

ROZDZIAŁ 19

TEORIA AGENCJI A TEORIA STEWARDA W NADZORZE KORPORACYJNYM

Krzysztof Postrach^{1}*

1. Wprowadzenie

Wydaje się, że w badaniach nad nadzorem korporacyjnym w Polsce osiągnięto etap pozwalający pogłębić te badania, poszerzając ich bazę teoretyczną. Wiodącą rolę odgrywa teoria agencji. Uwzględniając realia funkcjonowania w Polsce spółek akcyjnych, w szczególności spółek publicznych, należy zakładać, że teoria agencji będzie odgrywała nadal wiodącą rolę. Niemniej, warto wskazać na podejście do nadzoru korporacyjnego, które opiera się na całkowicie odmiennym niż teoria agencji założeniu w odniesieniu do zachowań menedżerów. Chodzi o teorię stewarda² (stewardship theory), która opiera się na modelu człowieka motywowanego potrzebą samorealizacji. Przy takim założeniu menedżerowie działają w najlepiej pojętym interesie swoich zleceniodawców. Nie należy jednak tych dwóch teorii traktować jako wykluczających się, ponieważ każda z nich odnosi się do innych sytuacji wyznaczających zachowania menedżerów i ich pryncypałów. Ważne jest zatem, aby posługiwać się właściwą teorią. W przeciwnym razie opis i wyjaśnianie zjawisk związanych z nadzorem korporacyjnym i w efekcie proponowane narzędzia do wykorzystania w sprawowaniu nadzoru korporacyjnego będą nieodpowiednie³. Nie jest to łatwe, ponieważ baza teoretyczna nadzoru

¹ * Dr, Politechnika Gdańska

² W literaturze polskiej krótki jej opis znajduje się w: K. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 39-40, A. Peszko, *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006, s. 133-137, S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 36.

³ Teoria poza funkcją opisową spełnia funkcję wyjaśniającą, poznawczą (eksplikatywną), polegającą na przytaczaniu przyczyn występowania badanych zjawisk. Wraz z pierwszą funkcją można ją określić jako funkcję diagnostyczną. Poszukuje się wówczas odpowiedzi na pytanie: dlaczego tak jest? Oprócz tego teoria spełnia funkcję projekcyjną (predykcijną), polegającą na określeniu przewidywanych stanów rzeczy (predykcja) oraz udzielaniu odpowiedzi na pytanie: jak być powinno? (funkcja projekcyjna).

korporacyjnego nie ogranicza się do tych dwóch teorii i, jak słusznie wskazuje A. Peszko „(...) musimy zauważyć przygniatający badacza pluralizm w podejściach teoretycznych i olbrzymią różnorodność postulowanych kierunków doskonalenia instytucji nadzoru korporacyjnego”⁴.

Dwa podstawowe cele przyświecają niniejszym rozważaniom. Są to:

- odpowiedz na pytanie, w jakim zakresie teoria stewarda może mieć zastosowanie, tzn. na ile odwzorowuje rzeczywistość związaną z nadzorem korporacyjnym i w związku z tym kiedy stosowanie zaleceń tej teorii jest uzasadnione,
- wykorzystanie podejścia opierającego się na analizie czynników psychologicznych i sytuacyjnych związanych z teorią stewarda do wzbogacenia podejścia bazującego na teorii agencji.

2. Krytyka teorii agencji

Zdaniem krytyków teorii agencji jej ograniczenia wynikają z przyjętego modelu człowieka. Wynika z niego, że mamy do czynienia z racjonalnie zachowującą się jednostką, która działając we własnym interesie, dąży jedynie do maksymalizacji własnej użyteczności. Dotyczy to zarówno agenta jak i pryncypała. Model ten, według oponentów, zawiera nierealistyczny opis ludzkich zachowań i stanowi uproszczenie dla potrzeb modelowania matematycznego. Ten egoizm i sprowadzanie ludzkich motywacji do zaspokajania potrzeb niższego rzędu nie wyjaśnia złożoności ludzkiego działania. Krytycy, reprezentujący nauki o zarządzaniu, sugerują, że model ten zakorzeniony jest w ekonomii, na gruncie której występuje tendencja do tworzenia modeli charakteryzujących się prostotą i elegancją, co czyni niebezpiecznym ich uogólnianie⁵.

