

Corey Rosen
Michael Quarrey

JAK RADZI SOBIE WŁASNOŚĆ PRACOWNICZA?

Tytuł oryginału: **How well is employee ownership working?**
Źródło: **Harvard Business Review**, 5/1987

Wyszukał, przetłumaczył i wstępem opatrzył: Jan Koziar
Publikowane: Nasz Dziennik, 23 czerwca 2000 r.

Wrocław 2011
tylko w formie cyfrowej

Special Report



How well is employee ownership working?

Corey Rosen and
Michael Quarrey

How do ESOPs work

that ESOP companies grow faster when ownership is combined with a program for worker participation. A synergy emerges between the ownership provides a strong incentive for employees to work productively and opportunities for participation enhance productivity by providing channels for workers' ideas and talent.

Ever since 1974, when Congress enacted the first of a series of tax measures designed to encourage employee stock ownership plans (ESOPs), the number of employee-owned (or partially owned) companies has grown from about 1,600 to 8,100, and the number of employees owning stock has jumped from 250,000 to more than eight million.¹ Employee-owners publish the *Milwaukee Journal*, bag groceries at Publix Supermarkets, roll tin plate at Weirton Steel, and create high-tech products at W.L. Gore Associates. How well are these companies doing?

Underlying worker ownership is a radically democratic, Jeffersonian ideal—one we strongly endorse. Every American wants to own some

property, to have a stake. We all want to know that we are working "for ourselves."

Still, the ultimate test of employee ownership is how well ESOPs affect corporate performance. If the

The ultimate test of employee ownership is how well it affects corporate performance.

only way to keep a company competitive is to distance employees from the managerial prerogatives of ownership, so be it. When a ship sinks, it is no consolation to the surviving hands that they own a piece of the wreck.

Corey Rosen is executive director of the National Center for Employee Ownership, a nonprofit research and membership organization in Oakland, California. With Katherine J. Klein and Karen Young, he has written *Employee Ownership in America: The Equity Solution* (Lexington Books, 1986). Michael Quarrey, formerly projects director of the National Center for Employee Ownership, is the author, with Corey Rosen and Joseph Blasi, of *Taking Stock: Employee Ownership at Work* (Ballinger, 1986).

We have recently completed a major study of ESOP companies that should put an end to talk about wrecks. Not only have workers gained financially, but we can prove that ESOP companies have grown much faster than they would have without their ownership plans. We have found, moreover,

The tax incentives have proven so attractive to companies that little wonder that the number of ESOPs has grown. The 1986 tax act has only made ESOPs more attractive. Businesses can still deduct contributions to ESOPs from corporate income taxes. If an ESOP buys stock in a closely held firm, the owner can avoid taxation on the sale. Other laws—there have been 17 in all—allow an ESOP to borrow money and use the loan to buy company stock; the company can make tax-deductible contributions to the ESOP to pay off the loan. The act permits banks to continue to deduct 50% of the interest income they receive from ESOP debt. Estates of owners of closely held companies can exclude 50% of their taxable income from a sale to the company's ESOP to a maximum benefit of \$750,000.

Nor is it particularly difficult for a company to set up an ESOP. You begin with a trust fund. You then contribute new shares of company stock to the plan or contribute cash—again, it is tax deductible—for the ESOP to buy existing stock. You can help the ESOP borrow to purchase either kind of stock.

Employees, meanwhile, require a gradually increasing right to company shares through vesting. For example, if an employee is qualified to receive 100 shares after seven years or she will receive, say, 20 shares after three years, 70 shares after five years and so on. They are entitled to receive the entire cash value of their stock at separation or retirement.

While it is true that some ESOPs have been used as a last-ditch effort to save failing businesses, prevent hostile takeovers, or even induce employees to make wage concessions, the U.S. General Accounting Office

Spis treści

Wprowadzenie (J.K.)	2
1. Wstęp	3
2. Realizacja Planów Pracowniczej Własności Kapitału (ESOP)	4
3. W jaki sposób sprawdzaliśmy skuteczność ESOP-ów	5
4. Przedsiębiorstwa z ESOP-em rozwijają się szybciej	6
5. Wartość dodatkowa partycypacji	7
6. Gdy jest się właścicielem	8
Okładki i strony tytułowe wcześniejszych, polskich publikacji	10

Wprowadzenie

W Polsce zrobiono wiele dla zdyskredytowania własności pracowniczej. Podstawą krytyki była i jest teza o rzekomej nieefektywności akcjonariatu pracowniczego. Przytoczmy dla przykładu wypowiedź Jana Winieckiego:

Własność pracownicza w formie spółki akcjonariuszy-pracowników (akcjonariat) wypada gorzej niż inne formy własności prywatnej z punktu widzenia wszystkich kryteriów. („Gruszki na wierzbie”, „Wprost”, 4.06.1993).

Czy też wypowiedź Michała Zielińskiego, który nazywa akcjonariat pracowniczy nieświeżym jajeczkiem sprzedawanym pod etykietą *made in USA* i domaga się, żeby mu pokazać *jeden na świecie przykład firmy nie prywatnej (państwowej, samorządowej, spółdzielczej na wielką skalę, pracowniczej, obywatelskiej czy czort wie jakiej), która byłaby efektywna*. Dodaje też, że nie ma efektywnych firm, nad którymi nie wisiałby bat prywatnego właściciela. („Nienaruszalne jądro reformy: prywatyzacja”, „Tygodnik Powszechny”, 29/1993).

Swoją drogą należy uznać to za szczególnie rodzaj katolickiej nauki społecznej, propagowanej na łamach „Tygodnika Powszechnego”, który w dodatku nie opublikował sprostowania do szerzonych przez Michała Zielińskiego nieprawdziwych informacji.

