

Corey Rosen
Michael Quarrey

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM PRACOWNICZYM

Tytuł oryginału: **Beyond Taxes: Managing an Employee Ownership Company** (fragment)

Źródło: **National Center for Employee Ownership**
Oakland, California (1988)

Wyszukał, przetłumaczył i wstępem opatrzył: Jan Koziar
Publikowane: Nasz Dziennik, 30 czerwca - 21 lipa 2000 r.

Wrocław 2011

tylko w formie cyfrowej

Gore is one of the major examples of how commitment from the top to a more participative, open system can create an ownership culture that is effective both for employees and for the company.

Lesson 2: A Set of Written Values Embodying Your Commitment to Employee Ownership is an Important Starting Point

Developing a set of guiding values and committing them to paper may seem little more than an exercise in platitudinous banality. Indeed, for some companies, that is all it is. Value statements sometimes are more a function of public relations imperatives than a genuine expression of deeply held corporate commitments. But value statements can be much more than this. If a company develops the statements through discussions with managers and employees, the statements can reflect a consensus of what the employee owners hope to achieve. Even if the statement is created entirely by management, it can serve as a reminder to everyone that there are certain basic principles that should guide everyone's actions. The key, of course, is to remember to live up to what the statement says. That requires that the statement be realistic, not setting goals so high that they cannot be reached.

Value statements typically include guidelines for corporate ethics. In an often cynical society, these statements may be viewed skeptically. Our experience with many employee ownership companies has been, however, that leaders of these companies often do have a deeply held set of standards and that these standards really do guide their actions. Cynicism aside, people can be moved by appeals to a higher sense of purpose, and value statements can be part of that effort.

North American Telephone, a Tampa, Florida telecommunications firm, is one of the best value statements we have seen. It is reproduced on the next page.

Another excellent value statement comes from Comsonics, a Harrison, Virginia communications electronics firm. The statement, which is enclosed with all orders and posted around the plant, is reprinted on the page following the North American Telephone statement.

Lesson 3: Symbols of How Everyone is Treated as an Owner are Important

Much like the written set of values, establishing symbols of a company's commitment to employee ownership may seem like an empty gesture. If done with sincerity, however, the symbols can remind people that they are owners and should be treated and act as owners. There are many ways in which companies can establish these symbols. Many firms eliminate status perquisites, such as executive lunchrooms, parking privileges or different dress codes for managers. It is difficult to maintain an atmosphere in which people are treated as they are fellow owners, that their ideas are valued and that everyone

Spis treści

Wprowadzenie	4
I. WSTĘP	5
II. LEKCJE WYNIKAJĄCE Z AKCJONARIATU PRACOWNICZEGO	6
LEKCJA 1. Osobiste zaangażowanie osoby kierującej przedsiębiorstwem, sprawą zasadniczą	6
LEKCJA 2. Opracowanie pisemnych zasad określających postawę zaangażowaną	9
LEKCJA 3. Symbole podkreślające, że każdy jest właścicielem	11
LEKCJA 4. Ludzie najbardziej kompetentni w danej dziedzinie powinni decydować o sprawach z nią związanych	12
LEKCJA 5. Współudział w procesie podejmowania decyzji wymaga zdobycia niezbędnych umiejętności	16
LEKCJA 6. Informacje powinny przepływać nie tylko z góry na dół, ale również z dołu do góry	17
LEKCJA 7. Wspólne decyzje podejmowane są dłużej, ale wdrażane krócej	19
LEKCJA 8. Nie istnieje uniwersalna reguła wdrażania akcjonariatu pracowniczego	21

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem pracowniczym jest kolejnym tematem (po efektywności samego akcjonariatu), który udało się w Polsce skutecznie zakłamać. Oba tematy wiążą się zresztą ze sobą. Sam akcjonariat ma być nieefektywny, a pracownicze współzarządzanie to już ponoć całkowita klęska. Oto np. Jacek Kalabiński w artykule „ESOP – koniec złudzeń?” („Gazeta Wyborcza”, 09.03.1994) daje taki śródtytuł: „Akcjonariat zamiast dobrego zarządzania.” Paweł Wujec w artykule „Rafako w ręce załogi” („Gazeta Wyborcza”, 13.01.1993) pisze, że pojedynczy strategiczny inwestor *poprawi zarządzanie i wydajność pracy. Sprzedaż spółce pracowniczej takiej gwarancji nie daje.* No i Michał Zieliński („Nienaruszalne jądro reformy; prywatyzacja”, „Tygodnik Powszechny”, nr 29/1993), po niewybrednym ataku na własność pracowniczą, w którym dowiadujemy się, że ponoć *„W USA rzeczywiście coś takiego jak ESOP przemknęło przez gospodarkę w początku lat 80-tych”*, deklaruje: *...ja, który wiele widziałem i słyszałem twierdzą, że nie ma prostych bananów, nie ma śpiewających łabędzi i nie ma także efektywnych firm, nad którymi nie wisiałby bat prywatnego właściciela. Może to i przykre. Gorzka prawda. Ale prawdziwe.*

Kłam powyższymi twierdzeniami zadaje m.in. prezentowana poniżej praca Coreya i Karen Young: „Beyond Taxes. Managing an Employee Ownership Company”, wyd. National Center for Employee Ownership, 1988), która należy – tak jak prezentowana tydzień temu – do klasyki przedmiotu.

Skuteczność partycypacyjnego zarządzania nie powinna być zaskoczeniem dla osób jako tako obeznanych z zagadnieniami ekonomicznymi. Jest ono bowiem jedną z podstaw skuteczności gospodarki japońskiej. Tamtejszy przedsiębiorca Konosuke Matsushita relacjonuje: *Dla nas zarządzanie to sztuka mobilizowania i włączania całej inteligencji wszystkich dla dobrej pracy przedsiębiorstwa (...). Tylko inteligencja wszystkich pracowników przedsiębiorstwa może mu pozwolić na stawienie czoła komplikacjom i wymaganiom nowego środowiska.* Partycypacyjne zarządzanie (tzw. Mitbestimmung) jest również jedną z przyczyn skuteczności gospodarki niemieckiej. U nas w wyniku propagandy, której próbkę przedstawiliśmy powyżej, zapanowała moda na zarządzanie autorytarne udokumentowane w: Jerzy Mączyński „Styl zarządzania polskich i zachodnich menedżerów”, „Nasz Dziennik”, 19 i 26.05.2000). Zarządzanie takie nie jest efektywne.

Posługująca się nieprawdą propaganda skierowana przeciwko akcjonariatowi, utrudniła w naszym kraju powstawanie spółek pracowniczych, a te które powstały odbiegają od wypracowanych za granicą (i u nas przed wojną) standardów. Trzy zasadnicze warunki, które powinien spełniać akcjonariat pracowniczy, nie są u nas realizowane. Są to:

- Zdeponowanie pracowniczych udziałów we wspólnym zakładowym funduszu inwestycyjnym
- Niezbywalność pracowniczych udziałów w okresie zatrudnienia pracownika
- Partycypacyjne zarządzanie.

W związku z powyższym, wiele spółek, tworzonych jako spółki pracownicze, to po prostu spółki menedżerskie. Mimo to radzą sobie nieźle, a ich największą zasługą jest utrzymanie polskiego majątku w polskich rękach. Mogłyby jednak ewoluować w kierunku poprawnych form akcjonariatu pracowniczego, zgodnie z dobrze rozumianym interesem, zarówno ich dyrektorów jak i pracowników. Celowi temu służy m.in. prezentacja poniższego tekstu.

Jan Kozia

I. WSTĘP

Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych przez Narodowe Centrum Własności Pracowniczej wykazały, że spółki z ESOP-em wzrastają rocznie o 3 do 4% szybciej niż spółki bez akcjonariatu pracowniczego. Jednakże spółki z ESOP-em, które wdrożyły to, co będziemy nazywać „partnerskim stylem zarządzania”, notują roczny wzrost o 11 do 17% szybszy niż te, które są zarządzane bardziej tradycyjnie. Dla spółek, które chcą uzyskać z ESOP-u jak najwięcej, wprowadzenie akcjonariatu jest dopiero pierwszym krokiem w długim procesie, który wymagać będzie zaangażowania pracowników w bieżące zarządzanie firmą. Czy warto to robić? Rozważmy kilka przykładów.

Na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia, Quad/Graphics - spółka drukarska z Wisconsin, odnotowała wzrost o 50% w skali roku. Przedsiębiorstwo W.L. Gore Associates, producent materiałów wysokiej technologii z Delaware, wykazywało wzrost o 40% rocznie w tym samym okresie. Weirton Steel Company jest najlepiej prosperującym producentem stali w Stanach Zjednoczonych, mimo iż jego poprzedni właściciel National Steel zamierzał zamknąć przedsiębiorstwo. Spółka Virginia Textiles zaczynała w 1977 z majątkiem w postaci jednego magazynu, zaś do roku 1985 r. wartość jej sprzedaży osiągnęła 12 milionów dolarów.

Spółki te są przykładami zastosowania partnerskiej teorii zarządzania (tzw. teoria „O”, od „ownership” - własność). Uważa się w nich, że nie wystarczy tylko podnieść zarobki i okazać ludziom więcej szacunku (jak w teorii zarządzania „Y”) lub nawet ustanowić styl zarządzania konsultacyjny z udziałem pracowników (jak w teorii „Z”). Są to wartościowe teorie, zachowują one jednak różnice między pracownikami i pracodawcami. W teorii „O” istnieją tylko partnerzy (wspólnicy), inaczej: współpracownicy a zarazem współwłaściciele.

