

Jan Koziar

LATAJĄCA MASZYNA WŁASNOŚĆ PRACOWNICZA – – NAJBARDZIEJ EFEKTYWNA WŁASNOŚĆ PRYWATNA

Publikowane: Nasz Dziennik, 10 marca 2000 r.

Wrocław 2011

tylko w formie cyfrowej

Swego czasu próbowano udowadniać, że maszyna cięższa od powietrza nie może latać. Po pierwszym udanym locie aparatu braci Wright dowodzenie takie straciło sens i można co najwyżej tłumaczyć laikom, dlaczego samoloty latają. Niemniej jednak mogą nadal pojawiać się osoby próbujące udowodnić, że samolot latać nie może. Nie jest to już jednak problem z zakresu awiacji a raczej dewiacji. Taka właśnie dewiacja panoszy się w Polsce już od dziesięciu lat w komentowaniu akcjonariatu pracowniczego.

Krytyka własności pracowniczej na łamach prasy krajowej (a celuje w tym triada: „Gazeta Wyborcza”, Tygodnik „Wprost” i „Tygodnik Powszechny”) opiera się na teoretycznych wywodach, z których ma wynikać niezbicie, że jest ona nieefektywna.

Tymczasem urządzenie to wzbiło się w powietrze w Stanach Zjednoczonych w połowie lat siedemdziesiątych i lata lepiej od innych. Na ten temat istnieje wiele obszernych i kompetentnych opracowań, które nie zostały jeszcze w polskiej prasie zaprezentowane, mimo że próbowano to robić, i mimo że chodzi o problem pierwszej wagi. Część z nich postaram się w skrócie przedstawić. Szczegóły znajdzie Czytelnik w źródłach zamieszczonych na końcu artykułu. Omówione też zostaną czynniki warunkujące wysoką efektywność akcjonariatu pracowniczego.

Wyniki badań akcjonariatu pracowniczego¹

1. W 1979 roku Senacka Komisja Finansów w USA przeprowadziła badania 75 przedsiębiorstw z własnością pracowniczą. Jak pisze Stanisław Rudolf „*Ich wyniki okazały się rewelacyjne*”. W ciągu trzech lat od wprowadzenia akcjonariatu, zyski tych przedsiębiorstw wzrosły średnio o 157%.
2. W 1980 roku M. Conte i A. Tannenbaum z Uniwersytetu Michigan przeprowadzili badania 98 spółek pracownicznych. Okazało się, że są one o 50-70% bardziej dochodowe od podobnych przedsiębiorstw z tradycyjną własnością prywatną.
3. W 1981 roku T. Marsh i D. McAllister opublikowali wyniki badań 128 przedsiębiorstw z tzw. ESOP-ami (Planami Pracowniczej Własności Kapitału). Wykazały one roczny średni wzrost produktywności o 1,52% wyższy od przedsiębiorstw konwencjonalnych.

¹ Przedstawione wyniki opierają się na badaniach z całego dwudziestolecia 1980-2000, czyli od początków ESOP-ów do (siłą rzeczy) czasu pisania artykułu. Własność pracownicza wypracowuje nadal lepsze metody współzarządzania i jest nadal własnością prywatną bardziej efektywną od tradycyjnej własności prywatnej (uw. 2011 r.)

4. W tym samym roku ukazał się raport R. Longa prezentujący wyniki badań 75 firm z ESOP-ami. Produktywność wzrastała w nich 4-krotnie szybciej a zyski 2-krotnie szybciej niż odpowiednie przeciętne wskaźniki wszystkich przedsiębiorstw amerykańskich.
5. W 1985 roku A. Cohen opublikował wyniki badań 28 przedsiębiorstw sprzedanych pracownikom przez wycofujących się z działalności gospodarczej właścicieli. Sprzedaż wzrastała w nich średnio 1,3 razy szybciej niż w porównawczych przedsiębiorstwach zwykłych.
6. W tym samym roku I. Wagner i C. Rosen ogłosili wyniki badań 13 spółek akcyjnych z ponad 10% własności pracowniczej. Okazały się one bardziej efektywne od 2/3 porównawczych zwykłych spółek akcyjnych.
7. W 1987 roku ukazał się raport C. Rosena i M. Quarreya prezentujący wyniki badań 45 przedsiębiorstw ESOP-owych, w zestawieniu z 238 przedsiębiorstwami porównawczymi. Analizę prowadzono dla okresu 5 lat przed i po wprowadzeniu ESOP-u. W okresie pierwszym późniejsze firmy ESOP-owe miały tylko o 1,2% szybszy wzrost zatrudnienia i o 1,89% szybszy wzrost sprzedaży niż firmy porównawcze. Po wprowadzeniu ESOP-u powyższe wskaźniki wzrosły odpowiednio do 5,05% i 5,4%. Kluczowym czynnikiem podnoszącym efektywność okazał się współudział pracowników w zarządzaniu. ESOP-y, które wprowadziły takie zarządzanie, rozwijały się 3-4 razy szybciej w porównaniu z tymi, które poprzestały na samym współudziale we własności.
8. W 1991 r. Narodowe Centrum Własności Pracowniczej z Oakland (Kalifornia) opublikowało zestawienie efektów 74 zwykłych wykupów przedsiębiorstw z 23 wykupami pracowniczymi. W pierwszej grupie zbankrutowało 13,5%, a w drugiej tylko 4,5%.
9. W 1992 r. ta sama instytucja podała, że z 15 ESOP-ów z większościowym udziałem pracowniczym znajdujących się na liście Forbesa 400 największych spółek zamkniętych (z o.o.), 11 poprawiło swoją pozycję na liście w stosunku do roku ubiegłego. Wynika z tego, że spółki te rozwijają się szybciej od pozostałych na liście.
10. W 1993 roku opublikowano wyniki badań 25 ESOP-ów w stanie Nowy York, przeprowadzonych przez G. Winthera z Uniwersytetu Aalborg (Dania). Metoda badań była analogiczna do zastosowanej przez C. Rosena i M. Quarreya. Badaniami porównawczymi objęto 108 spółek zwykłych. Okazało się, że spółki ESOP-owe zwiększają sprzedaż i zatrudnienie średnio 4,8% szybciej w skali roku, niż spółki zwykłe.
11. W tym samym roku Centrum Własności Pracowniczej Północno – Wschodniego Ohio ogłosiło wyniki badań 279 spółek ESOP-owych z terenu tego stanu. Badania dotyczyły zdolności utrzymywania dotychczasowych i tworzenia nowych miejsc pracy. Okazało się, że 50% spółek ESOP-owych nie różni się od spółek zwykłych tej samej branży, 1% działa gorzej, ale aż 49% działa lepiej.

12. W 1999 roku zostały opublikowane wyniki badań 382 ESOP-owych spółek akcyjnych, przeprowadzonych przez Hamid Mehran z Northwestern University na zlecenie Hewitt Associates. Badania prowadzone były dla okresów 2 lata przed i 4 lata po wprowadzeniu ESOP-u. Okazało się, że zwrot z zainwestowanego kapitału był średnio 2,7% większy niż należałoby się spodziewać, gdyby spółka działała dalej bez ESOP-u i 6,9% większy od analogicznych nie ESOP-owych spółek porównawczych. Okazało się również, że cena akcji w 60% badanych spółek wzrosła w okresie 2 dni po ogłoszeniu wprowadzenia ESOP-u.

A więc nasz samolot lata, i to lepiej od innych. Zobaczmy teraz, z czego to wynika.

Właściciel obecny

Przede wszystkim pracownik-właściciel jest tzw. właścicielem obecnym, w przeciwieństwie do rzeszy właścicieli nieobecnych (zewnętrznych) w zwykłej spółce akcyjnej. Już prawie sto lat temu amerykański „król stali” Andrew Carnegie nazywał spółkę akcyjną:

(...) spółką bezimienną która należy do tysiąca właścicieli zmieniających się ciągle i nie znających się ani trochę na tym, w czym umieścili swoje kapitały.

Przewidywał też, że

(...) olbrzymie spółki przyszłości dzielić będą dochody nie pomiędzy setki bezczynnych kapitalistów, nie świadczących postępowi żadnych usług, lecz pomiędzy setki najzdolniejszych pracowników, od których zdolności i wysiłku powodzenie najbardziej zależy².

W zwykłej spółce akcyjnej dochodzi do oddzielenia funkcji zarządzania od instytucji własności, przy którym kreatywne walory własności prywatnej zanikają. Menedżer spółki akcyjnej jest po prostu pracownikiem najemnym, zaś tłum akcjonariuszy zewnętrznych, to gracze giełdowi i obserwatorzy. Takiemu właśnie kapitalizmowi graczy i obserwatorów przeciwstawia się dziś –jako bardziej sprawny- kapitalizm aktywnych właścicieli pracujących we własnej firmie, czyli właścicieli obecnych (proprietor capitalism). Kapitalizm z nadmiarem spółek akcyjnych i akcjonariuszy zewnętrznych, to kapitalizm typu anglosaskiego. W kapitalizmach typu japońskiego i niemieckiego udało się nie dopuścić do nadmiaru właścicieli nieobecnych.

Więcej właścicieli obecnych i ich współdecydowanie

Ujemne skutki rozdzielenia własności i zarządzania zostały dostrzeżone już wiele lat temu i zapobiega im się poprzez zaopatrywanie wynajętego menedżera w duży pakiet akcji przedsiębiorstwa, którym kieruje. Jednakże ani kierujący swoim przedsiębiorstwem właściciel ani zaopatrzony w akcje wynajęty dyrektor nie jest w stanie sprostać współczesnej konkurencji bez aktywnego współdziałania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.

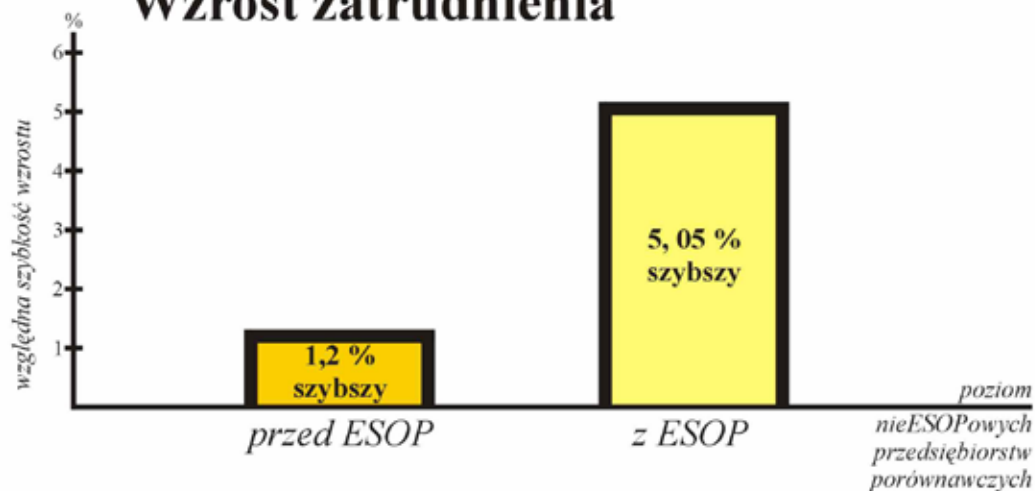
² „The Empire of Business”

Przedsiębiorstwa z własnością pracowniczą rozwijają się szybciej

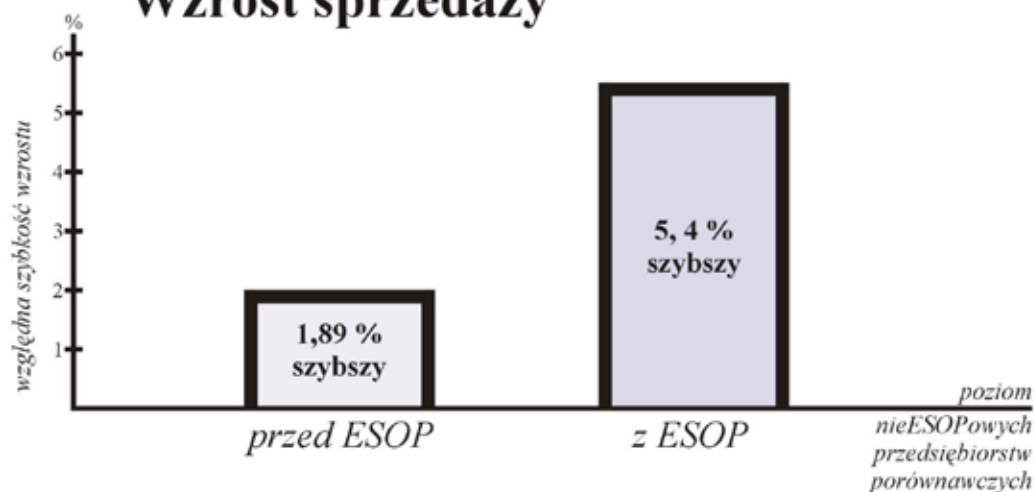
Względna szybkość wzrostu grupy 45 przedsiębiorstw ESOPowych

(Za okres 5 lat przed i po wprowadzeniu ESOPów, mierzona względem grupy 238 nieESOPowych przedsiębiorstw porównawczych)

Wzrost zatrudnienia



Wzrost sprzedaży



Zestawił Jan Koział na podstawie:
Corey Rosen, Michael QUarey
"How well is employee ownership working"
Harvard Business Review 1987/5, str. 126-129

Podmiotowej, zaangażowanej pracy całej załogi służą różnego rodzaju systemy partycypacji pracowników w zarządzaniu. Partycypacja ta dotyczy głównie warsztatu pracy i spraw, które pracownicy dobrze rozumieją, i które są często poza polem widzenia dyrekcji. To ta właśnie pracownicza partycypacja nie tylko w kapitale firmy, ale również w jej prowadzeniu, decyduje o efektywności amerykańskiego akcjonariatu pracowniczego. Zacytujmy fragment raportu Rosena i Quarreya z 1987 roku:

(...) najbardziej uderzający związek wystąpił pomiędzy efektywnością przedsiębiorstwa a stosunkiem kierownictwa do udziału pracowników w decyzjach. Przedsiębiorstwa z ESOP-em, które wprowadziły pracownicze współzarządzanie rozwijały się 3 do 4 razy szybciej niż te, które tego nie dokonały.

Nie jest to efekt nowy i niespodziewany. Od dawna bowiem japoński pracownik sam przyczynia się do podnoszenia jakości swoich wyrobów; ma on prawo zatrzymać taśmę montażową, jeśli zauważy jakieś usterki.

To co robią dziś Amerykanie w spółkach pracowniczych, jest dokładnie tym co robią Japończycy w swych eksportujących przedsiębiorstwach. To zaś co robią Japończycy wymyślili Amerykanie, którzy dopiero teraz w powiązaniu z własnością pracowniczą, są w stanie realizować swe wcześniejsze idee pracowniczego zaangażowania. Dlaczego tak się dzieje – wyjaśnimy dalej.

Współdecydowanie bez współwłasności – przykład Japonii

Praca podmiotowa staje się czynnikiem decydującym we współczesnej gospodarce. Dla jej lepszego zrozumienia potrzebne jest spojrzenie szersze, obejmujące również jej formy nie oparte na pracowniczej współwłasności kapitału, stosowane natomiast szeroko w niektórych gospodarkach narodowych. Najlepszym przykładem jest Japonia ze swoim wysokiej klasy przemysłem, radzącym sobie doskonale w konkurencji międzynarodowej.

Japońskie sukcesy przypisuje się często wręcz niewolniczej pracy. Nic bardziej błędnego. Pracowitość Japończyka wynika z jego kultury a nie z przymusu. Ostatnio pracownicy japońscy są nakłaniani do brania urlopów, podczas gdy pracownicy amerykańscy obawiają się wykorzystywać urlopy, by w tym czasie nie otrzymać wypowiedzenia. Japoński system zarządzania jest też o wiele bardziej demokratyczny niż na Zachodzie a zwłaszcza w kapitalizmie anglosaskim. Nic lepiej nie ilustruje tego stanu rzeczy niż wypowiedź znanego przedsiębiorcy japońskiego Matsushity, którą przytoczymy tu w całości:

My wygramy, a Zachód przemysłowy przegra. Nic na to nie poradzicie, bo wy w samych sobie nosicie przyczynę waszej przegranej.

