

Margaret Lund
Corey Rosen

WSPÓLNY SUKCES

WPŁYW AKCJONARIATU PRACOWNICZEGO NA EFEKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

Tytuł oryginału: **Employee ownership: contributions
to corporate performance**

Otrzymał od autorów i przetłumaczył: Jan Kozia
Po raz pierwszy publikowane: Nasz Dziennik, 22 września 2000 r.

Wrocław 2011
tylko w formie cyfrowej

Poniższy tekst został napisany w Narodowym Centrum Własności Pracowniczej w Stanach Zjednoczonych w 1991 roku, z przeznaczeniem dla polskiego czytelnika. Dopiero po blisko dziesięciu latach [rok 2000] udaje się go opublikować w prasie krajowej.

Plan pracowniczej własności kapitału (ESOP – Employee Stock Ownership Plans) to ważne narzędzie w amerykańskiej gospodarce. Od pierwszych prac legislacyjnych stwarzających ESOP-y, objęły one 10 500 przedsiębiorstw z 11,5 mln pracowników-akcjonariuszy.

ESOP został powołany do życia jako środek umożliwiający indywidualnym pracownikom przedsiębiorstwa zrzeszanie się oraz zaciąganie kredytów do zakupu jego akcji. Akcje te składane są w pracowniczym funduszu inwestycyjnym, wspólnym dla wszystkich zatrudnionych. Dopiero, kiedy pracownicy zwalniają się lub przechodzą na emeryturę, mogą nimi dysponować. Niemożność zakupu akcji z pensji przez indywidualnych pracowników spowodowała wprowadzenie bodźców podatkowych dla przedsiębiorstw, które finansują akcje swoich pracowników kwotami odliczanymi od podstawy opodatkowania. Zastosowano również inne bodźce podatkowe zachęcające właścicieli mniejszych przedsiębiorstw do ich sprzedaży swoim pracownikom oraz atrakcyjne dla banków kredytowanie zakupu akcji pracowniczych.

W jednych przedsiębiorstwach akcjonariat pracowniczy prowadzi do wyraźnej poprawy wyników firmy. W innych nie zauważono większego wpływu, zarówno pozytywnego jak i negatywnego. Przedsiębiorstwa takie utrzymują poziom porównywalny z innymi przedsiębiorstwami – nie lepszy i nie gorszy niż przed zastosowaniem ESOP-ów. Od czasu powołania ESOP-ów do życia, rozpoczęto intensywne badania dla ustalenia powiązań między akcjonariatem pracowniczym a wynikami firmy, aby dowiedzieć się w jakich okolicznościach akcjonariat pracowniczy przyczynia się do osiągnięcia przez firmę najlepszych rezultatów.

Wydłużona praca?

Początkowo wiele osób myślało, że akcjonariat pracowniczy będzie prowadził do wydłużenia czasu pracy i że to właśnie polepszy wyniki firmy. Jest to częściowa prawda. **Zatrudnieni przyznają, że rzeczywiście odpowiada im posiadanie akcji, a wielu mówi, że są z tego powodu bardziej związani z firmą i sami chcą pracować więcej.** Ale wydłużona praca sama przez się nie prowadzi do polepszenia rezultatów firmy.

Po pierwsze, pracownicy mogą pracować dłużej wykonując nieefektywne zadania. Ale nawet jeśli są to prace efektywne, przedsiębiorstwa mogą w większości dodać przeciętnie 30 minut pracy do normalnego 8-godzinnego czasu pracy dla, być może, połowy zatrudnionych. Może to dać 3% przyrostu czasu pracy. Co prawda, wydłużona praca może oznaczać spore oszczędności dla przedsiębiorstwa, nie jest ona jednak tym, co wyróżnia przedsiębiorstwo wyjątkowe od przeciętnych.

