http://dx.doi.org/10.18778/7525-885-1

PRACOWNICZA PARTYCYPACJA FINANSOWA

Geneza, uwarunkowania rozwoju, rezultaty

40 LAT
WYDAWNICTWA
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Maciej Kozłowski

PRACOWNICZA PARTYCYPACJA FINANSOWA

Geneza, uwarunkowania rozwoju, rezultaty

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

Maciej Kozłowski – Katedra Ekonomii Instytucjonalnej, Uniwersytet Łódzki
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43

RECENZENT
Barbara Błaszczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Małgorzata Szymańska

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI
Joanna Skopińska

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu
Łódzkiego Wydanie I. W.06197.13.0.H

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7525-885-1
ISBN (ebook) 978-83-7969-162-3

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Spis treści

Wykaz skrótów najczęściej używanych w tekście ... 7

Wstęp ... 9

Rozdział I. Geneza i istota partycypacji ... 21
1.1. Geneza partycypacji pracowniczej ... 21
1.2. Istota i rodzaje partycypacji pracowniczej ... 24
1.3. Determinanty rozwoju partycypacji ... 29
1.4. Przesłanki wdrażania partycypacji finansowej ... 34

Rozdział II. Formy partycypacji finansowej – próba typologii ... 43
2.1. Akcjonariat pracowniczy ... 44
2.2. Udział w zyskach (*profit sharing*) ... 52
2.3. Fundusze emerytalne/plany oszczędnościowe ... 56
2.4. Udział w korzyściach ... 61
2.5. Programy partycypacji finansowej – rozwiązania mieszane ... 63

Rozdział III. Proces rozwoju partycypacji finansowej w krajach Unii Europejskiej ... 67
3.1. Próby upowszechnienia rozwiązań partycypacyjnych w Unii Europejskiej ... 67
3.2. Zasady partycypacji finansowej ... 98
3.3. Rola rządu i partnerów społecznych w promowaniu partycypacji finansowej ... 106
3.4. Podsumowanie ... 114

Rozdział IV. Rezultaty ekonomiczne partycypacji finansowej – przegląd badań zachodnich ... 115
4.1. Wpływ programów partycypacji finansowej na efektywność przedsiębiorstwa ... 117
4.1.1. Efekty wdrażania rozwiązań partycypacyjnych ... 117
4.1.2. Modele psychologicznych efektów partycypacji finansowej ... 126
4.1.3. Psychologiczne uwarunkowania partycypacji finansowej ... 130
4.2. Programy partycypacji finansowej a wydajność pracy – inne aspekty ... 134
4.3. Wpływ programów partycypacji finansowej na rezultaty przedsiębiorstw – analiza badań holenderskich ... 143
4.4. Pracownicza własność akcji w krajach europejskich ... 153

Rozdział V. Programy partycypacji finansowej w Polsce ... 181
5.1. Skutki procesu prywatyzacji dla spółek pracowniczych ... 181
5.2. Partycypacja finansowa w Polsce na tle państw UE ... 189
5.3. Programy finansowej partycypacji pracowniczej w polskich spółkach publicznych ... 198
5.3.1. Charakterystyka badania ... 198
5.3.1.1. Przedmiot i problematyka badania ... 198
5.3.1.2. Metoda badań ... 199
5.3.2. Wstępna charakterystyka wyników badań – rozkłady brzegowe ... 200
5.3.3. Analiza współzależności pomiędzy wybranymi właściwościami firm ... 213
5.3.4. Typy struktury zatrudnionych ... 220
5.3.5. Wpływ typów struktury na wybrane właściwości spółek ... 228
5.3.6. Udział kadry kierowniczej w programach partycypacji pracowniczej ... 235

