



Corey Rosen

# KOMPUTERY I KAPITAŁ W RĘKACH PRACOWNIKÓW

Tytuł oryginału: **Employee ownership plan boosts stamping company's growth**

Źródło: **The Fabricator**, styczeń/luty 1993

Wyszukał i przetłumaczył: Jan Koziar  
Publikowane: Nasz Dziennik, 25 sierpnia 2000

Wrocław 2010

tylko w formie cyfrowej

**Pewien specjalista do spraw analiz finansowych z zakładów Connor Formed Metal Products podczas dokonywania oceny wydajności pracy zauważył, że praca, którą do tej pory wykonywano w dwóch etapach, może zostać ukończona w jednym etapie dzięki zastosowaniu komputerowego systemu obliczeń. Wskutek tego odkrycia zaoszczędzono dwieście godzin pracy. Owym „specjalistą do spraw analiz finansowych” był niejaki Javier Castro, a jego prawdziwy zawód to monter drugiej zmiany w zakładach Connor. W przedsiębiorstwie tym każdy pracownik ma dostęp do programów komputerowych, które pozwalają na dokładne obliczenie kosztów i możliwości produkcyjnych dla każdego projektu gospodarczego.**

Jeśli pracownicy napotykają na jakiś problem lub poszukują sposobu na lepsze wykonanie postawionego im zadania, mogą wówczas wprowadzić do komputera swój własny komentarz i nawet odłożyć realizację tego zadania do chwili uzyskania odpowiedniego rozwiązania.

Castro jest nie tylko pracownikiem swojego przedsiębiorstwa – jest również jego współwłaścicielem, podobnie jak jego 185 kolegów, którzy są razem w posiadaniu około 40 procent udziałów nabytych w drodze Planu Pracowniczej Własności Kapitału<sup>1</sup>. To połączenie akcjonariatu pracowniczego z udziałem pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu wykonywania swej pracy, pomogło przedsiębiorstwu odnieść znaczny sukces. W przeciągu ostatnich dwóch lat wartość jego kapitału akcyjnego wzrosła o 90 procent.

Zakłady Connor są jednym z ponad dziesięciu tysięcy amerykańskich przedsiębiorstw, w których wprowadzono Plan Pracowniczej Własności Kapitału. Dzięki niemu, od 1 do 100 procent udziałów w różnych przedsiębiorstwach znajduje się w rękach pracowników.

Zastosowanie tego typu planów może być różnorakie. Ze względu na wiążące się z nim preferencje podatkowe, ESOP jest wykorzystywany głównie, jako sposób odkupywania udziałów od odchodzących w stan spoczynku właścicieli przedsiębiorstw. Może on być również użyty dla nadania samodzielności podległym danej firmie oddziałom, do stworzenia programów dających pracownikom udział w zyskach przedsiębiorstwa lub jako sposób na uzyskanie taniego kredytu.

Oprócz zasadniczych ulg podatkowych, ESOP niesie z sobą ogromny wpływ na wydajność pracy. Daje on pracownikom możliwość brania bezpośredniego udziału w opracowywaniu różnych koncepcji i równy dostęp do informacji dotyczącej swojej pracy.

Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych w Narodowym Centrum Własności Pracowniczej, poziom sprzedaży i zatrudnienia w przedsiębiorstwach z wprowadzoną własnością pracowniczą i udziałem w decyzjach, wzrósł od 8 do 11 procent szybciej w skali roku, niż miało to miejsce w pozostałych zakładach, gdzie nie zastosowano takich programów.

---

<sup>1</sup> Angielski skrót ESOP od Employee Stock Ownership Plan

## Decyzja o zawiązaniu ESOPu

Zakłady Connor są producentem resorów, drutu i wyrobów tłoczonych. W połowie lat 80-tych, Joe i Henry Sloss, dwaj bracia, którzy rozpoczęli prowadzenie rodzinnego przedsiębiorstwa w latach 30-tych, postanowili sprzedać swoje udziały. ESOP dostarczył prostego rozwiązania. Aby dokonać wykupu, przedsiębiorstwo przeznaczyło na ESOP część funduszy ze swojej normalnej puli rozdziału zysków. Następnie, w myśl prawa federalnego mającego na celu upowszechnianie własności pracowniczej, tamtejszy ESOP uzyskał pożyczkę na zakup praw własności do 33 procent majątku przedsiębiorstwa. Każdego roku, zakłady Connor przeznaczają określoną kwotę (która jest ustawowo zwolniona od opodatkowania) na spłatę tegoż kredytu zaciągniętego przez ESOP. W rezultacie dług ten zostaje spłacony nie opodatkowanymi pieniędzmi (zarówno odsetki jak i kwota zadłużenia są odpisywane od podstawy opodatkowania).



Ilustracja z publikacji w Naszym Dzienniku

Równocześnie, bracia Sloss mogą korzystać z zysku ze sprzedaży swoich udziałów i inwestować go w inne papiery wartościowe dowolnych amerykańskich przedsiębiorstw. Jeśli zrobią to w przeciągu jednego roku od momentu sprzedaży a minimum 30 procent udziałów przejdzie na własność załogi w ramach ESOPu, wówczas mają oni prawo odroczyć płatność podatków od tych inwestycji do chwili sprzedaży nabytych tą drogą udziałów w innych firmach. Jeśli nie zdecydują się na sprzedaż tych nowych udziałów, wtedy wszelkie ciężące na nich zobowiązania podatkowe ustają w chwili ich śmierci.

Przedsiębiorstwo może również przekazywać ESOPowi nowo emitowane akcje, fundusze na zakup udziałów lub po prostu pieniądze na dofinansowanie majątku ESOPu. Każde z tych rozwiązań umożliwia odpisanie od podatku wszelkich związanych z nim kosztów.

W zamian za te rozliczne ulgi podatkowe, udziały nabyte przez ESOP zostają przekazane na indywidualne rachunki pracowników – wszyscy, którzy przepracowali w przedsiębiorstwie na pełnym etacie ponad jeden rok muszą być wzięci pod uwagę i otrzymać swój pakiet akcji. Udziały powinny zostać rozdzielone zgodnie z relatywną wysokością płac lub według innego sprawiedliwego kryterium. W przypadku braku kredytu wkład firmy w ESOP nie może przekraczać 15 procent funduszu płac, a jeśli pożyczka została zaciągnięta – 25 procent.

Udziały na rachunkach pracowników podlegają zasadzie stopniowego nabywania praw własności (ang. „vesting”). Prawo to uzyskuje się zwykle po dwóch latach i uzyskanie wszystkich wynikających z niego przywilejów powinno nastąpić w ciągu kolejnych siedmiu lat. Jeśli zatrudniony odchodzi z pracy w przedsiębiorstwie, wówczas ma ono obowiązek wykupić od niego udziały po cenie określonej przez niezależnego eksperta. Do wykupu musi dojść w ciągu sześciu lat od chwili rozwiązania umowy o pracę i jednego roku w przypadku śmierci, kalectwa lub przejścia na emeryturę.

W zakładach Connor, ESOP posłużył do wykupu udziałów. Można go jednak równie skutecznie stosować do innych celów. Na przykład dla zdobycia nowych funduszy, dla usamodzielnienia części przedsiębiorstwa lub po prostu jako sposób wynagradzania pracowników. Jeśli w Connor potrzebne by były nowe fundusze, wystarczyłoby wówczas wyemitować dla ESOPu nowe udziały, które zostałyby zakupione dzięki uzyskanemu przez niego kredytowi. Przedsiębiorstwo mogłoby wtedy wykorzystać uzyskany tą drogą kapitał na zakup nowego majątku, spłacając równocześnie pożyczkę ESOPu za pomocą zwolnionych z podatku funduszy. W przypadku pozostałych rozwiązań, przekazanie ESOPowi nowych udziałów stwarza możliwość premiowania pracowników i równoczesnego uzyskania ulg podatkowych.

## **Wykorzystywanie zalet akcjonariatu pracowniczego**

Ulgi podatkowe wynikające z ESOPu są oczywiście istotne, jednak prawdziwe korzyści tkwią w szansie zwiększenia wydajności przedsiębiorstwa. Kiedy w 1985 roku w zakładach Connor po raz pierwszy rozpoczęto realizację tego planu, Bob Sloss postanowił, że akcjonariat będzie czymś więcej niż kolejnym programem świadczeń na rzecz pracowników.

Zaczął on od udostępnienia pracownikom pełnej informacji na temat sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, dokonał decentralizacji władzy przenosząc jej znaczną część na poszczególnych menadżerów, był inicjatorem wprowadzenia programu statystycznej kontroli wyników i ustanowił system premii kwartalnych. Wydano też miliony na modernizację wyposażenia zakładów.

Sloss wiedział, że liczne badania i doświadczenia wykazywały jasno, że warunkiem istotnego wpływu akcjonariatu pracowniczego na wydajność pracy jest pełne oddanie sprawie jego realizacji. Wynajął doradcę, który dysponował dużym doświadczeniem i był osobiście zaangażowany w problematykę własności pracowniczey.

