

Poziomy zmian instytucjonalno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie

Wojciech Misiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: wojciech.misinski@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-4699-9676

Cytuj jako: Misiński, W. (2024). Poziomy zmian instytucjonalno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 108-120). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Głównym celem rozdziału była próba udzielenia odpowiedzi na trzy pytania będące syntetycznym opisem i analizą poziomów zmian instytucjonalno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Pierwsze: czym są instytucje tj. „reguły gry” (instytucje wewnętrzne i zewnętrzne) tworzące system uwarunkowań, mechanizmów/procedur i rozwiązań obowiązujących w przedsiębiorstwie? Drugie: z iloma poziomami organizacyjno-własnościowymi mamy do czynienia w przedsiębiorstwie, na których zapadają decyzje prowadzące do w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych? Trzecie: w jaki sposób dokonać oceny poziomu efektywności skutków w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych? Analizy w rozdziale dokonano z wykorzystaniem dorobku nowej ekonomii instytucjonalnej ze szczególnym uwzględnieniem teorii agencji i teorii kosztów transakcyjnych.

Słowa kluczowe: zmiany instytucjonalno-organizacyjne w przedsiębiorstwie, nowa ekonomia instytucjonalna, instytucje, teoria agencji, teoria kosztów transakcyjnych

JEL Classification: A1, B15, B21, B52, D21, D23, D86, L22

1. Wprowadzenie

Pani Profesor Grażyna Osbert-Pociecha w swoim artykule pt. *Zdolność organizacji do zmian – ujęcie modelowe* słusznie zauważyła, że „dzisiaj uwzględnianie perspektywy pojedynczej, wyodrębnionej zmiany w ramach zarządzania organizacją wydaje się dalece niewystarczające, stąd potrzeba rozszerzenia dotychczasowego zakresu problematyki zarządzania zmianami o problemy wynikające z «mnogości» zmian realizowanych w danym czasie w przedsiębiorstwie” (2010, s. 373). Pani Profesor zwróciła uwagę, że związane jest to „z problemem eliminowania niebezpieczeństwa „zburze-

nia” dobrze funkcjonujących składowych organizacji (w tym struktur, procesów, przepływów informacyjnych itp.) będących następstwem wcześniej wprowadzonych lub aktualnie wdrażanych zmian oraz ograniczenia skutków negatywnego zjawiska „przeciążenia” zmianami. Chodzi także o to, aby korelować pewne poczynania, np. inicjujące kolejne zmiany przed ostatecznym zakończeniem wcześniej rozpoczętych procesów i związanych z nimi skutków, a także o to, aby w projektowaniu poszczególnych procesów zmian uwzględnić stworzenie odpowiednich warunków wyjściowych dla przewidzianych kolejnych zmian” (2010, s. 373).

Konkludując, Pani Profesor Osbert-Pociecha stwierdziła, że „coraz częściej akcentuje się, że za podstawową funkcję menedżerską należałoby uznać nie tyle zarządzanie organizacjami w sensie zapewnienia im bieżącego funkcjonowania, ile ich zmienianie, a więc kreowanie takich uwarunkowań, mechanizmów/procedur i rozwiązań, które umożliwiłyby jej trwanie w przyszłości” (2010, s. 373).

2. Zarządzanie jako sztuka podejmowania decyzji prowadzących do w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie

Zarządzanie to „sztuka podejmowania racjonalnych¹ decyzji”, co oznacza, że podstawową funkcję menedżerską możemy sformułować jako „sztukę” podejmowania przez menedżera decyzji zapewniających realizację jego celów (teoretycznie tożsamy z celami zarządzanego przez niego przedsiębiorstwa²). O ile podejmowanie jednostkowych decyzji menedżerskich prowadzących do pojedynczej, wyodrębnionej (ale nie w miarę trwałej) zmiany w ramach zarządzania organizacją jest w miarę prostą „sztuką”, o tyle podejmowanie decyzji prowadzących do kreowania uwarunkowań, mechanizmów/procedur i rozwiązań umożliwiających efektywne trwanie przedsiębiorstwa w przyszłości staje się skomplikowaną „sztuką” wykraczającą poza sferę indywidualnych decyzji podejmowanych przez pojedynczych menedżerów.

Wysoki poziom skomplikowania „sztuki” podejmowania tego drugiego rodzaju decyzji wynika co najmniej z dwóch przyczyn. Decyzje te:

- muszą prowadzić do powstania w miarę trwałych „reguł gry” (instytucji) tworzących system uwarunkowań, mechanizmów/procedur i rozwiązań obowiązujących w przedsiębiorstwie,
- podejmowane są na różnych poziomach organizacyjno-własnościowych, co prowadzi w myśl teorii agencji do konfliktów interesów między pryncypałami (menedżerami) a agentami na różnych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem.

¹ Autor pomija, ale dostrzega relacje, w tym zwłaszcza sprzeczności, zachodzące między poszczególnymi miarami racjonalności, tj. celowością, skutecznością, korzystnością i efektywnością, jak również subiektywność samej kategorii (nie)racjonalności.

