

ZASTOSOWANIE TEORII AGENCJI W ZARZĄDZANIU

Paweł GALEWSKI

Streszczenie: Teoria agencji należy do modernistycznych teorii kontroli w zarządzaniu. Jej zastosowanie jest szerokie i może być adoptowane do opisu relacji o charakterze ekonomicznym pomiędzy właścicielem (zleceniodawca) i agentem (zleceniobiorcą). Praca w warunkach, jakie zakłada teoria agencji opiera się na umowie (kontrakcie) pomiędzy pryncypałem a agentem. Właściciel powierza określone kompetencje agentowi, a ten jest zobowiązany do wykonywania działań (pozytywnych) na rzecz właściciela. Pryncypał pozostaje zobowiązany do wypłacania wynagrodzenia określonego kontrakcie. Problemem tego szczególnie stosunku pracy jest występowanie niepewności związanej z pracą agenta. Ograniczone możliwości kontroli właściciela budzą obawę skłonności do zachowań oportunistycznych ze strony zleceniobiorcy. Powstawanie konfliktów, mających moralne podłoże stanowi spektrum wciąż aktualne dyskusji w literaturze przedmiotu. Nadzór korporacyjny w spółkach kapitałowych podejmuje zagadnienia związane z teorią agencji i dostarcza istotnego opisu studium przypadków związanych z relacją właścicieli i agentów.

Słowa kluczowe: Teoria agencji, problem agencji w zarządzaniu

Nr klasyfikacji JEL: M12, M19, M51.

1. Modernistyczne teorie kontroli w zarządzaniu

Modernistyczne teorie kontroli, w naukach o organizacji definiowane są jako mechanizm wdrażania strategii. Arnold Tannenbaum opisuje modernistyczny stosunek do kontroli w następujący sposób: „Z organizacji wynika kontrola. Organizacja społeczna to uporządkowanie pojedynczych interakcji ludzi. Procesy kontroli pomagają ograniczyć zachowania idiosynkratyczne i utrwalić ich zgodność z racjonalnym planem organizacji. Organizacje wymagają pewnej dozy konformizmu jak również integracji różnorodnych działań. Rola kontroli polega na egzekwowaniu podporządkowania się wymogom organizacji i osiągnięciu ostatecznych celów organizacji. Koordynacja i porządek, które powstają z rozbieżnych interesów i potencjalnie nie uporządkowanych zachowań członków, to w większości funkcja kontroli” [1]. Nowoczesna teoria kontroli uwrażliwia na obecność osób w organizacjach o zróżnicowanych celach. Dla właścicieli organizacji ważne jest, aby partykularne interesy jej członków nie kolidowały z obroną strategią.

Modernistyczne teorie kontroli, takie jak: zagadnienia dotyczące oceny osiągnięć i sprzężenie zwrotne, teoria agencji oraz następujące formy kontroli w organizacjach obejmujące rynki, biurokrację i klany, koncentrują się na mechanizmach kierowania zachowaniem. Kontrola zachowań pracowniczych w organizacji, powinna przyczyniać się do ograniczania ryzyka właścicieli przed sytuacją, w której zadania realizowane wewnątrz i w ramach przyjętych celów, i strategii organizacji mogą być narażone na błędy wynikające z personalnych przekonań pracowników.

2. Definicja i umiejscowienie teorii agencji w literaturze przedmiotu

W latach 60' i na początku lat 70' ekonomiści prowadząc badania nad podejmowaniem ryzyka wśród osób i grup w organizacjach rozpoczęli dyskusję, która miała odzwierciedlenie w kolejnych pozycjach literaturowych. Wyniki badań coraz częściej ukazywały problemy w podziale ryzyka, które powstaje, gdy współpracujące strony mają różne postawy wobec ryzyka. Rozróżnienie celów i podział ryzyka zaczęto wówczas nazywać teorią agencji.

Do rozpowszechnienia teorii agencji przyczynił się Michael C. Jensen oraz Williama H. Meckling, w swoim artykule „Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”. Praca dwóch badaczy miała istotny wpływ na późniejsze rozważania na temat zastosowania teorii agencji w ekonomii, finansach spółek, zarządzaniu strategicznym, a także w teorii prawa. Jensen i Meckling definiują teorię agencji jako: „... umowę, na mocy której jedna lub więcej osób (pryncypał) przy zaangażowaniu innej osoby (agenta) zlecają wykonanie usługi w ich imieniu, delegując przy tym uprawnienia i środki do podejmowania decyzji” [2]. Jensen i Meckling podkreślali również, że jeżeli obie strony maksymalizują użyteczność kontraktu istnieje zagrożenie, że agent nie zawsze może działać w najlepszym interesie zleceniodawcy. Pryncypał jest w stanie uchronić się przed tą sytuacją decydując się na ustanowienia pewnych środków motywacyjnych dla agenta, lub określając zakres odpowiedzialności za osiągnięte wyniki i w przypadku kosztu domagać się rekompensaty. Mary Jo Hatch podsumowując różne koncepcje definicji teorii agencji podkreśla, że: „W teorii agencji problem kontroli, w organizacji postrzega się z punktu widzenia jej właścicieli (inwestorów) i zainteresowanych stron spoza organizacji (jak poręczycele, kredytodawcy i potencjalni inwestorzy)” [3].

Relacja agencyjna polega więc na powierzeniu przez właściciela swoich interesów zleceniobiorcy. Agent może wykorzystać posiadany zasób informacji do maksymalizowania użyteczności powierzonych mu obowiązków. Natomiast obowiązkiem pryncypała jest stosowanie się do systemu wynagrodzeń, w zawartym pomiędzy stronami kontrakcie. Relacja agencyjna powoduje problem optymalizacji, którego założeniem jest odnalezienie bodźców do działania zleceniobiorcy zgodnie z oczekiwaniami właściciela. Należy wziąć pod uwagę również alternatywne czynniki motywujące agenta, określeniem szerszego wachlarza możliwych działań w organizacji, w celu zdiagnozowania problemów stosunku agencyjnego o charakterze socjologicznym i psychologicznym.

Eisenhardt w tabeli pochodzącej z pracy: “Agency Theory: An Assessment and Review” przedstawia główne założenia i problemy zachodzące w teorii agencji. Zdaniem autora kontrakt menedżerski zawarty pomiędzy stronami charakteryzuje rozbieżność celów pomiędzy pryncypałem a agentem. Ponadto skłonność do podejmowania ryzyka i efektywność asymetrii przepływu informacji to główne powody, oddalające strony umowy od idei współpracy w ramach zawartego kontraktu.

3. Teoria agencji: umowy, nagrody, niepewność

W agencyjnym systemie zarządzania zasadniczym elementem obustronnego zobowiązania pomiędzy szefami (właścicielami) a kierownikami (agentami) jest kontrakt. Umowa opiera się na poświęceniu woli obu stron, w której jedna strona – osoba zatrudniona na podstawie kontraktu zobowiązuje się do wykonywania określonych zadań wynikających z treści umowy, a druga strona – właściciel firmy zatrudniającej zobowiązuje się do wypłaty honorarium za świadczoną pracę.

Tabela 1. Przegląd teorii agencji

KLUCZOWA IDEA	Relacja pryncypał – agent powinna odzwierciedlać sprawny przepływ informacji i ponoszenia kosztów związanych z ryzykiem.
JEDNOSTKA ANALITYCZNA	Kontrakt pomiędzy pryncypałem i agentem.
ZAŁOŻENIA OSOBOWE	Interesowność, ograniczona racjonalność, awersja do ryzyka.
ZAŁOŻENIA ORGANIZACYJNE	Konflikt pomiędzy częściowymi celami uczestników jako kryterium efektywności asymetrii informacji pomiędzy pryncypałem i agentem.
ZAŁOŻENIA INFORMACYJNE	Informacja jako traktowana jako towar na sprzedaż.
PROBLEMY UMOWNE	Agent – moralny hazard i niekorzystne wybory, podział ryzyka.
PROBLEM DOMINUJĄCY	Relacja pomiędzy pryncypałem a agentem opiera się na różnych celach i podejściu do podejmowania ryzyka (np. kompensowanie, regulowanie, przywództwo, wrażenie, zarządzania, informowanie o nieprawidłowościach, integracja pionowa, ceny transferowe).

Opracowanie własne na podstawie [4]

Umowy określają zatem sposoby działania obydwu stron i gwarantują takie nagrody, które zaspokajają potrzeby agentów w takim zakresie, że wypełnienie postanowień kontraktu będzie służyć ich własnym interesom. Otrzymywane nagrody przez agentów są sprzężone z wynikami, które satysfakcjonują właścicieli, co przekłada się na obustronną zbieżność interesów. Celem zatrudniania agentów jest potrzeba, aby działali oni w imieniu właścicieli w sytuacji kiedy oni nie mogą lub nie chcą zajmować się nieustanną ochroną własnych interesów. Niepewność wobec agentów może być spowodowana obawą przed ich oportunistycznym w sytuacjach, gdy wykonują powierzone im obowiązki w sposób nieodpowiedzialny. Teoria agencji zakłada, że postanowienia umowne nie zawsze stanowią gwarancję, że agenci nie będą stosować uników, uchylając się od swych obowiązków, pracy czy podejmowania odpowiedzialności.

Narzędziem do skontrolowania niepewności wynikających z pracy agenta jest informacja, a także możliwy do niej dostęp. Mary Jo Hatch pisze, że „Pełna informacja oznacza, że właściciele wiedzą, czy agenci sprawują się zgodnie z wymaganiami umowy. Tam gdzie to możliwe, pełnych informacji dostarcza bezpośrednia obserwacja” [3]. Bezpośrednia obserwacja poczynań agenta jest praktycznie niemożliwa, ze względu na duże zaangażowanie czasu właścicieli do kontrolowania, co mija się z celem zatrudnienia takiej osoby. Z kolei działanie w systemie niepełnej informacji może determinować pokusę ze strony agentów do działań oportunistycznych w obszarze wyłączonym spod kontroli właścicieli. Kathleen Eisenhardt ukazuje dostępne możliwości nadzoru przez właścicieli w następujący sposób: „Właściciel może kupić informację o postępowaniu agenta i wynagradzać za nie lub karać. Wymaga to uruchomienia mechanizmów nadzorowania, takich jak: procedury księgowania kosztów, systemy układania budżetów czy dodatkowe szeble kierownictwa. Właściciel może też zdecydować się na wynagradzanie agenta na

podstawie wyników jego pracy (tj. zyskowności). Wyniki takie stanowią jednak zastępcze mierniki zachowań. (...) Wybór optymalny między tymi dwiema opcjami polega na wyważeniu kosztów nadzorowania postępowania w porównaniu z kosztami mierzenia wyników i przenoszenia ryzyka na agenta” [4].

4. Nadzór korporacyjny a teoria agencji

Teoria Agencji ma szerokie zastosowanie aspektach zarządzania w różnych branżach. Pod tym hasłem znajdziemy bogaty zasób literatury opisujący spojrzenie problem z różnych perspektyw. Eisenhardt ukazuje dwa kierunki: pozytywistyczną teorię agencji omówioną przez Jensen i Mecklinga z relacją pryncypał (zleceniodawca) – agent krytykowaną między innymi przez Demski i Felthama.

Pierwsza z nich koncentruje się na ocenie sytuacji, w których dążenia obu stron kontraktu pozostają w konflikcie. Istotnym punktem w nurcie jest również skierowanie uwagi badaczy na opis mechanizmów monitorowania, które ograniczają oportunistyczne zachowanie agentów. Podejście to charakteryzuje się mniejszym stopniem sformalizowania w przeciwieństwie do drugiego. Główny przedmiot zainteresowania badaczy nurtu pozytywnego koncentruje się na opisie mechanizmu nadzoru, który rozwiązywałby problem agenta. Zwolennicy tej koncepcji opowiadają się za kontraktem opartym na wynikach oraz na wypracowaniu systemu informowania pryncypała o działaniach agenta.

Drugi kierunek w teorii agencji koncentruje się opracowaniu optymalnych kontraktów pomiędzy zleceniodawcą, a agentem. Agent zachowuje znacznie większy dystans do ryzyka niż pryncypał, ze względu na ulokowane aktywa w spółce, w której jest zatrudniony. Zleceniodawca posiada możliwość zoptymalizowania ponoszonego ryzyka dzięki dywersyfikacji portfela aktywów, co skutkuje neutralną postawą wobec ryzyka. Problem agenta w drugim nurcie jest przedstawiony, jako moralne ryzyko lub negatywna selekcja. Ryzyko moralne mówi o tym, że agent nie wypełnia obowiązków do jakich zobowiązuje go kontrakt. Natomiast negatywna selekcja ma miejsce wtedy, gdy pracodawca nie może zweryfikować kwalifikacji i wiedzy agenta.

Ławrynowicz zajmujący się kwestią nadzoru korporacyjnego w pracy: „Spółdzielnia a koncepcje neoinstytucjonalne, Ruch prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, wskazuje, że wybór optymalnego kontraktu jest problemem relacji wymiennych mających związek z kosztami związanymi z pomiarem zachowań agenta, a kosztami transferu przez niego ryzyka. Systemy motywowania zarządów spółek oparte na parametrach efektywnościowych rozwiązują ten problem rozliczając agentów za wyniki. Badania empiryczne nad kontraktami menadżerskimi ukazują, że w wielu sytuacjach wynagrodzenia otrzymywane przez osoby będące na kontrakcie nie wykazują silnego związku z wynikami ekonomicznymi.

5. Moralny konflikt celów: pryncypał, agent

Odpowiedzialność w biznesie jest obszarem zainteresowania etyki gospodarczej. Z perspektywy moralnej mianem agenta określa się osobę, która: „zgadza się działać na korzyść i pod kontrolą innej osoby, zwanej pryncypałem” [5]. W relacji agencyjnej, to agent jest w uprzywilejowanej sytuacji ponieważ może wybierać i realizować działania, na których zależy pryncypałowi. Agenci poza wolnym wyborem w wykonywaniu swych obowiązków umownych są uzależnieni również od czynników losowych. W biznesie

istotny czynnikiem mającym wpływ na rezultaty działań jest ryzyko i niepewność gospodarcza. Bożena Klimczak wskazuje, że do obowiązków agenta należą:

- wykonywanie w sposób lojalny powierzonych zadań,
- posłuszeństwo wobec zleceniodawcy (przekazanych obowiązków).

Pryncypał jest również zobowiązany do:

- optymalizowanie wartości usług wykonywanych przez agenta,
- zwrot kosztów poniesionych przez agenta.

Kenneth J. Arrow przedstawia problemy, które powstają w związku zajściem stosunku agencyjnego. Pryncypał nie posiada takich narzędzi, aby móc stale monitorować działań agenta. W innej sytuacji zleceniodawca nie posiada informacji, jakie działania agenta są skutecznie. Agent posiada więc możliwość ukrytego działania oraz zatajenia informacji gospodarczej.

Konflikt interesów pomiędzy pryncypałem a agentem polega na dokonaniu wyborów w sytuacji, w której ma miejsce konkurencyjność interesu własnego względem interesu zleconego przez właściciela firmy. Przykładową sytuacją może być tutaj zasiadanie agenta w dwóch, konkurujących ze sobą radach nadzorczych i podejmowanie decyzji działającej na szkodę jednej ze spółek. Innym konfliktem interesów jest praca w spółce i zasiadanie w radzie nadzorczej. Zachodzi tu ryzyko podejmowania decyzji korzystniejszych dla pracowników, niż właściciele zatrudniających agentów pełniących funkcje doradcze. Najczęstszym źródłem konfliktów pomiędzy pryncypałem a agentem jest rozbieżność celów pomiędzy nimi. Natomiast asymetria informacji powoduje, że działania jednej strony wpływają na zachowania drugiej strony. Dobrze przedstawia to zależność pomiędzy zarządem spółki, a jej właścicielami-akcjonariuszami. Zarząd jest zobowiązany zgodnie z zasadami opisanymi w kodeksie spółek handlowych, do podejmowania decyzji najlepszych dla akcjonariuszy. Właściciele nie posiadają jednak pełnej informacji, która pozwalałaby na trafną ocenę, czy członkowie zarządu podejmują decyzje najlepsze dla interesu firmy. Ta sytuacja obrazuje również problem ryzyka moralnego.

Kolejnym istotnym problemem pomiędzy pryncypałem a agentem powodującym sytuacje konfliktowe jest różnica w nastawieniu do ryzyka obydwu podmiotów. Sytuacja ma miejsce, gdy strony kontraktu mają różne postawy wobec ryzyka, co może przekładać się na różne działania. Teoria agencji zakłada neutralność zleceniodawcy względem ryzyka i awersję agentów do niepewnych ruchów. Pryncypał może zdywersyfikować ryzyko poprzez podjęcie działań inwestycyjnych i dzięki posiadanej własności w innych przedsiębiorstwach. Agenci nie mają możliwości dywersyfikacji swego zatrudnienia. W sytuacji gdy agent posiada minimalny wpływ na wyniki gospodarcze firmy i przejawia niechęć wobec ryzyka, to jego wynagrodzenie może przyjąć pewną stałą wartość.

6. Wnioski

Teoria agencji w literaturze z zakresu zarządzania indukuje problemy kontraktowe pomiędzy mocodawcą a pełnomocnikiem. Rozbieżność celów, asymetria informacji i różnice w nastawieniu do ryzyka to najczęstsze powody konfliktów. Właściciel organizacji ma ograniczone możliwości kontroli działań agenta, ze względu na konieczność angażowania znacznej liczby zasobów. Agent w warunkach niepewności może przejawiać skłonności do zachowań oportunistycznych. Zleceniodawca musi polegać więc na zaufaniu do kompetencji agenta, równocześnie ograniczając jego możliwości decyzyjne na etapie umowy. Często jednak nawet najlepiej sporządzone kontrakty nie zabezpieczają w wystarczającym zakresie interesów wierzycieli. Teorii agencji poświęca dużą uwagę etyka

gospodarcza, której badacze analizują relację pryncypał-agent pod względem podejmowanych decyzji, niosących określone konsekwencje moralne dla mikro i makro otoczenia organizacji.

Literatura:

1. Hatch, M. J.: Teoria organizacji. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.
2. Jensen M. C., Meckling W. H., Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, Journal of Financial Economics, wolumin 3, nr 4, Rochester, 1975, s. 305-360.
3. Hatch, M. J.: Teoria organizacji. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.
4. Eisenhardt K. M.: "Agency Theory: An Assessment and Review". The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, Stanford, 1989, s. 57-74.
5. Klimeczak B.: Etyka gospodarcza. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 1999.

Mgr Paweł GALEWSKI
Katedra Systemów Informacyjnych Zarządzania
Uniwersytet Warszawski
02-678 Warszawa, ul. Szturmowa 1
tel. 692 516 533
e-mail: galewski.mail@gmail.com