Kierownicy i nie-kierownicy mają się traktować tak, jak powinni się traktować właściciele. Bierze się pod uwagę pomysły i talenty każdego i w pełni je wykorzystuje. Według tej teorii ludzie najlepsi w danej dziedzinie powinni decydować o sprawach z nią związanych a każdy pracownik ponosi część odpowiedzialności za działalność firmy.

Sposoby wprowadzania w życie partnerskiej teorii zarządzania różnią się znacznie w zależności od firmy. Liderzy każdej spółki, po przeanalizowaniu własnej sytuacji, dążą do osiągnięcia tego, co jest najkorzystniejsze dla przedsiębiorstwa. Często przy tym wprowadzają zmiany i realizują nowe koncepcje. Odzwierciedla to zarówno ich charakter jak i specyfikę całej firmy.

Wymienione wcześniej spółki są wyjątkowo dobrymi przykładami. Nie każda firma może się spodziewać takich sukcesów w wyniku zastosowanie takiego właśnie stylu zarządzania. Jednakże badania, o których była mowa dowodzą jasno, że samo wspólne posiadanie przynosi tylko część korzyści możliwych do osiągnięcia w systemie akcjonariatu pracowniczego. Firmy, które naprawdę chcą prześcignąć swoich rywali, muszą połączyć korzyści wynikające z posiadania z tymi, które wynikają z zaangażowania w proces podejmowania decyzji, szczególnie na poziomie szeregowego stanowiska pracy.

II. LEKCJE WYNIKAJĄCE Z AKCJONARIATU PRACOWNICZEGO

Większość opracowań na temat udziału pracowników w zarządzaniu jest bardzo ogólnikowa. To, czego potrzebuje większość ludzi zajmujących się zarządzaniem, to przykłady firm już działających. Podając tutaj takie przykłady, nie namawiamy do zwykłego naśladowania innych. Przykłady te powinny stymulować tworzenie własnych, optymalnych dla danego przypadku, pomysłów. Przykłady te są przedstawione w formie ośmiu lekcji z „teorii O”, jakich udzieliły nam najbardziej efektywne akcjonariaty.

LEKCJA 1. Osobiste zaangażowanie osoby kierującej przedsiębiorstwem, sprawą zasadniczą

Jest paradoksem, że dla osiągnięcia sukcesu akcjonariaty pracownicze często potrzebują silnego lidera. Chociaż celem akcjonariatu jest wciągnięcie jak największej liczby ludzi w proces podejmowania decyzji, to bardzo silny, zdecydowany lider jest często potrzebny, aby przełamać naturalny ludzki opór przed dokonaniem zmian. Ponadto, jeśli lider nie jest zaangażowany w akcjonariat pracowniczy, pracownicy zastanawiają się czy ich zaangażowanie będzie nagrodzone i czy w ogóle będzie traktowane poważnie.

Dla przykładu, Thomas Melohn i Garner Beckett wykupili North American Tool and Die w San Leonardo (Kalifornia) w 1978 roku. Melohn został dyrektorem. Gdy kupowali przedsiębiorstwo, przynosiło ono niewielki zysk, a jego pracownicy byli niezadowoleni. Wartość sprzedanej produkcji wynosiła w 1978 roku 1,8 miliona dolarów. Od tego czasu sprzedaż wzrosła ponad trzykrotnie, a wartość kapitału wzrasta o 40% w skali rocznej. Wskaźnik reklamacji spadł z 5 do 0,3%. Cóż się wydarzyło?

Melohn, w artykule opublikowanym w Harvard Business Review z przełomu stycznia-lutego 1983 wyjaśnia, że sposób był bardzo prosty. Przed przedsiębiorstwem postawiono trzy cele: zwiększyć sprzedaż i zyski oraz spowodować, aby każdy czerpał satysfakcję ze swej pracy, a nawet żeby go ona bawiła. Ustanowiono ESOP, w którym Melohn i Backett nie partycypowali (pracownicy mogli więc zyskać więcej). Wprowadzono co-miesięczne spotkania dla omawiania osiągnięć, problemów i opinii klientów. Najlepsi pracownicy zostali wyróżnieni plakietkami z numerami. Wprowadzono premie pieniężne. Kierownicy otrzymali więcej samodzielności, co pozwoliło Melohnowi skoncentrować się na działalności, na której znał się najlepiej. Poproszono pracowników o nowe pomysły i zachęcano do ich wypróbowania. *Nie winimy nikogo za błędy* – pisał Melohn – *ponieważ byłoby to hamulcem*. W końcu wprowadzono szereg nagród dla pracowników, w tym okazjonalne jednodniowe urlopy, aby skorzystać z ładnej pogody. Jest jasne, że Melohn zainicjował zupełnie inny styl działania firmy, uzyskując imponujące wyniki.

Podobna historia wydarzyła się u Leslie Paper Co. w Minneapolis. Leslie Paper powstał w 1894 roku i urosł do ponad 200 pracowników. W 1969 roku Janes Leslie, którego dziadek był założycielem firmy a ojciec dyrektorem, doszedł do wniosku, że przyszłość firmy nie wygląda różowo, jeśli nie wprowadzi się zmian. Firma była „*od początku przedsiębiorstwem rodzinnym* – jak mówi – *kierowanym odgórnie*. Ta paternalistyczna struktura zrodziła „*poddaństwo i cynizm*” wśród pracowników „*a wielu myślących niezależnie i innowacyjnie odeszło*”. Przez trzy poprzednie lata firma przynosiła straty. Leslie przedstawił ojcu ultimatum: albo przekaże mu firmę albo on sam odejdzie. Jim Leslie przejął firmę w 1972 roku i natychmiast sprzedał ją pracownikom poprzez system ESOP-u.

Leslie dokonał jednak czegoś więcej niż zmiany własności. Obecnie pracownicy są zachęcani do podjęcia większej odpowiedzialności. W związku z tym np. kierowcy ciężarówek wystąpili z nowym rozkładem przejazdów, co zwiększyło wydajność o 40%. Pracownicy magazynów zaczęli prowadzić własną inspekcję, obniżając koszty ubezpieczenia, opracowali również nowy plan pracy bez godzin nadliczbowych. Pracownicy zaproponowali rozszerzenie pracowniczej opieki zdrowotnej o profilaktykę. Wynajęto dwóch ludzi dla opracowania programu usprawniania działalności przedsiębiorstwa. Pracownicy posiadają pełne prawo głosowania na bazie swojego kapitału. Wszyscy pracownicy nazywani są „partnerami”, a motywem przewodnim firmy stało się hasło „siła partnerstwa”.

Leslie stworzył bardzo efektywną strategię. Przy niezmienniej liczbie pracowników sprzedaż wzrastała rocznie o 18%, przy wzroście wydajności 476% w czasie ostatniej dekady.

Jedną z najlepiej znanych firm z akcjonariatem jest W.L. Gore Associates (swego czasu pan Gore napisał do nas, informując, że jego firma nie ma pracowników lecz „wspólników”¹). Wraz z czterema tysiącami wspólników Gore cieszył się 40-procentowym rocznym tempem wzrostu przedsiębiorstwa na przestrzeni ostatniej dekady. Najbardziej znanym wyrobem firmy jest „Gore-Tex”, przepuszczający powietrze wodoodporny rodzaj teflonu stosowany do pokrywania tkanin. Ale firma stosuje go także do wielu innych wyrobów

¹ W oryginale „associates”

wysokiej technologii. Przedsiębiorstwo znajduje się na każdej liście „najlepszych” firm – najlepszych w kategorii atrakcyjnych miejsc pracy, najlepiej zarządzanych, najlepszych pod względem różnych kryteriów socjalnych, itd.

Przedsiębiorstwo „Gore” zostało założone przez Billa i Vieve’a Gore w roku 1958. Wtedy to Bill Gore opuścił Du Pont, by realizować swój pomysł użycia teflonu jako warstwy ochronnej innych materiałów. W. L. Gore & Associates zostało założone, jak stwierdził Gore, by zachęcić i dodać odwagi ludziom z dobrymi pomysłami i aby praca mogła stać się zabawą. By tego dopilnować rodzina Gore uczyniła wszystkich pracowników właścicielami i stworzyła strukturę, którą nazwano „siatkowym” systemem zarządzania.

Poniżej przedstawiony jest model ideowy tej struktury zarządzania.

Organizacja siatki:

Q	A	B	C	D	E	
Q						
Q						
C						
D						
E						

A oznacza Alę

B oznacza Boba

C oznacza Corę

D oznacza Dave’go

E oznacza Ewę

„Każda osoba w siatce” - pisze Gore - „oddziałuje bez pośredników (i wzajemnie) na każdą inną osobę. Kanały komunikacji są bezpośrednie – od osoby do osoby”.

Nowym pracownikom wyznacza się opiekunów, którzy pomagają im określić swoją przyszłą rolę w firmie. Władza nie jest sztywno ustalona i podzielona. Rozwija się ona „naturalnie”, zgodnie z realizacją inicjatywy i nabywaniem doświadczenia.

Kontrolę sprawują ci ludzie, którzy potrafią wdrożyć i realizować projekty. W ramach tej struktury powstają specjalne zespoły, których celem jest praca nad poszczególnymi projektami.

Górny limit zatrudnienia w fabrykach został ograniczony do 200 osób (obecnie istnieje 28 filii rozrzuconych po całym świecie) lub nawet mniej, celem ułatwienia (i utrzymania) wymaganych w tym systemie bliskich kontaktów, mimo, że w wielu przypadkach ekonomika produkcji nakazywałaby tworzenie większych fabryk.

Ten niecodzienny system organizacyjny może niektórym wydawać się anarchistyczny. Jednakże filozofia Gore’a opiera się na przekonaniu, że wszystkie systemy organizacyjne

u swych podstaw mają fundament w postaci niesformalizowanej struktury siatkowej. Nie wykorzystują jej jednak odpowiednio, narzucając biurokratyczne, piramidalne struktury, które stają się barierą ograniczającą i blokującą nawet najlepsze starania ludzi. Wyjątkowy sukces, jaki odniosło przedsiębiorstwo wskazuje, że Gore podąża właściwą drogą.

Gore & Associates stanowi jeden z ważniejszych przykładów, wskazujących jak zaangażowanie kierownictwa w bardziej współdecyzyjny i otwarty system może stworzyć rodzaj swoistej kultury własności - efektywnej zarówno dla pracowników jak i dla samej firmy.

LEKCJA 2. Opracowanie pisemnych zasad określających postawę zaangażowaną

Ustanowienie zbioru zasad i przelanie ich na papier może się wydawać niczym innym jak powielaniem frazesów. Tak rzeczywiście jest w przypadku niektórych firm. Czasami zasady te nie są niczym więcej niż zwykłymi nakazami obowiązującymi w stosunkach międzyludzkich, ale czasami wyrażają głębokie zbiorowe zaangażowanie. Jeśli zasady te powstaną w firmie poprzez dyskusje pomiędzy kierownictwem i pracownikami, mogą one tworzyć konsensus dla osiągania wspólnych celów pracowników-właścicieli. Nawet gdy zasada stworzona jest w całości przez kierownictwo, przypomina ona każdemu, że zgodnie z nią powinni działać wszyscy. Oczywiście sprawą kluczową jest stosowanie się do tych zasad. Powinny one być realistyczne. Nie mogą to być cele postawione tak wysoko, żeby nie można ich osiągnąć.



Ilustracja z publikacji w Naszym Dzienniku

Zasady takie określają etykę korporacji. W cynicznych społecznościach może to być oceniane sceptycznie. Nasze doświadczenia z wieloma akcjonariatami wskazują jednak, że ich liderzy kierują się głęboko zakorzenionym systemem norm i że te normy rzeczywiście wspomagają ich w działaniach.

North American Telephone, firma telekomunikacyjna w Tampa na Florydzie, posiada najlepszy zestaw norm z wszystkich nam znanych. Podajemy go poniżej.

DEKLARACJA NORTH AMERICAN TELEPHONE

Jako pierwsze w świecie przedsiębiorstwo sprzętu telekomunikacyjnego, będące własnością pracowników

- * rozwijamy postawy, które pozwalają przetrzymać najostrzejszą konkurencję, podtrzymują intensywny wzrost i wzapewniają usługi wysokiej jakości każdemu naszemu klientowi

- * oferujemy lepszy serwis niż jakiegokolwiek konkurencyjne przedsiębiorstwo, pozyskujemy klientów poprzez jakość i integralność naszych usług, a nie poprzez promocję sprzedaży i puste obietnice

- * miarą naszych sukcesów jest w większym stopniu zadowolenie klientów niż zysk, zaś uważne wysłuchiwanie klientów jest probierzem naszego działania

- * mamy znaczny ekonomiczny i społeczny wkład w dobro stanu Floryda poprzez produkcję i sprzedaż unikalnych urządzeń, służących konkretnym potrzebom miejscowego biznesu

- * nagradzamy naszych pracowników, którzy osiągają dobre wyniki, ulepszają serwis i których zaangażowanie pozwala osiągnąć firmie wyznaczone cele

- * stwarzamy środowisko pracy, w którym pracownicy są zadowoleni; środowisko modelowe dla innych przedsiębiorstw

- * pamiętamy, że większa efektywność prowadzi do większych zysków a ich konsekwencją są usługi wyższej jakości.

Jesteśmy partnerami w tworzeniu postępu

Inna bardzo dobra deklaracja norm pochodzi z ComSonics, firmy elektronicznej z Harrisonburga w Wirginii. Deklarację tę dołącza się do wszystkich zamówień i rozpowszechnia w całej fabryce.

COMSONICS, INC.

Rola i misja

Nasza dynamicznie rozwijająca się spółka pracownicza branży elektronicznej i telekomunikacyjnej, realizuje w swej działalności wysokie etyczne standardy

- * zwiększa wartość materialnego i niematerialnego kapitału, przyczyniając się do stałego wzrostu zamożności pracowników

- * umożliwia produkcję i sprzedaż na rynku światowym innowacyjnych, wyrobów wysokiej jakości

- * zapewnia zaopatrującym się u nas firmom najlepszy, osiągalny w naszej branży, techniczny serwis, poprzez wysokiej jakości reperacje i modyfikację wyposażenia

- * wspomaga serwis tychże firm dla indywidualnych klientów, poprzez kompetentne terenowe pogotowie techniczne

- * przyczynia się do rozwoju technologii branży przez intensywną działalność badawczo-rozwojową

- * rozwija marketing w skali międzynarodowej, dbając o utrzymanie stałego popytu na nasze produkty i usługi

- * zapewnia dogodne warunki rozwoju osobowości pracowników, w harmonii z celami firmy

- * demonstruje, jak różnorodni pracownicy mogą pracować razem dla swych indywidualnych i wspólnych korzyści

- * wzmacnia więzi środowiskowe w społecznościach, wśród których działa.

LEKCJA 3. Symbole podkreślające, że każdy jest właścicielem

Ustanowienie symboli wiążących firmę z akcjonariatem pracowniczym, podobnie jak zestaw zasad, może wydawać się pustym gestem. Symbol jednak, jeśli jest trafny, może przypominać ludziom, że są właścicielami i że powinni być traktowani i działać jak właściciele. Firmy tworzą te symbole na wiele różnych sposobów. Wiele z nich eliminuje dodatki

podkreślające wyższe stanowiska, jak stołówki kierownicze, oddzielne parkingi, odmienne ubiory dla kierowników. Należy stworzyć atmosferę, w której ludzie czuliby, że są współwłaścicielami, że ich pomysły są doceniane, a osoby, które próbują traktować kogoś inaczej, są przywoływane do porządku.

Innym ważnym czynnikiem może być reklama. Poprzez zaznaczenie na drukach firmowych, sprzęcie lub materiałach handlowych, że firma jest własnością pracowników, przypomina się o specjalnym charakterze firmy. Klienci mogą zacząć oczekiwać od pracowników czegoś więcej, wzmacniając dodatkowo kulturę właścicieli. Innym potężnym czynnikiem jest sposób określania pracowników: „partnerzy”, „współpracownicy”, „pracownicy-właściciele”, „menedżerowie” itp. Jednakże, tak jak inne gesty symboliczne, mają one znaczenie tylko wtedy, gdy znajdują odbicie w rzeczywistości, w przeciwnym razie powodują więcej cynizmu niż motywacji.

Dyrektor Consumers United Group, firmy z Waszyngtonu będącej własnością pracowników, ustawił swoje biurko w jednym pomieszczeniu z pracownikami.

W firmie Leslie Paper pracownicy noszą plakietki, na których widnieje hasło „Partner”. Z kolei w przedsiębiorstwie Scully-Jones, firmy z Chicago, szyld przed wejściem głosi „Własność pracowników”. Wewnątrz zaś pracownicy malują swoje maszyny tak jak chcą.

Na okładce rocznego raportu spółki Herman Miller z 1985 r. czytamy: „Poznaj właścicieli”. Na kolejnych stronach przedstawione są zdjęcia wszystkich właścicieli (pracowników), w sumie 3000 osób. Herman Miller należy do wiodących w kraju producentów mebli biurowych i znany jest ze swoich innowacyjnych projektów. Aby podkreślić, że każdy z pracowników należy do „rodziny” (termin często używany w firmach z akcjonariatem pracowniczym) Miller, dyrektor Max De Pree, zachęca pracowników by sami wyjaśniali nowym pracownikom i klientom w jaki sposób działa w ich firmie wysoce partycypacyjna, otwarta kultura. Wszystkie biura są tak zaprojektowane, że każdy pracownik pracuje przy świetle naturalnym, a jedna czwarta powierzchni firmy zajęta jest przez rośliny. Wszystko to pomogło firmie zwiększyć dochody z 40 milionów dolarów w 1973 roku do 400 milionów w 1983 roku.

Każda firma może znaleźć odpowiednie dla siebie symbole. Bez innych działań, o których mowa w tym artykule, symbole stają się puste. Jako dodatek do innych działań, mogą odegrać ważną rolę.

LEKCJA 4. Ludzie najbardziej kompetentni w danej dziedzinie powinni decydować o sprawach z nią związanych

Jest to najważniejsza ze wszystkich lekcji. Chociaż jest to jedyny sensowny sposób organizacji firmy, tylko niektóre są tak zorganizowane. Istnieje wiele powodów takiego stanu rzeczy. Najbardziej znana jest „zasada Petera”: ludzie w różnych strukturach awansują aż do poziomu, na którym okazują się niekompetentni. Są jednak i inne przyczyny. Kierownicy na przykład odczuwają niezrozumiałą potrzebę demonstrowania swojej kompetencji w różnych dziedzinach. Mogą odczuwać konieczność okazywania swojej władzy nawet, gdy podwładny może znać się lepiej na konkretnych sprawach. I odwrotnie, niektórzy podwładni mogą

odczuwać opór w wykazywaniu się własną rozległą wiedzą, bo mogłoby to wyglądać na wywyższanie się. Niektórzy pracownicy mogą myśleć: „Po co miałbym pokazywać lepszy sposób działania? Nie będę miał z tego nic”. Nawet, gdy kierownicy życzą sobie większego zaangażowania pracowników, mogą być krępowani przez system, w którym pracownicy nie mają dostatecznego dostępu do informacji lub szkoleń, umożliwiających korzystanie z tych informacji. Organizacja typowej firmy wygląda jak piramida, w której informacje przepływają w górę i w dół poprzez szereg poziomów kierowniczych. Tak jak w dziecięcej grze w głuchy telefon; zanim informacja dotrze do góry, jest już często zniekształcona. Szczególnie, gdy ludzie na niższych poziomach będą ochraniać swoich szefów przed złymi wiadomościami. Tak więc, nawet gdy ludzie na wyższych poziomach są kompetentni, mogą nie mieć informacji potrzebnych do prawidłowego działania.

Koszty nietrafnych decyzji są oczywiste, ale siły, które utrudniają zmianę postaw opisanych wyżej, są ogromne. Teoria zarządzania przedsiębiorstwem pracowniczym posunęła się daleko w próbach pokonania tych sił, osiągając imponujące wyniki.

Na przykład, w przedsiębiorstwie ComSonics pracownicy zorganizowani są w grupy interesu i spotykają się corocznie w celu sporządzenia prognozy zysków możliwych do osiągnięcia w następnym roku. Przejmują zatem podstawową funkcję zarządzania i otrzymują pełne informacje do tego niezbędne. Pracownicy każdej grupy otrzymują nagrodę w wysokości połowy zysków, jakie uda im się osiągnąć powyżej wyznaczonego przez siebie pułapu. Warren Braun, dyrektor firmy, może zakwestionować decyzję, ale nigdy jeszcze tego nie zrobił.

Mimo, iż system ten zdawałby się skłaniać do ustalania wyjątkowo skromnych założeń, Braun twierdzi, że pracownicy prawie zawsze planują docelowe zyski na poziomie wyższym, aniżeli on sam to czyni. Nie jest to bynajmniej aż tak zaskakujące. W socjologii istnieje dobrze znane zjawisko tzw. efektu Pigmaliona. Efekt ten (którego nazwa pochodzi od sztuki teatralnej Bernarda Shaw’a, bardziej znanej pod nazwą „My Fair Lady”) polega na tym, że wysokie oczekiwania i nadzieje nauczyciela lub przełożonego wiązane z ludźmi powodują, że ludzie ci sprawdzają się znacznie lepiej aniżeli osoby o podobnych umiejętnościach, w stosunku do których nauczyciele lub przełożeni wykazali mniej zaufania. Braun oczekuje wiele od pracowników i oni spełniają te oczekiwania.

Według koncepcji Brauna, poszczególne grupy pracowników wiedzą więcej o swoich interesach, aniżeli on sam. Swoją rolę postrzega on jako zachęcanie do harmonizowania interesu grupowego z potrzebami firmy oraz koordynowanie i dopilnowywanie tego procesu.

Koncepcja Brauna sprawdza się dobrze. Dzięki swemu rocznemu 30-procentowemu wskaźnikowi wzrostu, jaki wykazywała przez kilka ostatnich lat, firma znalazła się na liście magazynu „Inc”, przedstawiającego najszybciej rozwijające się spółki z o.o.

Gil Philips z Philips Paper ma podobny punkt widzenia. Philips uważa, że są rzeczy, które lubi robić i robi dobrze oraz, że powinien mieć możliwość skoncentrowania się na nich. Aby do tego dojść, dał on pracownikom możliwość decydowania i ponoszenia odpowiedzialności za podejmowane decyzje wszędzie tam, gdzie tylko można to było uczynić. Pracownicy spółki dystrybucji papieru w San Antonio w Teksasie w liczbie 54, weszli w skład różnych komisji: zarządzania, sprzedaży, lokalnej dostawy hurtowej i detalicznej

oraz dostawy zamiejscowej. Komisje te spotykają się co dwa tygodnie w celu przedyskutowania planów, konserwacji sprzętu lub jego zakupów, księgowości, warunków pracy lub innych problemów. Każda komisja wybiera swojego przewodniczącego, który przekazuje zalecenia tej komisji do komisji zarządzającej. Komisja zarządzająca składa się z trzech pracowników administracji wyznaczonych przez Zarząd oraz dwóch pracowników spoza administracji wyznaczonych przez przewodniczących innych komisji. Phillips nie zasiada w komisji zarządzającej ponieważ uważa, że jego obecność działałaby krępująco.



Ilustracja z publikacji w Naszym Dzienniku

Komisja zarządzająca działa według zaleceń innych komisji. Mimo, że jej decyzje mogą być zmienione przez Zarząd, z reguły nie są one zmieniane. Niemniej Zarząd jest również aktywny. Składa się z prezesa, wiceprezesa, sekretarza oraz 4 wybieranych pracowników spoza administracji. Członkowie Komisji spotykają się kilka razy w roku w celu ustanowienia ogólnej strategii działania firmy.

Phillips wierzy, że system ten umożliwia podejmowanie decyzji ludziom, będącym najlepszymi specjalistami w danej dziedzinie. Jednocześnie podtrzymuje on zaangażowanie pracowników-właścicieli firmy. W ciągu pierwszych trzech lat po tym jak Philips przejął spółkę po swoich wujach (poprzednich właścicielach), sprzedaż wzrosła o ponad 500% w porównaniu z latami poprzednimi. Od tej pory firma stale utrzymuje wyższy poziom zysków niż jej konkurenci. Pracownicy Phillipsa, według badań NCEO, wykazują wyjątkowy stopień zaangażowania i zadowolenia z pracy. Dzięki wysokiej jakości pracy firma może pozwolić sobie na nadzwyczaj korzystny system nagród i dodatków oraz płace wyższe od oferowanych przez konkurencję.

Fastener Industries, producent śrub i uchwyty spawanych w Cleveland w Ohio, zatrudnia 145 pracowników i jest innym przykładem wyjątkowo dobrego motywowania pracowników. Fabryka daje swoim pracownikom najwyższą satysfakcję z pracy, z ESOP-u oraz najwyższy stopień zaangażowania w zarządzanie wśród wszystkich firm, w których przeprowadzaliśmy wywiady. Firma wprowadziła akcjonariat pracowniczy w 1981 roku, kiedy to użyto ESOP-u do wykupu akcji znajdujących się w rękach rodziny – właścicieli firmy od 1905 roku. Ryszard Biernacki, ówczesny księgowy firmy, został dyrektorem.

Biernacki jest głęboko przekonany, że *„pracownik jest rzeczywiście właścicielem firmy i pragnie się zaangażować w jej działalność. Respektujesz go i chcesz jego zaangażowania. Wiesz, że on zna się najlepiej na swojej pracy i może oszczędzić ci wielu problemów.”* Gdy wprowadzono ESOP, Biernacki nalegał na pełne prawa głosowania dla pracowników. Pracownicy wybierają Zarząd i Biernacki zwraca uwagę na fakt, że gdyby nie podobało im się to co on robi, mógłby *„znaleźć się na bruku w przeciągu 30 dni”*. Utrudnia to nieco jego pracę, ale jak sam zauważa - *taki dodatkowy wysiłek jest opłacalny*.

Podczas gdy pracownicy chcą wiedzieć co i dlaczego robi Biernacki, Biernacki pragnie znać opinię załogi i stosować się do niej. Na poziomie warsztatu organizowane są comiesięczne spotkania między kierownikami i pracownikami. Zakup nowych maszyn jest wcześniej konsultowany z pracownikami, którzy mają na nich pracować. Pracownicy spotykają się regularnie z Biernackim w 11-osobowych grupach co 6 miesięcy, dzięki czemu każdy ma szansę na bezpośredni kontakt z dyrektorem. Można dyskutować i dyskutuje się o wszystkim, co umożliwia pracownikom wyrażenie swoich poglądów. Biernackiemu zaś pozwala zorientować się, co dzieje się na poziomie warsztatu. Spędza on także wiele czasu chodząc po fabryce i pytając pracowników o ich opinie.

Połączenie własności i współdecydowania, przesuniętych na najniższe możliwe szczeble, pomogło firmie Fastener utrzymać stały poziom zatrudnienia w okresie recesji wczesnych lat 80-tych. A trzeba zwrócić uwagę na fakt, że były to czasy gdy wiele konkurencyjnych firm zniknęło z rynku. Po okresie recesji przedsiębiorstwo osiągnęło wyjątkowo wysoką rentowność.

Jeżeli chodzi o zyski, niewiele spółek prześciga Quad/Graphics, drukarnie z Pewaukee (stan Wisconsin). Cztery tysiące pracowników spółki drukuje setki czasopism, łącznie z „Newsweek”, „U.S. News”, „Inc.”, „Time” i wieloma innymi. Założona w 1971 roku spółka wprowadziła ESOP już kilka lat później. Do ESOP-u należy 20% wartości spółki. Od połowy lat siedemdziesiątych spółka rośnie w zdumiewającym tempie 50% rocznie.