Jedną olbrzymią firmę spółdzielczą (30 tys. pracowników¹) o światowym rozgłosie zaprezentował w „Naszym Dzienniku” prof. Józef Wysocki („Mondragon, czyli akcjonariat po baskijsku”, 28.04, 5.05 i 12.05. 2000). Osobiście prezentowałem akcjonariat amerykański (ok. 18 mln pracowników) w kilku kolejnych numerach „Naszego Dziennika”; przede wszystkim w artykule „Latająca maszyna”, w którym przedstawiłem wyniki wielu badań efektywności amerykańskich ESOP-ów. Wśród nich wyróżniają się badania zaprezentowane w pracy Coreya Rosena i Michaela Quarreya „How well is employee ownership working?” („Jak radzi sobie własność pracownicza?”). Praca ta została opublikowana w 1987 roku. Ponieważ należy do klasyki przedmiotu, powinna stać się dostępna w całości polskiemu czytelnikowi.

Za tydzień zaprezentuję, również należącą do klasyki, pracę Coreya Rosena i Karen Young „Zarządzanie przedsiębiorstwem pracowniczym”. Właśnie odpowiednia (partycypacyjna) forma tego zarządzania daje wysoką efektywność akcjonariatu pracowniczego.

Jan Koziar

1. Wstęp

Od czasu wydania przez Kongres Stanów Zjednoczonych pierwszej serii ustaw podatkowych mających na celu poparcie Planów Pracowniczej Własności Kapitału (ESOP²), t.j. od roku 1974, liczba przedsiębiorstw będących całkowitą lub częściową własnością pracowników wzrosła z 1600 do 8100, a liczba pracowników posiadających udziały z 250 tysięcy do ponad 8 milionów³. Pracownicy-właściciele wydają „Milwaukee Journal”, przejmują branżę artykułów spożywczych w Publix Supermarkets, walcują blachę w hucie Weirton Steel oraz wytwarzają produkty wysokiej technologii w W.L. Gore Associates. Jak się powodzi takim przedsiębiorstwom?

Własność pracownicza to realizacja powszechnie przyjętego w Stanach Zjednoczonych demokratycznego ideału Jeffersona: *każdy Amerykanin chce mieć jakąś własność, chce rozporządzać jakimś kapitałem. Wszyscy chcemy mieć świadomość, że pracujemy „dla siebie”*. Jednakże ostatecznym sprawdzianem własności pracowniczej jest to, w jakim stopniu ESOP-y oddziałują na sprawność przedsiębiorstwa.

Ukończyliśmy właśnie obszerne badania przedsiębiorstw stosujących ESOP. Badania te dowiodły, że pracownicy zyskali finansowo a same przedsiębiorstwa rozwinęły się szybciej

¹ Obecnie (rok 2011) – 85 tys. pracowników.

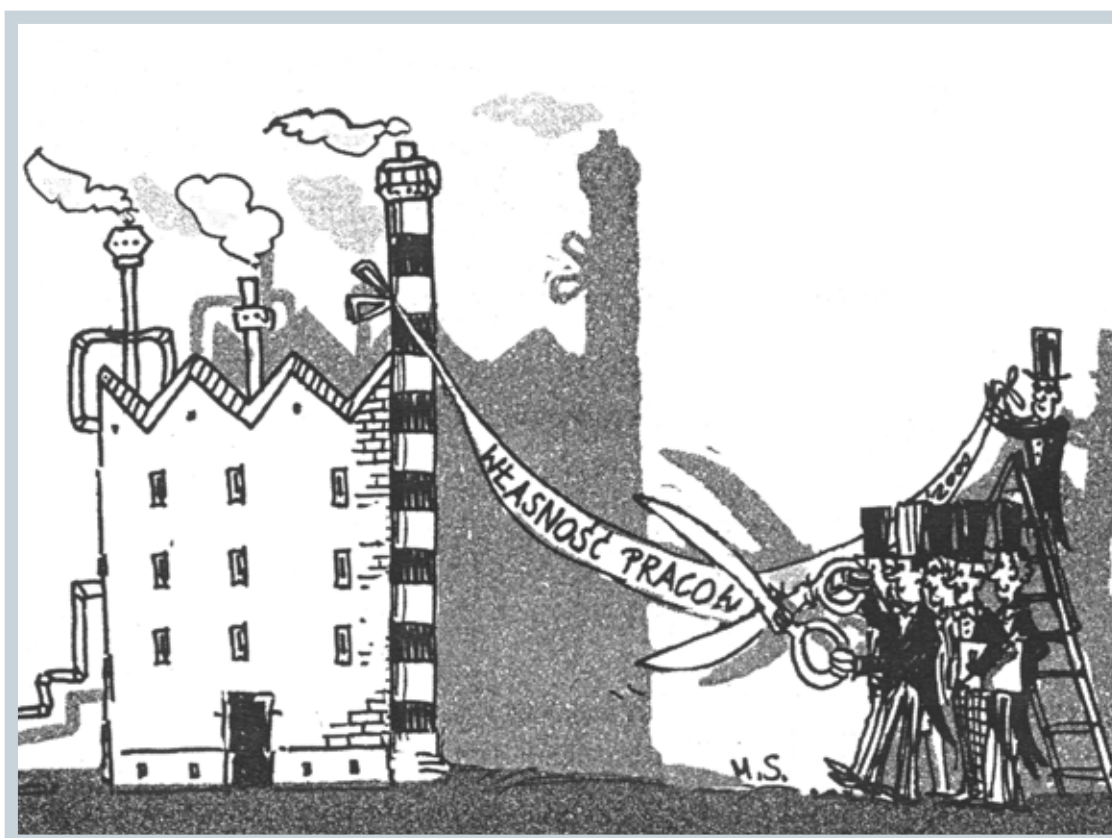
² Employee Stock Ownership Plan

³ Stan na rok 1987. Pod koniec roku 1991 liczby te wynosiły: 10 tysięcy przedsiębiorstw i 11,3 mln pracowników (J.K.)

niż nastąpiłoby to bez własności pracowniczej. Co więcej, okazało się, że przedsiębiorstwa z ESOP-em rozwijają się najszybciej, gdy własność jest połączona z programem współudziału pracowników w zarządzaniu. Zachodzi tu współdziałanie dwóch czynników: własność dostarcza pracownikom silnego bodźca do wydajnej pracy a uczestnictwo w decyzjach wzmacnia wydajność przez wykorzystanie pomysłowości i talentów pracowników.