² Autor, będąc zwolennikiem indywidualizmu metodologicznego, uznaje, iż cele przedsiębiorstwa w praktyce są splotem indywidualnych, subiektywnych interesów menedżerów nim zarządzających.

Przyczyny te dodatkowo się komplikują, gdyż decyzje menedżerów muszą być podejmowane w ramach m.in. ograniczeń będących konsekwencją instytucji („reguł gry”) zewnętrznych wobec przedsiębiorstwa.

Dowodzi to konieczności odpowiedzi na trzy pytania:

1. Czym są instytucje, tj. „reguły gry” (instytucje wewnętrzne i zewnętrzne) tworzące system uwarunkowań, mechanizmów/procedur i rozwiązań obowiązujących w przedsiębiorstwie?
2. Z iloma poziomami organizacyjno-własnościowymi mamy do czynienia w przedsiębiorstwie, na których zapadają decyzje prowadzące do w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych?
3. W jaki sposób dokonać oceny poziomu efektywności skutków w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych?

3. Instytucje jako „reguły gry” tworzące system uwarunkowań, mechanizmów/procedur i rozwiązań obowiązujących w przedsiębiorstwie

„Instytucja” w naukach ekonomicznych może mieć co najmniej trojkie znaczenie, może oznaczać: „organizacje, formalne zasady i nieformalne normy, które odróżniają się od organizacji opartych na tych zasadach i normach, stan równowagi w grze (*equilibrium*)” (Gancarczyk, 2002, s. 82).

Potocznie rozumiana kategoria instytucji jest synonimem pojęcia „organizacji” w znaczeniu podmiotowym. Takie ujmowanie instytucji jest również charakterystyczne m.in. dla ekonomii neoklasycznej i nauk o zarządzaniu. Utożsamianie kategorii „organizacji” i „instytucji” nie jest jednak przypadkowe. Instytucje konstytuują istnienie organizacji. Innymi słowy, bez instytucji (wewnętrznych i zewnętrznych „reguł gry”) nie jest możliwe funkcjonowanie organizacji. Każda zmiana wewnętrznych „reguł gry” (instytucji) oznacza zmianę organizacyjną, a każda w miarę trwała zmiana organizacyjna wymaga zmian instytucjonalnych („reguł gry”). Z tego powodu każda w miarę trwała zmiana (decyzja) w przedsiębiorstwie ma charakter instytucjonalno-organizacyjny. Inaczej mówiąc, każda zmiana „reguł gry” (wewnętrznych instytucji) tworzy nowy wymiar organizacyjny przedsiębiorstwa „regulowany” nowymi „regułami gry” (instytucjami wewnętrznymi).

W nowej ekonomii instytucjonalnej natomiast pojęcie instytucji używane jest w dwojakim znaczeniu: zasad (reguł) postępowania (gry) oraz wyniku gry.

W znaczeniu zasad postępowania instytucje rozumiane są „jako zespoły zarówno formalnych zasad, jak i nieformalnych norm, które wpływają na ludzkie zachowania, nadają porządek ludzkiemu działaniu” (Gancarczyk, 2002, s. 82). Według Northa „instytucje są wymyślonymi przez ludzi ograniczeniami, które strukturyzują polityczne, ekonomiczne i społeczne interakcje. Obejmują one zarówno ograniczenia o charakte-

rze nieformalnym (sankcje, tabu, zwyczaje, tradycje oraz kodeksy zachowań), jak i formalnym (statuty, prawa, prawa własności). W ciągu historii instytucje były wymyślone przez istoty ludzkie dla stworzenia porządku i zmniejszenia niepewności" (North, 1994, s. 87). Takie ujęcie wyraźnie rozróżnia pojęcia „instytucji” i „organizacji”. Instytucje to reguły, wzory zachowań i zasad postępowania. Organizacje zaś to gracze – wykonawcy tych reguł. Przedsiębiorstwa jako abstrakcyjne byty nie są instytucjami. Są nimi, przyjmując określoną formę prawną (np. spółki akcyjnej, cywilnej, partnerskiej itp.). Użycia skrótu myślowego, np. „korporacja (spółka) jest formą instytucji”, nie należy, zdaniem autora, rozumieć w ten sposób, że to przedsiębiorstwo jest instytucją. To normy prawne (także powstałe wewnątrz przedsiębiorstwa) regulujące funkcjonowanie np. spółek (jak i innych form prawnych przedsiębiorstwa) są instytucjami, a nie abstrakcyjne pojęcie przedsiębiorstwa jako jednego z typów równie abstrakcyjnego pojęcia organizacji. Spółka (jako forma prawna przedsiębiorstwa) jest, po pierwsze, formą prawną instytucji w wyniku decyzji politycznych prowadzących do konkretnych zapisów Kodeksu spółek handlowych. Po drugie, jest formą prawną instytucji w wyniku decyzji właścicieli, które zostają zapisane w umowach lub statutach spółek. Analogicznie, nie abstrakcyjna organizacja, ale normy prawne oraz ich statuty regulujące np. funkcjonowanie stowarzyszeń, fundacji czy SPZOZ są formą instytucji. Innymi słowy, nie abstrakcyjne przedsiębiorstwo, ale jego **forma prawna** jest instytucją. A zarazem, co nie rodzi chyba kontrowersji, przedsiębiorstwo jest organizacją, wewnątrz której właściciele i/lub zarządzający na różnych jego szczeblach tworzą instytucje wewnętrzne (w stosunku do pracowników) i zewnętrzne, oddziaływające nie tylko na inne przedsiębiorstwa, ale także na organa państwa. W tym drugim przypadku autor nie ogranicza tworzenia instytucji zewnętrznych jedynie do dużych korporacji, których siła oddziaływania nie tylko na inne przedsiębiorstwa, ale także na organa państwa jest znaczna („zbyt wielcy, by upaść”). Małe firmy także tworzą lub współtworzą zewnętrzne instytucje w wyniku zawierania kontraktów. Kontrakty nie tylko tworzą „reguły gry” między przedsiębiorstwami ograniczające się do wykonania procesu transakcyjnego, ale potencjalnie w każdym przypadku mogą wpływać na organizację i wewnętrzne „reguły gry” jednej lub obu stron kontraktu. W takim ujęciu przedsiębiorstwo (właściciel i menedżer) jest źródłem (twórcą) instytucji.