Rozdział VI. Globalne aspekty funkcjonowania programów partycypacji finansowej 251
6.1. Uwarunkowania rozwoju partycypacji finansowej pracowników w spółkach międzynarodowych 251
6.1.1. Wprowadzenie 251
6.1.2. Analiza transgranicznych barier przy wdrażaniu programów partycypacji finansowej 252
6.1.2.1. Bariery instytucjonalne 253
6.1.2.2. Polityka podatkowa 256
6.1.2.3. Emisja papierów wartościowych 260
6.1.2.4. Różnice w prawie pracy 260
6.1.2.5. Bariery społeczne i kulturowe 262
6.2. Propozycje unijnych rozwiązań w celu likwidacji transgranicznych barier i szerszej promocji partycypacji finansowej 266
6.3. Model programu partycypacji finansowej w Unii Europejskiej 272

Podsumowanie i wnioski 285

Bibliografia 295

Spis rysunków 313
Spis tabel 315
Spis wykresów 319

Załącznik 1. Polskie przedsiębiorstwa w europejskiej próbie badawczej 321
Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety w badaniach prowadzonych w spółkach publicznych w 2010/11 roku 323
Załącznik 3. Inne, przykładowe powiązania istotne statystycznie w badanych spółkach 337

Od Redakcji 345

Wykaz skrótów najczęściej używanych w tekście

BPS – *bond-based profit sharing* – udział w zyskach oparty na obligacjach
BPU – bankowe postępowanie ugodowe
CEC – *Commission of the European Communities* – Komisja Wspólnot Europejskich
CPS – *cash-based profit sharing* – gotówkowy udział w zyskach
DPS – *deferred profit sharing* – odroczony udział w zyskach (płatności odroczone)
DSO – *discretionary share option* – uznaniowe (uprzywilejowane) opcje na akcje
EBO – *employee buy-out* – wykup przedsiębiorstwa przez pracowników
EFES – *European Federation of Employee Share Ownership* – Europejska Federacja Pracowniczej Własności Akcji (akcjonariatu pracowniczego)
EFP – *employee financial participation* – pracownicza partycypacja finansowa
EIRO – *European Industrial Relations Observatory* – Europejskie Obserwatorium Stosunków Przemysłowych
EPS – *earnings per share* – zysk na akcję
ERISA – *Employee Retirement and Income Security Act* – ustawa o świadczeniach emerytalnych
ESO – *employee share ownership* – pracownicza własność akcji (akcjonariat pracowniczy)
ESOP – *employee stock ownership plan* – program (plan) pracowniczej własności akcji
ESOT – *Employee Stock Ownership Trust* – powierniczy fundusz pracowniczej własności akcji
EWCS – *European Working Conditions Survey* – badanie warunków pracy w Europie
FP – *Financial Participation* – partycypacja finansowa
HRM – *human resources management* – zarządzanie zasobami ludzkimi
IAFP – *The International Association for Financial Participation* – Międzynarodowe Stowarzyszenie Partycypacji Finansowej
IRA – *individual retirement account* – indywidualne konto emerytalne
IRC – *Internal Revenue Code* – kodeks skarbowy
IRS – *Internal Revenue Service* – amerykańska izba skarbowa (urząd podatkowy)
Jssp – jednoosobowa spółka skarbu państwa
JST – jednostka samorządu terytorialnego
LBO – *leveraged buy-out* – wykup wspomagany
LLBO – *leverage-lease-buyout* – wykup dzierżawny
NCEO – *National Center for Employee Ownership* – Narodowe Centrum Własności Pracowniczej
Non-leveraged ESOP – ESOP niewspomagany
PEPPER – *Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results* – promocja partycypacji pracowników w zyskach i wynikach przedsiębiorstwa
PFP – partycypacja finansowa pracowników
PRP – *profit-related pay* – premie zależne od zysku
PS – *profit sharing* – udział w zyskach
PSCA – *Profit Sharing Council of America* – Amerykańska Rada Udziału w Zyskach
PSW – partycypacyjny system wynagrodzeń