2. Realizacja Planów Pracowniczej Własności Kapitału (ESOP)

Ulgi podatkowe⁴ okazały się tak atrakcyjne dla przedsiębiorstw, że nie należy się dziwić wzrostowi liczby wprowadzonych ESOP-ów. Reforma podatkowa z 1986 r. uczyniła ESOP-y jeszcze bardziej atrakcyjnymi. Przedsiębiorstwa mogą nadal odliczać wpłaty do ESOP-u od podstawy opodatkowania. Jeżeli ESOP założony w spółce z o.o. kupuje jej akcje, to jej właściciel może odroczyć opłatę podatku od dochodu uzyskanego ze sprzedaży tych akcji ESOP-owi. Inne ustawy – a jest ich ogółem 17 – pozwalają ESOP-owi na pożyczanie pieniędzy i wykorzystanie pożyczki na zakup akcji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo dokonuje wpłat do ESOP-u wykorzystywanych z kolei na spłatę pożyczki. Wpłaty te są odliczane z dochodów przedsiębiorstwa przed obliczeniem podatku. Ustawa z 1986 roku zwalnia banki z podatku od połowy dochodów z odsetek, które otrzymują od spłacanego przez



Ilustracja z publikacji w Naszym Dzienniku

⁴ Odnoszą się one wyłącznie do samego procesu tworzenia pracowniczego kapitału a nie do funkcjonowania przedsiębiorstwa z własnością pracowniczą.

ESOP długu. Właściciele przedsiębiorstw mogą wyłączyć z opodatkowania 50% dochodów (do wysokości 750 tys. dolarów) pochodzących ze sprzedaży akcji ESOP-owi.

Nie wydaje się, aby założenie ESOP-u było szczególnie trudne. Zaczyna się od utworzenia Pracowniczego Funduszu Powierniczego (inwestycyjnego)⁵. Następnie wnosi się do funduszu nowe akcje spółki lub zwolnioną od podatków gotówkę przeznaczoną na zakup wypuszczonych wcześniej akcji. Właściciele spółki mogą poza tym pomóc w uzyskaniu pożyczki na zakup akcji.

Pracownicy uzyskują stopniowo prawo do przyznawanych im akcji (vesting) i w związku z tym są one stopniowo przekazywane na ich rachunki indywidualne w funduszu inwestycyjnym. Na przykład, jeśli pracownik jest uprawniony do otrzymania 100 akcji po siedmiu latach to otrzyma 20 akcji po trzech latach, 70 akcji po pięciu latach itd. Pracownicy są uprawnieni do otrzymania całkowitej wartości akcji w gotówce po zwolnieniu lub przejściu na emeryturę.

Niektóre ESOP-y zostały utworzone jako ostatnia deska ratunku dla upadających przedsiębiorstw lub dla zapobieżenia przejściu przedsiębiorstwa przez konkurencję, a nawet by skłonić pracowników do ustępstw płacowych. Jednakże takie przypadki stanowią zaledwie około 3% wszystkich ESOP-ów. Tylko 8% ESOP-ów zamknęło wcześniejsze systemy emerytalne a około 40% wszystkich ESOP-ów ma co najmniej jeszcze jeden odrębny system emerytalny. Z ponad 100 badanych przez nas przedsiębiorstw tylko jedno żądało ustępstw płacowych; kierownictwa pozostałych poinformowały, że ich oferty płac i zysków były zupełnie niezależne od ESOP-ów.

A zatem, ogólnie mówiąc, ESOP-y są tworzone w celach zamierzonych przez Kongres: dla umożliwienia pracownikom stania się właścicielami rentownych spółek z o.o. po odejściu głównego właściciela na emeryturę (takie przypadki stanowią około połowę wszystkich ESOP-ów) oraz jako źródło dodatkowych pracowniczych dochodów. **Typowy ESOP posiada 10 do 40% udziałów w przedsiębiorstwie, a 10 do 15% ESOP-ów posiada większość udziałów. Co najmniej 1/3 wszystkich ESOP-ów umożliwia pracownikom nabycie po pewnym czasie decydującego udziału.** Istniały też inne pozytywne powody, dla których spółki akcyjne i spółki z o.o. założyły ESOP-y: pożyczanie kapitału, uwolnienie się od zależności finansowej, lub podbudowanie umowy o udziale pracowników w decyzjach kierowniczych.

3. W jaki sposób sprawdzaliśmy skuteczność ESOP-ów

Prawie wszystkie poprzednie badania własności pracowniczej stwierdzały, że przedsiębiorstwa stosujące ESOP miały dobre wyniki. Jednakże wszystkie te badania dotyczyły okresu już po rozpoczęciu przez przedsiębiorstwa realizacji akcjonariatu. Dlatego nie można było stwierdzić czy to własność pracownicza była przyczyną lepszego funkcjonowania, czy po prostu lepiej działające przedsiębiorstwa były pierwszymi, które rozpoczęły zakładanie ESOP-ów. W naszych badaniach postanowiliśmy uniknąć tej dwuznaczności. W 1986 r. zbadaliśmy 45 przedsiębiorstw z ESOP-ami, przeglądając dane do każdego z nich z okresu

⁵ Employee Stock Ownership Trust (ESOT) – J.K.

pięciu lat przed uruchomieniem systemu i pięć lat później. Mogliśmy przez to porównać dla każdego przedsiębiorstwa dane sprzed i po wprowadzeniu ESOP-u. Ale i to mogło okazać się mylące. Przypuścimy, że poprawiła się koniunktura branży, co wtedy? Czy wówczas osiągnięcia mogą być przypisane ESOP-om? Nie można określić sprawowania się drużyny Jankees przez zwykłe porównanie statystyk tegorocznych z zeszłorocznymi. Trzeba rozważyć pozycję danej drużyny wśród innych drużyn ligi amerykańskiej.