Jednakże to, co rzeczywiście wyróżnia Quad/Graphics, to szczególnie i wysoce efektywny styl zarządzania. Wszyscy pracownicy są, jak to się trafnie określa, „partnerami”. Od partnerów oczekuje się udziału w podejmowaniu decyzji na kilku poziomach. Na przykład specjalne zespoły, ustanawiają normy dyscyplinarne i mogą nawet wyrzucać ludzi z pracy. Partnerzy stworzyli Quad/Ed – program szkoleniowy i edukacyjny, który będzie omówiony w dalszej części tego rozdziału. Kierowcy ciężarówek utworzyli tzw. grupę zysków, organizując przewozy dodatkowych ładunków w drodze powrotnej, podczas gdy poprzednio wracano bez ładunku. Zespoły drukarzy są autonomiczne, a ich liderzy odpowiadają za wyniki. Załogi mają prawie całkowitą władzę, jeśli chodzi o sporządzanie kosztorysów, kontrolę

jakości oraz stosunki z klientami. Bierze się także pod uwagę ich opinie w kwestii naboru, zwolnień i organizacji pracy.

Od menedżerów oczekuje się, by spełniali funkcję koordynatorów nie zaś wydawców poleceń, pomagających partnerom wykorzystać ich umiejętności do przejęcia możliwie największej odpowiedzialności. Przyjmuje się, że ludzie z Quad najlepiej znają się na swojej pracy i że powinno się ich zachęcać do brania odpowiedzialności za działanie zakładu.

Założyciel i dyrektor Quad, Harry Quadracci, jest przekonany, iż jest to jedyny sposób prowadzenia przedsiębiorstwa. Dla przykładu, kiedy stawili się u niego kierowcy ciężarówek z propozycją dotyczącą powrotnych przewozów. Quadracci powiedział: *„Nie znam się zupełnie na prowadzeniu 18-kołowych pojazdów. Nie znajdę wam ładunków.”* Oddał jednak w ręce kierowców sprawę załatwienia ładunków, co też zrobili. Tak jak wielu menedżerów wyznających teorię „O”, Quadracci stara się znajdować okazje do prezentowania filozofii swojego przedsiębiorstwa. W ostatnim sprawozdaniu rocznym Quad/Graphics mówi: *„Kładziemy nacisk nie na liczby, lecz na ludzi, którzy pielęgnują i dzielą wspólne wartości i postawy: ludzi, którzy rozszerzyli swoje horyzonty myślowe i ludzi, zwykłych ludzi, którzy uzyskali ten wyjątkowy rezultat przez wiarę w wyznawaną w Quad filozofię wzajemnej ludzkiej pomocy w stawianiu się lepszymi niż sami mogliby przypuszczać”*. Najwyraźniej filozofia ta pomogła także Quad/Graphics stać się czymś znacznie więcej niż większość firm.

LEKCJA 5. Współdział w procesie podejmowania decyzji wymaga zdobycia niezbędnych umiejętności poprzez szkolenie

Odpowiedzialność pracowników w firmach o wysokim poziomie współdecydowania takich jak Quad, musi być wsparta odpowiednim szkoleniem. W przeciwnym razie będzie się wymagać od pracowników mniej niż mogliby zrobić lub więcej niż są w stanie zrobić.

Quad/Graphics rozwiązuje ten problem poprzez swój program szkoleniowy Quad/Ed i system mentorski. Według dyrektora firmy, Harry V. Quadracciego, Quad wydaje się nowym pracownikom bardziej „obozem szkoleniowym” niż wspólnym przedsiębiorstwem. Na okres około roku grupie partnerów przydziela się mentora, który wprowadza ich w kulturę Quadu. Program Quad/Ed realizowany jest w dawnej szkole, zakupionej przez firmę. Wielostopniowe szkolenie dotyczy wiedzy z branży drukarskiej. Quadracci osobiście prowadzi szkolenie wstępne. Dopiero po gruntownym przeszkoleniu pracownicy kończą okres próbny i przyjmują na siebie obowiązki wynikające z partnerstwa.

Weirton Steel, największa firma ze 100% własnością pracowniczą oparła swoją filozofię działania na współdziale pracowników w decyzjach. Po wykupieniu firmy w 1984 roku nowy dyrektor naczelny Robert Loughhead uzyskał znaczną swobodę działania, ponieważ był znany ze swojego zaangażowania na rzecz zarządzania partnerskiego. Od początku firma zorganizowała swoich pracowników w dobrowolne partnerskie grupy (dobrowolne, ponieważ liderzy Weirton wierzyli, że zwiększy to wydajność tych grup). Grupy składają się z 10-12 pracowników i lidera (facylitatora) który odpowiada za całą grupę. Tysiąc pracowników już należy do takich grup i co tydzień tworzona jest nowa grupa. Kierownictwo Weirton nie mierzyło dokładnie efektów. Uważa się jednak, że grupy te zaoszczędziły już

miliony dolarów. Na przykład jedna z grup opracowała technologię zapobiegającą powstawaniu wad przy odlewaniu stali do walcowania.

Członkowie grupy przechodzą trzydniowe szkolenie w zakresie rozwiązywania problemów. Omawia się tu osiem tematów:

1. *Wyszukanie i definiowanie problemów*
2. *Analiza problemów*
3. *Wynajdywanie możliwych rozwiązań*
4. *Ocena rozwiązań*
5. *Wybór rozwiązań najlepszych*
6. *Ustalanie sposobów wdrażania tychże rozwiązań*
7. *Wdrażanie rozwiązań*
8. *Dalsza analiza i ulepszenia*

Na zakończenie kursu szef spółki i zazwyczaj przewodniczący związku zawodowego przemawiają do uczestników i składają im gratulacje. Jest to przejawem znaczenia, jakie przywiązuje się w hucie Weirton do tego rodzaju szkolenia.

LEKCJA 6. Informacje powinny przepływać nie tylko z góry na dół, ale również z dołu do góry

Dla wielu spółek z ESOP-em „komunikacja” oznacza informowanie pracowników o tym, jakie korzyści daje im ESOP. Jednak przekazywanie informacji przez pracowników jest również ważne. Niektóre spośród omówionych wyżej lekcji zawierają tę myśl. Grupy współdecydujące, takie jak w Weirton, małe spotkania Richa Biernackiego z pracownikami oraz działalność grup interesu w firmie ComSonics – wszystkie one polegają na przekazywaniu informacji od pracowników do kierownictwa. Ale informacje można dostarczać także za pomocą mniej formalnych sposobów, zwłaszcza w mniejszych firmach.

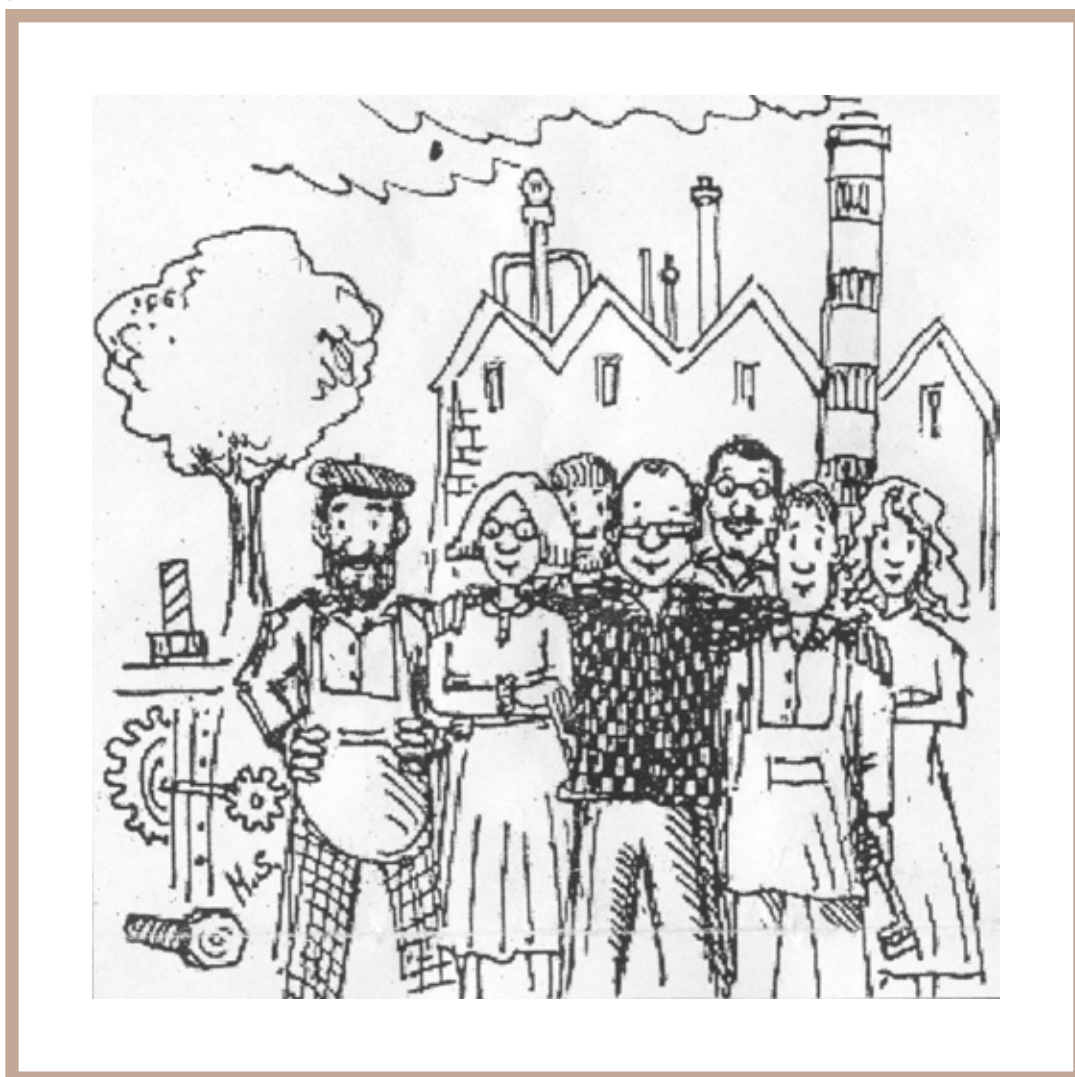
Allied Plywood, firma w Północnej Wirginii zatrudniająca 75 pracowników i zajmująca się sprzedażą sklejk, uruchomiła ESOP pod koniec lat 70-tych. Firma przejęła 100% kapitału siedem lat po tym, jak jej założyciele Ed i Phyllis Sanders przeszli na emeryturę. Allied przynosiła dochody przez cały okres depresji w przemyśle budowlanym pod koniec lat 70-tych. Sprzedaż wzrosła o 20% w 1984 roku i o 25% w 1985. Pracownicy otrzymują miesięczne premie od sprzedaży, które często są wyższe od ich pensji. Przez wiele lat daje im to dodatkowy średni roczny dochód ponad 40 tys. dolarów.