Spór z wyznawcami teorii agencji nie dotyczy podważania występowania oportunistów tylko wskazania, że oportunizm nie wyczerpuje wszystkich możliwych ludzkich zachowań. Oportunizm rozumiany jest jako przebiegłe dążenie do realizacji własnego interesu. Nie jest tym samym, co zwykłe kierowanie się własną korzyścią, które oznacza podporządkowywanie się ustalonym regułom. Mieszczą się tu bardziej rażące formy, takie jak kłamstwo, kradzież i oszustwo⁶. Konieczność uwzględniania oportunistów jako reguły O. Williamson uzasadnia stwierdzając, „Ci, którzy z odrazą traktują uwzględnianie oportunistów, uważają, że jest to niepotrzebnie przepojony nienawiścią pogląd na naturę ludzką oraz (lub) są niechętni teorii organizacji gospodarczej, będącej dla niego oparciem. (...) nie twierdzą, iż każdy człowiek nieustannie lub choćby

⁴ A. Peszko, op. cit., s. 131.

⁵ J.H. Davis, F.D. Schoorman, L. Donaldson, *Toward a stewardship theory of management*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 1, s. 24.

⁶ Williamson O. E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 60.

w przeważającej liczbie przypadków jest skłonny do oportunistu. Przeciwnie, zakładam jedynie, iż niektórzy ludzie są czasem oportunistyczni oraz że różnice wiarygodności rzadko kiedy są widoczne ex ante. W konsekwencji podejmuje się próby kontroli ex ante oraz tworzy się zabezpieczenia ex post. W przeciwnym przypadku najmniej wierni zasadom (najbardziej oportunistyczni) będą w stanie skandalicznie wykorzystywać tych, którzy są zasadom bardziej wierni”⁷. I dalej stwierdza, „idealne”, kooperatywne sposoby organizacji gospodarczej (...) łatwo poddają się inwazji – i eksploatacji – ludzi nie mających tych zalet (dobrych intencji). „Szlachetne” formy organizacyjne, zakładające wiarygodność, czyli oparte na nieoportunistycznych zasadach – stają się zatem niezdolne do istnienia wskutek inwazji niekontrolowanych i bezkarnych oportunistów”⁸.

Problem zatem polega na tym, czy mamy prawo tworzyć „szlachetne” formy organizacyjne, zakładające wiarygodność pracujących w nich ludzi. W odniesieniu do nadzoru korporacyjnego chodzi o uznawanie kierownictwa za wiarygodne i w związku z tym tworzenie relacji z nim przez sprawujących nadzór, które oparte są na zaufaniu. Z przytoczonego cytatu wynika, że takie podejście w ramach nadzoru korporacyjnego nie ma uzasadnienia, tym bardziej, że trudno jest ocenić ex ante wiarygodność kierownictwa. W takiej sytuacji lepiej zachować ostrożność dla uniknięcia potencjalnych strat, zakładając oportunizm w zachowaniach menedżerów. Takiemu podejściu można zarzucić, że:

- nie uwzględnia czynników, przy pomocy których można określić typ zachowań kierownictwa (stopień zagrożenia oportunistem, włącznie z jego brakiem),
- powoduje stosowanie narzędzi nadzoru korporacyjnego wynikających z teorii agencji w sytuacjach tego nie wymagających, a negatywne konsekwencje tego mogą być poważne, ponieważ narzędzia te mogą okazać się nie tylko nieskuteczne, ale wręcz szkodliwe (o czym będzie dalej mowa).

3. Teoria stewarda

Wymienione wyżej mankamenty podejścia do nadzoru korporacyjnego próbuje wyeliminować teoria stewarda, pod warunkiem, że potraktuje się ją nie jako teorię alternatywną wobec teorii agencji tylko ją uzupełniającą.