Podział instytucji na formalne i nieformalne związany jest z istnieniem lub nieistnieniem sankcji na wypadek ich naruszenia. Natomiast o podziale norm na zewnętrzne (zwane też publicznymi) i wewnętrzne (zwane też prywatnymi) decyduje źródło ich powstania. Instytucje zewnętrzne tworzone są przez władzę polityczną zarówno centralną³, jak i lokalną oraz mają zawsze charakter formalny. Instytucje wewnętrzne powstają wewnątrz przedsiębiorstwa (jako organizacji), regulują uprawnienia własnościowe, zarządcze i pracownicze lub między organizacjami w wyniku interakcji i doświadczeń ich członków i mogą mieć charakter zarówno formalny (np. kodeksy zawodowe przyjęte na podstawie statutów stowarzyszeń lub umów), jak i nieformalny (np. zasady dobrego wychowania czy postępowania). Możemy mieć także do czynienia z instytucjami

³ Także w sposób pośredni poprzez ponadkrajowe organa polityczne, np. Unii Europejskiej.

publiczno-prywatnymi, których źródłem są relacje (np. wyrok sądu lub umowa) między organami władzy (rządowej, samorządowej czy sędziowskiej) i przedsiębiorstwami.

Takie rozumienie kategorii „instytucji” jest charakterystyczne dla wszystkich nurtów nowej ekonomii instytucjonalnej z wyjątkiem teorii gier będącej, co prawda, częścią teorii wyboru publicznego, zajmującej się jednak nie tylko politycznymi, lecz także biznesowymi procesami wyboru strategii (kooperacyjnych lub niekooperacyjnych) przez graczy w sytuacjach (grach) konfliktowych. W teorii gier pojęcie „instytucji” utożsamiane jest nie tyle z zasadami gry, ile ze stanem równowagi doskonałej lub ewolucyjnej osiągniętej w wyniku gry. Tym samym także w teorii gier następuje wyraźne rozróżnienie pojęć „instytucja” i „organizacja”.

Wspomniany North traktuje instytucje jako zewnętrzne wobec uczestników i powstające w wyniku przetargu politycznego. Teoria gier z kolei kładzie nacisk na ich charakter wewnętrzny, tj. zasady gry powstałe w wyniku wewnętrznych interakcji i negocjacji między uczestnikami, którymi mogą być zarówno organizacje, jak i jednostki. Oba te niewykluczające się, ale uzupełniające się, podejścia kładą nacisk:

- według Northa – na system prawny i regulacje centralne jako zewnętrzne wobec organizacji i jednostek,
- według teorii gier – na zasady wewnętrzne związane z danym terytorium lub organizacją (organizacjami).

Jak podkreśla Wilkin (2016, s. 100), w literaturze „nauk społecznych utrwalił się podział na instytucje nieformalne i formalne. Instytucjami nieformalnymi są m.in.: zwyczaje, tradycje, normy moralne, wzory kulturowe, religie, utrwalone sposoby myślenia. Instytucjami formalnymi zaś są m.in.: skodyfikowane normy prawne, kodeksy postępowania w organizacjach, organizacje publiczne i prywatne, w tym przedsiębiorstwa⁴”.

Akceptując zalecenie niedefiniowania kategorii ani zbyt szeroko, ani zbyt wąsko, głównie dbając o ich jednoznaczność oraz możliwości badawcze, konieczne wydaje się sięgnięcie do ich rodowodu z języka łacińskiego. *Instituto*, *-ere* (Gordon, 2014, s. 575) oznacza „ustanowić” lub „kształcić”. *Institutum* natomiast jest synonimem „zwyczaju” lub „instytucji” w znaczeniu socjologicznym⁵ i/lub prawnym⁶. Dokonując złożenia tych

⁴ Traktowanie przedsiębiorstwa jako instytucji w tym ujęciu bliskie jest ujęciu teorii gier traktującej instytucje jako wewnętrzne reguły gry w ramach organizacji. Jednocześnie, o czym już wspomniano, przedsiębiorstwo jest formą instytucji jako konstrukcji konkretnego bytu prawnego (np. spółki akcyjnej czy cywilnej) oraz jest źródłem instytucji (miejscem powstania), bo ich twórcami mogą być jedynie ludzie.