Wasze organizacje są taylorowskie [taylorowska organizacja pracy sprowadza pracownika do roli robota – J.K.], ale co gorsze, wasze głowy są także takie. Wy jesteście przekonani, że aby wasze przedsiębiorstwa funkcjonowały dobrze, trzeba rozróżniać z jednej strony szefów, a z drugiej wykonawców. Z jednej strony tych, którzy myślą, z drugiej tych, którzy przykręcają śruby.

My jesteśmy potaylorowcami, my wiemy, że przedsiębiorstwa stały się tak skomplikowane, że przeżycie firmy w środowisku coraz bardziej niebezpiecznym, zmiennym i konkurencyjnym jest tak problematyczne, że musi ona każdego dnia mobilizować całą inteligencję wszystkich, aby mieć szansę dania sobie rady.

Dla nas zarządzanie to sztuka mobilizowania i włączania całej inteligencji wszystkich, dla dobrej pracy przedsiębiorstwa. Ponieważ my, lepiej niż wy, oceniliśmy wymiary nowego wyzwania techniki i ekonomii, my wiemy, że inteligencja kilkunastu techników, choćby byli najzdolniejsi, jest niewystarczająca, aby sprostać wyzwaniom.

Tylko inteligencja wszystkich pracowników przedsiębiorstwa może mu pozwolić na stawienie czoła komplikacjom i wymaganiom nowego środowiska.

Dlatego właśnie nasze wielkie firmy wydają na szkolenie całego personelu trzy lub cztery razy więcej niż wasze, dlatego wewnątrz przedsiębiorstwa prowadzą dialog i dwustronny przekaz informacji, dlatego domagają się sugestii usprawnień od wszystkich i dlatego żądają, aby szkoły przygotowywały ciągle więcej absolwentów oświeconych i kulturalnych, niezbędnych dla przemysłu, który musi żywić się ustawicznie inteligencją.

Wasi działacze społeczni, często ludzie dobrej woli, są przekonani, że trzeba chronić człowieka w przedsiębiorstwie. My, jako realiści, myślimy odwrotnie, że ludzie muszą bronić przedsiębiorstw, a one oddadzą im stokrotnie to, co od nich otrzymają. Tak postępując, my jesteśmy bardziej społeczni niż wy.³

A oto ilustracja jak takie podejście działa w praktyce i jak bardzo różni się od tradycyjnego podejścia amerykańskiego:

Amerykański pracownik znajduje część ze zbyt dużym otworem, rzuca ją do kosza z brakami i bierze następną. Po pewnym czasie kosz ten zostaje napelniony i odnotowuje się wielkość strat. Sprawą ta może się zainteresować inżynier i zidentyfikować problem.

Japoński pracownik stwierdza, że otwór jest za duży. Tego samego dnia on i jego współpracownicy dyskutują o tym i o innych anomalii dnia roboczego. Następnego dnia rano inny pracownik, który obsługuje prasę do otworów uważnie obserwuje proces, ustala przyczynę odchylenia od normy i eliminuje ją.⁴

Japońskie współdecydowanie jest mało sformalizowane, za to bardzo skuteczne. Związki zawodowe przesunęły punkt ciężkości swojego działania z negocjacji zbiorowych do uczestnictwa w tzw. Komitetach Wspólnych Narad, gdzie razem z kierownictwem przedsiębiorstwa dyskutuje się takie sprawy jak: plany inwestycji, wprowadzenie nowej technologii, regulacje zatrudnienia, przeznaczenie różnych funduszy itp.

³ Za: Materiały konferencyjne "Grupowe formy organizacji pracy – doświadczenia, potrzeby, perspektywy", Rzeszów 1986 r., cz. 2a, s. 33)

⁴ Powyższy przykład został zaczerpnięty z amerykańskiego artykułu zatytułowanego „Dlaczego amerykańskie firmy nie mogą konkurować z japońskimi” P. Condit, Research & Technology Management, 1988/3.

Na poziomie warsztatu pracy powstają dobrowolne grupy, głównie tzw. kółka jakości (QC – Quality Circle) i grupy defektu zerowego (ZD – Zero Defect). Grupy te wypracowują propozycje poprawy produktywności, jakości produktu, organizacji pracy itp. oraz angażują się w prace badawcze.

Wkład kółek jakości i grup defektu zerowego w poprawę wydajności i jakości produkcji w przemyśle japońskim został powszechnie uznany w kraju i zagranicą.

Nadmieńmy, że kółka jakości to pomysł amerykański niedoceniony swego czasu we własnym kraju.

Przy wysoce społecznym nastawieniu całej gospodarki japońskiej, tamtejsi pracownicy nie mają motywacji do wykupywania swoich przedsiębiorstw. Menedżerowie w Japonii nie mają tak niebotycznych pensji jak ich odpowiednicy w Stanach Zjednoczonych. Zysk przedsiębiorstwa nie trafia do kieszeni całej armii akcjonariuszy, lecz jest reinwestowany. Zysk ten wraca więc w swoisty sposób do pracownika, który jest na stałe związany ze swym przedsiębiorstwem. Wszystko to sprawia, że Japończyk traktuje zatrudniające go przedsiębiorstwo jako własne, mimo że nie jest jego współwłaścicielem.

Mimo to własność pracownicza w Japonii istnieje. Obejmuje ona niewielki procent wartości firm, jest jednak powszechna, co w skali kraju daje sporą ilość pracowniczego kapitału.

Współdecydowanie bez współwłasności – przykład Niemiec

Niemcy wprowadzili i rozwinęli system pracowniczego współdecydowania, tzw. „Mitbestimmung”. Obowiązuje on z mocy prawa. Zgodnie z nim w każdej firmie zatrudniającej ponad 15 osób musi działać rada pracownicza. W radzie nadzorczej każdej spółki zatrudniającej ponad 500 osób muszą zasiadać przedstawiciele pracowników. Przy zatrudnieniu powyżej 2 tys. osób, połowa rady nadzorczej jest obsadzona przez przedstawicieli pracowników. Zarówno do rad pracowniczych jak i nadzorczych wybierani są z reguły działacze związków zawodowych.

Niemiecki system współdecydowania został wprowadzony (choć w mniej zaawansowanej formie) w całej kontynentalnej Europie Zachodniej, w pierwszym rządzie w krajach niemieckojęzycznych, skandynawskich i w krajach Beneluksu. Wpływ tego systemu na efektywność gospodarczą jest również pozytywny.

Ciągnąć razem za jeden koniec sznura, czy za końce przeciwne?

Nakreślone tu stosunki między pracownikami i zarządem praktykowane w kapitalizmach typu japońskiego i niemieckiego, noszą nazwę kooperacyjnych stosunków przemysłowych. Jest to kategoria ogromnie ważna, bez której nie sposób zrozumieć poprawnie różnic między istniejącymi typami kapitalizmów i ich powolnych przemian. Nie sposób

także w pełni zrozumieć zasad katolickiej nauki społecznej postulującej pracę podmiotową i harmonię między pracą i kapitałem.

W koncepcji kooperacyjnych stosunków przemysłowych zwraca się uwagę, że oprócz przeciwstawnych interesów między pracą i kapitałem istnieje duży zakres interesów wspólnych. Stąd biorą się wyżej opisane rozwiązania. Związki zawodowe działające w tych systemach noszą nazwę związków współzarządzających.

Przeciwieństwem stosunków kooperacyjnych są konfliktowe stosunki przemysłowe, typowe dla kapitalizmu anglosaskiego. Wiążą się one z gorszą jakością pracy i większą ilością strajków wywoływanych przez związki, nastawione głównie rewindykacyjnie.

Dla przykładu można tu przytoczyć liczbę nie przepracowanych dni w ciągu roku z powodu strajków, przypadającą na 100 pracowników (średnia dla pierwszej połowy lat siedemdziesiątych)

stosunki konfliktowe

Anglia – 164

stosunki kooperacyjne

Holandia – 10

RFN – 6

Szwecja – 2

Nadmieńmy przy tym, że związki holenderskie, niemieckie i szwedzkie mają wgląd w finanse firm, zaś związki angielskie go nie mają.