Według typologii teorii związanych z rolami rad nadzorczych (dyrektorów) sporządzonej przez H. Hunga⁹ za twórcę teorii stewarda został wskazany L. Donaldson, na podstawie jego artykułu z 1990 roku¹⁰, którą we współpracy z

⁷ Tamże, s. 76.

⁸ Tamże, s. 76-77.

⁹ H. Hung, *A typology of the theories of the roles of governing boards*, “Corporate Governance. An International Review” 1998, vol. 6, no 2, s. 105.

¹⁰ L. Donaldson, *The ethereal hand: Organizational Economics and Management Theory*, “Academy of Management Review” 1990, vol. 15, no 3, s. 369-381.

innymi autorami rozwinął wprowadzając analizę czynników psychologicznych i sytuacyjnych¹¹.

Teoria stewarda powstała stosunkowo niedawno i nie była poddana wystarczającemu testowaniu. Ma ona swoje korzenie w psychologii i socjologii organizacji. Jest podobna do teorii Y. McGregora, który w 1960 roku zaprezentował dwa przeciwstawne sobie sposoby myślenia o pracownikach przez menedżerów, które zostały nazwane jako teoria X i teoria Y¹². Chodzi w nich o postrzeganie pracowników przez menedżerów. Teoria stewarda natomiast odnosi się do zachowań menedżerów i w kontekście nadzoru korporacyjnego opisuje relacje menedżer-pryncypał. Zakłada ona, że wiodącym motywem, którym kierują się menedżerowie jest czerpanie satysfakcji z dobrze wykonanej pracy. Ich zachowania są pro-organizacyjne, zbieżne z interesami organizacji. Nie ma więc konfliktu interesów między nimi a akcjonariuszami, który jest istotą relacji opisywanych przez teorię agencji.

Teorię stewarda bliżej charakteryzuje porównanie jej z teorią agencji (tabela 1). Z przytoczonych w tabeli kryteriów, omówienia wymagają, z uwagi na ich znaczenie dla praktyki, rekomendacje dla nadzoru korporacyjnego wynikające z każdej z tych teorii.

Teoria agencji, jeśli chodzi o funkcje rad spółek, kładzie nacisk na monitoring, gdy teoria stewarda wyznacza radzie funkcję wspierającą jako wiodącą. Monitorowaniu ma sprzyjać obecność w radzie dyrektorów niezależnych. Teoria stewarda podchodzi do kwestii obecności niezależnych dyrektorów w inny sposób, który wynika z akceptacji zaufania jako podstawy relacji między kierownictwem a radą. Preferuje się w związku z tym łączenie funkcji CEO i przewodniczącego rady. Jeśli można przypuszczać, że CEO będzie się zachowywał jak steward, to większe możliwości pro-organizacyjnych działań będzie miał, gdy zapewni się mu większą władzę i samodzielność.

Nie można jednak bagatelizować monitorowania, ponieważ nawet najlepsi menedżerowie, tak jak wszyscy ludzie, cechują się ograniczoną racjonalnością i dlatego są omylni. Rada powinna w związku z tym być organem, który poprzez monitoring dostrzeże będzie błędy w poczynaniach kierownictwa.

¹¹ J.H. Davis, F.D. Schoorman, L. Donaldson, op. cit., s. 20-47.

¹² W dużym skrócie można opisać je następująco: teoria X utrzymuje, iż przeciętna osoba nie lubi pracy i unika jej, a teoria Y, przeciwnie, twierdzi, że przeciętny pracownik uznaje pracę jako naturalną część życia i ją lubi, posiada naturalną skłonność do nowatorstwa i kreatywności. Por. R.W. Griffin, *Podstawy Zarządzania organizacjami*, wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 80.

Tabela 1. Porównanie teorii agencji i teorii stewarda w nadzorze korporacyjnym

Kryteria	Teoria agencji	Teoria stewarda
Baza teoretyczna	ekonomia	psychologia i socjologia organizacji
Model człowieka	homo economicus	człowiek samorealizujący się
Zachowania	oportunizm	pro-organizacyjne
Ogólne podejście do niepewności odnośnie zachowań menedżerów	brak zaufania	zaufanie
Motywacja menedżerów	finansowa (materialna, zewnętrzna)	niefinansowa (wewnętrzna)
Relacja właściciel-menedżer	konflikt celów	zbieżność celów
Typowe rekomendacje dla nadzoru korporacyjnego	- monitorowanie jako najważniejsza rola rady - niezależność dyrektorów - bodźce	- doradzanie jako najważniejsza rola rady - duże uprawnienia dla kierownictwa - stałe wynagrodzenie

Źródło: J. Grundei J., Are managers agents or stewards of their principals? Logic, critique reconciliation of two conflicting theories of corporate governance, "Jurnal für Betriebswirtschaft" 2008, vol. 58, September, s. 143.

Jedną z najważniejszych kwestii różniących te teorie jest ich podejście do motywacji. Motywowanie agenta ma charakter finansowy, co wynika z przyjętego założenia odnośnie natury człowieka, a także konieczności dostosowania zachowań agentów do interesów akcjonariuszy. Posiadanie akcji przez menedżerów i opcji na akcje to podstawowe instrumenty motywowania, które są elementem kosztów agencji. Sposoby wykorzystania tych instrumentów są krytykowane, głównie z powodu nadużywania opcji na akcje, co podwyższa koszty agencji. W sposób uproszczony wykorzystuje się te instrumenty mające zmienić podejście agenta do ryzyka. Teoria agencji w tym obszarze nie uwzględnia czynników sytuacyjnych mających wpływ na podejmowanie ryzykownych decyzji (np. długość kadencji i wiek CEO, wyniki firmy, dotychczasowe sukcesy lub ich brak z ryzykownych strategii)¹³. Tego typu problemy nie występują tam, gdzie mamy prawo widzieć w osobie zarządcy stewarda. Nie ma w związku z tym potrzeby stosowania kosztownych sposobów motywowania. Zamiast bodźców materialnych wystarczy zapewnić wynagrodzenie na satysfakcjonującym poziomie (stosując inne kryteria

¹³ Wm. Sanders, M. Carpenter, *Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure*, "Academy of Management Journal" 1998, vol. 41, no 2, s. 158-178.

niż ma to miejsce przy ustalaniu wynagrodzenia agenta – będzie o tym mowa dalej). Aby nie obniżać motywacji do pro-organizacyjnych zachowań należy kontrolę stewarda stosować w ograniczonym zakresie.

4. Psychologiczne i sytuacyjne czynniki jako determinanty struktur zarządzania

Obie omawiane teorie oparte są na dwóch krańcowych założeniach. Problem nie polega na tym, które z tych założeń jest prawdziwe, lecz który typ zachowań (agenta czy stewarda) osób z najwyższego kierownictwa będzie miał miejsce. Ma to znaczenie dla projektowania i posługiwania się na poziomie przedsiębiorstwa właściwymi mechanizmami nadzoru korporacyjnego. W tym celu posługiwać się należy pewnymi charakterystykami opisującymi menedżera i kontekstem, w jakim funkcjonuje. Są to czynniki, które predysponują obie strony (menedżera i pryncypała) do wchodzenia w relacje odpowiadające bardziej teorii agencji bądź teorii stewarda. Podzielić je można na czynniki psychologiczne i sytuacyjne (tabela 2)¹⁴.

O motywacji była już wcześniej mowa. W tym miejscu warto dodać, że sposób motywowania będzie mówił jaki typ relacji został zaakceptowany w przedsiębiorstwie – wywodzący się z teorii agencji czy teorii stewarda. Kolejny wymieniony czynnik natury psychologicznej związany jest z podejściem do ustalania wynagrodzenia. Davis i inni postanowili wykorzystać teorię społecznego porównania, która mówi, że ludzie mają tendencję do oceny siebie poprzez porównywanie się z innymi. W związku z tym agent będzie porównywał swoje wynagrodzenie z wynagrodzeniami innych menedżerów znajdujących się w podobnej sytuacji.