⁵ W socjologii termin wprowadzony przez Spencera (1873), odnoszący się do bardzo trwałych elementów ładu społecznego, uregulowanych i usankcjonowanych form działalności, uznanych sposobów rozwiązywania problemów współpracy i współżycia oraz niektórych organizacji formalnych pełniących w społeczeństwie określone funkcje.

⁶ Zespołu ściśle powiązanych ze sobą norm prawnych w sposób funkcjonalny regulujących powstanie, trwanie lub ustanie stosunku prawnego.

tłumaczeń, otrzymujemy prostą i zarazem najbliższą rodowodowo definicję pojęcia instytucji. **Instytucje to ustanowione lub wykształcone⁷ normy lub zwyczaje regulujące stosunki międzyludzkie.** Jest ona bliska podziałowi instytucji na formalne (ustanowione) i nieformalne (wykształcone) *reguły gry aktorów na scenach teatrów* lub tożsama z tym podziałem. Chociaż instytucje mogą być spisane lub niespisane, mogą być poparte przymusem lub jedynie dobrym obyczajem (co najwyżej społecznym ostracyzmem), to zawsze „instytucje są niewidoczne” (Ostrom, 1994, s. 823). Będąc wytworem ludzkiego umysłu, wracają do niego, podlegając nie tylko jego akceptacji lub nieakceptacji, ale też procesom ich subiektywnej (re)interpretacji. „Instytucje są w głowach ludzi”⁸ (Wilkin, 2016, s. 98), w ludzkich umysłach. My je „wymyślamy” (tworzymy), ale – co ważniejsze – my je akceptujemy, (re)interpretujemy lub odrzucamy. Instytucje muszą w nas tkwić, aby były „regułami gry” wpływającymi na działanie nasze i innych. Jeżeli ich nie przestrzegamy i/lub nie są egzekwowane konsekwencje (kara, w tym ostracyzm) ich naruszenia, to instytucje przestają mieć jakiegokolwiek znaczenie, nawet jeżeli zostały zapisane złotym atramentem na pięknym czerpanym papierze. Są niemającymi żadnego znaczenia formułkami, niczego nieregulującymi, a tym samym „są martwe jako instytucje społeczne” (Wilkin, 2016, s. 99).

North (1994, s. 360), dokonując podziału instytucji na: zbiór norm, procedur porządkujących (instytucje formalne) oraz moralnych i etycznych norm postępowania (instytucje nieformalne), traktuje je jako samoistne i równoważne wobec siebie. Między nimi istnieje jednak zdecydowana rozbieżność z punktu widzenia kryterium powszechności oddziaływania. Instytucje formalne, ze swojej natury, jako stanowione i egzekwowane (najczęściej pod przymusem), są powszechne, co oczywiście nie musi oznaczać ich pełnej akceptacji przez wszystkich graczy. Instytucje nieformalne stają się powszechne dopiero w wyniku ich akceptacji przez większość graczy. Automatycznie byłoby to możliwe jedynie w przypadku tożsamości indywidualnych norm etycznych i moralnych każdego z graczy z normami powszechnie akceptowanymi w danej grupie społecznej. W rzeczywistości nie istnieje automatyczna tożsamość nieformalnych (powszechnych) instytucji z normami etycznymi i moralnymi poszczególnych indywidualnych graczy (aktorów). Oznacza to istnienie dwojakiego rodzaju norm etycznych i moralnych: powszechnych i indywidualnych. Normy powszechne są akceptowane przez większość aktorów, a normy indywidualne tkwią

⁷ North zwraca uwagę na dwa typy procesów kształtowania instytucji („reguły gry”) regulujących funkcjonowanie społeczeństw: spontaniczność (USA) lub kreacjonizm (Europa) kształtowania instytucji. Procesy te są konsekwencją logiki systemów prawnych: *common law* oraz *civil law*.

⁸ Stwierdzenie „instytucje są w głowach ludzi” nie jest sprzeczne z teorią „osadzenia”, która, „definiując instytucje, wskazuje na ich poziom zakorzenienia w danej gospodarce. Nie chodzi tutaj o coś, co jest w głowie osoby, lecz o coś, co jest społecznie, historycznie i geograficznie zakorzenione i dlatego różne w przestrzeni” (Murawiak, 2010, s. 68) i w czasie. Instytucje muszą tkwić w umysłach nie jednostek, lecz większości społeczeństwa (w tym pracowników przedsiębiorstwa), aby stały się zakorzenionymi, a nie jedynie osadzonymi „regułami gry”.

