nadzoru korporacyjnego*, w: *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Rudolf S. (red.), Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
 32. Niedzielska E. (red.), [2003], *Informatyka ekonomiczna*, Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
 33. OECD [2004], *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publications Service.
 34. Oleński J. [2003], *Ekonomika informacji. Metody*, Warszawa, PWE.
 35. Orzechowski R. [2013], *Pomiar dojrzałości nadzoru IT w polskich przedsiębiorstwach*, "Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 2.
 36. Peterson R. [2004], *Crafting information technology governance*, "Information Systems Management", No. 21(4).
 37. Pfeffer J., Salancik G. [1978], *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper Row.
 38. Rokicka-Broniatowska A., (red.), [2004], *Wstęp do informatyki gospodarczej*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
 39. Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P. [2002], *Efektywny nadzór korporacyjny. Teoria i praktyka*, Warszawa, PWE.
 40. Rudolf S., (red.), [2002], *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
 41. Smallwood R.F. [2014], *Information Governance: Concepts, Strategies and Best Practices*, New York, John Wiley & Sons.
 42. Smith A. (1954), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t.2.
 43. Shleifer, A., Vishny W. [1997], *A survey on corporate governance*, "The Journal of Finance", 52(2), pp. 737-783.
 44. Turban E., Leidner D., McLean E., Wetherbe J. [2006], *Information Technology for Management. Transforming Organizations in the Digital Economy*, New York, John Wiley and Sons.
 45. Turnbull Sh. [2000], *Corporate Governance, Theories, Challenges and Paradigms*, "Gouvernance, Revue Internationale", Vol. 1, No. 1, pp. 11-43.
 46. van Bon [2008], *This is NOT IT Governance*, "European Journal for the Informatics Professional" (UPGRADE).
 47. Webb P., Pollard C., Ridley G. [2006], *Attempting to define IT governance: Wisdom or folly?*, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences.
 48. Weil P., Ross J. [2004], *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Boston, Harvard Business School Press.
 49. Westphal J.D., Zajac E.J. [1994], *Substance and symbolism in CEO's long-term incentive plans*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 39, No. 3
 50. Westphal J.D., Zajac E.J. [2001], *Decoupling policy from practice: the case of stock repurchase programs*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 46, No. 2
 51. Williamson O.E. [1996], *The Mechanisms of Governance*, Oxford, Oxford University Press.
 52. Wolf J.B. [1999], *The effects of agency problems on the financial behavior, performance and efficiency of German industrial stock corporations*, Peter Lang Europaischer Verlag der Wissenschaften.
 53. Zingales L. [1997], *Corporate governance*, National Bureau of Economic Research, Chicago.

dr **Remigiusz Orzechowski**, Instytut Zarządzania Wartością, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH.