



# OSPODARKA NARODOWA

4  
(164)  
Rok XVI  
kwiecień  
2005

Jacek MIROŃSKI\*

## Relacja agencji w teorii przedsiębiorstwa

### Wstęp

We wrześniowym numerze *Gospodarki Narodowej* [Wojtyna, 2004] analizuje funkcjonowanie banku centralnego przez pryzmat teorii agencji. Z punktu widzenia tematyki niniejszego artykułu szczególnie interesujące są omawiane tam badania nad relacją agencji wewnątrz banku centralnego, traktowanego jako organizacja z określoną strukturą instytucjonalną. Rozważania [Wojtyny, 2004] skłaniają do podjęcia i rozwijania tego wątku w kontekście przedsiębiorstwa, które przecież poza przypadkami jednoosobowej działalności gospodarczej, także jest organizacją.

Teoria agencji, mimo że stanowi kontynuację i rozwinięcie tradycyjnego nurtu ekonomii [Arrow, 1985, s. 38], jest otwarta na podejście interdyscyplinarne i może być wykorzystana do włączenia dorobku innych dziedzin do mikroekonomicznych teorii przedsiębiorstwa. Ta cecha teorii agencji jest niezwykle istotna, ponieważ otwarcie ekonomii na dorobek innych dyscyplin naukowych staje się koniecznością w obliczu rosnącej złożoności procesu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jak dotąd wyjście poza wąskie ramy jednej dyscypliny naukowej jest niewystarczające i w efekcie w teorii ekonomii wciąż brakuje pełnej i całościowej teorii przedsiębiorstwa [Wojtyna, 1994]. Nie jest pewne czy stworzenie takiej teorii jest w ogóle możliwe, a także w jaki sposób należy do tego dążyć, ale praca nad nią może z pewnością przyczynić się do postępu w naukach ekonomicznych.

Zadanie stworzenia interdyscyplinarnej teorii przedsiębiorstwa wydaje się pozornie łatwe, ponieważ poszczególne dyscypliny, takie jak prawo, nauka organizacji i zarządzania czy też cybernetyka, podobnie jak ekonomia od wielu

---

\* Autor jest pracownikiem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Artykuł wpłynął do redakcji w grudniu 2004 r.

lat zajmują się problematyką przedsiębiorstwa. W pewnym sensie problem sprowadza się do wymiany doświadczeń, co jednak wiąże się z poważnymi trudnościami. Każda z dyscyplin patrząc na ten sam fenomen, jakim jest przedsiębiorstwo, widzi co innego. Jak trafnie zauważa [Sudoł, [2002, s. 40-41] nauka o organizacji i zarządzaniu postrzega przedsiębiorstwo jako organizację i szczególnie przypadek instytucji, dla socjologii przedsiębiorstwo to kategoria społeczna, w której najważniejsze są grupy i jednostki z ich zachowaniami i motywacjami, cybernetyka widzi w przedsiębiorstwie układ złożony, podobny do żywego organizmu, w naukach prawnych natomiast przedsiębiorstwo występuje jako podmiot prawa, posiadający zdolność do działań prawnych. W efekcie przedstawiciele wspomnianych dyscyplin mają poważne trudności w komunikowaniu się, czemu dodatkowo sprzyjają różnice metodologiczne.

Odpowiedzią na powyższe wyzwania może być stopniowe i ewolucyjne budowanie interdyscyplinarnej teorii przedsiębiorstwa, polegające na wkomponowywaniu do mikroekonomicznych teorii przedsiębiorstwa wybranych koncepcji i pojęć z dorobku różnych dyscyplin naukowych. Wydaje się zatem, że choć pełna teoria przedsiębiorstwa wymaga spojrzenia interdyscyplinarnego, powinna ona korzeniami tkwić w ekonomii [Gruszecki, 2002, s. 15]. Teoria agencji dobrze pasuje do takiej koncepcji i dlatego zasługuje na głębszą analizę.

Teoria agencji należy do najnowszych osiągnięć teorii ekonomii. Wzbudza ona spore zainteresowanie zarówno wśród ekonomistów, jak i wśród badaczy z innych dziedzin. W jej rozwoju można wyróżnić dwa podstawowe kierunki. Normatywna teoria pryncypała-agenta, posługując się czysto dedukcyjnymi modelami matematycznymi, charakteryzuje się wysokim stopniem sformalizowania i jest pozbawiona treści empirycznych. Pozytywna teoria agencji ma charakter empiryczny i wykorzystuje bardziej intuicyjne sposoby rozumowania. Jest ona nastawiona na poznanie struktury związku agencyjnego oraz na analizowanie rzeczywistych działań podejmowanych przez jego strony. Czołowy przedstawiciel nurtu pozytywnego M. Jensen postuluje konieczność przykładania odpowiedniej wagi do czynników instytucjonalnych kształtujących relacje pryncypałów i agentów. W związku tym pozytywna teoria agencji, która zostanie przedstawiona w dalszej części niniejszego artykułu, jest traktowana jako część nowej ekonomii instytucjonalnej [Jensen, 1983], [Furubotn, Richter, 1997].

### **Cechy związku agencyjnego**

Kluczowe miejsce w teorii agencji zajmuje omówienie związku agencyjnego (*agency relationship*). Pojęcie to jest bardzo obszerne i obejmuje tak różne obszary gospodarki, jak umowy o pracę, różnego rodzaju kontrakty, zasady wynagradzania naczelnego kierownictwa czy ceny transferowe. Zdaniem [Pratta i Zeckhausera, 1985] znaczenie relacji typu agencyjnego rośnie zarówno w gospodarce, jak i w polityce. Autorzy ci pojmują pojęcie związku agencyjnego dość szeroko, stwierdzając, że pojawia się on za każdym razem, gdy jed-

na strona jest uzależniona od działań drugiej. Stronami tymi są pryncypał i agent lub jak proponują B. Czarny „pan i sługa” [Begg at all, 1996, s. 112-113] i [Wojtyna, 2004] „pełnomocnik i agent”. Pryncypał udziela pełnomocnictw agentowi do działania w imieniu pryncypała [Wright at all, 2001]. Innymi słowy związek agencyjny to kontrakt, w ramach którego pryncypał angażuje inną osobę (agenta) do wykonywania usług w jego imieniu i deleguje część uprawnień do podejmowania decyzji [Jensen, Meckling, 1976, s. 305-360]. Przykładami związków agencyjnych są relacje typu lekarz (agent) – pacjent (pryncypał), konsultant (agent) – klient (pryncypał), członek zarządu (agent) – akcjonariusz (pryncypał), podwładny (agent) – przełożony (pryncypał).

W związku agencyjnym powodzenie i dobrobyt pryncypała zależą od decyzji i działań agenta. Podstawowy problem polega na tym, że interesy pryncypała mogą nie zostać w maksymalnym stopniu zaspokojone z powodu różnicy celów pryncypała i agenta oraz w skutek występującej między nimi asymetrii informacji. Agent będąc bezpośrednio zaangażowany w działanie posiada informacje niedostępne dla pryncypała, który nie może w sposób doskonały i darmowo monitorować działań i informacji agenta. Asymetria informacji wynika z dwóch potencjalnych scenariuszy. „Ukryte działania” (*hidden action, moral hazard*) to sytuacja, w której pryncypał nie widzi działań agenta, a jedynie ich wynik. Może ona prowadzić do ograniczania wysiłku przez agenta i uchylania się od pracy (*shirking*). „Ukryte informacje” (*hidden information, adverse selection*) to sytuacja, w której pryncypał widzi działania agenta, ale nie widzi czynników zewnętrznych wpływających na wybór działań przez agenta. Agent czyni obserwacje, których nie poczynił pryncypał. W związku z tym pryncypał nie jest w stanie stwierdzić, czy agent wykorzystał te informacje do podjęcia decyzji w interesie pryncypała [Petersen, 1993], [Arrow, 1985]. Teoria agencji wprowadza pojęcie *first-best outcome*, czyli takiego wyniku współpracy agenta i pryncypała, który byłby możliwy do osiągnięcia tylko w nierealnym świecie darmowej informacji. Celem kształtowania związku agencyjnego jest uzyskanie *second-best outcome*, czyli wyniku możliwie bliskiego *first-best outcome* [Pratt, Zeckhauser, 1985]. Teoria agencji koncentruje się zatem na poszukiwaniu sposobów minimalizacji kosztów agencyjnych, które są tym większe, im bardziej różnią się interesy i wartości pryncypała oraz agenta. Istnieją trzy kategorie kosztów agencji:

- koszty ponoszone przez pryncypała w celu kontrolowania agenta,
- koszty ponoszone przez agenta w celu wzbudzenia zaufania pryncypała,
- koszty alternatywne, oznaczające utratę użyteczności pryncypała z powodu rozbieżności interesów stron [Gorynia, 1998, s. 41].

Liczne prace na temat teorii agencji dotyczą prób takiego zaaranżowania kontraktu między pryncypałem i agentem, aby nakłonić tego drugiego do podejmowania wyborów, które maksymalizują korzyści pryncypała [Jensen, Meckling, 1976, s. 41]. W tym celu pryncypał może zastosować dwa podstawowe podejścia. Pierwsze z nich polega na monitorowaniu (kontrolowaniu) agentów. Tego typu kontrakty bazują na obserwacji zachowań agenta i ich zadaniem jest doprowadzenie do sytuacji, w której działania agenta będą służyły

interesom pryncypała. Sytuacją idealną byłoby pełne monitorowanie zarówno działań, jak i informacji agenta. W praktyce istnieje jednak tendencja do ograniczania kontroli lub stosowanie kontroli niższej jakości szczególnie, gdy jest ona kosztowna. Liczne obserwacje dowodzą, że nawet bardzo ograniczona kontrola jest relatywnie wystarczająca. Jednym z ważniejszych czynników zwiększających jej efektywność są długookresowe relacje pryncypała i agenta [Pratt, Zeckhauser, 1985, s. 5-6]. Drugim sposobem dbałości o interes pryncypała są kontrakty bazujące na wynikach. Polegają one na stosowaniu różnego rodzaju zachęt dla agentów, które mają ich zmotywować do dbałości o korzyści pryncypała [Carr, Brower, 2000].

W swojej podstawowej wersji teoria agencji jest osadzona w ekonomicznym utylitaryzmie. Dążenia agenta charakteryzują się oportunizmem, a zatem są skoncentrowane na maksymalizacji jego użyteczności. Agenci, mając swoje cele, są nastawieni na ich realizowanie nawet kosztem pryncypałów, np. w efekcie wprowadzania ich w błąd. W teorii agencji przejawia się to wagą przywiązywaną do efektywności kontraktów, zachęt dla agentów i ich monitorowania. Unikanie ryzyka przez agentów jest uznawane za normę, a inne zachowania są traktowane jako odstępstwa lub ignorowane<sup>1</sup>. Taki obraz związku agencyjnego należy uznać za uproszczony. Nie uwzględnia on dynamiki wzajemnej relacji agenta i pryncypała i jej szerszego kontekstu, alternatywnych motywacji agenta i różnorodności potencjalnych działań pryncypała. Należy również pamiętać, że nie jest możliwe efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa bez pewnej dozy uczciwości, kooperacji i dobrej woli. Nie można delegować agentom uprawnień bez częściowego choćby polegania na ich lojalności, uczciwości i dobrej woli.

Przyjęcie założeń o różnicy celów między pryncypałem i agentem oraz o występującej w tej relacji asymetrii informacji powoduje, że model ma charakter statyczny. W modelu dynamicznym powyższe założenia mogą się zmieniać w czasie lub w zależności od sytuacji [Waterman, Meier, 1998]. Motywacji agentów nie można ograniczyć do oportunistu. Należy uwzględnić wiele innych czynników jak prestiż, przyjaźń, wrogość czy duma. Ponadto zachowanie agentów nie zawsze wynika z czynników wewnętrznych, ale często jest pochodną sytuacji, w której się oni znajdują. Reputacja i inne wartości, które można stracić w wyniku działania na szkodę pryncypała, same w sobie są silną zachętą do dobrego zachowania. W swojej próbie rozwinięcia teorii agencji [Wright, Mukherji i Kroll, 2001, s. 416-417] proponują zastąpienie ekonomicznej perspektywy zachowań ludzkich, tzw. perspektywą menedżerską. Podobnie jak spojrzenie ekonomiczne, daje ona agentowi sporą autonomię i nie zakłada z góry, że będzie on jej nadużywał we własnym interesie. W podejściu menedżerskim bierze się pod uwagę także psychologiczne i socjologiczne uwarunkowania zachowań agentów, co zbliża ten model do koncepcji człowieka społeczno-ekonomicznego [Morawski, 2001]. W takim właśnie duchu postępo-

---

<sup>1</sup> Przyjmuje się, że w odróżnieniu od agentów pryncypałowicie mają neutralny stosunek do ryzyka.

wanie agentów analizuje teoria tłoku motywacyjnego (*motivation crowding theory*) [Orr, 2001]. Głosi ona, że zewnętrzna motywacja ze strony pryncypała w postaci monitorowania lub zachęt może, w przypadku dużej wewnętrznej motywacji agenta, który lubi swoje zadanie lub czuje się normatywnie zobowiązany do rzetelnego wykonywania swoich zadań, doprowadzić do obniżenia tejże wewnętrznej motywacji. Występuje wtedy efekt „nadmiernego uzasadnienia” (*overjustification*), który może spowodować obniżenie poczucia własnej wartości agenta („pryncypał nie ma zaufania do moich umiejętności”) lub poczucia braku zaufania pryncypała do agenta („pryncypał nie wierzy, że sam podejmę odpowiednie działania bez kontroli lub zachęt”).

Nie wszystkie zewnętrzne interwencje powodują jednak wyparcie motywacji wewnętrznej. Te, które są postrzegane jako wspierające i doceniające umiejętności i zdolności agenta mogą wzmacniać wewnętrzną motywację. Generalnie jednak, nadmierne nagrody lub kary ze strony pryncypała powodują, że agent zmienia swoje preferencje lub sposób postrzegania sytuacji. Monitorowanie może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na wyniki osiągnięte przez agentów [Barkema, 1995].

### Ograniczenia teorii agencji

Krytycznej oceny teorii agencji dokonali [Nilakant, Rao, 1994]. Ich spostrzeżenia pozwalają lepiej zrozumieć ograniczenia tej koncepcji i w związku z tym, wytyczają kierunki jej dalszego rozwoju. Autorzy ci zwracają uwagę na dwa źródła niepewności ignorowane przez teorię agencji:

- brak precyzyjnie określonych standardów dotyczących poziomu wysiłków i wyników oczekiwanych od agentów,
- słaby lub niejasny związek między wysiłkiem agentów i ich wynikami niezależnie od czynników zewnętrznych.

Powyższe źródła niepewności mogą występować w różnych kombinacjach i w efekcie tworzyć cztery potencjalne sytuacje. Pokazuje to tablica 1.

Tablica 1

Niepewność a oczekiwane wysiłki i wyniki

		Zgodność, co do poziomu oczekiwanych wysiłków i wyników (jednoznaczne standardy)	
		Duża	Mała
Wiedza na temat związku między wysiłkiem i wynikami	Kompletna	Wariant I Ograniczanie niepewności przez kontrakty: <i>first-best solution</i>	Wariant III Ograniczanie niepewności przez mechanizmy strukturalne i społeczne
	Niekompletna	Wariant II Ograniczanie niepewności przez kontrakty: <i>second-best solution</i>	Wariant IV Ograniczanie niepewności przez środki społeczne i kulturowe

Źródło: [Nilakant, Rao, 1994]

W wariancie I istnieje duża zgodność, co do poziomu oczekiwanych wysiłków i wyników połączona z kompletną wiedzą na temat związku wysiłków z wynikami. Innymi słowy w przedsiębiorstwie wiadomo (panuje co do tego zgoda) co należy osiągnąć (jakie są cele) i wiadomo (panuje co do tego zgoda), co trzeba zrobić, żeby to osiągnąć. Odpowiedzią teorii agencji na taką sytuację jest kontrakt, którzy cytowani autorzy określają mianem *first-best solution*, czyli np. stała pensja. Przy niekompletnej informacji (wariant II) konieczny staje się *second-best contract* (np. prowizja), który jest mniej efektywny. Spadek efektywności kontraktu wynika z konieczności przejścia przez agenta części ryzyka. Ponieważ, jak już wspomniano, agent z założenia unika ryzyka, *second-best contract* powoduje obniżenie dobrobytu pryncypała (np. mimo zmieniającego się otoczenia, pracownik nie modyfikuje swojego podejścia do pracy i trzyma się tradycyjnych, choć coraz mniej wydajnych metod). Istnieje kilka sposobów redukcji strat efektywności w przypadku *second-best contract*. Osiąga się to poprzez rozwój systemów monitorowania agenta, opieranie wynagrodzenia agenta na wynikach w różnych okresach, przez co zmniejsza się wpływ czynników zewnętrznych lub odnoszenie wyników agenta do wyników innych agentów, co zmniejsza ryzyko podejmowane przez agenta.

Wariant III to sytuacja, w której wiadomo co trzeba zrobić, żeby osiągnąć określone cele, ale nie ma zgody co do samych celów. Jeszcze bardziej skomplikowana sytuacja występuje w wariancie IV, kiedy nie wiadomo, co trzeba zrobić, żeby coś osiągnąć i, co gorsza, nie wiadomo, co należy osiągnąć. Teoria agencji w obecnym kształcie w zasadzie ignoruje warianty III i IV. W wariantach III i IV źródło konfliktu leży poza tradycyjnie rozumianym związkiem agencyjnym, ale wbrew założeniom teorii agencji, nie ma ono charakteru losowego. Dlatego nie można ograniczyć tej niepewności przez samo kształtowanie kontraktu w jego wąskim rozumieniu. Z ekonomicznego punktu widzenia pryncypał lub pryncypałowie więcej zyskają angażując się w działania koordynacyjne, budowanie konsensusu, poszukiwanie uprawomocnienia niż w samo tworzenie mechanizmu monitorowania i wynagradzania.

Podsumowując poglądy [Nilakanta i Rao, 1994], można stwierdzić, że w swojej tradycyjnej postaci model pryncypała-agenta znajduje zastosowanie w dwóch przypadkach:

- Gdy standardy dotyczące wyników są w przedsiębiorstwie precyzyjnie określone i wiedza dotycząca związku między wysiłkiem i wynikami agentów jest kompletna.
- Gdy standardy dotyczące wyników są precyzyjne, ale wiedza dotycząca związku między wysiłkiem i wynikami agentów jest niekompletna.  
Model pryncypała-agenta nie znajduje zastosowania:
- Gdy standardy dotyczące wyników nie są precyzyjnie określone nawet, jeżeli wiedza dotycząca związku między wysiłkiem i wynikami agentów jest kompletna.
- Gdy standardy dotyczące wyników nie są precyzyjne i wiedza dotycząca związku między wysiłkiem i wynikami agentów jest niekompletna.

Autorzy dodają, że nawet tam, gdzie model znajduje zastosowanie, podejmowane w jego ramach próby kształtowania kontraktu są utrudnione, ponieważ zakłada on, że wyniki organizacji są wyłącznie efektem pracy jednostek. W modelu przecenia się niechęć jednostek do pracy, podkreślając znaczenie ilości wysiłku kosztem jego jakości i typu oraz przeceniając znaczenie wysiłku operacyjnego (bezpośrednio związanego z procesem wytwarzania towarów i usług), a nie doceniając znaczenia wysiłku wspomagającego (*facilitative*), czyli np. pracy zespołowej czy działań koordynacyjnych. W przedsiębiorstwach z uwagi na rosnącą współzależność, rośnie znaczenie wysiłku wspomagającego, a on nie reaguje tak bezpośrednio na indywidualne zachęty (wynagrodzenie) jak wysiłek operacyjny. Wysiłek wspomagający jednych agentów jest znacznie bardziej zależny od działań innych agentów niż wysiłek operacyjny i nie przekłada się bezpośrednio na wyniki. Wysiłek operacyjny jest stosunkowo łatwy do monitorowania i nie poddaje się tak łatwo błędnej interpretacji. Wysiłek wspomagający jest trudny do obserwacji i kontroli. W efekcie, agenci mogą mieć skłonność do przeceniania wysiłku operacyjnego i niedoceniań wysiłku wspomagającego, co się negatywnie odbija na ich wynikach. Na przykładzie wysiłku wspomagającego staje się widoczne, że przedsiębiorstwo jest siecią współzależności, a nie tylko wiązką kontraktów. Zawdzięcza ono swoje istnienie wymianie społecznej w równym, jeśli nie w większym stopniu niż wymianie ekonomicznej. Skuteczne wpływanie na agentów oraz tworzenie odpowiednich norm i reguł wzajemności, współpracy i zaufania, staje się podstawowym mechanizmem radzenia sobie z niepewnością wynikającą ze współzależności.

### **Inne istotne aspekty relacji pryncypał-agent**

Na koniec warto zwrócić uwagę na kilka innych, istotnych aspektów relacji pryncypał-agent [Petersen, 1993], [Pratt, Zeckhauser, 1985], [Carr, Brower, 2000], [Wright at all, 2001]:

- Jeżeli korzyści z redukcji kosztu agencyjnego są dzielone między pryncypała i agenta, obie strony mają wspólny interes w takim zdefiniowaniu monitoringu i systemu zachęt, który prowadzi do osiągnięcia rezultatów możliwie zbliżonych do tych, który osiągałoby się, gdyby koszty agencyjne były zerowe. Wspólny interes pryncypała i agenta wydaje się najlepszym sposobem podnoszenia wyników w związku agencyjnym.
- Nie zawsze cele pryncypała i agenta muszą pozostawać w konflikcie. Agenci motywowani potrzebą osiągnięć mogą czerpać przyjemność ze zwiększonego wysiłku [McClelland, Burnham, 1976]. Podobnie będzie, gdy za dobre wyniki pryncypał nagradza agenta uznaniem i szacunkiem. Pozytywny wpływ będą miały również silnie zakorzenione normy wzajemności i wypełniania zobowiązań. Mimo dobrej woli agent może nie maksymalizować użyteczności pryncypała, ponieważ cele nie zostały jasno sformułowane, nastąpiła ich błędna interpretacja lub po prostu agent jest niekompetentny.

- Teoria agencji nie bierze pod uwagę, że pryncypałów także może charakteryzować oportunizm, zwłaszcza gdy pracują na pośrednich szczeblach zarządzania. Może to prowadzić do wykorzystywania agentów dla własnych korzyści (np. przypisywanie sobie przez przełożonych zasług podwładnych).
- Nie wszyscy agenci i nie w każdej sytuacji będą unikali ryzyka. Przykładowo, młodszy agenci mogą mieć większą skłonność do ryzyka niż starsi. Zgodnie z teorią oczekiwań (*prospect theory*) [Kahnemana i Tversky'ego, 1979] ludzie unikają ryzyka w satysfakcjonujących sytuacjach (potencjalne zyski) i mogą być skłonni do ryzyka w niesatysfakcjonujących sytuacjach (potencjalne straty). Należy również pamiętać, że pojęcie zysków i strat jest często bardzo subiektywne i dlatego przez pozytywne lub negatywne przedstawienie spodziewanych wyników decyzji, można zmienić podejście agentów do ryzyka w konkretnej sytuacji [Paese, 1995]. Ponadto w niepewnym i burzliwym otoczeniu pryncypałowie mogą poszukiwać agentów skłonnych do podejmowania ryzyka tak, aby byli w stanie wykorzystać nadarżające się okazje.
- Większość literatury na temat teorii agencji koncentruje się na interakcji jeden na jednego (jeden agent, jeden pryncypał). W praktyce natomiast mamy do czynienia z rozbudowanymi relacjami wielu pryncypałów i wielu agentów. Wielość agentów i pryncypałów w poszczególnych związkach powoduje, że wśród samych agentów (pryncypałów) występuje różnica zdań na temat metod monitoringu i wynagradzania. Agenci różnią się między sobą i te różnice wpływają na ich zdolność do wykonywania zakontraktowanych zadań. W efekcie, najlepsi agenci będą preferować wynagrodzenia związane z wynikami. Najslabsi agenci będą się domagać stałego wynagrodzenia niezależnego od wyników. Konieczność kontrolowania większej liczby agentów może skłaniać pryncypałów do przerzucania tego obowiązku na grupę. Wpływ wzajemnego monitorowania się agentów na ich motywację zależy od łączących ich więzi, postaw i norm grupowych.
- Osiągane wyniki są uzależnione również od czynników losowych. Czynniki te pozostają często poza kontrolą agenta i pryncypała.
- Im większe jest przedsiębiorstwo, tym większe są koszty agencyjne oraz potencjał do konfliktu agencyjnego. Wynika to z trudności oceny indywidualnego wkładu poszczególnych agentów, ich mniejszego udziału w osiągnięciach firmy i korzyściach z tym związanych oraz z dużej liczby relacji między członkami przedsiębiorstwa. Czynnikiem hamującym wzrost kosztów agencyjnych w dużych grupach może być silne powiązanie powodzenia jednostek z powodzeniem grupy.
- Rozpatrując problem optymalnego kontraktu i związanych z nim warunków wynagrodzenia [Milgrom i Roberts, 1992] sformułowali zasady rządzące kontraktami agencyjnymi. Zasada informacyjności głosi, że koszt motywowania agenta rośnie wraz ze wzrostem trudności obserwowania jego wysiłku. Zgodnie z zasadą intensywności motywowania, siła motywowania agenta powinna być tym większa, im wyższe są krańcowe korzyści



z jego działalności, im bardziej precyzyjnie można zmierzyć wyniki agenta oraz, gdy agent wykazuje się dużą skłonnością do ryzyka i pozytywnie reaguje na bodźce motywacyjne. Zasada intensywności monitorowania stwierdza, że ściśle powiązanie wynagrodzenia agenta z jego wynikami wymaga precyzyjnego pomiaru tych ostatnich. Jeżeli pryncypał nie wie, czym kieruje się agent w wyborze poszczególnych zadań, to zgodnie z zasadą równego wynagrodzenia, krańcowe wynagrodzenie za poszczególne zadania powinno być jednakowe, gdyż inaczej agent może zaniedbywać pewne zadania. „Mechanizm zapadki” powoduje, że wyznaczanie agentowi przyszłych zadań na podstawie poziomu wykonywania zadań w przeszłości, prowadzi do minimalizowania stopnia realizacji zadań przez agenta, w celu uniknięcia nadmiernych wymagań w przyszłości.

### **Wzbogacanie teorii agencji**

Biorąc pod uwagę całą złożoność związku agencyjnego [Arrow, 1985] stwierdził, że teoria agencji musi wyjść poza zwyczajowe granice analizy ekonomicznej uwzględniając nie tylko zachęty finansowe, ale także normy społeczne czy też wartości nabywane w trakcie edukacji [Pratt, Zeckhauser, 1985]. Tak wzbogacona teoria agencji może stanowić cenny przyczynek do procesu tworzenia interdyscyplinarnej teorii przedsiębiorstwa.

Teoria agencji może być w sposób znaczący wzbogacona dzięki wkomponowaniu w nią dorobku teorii władzy w przedsiębiorstwie. Spojrzenie na związek agencyjny jak na relację zależności powoduje, że staje się on bliski relacji władzy tym bardziej, że podobnie jak każda relacja władzy, ma on w wielu kontekstach charakter wzajemny (np. gdy przełożony stara się o awans dla podwładnego lub gdy klient daje referencje konsultantowi) [Pratt, Zeckhauser, 1985]. Teoria władzy wydaje się zatem adekwatna, jeśli chodzi o analizę różnorodnych aspektów relacji pryncypała i agenta. Próby łączenia teorii agencji i teorii władzy pojawiały się już w literaturze, ale dotyczyły przede wszystkim wynagrodzenia agentów i roli naczelnego kierownictwa w przedsiębiorstwach [Hendry, 2002]. Ich ograniczony zasięg, zwłaszcza w początkowym okresie rozwoju teorii agencji, wynikał z faktu, że w tradycyjnym modelu pryncypał i agent działali poza organizacją, jej strukturą i kulturą [Waterman, Meier, 1998]. Wprowadzenie do modelu kontekstu organizacyjnego wzbogaciło go, a jednocześnie wymusiło jego interdyscyplinarność.

Stosunki agentów i pryncypałów są kształtowane przez istniejące w tym związku relacje władzy. Znaczenie władzy w kontaktach pryncypała i agenta wynika z kilku ważnych cech ich związku, takich jak wzajemna zależność, różnica celów, konieczność kontroli czy oportunistyczny stron. Teoria agencji bazuje na ukrytym założeniu, że pryncypał byłby w stanie nakłonić agenta do odpowiednich działań, gdyby nie występowała asymetria informacji. Oznaczałoby to, że w przypadku nieograniczonego dostępu do informacji pryncypał posiadałby pełną władzę nad agentem, który byłby wtedy całkowicie od niego

zależny, natomiast w przypadku braku informacji, agent cieszyłby się pełną swobodą. Z punktu widzenia teorii władzy, utożsamianie dostępu do informacji z jedynym źródłem władzy w związku agencyjnym jest daleko idącym uproszczeniem. Po pierwsze, władza pryncypała nad agentem jest wypadkową znaczącej liczby czynników i ich kombinacji. Po drugie, związek agencyjny podobnie jak każda relacja władzy ma charakter wzajemny i dynamiczny.

Zależność agenta od pryncypała jest wprost proporcjonalna do zaangażowania agenta w cele, które pragnie zrealizować w ramach związku agencyjnego, a których osiągnięcie jest zależne od pryncypała oraz odwrotnie proporcjonalna do możliwości osiągnięcia tych celów przez agenta poza danym związkiem agencyjnym. Dużą rolę odgrywa także koszt alternatywnych sposobów osiągnięcia celów agenta, czyli zaangażowanie w relacje z innymi pryncypałami.

Przy uwzględnieniu oportunistyki agenta oraz różnicy celów między stronami relacji, władza pryncypała nad agentem jest równa wielkości oporu ze strony agenta, którą pryncypał będzie w stanie przezwyciężyć. Mimo że stosunek władza-zależność istnieje, nie musi on być widoczny w każdej interakcji pryncypała i agenta. Władza będzie empirycznie manifestowana, gdy pryncypał wymaga czegoś od agenta i to żądanie (prośba) jest sprzeczne z dążeniami agenta oraz wymaga zmiany w jego zachowaniu. Władza pryncypała i agenta może w pewnych okresach być zrównoważona. Taka równowaga nie neutralizuje władzy. Każda ze stron w dalszym ciągu kontroluje drugą i można nawet powiedzieć, że obie są kontrolowane przez swój związek. Znacznie częściej występuje jednak brak równowagi, który w dalszym efekcie powoduje jeden z dwóch procesów:

- redukcję kosztu,
- działania równoważące.

Koszt w rozumieniu teorii władzy, to wielkość oporu, który trzeba przełamać. Koszt ponoszony jest przez jedną ze stron w celu zaspokojenia żądań drugiej strony. Redukcja kosztu to proces obejmujący zmianę wartości ekonomicznych, osobistych i społecznych, pozwalający na redukcję przykrości związanej z zaspokajaniem żądań strony posiadającej większą władzę. Działania redukujące koszt wpływają na pogłębienie związku i jego stabilizację.