w umysłach każdego z graczy. Te drugie autor traktuje jako instytucje specyficzne, tj. indywidualne „instytucje – filtry”, poprzez które dokonuje się (nie)akceptacja i/lub (re)interpretacja instytucji zewnętrznych (zarówno formalnych, jak i nieformalnych) wobec ich adresata. Ma to szczególne znaczenie w sytuacjach oportunistycznym, tj. braku zgodności indywidualnych norm (nie)moralnych i (nie)etycznych adresata z nieformalnymi normami powszechnie akceptowanymi oraz uznawanymi za etyczne i moralne. Instytucje jako powszechne „reguły gry” powstają nie w momencie ich spisania (czy wyartykułowania), lecz w procesie ich „odczuwania”, prowadzącego do ich akceptacji lub reinterpretacji w naszym umyśle, co z kolei prowadzi nas do szerszej definicji kategorii instytucji. **Instytucje to reguły gry regulujące stosunki międzyludzkie (w tym w przedsiębiorstwach), których źródłem są publiczne, prywatne i publiczno-prywatne formalne (prawne) oraz nieformalne (zwyczajowe) normy przefiltrowane przez wewnętrzny system norm (wartości (nie)etycznych i (nie)moralnych) ich adresatów.**

Bardzo złożony zarówno prawnie⁹ oraz społecznie¹⁰, jak i psychologicznie¹¹-socjologicznie¹² wymiar kategorii instytucji z jednej strony powoduje naturalne trudności badawcze, z drugiej zaś wyznacza szczególne wymagania (prostoty i jednoznaczności) dla procesu kształtowania formalnych instytucji czy też wspomaganie instytucji nieformalnych¹³.

4. Organizacyjno-własnościowe poziomy decyzji prowadzących do w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie

Jak już wspomniano, zarządzanie to „sztuka podejmowania racjonalnych decyzji” na różnych poziomach organizacyjno-własnościowych, w tym zmierzających do w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych przedsiębiorstwa. Decyzje te prowadzą do pojawienia się naturalnego konfliktu interesów między pryncypałem

⁹ Jedynie literalny (ściśle, dosłowny prawnie, formalnie i zwyczajowo) proces badawczy nie tylko nieformalnych, ale i formalnych instytucji jest niewystarczający. Proces filtracji norm zewnętrznych prowadzi bowiem do ich (re)interpretacji, a następnie do (nie)akceptacji, która może być zarówno pełna, jak i częściowa (poddanie się „regułom gry” mimo ich co najmniej częściowej nieakceptacji).

¹⁰ Proces „osadzania” (powolnego „zakorzenia się”) norm w uwarunkowaniach historyczno-kulturowych, w tym funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa.

¹¹ Proces potrójnego subiektywnego „filtrowania” („odczuwania”) prowadzący do indywidualnej (re)interpretacji norm.

¹² Proces prowadzący do powszechnej (pełnej bądź częściowej) (nie)akceptacji norm.

¹³ Chodzi o działania mające na celu upowszechnianie pozytywnie ocenianych i akceptowanych norm nieformalnych, a nawet transformacji ich w instytucje formalne, co jest szczególnie wykorzystywane w anglosaskim prawodawstwie.

a agentem, co jest przedmiotem analizy teorii agencji. Główny problem teorii agencji możemy więc sformułować jako „sztukę” podejmowania przez pryncypała¹⁴ decyzji zapewniających realizację przez agenta celów pryncypała. Pryncypał i agent różnią się nie tylko odmiennością ich subiektywnych funkcji użyteczności. Różnią się także już na poziomie („odczuć”) spostrzegania i oceny rzeczywistości (informacji), co dodatkowo komplikuje relacje agencyjne.

Czy podejmowanie „racjonalnych” decyzji jest łatwą „sztuką”? Praktyka dowodzi, że nie. Jedni ludzie (aktorzy) odnoszą sukces, a inni porażkę, jedne firmy się rozwijają, a inne bankrutują, jedne kraje odnotowują wzrost gospodarczy, a inne przeżywają kryzysy. Poszukując przyczyn sukcesów i porażek, można by stwierdzić, że głównym powodem tego jest to, że jedni ludzie posiadli „sztukę” podejmowania racjonalnych decyzji, a inni jej nie posiadli. Jedni ludzie posiadli zdolność do przekonania innych do realizacji ich celów, a inni jej nie posiadli. Taka odpowiedź dzieli jednak ludzi na zdolnych oraz charyzmatycznych i mniej zdolnych lub niecharyzmatycznych, co z pewnością jest prawdą w przypadku nie tylko aktorstwa (teatru), ale także innych rodzajów sztuki: malarstwa, rzeźby, śpiewu, tańca czy pisarstwa. Jak jednak wyjaśnić sytuację, gdy wieloletni, posiadający olbrzymią wiedzę i doświadczenie, uzdolnieni, charyzmatyczni menedżerowie nagle (po latach sukcesów) podejmują decyzje prowadzące do bankructwa przedsiębiorstwa, kryzysu całych krajowych gospodarek, a nawet regionów czy całego świata gospodarczego? Czy obecne nauki o zarządzaniu są w stanie odpowiedzieć na pytania o rzeczywiste przyczyny i źródła kryzysów: lat 20. XX w., kryzysu 2008/2009, kryzysu instytucji finansowych z początku XXI w. czy obecnych kryzysów finansów publicznych w krajach Unii Europejskiej?