ROA – *return on assets* – zwrot na aktywach (stopa zwrotu z aktywów)
ROE – *return on equity* – zwrot na majątku (kapitale); rentowność kapitału własnego
SAYE – *save as you earn* – udziały związane z oszczędnościami; program oszczędnościowy na zakup udziałów/akcji (zarabiając – oszczędzaj)
SEP – *simplified employee-pension plans* – uproszczone plany emerytalne
Seps – *Shareholders' equity per share* – kapitał udziałowy na akcję
SO – *stock options* – opcje na akcje
SPP – *share purchase plans* – programy nabycia udziałów/akcji
SPS – *share-based profit sharing* – udział w zyskach oparty na akcjach
Ustawa o kip – ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji
Ustawa o ppp – ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych
ZZL – zarządzanie zasobami ludzkimi

Wstęp

Głównym elementem rozważań na temat partycypacji finansowej jest problematyka funkcjonowania przedsiębiorstw i podnoszenia ich efektywności. Efektywność będąca przedmiotem wielu dyskusji i analiz jest rozumiana tutaj bardzo szeroko, chociaż sprowadza się w zasadzie do podjęcia działań zmierzających do uzyskania jak najlepszej relacji pomiędzy efektami a poniesionymi nakładami. Efektywność jest pojęciem wielowymiarowym i analizowanie jej tylko z ekonomicznego albo prakseologicznego punktu widzenia prowadzi do zubożenia i zafałszowania treści. Trzeba jeszcze wspomnieć o humanistycznym i osobowościowym aspekcie efektywności, które na pierwszy plan wysuwają człowieka i jego potrzeby, zespół i panującą w nim atmosferę.

Efektywność możemy interpretować jako określoną zdolność do przystosowania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, zdolność do produktywnego wykorzystania zasobów w realizacji wcześniej przyjętych celów itp. Posiadanie tych umiejętności jest implikowane występowaniem wielu zjawisk w gospodarce światowej, wśród których można wymienić globalizację, prowadzącą do internacjonalizacji działań przedsiębiorstw, wzrost znaczenia przedsiębiorstw prywatnych, szczególnie w nowych krajach unijnych, swobodę przepływu kapitału, wymuszającą ujednolicanie warunków prowadzenia działalności itp. Przedsiębiorstwa w związku z tym poszukują nowych możliwości i metod mogących zapewnić im przetrwanie i sukces na rynku. Dążą również do znalezienia bardziej skutecznych mechanizmów adaptacyjnych, co wymaga wzięcia pod uwagę efektywności zespołów i indywidualnych jednostek. Efektywny zespół to taki, w którym panuje atmosfera współpracy, bezkonfliktowy, realizujący wspólne cele, podejmujący wspólne decyzje w oparciu o prowadzone dyskusje itp. Inną ważną jego cechą jest przekraczanie granic nakreślonych przez aktualne zadania, co oznacza, że jest on twórczy, a ta z kolei właściwość implikuje gotowość do podejmowania ryzyka, co nie zawsze jest aprobowane przez wszystkich uczestników procesów gospodarczych.

W obszarze ekonomicznym i prakseologicznym obejmującym m.in. takie wskaźniki jak wydajność, produktywność, skuteczność i sprawność, zdecydowanie łatwiej jest oceniać i dokonywać pomiaru, aby osiągnąć założone cele. Biorąc pod uwagę efektywność zespołu z punktu widzenia mierników humanistycznych, wydaje się, że zdecydowanie trudniej ją zmierzyć, przede wszystkim ze względu na jej charakter jakościowy, chociaż oczywiście można zasugerować pewne wskaźniki, które w pewien sposób będą odzwierciedlały zamierzenia badacza, np. zdrowie, charakter stosunków międzyludzkich, spójność grupową, postawy, identyfikację z celami organizacji, zadowolenie z pracy, stabilność, która oznacza brak wewnętrznych zakłóceń, dobre stosunki między pracownikami, elastyczność, rozumianą jako łatwość reagowania na zmiany, partycypację w decydowaniu o procesie

pracy, autonomię w zakresie myślenia, działania i wyboru pracy itp. Jest to oczywiście niepełna klasyfikacja, gdyż odnosi się tylko do procesów wewnątrz organizacji, która jako system otwarty, powinna uwzględniać także relacje ze środowiskiem zewnętrznym, poparcie organizacji ze strony otoczenia nazwane instytucjonalizacją, np. ze strony związków zawodowych, organizacji publicznych itp.