Anglosaskie konfliktowe stosunki przemysłowe wywodzą się z doktryny liberalnej, która konkurencję między przeciwstawnymi interesami traktuje jako czynnik rozwojowy. Jest to słuszne dla rynku, ale nie zdaje egzaminu wewnątrz przedsiębiorstwa. Tutaj doktryna poszła za daleko powodując dysfunkcjonalność i dając pożywkę marksistowskiej walce klas.

Zilustrujmy amerykańskie stosunki konfliktowe na przykładzie fragmentu tekstu amerykańskiego socjologa i katolickiego duchownego zarazem, Andrew Greeley'a:⁵

Nigdy nie mogłem zrozumieć, dlaczego tak wielu menedżerów uważa, że może efektywnie kierować firmą tylko wtedy, kiedy pracownicy ich nienawidzą. Jeszcze trudniej jest mi zrozumieć, dlaczego menedżerowie są przekonani, że mogą usprawnić działalność przedsiębiorstwa traktując pracowników jako wrogów.

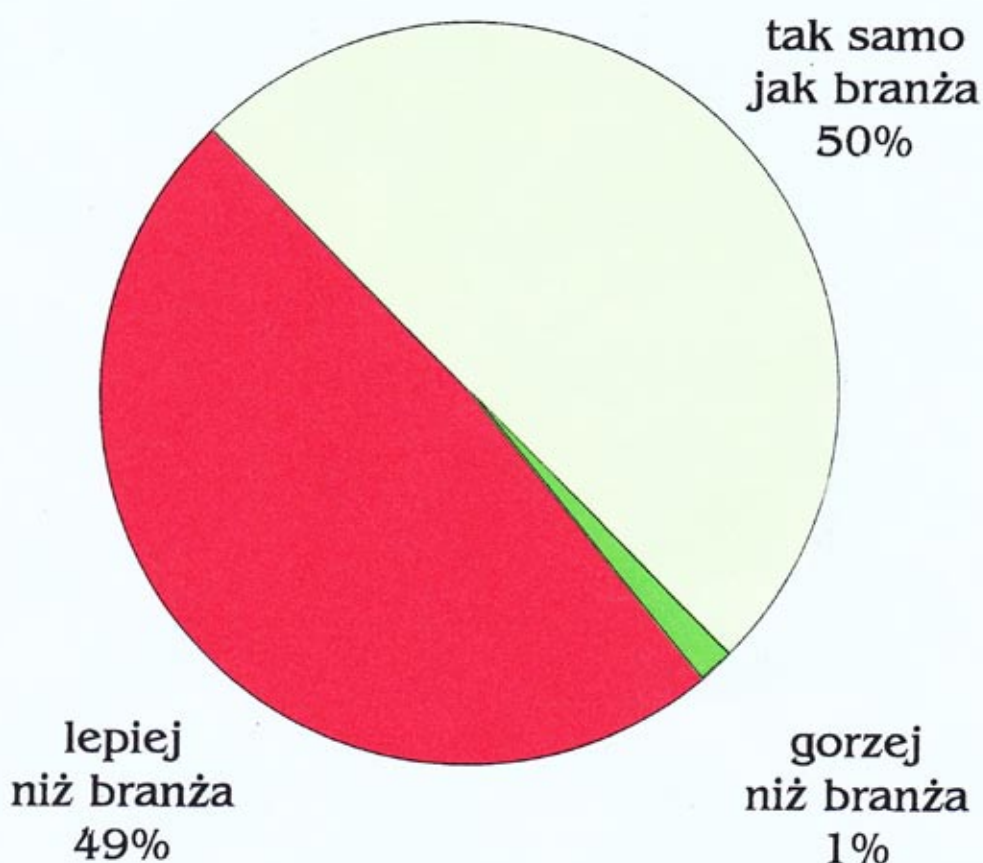
Minęło już ponad pół wieku od wprowadzenia ustawy Wagnera [Ustawa z 1935 roku zapewniająca wolności związkowe – J.K.] i wygląda na to, że wielu amerykańskich menedżerów nie nauczyło się niczego. Pracownicy są dla nich nadal wrogami, jak było za czasów Toma Girdlera w Republic Steel i Harry Benetta u Forda. Menedżerowie nadal próbują rozbijać związki zawodowe i naginać pracowników do swojej woli z arogancją plantatorów z czasów niewolnictwa (...).

A przecież nie można efektywnie zarządzać firmą, jeżeli pracownicy nie stoją po stronie zarządu. Dlaczego myśli się inaczej? Menedżer z miękkim sercem – pada argument

⁵ Chicago Sun Times 9/10/1990.

– nie jest zdolny do robienia pieniędzy. Jeżeli jednak amerykańscy dyrektorzy przyjrzeliby się swym dwóm największym konkurentom na rynku światowym, stwierdziliby, że respekt dla pracowników wcale nie jest barierą rentowności u Niemców i Japończyków. Niemieccy pracownicy zasiadają, na mocy ustawy o współdecydowaniu, w radach nadzorczych wszystkich większych firm. Japońscy pracownicy prawie nigdy nie są zwalniani i partycypują w zarządzaniu poprzez swoje kółka jakości. Nic nie wskazuje, by utrudniało im to konkurencję z amerykańskimi firmami. Wręcz przeciwnie. To czyni ich firmy bardziej konkurencyjnymi.

**Jak własność pracownicza wpływa
na tworzenie i zachowywanie
miejsc pracy w porównaniu
z przeciętnymi wynikami
w danej branży**



źródło: Centrum Własności Pracowniczej Północno-Wschodniego Ohio

Dziwaczność tradycyjnego modelu menedżera, wojującego na dwa fronty z konkurencją i z własną załogą, ujawnia się tu w całej okazałości. Menedżer nowoczesny walczy tylko z konkurencją, w ścisłej współpracy ze swoimi pracownikami.

Przytoczmy jeszcze fragment listu amerykańskiego gubernatora i senatora Johna Rockefellera IV do redakcji 'Weirton Times' (29.06.90):

Jako gubernator stanu Zachodnia Wirginia w 1982 roku współpracowałem ściśle z załogą Stalowni Weirton i z przywódcami miejskiej społeczności nad sukcesem nowo ustanowionego ESOP-u. Od tego czasu huta Weirton stała się symbolem udanej współpracy między załogą i zarządem. Pracownicza partycypacja kwitnie tam od poziomu warsztatu po gabinet dyrekcji.

Partycypacja taka jest kluczem do powodzenia planów pracowniczej własności. Jej rezultaty – wzrost produkcji i stabilność zatrudnienia – to powody, dla których dałem ESOP-om priorytet w mojej pracy w Senacie Stanów Zjednoczonych.

Swego czasu byłem zdumiony, zapoznając się z wynikami badań wykazujących, że tylko 7 na 100 amerykańskich pracowników uważa, że zwiększony wysiłek w pracy przyniesie im osobiste korzyści. Pozostali są przekonani, że korzyści odniosą właściciele, menedżerowie i ich przełożeni a nie oni sami. Ażeby nasz naród mógł sprostać wyzwaniu międzynarodowej konkurencji, ten stan rzeczy musi ulec zmianie.

Przytoczmy na koniec fragmenty artykułu byłego sekretarza pracy USA, Roberta Reicha z czasów, gdy był jeszcze profesorem Harvardu:

Amerykanie nadal przodują w przełomowych nowościach i wielkich odkryciach naukowych. Ale Wielkie Pomysły, które powstały w USA, szybko przenoszą się obecnie za granicę, gdzie nie tylko realizuje się je z dużą szybkością, przy niskich kosztach i z wielką wydajnością, ale również podlegają one ciągłemu rozwojowi i udoskonaleniom. Ponadto amerykańskie firmy zbyt często grzęzną gdzieś między wynalazkiem a produkcją.

Oto parę przykładów. Amerykanie wynaleźli tranzystor w stanie stałym w 1947 roku. Następnie w 1953 roku Western Electric sprzedało licencję tej technologii firmie Sony za 25.000 \$ – i reszta jest znaną historią. Kilka lat później RCA sprzedało kilku firmom japońskim licencję na produkcję telewizorów kolorowych – i to był początek końca produkcji tych telewizorów w USA. Rutynowe linie produkcji telewizorów kolorowych przeniosły się w końcu na Taiwan i do Meksyku. W tym samym czasie Sony i inne firmy japońskie pchnęły tę technologię w nowych kierunkach, ciągle przystosowując ją do potrzeb masowego odbiorcy.