Weirton Steel, chyba najbardziej znane przedsiębiorstwo z ESOP-em – zostało wyłączone z naszych badań. Ma ono na swoim koncie imponujące osiągnięcia po wprowadzeniu ESOP-u w 1984 roku, jednakże od tego czasu nie upłynęło jeszcze wymagane w naszych badaniach 5 lat.

Zdecydowaliśmy się więc porównać wydajność przedsiębiorstw ESOP-owych z wydajnością innych podobnych przedsiębiorstw. Rokiem odniesienia został ten, w którym ESOP został wdrożony. Kładliśmy nacisk, aby rozważyć działalność przedsiębiorstwa w kontekście trendów branżowych. Z poprzedniego przeglądu wzięliśmy 20 przedsiębiorstw z ESOP-ami, dla których mieliśmy wystarczające dane. Wykluczaliśmy przedsiębiorstwa, które miały ESOP od początku swego powstania. Aby zapewnić reprezentatywność badanej grupy dokonaliśmy przeglądu 25 dodatkowych przedsiębiorstw. Następnie wybraliśmy przynajmniej 5 porównawczych przedsiębiorstw zwykłych dla każdego (z powyższych 45) przedsiębiorstw z ESOP-em – w sumie 238. Były one porównywalne z przedsiębiorstwami z ESOP-ami w zakresie profilu produkcyjnego, wielkości i, gdy to było możliwe, lokalizacji. Wyłączyliśmy z badanej grupy przedsiębiorstwa o mieszanym profilu, dla których nie było przedsiębiorstw porównawczych.

4. Przedsiębiorstwa z ESOP-em rozwijają się szybciej

Po wytypowaniu naszych dwóch grup badanych przedsiębiorstw zbieraliśmy dane dotyczące wzrostu ich wskaźników sprzedaży i zatrudnienia. Następnie porównaliśmy stopę wzrostu każdego przedsiębiorstwa z ESOP-em z pięcioma lub więcej przedsiębiorstwami porównawczymi, obliczając różnice w efektywności przed i po wprowadzeniu ESOP-u.

Jeżeli rozwój przedsiębiorstw z ESOP-ami był stały i znacznie wyższy niż przedsiębiorstw porównawczych, przypisaliśmy to „efektowi ESOP-u”. Innymi słowy, jeśli wskaźniki przedsiębiorstwa z ESOP-em były lepsze niż przedsiębiorstwa porównawczego już w okresie przed wprowadzeniem ESOP-u, to o „efekcie ESOP-u” mówimy tylko wtedy gdy jego funkcjonowanie było jeszcze bardziej imponujące po wprowadzeniu ESOP-u.

Wyniki naszej analizy są uderzające. **Badane 45 przedsiębiorstw w ciągu pięciu lat przed założeniem ESOP-ów rozwijało się przeciętnie biorąc, umiarkowanie szybciej niż 238 przedsiębiorstw porównawczych: roczny wzrost zatrudnienia był szybszy o 1,2% a wzrost sprzedaży o 1,89%. Natomiast w ciągu pięciu lat po wprowadzeniu ESOP-ów ich roczny wzrost zatrudnienia wyprzedził o 5,05% wzrost w przedsiębiorstwach porównawczych, podczas gdy wzrost sprzedaży był o 5,4% szybszy. Co więcej, 73% przedsiębiorstw ESOP-owych badanej grupy znacznie poprawiło efektywność po wprowadzeniu systemu.**

Dane nie mogą być bardziej klarowne: przedsiębiorstwa funkcjonują lepiej po wprowadzeniu ESOP-ów.

Nawiasem mówiąc, byłoby znacznie lepiej oceniać działanie przedsiębiorstw z ESOP-ami na podstawie zysku, a nie wzrostu. Wszak przedsiębiorstwa upadające mogą się rozwijać przez jakiś czas. Jednak większość przedsiębiorstw w naszej badanej próbie miała skoncentrowaną własność (spółki z o.o.) i wiedzieliśmy z góry, że w takim wypadku prawdziwe dane o zysku nie zostałyby nam udostępnione. Sądziliśmy, że najlepiej będzie analizować wzrost w dłuższym okresie. Toteż obserwowaliśmy tylko stabilne przedsiębiorstwa, których działanie mogliśmy śledzić przez co najmniej 10 lat.

Zastanawialiśmy się również, czy mogą być inne czynniki przy wprowadzaniu ESOP-u, które mogłyby wpływać na poprawę działania – np. zmiana zarządu lub zastosowanie nadzwyczajnych ulg podatkowych. Badaliśmy wpływ tych i innych czynników, ale nie znaleźliśmy żadnych powiązań.

5. Wartość dodatkowa partycypacji

Z przedstawionych danych wynika, że ESOP-y wywierają pozytywny wpływ na efektywność przedsiębiorstw. Powstaje jednak pytanie, czy jakiś jeden aspekt własności pracowniczej może być uważany za kluczowy dla wyższej wydajności.

Kiedy dokonywaliśmy przeglądu przedsiębiorstw z ESOP-ami, najciekawszym odkryciem był wpływ uczestnictwa pracowników w decyzjach na efektywność firmy. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, wielkości udziałów pracowniczych oraz wielkości procentu własności przedsiębiorstwa posiadanego przez ESOP, 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. Istotny jest również związek pomiędzy efektywnością a istniejącą procedurą uczestnictwa, jak na przykład: organizowaniem dużej liczby zebrań, podczas których pracownicy i kierownictwo mogą pracować nad wspólnymi planami i rozwiązywać trudności.