Powyższe mierniki w wielu wypadkach przybierają formę społecznych celów pracy ważnych dla jednostki w organizacji, które, jeżeli zostaną osiągnięte, przyczynią się do rozwoju organizacji, utrzymania harmonijnych związków z otoczeniem, wzrostu i ekspansji itp. Wielowymiarowe powiązania i zależności w organizacji stawiają przed nią nowe wyzwania i znacznie utrudniają osiągnięcie celów, jakie ona sobie wyznacza. Wynika stąd dążenie do poszukiwania bardziej skutecznych metod i sposobów efektywnego zarządzania, co wydaje się nowym wyzwaniem stojącym przed kierownictwem, właścicielami i zespołami badawczymi, którzy muszą znaleźć odpowiedź na pytanie, jak poprawić efektywność. Nie wydaje się celowe, z punktu widzenia omawianej w dysertacji problematyki, rozpoczynanie poszukiwań działań naprawczych w obszarze osobowościowym i humanistycznym, gdyż, po pierwsze, nie należy rozmywać pojęcia efektywności, które w każdym przypadku oznacza stosunek jakichś wyników do nakładów, po drugie, dyscyplina naukowa, jaką jest ekonomia, zajmuje się właśnie ekonomicznymi aspektami funkcjonowania organizacji ludzkich, a w znacznie mniejszym stopniu aspektami psychologicznymi czy socjologicznymi, choć powinna i może z dorobku tych dyscyplin pośrednio korzystać. Wydaje się więc, że do prawidłowego i wszechstronnego zanalizowania efektywności w przedsiębiorstwach w zupełności wystarczą instrumenty pojęciowe i metody naukowe, którymi posługują się dwie zachodzące na siebie dyscypliny: ekonomia i nauki o zarządzaniu. Po trzecie, nie deprecjonując w niczym znacznego dorobku nowoczesnych stylów zarządzania, trzeba zaznaczyć, że przedsiębiorstwo jest organizacją, której głównym celem jest przynoszenie zysku czy też wartości dodanej, a nie stwarzanie dobrej atmosfery dla pracujących w nim ludzi. Nie można też założyć, że samo dostosowanie organizacji do potrzeb „osobowościowych i humanistycznych" automatycznie poprawi efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa, chociaż zapewne istnieje pewien związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy efektywnością „humanistyczną" a ekonomiczną.

Przedstawione powyżej problemy skłaniają do podjęcia poszukiwań mechanizmów czy sposobów zapewniających wspólne dążenie do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, wspólną odpowiedzialność i jedność interesów. Takim narzędziem może być szeroko rozumiana partycypacja, czyli udział jednostek w większej grupie, w naszym przypadku – aktywna przynależność pracowników do organizacji jaką jest przedsiębiorstwo, aktywne działanie i branie na siebie odpowiedzialności. Terminem tym określa się także m.in. współdziałanie, współzarządzanie, współdecydowanie, czy po prostu „uczestniczenie". Należy jednak pamiętać, że zakres znaczeniowy partycypacji jest znacznie szerszy, w związku z czym w tym miejscu

można podać tylko jedną z bardziej uniwersalnych definicji partycypacji pracowniczej, określonej przez B. Błaszczyk jako wszystkie „przejawy wywierania wpływu przez pracowników na działalność przedsiębiorstw, na różnych szczeblach kierowania nimi" [Błaszczyk 1988, s. 16]. Inne definicje różnych form partycypacji pracowniczej oraz ich klasyfikacja są prezentowane w punkcie 1.2 niniejszej pracy.