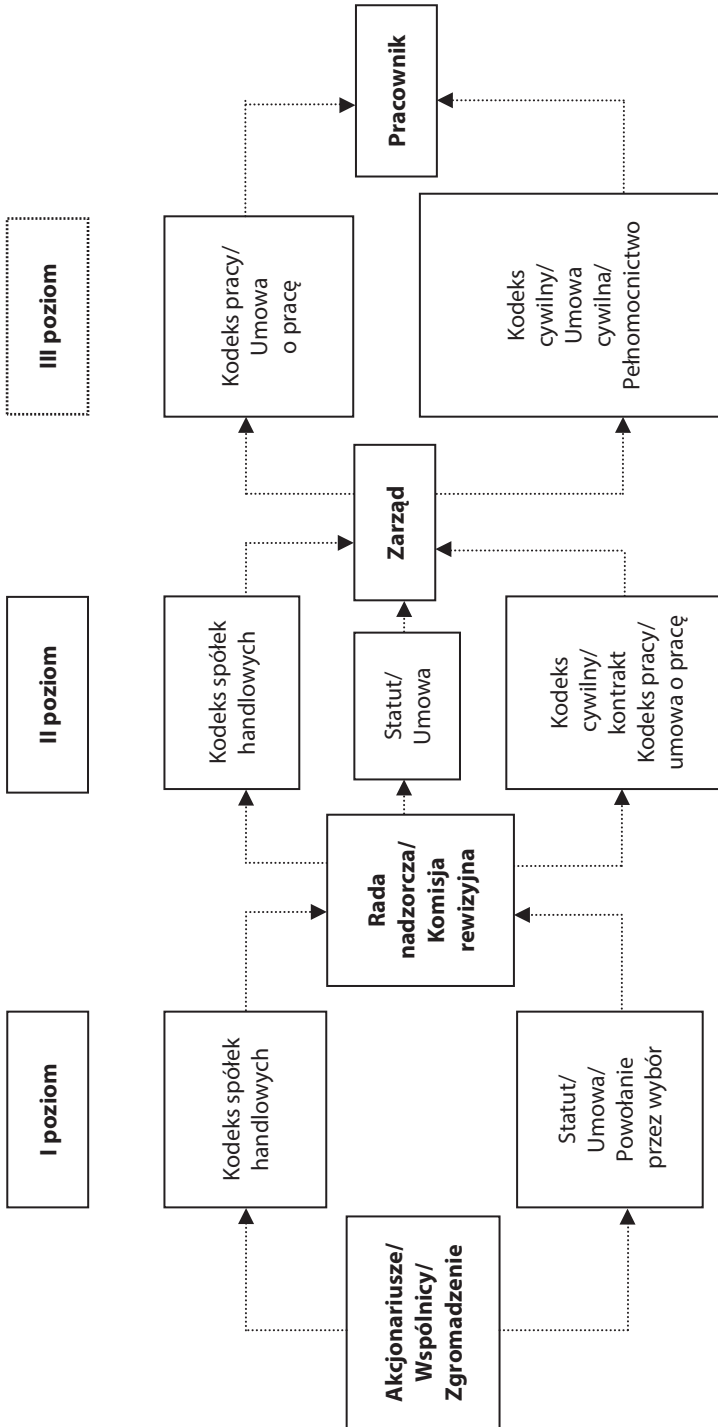
W jaki sposób nauki o zarządzaniu pragną zapewnić wiedzę o sztuce podejmowania przez pryncypałów racjonalnych decyzji, w tym mających na celu stworzenie w miarę trwałych „reguł gry” (w sytuacji asymetrii informacji) i przekonywania agentów do ich realizacji, tj. przestrzegania „reguł gry” (w sytuacji konfliktu interesów) na wszystkich (trzech lub czterech) poziomach agencji w przedsiębiorstwie?

W przedsiębiorstwie możemy wyróżnić co najmniej trzy¹⁵ poziomy agencji (rys. 1). Każdy z nich jest regulowany przez różne zestawy formalnych (ale też i nieformalnych¹⁶) instytucji.

¹⁴ W zależności od rodzaju relacji agencji pojęcia „pryncypał” i „agent” nabierają stosownego znaczenia, np. właściciel–menedżer, menedżer–podwładny czy pracodawca–pracownik, mocodawca–pełnomocnik, nauczyciel–uczeń, ubezpieczyciel–ubezpieczony, lekarz–pacjent.

¹⁵ W granicach przedsiębiorstwa można także wyróżnić czwarty (pominięty na rys. 1) poziom relacji agencji między pracownikami funkcjonującymi w strukturze podległości (kierownik/przełożony–pracownik/podwładny) lub współpracy (braku relacji przełożony/podwładny) w ramach grup projektowo-zadaniowych. Poza przedsiębiorstwem (na jego styku) istnieje wiele innych różnorodnych relacji (współpracy lub dominacji) agencji z dostawcami, odbiorcami, bankami, ubezpieczycielami, sądami, władzami administracyjnymi i samorządowymi itp.

¹⁶ Kodeksy branżowe lub zawodowe czy też zasady dobrych procedur czy praktyk.



Rys. 1. Trzy poziomy agencji
Źródło: opracowanie własne.