Charakterystyczną cechą tych danych jest ich zgodność z intuicją. Wiadomo, że większość ludzi pracuje lepiej, gdy lubi to co robi. Nasze dane sugerują, że pracownicy najbardziej lubią swoją pracę kiedy czują, że mają coś do powiedzenia o jej warunkach. W zespole sklepów spożywczych Cost Cutter Stores w Bellingham w stanie Washington, wprowadzenie ESOP-u wzmogło oczekiwania pracowników co do ich roli w przedsiębiorstwie i zmusiło kierownictwo do większego zaangażowania załogi w sprawy zarządzania. Po serii zebrań kierownictwa i pracowników zarząd zaczął rozmawiać z pracownikami indywidualnie. Wydajność Cost Cutter wzrosła tak bardzo, że zrzeszenie Associated Grocers, które dokonuje takich ocen dla swoich członków, doniosło, iż przedsiębiorstwo jest „poza wykresem”.

Wróćmy jeszcze do Weirton Steel. W 1984 roku 7000 pracowników kupiło przedsiębiorstwo, aby zapobiec jego zamknięciu. Jako posiadaczom 100 % własności huty (która była warta w dobrych czasach 1 mld dolarów) nie brakło im ducha przedsiębiorczości. Zakład rozpoczął intensywne trzydniowe kursy w celu nauczania pracowników prowadzenia wła-

nych pracowniczych grup autonomicznych. Zainstalowano monitory telewizyjne w całej fabryce, aby pracownicy byli informowani na bieżąco o rozwoju zakładu. Podawano przez nie pracownikom-właścicielom szczegółowe dane dotyczące finansów i produkcji – zarówno dobre, jak i złe. Po 3,5 roku Weirton zatrudnił 8500 ludzi i wykazywał stałe zyski przez wszystkie 14 kwartałów, co jest rekordem nie spotykanym w branży hutniczej.

Na podstawie takich danych jak nasze, przedsiębiorstwa mogłyby się zdecydować na zastosowanie programów uczestnictwa w decyzjach bez scedowania własności na pracowników. Takie wnioski są jednak nieuzasadnione. Dane na temat wpływu uczestnictwa w zarządzaniu na przedsiębiorstwa bez ESOP-ów nie wykazują określonego trendu, podczas gdy sama własność daje umiarkowany, choć ważny efekt pozytywny. Dopiero własność wraz z uczestnictwem w decyzjach mają wpływ istotny. Amerykańscy pracownicy wyczuwają różnicę pomiędzy pracą dla własnej korzyści a pracą dla korzyści przedsiębiorstwa, którego nie są współwłaścicielami; różnicę pomiędzy uczestnictwem w decyzjach na mocy prawa a uczestnictwem z łaski kierownictwa.

6. Gdy jest się właścicielem

Poczucie uczestnictwa w decyzjach jest bezspornie czynnikiem najistotniejszym, jeśli chodzi o większe zaangażowanie pracownika w przedsiębiorstwie po wprowadzeniu ESOP-u. Jednak bardzo ważne jest, aby nie definiować uczestnictwa zbyt wąsko. Aby pracownik mógł czuć się współdecydem i właścicielem, musi mieć namacalną korzyść finansową i musi zachodzić proces konsultacji – nie wystarczy abstrakcyjny prestiż.

W 1985 roku przeprowadziliśmy badania 108 przypadkowo wybranych ESOP-ów, biorąc pod uwagę zyski ich uczestników w ciągu poprzednich czterech lat. Średni roczny wkład firmy do ESOP-u był równoważny 10,1% zarobku pracownika a średni roczny zysk z akcji wynosił 11,5% (w porównaniu z około 6% średniej przemysłowej w tym czasie szacowanej przez indeks Dow Jones).

Po przyjęciu tych wskaźników i ostrożnych założeń co do tempa przekazywania udziałów pracownikom obliczyliśmy, że pracownik zarabiający w 1983 roku przeciętnie 18 tysięcy dolarów (rocznie) zgromadzi 31 tysięcy dolarów w ciągu 10, a 120 tysięcy w ciągu 20 lat.

Może to nie wydawać się dużą sumą, ale w 1983 roku przeciętne aktywa finansowe netto rodziny na emeryturze, oprócz wartości domu, wynosiły jedynie 11 tys. dolarów. Amerykanie wyraźnie nie mają nawyku oszczędzania. Oczywiście mogliby zebrać taką samą sumę pieniędzy przez odkładanie 10 do 15% rocznego zarobku w innym systemie emerytalnym lub przymusowym systemie oszczędzania. Ale czy zdecydują się odkładać aż tyle?

A więc jeżeli ESOP-y są ochroną przed poczuciem beznadziejności na emeryturze, to tym bardziej mają znaczenie jako sposób poprawy życia przed emeryturą. Ankietowaliśmy 2800 pracowników w 37 typowych przedsiębiorstwach z ESOP-ami w całym kraju. Pracownicy reagują na posiadanie akcji przede wszystkim w kategoriach finansowych: im większy jest roczny wkład przedsiębiorstwa na ich konta, tym silniejsza jest ich motywacja do pracy.

Oprócz tego jednak pracownicy twierdzą, że bardzo ważny jest dla nich szacunek okazywany im w nowej sytuacji przez zarząd.

Okazuje się, że tak istotne parametry jak: wielkość przedsiębiorstwa, profil produkcji i charakterystyka siły roboczej nie wpływają w dużym stopniu na postawę pracownika. Nawet prawo do głosowania korelowane z wyższym morale nie ma dużego wpływu, mimo że w 15% ESOP-owych spółek z o.o. pracownicy mogą głosować na bazie akcji tak jak zwykli akcjonariusze. Tak też jest we wszystkich w ESOP-owych spółkach akcyjnych. Natomiast w pozostałych ESOP-owych spółkach z o.o. pracownicy-akcjonariusze mają zapewnione prawo głosowania tylko w najważniejszych sprawach takich jak: sprzedaż firmy, jej likwidacja, relokacja lub fuzja.