Prawo głosowania

W przedsiębiorstwach amerykańskich pełna kontrola firmy spoczywa w rękach rady nadzorczej wybranej przez właścicieli akcji. W około 70% amerykańskich przedsiębiorstw z ESOP-ami zezwala się pracownikom na oddanie głosu w pewnych ważnych sprawach, jak np. połączenie (fuzja) czy likwidacja firmy (pracownicy przedsiębiorstw bez ESOP-u nie mają prawa głosowania w żadnej kwestii dotyczącej polityki firmy). Głosowanie załogi w innych sprawach odbywa się za pośrednictwem powiernika ESOP-u, zwykle mianowanego przez zarząd. Powiernik ten jest zobowiązany do głosowania „w interesach pracowników”. Nie jest jednak zobowiązany do bezpośrednich konsultacji z zatrudnionymi. Niektórzy twierdzą, że jeżeli tylko pracownicy zdobędą pełną kontrolę, to poprawi to stan przedsiębiorstwa. Inni przekonują, że skutki będą odwrotne.

Prawda jest taka, że każda z tych dwóch opinii jest błędna. Około 30% amerykańskich firm ESOP-owych daje swoim pracownikom pełne prawo głosowania. Studia wykazały, że nadanie pełni tych praw nie ma wpływu na produktywność, lub ma tylko nieznaczny pozytywny wpływ. Jako głosujący posiadacze udziałów, pracownicy mają skłonności do konserwatyzmu i prawie zawsze popierają zarząd. Posiadanie reprezentantów pracowników w radzie nadzorczej zdaje się nie czynić żadnej istotnej różnicy w ostatecznych decyzjach. Pracownicy są odpowiedzialnymi posiadaczami akcji, ale zarządzają nie lepiej (i nie gorzej) niż konwencjonalni akcjonariusze.

Akcjonariat pracowniczy i wyniki przedsiębiorstwa – praca mądrzejsza!

Jeśli nie zwiększony wysiłek, czy lepsze wspólne zarządzanie, to co w takim razie tłumaczy doskonałe wyniki wielu firm z akcjonariatem pracowniczym? W przedsiębiorstwach tego typu w USA przeprowadzono 5 obszernych badań dla zrozumienia wpływu, jaki akcjonariat pracowniczy ma na wyniki przedsiębiorstwa. W badaniach tych, przeprowadzanych w różny sposób, szukano wyjaśnienia świetnych wyników niektórych firm i bardzo przeciętnych innych przedsiębiorstw. Wszystkie były prowadzone przez różnych naukowców, wykorzystujących bardzo różne dane i wszystkie sprowadzały się do jednakowych wniosków. **Akcjonariat pracowniczy wpływa na znaczne polepszenie wyników przedsiębiorstwa tylko wtedy, gdy idzie w parze ze sprawnym udziałem pracowników w podejmowaniu codziennych decyzji. Kiedy pracownicy wykorzystują swoją wiedzę i doświadczenie w zagadnieniach, które znają najlepiej (warunki pracy, wybór nadzoru i sposób wykonywania pracy) pozytywne rezultaty dla przedsiębiorstwa mogą być ogromne.**

Ostatnie badania przeprowadzone przez Narodowe Centrum Własności Pracowniczej (NCEO) z Oakland (Kalifornia) wykazały, że **przedsiębiorstwa z akcjonariatem pracowniczym i wpływem pracowników na decyzje miały o 8-11% szybszy wzrost** niż gdyby nie stosowały w ogóle ESOP-u (np. jeśli przedsiębiorstwa bez akcjonariatu pracowniczego mają wzrost 3% rocznie, to z demokratycznym systemem ESOP-u wzrost wynosiłby 11 - 14% rocznie). Inne badania przeprowadzone przez General Accounting Office (biuro