Od momentu powstania spółki, Sandersowie kładli nacisk na „politykę otwartych drzwi”. Wiele firm uważa, że tak działa lecz Sandersowie tak robili naprawdę. Próbowano organizować miesięczne spotkania, ale niewiele to dało. Jak mówił jeden z pracowników: „*Niektórzy ludzie nic nie mówią, a są tacy, co powtarzają tę samą rzecz bez przerwy*”. Pracownicy niechętnie mówili to, o czym myśleli. Spotkania przestano organizować jeszcze przed odejściem Sandersów. Z drugiej strony pracownicy czuli się swobodnie w rozmowach sam na sam z Sandersami. „*Oni prowadzą politykę otwartych drzwi*” mówił jeden

z pracowników. „*To jest naprawdę dobra rzecz. Możesz powiedzieć, czego naprawdę chcesz i sprawy się zmieniają*”.

System ten działał, gdy Sandersowie byli obecni, po ich odejściu zastąpiono go bardziej formalnym, partnerskim podejściem. Spółka rozrastała się i było coraz więcej pracowników. Wcześniej nie było widocznych zmian, każdy znał każdego. Wraz z nowymi pracownikami oraz odejściem zasłużonych założycieli zaistniała potrzeba nowego systemu. Pracownicy mają teraz reprezentację w radzie nadzorczej i chociaż nie posiadają formalnego prawa głosu opartego na udziałach w spółce, to mogą głosować na zebraniach pracowniczych (na przykład, w sprawie zakupu nowego sprzętu komputerowego). Organizowane są również regularne zebrania pracowników. Nowy dyrektor Alliedu, Bob Shaw, postrzega te mechanizmy jako sposoby uzyskiwania informacji z dołu do góry. Shaw mówi, że nie uczyniłby niczego, jeśli pracownicy by tego nie chcieli „*nawet kiedy myślę, że nie mają racji*”.

Jerry Gorde, założyciel Virginia Textiles, jest kolejnym zwolennikiem idei szukania informacji u pracowników. Gorde rozpoczął karierę jako organizator protestów antywojennych. Zdecydował później, że najlepszym sposobem wprowadzenia w życie swoich ideałów byłoby stworzenie biznesu, który zawierałby i urzeczywistniałby wyznawane przez niego demokratyczne wartości.



Ilustracja z publikacji w Naszym Dzienniku

Jego wizja zdumiewająco dobrze realizuje się w życiu. Wraz z 95-procentowym rocznym wzrostem, spółka Virginia Textiles pokazała, że własność pracownicza oraz demokratyczne współdecydowanie i zyski idą z sobą w parze. Zresztą w 1984 roku Gorde otrzymał tytuł I-go Człowieka Małej Przedsiębiorczości Stanu Wirginia. Gorde utrzymuje formalne biuro, w którym może przyjmować klientów w garniturze i pod krawatem. Ale swoje prawdziwe biuro dzieli z innymi pracownikami i parą swoich psów, a oficjalny strój zamienia na flanelowe koszule i dżinsy. Jedną z jego funkcji jest roznoszenie poczty. Regularnie można zobaczyć go krążącego po fabryce i rozmawiającego z pracownikami. Wszystko to ma swe źródło w pragnieniu Gorde'a by dopilnować, aby pracownicy mówili mu wszystko co myślą na temat tego, co się dzieje w firmie. Jest także więcej spotkań formalnych, lecz w firmie o rozmiarach Virginia Textiles (około 50 pracowników) właśnie te nieformalne kontakty są bardziej efektywne.

Ed Sanders i Jerry Gorde, w oczach przypadkowego obserwatora, mogliby się wydawać ludźmi z dwóch różnych światów. Sanders jest spokojnym, zasadniczo konserwatywnym człowiekiem po sześćdziesiątce. Gorde, to elokwentny były działacz polityczny, wciąż żyjący swymi ideałami z przeszłości. Jednak pod pewnym względem są bardzo podobni. Obaj głęboko wierzą, że pracownicy mają coś bardzo ważnego do powiedzenia menedżerom oraz, że udany interes można budować tylko w oparciu o udostępnienie tego typu informacji. Różnymi drogami obaj odnieśli sukces. Udało im się doskonale zbudować zaufanie, które pozwala pracownikom swobodnie dzielić się swoimi opiniami. Jak to się dzieje, że przy tak różnych podejściach odniesiono sukces w obu przypadkach? Przypuszczać można, że stało się tak dlatego iż obaj traktują pracowników z należytym respektem i jak równych sobie.

LEKCJA 7. Wspólne decyzje podejmowane są dłużej, ale wdrażane krócej

Jedną z największych barier w ustanowieniu partnerskiego stylu podejmowania decyzji jest przeświadczenie, że sposób ten zajmuje zbyt dużo czasu. Kierownictwo straszy wizjami niekończących się spotkań, na których każdy upiera się przy swoim zdaniu a decyzji podejmuje się niewiele. Rzeczywiście istnieją takie problemy. Jednak praktyka partnerskiego zarządzania firmą pokazuje, że jeśli decyzja zostanie podjęta, to potrzeba mniej wysiłku i czasu na jej wdrożenie. Poza tym realizowana jest ona wtedy bardziej entuzjastycznie.

W rzeczywistości wynika to ze zdrowego rozsądku. Ludzie rzadko lubią to, co im się każe robić. Jeśli kierownik po prostu powie: „Zrób to!”, pracownik prawdopodobnie nie będzie tego robił z entuzjazmem. Gdy kierownik poświęci więcej czasu na wyjaśnienia, dlaczego „to” ma być zrobione, reakcja pracownika będzie lepsza. Badania wskazują, że gdy pracownicy nawet pośrednio biorą udział w tworzeniu decyzji, wówczas postrzegają tę decyzję jako swoją własną. Nie ma wtedy potrzeby udzielania wyjaśnień jak poprzednio. Podobnie wyjaśnia się dlaczego systemy totalitarne, w przeciwieństwie do demokratycznych, muszą być wspierane dużymi siłami policji. Dyktator w istocie może podejmować decyzje bardzo szybko. Problemem jest jednak nakłonienie ludzi do ich entuzjastycznego wykonania lub wykonania w ogóle.

Jak będzie to działać w różnych firmach zależy od charakteru pracowników. Niektórzy pracownicy bardziej kierują się własną wolą, inni mniej. Ankiety mogą pomóc w tej sprawie. Jednak wielu kierowników wie jak reagują ich pracownicy. Badania pokazują jednak, że chociaż decyzja partnerska nie zapada w prosty sposób, gdyż jej podjęcie zajmuje dużo czasu to, strata ta jest z nawiązką nadrabiana przy jej szybkim realizowaniu.

Żadna chyba firma nie zaszła tak daleko w zaangażowaniu pracowników w procesy decyzyjne jak Springfield Remanufacturing Corporation. Springfield wprowadził ESOP w roku 1982, kiedy to International Harvester zdecydował się pozbyć tego oddziału. John Stack zorganizował wykup przy zastosowaniu ESOP-u, ponieważ chciał dzielić odpowiedzialność z załogą i był gotów także dzielić zyski.