Pracownicy są natomiast entuzjastycznie nastawieni do tych przedsiębiorstw, które korzystają z ich pomysłów i talentów, czy to w trakcie nieformalnych spotkań przy drzwiach otwartych z prezesem, czy podczas przypadkowego spotkania z nadzorem. Pracownicy ci twierdzą, że najlepsze są te przedsiębiorstwa, które regularnie organizują sesje, na których kierownicy i podwładni mogą wspólnie rozwiązywać problemy. Z kolei nie przywiązują dużej wagi do formalnej kontroli przedsiębiorstwa, jaką jest posiadanie reprezentacji w radzie nadzorczej.

Pracownicy doceniają pieniądze, które otrzymują dzięki posiadaniu akcji przedsiębiorstwa. Jednak ich entuzjazm nie na wiele się przydaje, jeśli nie może być skierowany ku twórczej przedsiębiorczości. Ważne jest ich poczucie, że mogą dzielić się nowymi pomysłami, obmyślać nowe sposoby bardziej wydajnej wspólnej pracy, brać odpowiedzialność za satysfakcję klienta.

Płynąca stąd nauka dla zarządzających jest oczywista: daj pracownikom sposobność nabycia znacznego udziału w przedsiębiorstwie i poszerz możliwość ich uczestnictwa w decyzjach jako właścicieli. Jest to kierunek bardzo efektywny i pasjonujący oraz bardzo różny od tego, w którym podąża większość amerykańskich przedsiębiorstw⁶.

⁶ Konfliktowe stosunki między pracownikami a pracodawcami, odróżniające kapitalizm anglosaski od kapitalizmów typu niemieckiego i japońskiego, są jedną z głównych przyczyn malejącej konkurencyjności Stanów Zjednoczonych. Zmiana tych stosunków na stosunki kooperacyjne oraz poparcie dla własności pracowniczej było ważnym elementem składowym kampanii wyborczej Billa Clintona (J.K.).

Jak dziś radzi sobie własność pracownicza

Od czasu wydania przez Kongres Stanów Zjednoczonych pierwszej serii ustaw podatkowych mających na celu poparcie Planów Pracowniczej Własności Kapitału (ESOP), tj. od roku 1974, liczba przedsiębiorstw będących całkowicie lub częściowo własnością pracowników wzrosła z 1.600 do 8.100, a liczba pracowników posiadających udziały z 250 tysięcy do ponad 8 milionów. Pracownicy-właściciele wydają „Milwaukee Journal”, przejmują branżę artykułów spożywczych w Public Supermarkets, walczą blachę w hucie Weirton Steel oraz wytwarzają produkty wysokiej technologii w W.I. Gore Associates. Jak się powodzi takim przedsiębiorstwom?

Własność pracownicza to realizacja popularnego w Stanach Zjednoczonych demokratycznego ideału Jeffersona: każdy Amerykanin powinien mieć jakąś własność. Wszyscy chcemy mieć świadomość, że pracujemy „dla siebie”. Jednakże ostatecznym sprawdzianem własności pracowniczej jest to, w jakim stopniu ESOP-y oddziałują na sprawność przedsiębiorstwa.

Ukończyliśmy właśnie obszernie badania przedsiębiorstw stosujących ESOP które dowiodły, że pracownicy zyskali tam finansowo, a same przedsiębiorstwa rozwinęły się szybciej niż nastąpiłoby to bez własności pracowniczej. Co więcej, okazało się, że przedsiębiorstwa z ESOP-em rozwijają się najszybciej, gdy własność jest połączona z programem współudziału pracowników w zarządzaniu. Zachodzi tu współdziałanie dwóch czynników: własność dostarcza pracownikom silnego bodźca do wydajnej pracy, a uczestnictwo w decyzjach wzmacnia wydajność przez wykorzystanie pomysłowości i talentów pracowników.

Realizacja Planów Pracowniczej Własności Kapitału (ESOP)

Ilgi podatki okazały się tak atrakcyjne dla przedsiębiorstw, że nie należy się dziwić wzrostowi liczby ESOP-ów. Reforma podatkowa z 1986 r. uczyniła ESOP-y jeszcze bardziej atrakcyjnymi. Przedsiębiorstwa mogą nadal zaniżać dochody opodatkowane o wysokości wpłat na ESOP-y. Jeżeli ESOP kupuje akcje w spółce z o.o., jej właściciel może odroczyć opodatkowanie od sprzedaży. Inne ustawy – a było ich ogółem 17 – pozwalają ESOP-owi na pożyczanie pieniędzy i wykorzystanie pożyczki na zakup akcji przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo może dokonywać wpłat na ESOP wykorzystywanych z kolei na spłatę pożyczki. Wpłaty te są odliczane z dochodów przed obciążeniem podatku. Ustawa z 1986 r. zwalnia banki z podatku od polowy

W Polsce zrobiono wiele dla zdyskredytowania własności pracowniczej. Bazą krytyki była i jest teza o rzekomej nieefektywności akcjonariatu pracowniczego. Przytoczmy dla przykładu wypowiedź Jana Winieckiego:

„Własność pracownicza w formie spółki akcjonariuszy-pracowników (akcjonariat) wypada gorzej niż inne formy własności prywatnej z punktu widzenia wszystkich kryteriów” („Gruski na wierzbie”, Wprost, 4.06.1993).

Czy też wypowiedź Michała Zielińskiego, który nazywa akcjonariat pracowniczy „nieświeżym jajeczkiem” sprzedawanym pod etykietą „made in USA” i domaga się, żeby mu pokazać „jedną na świecie przykład firmy nieprywatnej (państwowej, samorządowej, spółdzielczej na wielką skalę, pracowniczej, obywatelskiej czy czort wie jakiej), która byłaby efektywna”. Dodaje też, że nie ma „efektywnych firm, nad którymi nie wisiałoby bat prywatnego właściciela” („Nienaruszalne jądro reformy: prywatyzacja”, „Tygodnik Powszechny”, 29/1993).

Swoją drogą należy to uznać za szczególny rodzaj katolickiej nauki społecznej, propagowanej na łamach „Tygodnika Powszechnego”, który w dodatku nie opublikował sprostowania do szerzonych przez Michała Zielińskiego nieprawdziwych informacji.