służące Kongresowi analizami i danymi) wykazały, że przedsiębiorstwa, w których łączono własność pracowniczą z udziałem pracowników w decyzjach, zwiększyły produktywność o 52% w stosunku do przedsiębiorstw bez akcjonariatu (tj. jeśli produktywność bez ESOP-u wzrastała w tempie 3% rocznie, to z demokratyczną formą tego systemu wzrastała o 4,5% rocznie). Przedsiębiorstwa te generalnie nie stosowały wydłużonego czasu pracy (choć niektóre zapewne to robiły). Pracowały one po prostu mądrzej poprzez lepsze wykorzystywanie wiedzy i umiejętności zwykłych pracowników. Sam akcjonariat pracowniczy nie powoduje postępu, ponieważ nawet kiedy pracownicy mają motywację do uczynienia swojego przedsiębiorstwa bardziej produktywnym (a zatem podniesienia wartości swoich akcji), to nie mają sposobu wywarcia na to wpływu. Sporo badań wykazało również, że sam program udziału pracowników w zarządzaniu również nie prowadzi do osiągnięcia długoterminowych sukcesów, bowiem gdy nawet pracownicy mają możliwość dzielenia się swoją wiedzą, to nie mają materialnych bodźców do realizowania tego. Tylko kombinacja akcjonariatu pracowniczego i sensownego, codziennego udziału w podejmowaniu decyzji – tworzy potencjał do osiągania większych zysków.

Akcjonariat pracowniczy, współdecydowanie i produktywność

Programy współdecydowania mogą przybierać wiele form, w tym regularne spotkania w celu omawiania zadań, zespoły studyjne do rozwiązywania pewnych szczególnych problemów, programy zgłaszania sugestii, czy inne formy udziału na poziomie warsztatu pracy. Np. jedna z firm, Avis Rent Car (największa amerykańska agencja wynajmu samochodów, której pracownicy posiadają większość akcji), ma zorganizowane grupy, które spotykają się regularnie raz w miesiącu na 4 godziny. Pracownicy tych grup wybierają swoich reprezentantów, którzy uczestniczą w rzadszych regionalnych i krajowych spotkaniach w ramach firmy. Programy innych firm nie są tak wypracowane, ale wszystkie mają jedną cechę wspólną – strukturę formalną. Nie wystarczy po prostu mieć kierownika, który mówi: „wysłucham każdej sugestii”. Aby osiągnąć wyniki, które są możliwe do osiągnięcia w oparciu o akcjonariat pracowniczy, przedsiębiorstwa muszą wypracować sposoby inicjowania i zastosowania i oceny pracowniczego współdecydowania