Udział w majątku i decyzjach dobrze służył firmie. Sprzedaż rosła o 40% rocznie, stosunek zadłużenia firmy do jej kapitału akcyjnego i rezerw spadł z 89:1 do 5:1, a wartość akcji wzrosła z 0,1\$ do 8,45\$. Później jednak, w grudniu 1986 roku General Motors, główny klient, zdecydował się nagle ograniczyć szerokie do tej pory kontakty. Oto firma, która robiła same słuszne rzeczy i w konsekwencji prosperująca, gotowa trochę zwolnić tempo, nagle staje w obliczu takiej sytuacji. Zupełnie jakbyś z poświęceniem dbał o zdrowie, ćwiczył, stosował dietę i filtrował wodę tylko po to, by nagle wpaść pod ciężarówkę G.M. Wspomniane ograniczenie wprowadzone przez G.M. oznaczało inne poważne cięcie – w sferze personalnej. Sto osób musiałoby odejść, chyba że udałoby się rozszerzyć na dużą skalę działalność firmy. John stanął przed poważnym problemem. Liczby wskazywały na to, że redukcja taka jest konieczna. Nie mógł więcej żądać od grupy, która już dała z siebie wszystko. Każda decyzja z jego strony musiałaby się spotkać z ich dezaprobatą i oporem. Ale się zawziął, wspólne podejmowanie decyzji leżało przecież u podstaw filozofii firmy. Nie było więc powodu, by nie podzielić się tym problemem. Niech ludzie, których to dotyczy, sami podejmą tę decyzję. I tak zrobił.

Wszyscy (350) pracownicy – właściciele stawili się na „zgromadzeniu miejskim”. Powiedziano im, że zatrzymanie ludzi spowoduje zmniejszenie (nawet znaczne) puli nagród i dodatków. Poza tym, utrzymanie poziomu zatrudnienia w przypadku, gdyby nie udało się im rozszerzyć działalności firmy i stworzyć nowych stanowisk pracy, spowoduje być może konieczność późniejszego zwolnienia dwukrotnie większej liczby pracowników. Po wysłuchaniu i rozważeniu tego, pracownicy – właściciele podjęli decyzję. Zdecydowali się „pójść na to” – tj. przepracować 50.000 dodatkowych godzin pracy i zatrzymać wszystkich w firmie. I tak też zrobili. W rezultacie udało im się zwiększyć sprzedaż o 2 miliony, nawet przy 8 milionach strat związanych z utratą zamówień przez G.M. oraz zwiększyć ilość zatrudnionych o 100 osób. A przecież Stack mógł powiedzieć: „zwolnić 100 osób” i to byłoby rozwiązanie sprawy bez zastanawiania się nad skutkami późniejszej pracy ze sfrustrowanymi ludźmi. Zamiast tego powiedział: „ruszcie swoimi głowami” i od tej chwili przystąpił do pracy z oddanymi firmie ludźmi.

Inne przedsiębiorstwa przyjęły podobne podejście, aczkolwiek na mniejszą skalę. Journal Communications na przykład, jest jedną z najstarszych w Ameryce firm z akcjonariatem pracowniczym. Wydaje ona „The Milwaukee Journal” oraz „The Milwaukee Sentinel” i posiada kilka stacji radiowo-telewizyjnych. W posiadaniu pracowników jest od lat 1930-tych.

Pracownicy wybierają swoich reprezentantów przedstawicieli do komitetu doradczego, który spotyka się regularnie z zarządem i radą nadzorczą celem dostarczania informacji, przedstawiania pomysłów i reakcji odbiorców. Komitet doradczy nie wytycza polityki firmy, ale jego rady i zalecenia są traktowane poważnie. Stanowi on ważną instytucję pozwalającą pracownikom wyrażać swoje poglądy w lepszy sposób niż pozwalają akcjonariuszom ich coroczne zgromadzenia.

LEKCJA 8. Nie istnieje uniwersalna reguła wdrażania akcjonariatu pracowniczego. To, co jest dobre dla jednej firmy nie musi dobrze działać w innej lub nawet w tej samej na innym etapie jej rozwoju

W jednym z mitów greckich rozbójnik Prokrust rozciągał swoje ofiary lub obcinał im nogi, aby dopasować je do swojego łóża. W podobny sposób dzisiejsi doradcy, służący gotowymi formułkami przy wprowadzaniu partnerskiego stylu zarządzania, mogą naciągać fakty, sugerując istnienie jednego, idealnego rozwiązania problemu zaangażowania się pracowników na rzecz danej firmy.

Jeśli istnieje jakiś jednoznaczny wniosek wypływający z doświadczeń firm zarządzanych zgodnie z teorią partnerstwa, to brzmi on: to, co sprawdziło się w jednej firmie, nie musi być również dobre dla innej. Charakter pracowników, rozmiar firmy, rodzaj biznesu, preferencje i osobowość kierownictwa oraz wiele innych czynników sprawiają, że każda firma jest unikatowa. Dobry doradca może pomóc firmie odnaleźć swoje własne podejście, chociaż wiele z omawianych tutaj firm potrafiło same wytworzyć swój własny system.

Wielu menedżerów może czuć się onieśmiałych, rozpatrując całość problematyki poruszonej tutaj. Trzeba rozważyć wiele problemów, by opracować program działania. Sam dobry plan również nie wystarczy. Najlepszy na świecie plan nie powiedzie się jeśli ludzie, odpowiedzialni za jego wdrożenie, nie są przekonani do idei partnerstwa w zarządzaniu. Przedstawiony punkt widzenia jest jednak zbyt pesymistyczny. Proces zaangażowania pracowników w zarządzanie nie wymaga, aby wszystko było zrobione natychmiast. Na początku firma może zrobić kilka małych kroków, większe zmiany pozostawiając do czasu gdy ludzie przekonają się do całej idei. Niektórzy kierownicy mogą początkowo sprzeciwiać się zmianom. Jednak gdy zobaczą, że nowy system nie jest taki straszny jak go sobie wyobrażali, ich postawy ulegną zmianie. Okazuje się, że najważniejszy jest sposób traktowania pracowników jako właścicieli przez kierownictwo firmy. Sposób wdrożenia całego systemu jest już mniej istotny. Tak więc, należy próbować. Wyniki powinny wynagrodzić włożony wysiłek z nawiązką.

Zarządzanie przedsiębiorstwem pracowniczym (cz. I)

Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych przez Narodowe Centrum Własności Pracowniczej wykazały, że spółki z ESOP-em wzrastają rocznie o 3 do 4 proc. szybciej niż spółki bez akcjonariatu pracowniczego. Jednakże spółki z ESOP-em, które wdrożyły to, co będziemy nazywać „pracowniczym stylem zarządzania”, notują roczny wzrost o 11 do 17 proc. szybciej niż te, które są zarządzane bardziej tradycyjnie. Dla spółek, które chcą uzyskać z ESOP-u jak najwięcej, wprowadzenie akcjonariatu jest dopiero pierwszym krokiem w długim procesie, który wymagać będzie zaangażowania pracowników w bieżące zarządzanie firmą. Czy warto to robić? Rozważmy kilka przykładów.

Wstęp

Na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia QuadGraphics, firma wydawnicza z Wisconsin, odnotowała wzrost o 50 proc. w skali roku. Przedsiębiorstwo W.L. Gore Associates, producent materiałów wysokiej technologii z Delaware, wykazywało wzrost o 40 proc. rocznie na przestrzeni tego samego okresu. Weirton Steel Company jest najlepiej prosperującym producentem stali w Stanach Zjednoczonych, mimo iż jego poprzedni właściciel National Steel zamierzał zlikwidować przedsiębiorstwo. Spółka Virginia Textiles zaczynała w 1977 r. z majątkiem w postaci jednego magazynu, zaś do roku 1985 wartość sprzedaży sięgnęła 12 milionów dolarów.

Spółki te są przykładami zastosowania partnerskiej teorii zarządzania (tzw. teoria Q, od „ownership” – własność). Ich kierownictwo uważa, że nie wystarczy tylko podnieść zarobki i okazać ludziom więcej szacunku (jak w teorii zarządzania „Y”) lub nawet ustanowić styl zarządzania komunistyczny. Podając tutaj takie przykłady, nie namawiamy do zwykłego naśladowania innych. Przykłady te pobudzają formułowanie własnych pomysłów, które w danym przypadku byłyby najlepsze. Przykłady te przedstawione w formie omówienia „teorii Q”, jakich udzielił najbardziej efektywne akcjonariaty

Zarządzanie przedsiębiorstwem tym tematem, po efektywnym udziale się w Polsce skutecznie się znieśli ze sobą. Sam akcjonariat zamiast dobrego w artykule „Rafko” w r. 13.01.1993) pisze, że pojęcie zarządzenia i wydawania takich gwałtownych (Nienaruszone jest refleksyjne), nr 29/1993) spółka pracownicza, w USA rzeczywiste gospodarstwo w porównaniu z teoretycznym

nia – lutego 1983 wyjechał, że sposób był bardzo prosty. Przedsiębiorstwo miało trzy cele: zwiększenie

ultimatum: albo przekaże mu firmę, albo on sam odejdzie. Jim Leslie przejął firmę w 1972 roku i natychmiast sprzedał ją pracownikom poprzez system ESOP-u.