Działania równoważące polegają na zwiększaniu zależności drugiej strony i/lub zmniejszaniu własnej zależności. W przypadku gdy pryncypał ma większą władzę niż agent, to działania równoważące agenta mogą doprowadzić do sytuacji, w wyniku której:

- agent zmniejszy swoje zaangażowanie w realizację celów kontrolowanych przez pryncypała;
- agent znajdzie alternatywne źródła osiągnięcia celów kontrolowanych przez pryncypała;
- pryncypał zwiększy swoje zaangażowanie w realizację celów kontrolowanych przez agenta;
- pryncypał zostanie pozbawiany alternatywnych źródeł osiągnięcia celów kontrolowanych przez agenta [Emerson, 1964].

Powodzenie i dobrobyt każdej ze stron związku agencyjnego są uzależnione od działań drugiej strony. Teoria agencji koncentruje uwagę na zależności pryncypała od agenta. Pryncypał zlecając agentowi podjęcie określonych decyzji i działań oraz będąc narażonym na negatywne konsekwencje asymetrii informacji oddaje jednocześnie w ręce agenta pewną władzę. Cele, potrzeby i dążenia pryncypała, przynajmniej w pewnym obszarze, mogą zostać osiągnięte tylko w wyniku odpowiednich zachowań agenta. Taki obraz związku agencyjnego jest prawdziwy, ale niekompletny. Teoria władzy wyraźnie podkreśla wzajemność relacji władzy. Powodzenie i dobrobyt agenta zależą przecież od tego, czy i w jakim stopniu pryncypał wywiąże się ze swoich zobowiązań. Najważniejszym z nich, choć nie jedynym, jest wynagrodzenie działań podjętych przez agenta i/lub osiągniętych przez niego wyników. Jak widać zarówno agent, jak i pryncypał dysponują pewną władzą w stosunku do drugiej strony związku agencyjnego. Pojawia się zatem fundamentalne pytanie, czy władza ta jest zrównoważona czy też jedna ze stron posiada pozycję dominującą.

Wydaje się, że z teoretycznego punktu widzenia nie sposób arbitralnie jednoznacznie określić rozkładu sił w związku agencyjnym. Olbrzymią rolę odgrywa tu jedno z podstawowych źródeł władzy – fachowość. Wiedza obu stron, a właściwie różnica między wiedzą pryncypała i agenta, sprawia, że niekompetentny pryncypał nie jest w stanie ocenić nie tylko działań agenta, ale nawet jego deklarowanych zamierzeń na etapie zawierania związku. Nie w każdym przypadku fachowa wiedza agenta jest głównym przedmiotem wymiany. W wielu sytuacjach kompetencje pryncypała są takie same lub wyższe niż agenta, ale nie jest on w stanie samodzielnie wykonać wszystkich działań i dlatego do części z nich angażuje agenta. Znaczenie fachowości w takim związku agencyjnym traci na znaczeniu.

Relacje władzy między pryncypałem i agentem mają charakter dynamiczny. Zmieniają się one w zależności od etapu, na którym znajduje się ich związek. W okresie nawiązywania współpracy, władza pryncypała jest dominująca, ponieważ to on wybiera agenta, decyduje o przedmiocie kontraktu i określa ramy, w których powinny mieścić się działania agenta. Mamy wtedy do czynienia z sytuacją, w której podstawowe znaczenie odgrywa znana z ekonomii menedżerskiej władza ostateczna. Na etapie realizacji kontraktu agencyjnego dochodzi natomiast do głosu władza bezpośrednia, dzięki której agent ma względną swobodę w wyborze podejmowanych działań. Warto podkreślić, że przez cały czas trwania związku agencyjnego obie strony mają dostęp do źródła władzy, którym jest możliwość zerwania kontraktu. Dostęp ten nie jest dla obu stron jednakowy i zmienia się w czasie. Jest on także uzależniony od cech kontraktu i jego kontekstu.

W sumie relacja pryncypała i agenta w związku agencyjnym jest efektem ich wzajemnych zależności, które można wyrazić za pomocą trzech podstawowych pytań:

- Jakimi zasobami dysponuje każda ze stron.
- Jakie są atuty każdej ze stron pozwalające jej w danej sytuacji poszerzyć swój margines swobody.

- Jakie kryteria określają adekwatność zasobów i możliwości ich wykorzystania. (O jaką stawkę i przy jakich uwarunkowaniach toczy się gra.) [Crozier, Friedberg, 1982].

Teoria władzy w przedsiębiorstwie zwraca uwagę na duże znaczenie ideologii, która w przedsiębiorstwie wyrażona jest w m.in. w postaci misji oraz kultury organizacyjnej. Ideologia odgrywa istotną rolę w związku agencyjnym, ponieważ jednym ze stojących przed nią zadań jest ograniczenie różnicy celów między pryncypałami (np. kierownictwem) i agentami (np. pracownikami). Interes danej grupy, w tym przypadku pryncypałów, będzie realizowany w sposób optymalny, gdy zostanie uznany przez agentów za oczywisty i naturalny. Osiąga się to poprzez hegemonię, czyli zdolność jednej grupy do wyrażenia interesu innej grupy społecznej we własnym interesie, co pozwala na stworzenie „kolektywnej woli” [Mumby, 1987]. Ideologia podporządkowuje aktorów społecznych określone porządkowi społecznemu. Kwalifikuje ich do ról, których wymaga reprodukcja tego porządku. Ideologia uczy ludzi: „co to jest rzeczywistość”, „co jest dobre”, „co jest normalne” i „co jest możliwe” [Therborn, 1980].

W związku agencyjnym ideologia pełni trzy podstawowe funkcje:

- przedstawienie interesu pryncypałów jako uniwersalnego,
- zaprzeczenie lub przeformułowanie sprzeczności istniejących w relacji pryncypał – agent i/lub prezentowanie ich jako zwykłych konfliktów społecznych,
- „naturalizacja” stanu obecnego przez przedstawienie go jako obiektywnego i niezależnego od tych, którzy go stworzyli [Giddens, 1979].

Ideologia przedsiębiorstwa przedstawia zazwyczaj dobro i cele przedsiębiorstwa jako tożsame z dobrem i celami pracowników. Interes pryncypałów reprezentujących pracodawcę jest w takim ujęciu zbieżny z interesem agentów, co stanowi zaprzeczenie konfliktu między dążeniami obu stron. Zasady, na których opiera się kontrakt agencyjny jawią się, w świetle ideologii jako obiektywne i niezależne do pryncypałów.