Partycypację pracowniczą trudno jest ująć w ramy jednej platformy teoretycznej. Jest to obszar interdyscyplinarny, którym zajmuje się m.in. ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse, prawo, psychologia, socjologia. Dominujące znaczenie ma jednak podejście ekonomiczne, w którym stosuje się mechanizmy zapewniające uchwycenie zależności pomiędzy aktywnym uczestnictwem pracowników a rezultatami ekonomicznymi w przedsiębiorstwie.

Literatura na temat partycypacji pracowniczej jest bardzo obszerna. Szczególne zainteresowanie wzbudza wpływ udziału pracowników w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwach. Znaczny wkład w rozwój tej dziedziny wnieśli badacze z zachodnich krajów europejskich i Stanów Zjednoczonych, chociaż nie można pominąć również polskiego udziału w popularyzacji tych rozwiązań. Dominacja państw zachodnich może być tłumaczona wysoką pozycją tych krajów w gospodarce światowej i dużo łatwiejszym dostępem do danych. Nie bez znaczenia jest także prowadzenie tam badań w warunkach znacznej stabilności gospodarczej i obejmujących w większości spółki notowane na giełdach papierów wartościowych. Kraje lub gospodarki rozwijające się dużo później stały się obiektem badań naukowych, które, jak się wydaje, należy intensyfikować ze względu na uniwersalny charakter problematyki partycypacyjnej.

Współczesne formy partycypacji pracowniczej od drugiej połowy lat 50. XX w. można uznać za jeden z najważniejszych elementów zbiorowych stosunków pracy i czynnik kreujący efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Stopień tej partycypacji w różnych krajach jest oczywiście bardzo zróżnicowany i przybiera różną formę, począwszy od partycypacji bezpośredniej, w postaci grup autonomicznych podejmujących decyzje w miejscu pracy, poprzez partycypację pośrednią angażującą przedstawicieli różnych grup pracowników, aby w ich imieniu podejmowali decyzje. Zakres udziału pracowników jest uwarunkowany wieloma czynnikami, m.in. gospodarczymi, politycznymi, prawnymi, społecznymi, związanymi z kulturą, wartościami narodowymi, doświadczeniami z przeszłości, zasadami zatrudniania i motywowania pracowników i innymi nie mniej istotnymi przy wyborze sposobu działania dla dobra wszystkich zainteresowanych stron.

Duże znacznie posiada także aktywne angażowanie się innych uczestników życia gospodarczego – państwa, organizacji gospodarczych i innych partnerów społecznych. Tylko wspólne działanie może przynieść długookresowe efekty, zarówno społeczne, jak i ekonomiczne. Wspomniana partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji jest szeroko opisana w zagranicznej, jak również krajowej literaturze przedmiotu. Badania podejmowano praktycznie na całym świecie, chcąc dowieść istnienia ścisłych zależności pomiędzy udziałem pracowników

w zarządzaniu a wynikami ekonomicznymi osiąganymi przez przedsiębiorstwa. Zależności te okazały się jednak niejednoznaczne, a uzyskane efekty nieprzekonywające. Podjęto zatem kolejne badania, których wyniki mogły przesądzić o bardziej jednoznacznej, pozytywnej zależności pomiędzy udziałem pracowników w różnego rodzaju korzyściach uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo jako całość, a wzrostem efektywności ich pracy. Badania dotyczyły programów udziału w zyskach, udziału we własności, programów opcyjnych, oszczędnościowych i inwestycyjnych, planów emerytalnych i innych form wprowadzanych m.in. po to, aby silniej związać pracownika z przedsiębiorstwem, dać mu przeświadczenie, że pracuje dla siebie, a przez to wpłynąć na jego większe zaangażowanie w miejscu pracy. Czyniono to m.in. w ramach tzw. demokratyzacji kapitału czy demokracji ekonomicznej, mającej uwidocznić zanikanie różnic pomiędzy właścicielem przedsiębiorstwa, kierownikiem, a szeregowym pracownikiem.