Jedną olbrzymią firmę spółdzielczą (30 tys. pracowników) o światowym rozgłosie zaprezentował w „Naszym Dzienniku” prof. Józef Wysoki („Mondragon, czyli akcjonariat po baszkjsku”, 28.04, 5 i 12.05). Ja osobiście prezentowałem akcjonariat amerykański (ok. 18 mln pracowników) w kilku kolejnych numerach „Naszego Dziennika”; przede wszystkim w artykule „Latająca maszyna” przedstawiłem wyniki wielu badań efektywności amerykańskich ESOP-ów. Wśród badań tych wyróżnia się praca Coreya Rosena i Michaela Quarmy „How well is employee ownership working?” („Jak sprawuje się własność pracownicza?”). Praca ta została opublikowana w 1987 roku, ale ponieważ należy do klasyki przedmiotu, powinna stać się dostępną w całości polskiemu czytelnikowi.

Za tydzień zaprezentuję, również należąca do klasyki, pracę Coreya Rosena i Karen Young „Zarządzanie przedsiębiorstwem pracowniczym”. Właśnie odpowiednia forma tego zarządzania daje wysoką efektywność akcjonariatu pracowniczego.

Jan Kozłar

wyłączyć z opodatkowania 50 proc. dochodów pochodzących ze sprzedaży akcji ESOP-owi do wysokości 750 tys. dolarów.

Nie wydaje się, aby założenie ESOP-u było szczególnie trudne. Zachęca się do utworzenia Pracowniczego Funduszu Inwestycyjnego. Następnie wnosi się do funduszu nowe akcje przedsiębiorstwa lub zwolnioną od podatków gotówkę przeznaczoną na zakup wypuszczonych wcześniej akcji. Właściciele mogą poza tym pomóc w uzyskaniu pożyczki na zakup akcji.

W międzyczasie prawo własności pracowników wzrasta (vesting) wskutek stopniowego przekazywania im akcji na rachunki indywidualne w funduszu inwestycyjnym. Pracownicy są uprawnieni do otrzymania całkowitej wartości akcji w gotówce po zwolnieniu lub przejściu na emeryturę.

Niektóre ESOP-y zostały utworzone jako ostatnia deska ratunku dla upadających przedsiębiorstw lub dla zapobieżenia przejściu przedsiębiorstwa przez konkurencję, a nawet by skłonić pracowników do ustępstw płacowych. Jednakże takie przypadki stanowią zaledwie ok. 3 proc. wszystkich ESOP-ów. Tylko 8 proc. ESOP-ów zakończyło wcześniejse plany emerytalne i około 40 proc. wszystkich ESOP-ów ma co najmniej jeden odrębny plan emerytalny. Z ponad 100 badanymi przez nas przedsiębiorstwami tylko jedno żądało ustępstw płacowych; kierownictwa pozostałych poinformowały, że ich oferty płac i zysków były zupełnie niezależne od ESOP-ów.

A zatem, ogólnie mówiąc, ESOP-y są tworzone w celach zamierzonych przez Kongres: umożliwienie pracownikom stania się właścicielami rentownych przedsiębiorstw o skoncentrowanej własności po odejściu głównego właściciela na emeryturę (takie przypadki stanowią około połowę wszystkich ESOP-ów) lub jako źródło dodatkowego pracowniczego zysku.

posiada większość udziałów. Co najmniej 1/3 wszystkich ESOP-ów umożliwia po pewnym czasie pracownikom nabycie decydującego udziału. Istniały też inne pozytywne powody, dla których spółki akcyjne i spółki z o.o. założyły ESOP-y: pożyczanie kapitału, uwolnienie się od zależności finansowej lub podbudowanie umowy o udziale pracowników w decyzjach kierowniczych.

W jaki sposób sprawdzaliśmy skuteczność ESOP-ów

Prawie wszystkie poprzednie badania własności pracowniczej stwierdzały, że przedsiębiorstwa stosujące ESOP miały dobre wyniki. Jednakże wszystkie te badania dotyczyły okresu już po rozpoczęciu przez przedsiębiorstwa realizacji akcjonariatu. W wyniku tego nie można było stwierdzić, czy własność pracownicza jest przyczyną lepszego działania, czy po prostu lepiej działające przedsiębiorstwa były pierwszymi, które rozpoczęły zakładanie ESOP-ów. W naszych badaniach postanowiliśmy uniknąć tej dwuznaczności. W 1986 r. zbadaliśmy 45 przedsiębiorstw z ESOP przeglądając dane do każdego z nich w ciągu 5 lat przed uruchomieniem Planu i w 5 lat później. Mogliśmy przez to porównać dla każdego przedsiębiorstwa dane sprzed i po wprowadzeniu ESOP-u. Ale i to mogło okazać się mylące. Przypuścimy, że poprawiła się koniunktura branży. Co wtedy? Czy wówczas osiągnięcia mogą być przypisane ESOP-om? Nie można określić sprawowania się drużyny Yankees przez zwykłe porównanie statystyk tegorocznych z zeszłorocznymi. Treba rozważyć pozycję danej drużyny wśród innych drużyn ligi amerykańskiej.

Weirton Steel, chyba najbardziej znane przedsiębiorstwo z ESOP-em – zostało wyłączone z naszych badań, ponieważ nie spełniało wymagania

Czy osiągnięcia te są wynikiem koniunktury w całej branży, czy zmian w samym przedsiębiorstwie?

Zdecydowaliśmy się więc porównać sprawność przedsiębiorstw ESOP-owych ze sprawnością innych podobnych przedsiębiorstw. Rokiem odniesienia został ten, w którym ESOP został wdrożony. Kladyśmy nacisk, aby rozważyć działalność przedsiębiorstwa w kontekście trendów branżowych. Z poprzedniego przeglądu wzięliśmy 20 przedsiębiorstw z ESOP, dla których mieliśmy wystarczające dane. Wyklucziliśmy przedsiębiorstwa, które miały ESOP od początku swego powstania. Aby zapewnić reprezentatywność badanej grupy, dokonaliśmy przeglądu 25 dodatkowych przedsiębiorstw. Następnie wybraliśmy przynajmniej 5 porównawczych przedsiębiorstw zwykłych dla każdego z ESOP – w sumie 238. Były one porównywalne z przedsiębiorstwami z ESOP w zakresie profilu produkcyjnego, wielkości i gdzie to było możliwe, położenia. Wyłączyliśmy z badanej grupy przedsiębiorstwa o mieszanym profilu, dla których nie było przedsiębiorstw porównawczych.