W 1968 roku przedsiębiorstwo Unimation przekazało licencję na produkcję robotów przemysłowych Kawasaki Heavy Industries. Japończycy przejęli początkową technologię i ciągle ją ulepszali. Bieg wypadków jest taki sam w przypadku kolejnych Wielkich Pomysłów. Amerykanie stworzyli Wielkie Pomysły zestawów wideokasetowych, pieców tlenowych, ciągłego odlewania stali, kuchni mikrofalowych, maszyn tłoczących karoserie, skomputeryzowanych narzędzi automatycznych, obwodów scalonych. Ale te Wielkie

Pomysły – i wiele, wiele innych – szybko zaczęły być realizowane w innych krajach, w wersji standard w krajach rozwijających się lub udoskonalane w Japonii. W obu przypadkach USA straciły swą bazę.

I fragment tegoż tekstu, który już cytowałem w artykule o pracowniczym wykupie linii lotniczych United Airlines:

Jeśli w nowym współzawodnictwie globalnym Ameryka ma wygrać musimy zacząć realizować nowy scenariusz, w którym przedsiębiorstwa konkurują wykorzystując talenty i zdolności twórcze wszystkich pracowników, a nie jedynie paru wynalazców i dynamicznych naczelných dyrektorów.⁶

Problem anglosaskiego indywidualizmu i jego rozwiązanie

Amerykanie już dawno dostrzegli szkodliwość konfliktowych stosunków przemysłowych i próbują im zapobiegać poprzez wprowadzanie różnego rodzaju programów motywacyjnych, bez partycypacji we własności. Okazało się jednak, że to co zdaje egzamin u Niemców i Japończyków nie działa u Amerykanów. Programy takie szybko upadają, gdyż pracownicy traktują je jako narzędzie ich wykorzystywania lub nawet oszukiwania a niestety często, w konkretnych sytuacjach, takimi one właśnie są. Na przeszkodzie stoi więc indywidualizm Amerykanów (po obu stronach barykady). Ten sam indywidualizm, któremu Amerykanie zawdzięczają tyle wymienianych przez Reicha epokowych wynalazków, nie pozwala im zrobić z nich należytego użytku w produkcji masowej.

Rozwiązaniem okazuje się własność pracownicza. Gdy amerykańscy pracownicy stają się współwłaścicielami przedsiębiorstwa, konieczność większego zaangażowania w jego sukcesy staje się dla nich w pełni zrozumiała. Nie chodzi tu przy tym, by pracować więcej. Chodzi o to, by pracować lepiej i mądrzej.

Poruszony tu aspekt kulturowy jest ogromnie ważny ze względu na podobny do anglosaskiego indywidualizm Polaków. W związku z tym perspektywy pracy podmiotowej opartej na własności pracowniczej są u nas o wiele większe niż teże pracy opartej na niemieckim, czy japońskim systemie współdecydowania.

Współdecydowanie bez współwłasności przestaje być już wystarczające również w Europie. W 1998 roku odbył się w Brukseli I Zjazd Europejskiej Federacji i Pracowników Akcjonariuszy (European Federation of Employed Shareholders –EFES). Kolejny, II Zjazd, współorganizowany przez polską Unię Własności Pracowniczej, miał miejsce w listopadzie zeszłego roku w Warszawie. Jednym z tematów Zjazdu było: ***Określenie miejsca własności pracowniczej w tworzeniu nowej wizji gospodarczej i społecznej Europy XXI wieku oraz nowej kultury przedsiębiorczości w Europie.***

⁴ Harvard Business Review 1987/3

Przejsie do strategii długofalowej

Jednym z głównych problemów gospodarki amerykańskiej jest planowanie krótkoterminowe, koncentrujące się na maksymalizacji kwartalnych zysków, a nie na długofalowych inwestycjach. Ten stan rzeczy wymuszany jest przez ogólną filozofię działania, jak też przez nadmierną liczbę akcjonariuszy zewnętrznych domagających się szybkich i dużych zysków. Rady nadzorcze (rady dyrektorów) reprezentujące interesy tych akcjonariuszy premiuje menedżera realizującego powyższe wymogi. Menedżer łatwo ulega presji akcjonariuszy, gdyż często zmienia pracę i długofalowy sukces przedsiębiorstwa nie jest jego głównym celem. Taka logika działania była szeroko krytykowana w kraju i zagranicą w szczytowym okresie reganonomiki.

Twórca Sony Akio Morita tak charakteryzował myślenie amerykańskiego menedżera: „Jeżeli zapytasz go dlaczego nie inwestuje, odpowie: dlaczego mam poświęcać zysk na rzecz mojego następcy?”.⁷

Eiji Toyota, szef Toyota Motor Corporation, pisał: „Przyglądając się wzrastającym spekulacjom finansowym w USA uważam, że dużo talentu i energii kierowane jest na krótkoterminowy zysk a nie na zarządzanie produkcją.”⁸

Zdziwienie Japończyków jest w pełni zrozumiałe, gdyż w Japonii podobnie jak w Niemczech stosowana jest od dawna strategia długofalowa, przedkładająca dalekosiężne inwestycje nad krótkoterminowe zyski.

Opiniom zagranicznym wtórują opinie ankietowanych amerykańskich czytelników Harvard Business Review (1987/5):

„Jesteśmy społeczeństwem, które jak rodzina alkoholików robi wszystko, by uzależnić się od krótkich terminów.”

„Oczekujemy –mówi inny czytelnik– natychmiastowej satysfakcji, natychmiastowych zysków w najbliższym kwartale.”

Amerykanie zauważają, że często jedyną grupą zainteresowaną w przetrwaniu przedsiębiorstwa, są jego pracownicy. Akcje danej spółki nie są jedynym źródłem utrzymania ich akcjonariuszy, menedżer w porę zmienia pracę, natomiast pracownicy lądują na bruku.

Dla pracownika-właściciela głównym źródłem utrzymania pozostaje praca, nie zysk. Zatem własność pracownicza siłą rzeczy wymusza strategię długofalową. I co ciekawe – jak wynika z badań Narodowego Centrum Własności Pracowniczej w USA – te spółki pracownicze, które kładą nacisk na osiągnięcie innych celów, nie tylko zysków – celów takich jak tworzenie dobrych miejsc pracy i działalność społecznie odpowiedzialną, te spółki osiągają najlepsze wyniki.

⁷ Shortsighted Americans – Newsweek, 9.01.1989 r.

⁸ Competitiveness, 23 leaders speak out, Harvard Business Review 1987/4.

Stosowalność własności pracowniczej

Własności pracowniczej nie można wprowadzać w każdym przypadku. Własność pracownicza najczęściej nie obejmuje całego, a nawet połowy kapitału przedsiębiorstwa. Własność pracownicza nie wyklucza więc innych form własności. Ze względu jednak na swe walory i na dobro całej krajowej gospodarki powinna być szeroko stosowana.

PRASA W POLSCE PRZECIWNIA WŁASNOŚCI PRACOWNICZEJ

Wielką szansę na upowszechnienie własności pracowniczej w Polsce niosła transformacja ustrojowa. Szansa ta została w dużej mierze zmarnowana w wyniku działania wąskich grup interesu i dezinformacji prasowej.

Pierwowzorami niniejszego artykułu są moje polemiki (sprostowania), nie opublikowane przez tygodnik „Wprost” i „Tygodnik Powszechny”.

Tygodnik „Wprost”

Do tygodnika „Wprost” wysłałem polemikę do artykułu Jana Winieckiego p.t. „Gruszki na wierzbie” z 4.07.93 r. tuż po jego ukazaniu się. W artykule tym autor niezgodnie z faktami twierdzi m.in., że:

Własność pracownicza w formie spółki akcjonariuszy-pracowników (akcjonariat) wypada gorzej niż inne formy własności prywatnej z punktu widzenia wszystkich kryteriów.

Na opublikowanie mojej polemiki zatytułowanej „Gruszki na gruszy” i przesłanej od razu do „Wprost” musiałem czekać aż do października 93, póki profesor Winiecki nie przygotował odpowiedzi pt. „Rwanie z podszewką”, która ukazała się tydzień później. Poziom tego artykułu jest jeszcze gorszy od poprzedniego. Prof. Winiecki nadal powtarza wzięte z powietrza tezy, nie odwołując się do żadnych empirycznych wyników (bo te świadczą o czymś przeciwnym).