Powyższe formy możemy ogólnie nazwać partycypacją finansową. Oczywiście pracodawcy często postrzegają programy partycypacji jako rodzaj kosztu, który trzeba ponieść dla uzyskania określonych korzyści. Koszt ten sprowadza się głównie do dzielenia się zyskami z pracownikami, do wzrostu udziału pracowników w kapitale przedsiębiorstwa z tytułu posiadania akcji, a nierzadko do wzrostu ich autonomii kosztem uprawnień kierownictwa. Jest to, jak się wydaje, niezbędne dla poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

Działania podejmowane przez pracodawców trudno jednak uznać za obowiązującą regułę, gdyż można wśród nich znaleźć zdecydowanych zwolenników, jak również przeciwników tej formy partycypacji. Na potrzebę szerokiego udziału finansowego pracowników w przedsiębiorstwie wskazują również niektóre nowoczesne koncepcje zarządzania, akcentujące podstawową rolę tej formy partycypacji w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Podkreśla się znaczenie partycypacji finansowej w wyzwalaniu przedsiębiorczości i kreatywności pracowników, w wykorzystywaniu ich potencjału intelektualnego i zwiększaniu ich zaangażowania w wykonywaną pracę. Zwraca się także uwagę na wzmocniony efekt wynikający z połączenia udziału pracowników w zarządzaniu i programów partycypacji finansowej.

Dla autora nie ulega wątpliwości, że jednym z najważniejszych zadań stojących przed wszystkimi uczestnikami procesów gospodarczych, a zwłaszcza przed tymi, którzy bezpośrednio są zainteresowani wysoką efektywnością przedsiębiorstw, jest stworzenie takiego modelu partycypacyjnego, którego wdrożenie spełniłoby te oczekiwania. Oczywiście trudno tu o uniwersalizm, należy więc mieć na uwadze wprowadzanie określonych modyfikacji zależnych od specyfiki przedsiębiorstw i zewnętrznych uwarunkowań. Warto pamiętać, że partycypacja finansowa nie stanowi panaceum na wszystkie pojawiające się problemy w przedsiębiorstwie. Nie powinna być ona jednocześnie instrumentem hamującym działania kierownictwa przedsiębiorstwa. Przynosi wiele niewątpliwych korzyści, ale pociąga za sobą również pewne ograniczenia bądź wspomniane koszty. Bilans

korzyści i kosztów zależy od partnerów społecznych w przedsiębiorstwie, od ich nastawienia czy istniejących uprzedzeń, od wcześniejszych doświadczeń itd. Wiele zależy również od sposobu wdrażania tych rozwiązań, od zastosowanych form itp. Zdarza się bowiem, że te same formy przynosić mogą w poszczególnych przedsiębiorstwach zdecydowanie odmienne rezultaty.

W oparciu o wcześniejsze spostrzeżenia można sformułować ogólną tezę, że programy partycypacji finansowej przyczyniają się do uzyskania lepszych wyników przez przedsiębiorstwa, przy czym wyniki ekonomiczne mogą być przedstawione w postaci wskaźników, wśród których najczęściej wymienia się ROE (*return on equity* – zwrot na kapitale), ROA (*return on total assets* – zwrot na aktywach), EPS (*earnings per share* – zysk na akcję), Seps (*Shareholders'equity per share* – kapitał udziałowy na akcję) i dywidendę. Należy oczywiście pamiętać, że rezultaty finansowe niekoniecznie muszą być natychmiastowe, mogą one być zauważalne dopiero w dłuższym okresie, co podkreślane jest przez wielu badaczy, stanowi znaczne utrudnienie w analizie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy wdrożeniem programów a uzyskanymi z tego tytułu efektami. Nie bez znaczenia są również społeczne rezultaty uzyskiwane w wyniku wdrażanych programów, m.in. takie jak wzrost zaangażowania, integracja, lojalność, zadowolenie czy motywacja, które pośrednio mogą wpływać na wyniki ekonomiczne.