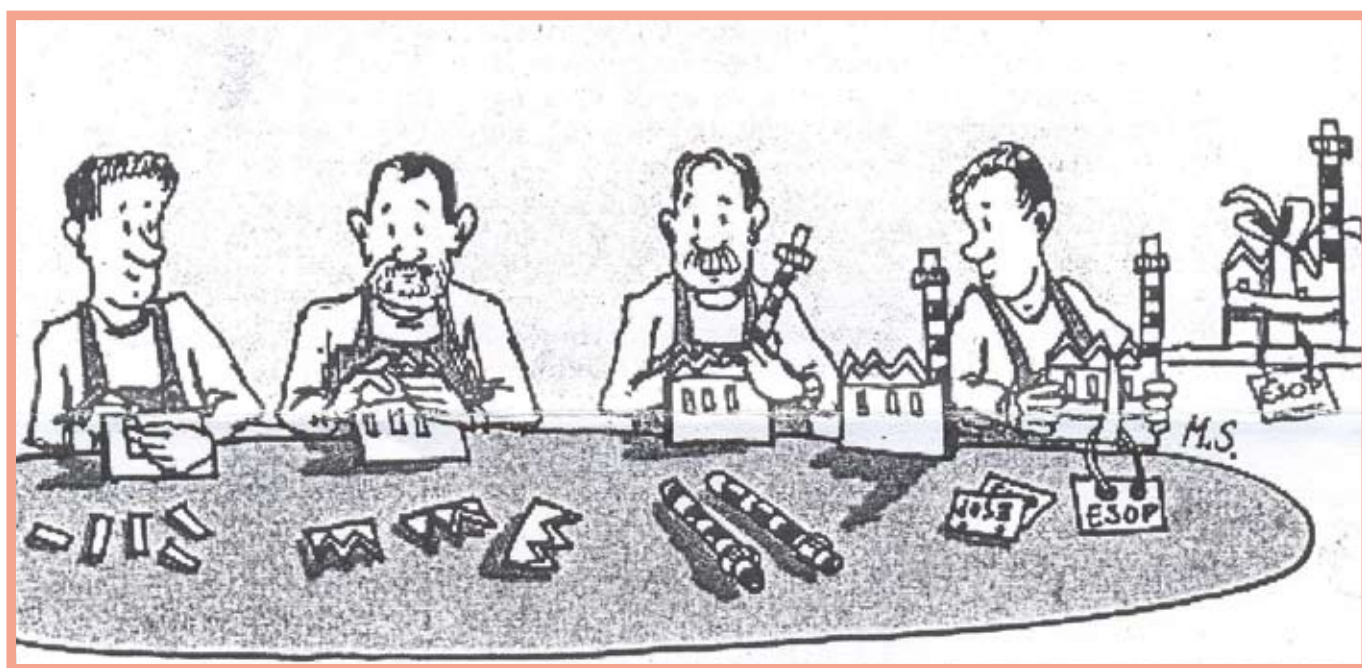
Sceptycy mogą się zastanawiać, czy zwyczajni pracownicy wiedzą dostatecznie dużo, aby móc przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa. **W tych amerykańskich przedsiębiorstwach z akcjonariatem pracowniczym, które odniosły duży sukces, ulepszeń nie wprowadzono jednym czy dwoma gigantycznymi skokami, lecz są one rezultatem wielu małych, ale ważnych sugestii.** Nie prosi się pracowników o podjęcie decyzji w sprawach, na których się nie znają. Nie potrzebują oni specjalnej edukacji, by wiedzieć jak lepiej zorganizować swoją pracę i być za nią bardziej odpowiedzialnym. Wszystko, co potrzebne, to dostarczenie im dokładnej informacji o bieżącym stanie firmy.

Amerykańscy pracownicy-akcjonariusze wnoszą swój wkład do wyników przedsiębiorstwa w różny sposób.

Oszczędności finansowe: Pracownicy mają swój ogromny wkład w zmniejszenie mar-

notrawstwa czasu i materiałów na stanowisku pracy. W jednym z warsztatów wspomnianej firmy Avis pracownicy zauważyli, że bardzo często łamane były anteny samochodowe, a wymiana ich była bardzo droga. Pracownicy Avis zajęli się problemem i po trzech miesiącach liczba złamanych anten z 40 miesięcznie spadła do zera. Dzięki regionalnym i krajowym spotkaniom pracowników Avis rozwiązanie to mogło być rozpowszechnione w filiach całego kraju zwiększając oszczędności.

Zespół szpitali EPIC Healthcare Inc. jest inną firmą, która jest w większości w posiadaniu pracowników. W pełnym konkurencji i ciągle zwiększającym koszty świecie opieki zdrowotnej, firmy redukują koszty przez ograniczanie usług, obniżanie płac i jakości. EPIC Healthcare wybrał inną drogę i zamiast powyższych form przeprowadził akcję promocji wniosków pracowników z zakresu obniżki kosztów. Pracownicy techniczni wskazali, że mogą sami wykonywać niektóre remonty, zamiast zlecania tego firmom z zewnątrz. Tylko



Ilustracja z publikacji w Naszym Dzienniku

dzięki temu jednemu wnioskowi firma zaoszczędziła 41000 \$. W innym dziale pielęgniarstwa zastanawiały się nad własną rotacją kadr. Zdając sobie sprawę z tego, że rotacja taka powoduje znaczne koszty dla firmy i wpływa źle na morale pracowników i pacjentów, pielęgniarki przekazały kierownictwu wiele sugestii jak uczynić ich pracę bardziej atrakcyjną dla nowych kandydatek i jak zatrzymać wykwalifikowaną załogę.