W tradycyjnym ujęciu nauk o zarządzaniu relacje agencji dotyczą dwóch poziomów zarządzania:

- zarządzania przedsiębiorstwem (jako „całym obiektem”) obejmującego dwa pierwsze poziomy relacji agencyjnych, co jest przedmiotem (podejmowane decyzje jako wypadkowa konfliktu interesów) zainteresowania m.in. zarządzania strategicznego,
- zarządzania pracownikami na poziomie trzecim i czwartym obejmującym relacje agencji przełożony–pracownik lub między współpracownikami w ramach grup zadaniowych (projektowych), co jest przedmiotem zainteresowania specjalizacji zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL).

Powyższy podział dotyczy także odmienności źródeł konfliktu interesów. Źródłem konfliktu interesów w pierwszym przypadku jest posiadanie lub nieposiadanie praw własności (także na podstawie ich cesji). W drugim przypadku źródła konfliktu interesów mają pozawłasnościowy charakter i są ściśle związane z jednej strony z relacją podwładności (przełożoności) lub współpracy, z drugiej zaś z indywidualnymi, subiektywnymi interesami pracowników (przełożonych i podwładnych lub współpracowników).

Na rysunku 1, pomijającym czwarty poziom relacji agencji (ZZL), zobrazowano trzy poziomy relacji agencji będących konsekwencją umocowania (w tym poprzez cesję) lub braku umocowania na prawach własności w spółkach kapitałowych¹⁷.

Pierwszy poziom agencji, dotyczący relacji między właścicielami i radą nadzorczą (i/lub komisją rewizyjną), umocowany jest na prawach własności, a mówiąc precyzyjniej – na prawie przekazania części uprawnień właścicielskich. Uprawnienia własnościowe są także wstępnie formalnie ograniczone zapisami Kodeksu spółek handlowych. Pierwszy poziom agencji regulowany jest formalnie na dwóch poziomach: ogólnymi normami prawnymi Kodeksu spółek handlowych, które regulują takie kwestie, jak powołanie, odwołanie, uprawnienia, obowiązki, odpowiedzialność itp., oraz normami szczegółowymi zapisanymi w statucie lub umowie spółki.

Na drugim poziomie agencji, dotyczącym relacji między radą nadzorczą a zarządem, prawa do zarządzania zasobami pracy spółki mogą ulec dodatkowym (poza Kodeksem spółek handlowych) ograniczeniom z uwzględnieniem zapisów umowy cywilnej i Kodeksu cywilnego lub umowy o pracę i Kodeksu pracy.

W przypadku trzeciego poziomu dyspozycja zasobami spółki może nastąpić w sposób bezpośredni na podstawie jednostronnie udzielonych pełnomocnictw, a w sposób pośredni – na podstawie umowy o pracę (oraz wewnętrznych regulaminów) lub umowy cywilnej. Na tym poziomie agencji relacje między zarządem i pracownikami mogą podlegać daleko idącemu skomplikowaniu, np. w wyniku tzw. podwójnej relacji agencji (np. zatrudnieniu poprzez spółkę pośrednią lub relacji *B to B*).

¹⁷ Z innymi poziomami relacji mamy do czynienia w spółkach osobowych, partnerskich, komandytowych i komandytowo-akcyjnych. Tym samym każda ze spółek wymaga oddzielnej analizy relacji agencyjnych w ramach różnych subteorii przedsiębiorstw(a).

Pierwszy i drugi poziom wykorzystujący prawo do przekazania praw zarządzania prowadzi do obniżenia poziomu kompletności i wyłączności praw własności obu stron podejmujących decyzje. Trzeci poziom oznacza transformację decyzji umocowanych na własności (lub cesji praw własności) w decyzje opierające się na apropria-cji, co prowadzi do skrajnych odmienności funkcji użyteczności (celów) decydentów umocowanych i nieumocowanych na prawach własności.

Przedmiotem badań teorii agencji powinny być wszystkie trzy¹⁸ wymienione poziomy relacji agencji.

5. Kryterium oceny poziomu efektywności skutków w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie

Badania dotyczące ograniczeń i możliwości instytucjonalnych rozwiązań zarówno ograniczających konflikt interesów, jak i przyczyniających się do ich wzrostu powinny być ściśle skorelowane z przeformułowaniem idei (pomiaru) kosztów agencji, tj. skutków konfliktu interesów w kierunku poszukiwania w każdym badanym przypadku punktu, w którym marginalny wzrost kosztów monitorowania lub działań mających na celu optymalizację skutków konfliktu interesów zrówna się z marginalnym wzrostem zysku.

Konieczne jest także dokonanie ściślejszego połączenia teorii agencji z teorią kosztów transakcyjnych w celu pomiaru efektów (pozytywnych i negatywnych) optymalizacji skutków konfliktu interesów i asymetrii informacji m.in. w drodze zastępowania struktur biurokratycznych rynkowymi lub odwrotnie oraz doбором do nich systemów ich koordynacji.

Zalecenie to dotyczy dwóch poziomów kosztów.

Pierwszy dotyczy relacji kosztów i zysków konkretnych jednostkowych działań (zmian organizacyjnych) przebiegających w dwóch fazach: fazie naboru agentów (*ex ante*) oraz fazie działania agentów (*ex post*).