Powyższa teza określa główny cel autora, którym jest dokonanie diagnozy najważniejszych form programów partycypacji finansowej w wybranych krajach europejskich i w Polsce, zwiększającej wiedzę o przedmiocie pracy i wykazanie zachodzących zależności pomiędzy stosowanymi programami a rezultatami ekonomiczno-społecznymi w przedsiębiorstwach w różnych krajach. Starano się także dokonać usystematyzowania prezentowanych form partycypacyjnych, chociaż ze względu na ich liczbę, nieraz brak jasnych kryteriów podziału oraz różną ich interpretację przez poszczególnych badaczy, rezultaty nie wydają się być w pełni zadowalające. Niemniej, ze względu na niedostatek literatury polskiej w obszarze problematyki partycypacji finansowej, starano się, aby praca w pewnym stopniu zapełniła tę lukę i przyczyniła się do wzrostu zainteresowania powyższymi rozwiązaniami.

Celem cząstkowym jest prezentacja wybranych badań prowadzonych przez różne organizacje i zespoły w Europie oraz własnych badań przeprowadzonych na próbie przedsiębiorstw notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Przedstawione zależności oraz wnioski końcowe mogą stanowić przyczynek do podjęcia działań zmierzających do poprawy sytuacji w zakresie wdrażania i realizacji programów partycypacji finansowej, a propozycje modelowych rozwiązań mogą ułatwić przezwyciężenie międzynarodowych barier stojących na drodze do szerszej implementacji rozwiązań partycypacyjnych w przedsiębiorstwach.

Skuteczny program partycypacyjny, angażujący wszystkich pracowników, powinien stymulować długookresową strategię rozwoju przedsiębiorstwa, integrować

realizację celów kierownictwa z celami pracowników szeregowych. W tym celu konieczna jest właściwa konstrukcja programu i czytelne parametry służące prowadzeniu właściwej polityki firmy. Jak dalece będzie to możliwe, zależeć będzie również od stosunku zainteresowanych stron do proponowanych zmian. Podstawą do rozważań będą obszerne studia literaturowe, zwłaszcza dorobku autorów zagranicznych, i w znacznie mniejszym zakresie – dorobku krajowego, na temat programów partycypacji finansowej pracowników. Oprócz koncepcji teoretycznych wzięto również pod uwagę prowadzone badania empiryczne. Należy podkreślić, że w pracy skoncentrowano się na uczestnictwie finansowym pracowników. Zasygnalizowane inne wątki badawcze mają tylko pomóc w umiejscowieniu właściwej problematyki na tle szerokiego spektrum zagadnień.

Zamierzone przez autora cele determinują postawione hipotezy badawcze:

1. Programy partycypacji finansowej stosowane w przedsiębiorstwach przyczyniają się do poprawy warunków funkcjonowania i pozytywnie wpływają na końcowe rezultaty ekonomiczne uzyskiwane przez spółki. Należy pamiętać oczywiście o innych czynnikach wpływających na poprawę kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, i próbować odseparować je od zmiennych objętych badaniem, chociaż wymaga to już zastosowania bardziej zaawansowanych metod, mogących bardziej jednoznacznie wskazać na rodzaj i kierunek zależności. Trzeba również zauważyć, że nawet rodzaj programu partycypacyjnego będzie determinował wyniki końcowe.

2. Programy partycypacji finansowej adresowane tylko do wąskiej grupy pracowników (z reguły – kierownictwa wyższego szczebla) przynoszą ograniczone rezultaty. Skuteczność programów jest tym większa, im większa jest ich dostępność dla szerszej kategorii pracowników[1].

3. Programy partycypacji finansowej stosowane łącznie z praktykami pośredniej i bezpośredniej partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji przynoszą na ogół lepsze efekty niż wdrażanie tylko jednego rodzaju programu.