Najlepsza nawet ideologia nie jest w stanie całkowicie wyeliminować różnicy celów w związku agencyjnym. Wcześniej czy później agenci będą wykazywali skłonność do ograniczania swojego wysiłku lub ukrywania ważnych informacji. Pryncypałowiemuszą rozwijać sposoby przeciwdziałania tym zjawiskom, czego przykładem jest kontrola biurokratyczna. Wczesne próby narzucenia kontroli biurokratycznej w Europie i Stanach Zjednoczonych zapoczątkowały w latach 20. tworzone przez przedsiębiorstwa fundusze emerytalne, programy zdrowotne oraz różne formy reprezentacji robotników. Kontrola biurokratyczna rozpowszechniła się na dobre po roku 1945, gdy ostatecznie okazało się, że poprzedzająca ją kontrola techniczna, polegająca np. na wykorzystaniu linii produkcyjnej, nie spełniła pokładanych w niej nadziei. Kontrola biurokratyczna jest wbudowana w strukturę społeczną i organizacyjną firmy, tworząc bezosobową władzę. Jej podstawowym aspektem jest instytucjonalizacja władzy w praktykach zarządczych. Praktyki zarządcze powodują, że zachowanie ludzi staje się bardziej przewidywalne, a to daje większą kontrolę

organizacji nad jej członkami. [Edwards, 1979] podkreśla, że kontrola biurokratyczna kładzie nacisk i działa skutecznie dopiero w długim okresie, gdyż tylko w takiej sytuacji można oczekiwać współpracy i podporządkowania się pracowników. W przypadku związku agencyjnego, długookresowe relacje między pryncypałem i agentem zwiększają efektywność monitoringu.

Poza władzą formalną, przybierającą postać np. kontroli biurokratycznej, także władza nieformalna odgrywa bardzo istotną rolę w związku agencyjnym. Zazwyczaj właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga od podwładnych (agentów) większego wkładu niż wynika to z obowiązujących przepisów. W takim przypadku pryncypałowiem mają do dyspozycji dwie drogi: formalną i nieformalną. Kierownik (pryncypał) mając do dyspozycji wiele przepisów może pozwolić sobie na tolerowanie sytuacji, w której podwładni zignorują niektóre z nich. Może on wtedy szantażować podwładnych, grożąc im, że zmieni swój tolerancyjny stosunek i uzyskiwać w ten sposób dodatkowy wysiłek podwładnych w sytuacjach, kiedy jest to konieczne dla organizacji. Metoda ta nie może być nadużywana, ponieważ podwładni mogą „skryć” się za przepisami, co obróci się przeciwko kierownikowi i firmie [Crozier, Friedberg, 1982]. Dlatego większość sytuacji, w których oczekuje się od agentów wyjścia poza ramy formalnego kontraktu, koniecznym staje się odwołanie do władzy nieformalnej.

### **Podsumowanie**

Teoria agencji dotyczy fundamentalnego dla życia gospodarczego pojęcia związku agencyjnego. Dotyka ona niezwykle ważnego problemu, który powstaje w momencie, gdy jedna strona zleca wykonanie określonych działań w swoim imieniu drugiej stronie. Teoria agencji wskazuje na najważniejsze problemy związane z takim sposobem organizacji działań gospodarczych. Należą do nich asymetria informacji, różnica w celach, oportunizm i odmienne podejście do ryzyka stron kontraktu. Na takim etapie teoria agencji pozwala na wykorzystanie metod matematycznych i modelowe przedstawianie różnych aspektów relacji pryncypała i agenta, ale pozostawia bez odpowiedzi wiele fundamentalnych pytań związanych ze związkiem agencyjnym. Odpowiedzi na te pytania należy szukać w innych koncepcjach. Teoria władzy w przedsiębiorstwie pozwala przede wszystkim ocenić rozkład sił w związku agencyjnym. Władza pryncypała decyduje o możliwościach wykorzystania przez niego narzędzi kontroli i systemu zachęt. Z drugiej strony władza agenta wyznacza obszar jego swobody i stopień, w jakim może koncentrować się na własnych korzyściach kosztem interesów pryncypała lub z ich pominięciem. Związek agencyjny jawi się wtedy jako dynamiczny i wzajemny. Obie strony mogą bowiem stale podejmować działania dotyczące redukcji kosztu, rozumianego w teorii władzy jako zmiana wartości ekonomicznych, osobistych i społecznych, co pozwala na ograniczenie przykrości związanej z zaspokajaniem żądań strony posiadającej większą władzę. Pryncypałowiem i agenci mogą również podejmo-

wać działania równoważące, polegające na zwiększaniu zależności drugiej strony oraz zmniejszaniu własnej zależności. W efekcie, z teoretycznego punktu widzenia, nie sposób jednoznacznie i ostatecznie określić rozkładu sił w związku agencyjnym jako takim, ale jest to możliwe w każdym konkretnym przypadku. Niezwykle pomocne okazują się tu oferowane przez teorię władzy wskaźniki służące do diagnozowania władzy posiadanej przez pryncypałów i agentów [Miroński, 2000, s. 76-85].

Zarówno pryncypał, jak i agent mają potencjalny dostęp do wielu źródeł władzy. Źródła władzy dzielą się na pozycyjne i osobowe. Strony związku agencyjnego w przedsiębiorstwie mogą budować swoją pozycję dzięki formalnej pozycji w strukturze organizacyjnej (tu pracownicy-agenci są z założenia w mniej korzystnej sytuacji), pozycji nieformalnej w układzie wzajemnych zależności występujących w każdej firmie, elastyczności i istotności wykonywanych zadań oraz dzięki bezpośredniemu i widocznemu oddziaływaniu na pracę innych członków organizacji. Fachowość (będąca często domeną agentów), atrakcyjność interpersonalna, zaangażowanie w pracę i usankcjonowane zachowanie składają się natomiast na osobowe źródła władzy pryncypałów i agentów. Dzięki wskazaniu na tak liczne źródła władzy, teoria władzy stanowi ważne rozwinięcie teorii agencji, która utożsamia dostęp do informacji z jedynym źródłem władzy w związku agencyjnym. Teoria agencji bowiem milcząco zakłada, że gdyby nie istniała asymetria informacji, pryncypał bez problemu byłby w stanie nakłonić agenta do odpowiednich działań. Zgodnie z teorią władzy natomiast, dostęp do informacji uzyskuje się dzięki formalnej i nieformalnej pozycji w organizacji i stanowi on jeden z wielu czynników determinujących rozkład sił w związku agencyjnym.