Zwiększenie efektywności: Ponieważ pracownicy są tymi, którzy wykonują większość prac, często oni właśnie wiedzą najlepiej jak je wykonać. W przedsiębiorstwie North-Western Steel and Wire, będącej w posiadaniu pracowników, firma wykorzystała propozycję pracowniczego zespołu projektowego i zamontowała platformę pozwalającą robotnikom na łatwiejszą wymianę pewnych urządzeń. Ten prosty pomysł przyniósł 7500 \$ oszczędności. Inna propozycja pracowników, dotycząca zmiany trasy i rozmiaru rur rurociągów oraz zmiany pokryw w kontenerach magazynowych, przyniosły przedsiębiorstwu ponad 800 000 \$ oszczędności.

W firmie Avis kilku pracowników-akcjonariuszy przedstawiło sugestie, które wykorzystano przy renowacji Międzynarodowego Lotniska Miami.

Pozytywne nastawienie firmy Avis do wykorzystania wiedzy pracowników pozwala obsłużyć klientów na podjęcie szeregu decyzji wynikających raczej z ich własnego osądu niż z odgórnych dyrektyw. To z kolei umożliwia pracownikom nadzoru zająć się czym innym, a klientom uniknąć skutków biurokracji i opóźnień.

Poprawa usług i jakości: Ponieważ w branży usługowej pracownicy mają bezpośredni kontakt z klientami, a w zakładach produkcyjnych mają bezpośredni wpływ na jakość produktów to jest oczywiste, że mogą oni sugerować duże zmiany i ulepszenia w tych dziedzinach. Oto znów przykłady inicjatyw z firmy Avis. Jedna z nich to lista pracowników posługujących się dwoma językami, którzy są wzywani, gdy klienci ich potrzebują. Druga to system odnajdywania, identyfikowania i przesyłania rzeczy zgubionych przez klientów, taki że ci sprawnie je odzyskują.

W firmie Northwestern Steel and Wire robotnicy zauważyli czarne plamy pojawiające się na powierzchni niektórych produktów. Szybko wysledzili i wyeliminowali przyczynę powstawania tych plam.

Tworzenie nowej produkcji i usług: Sugestie pracowników mogą być również użyteczne zarówno w dziedzinie wprowadzania nowych opłacalnych produktów, jak też zdobycia nowych rynków dla produktów bieżących.

W firmie opieki zdrowotnej EPIC Healthcare rozszerzono zakres usług o centrum rehabilitacji narkomanów, zgodnie z sugestią pracownika utrzymującego kontakty telefoniczne z potencjalnymi pacjentami szukającymi tego typu świadczeń.

Załoga Springfield Remanufacturing, firmy remontującej silniki, pokazała w sposób imponujący swoje umiejętności i zaangażowanie w zakresie rozwoju nowych gałęzi produkcji. W 1986 roku po przekształceniu się z upadającego działu innego przedsiębiorstwa w odnoszącą sukces firmę pracowniczą, Springfield Remanufacturing utraciła główny kontrakt, który dawał 20% obrotów. W wyniku wycofania kontraktu firma powinna albo zwolnić 100 pracowników, albo rozwinąć nową produkcję, aby pokryć różnicę. Szef zarządu firmy Jack Stack zapytał 350 pracowników firmy co robić. Odpowiedzieli, że chcą wykreować dodatkowo nową produkcję. Przez cały rok przedsiębiorstwo podejmowało wiele prób i wypracowało kilka nowych linii produkcyjnych i zdobyło nowe rynki. Wszyscy przepracowali wiele godzin nadliczbowych, aby wprowadzić nowe wyroby. *Było nieprawdopodobnie ciężko* – mówi Jack Stack – *to było wręcz brutalne*. Jednak pod koniec roku firma nie tylko ocaliła owych 100 miejsc pracy, ale aby sprostać zadaniom musiała zatrudnić 100 nowych pracowników. Dzięki systemowi ESOP oraz postawie kierownictwa przedsiębiorstwa nastawionej na współuczestnictwo, pracownicy w Springfield Remanufacturing mieli zarówno bodziec do poświęcania się, jak i do rozwijania nowych zakresów działalności.