W odpowiedzi wysłałem do redaktora Marka Króla kolejną ripostę p.t. „Latająca maszyna”, w której podaję pozytywne wyniki 10-ciu różnych badań amerykańskich firm ESOP-owych, dołączając kopie materiałów źródłowych.

Artykuł ten nie został wydrukowany i nie otrzymałem od redakcji żadnego wyjaśnienia.

„Tygodnik Powszechny”

W 29 numerze (1993) „Tygodnika Powszechnego” ukazał się artykuł Michała Zielińskiego zatytułowany „Nienaruszalne jądro prywatyzacji”, który był w gruncie rzeczy ripostą na artykuł Stefana Bratkowskiego „O czym nie rozmawiamy” (TP nr 27/93). M. Zieliński twierdzi m.in. w swym artykule, że w USA ESOP-y były zjawiskiem przej-

ściowym, które „przemknęły przez gospodarkę w początku lat osiemdziesiątych”. Domagał się pokazania jednego na świecie przykładu dużej firmy pracowniczej, która byłaby efektywna.

Do artykułu tego napisałem polemikę zatytułowaną „Najbardziej efektywna własność prywatna”, podając przykłady kilkunastu największych efektywnych amerykańskich ESOP-ów (w tym spółek pracowniczych) oraz wyniki statystycznych badań efektywności takich firm. Do listu skierowanego do red. Turowicza załączyłem, jak zwykle, dużą ilość materiałów źródłowych.

Polemika ta nie została wydrukowana i nie otrzymałem od redakcji TP żadnej odpowiedzi. Natomiast redakcja ta uznała za stosowne wydrukować kolejną napaść Michała Zielińskiego na Stefana Bratkowskiego zatytułowaną „Banda nieuków i Stefan Bratkowski”, w której autor na pograniczu cenzuralności („upierdliwość”, „Włoży w d... dwa palce”) wypowiada się przeciw własności pracowniczej, nie posługując się żadnymi merytorycznymi argumentami.



Główne tezy niniejszego artykułu były przedstawione w moim referacie „Pracownik – współwłaściciel. Doświadczenia zagraniczne”, wygłoszonym 7 maja 1998 w Pałacu Staszica w Warszawie, na seminarium „Spółki pracownicze 1998”, zorganizowanym przez tygodnik „Nowe Życie Gospodarcze” oraz Klub 500.

Referowana wysoka efektywność amerykańskiego akcjonariatu nie została uwzględniona w prasowych omówieniach tej prelekcji.

Wykaz źródeł podających przytoczone na wstępie wyniki badań efektywności własności pracowniczej:

1. Stanisław Rudolf – „Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach kapitalistycznych”, PWN, Warszawa 1986.
2. Michael Conte, Arnold Tannenbaum – „Employee Ownership”, Ann Arbor, Mich.: Survey Research Center, University of Michigan, 1980.
3. Thomas R. Marsh, Dale E. McAllister – „ESOP Fables: A Survey of Companies with Employee Stock Ownership Plans”, Journal of Corporation Law 6, no. 3 (1981).
4. Russell Long – „Expanded Ownership – Its Importance to the Free Enterprises System”, Congressional Record 127, no. 50 (March 27, 1981).
5. Alan Cohen – „After the Owner Leaves: Corporate Performance after an ESOP Buys out an Owner”, Employee Ownership 5, no. 4 (August 1985).
6. Ira Wagner, Corey Rosen – „Employee Ownership: Its Effects on Corporate Performance”, Employee Relations Today, Spring 1985.

7. Corey Rosen, Michael Quarrey – „How well is employee ownership working?”, Harvard Business Review, 1987/5.
8. “ESOP vs. Conventional LBOs: ESOPs Doing Better”, Employee Ownership Report, 1991/3.
9. „15 Employee Owned Companies on List of Top 400 Private Firms”, Employee Ownership Report, 1992/1.
10. „New Data Show Employee Ownership Firms Grow Faster”, Employee Ownership Report, 1993/1.
11. Northeast Ohio Employee Ownership Center, Kent State University, Kent, OH, 44242
12. Employee Ownership Report, 1999/1.

*Autor jest członkiem
Narodowego Centrum Własności Pracowniczej (USA)
i członkiem wspierającym
Unii Własności Pracowniczej (Polska).*

Wyniki badań akcjonariatu pracowniczego

1. W 1979 roku Senacka Komisja Finansów w USA przeprowadziła badania 75 przedsiębiorstw z własnością pracowniczą. Jak pisze Stanisław Rudolf, „Ich wyniki okazały się rewelacyjne”. W ciągu trzech lat od wprowadzenia akcjonariatu, zyski tych przedsiębiorstw wzrosły średnio o 157 proc.

2. W 1980 roku M. Conte i A. Tanenbaum z Uniwersytetu Michigan przeprowadzili badania 98 spółek pracowniczych. Okazało się, że są one o 50-70 proc. bardziej dochodowe od podobnych przedsiębiorstw z tradycyjną własnością prywatną.

3. W 1981 roku T. Marsh i D. McAllister opublikowali wyniki badań 128 przedsiębiorstw z tzw. ESOP-ami (Planami Pracowniczej Własności Kapitału). Wykazały one roczny średni wzrost produktywności o 1,52 proc. wyższy od przedsiębiorstw konwencjonalnych.

4. W tym samym roku ukazał się raport R. Longa prezentujący wyniki badań 75 firm z ESOP-ami. Produktywność wzrosła w nich czterokrotnie szybciej, a zyski dwukrotnie szybciej od odpowiednich przeciwnych wyników wszystkich

11. W tym samym roku Centrum Własności Pracowniczej Północno-Wschodniego Ohio ogłosiło wyniki badań 279 spółek ESOP-owych z tere-
nu tego stanu. Badania dotyczyły zdol-
ności utrzymywania dotychczasowych
i tworzenia nowych miejsc pracy. Ok-
azało się, że 50 proc. spółek ESOP-
owych nie różni się od spółek zwy-
kłych tej samej branży, 1 proc. działa
gorzej, za to 49 proc. działa lepiej.

12. W 1999 roku zostały opubliko-
wane wyniki badań 382 ESOP-owych
spółek akcyjnych przeprowadzonych
przez Hamid Mehran z Northwestern
University na zlecenie Hewitt Associa-
tes. Badania prowadzone były dla
okresów 2 lata przed i 4 lata po wpro-
wadzeniu ESOP-u. Okazało się, że
zwrot z zainwestowanego kapitału
był średnio 2,7 proc. większy, niż na-
leżałoby się spodziewać, gdyby spół-
ka działała dalej bez ESOP-u i 6,9
proc. większy od analogicznych
nieESOP-owych spółek porównaw-
czych. Okazało się również, że cena
akcji w 60 proc. badanych spółek
wzrosła w okresie dwóch dni po ogło-
szeniu wprowadzenia ESOP-u.

A więc nasz samolot lata, i to lepiej
od innych. Zobaczmy to w następ-
nym numerze.

MYŚL JEST BRONIA

Akcionariat pracowniczy – najbardziej efektywna własność prywatna

Latająca

Swego czasu próbowano udowodniać, że maszyna cięższa od powietrza nie może latać. Po pierwszym udanym locie aparatu braci Wright twierdzenie takie straciło sens i można co naj-
wyżej tłumaczyć laikom, dlaczego samoloty latają. Niemniej jednak mogą nadal pojawiać się
osoby próbujące udowodniać, że samolot latać nie może. Nie jest to już jednak problem z za-
kresu awiacji, a raczej dewiacji. Taka właśnie dewiacja panoszy się w Polsce już od dziesięciu
lat w komentowaniu akcjonariatu pracowniczego.

Krytyka własności pracowniczej na łamach prasy krajowej (a celuje w tym triada: „Gazeta Wy-
borcza”, tygodnik „Wprost” i „Tygodnik Powszechny”) opiera się na teoretycznych wywodach,
z których ma wynikać niezbicie, że jest ona nieefektywna.