Aby poziom jego wynagrodzenia nie skłaniał go do oportunistyki musi być ono ustalane na poziomie wynikającym z tych porównań¹⁵. W teorii stewarda pryncypał stanowi część kolektywu i jest włączony do podstawy porównania, chociaż wkład pryncypała i stewarda jest jakościowo różny i trudny do zmierzenia.

¹⁴ H. Davis, F.D. Schoorman, L. Donaldson, op. cit., s. 27-38.

¹⁵ Tamże.

Tabela 2. Psychologiczne i sytuacyjne determinanty nadzoru korporacyjnego

	Teoria agencji	Teoria stewarda
Czynniki psychologiczne		
Motywacja	Potrzeby ekonomiczne (fizjologiczne, bezpieczeństwa, ekonomiczne) Zewnętrzna	Potrzeby wyższego rzędu (rozwój, osiągnięcia, samorealizacja) Wewnętrzna
Spółeczne porównanie	Inni menedżerowie	Pryncypał
Identyfikacja	Niska wartość zobowiązania	Wysoka wartość zobowiązania
Władza	Instytucjonalna (usankcjonowana prawnie, przymus, nagrody i kary)	Osobowa (fachowiec)
Czynniki sytuacyjne		
Filozofia Zarządzania	Orientacja na kontrolę	Orientacja na zaangażowanie
Podejście do ryzyka	Mechanizmy kontroli	Zaufanie
Różnice kulturowe	Indywidualizm Duży dystans władzy	Kolektywizm Niski dystans władzy

Źródło: J. H. Davis, F. D. Schoorman, L. Donaldson, op. cit., s. 37.

Identyfikacja kolejny czynnik natury psychologicznej jest tutaj opisana przez wartość zobowiązania, rozumianą jako pragnienie pozostania w organizacji. Stanowi to ważny element psychologicznego profilu stewarda. Bywają zachowania menedżerów, na podstawie których można stwierdzić, że nie identyfikują się z organizacją, np. uzewnętrzniają problemy i niedociągnięcia organizacyjne. Taka postawa charakteryzuje menedżera przypominającego bardziej agenta niż stewarda.

Sposób sprawowania władzy pozwala określić, czy mamy do czynienia z relacją pryncypał-agent czy pryncypał-steward. Pierwszy typ relacji oznacza posługiwanie się władzą wynikającą z zajmowanego stanowiska. Relacja ta opiera się na odpowiednim systemie motywacyjnym oraz uznaniu władzy pryncypała, tworząc wymagany poziom kontroli w tej relacji. Z kolei osobista władza cechuje relacje pryncypał-steward i wynika z cech indywidualnych i kultury organizacyjnej.

Druga grupa czynników określana jako sytuacyjne w propozycji Davisa i innych składa się z:

- filozofii zarządzania i powiązane z nią podejście do ryzyka,
- różnice kulturowe.

Filozofia zarządzania organizacją tworzy kontekst, w którym wybór typu relacji (agencji albo stewarda) dokonywany jest przez pryncypała i menedżerów.

Filozofia zarządzania o orientacji na kontrolę będzie najprawdopodobniej prowadziła do wyboru relacji agencji, podczas gdy ukierunkowana na zaangażowanie będzie bardziej sprzyjać relacjom wynikającym z teorii stewarda.

Wskazuje się, że obserwacje zachowania menedżerów, które są zgodne z teorią agencji mogą być wynikiem samospełniającego się proroctwa, tzn. jeśli menedżerowie zachowują się egoistycznie, to może to wynikać z traktowania ich nieufnie przez pryncypałów, co wyraża się głównie w ścisłej kontroli, jako dążących jedynie do osiągania własnych celów. Takie podejście może tłumić ich aspiracje i pro-organizacyjne zachowania. Dlatego proponuje się, aby filozofię zarządzania, jako jeden z sytuacyjnych czynników odróżniający te teorie, traktować w praktyce także normatywnie, tzn., mówiąc najkrócej rozwijać struktury zarządzania oparte na zaufaniu¹⁶. Wskazuje się jednocześnie, że takie podejście nie jest pozbawione wad, ponieważ współpraca między radą i kierownictwem oparta na pełnym zaufaniu i wspólnocie celów może być tak silna, że uniemożliwi radzie uzasadnioną krytykę proponowanych przez kierownictwo działań i strategii. Sytuację taką określa się jako myślenie grupowe¹⁷.

Elementem określającym przyjętą filozofię zarządzania jest stosunek do ryzyka. W przypadku filozofii zarządzania traktującej menedżera jak agenta będą stosowane mechanizmy kontroli, co nie wyklucza posługiwania się instrumentami mającymi ograniczyć awersję agenta do ryzyka (opcje na akcje).

Różnice kulturowe ograniczono do dwóch wymiarów, zaczerpniętych z opracowań holenderskiego badacza kultur G. Hofstede. Są to¹⁸:

- indywidualizm-kolektywizm,
- dystans władzy.

Indywidualizm i kolektywizm ma wymiar narodowy. Odnosząc te cechy do omawianych typów relacji można stwierdzić, że osoby z kręgu kolektywistycznej kultury spontanicznie angażują się w życie organizacji. Ich pozycję w społeczeństwie wyznacza przynależność do grupy. Kultura organizacyjna jest „naturalna”. Dominują decyzje kolektywne oparte o consensusie. W tych warunkach można stwierdzić, że osoby z kolektywistycznej kultury są bardziej predysponowane do relacji pryncypał-steward niż osoby wywodzące się z indywidualistycznej kultury.

Dystans władzy określa relacje między przełożonymi i podwładnymi oraz między władzą a obywatelem. Określa również stopień akceptacji dla nierówności społecznych, skłonność przełożonych do konsultacji z podwładnymi, czyli stopień autorytarności władzy. W kulturach o dużym dystansie władzy organizacje są scentralizowane, różnice płacowe i w przywilejach są duże, dominuje kontrola zewnętrzna i nadzór. W społeczeństwach o małym dystansie władzy struktury

¹⁶ Tamże, s. 27, 32.

¹⁷ J. Grundei, op. cit., s. 149.

¹⁸ H. Davis, F.D. Schoorman, L. Donaldson, op. cit., s. 34-37.

organizacyjne są raczej zdecentralizowane, jest więcej konsultacji w podejmowaniu decyzji, a różnice w wynagrodzeniach są nieduże. Duży dystans władzy sprzyja rozwojowi relacji agencji, ponieważ warunki te wspierają i legitymizują nierówności między pryncypałem i agentem. Kultury o małym dystansie władzy sprzyjają rozwojowi stosunków opisywanych przez teorię stewarda z uwagi na przypisywanie dużej wartości dla równości w relacji pryncypał-menedżer. Indywidualizm-kolektywizm i dystans władzy nie zawsze są skorelowane, co utrudniać może przewidywanie na podstawie tych charakterystyk typu relacji¹⁹.

4. Wnioski

Teoria stewarda nie stanowi alternatywy dla teorii agencji, ale jej uzupełnienie. Tak jak model finansowy przedsiębiorstwa jest powiązany z teorią agencji, tak model społeczny przedsiębiorstwa bliski jest teorii stewarda. Teoria stewarda jest coraz częściej wykorzystywana, obok teorii agencji, w badaniach dotyczących firm rodzinnych. Nie w każdej skoncentrowanej strukturze własności ma zastosowanie teoria agencji. W Niemczech wiele spółek akcyjnych ma właścicieli w postaci banków i przedsiębiorstw oraz rodzin. W odniesieniu do takich spółek, jeśli uwzględni się dodatkowo czynniki kulturowe, można postawić pytanie, czy zamiast teorii agencji nie należy posługiwać się teorią stewarda w opisie i projektowaniu mechanizmów nadzoru korporacyjnego.