Długoterminowe zaangażowanie: Jak ilustruje przykład Springfield Remanufacturing, akcjonariat pracowniczy w połączeniu ze współzarządzaniem umożliwia firmom łatwiejsze wyzwalanie okresowych poświęceń załogi w interesie długofalowej kondycji i produktywności przedsiębiorstwa. Innym przykładem takiego dalekowzrocznego zaangażowania jest huta Weirton Steel Corporation. Chociaż większość akcji tego przedsiębiorstwa (i wybie-

ralność rady nadzorczej) jest w rękach nieprofesjonalnych, nie mających nic wspólnego z zarządzaniem pracownikami fizycznymi, pracownicy tej firmy kilkakrotnie poparli obniżki płac oraz odrzucali wypłatę dywidend, aby sfinansować pilnie potrzebne nowe wyposażenie. Pracownicy firmy Weirton rozumieją, że nowe wyposażenie jest firmie potrzebne, aby była konkurencyjna. A ponieważ są oni akcjonariuszami wiedzą, że pieniądze wstrzymane w płacach i wypłatach dywidend prowadzą do powiększenia wartości akcji. Istotnie, pieniądze, które nie trafiają do jednej kieszeni – idą do drugiej, też własnej.

Tworzenie dochodu, przepływ informacji

Wnioski pracowników, drobne - gdy się je widzi oddzielnie, dają znaczne sumaryczne wyniki w przedsiębiorstwach z akcjonariatem pracowniczym. W firmie Avis, reklamacje klientów obniżyły się o 35% w jednym roku. W EPIC Healthcare 2214 wniosków pracowników zatrudnionych w 39 szpitalach przyniosło 10,3 mln \$ oszczędności. Program współdziałania w firmie Northwestern Steel and Wire przyniósł wymierny zysk 8,5 mln \$ w ciągu trzech lat. Przedsiębiorstwa te, a także wiele innych, osiągają znaczny wzrost produktywności, zyskowności, sprzedaży i zatrudnienia, zaangażowania pracowników oraz redukcję płynności kadr i absencji jako rezultat łączenia akcjonariatu pracowniczego ze współdecydowaniem.

Wiele firm z akcjonariatem pracowniczym wychodzi poza proste wykorzystywanie sugestii pracowników - **informują ich o kosztach i wartości sprzedaży, zezwalają pracownikom na udział w decyzjach dotyczących zatrudnienia nowych osób, na negocjacje cen i zakupu urządzeń.** Jak mówi Lany Mc Fadden – prezes i dyrektor naczelny firmy Fairfax, handlującego drewnem przedsiębiorstwa z akcjonariatem pracowniczym: *Statek nigdy nie tonie w kawałkach.* Jedna cząstka interesu nie może prosperować, podczas gdy reszta przedsiębiorstwa upada. Mc Fadden zapewnia, że wszyscy jego pracownicy wiedzą, co dzieje się we wszystkich zakresach działania firmy. Pojedynczy pracownicy podejmują decyzje w zakresie ich warsztatu pracy, opierając się na znajomości stanu i działania całego przedsiębiorstwa.

Wielu tradycyjnie myślących kierowników sprzeciwia się udzielaniu informacji pracownikom, szczególnie informacji finansowych, których jak im się wydaje, pracownicy nie rozumieją i mogą niechętnie przekazać konkurencji. Tak jednak nie jest w Springfield Remanufacturing – jak wyjaśnia kierownik zatrudnienia, Gary Brown – *zdumiewająca przemiana firmy nie mogłaby mieć miejsca bez udzielania finansowych informacji pracownikom. Pomagamy zrozumieć każdemu pracownikowi, jak jego praca zwiększa czy zmniejsza każdą część finansowej kondycji firmy każdego dnia, tygodnia, każdego miesiąca.*