Na funkcjonowanie związku agencyjnego silny wpływ wywiera sposób wykorzystywania, szczególnie przez pryncypałów, władzy formalnej i nieformalnej. Niezwykle istotne jest, aby sięganie po władzę miało możliwie wyważony charakter. Nieumiejętne stosowanie nawet usankcjonowanych narzędzi wpływu może prowadzić do frustracji i oporów ze strony agentów, nie mówiąc już o narzędziach nieformalnych, kiedy to niezwykle łatwo zostać posądzonym o manipulowanie, spiskowanie lub wręcz załatwianie kosztem firmy swoich partykularnych interesów.

Poszukiwanie przez pryncypałów wsparcia dla własnych opinii, poglądów i planowanych decyzji, to drugi z warunków owocnego wykorzystywania władzy w związku agencyjnym. Heterogeniczność celów i opinii, brak jednoznacznych odpowiedzi na kluczowe nawet pytania związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa powodują, że przy wyborze kierunków działań wygrywiają ci, za którymi stoją liczni i silni poplecznicy. Dlatego oprócz stosowania technik wpływu, trzeba umieć tworzyć koalicje i poszukiwać nowych członków do własnej grupy interesu.

Na zakończenie warto jeszcze raz podkreślić, że wzbogacona o dorobek innych dyscyplin naukowych teoria agencji może się przyczynić do dalszego rozwoju teorii przedsiębiorstwa, czego przykładem jest powiązanie teorii agencji i teorii władzy w przedsiębiorstwie.

## Bibliografia

- Arrow K.J., [1985], *The Economics of Agency*, [w:] Pratt J.W., Zeckhauser R.J. (red.), *Principal and Agents: The Structure of Business*, Harvard Business School Press, Boston, s. 37-51.
- Barkema H.G., [1995], *Do top managers work harder when they are monitored?*, *Kyklos*, vol. 48, nr 1, s. 19-33.
- Begg D. Fisher S., Dornbush R., [1996], *Ekonomia. Mikroekonomia*, wydanie II zmienione, PWE, Warszawa.
- Carr J.B., Brower R.S., [2000], *Principled opportunism: Evidence from the organizational middle*, *Public Administration Quarterly*, vol. 24, nr 1, s. 109-138.
- Crozier M., Friedberg E., [1982], *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa.
- Edwards R., [1979], *Contested Terrain*, Basic Books, New York.
- Emerson R.M., [1964], *Power-Dependence Relations*, *American Sociological Review*, 27, s. 31-41.
- Furubotn E.G., Richter R., [1997], *Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics*, The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Giddens A., [1979], *Central problems in social theory*, University of California Press, Berkeley.
- Gorzynia M., [1998], *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań.
- Gruszecki T., [2002], *Wpółczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Hendry J., [2002], *The Principal's Other Problems: Honest Incompetence and the Specification of Objectives*, *Academy Of Management Review*, vol. 2, nr 1, s. 98-114.
- Jensen M., [1983], *Organizational Theory and Methodology*, *Accounting Review*, April.
- Jensen M.C., Meckling W.H., [1976], *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure*, *Journal of Financial Economics* 3, s. 305-360, [w:] Keasey K., Thompson S., Wright M. (red.), *The International Library of Critical Writings in Economics 106 Corporate Governance*, volume II, MPG Books Ltd., Bodmin, Cornwall 1999, s. 155-210.
- Kahnemam D., Tversky A., [1979], *Prospect theory: An analysis of decisions under risk*, *Econometrica* 47, s. 263-291.
- McClelland D.C., Burnham D.H., [1976], *Power is the Great Motivator*, *Harvard Business Review*, March-April, s. 100-110.
- Milgrom P., Roberts J., [1992], *Economics, Organization and Management*, Engelwood Cliffs.
- Miroński J., [2000], *Władza i polityka w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Morawski W., [2001], *Socjologia ekonomiczna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Mumby D.K., [1987], *The Political Function of Narrative in Organizations*, *Communication Monographs*, 54, s. 113-27, [w:] Hardy C. (red.), *Power and Politics in Organizations*, Dartmouth 1995, s. 219-233.
- Nilakant V., Rao H., [1994], *Agency Theory and Uncertainty in Organization. An Evaluation*, *Organization Studies*, vol. 15, nr 5, s. 649-672.
- Orr S.W., [2001], *The Economics of Shame in Work Groups: How Mutual Monitoring Can Decrease Cooperation in Teams*, *Kyklos*, vol. 54, s. 49-66.
- Paese P.W., [1995], *Effects of Framing on Actual Time Allocation Decisions*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Nr 1 (61), s. 67-76.
- Petersen T., [1993], *The Economics of Organization: The Principal-Agent Relationship*, *Acta Sociologica*, 36, s. 277-293.
- Pratt J.W., Zeckhauser R.J. (ed.), [1985], *Principal and Agents: The Structure of Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Sudoł S., [2002], *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Therborn G., [1980], *Ideology of power and the power of ideology*, Verso, London.

- Waterman R.W., Meier K.J., [1998], *Principal-agent models: An Expansion?*, Journal of Public Administration Research & Theory, vol. 8, nr 2, s. 173-203.
- Wojtyna A., [2004], *Bank centralny w świetle teorii agencji*, Gospodarka Narodowa, nr 9, s. 1-22.
- Wojtyna A., [1994], *Następne 100 lat*, Życie Gospodarcze, nr 52.
- Wright P., Mukherji A., Kroll M.J., [2001], *A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations*, The Journal of Socio-Economics, nr 30, s. 413-429.

## **THE ROLE OF THE AGENCY THEORY IN THE THEORY OF THE FIRM**

### **Summary**

The article is dedicated to the role of the agency theory in the development of an interdisciplinary theory of the firm. The agency theory is presented as a model that may incorporate findings from other disciplines. An expanded agency theory could contribute to a holistic theory of the firm, yet it is uncertain if such a theory could be developed at all. The first part of the article offers a comprehensive description of the agency theory, its assumptions and conclusions. The author analyzes the relationship between a principal and an agent of the principal. He also describes the sources of asymmetry of information – in the form of moral hazard and adverse selection – along with a presentation of monitoring strategies and incentives used by principals. Finally, the limitations of the agency theory are discussed. The second part of the paper deals with the challenge of expanding the agency theory to include a theory of power in the firm. This approach is applied to analyze power relations in the agency relationship. The sources of the principal's and the agent's powers are traced in terms of their development over time. The role of ideology in the agency relationship is also considered. The article concludes with a summary of the results of combining the agency theory with the theory of power.