Tymczasem urządzenie to wzbiło się w powietrze w Stanach Zjednoczonych –
demdzesiątych i lata lepiej od innych. Na ten temat istnieją
opracowań, które nie zostały jeszcze w Polsce
to robić, i mimo że chodzi o samoloty, nie należy
stawić

MYŚL JEST BRONIA

maszyna

ników przedsiębiorstwa może mu
wolic na stawienie czoła kompli-
kom i wymaganiom nowego śro-
dowiska.

Właśnie nasze wielkie firmy
dają na szkolenie całego personelu
lub cztery razy więcej niż wasze,
tego wewnątrz przedsiębiorstwa
prowadzą dialog i dwustronny prze-
ziewanie informacji, dlatego domagają się
gestii usprawnień od wszystkich
latającego, aby szkoły przygoto-
wowały ciągle więcej absolwentów,
świeżych i kulturalnych, niezbęd-
nych dla przemysłu, który musi żywić
się ustawicznie inteligencją.

Wasi działacze społeczni, często lu-
dzie dobrej woli, są przekonani, że
trzeba chronić człowieka w przedsię-
biorstwie. My, jako realność, myślimy
odwrotnie, że ludzie muszą bronić
przedsiębiorstw, a one oddadzą im
stokrotnie to, co od nich otrzymają.
Tak postępując, my jesteśmy bardziej
społeczni niż wy.”

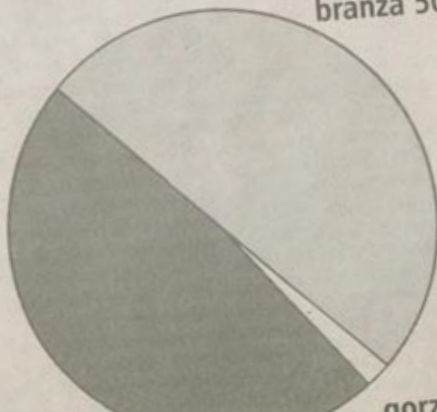
odpowiednicy w Stanach Zjednoczo-
nych. Zysk przedsiębiorstwa nie trafia
do kieszeni całej armii akcjonariuszy,
lecz jest reinwestowany. Zysk ten wró-
ca więc w swoisty sposób do pracow-
nika, który jest na stałe związany ze
swym przedsiębiorstwem. Wszystko
to sprawia, że Japończyk traktuje za-
trudniające go przedsiębiorstwo jako

Jest to kategoria ogromnie ważna,
bez której nie sposób zrozumieć różnic
między istniejącymi typami kapitali-
zmów i ich powolnych przemian. Nie
sposób także w pełni zrozumieć zasad
katolickiej nauki społecznej postulują-
cej pracę podmiotową i harmonię
między pracą i kapitałem.

W koncepcji kooperacyjnych sto-

Jak ESOPy wpływają na tworzenie i zacho-
wanie miejsc pracy w porównaniu z prze-
ciętnymi wynikami w danej branży

tak samo jak
branża 50%



A oto ilustracja, jak takie podejście
działa w praktyce i jak bardzo różni się
od tradycyjnego podejścia amerykań-
skiego:

„Amerykański pracownik znajduje
część ze zbyt dużym otworem, rzuca
ją do kosza z brakami i bierze następ-
ny. Tymczasem w naszym czasie koszt ten zоста-

„Nigdy nie mogłem zrozumieć, dla-
czego tak wielu menedżerów uważa,
że może efektywnie kierować firmą
tylko wtedy, kiedy pracownicy ich nie
nawidzą. Jeszcze trudniej jest mi zo-
rozumieć, dlaczego menedżerowie są
przekonani, że mogą usprawnić dzia-
łalność przedsiębiorstwa, traktując
pracowników jako wrogów.

Minęło już ponad pół wieku od
wprowadzenia ustawy Wagnera
[ustawa z 1935 roku zapewniająca
wolność związkowe – J.K.] i wygląda
na to, że wielu amerykańskich mene-
dżerów nie nauczyło się niczego. Pra-
cownicy są dla nich nadal wrogami,
jak było za czasów Toma Girdlera
w Republic Steel i Harry Benetta u For-
da. Menedżerowie nadal próbują roz-
bić związki zawodowe i naginać
pracowników do swojej woli z aro-
gancją plantatorów z czasów niewol-
nictwa (...).

A przecież nie można efektywnie
zarządzać firmą, jeżeli pracownicy
nie stoją po stronie zarządu. Dlatego
myśli się inaczej? Menedżer
z miękkim sercem – pada argument –
nie jest zdolny do robienia pieniędzy.
Jeżeli jednak amerykańscy dyrektorzy
przyjrzeliby się swym dwóm naj-
większym konkurentom na rynku
światowym, stwierdziliby, że respekt
dla pracowników wcale nie jest ba-
rierą rentowności u Niemców i Ja-
pończyków. Niemieccy pracownicy
zasiadają na mocy ustawy o współ-
decydowaniu w radach nadzorczych
wszystkich większych firm. Japońscy
pracownicy prawie nigdy nie są
zwalniani i partycypują w zarządza-
niu poprzez swoje kółka jakości. Nic
nie wskazuje, by utrudniało im to
konkurencję z amerykańskimi firma-
mi. Wręcz przeciwnie. To czyni ich fir-
my bardziej konkurencyjnymi.”

i z wielką wydajnością, ale również
podlegają one ciąglemu rozwojowi
i udoskonaleniom. Ponadto amerykań-
skie firmy zbyt często grzezną gdzieś
między wynalazkiem a produkcją.

Oto parę przykładów. Amerykanie
wynaleźli tranzystor w stanie stałym
w 1947 r. Następnie w 1953 r. Western
Electric sprzedało licencję tej technolo-
gii firmie Sony za 25.000 \$ – i reszta
jest znana historią. Kilka lat później
RCA sprzedała kilku firmom japońskim
licencję na produkcję telewizorów ko-
lorowych – i to był początek końca pro-
dukcji tych telewizorów w USA. Ruty-
nowe linie produkcji telewizorów kolo-
rowych przeniosły się w końcu na Taj-
wan i do Meksyku. W tym samym cza-
sie Sony i inne firmy japońskie pchnęły
tę technologię w nowych kierunkach,
ciągle przystosowując ją do potrzeb
masowego odbiorcy.

W 1968 r. przedsiębiorstwo Unima-
tion przekazało licencję na produkcję
robotów przemysłowych Kawasaki
Heavy Industries. Japończycy przejęli
początkową technologię i ciągle ją
ulepszali. Bieg wypadków jest taki
sam w przypadku kolejnych Wielkich
Pomysłów. Amerykanie stworzyli
Wielkie Pomysły zestawów wideoka-
setowych, pieców tlenowych, ciągle
się odlewania stali, kuchni mikrofal-
owych, maszyn tłoczących karoserie,
skomputeryzowanych narzędzi auto-
matycznych, obwodów scalonych. Ale
te Wielkie Pomysły – i wiele, wiele in-
nych – szybko zaczęły być realizowa-
ne w innych krajach: w wersji stan-
dard w krajach rozwijających się lub
udoskonalane w Japonii. W obu przy-
padkach USA straciły swą bazę (...).

I fragment tegoż tekstu, który już
cytowałem w artykule o pracow-
niczym wykupie linii lotniczych United
Airlines:

„Jeśli w nowym współzawodnic-
twie globalnym Ameryka ma wygrać,
musimy zacząć realizować nowy sce-

Dziwaczność tradycyjnego mode-
lu menedżerskiego, wojującego na dwa

Co Tydzień

drugi

NSZZ "Solidarność" Region Dolny Śląsk
Rok IV Wrocław, 15 marca 1994 r. Nr 4-5 (55-56)

14 marca
na mar
i we W

Zarząd Reg
14 marca br
i we Wrocław
br. na nadz
regionie.

Spotka
zakład

"7.03.1994
funduszy
przedstawi
dowych z
3.03.1994 r.
przewodnic
"Będziemy
stkie wątpli
dujemy o fi
realizacji
będzie in
członka "S
służności
Najważn

Andrew Carnegie nazywał spółkę akcyjną "spółką bezimienną, która należy do tysięcy właścicieli zmieniających się ciągle i nie znających się ani trochę na tym, w czym umieścili swoje kapitały". Przewidywał też, że "olbrzymie spółki przyszłości dzielić będą dochody nie pomiędzy setki bezczynnych kapitalistów, nie świadczących postępowi żadnych usług, lecz pomiędzy setki najzdolniejszych pracowników, od których zdolności i wysiłku powodzenie najbardziej zależy" (The Empire of Business).