Will-Burt Manufacturing to inne przedsiębiorstwo z akcjonariatem pracowniczym, które jest podobnie nastawione. Kiedy dyrektor naczelny firmy Harry Featherstone po raz pierwszy próbował udzielić informacji finansowych pracownikom-właścicielom zauważył, że dane finansowe były zbyt skomplikowane, aby mogli je zrozumieć. Zamiast zaniechania tej idei, zarząd przedsiębiorstwa powtórnie zredagował dane przedstawiając je tak, aby były łatwiejsze do zrozumienia oraz zaoferował szkolenie pracownikom, którzy mieli braki

w podstawowych działach matematyki. Początkowo nie wszyscy pracownicy byli zachwyceni powtórным pójściem do szkoły, w końcu jednak wielu było dumnych z nowych umiejętności, które zdobyli. W rezultacie przedsiębiorstwo ma załogę nie tylko dobrze poinformowaną, ale i lepiej wyszkoloną.

Konkluzja

Amerykańskie firmy wykazują, że akcjonariat pracowniczy, który idzie w parze z dobrze zorganizowanym współdecydowaniem pracowników, prowadzi do dużych osiągnięć. Biorą się one nie tylko z tego, że pracownicy mają motywację wynikającą z własności, ale również mają oni możliwości wpływu na sukcesy przedsiębiorstwa dzięki programowi współdecydowania. W przedsiębiorstwach z akcjonariatem pracowniczym nie pracuje się ciężiej, pracuje się mądrzej, robiąc użytek z wiedzy dotyczącej produkcji, wprowadza się nowe wyroby, zmniejsza się koszty i podnosi jakość produkcji.

Corey Rosen jest Dyrektorem Narodowego Centrum Własności Pracowniczej – National Center for Employee Ownership (NCEO).

Margaret Lund uzyskała magisterium z Przemysłowych Stosunków Pracy w Cornell University a w czasie pisania artykułu była Dyrektorem Międzynarodowych Projektów NCEO.

12 Nasz Dziennik Piątek, 22 września 2000

MYŚL JEST BRONIA

Wpływ akcjonariatu pracowniczego na efektywność przedsiębiorstwa

Wspólny sukces

Poniższy tekst został napisany w Narodowym Centrum Własności Pracowniczej w Stanach Zjednoczonych w 1991 roku z przeznaczeniem dla polskiego czytelnika. Dopiero po blisko dziesięciu latach udaje się go opublikować w prasie krajowej.

Plan pracowniczej własności kapitału (ESOP – Employee Stock Ownership Plans) to ważne narzędzie w amerykańskiej gospodarce. Od pierwszych prac legislacyjnych stwarzających ESOP-y objęły one 50.500 przedsiębiorstw z 11,5 mln pracowników-akcjonariuszy.

ESOP został powołany do życia jako środek umożliwiający indywidualnym pracownikom przedsiębiorstwa zrzeczenie się oraz zaciąganie kredytów poręczanych przez przedsiębiorstwo dla zakupu jego akcji. Akcje te składane są w pracowniczym funduszu inwestycyjnym, wspólnym dla wszystkich zatrudnionych. Dopiero kiedy pracownicy zwalniali się lub przechodzili na emeryturę, mogą nimi dysponować.

Nieemożność zakupu akcji z pensji indywidualnych pracowników spowodowała wprowadzenie bodźców podatkowych i przedsiębiorstwa finansują akcje swoich pracowników kwotami odliczonymi z podstawy opodatkowania. Zastosowano również bodźce podatkowe zachęcające właścicieli mniejszych przedsiębiorstw do ich sprzedaży swoim pracownikom oraz atrakcyjne dla banków kredytowanie zakupu akcji pracowniczych.

W jednych przedsiębiorstwach akcjonariat pracowniczy prowadzi

firmę (pracownicy przedsiębiorstw bez ESOP-u nie mają prawa głosowania w żadnej kwestii dotyczącej polityki firmy). Głosowanie załogi w innych sprawach odbywa się za pośrednictwem powiernika ESOP-u, zwykle mianowanego przez zarząd. O ile powiernik jest zobowiązany do głosowania „w interesach pracowników” – to nie jest zobowiązany do bezpośrednich konsultacji z zatrudnionymi. Niektórzy przekonują, że jeżeli tylko pracownicy zdobędą pełną kontrolę, poprawi to stan przedsiębiorstwa. Inni twierdzą, że skutki będą odwrotne.