W fazie naboru agentów analiza powinna dotyczyć relacyjnego (bezwzględnego i komparatywnego) poziomu wzrostu kosztów przedsiębiorstwa mających na celu redukcję asymetrii informacji, czego efektem może być negatywna selekcja, która może skutkować potencjalnymi stratami przedsiębiorstwa spowodowanymi złym wyborem agenta. Nie jest poza tym regułą, że im wyższy poziom stanowiska pracy, tym wyższe mogą być potencjalne straty firmy. Dlatego też pierwotnym zadaniem powinno być poszukiwanie kluczowych stanowisk pracy mogących powodować relatywnie wysokie straty (ale także zyski, które mogą zostać utracone lub nieosiągnięte) przed-

¹⁸ Czwartym poziomem agencji oparty na konflikcie indywidualnych interesów przełożonych i podwładnych lub między współpracownikami jest przedmiotem zainteresowania ZZZ i dotyczy nie tylko przedsiębiorstwa, ale także każdej innej organizacji.

siębiorstwa i dopiero wtórnie analiza uzasadnionego poziomu kosztów ponoszonych w fazie poszukiwania i rekrutacji agentów.

W fazie działania agentów analiza relacyjna (bezwzględna i komparatywna) kosztów powinna być dwukierunkowa i dotyczyć zasadności:

- wzrostu kosztów monitorowania w stosunku do zwiększenia zysku krańcowego wynikającego z ograniczenia (optymalizacji) asymetrii informacji,
- wzrostu kosztów działań mających na celu ograniczenie konfliktu interesów w stosunku do zwiększenia zysku krańcowego wynikającego z tych działań.

Drugi poziom analizy kosztów dotyczy sumarycznych kosztów funkcjonowania (w miarę trwałych zmian organizacyjnych) przedsiębiorstwa, a tym samym wymaga powiązania z teorią kosztów transakcyjnych.

6. Zakończenie

W przedsiębiorstwach mamy do czynienia z dwoma rodzajami koordynacji relacji agencyjnych (struktur kontraktowych): biurokratycznymi i rynkowymi. Na wszystkich poziomach relacji agencyjnych koszty ich koordynacji mogą być ponoszone w formie transakcji zarówno biurokratycznych, jak i rynkowych. Na przykład ograniczenie asymetrii informacji między radą nadzorczą i zarządem może następować w drodze „zatrudnienia” pracowników przedsiębiorstwa (zlecenia im dodatkowych zadań) albo zatrudnienia audytorskiej firmy zewnętrznej. Poszukiwań i naboru agentów można dokonywać własnymi siłami przedsiębiorstwa albo zlecić zewnętrznej firmie. Zatrudnienie pracowników można realizować w sposób bezpośredni w formie umowy o pracę, umowy zlecenia czy o dzieło, ale także w sposób pośredni, z wykorzystaniem podwójnej relacji agencji.

Konstatacja ta dowodzi, że problem teorii agencji jako zarządzania w miarę trwałymi zmianami organizacyjnymi sprowadza się do optymalizacji kosztów dwóch możliwych rodzajów koordynacji wszystkich działań (decyzji biznesowych; rynkowych i biurokratycznych struktur kontraktowych) przedsiębiorstwa: koordynacji rynkowej i biurokratycznej.

Literatura

- Gancarczyk, M. (2002). Instytucja a organizacja w nowej ekonomii instytucjonalnej. *Gospodarka Narodowa*, (5-6), 78–94.
- Gordon, J. (red). (2014). *Słownik polsko-łaciński, łacińsko-polski. Dictionarium latino-polonicum, polonico-latinum*. Level Trading.
- Murawiak, K. (2010). Instytucjonalizm i jego znaczenie w analizie różnorodności form aktywności gospodarczej i zróżnicowania gospodarek kapitalistycznych. *Acta Universitatis Wratislaviensis*, (3398). *Ekonomia*, 18, 61–79.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112.

- North, D. C. (1994). Economic Performance Through Time. *The American Economic Review*, 84(3), 359–368.
- Osbert-Pociecha, G. (2010). Zdolność organizacji do zmian – ujęcie modelowe. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (144), 373–386.
- Ostrom, V. (1994). *Federalizm amerykański. Tworzenie społeczeństwa samorządowego*. Pracownia Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Spencer, H. (1873). *The Study of Sociology*. Routledge & Kegan Paul.
- Wilkin, J. (2016). *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Levels of Institutional and Organizational Changes in an Enterprise

Abstract: The main aim of the chapter was to answer three questions conditioning the description and analysis of the levels of institutional and organizational changes in the enterprise. First: what are the institutions, i.e., “rules of the game” (internal and external institutions) that create a system of conditions, mechanisms/procedures and solutions in force in the enterprise? Second: how many organizational and ownership levels do we deal with in a company, where decisions are made that lead to relatively permanent institutional and organizational changes? Third: how to assess the level of effectiveness of the effects as the institutional and organizational changes are sustained? The analysis in the chapter was carried out using the achievements of the New Institutional Economics with particular emphasis on agency theory and transaction cost theory.

Keywords: Institutional and organizational changes in the company, the New Institutional Economics, Institutions, agency theory, transaction cost theory