Problem praktyczny polega na dokonaniu wyboru przez radę właściwych relacji między nią a menedżerem (prezesem zarządu, CEO), tzn. takich, które będą zgodne z postawą przyjętą przez menedżera (agenta lub stewarda). Właśnie analiza czynników psychologicznych i sytuacyjnych powinna pozwolić dokonać właściwego wyboru. Jeśli wybór będzie niewłaściwy, np. rada wybierze związek agencji a menedżer będzie chciał zachowywać się jak steward, wówczas brak zaufania i zbyt daleko idąca kontrola ze strony rady odbierze mu poczucie wartości, własnej odpowiedzialności i zmniejszy chęć zachowywania się jak steward. Inna niezgodność wyboru relacji wystąpi, gdy rada potraktuje menedżera jak stewarda, a on będzie zachowywał się jak agent. W takiej sytuacji będzie on wykorzystywał brak kontroli dla realizacji swoich osobistych korzyści do momentu, aż nie zostanie zwiększona kontrola, albo nie zostanie zwolniony.

Jednym z często dyskutowanych zagadnień są mankamenty funkcjonowania rady nadzorczych. Wskazuje się na potrzebę spełniania przez radę funkcji wspierającej zarząd. Jeśli zastosuje się podejście polegające na wykorzystaniu omówionych wyżej czynników i innych związanych ze skoncentrowanymi strukturami własności, nie omawianych w tym artykule (np. charakterystyka dominującego inwestora), które determinujących typ relacji między radą a zarządem, to może się okazać, że takie a

¹⁹ Przykładowo, w Stanach Zjednoczonych indywidualistyczna kultura wskazuje na relacje agencji, natomiast mały dystans władzy na relacje stewarda. W Japonii z kolei mamy do czynienia z dużym dystansem władzy i kolektywistyczną kulturą.

nie inne funkcjonowanie rady ma swoje uzasadnienie. Takie rozważania powinny być jednak prowadzone w odniesieniu do poszczególnych spółek lub ich kategorii, a nie tylko, jak to ma miejsce, na poziomie krajowym.

Literatura:

1. Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L., *Toward a stewardship theory of management*, "Academy of Management Review" 1997, vol. 22, no. 1.
2. Donaldson L., *The ethereal hand: Organizational Economics and Management Theory*, "Academy of Management Review" 1990, vol. 15, no 3.
3. Griffin R.W., *Podstawy Zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
4. Grundei J., *Are managers agents or steward sof their principals? Logic, critique reconciliation of two conflicting theories of corporate governance*, "Jurnal für Betriebswirtschaft" 2008, vol. 58, September.
5. Hung H., *A typology of the theories of the roles of governing boards*, "Corporate Governance. An International Review" 1998, vol. 6, no 2.
6. Lis K., Sterniczek H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
7. Peszko A., *Rada nadzorczą w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006.
8. Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P., *Efektywny nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
9. Sanders Wm., Carpenter M., *Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure*, "Academy of Management Jurnal" 1998, vol. 41, no 2.
10. Williamson O. E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Streszczenie

Współczesne rozważania o najwyższym kierownictwie są pod wpływem alternatywnych modeli człowieka. W artykule uwaga jest skoncentrowana na specyficznych różnicach, które dotyczą teorii agencji i stewarda. Przytoczono badania, które usiłują pogodzić różnice między tymi założeniami, proponując model bazujący na psychologicznych cechach podwładnego i sytuacyjnych cechach organizacji.

Agency theory and stewardship theory in corporate governance

Summary

Recent thinking about top management has been influenced by alternative models of man. The present article focuses on the specific differences that are relevant to the distinctions between agency and stewardship theories. Quoted studies which attempt to reconcile the differences between these assumptions by proposing a model based upon the subordinate's psychological attributes and the organization's situational characteristics.