Prawda jest taka, że każda z tych dwóch opinii jest błędna. Około 30 proc. amerykańskich firm ESOP-owych daje swoim pracownikom pełne prawo głosowania. Studia wykazały, że nadanie pełni tych praw nie ma wpływu na produktywność lub ma tylko nieznaczny

niż gdyby nie stosowały w ogóle ESOP-u (np. jeśli przedsiębiorstwa bez akcjonariatu pracowniczego mają wzrost 3 proc. rocznie, to demokratycznym systemem ESOP-u wzrost wynosi 11 i 14 proc. rocznie). Inne studium przeprowadzone przez rządowe Główne Biuro Kontroli (GAO) odkryło, że przedsiębiorstwa, które używały kombinacji własności i udziału w decyzjach zwiększyły swój wzrost produkcyjności o 52 proc. (tj. jeśli produktywność bez ESOP-u wzrasta w tempie 3 proc., to z tym ESOP-u wzrasta o 4,5 proc. rocznie). Przedsiębiorstwa te generalnie nie stosowały wydłużonego czasu pracy (choć niektóre mogły to robić). Pracowały one po prostu mądrzej poprzez większe wykorzystywanie wiedzy i umiejętności zwykłych pracowników.

Sam akcjonariat pracowniczy nie powoduje postępu, ponieważ nawet kiedy pracownicy

aby móc przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa. W tych amerykańskich przedsiębiorstwach z akcjonariatem pracowniczym, które odniosły duży sukces, ulepszeń nie wprowadzono jednym czy dwoma gigantycznymi skokami, lecz są one rezultatem wielu małych, ale ważnych sugestii. Nie prosi się pracowników o podjęcie decyzji w sprawach, na których się nie znają, ale też nie trzeba specjalnej edukacji, by wiedzieć, jak lepiej zorganizować swoją pracę i być za nią bardziej odpowiedzialnym. Wszystko, co potrzeba, to dokładne informowanie pracowników o codziennym stanie biznesu.

Amerykańscy pracownicy-akcjonariusze wnoszą swój wkład do wyników przedsiębiorstwa w różny sposób.

Oszczędności finansowe: pracownicy mają swój ogromny wkład w zmniejszenie marnotrawstwa czasu i materiałów na stanowisku pracy. W jednym z warsztatów wspomnianej firmy Avis Car pracownicy zauważyli, że bardzo często łamane były anteny samochodowe, a wymiana ich była bardzo kosztowna. Pracownicy Avis zajęli się problemem i po trzech miesiącach liczba złamanych anten z 40 miesięcznie spadła do zera. Dzięki regionalnym i krajowym spotkaniom pracowników Avis rozwiązania nie to może być rozpowszechnione w filiach całego kraju, zwiększając oszczędności!

Zespół szpitali EPIC Healthcare Inc. jest inną firmą, która jest w większości w posiadaniu pracowników. W pełnym konkurencji i ciągłe zwiększającym koszty świadcze opieki zdrowotnej, firmy redukują koszty w sposób negatywny przez ograniczanie usług, obniżanie plac i jakości. EPIC Healthcare wybrał inną drogę i zamiast powyższych form wprowadził kampanię ujawniającą i wynagradzającą wnioski pracowników z zakresu obniżki kosztów.

Pracownicy techniczni wskazali, że mogą sami wykonywać niektóre remonty, zamiast zlecania tego firmom z zewnątrz. Tylko dzięki temu jednemu wnioskowi firma zaoszczędziła 41.000 dolarów.

Pielęgniarki z kolei zastanawiały się nad własną rotacją kadr. Zdając sobie sprawę z tego, że rotacja taka powoduje znaczne koszty dla firmy i wpływa źle na morale pracowników i pacjentów, pielęgniarki przekazały