Leslie dokonał jednak czegoś więcej niż zmiany własności. Od pracowników oczekiwano przejęcia większej odpowiedzialności. Kierownicy działów np. wystąpili z nowym rozkładem zadań, co zwiększyło wydajność

Przedsiębiorstwo „Gore” zostało założone przez Billa i Vieve’a Gore w roku 1958, kiedy to Bill Gore opuścił Du Pont, by realizować swój pomysł użycia teflonu jako warstwy ochronnej innych materiałów. W.L. Gore & Associates zostało założone, jak stwierdził Gore, by zachęcić i dodać odwagi ludziom z dobrymi pomysłami i aby pracownicy mogli stać się zabawą. By tego dopilnować, rodzina Gore uczyniła wszystkich pracowników właścicielami struktury, którą nazywa

Zarządzanie przedsiębiorstwem pracowniczym (cz. II)

W zeszłym tygodniu („Nasz Dziennik” nr 151) rozpoczęliśmy cykl artykułów amerykańskich ekonomistów o akcjonariacie pracowniczym. Prezentowana poniżej praca (Corey Rosen i Karen Young: Beyond Taxes, Managing an Employee Ownership Company, wyd. National Center of Employee Ownership 1988) należy do klasyki przedmiotu. Zadaje ona klam twierdzeniom, że akcjonariat jest nieefektywny, a pracownicze współzarządzanie to pomoc całkowita kłeska.

LEKCJA 2
Opracowanie pisemnych zasad określających postawę zaangażowaną

Ustanowienie zbioru zasad i przeniesienie ich na papier może być



Zarządzanie przedsiębiorstwem pracowniczym (cz. III)

artykułów o akcjonariacie, którego druk roz- w 151. numerze „Nas- zego Dziennika”, prezentujemy amerykańskich ekonomistów, należących do klasyki przed- miotu. Zadaje ona klam twierdze- niom, że akcjonariat jest nieefek- tywny, a pracownicze współzarzą- dzanie to całkowita kłeska.

bardziej kompetentni ludzie powinni decy- rować z nią związa-



Phillipsa, według badań UNESCO, wykazują wyższy stopień zaangażowania i satysfakcji z pracy. Dzięki wysokiej jakości pracy firma może pozwolić sobie na nadzwyczaj korzystny system nagród i dodatków oraz place wyższe od oferowanych przez konkurencję.

Fastener Industries, producent śrub i uchwytych spawanych w Cleveland w Ohio, zatrudnia 145 pracowników. Jest innym przykładem wyjątkowo dobrego motywowania pracowników. Fabryka daje swoim pracownikom najwyższą satysfakcję z pracy z ESOP-u oraz najwyższy stopień zaangażowania w zarządzanie wśród wszystkich, z którymi przeprowadziliśmy wywiady. Firma wprowadziła ak-

„U.S. News”, „Inc.”, „Time” i wieloma innymi. Założona w 1971 roku spółka wprowadziła ESOP już kilka lat później. Do ESOP-u należy 20 proc. wartości spółki. Od połowy lat siedemdziesiątych spółka rośnie w zdumiewającym tempie 50 proc. rocznie.

Jednakże to, co rzeczywiście wyróżnia QuadGraphics, to szczególnie i wysoce efektywny styl zarządzania. Wszyscy pracownicy są jak to się trafnie określa, „partnerami”. Od partnerów oczekuje się udziału w podejmowaniu decyzji.

ków, zakłada się, że zakres odpowiedzialności musi być poparty odpowiednim szkoleniem. W przeciwnym razie będzie się wymagać od pracowników mniej niż mogliby lub więcej niż są w stanie zrobić.

QUAD Graphics rozwiązuje ten problem poprzez swoje programy szkoleniowe QUAD/Ed i Mentor. Według dyrektora firmy Harry’ego V. Quadraciego, Quad wydaje się nowym pracownikiem bardziej „obozem szkoleniowym” niż wspólnym przedsiębiorstwem. Na około rok grupie partnerów przydzie-

Zarządzanie przedsiębiorstwem pracowniczym (cz. IV)

W cyklu artykułów o akcjonariacie pracowniczym, którego druk rozpoczęliśmy w 151. numerze „Naszego Dziennika”, prezentujemy pracę amerykańskich ekonomistów, należących do klasyki przedmiotu. Zadaje ona klam twierdzeniom, że akcjonariat jest nieefektywny, a pracownicze współzarządzanie to całkowita kłeska. Dośkolenie, ostatnie już lekcje.

LEKCJA 6. Informacje powinny przepływać nie tylko z góry na dół, ale również z dołu do góry.

Dla wielu spółek z ESOP-em „komunikacja” oznacza informowanie pracowników o tym, jakie korzyści daje im ESOP. Jednak przekazywanie informacji przez pracowników jest również ważne. Niektóre spośród omówionych wcześniej lekcji zawierają tę myśl. Grupy współdecydujące, takie jak w Weirton, małe spotkania Richa Diemackiego z pracownikami oraz działalność grup interesu w firmie Communic – wszystkie one polegają na przekazywaniu informacji od pracowników do kierownictwa. Ale informacje można dostarczać także za pomocą mniej formalnych sposobów, zwłaszcza w mniejszych firmach.

Allied Plywood, firma w Północnej

również regularne zebrania pracowników. Nowy dyrektor Allied Bob Shaw postrzegł te mechanizmy jako sposoby użytkowania informacji z dołu do góry. Shaw mówi, że nie uczyniłby niczego, jeśli pracownicy by tego nie chcieli, „nawet kiedy myślę, że nie mają racji”.

Jerry Gorde, założyciel Virginia Textiles, jest kolejnym zwolennikiem idei szukania informacji u pracowników. Gorde mawiać karierę jako organizator protestów antywojennych. Zdecydował później, że najlepszym sposobem wprowadzenia w życie swoich ideałów byłoby stworzenie biznesu, który zawalczyłby i uczyniłbyś wyznawane przez niego demokratyczne wartości.

Jego wizja zdumiewająco dobrze realizuje się w życiu. Wraz z 95-procentowym rocznym wzrostem spółka Virginia Textiles pokazuje, że własność pracownicza, demokratyczne współdecydowanie i zyski idą ze sobą w parze. Zeszła, w 1984 roku Gorde otrzymał tytuł 1-go Człowieka Małej Przedsiębiorczości Stanu Virginia. Gorde utrzymuje formalne biuro, w którym może przyjmować klientów w gabinecie i pod krawatem. Ale swoje prawdziwe biuro dzieli z innymi pracownikami i parą swoich psów, a pisać może

świadczenia partnerskiej teorii zarządzania firmą pokazują, że jeśli decyzyjnie jest już podjęta, potrzeba mniej wysiłku i czasu na jej wdrożenie oraz wprowadzana jest ona bardziej entuzjastycznie.

W rzeczywistości wynika to ze zwykłej zasady zdrowego rozsądku. Ludzie rzadko lubią to, co im się każe robić. Jeśli kierownik po prostu powie: „Zrób to!”, pracownik prawdopodobnie nie będzie tego robił z entuzjazmem. Gdy kierownik poświęci więcej czasu na wyjaśnienia, dlaczego „to” ma być zrobione, reakcja pracownika może być korzyst-

o 40 proc. rocznie, stosunek zadłużenia firmy do jej kapitału akcyjnego i rezerw spadł z 89/1 do 5/1, a wartość akcji wzrosła z 0.1 USD do 8.45 USD. Ale później w grudniu 1986 r. General Motors, główny klient, zdecydował się nagle ograniczyć szerokie do tej pory kontakty. Oto firma, która robiła same słuszne rzeczy, i w konsekwencji prosperująca i gotowa trochę zwolnić tempo, nagle staje w obliczu takiej sytuacji. Zupełnie jakbyś z poświęceniem dbał o zdrowie, ćwiczył, stosował dietę i filtrował wodę tylko po to, by nagle wpaść pod cięż-



może spraw podw w wy wiedza wyw cy mog żywać k dę miał nicy żywa wani pr nicy nie do infor umożliw macji. On głąd jak p przepływa szereg pos jak w dzie zani infor już cpo to gdy ludzie i dą ochrania mi wiado gdy ludz mogą kompet trzebnych in dzianika. Kosztu nieta, ale sły k nie takich p zarządzania p pracownicz pos bach przełam imponujące w przedsiębior cownicy zorgan teresu i spotyka

„zwolnić 100 wzięcie sprasie nad skro ze strusowa tego powied głowami” i o do pracy z od inne przedu dobre podejz mniejszą skła tions na przyk szych w Amery pracowniczym, waukie Journal kae Sentinel” i p diowo-telewizy pracowników je nicy wybierają tów do komite spotyka się regu dą nadzorczą ce formacji, przed i informacji, reski tet dodacze niu jego rady i zalec poważnie i stanowi nim pozwalają rażać swoje pogląd lamyh zasadach, mądzenia akcjon

LEKCJA 8. Nie na reguła wdrod pracowniczego. To jednej firmy, nie m w innej lub nawet nym etapie jej roz W mitologii grec krust rozciągał swo nał im nogi, aby o swego łoba. W w drzewie drzewa

POPRIEDNIE POLSKIE WYDANIA PREZENTOWANEGO ARTYKUŁU

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM PRACOWNICZYM

Wrocław 1990

COREY ROSEN
KAREN YOUNG

okładka

Corey Rosen, Karen Young

Zarząd
przed
biorst
prac

*Zarządzanie
przedsię-
biorstwem
pracowniczym*

RKW
NSZZ
Solidarność
DOLNY ŚLĄSK

Fragment broszury:
"Beyond Taxes: Managing
an Employee Ownership Company"
National Center for Employee Ownership,
Oakland, California (1988)

Wrocław, czerwiec 1993 r.

strona tytułowa

Wrocław 1994

opakowanie serii



58

Corey Rosen
Karen Young

Zarządzanie przedsiębiorstwem pracowniczym

Fundacja Wspierania Przekształceń Własnościowych
przy ZE ELWRO we Wrocławiu

okładka