Przedsiębiorstwa z ESOP-em rozwijają się szybciej

Po wtypowaniu naszych dwóch grup badanych przedsiębiorstw zbieraliśmy dane dotyczące wzrostu w nich sprzedaży i zatrudnienia. Następnie porównaliśmy stopę wzrostu każdego przedsiębiorstwa z ESOP z jego pięcioma lub więcej przedsiębiorstwami porównawczymi, obliczając różnicę w efektywności przed i po wprowadzeniu ESOP.

Jeżeli rozwój przedsiębiorstwa z ESOP był stały i znacznie wyższy niż przedsiębiorstw porównawczych, przypisaliśmy to „efektowi ESOP”. Przedsiębiorstwo z ESOP mogło również dobrze przewyższać przedsiębiorstwa porównawcze, ale nie było to

biorstwa było jeszcze bardziej imponujące po wprowadzeniu Planu.

Wyniki tej analizy są uderzające. Badane 45 przedsiębiorstw w ciągu pięciu lat przed założeniem ESOP-ów rozwijały się przeciętnie biorąc, umiarkowanie szybciej niż 238 przedsiębiorstw porównawczych: roczny wzrost zatrudnienia był szybszy o 1,2 proc., a wzrost sprzedaży – o 1,89 proc. Natomiast w ciągu pięciu lat po wprowadzeniu ESOP-ów ich roczny wzrost zatrudnienia wyprzedził o 5,05 proc. wzrost w przedsiębiorstwach porównawczych, podczas gdy wzrost sprzedaży był o 5,4 proc. szybszy. Co więcej, 73 proc. przedsiębiorstw ESOP-owych badanej grupy znacząco poprawiło efektywność po wprowadzeniu Planów.

Dane nie mogą być bardziej klarowne: przedsiębiorstwa funkcjonują lepiej po wprowadzeniu ESOP-ów.

Nawiasem mówiąc, byłoby złe nie lepiej oceniać działanie przedsiębiorstw z ESOP-ami na podstawie zysku, a nie wzrostu. Wszak przedsiębiorstwa upadające mogą się rozwijać przez jakiś czas. Jednak większość przedsiębiorstw w naszej badanej próbie miała skoncentrowaną własność (spółki z o.o.) i wiedziliśmy z góry, że w takim wypadku prawdziwe dane o zysku nie zostałyby nam udostępnione. Sądziłmy, że najlepiej będzie analizować wzrost na przestrzeni dłuższego czasu. Toteż obserwowaliśmy tylko stabilne przedsiębiorstwa, których działanie mogliśmy śledzić przez co najmniej 10 lat.

Zastanawialiśmy się również, mogą być inne czynniki przy wprowadzeniu ESOP-u, które mogłyby wpływać na poprawę działania – np. zmiana zarządu lub zastosowanie nadzwyczajnych ulg podatkowych. Badaliśmy wpływ tych i innych czynników, ale nie znaleźliśmy żadnych powiązań.

Wartość dodatkowa partycypacji

Z przedstawionych danych wynika, że ESOP-y wywierają pozytywny wpływ na efektywność przedsiębiorstw. Powstaje jednak pytanie, czy jakiś jeden aspekt własności pracowniczej może być uważany za klucz do wyższej wydajności.

Kiedy dokonywaliśmy przeglądu przedsiębiorstw z ESOP najciekawszym odkryciem był wpływ uczestnictwa pracowników w decyzjach na efektywność firmy. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa lub wielkości udziałów pracowniczych lub nawet wielkości procentu własności przedsiębiorstwa posiadanego przez ESOP, najbardziej uderzający związek wystąpił pomiędzy efektywnością przedsiębiorstwa a stosunkiem kierownictwa do udziału pracowników

POPZREDNIE POLSKIE WYDANIA PREZENTOWANEGO ARTYKUŁU

**JAK SPISUJE SIĘ
WŁASNOŚĆ
PRACOWNICZA**

**COREY ROSEN
MICHAEL QUARREY**

Wrocław 1989

RKW
NSZZ
Solidarność
DOLNY ŚLĄSK

Wrocław 1990

Corey Rosen
Michael Quarrey

**jak spisuje się
własność
pracownicza**

**DANE NIE MOGĄ BYĆ
BARDZIEJ KLAROWNE:
PRZEDSIĘBIORSTWA
FUNKCJONUJĄ LEPIEJ
PO WPROWADZENIU
ESOP-ÓW.**

DEMOKRACJA
GOSPODARCZA

nr 9

SYSTEM ESOP

COREY ROSEN, MICHAEL QUARREY

○ JAK SPISUJE SIĘ
WŁASNOŚĆ PRACOWNICZA

W. ROBERT REUM, SHERRY MILLIKEN REUM

○ ESOP: PLUSY I MINUSY

SYSTEM ESOP

SEN, MICHAEL QUARREY

PISUJE SIĘ
NOŚĆ PRACOWNICZA

REUM, SHERRY MILLIKEN REUM

PLUSY I MINUSY

Wrocław, lipiec 1990

okładki

strony tytułowe

Corey Rosen
Michael Quarrey

JAK SPISUJE SIĘ WŁASNOŚĆ PRACOWNICZA

Corey Rosen
Michael Quarrey

JAK SPISUJE SIĘ WŁASNOŚĆ PRACOWNICZA

z oryginału:

"How well is employee ownership working?"
Harvard Business Review, 5/1987

Wrocław, styczeń 1993 r.