Poczynając od roku 1990, w zakładach Connor rozpoczęto intensywne prace nad rozbudową programu pracowniczey własności kapitału. Zawiązano wiele komitetów pracowni-

czych, które w poszczególnych zakładach zajęły się takimi zagadnieniami jak bezpieczeństwo pracy, urlopy, ubezpieczenia zdrowotne, itd.

Część z tych komitetów pracowało bez zarzutu, jednak pojawiły się skargi ze strony załogi, że niektóre z nich spędzały zbyt dużo czasu na bezowocnych dyskusjach, które odbywały się kosztem normalnej pracy. Zastąpiono wówczas takie regularne zebrania doraźnie zwoływanymi posiedzeniami zespołów, których celem było rozwiązywanie konkretnych problemów związanych przede wszystkim z produkcją i kontrolą jakości.

W skład typowego zespołu wchodzi: przedstawiciele działu kontroli jakości, pracownicy działu usługowego i sprzedaży oraz od dwóch do czterech pracowników produkcji. Odbywają oni spotkania dopóki nie opracują dokładnego planu działania. Równocześnie, na terenie całego zakładu, prowadzone są konsultacje, których celem jest rozpatrywanie bardziej ogólnych spraw, takich jak np. wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Zakładowa gazeta na bieżąco informuje wszystkich o poziomie sprzedaży, zysków i produkcji oraz o wszelkich innych sprawach dotyczących przedsiębiorstwa. Aby obniżyć wydatki związane z urlopami chorobowymi wprowadzono specjalny program opieki zdrowotnej.

Poza tym, system kwartalnego premiowania umożliwia regularne wypłacanie dodatków w wysokości kilkutygodniowych zarobków. Rozbudowano też programy szkoleniowe wprowadzając zajęcia na temat funkcjonowania ESOPu, metod interpretacji wyników finansowych przedsiębiorstwa oraz sposobu uczestniczenia w pracach zespołów.

Nie tylko przedstawiciele działu sprzedaży, ale również zwykli pracownicy produkcyjni mają możliwość nawiązywania bezpośrednich kontaktów z klientami. Decyzja o przyjęciu nowego pracownika jest obecnie podejmowana wspólnie z jego przyszłymi współpracownikami.

Jednak najważniejszych zmian dokonano w metodach wykorzystywania informacji. Sposób, w jaki zastosowano nowoczesne systemy informatyczne sprawił, że Szkoła Biznesu przy Uniwersytecie w Harvardzie wybrała zakłady Connor na przedmiot swych badań szkoleniowych, a znane czasopismo „Inc.” poświęciło im artykuł pod tytułem „Fabryka Wiedzy”.

Kluczem do sukcesu Connor jest komputer. Obecnie niemal każde przedsiębiorstwo posiada oprogramowanie służące do przeprowadzania analizy poziomu sprzedaży, produkcji i zysków, oraz do interpretacji wszelkich potrzebnych danych. Jednak tylko niewielka część kadry menedżerskiej przechodzi szkolenia obsługi tych programów, a jeszcze mniejsza część spośród nich ma wpływ na decyzje o podjęciu właściwego postępowania na podstawie tak uzyskanych wyników.

W zakładach Connor zmieniono ten stan rzeczy poprzez zastosowanie popularnego i dostępnego dla każdego oprogramowania. Wszyscy pracownicy mogą korzystać zarówno z komputerów jak i z wszelkich dostępnych informacji.

To jednak nie wszystko, czego chcieli pracownicy – zamiast przyglądać się beczynnemu danym wprowadzonym do systemu przez upoważnionych menadżerów, chcieli mieć możliwość dodawania własnych komentarzy, a nawet wstrzymania pracy do czasu rozpatrzenia ich sugestii przez odpowiednich specjalistów. Slossowi i jemu nowemu doradcy spodobał się pomysł udostępnienia komputerów całej załodze. Zmieniono programy i w ciągu paru

tygodni rozpoczęło się przetwarzanie setek nowych koncepcji, które dotyczyły wszystkich dziedzin pracy zakładów – od zmian w technice produkcji aż po sposób doboru dostawców materiałów. Przyczyną tego zaangażowania była świadomość, że nawet bardzo małe zmiany, które pozwalały zaoszczędzić ułamek centa na jednym produkcie, mogły przynieść znaczące i długofalowe zyski na każdym stanowisku pracy.

Zatem, takie połączenie własności i zaangażowania pracowników przyniosło wymierne efekty. Przedsiębiorstwo osiągnęło rekordowe obroty, i to w okresie panującej w Stanach Zjednoczonych recesji, osiągając wzrost poziomu sprzedaży o 20 procent i zysków o ponad 50 procent.