I o to właśnie dzisiaj chodzi. Wprawdzie pojedynczy właściciel też jest najczęściej właścicielem obecnym na miejscu, lecz jego zaangażowanie nigdy nie dorówna sumarycznemu zaangażowaniu pracowników czujących się odpowiedzialnymi za przedsiębiorstwo. Pracownik-właściciel jest takim szczególnym typem właściciela, który może wpływać na lepsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jako właściciel i jako pracownik. Realizacji obu tych możliwości służy - wspomniane już - partycypacyjne zarządzanie, poprzez które pracownicy mogą wcielać w życie różne usprawnienia leżące poza polem widzenia zarządu. To właśnie ten czynnik podnosi znacznie efektywność amerykańskich ESOPów. Nie jest to efekt nowy i niespodziewany. W Polsce wyświetlany był film ilustrujący funkcjonowanie japońskich przedsiębiorstw. Japoński pracownik sam przyczynia się do podnoszenia jakości swoich wyrobów i ma prawo zatrzymać taśmę montażową jeżeli zauważy jakieś usterki.

wości między pracownikami mniej lub więcej kapitałochłonnych zakładów.

Dla ułatwienia rozwoju własności pracowniczej Kongres Stanów Zjednoczonych wprowadził ulgi podatkowe, dotyczący jedynie samego procesu jej rzenia i nie oznaczają trwałego uprjawienia podatkowego spółek pracujących. Sumaryczna wartość tych wynosiła w latach osiemdziesiątych 1,8 mld dolarów rocznie. Jest wiele w porównaniu z deficytem i w tym i budżetowym. Natomiast i taką jednorazową inwestycję usuw sposób trwały strukturalną przyczynę deficytów.

O ile własność pracownicza jest nym rozwiązaniem dla Stanów Zjednoczonych, to tym ważniejszym jest dla nas. W naszym przypadku oznacza ono wyższą docelową efektywność prostą metodę prywatyzacji. C nie może to być metoda totalna. riat pracownicy można bardzo połączyć z obywatelskim, p dżając prywatyzację w sposób z zowany i pod społeczną kontrol nicy sfery budżetowej skorzysta fużji podwójnie - będą mieli akcj dziej efektywnych przedsiębiorstwach, które swoją drogą będą bardziej efektywne zasilały budżet państwa.

Jan Koziar

Latająca maszyna

Swego czasu próbowano udowodnić, że maszyna cięższa od powietrza nie może latać. Po pierwszym udanym locie aparatu braci Wright dowodzenie takie straciło sens i można co najwyżej tłumaczyć laikom dlaczego samoloty latają. Niemniej, mogą się nadal pojawiać osoby próbujące udowodnić, że samolot latać nie może. Nie jest to już jednak problem z zakresu awiacji a raczej dewiacji. Taka właśnie dewiacja panoszy się w Polsce od dłuższego czasu w komentowaniu akcjonariatu pracowniczego.

Wszystkie bez wyjątku krytyki własności pracowniczej ukazujące się w prasie krajowej opierają się na teoretycznych wywodach, z których ma wynikać niezbicie, że jest ona nieefektywna. Tymczasem urządzenie to wzbilo się w powietrze w USA w połowie lat siedemdziesiątych i lata lepiej od innych. Na ten temat istnieje wiele obszernych i kompetentnych opracowań, które nie zostały jeszcze w polskiej prasie zaprezentowane, mimo że chodzi o problem pierwszej wagi. Część z nich postaram się poniżej w skrócie przedstawić. Szczegóły znajdzie Czytelnik w źródłach wskazanych przez odsyłacze.

(1) W 1979 roku Senacka Komisja Finansów przeprowadziła badania 75 przedsiębiorstw z własnością pracowniczą. Jak pisze Stanisław Rudolf "Ich wyniki okazały się rewelacyjne". W ciągu trzech lat od wprowadzenia akcjonariatu, zyski tych przedsiębiorstw wzrosły średnio o 157%.

(2) W 1980 r. M.Conte i A.Tannenbaum z Uniwersytetu Michigan przeprowadzili badania 98 spółek pracowniczych. Okazało się, że są one 50-70% bardziej dochodowe od podobnych przedsiębiorstw z tradycyjną własnością prywatną.

(3) W 1981 roku T.Marsh i D.McAllister opublikowali wyniki badań 128 przedsiębiorstw z tzw. ESOPami (Planami Pracowniczej Własności Kapitału). Wykazały one roczny średni wzrost produktywności o 1,52% wyższy od przedsiębiorstw konwencjonalnych.

(4) W tym samym roku ukazał się raport R.Longa prezentujący wyniki badań 75 firm z ESOPami. Produktywność wzrastała w nich 4-krotnie szybciej a zyski 2-krotnie szybciej od odpowiednich przeciętnych wskaźników wszystkich przedsiębiorstw amerykańskich.

(5) W 1985 r. A.Cohen opublikował wyniki badań 28 przedsiębiorstw sprzedanych pracownikom przez wycofujących się z interesu właścicieli. Sprzedaż wzrastała w nich średnio 1,3 razy szybciej niż w porównawczych przedsiębiorstwach zwykłych.

(6) W tym samym roku I.Wagner i C.Rosen ogłosili wyniki badań 13 spółek akcyjnych z ponad 10% własności pracowniczej. Okazały się one bardziej efektywne

od 2/3 porównawczych zwykłych spółek akcyjnych.

(7) W 1987 r. ukazał się raport C.Rosena i M.Quarreya prezentujący wyniki badań 45 przedsiębiorstw ESOPowych w zestawieniu z 238 przedsiębiorstwami zwykłymi. Analizę prowadzono dla okresu 5 lat przed i po wprowadzeniu ESOPu. W okresie pierwszym późniejsze firmy ESOPowe miały tylko o 1,2% szybszy wzrost zatrudnienia i o 1,89% szybszy wzrost sprzedaży od firm porównawczych. Po wprowadzeniu ESOPu powyższe wskaźniki wzrosły odpowiednio do 5,05% i 5,4%. Kluczowym czynnikiem podnoszącym efektywność okazał się współudział pracowników w zarządzaniu; ESOPy, które wprowadziły takie zarządzanie, rozwijały się 3-4 razy szybciej od tych, które porzuciły na samym współudziale we własności.

W 1991 r. Narodowe Centrum Własności Pracowniczej z Oakland (8) (Kalifornia) opublikowało zestawienie efektów 74 zwykłych wykupów przedsiębiorstw z 23 wykupami pracowniczymi. W pierwszej grupie zbankrutowało 13,5%, a w drugiej tylko 4,5%.

(9) W 1992 r. ta sama instytucja podała, że z 15 ESOPów z większościowym udziałem pracowniczym znajdujących się na liście Forbesa 400 największych spółek zamkniętych, 11 poprawiło swoją pozycję na liście w stosunku do roku ubiegłego. Wynika z tego, że spółki te rozwijają się szybciej od pozostałych spółek listy.

(10) W 1993 roku opublikowano wyniki badań 25 ESOPów w stanie Nowy York przeprowadzonych przez G.Winthera z Uniwersytetu Aalborg (Dania). Metoda badań była analogiczna do zastosowanej przez C.Rosena i M.Quarreya. Badaniami porównawczymi objęto 108 spółek zwykłych. Okazało się, że spółki ESOPowe zwiększają sprzedaż i zatrudnienie średnio 4,8% szybciej w skali roku, od spółek zwykłych.

A więc nasz samolot lata, i to lepiej od innych. Zobaczymy teraz z czego to wynika.

Przed wszystkim pracownik-właściciel jest tzw. właścicielem obecnym w przeciwieństwie do reszty właścicieli nieobecnych w zwykłej spółce akcyjnej. Już prawie sto lat temu amerykański "król stali"

"Co Tydzień" "Solidarność" Nr 4-5 (55-56)

15 marca 1994 r.

Liberano-Dem...
Mazowiecki będzie kandydował na stanowisko przewodniczącego nowej partii.

7 marca poniedziałek

Prezydium Zarządu Regionu Śląskiego NSZZ "Solidarność" informuje, że w dniu 7 marca przeprowadzono:

1. Strajk w Przedsiębiorstwie Energetyka