4. Stosowanie różnych kombinacji określonych rozwiązań w zakresie partycypacji finansowej wpływa pozytywnie na wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

Należy jednak od razu wyjaśnić, że weryfikacja postawionych hipotez może być częściowo utrudniona z uwagi na fakt, że efektywność programów partycypacji finansowej pracowników uwarunkowana jest złożonym zbiorem zmiennych, wśród których można wymienić szeroko rozumiane uwarunkowania prawne, społeczne, polityczne czy też makroekonomiczne zmienne środowiskowe i czynniki leżące wewnątrz przedsiębiorstwa. Czytelne i jednoznaczne przepisy prawne, aktywna postawa rządu i zaangażowanie pozostałych partnerów społecznych, pozytywne wcześniejsze doświadczenia z wdrażaniem różnych form

[1] Pamiętać jednak należy o rodzaju stosowanego programu – czy jest program, którego wdrożenie przyniesie efekty w krótkim czy długim okresie, gdyż istotne są tutaj określone postawy pracowników wpływające na jakość tych efektów w różnych okresach.

partycypacji pracowniczej, akceptacja zmian, zmiana sposobu myślenia itd. będą sprzyjały wdrażaniu rozwiązań partycypacyjnych i osiąganiu lepszych wyników przez przedsiębiorstwa[2]. Rozwiązania regulacyjne i zainteresowanie rządów mają bardzo istotny wpływ na implementację programów partycypacji finansowej pracowników. Tam gdzie powyższe uregulowania prawne obowiązują, tam ilość i jakość funkcjonujących programów jest zdecydowanie większa. Znaczna ilość barier, niestety, uniemożliwia ich dyfuzję. Jest to szczególnie widoczne przy wdrażaniu rozwiązań partycypacyjnych w spółkach międzynarodowych, gdzie wytyczone przez spółki cele nie są jednak realizowane w stopniu satysfakcjonującym. Regulacje tworzą tylko ogólne ramy określające zasady stosowania schematów partycypacji finansowej, umożliwiając, jak dotychczas, pewną dowolność wdrażanych form, jednak ich zmiany ilościowe i jakościowe wywierają zdecydowanie pozytywny wpływ na zasięg i charakter programów partycypacji finansowej. Dużą rolę w tym zakresie odgrywają starania i promocja programów partycypacyjnych przez instytucje unijne i organizacje międzynarodowe prowadzące badania na temat skuteczności wdrażanych form.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Wśród zagadnień omawianych bardziej szczegółowo można wymienić rodzaje programów partycypacji finansowej przeznaczonych dla wąskiej grupy kierownictwa albo obejmujących większość uprawnionych pracowników, uwarunkowania i czynniki mające wpływ na zasięg ich wdrażania oraz uzyskane rezultaty z tego tytułu. Starano się również dokonać próby analizy porównawczej programów partycypacyjnych między sobą oraz analizy programów w wybranych krajach, wykorzystując badania prowadzone przez międzynarodowe zespoły, głównie w latach 90. XX w. i pierwszej dekadzie XXI w. Prezentowane w pracy badania empiryczne obejmujące polskie spółki notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych prowadzone były w latach 2010–2011. Podstawowym celem badań było zebranie informacji o stopniu uczestnictwa polskich przedsiębiorstw w programach partycypacji finansowej, określenie struktury pracowników objętych najbardziej powszechnymi formami partycypacji finansowej oraz uzyskanie odpowiedzi na temat zależności występujących pomiędzy wdrażanymi programami a efektami społeczno-ekonomicznymi.

Zamierzony cel realizowany był przy zastosowaniu zróżnicowanych narzędzi badawczych: w części teoretycznej dokonano analizy literatury, przede wszystkim zagranicznej, i analizy dokumentacji przedmiotu badań, głównie raportów spółek

[2] Należy wziąć jednak pod uwagę występowanie swoistego sprzężenia zwrotnego i zależności wielokierunkowych pomiędzy wdrażanymi programami a efektami osiąganymi przez przedsiębiorstwa. Trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy to stosowanie programów wpływa na końcowe rezultaty, czy właśnie wysokie wyniki końcowe powodują, że chętniej są one wdrażane. Nie należy wykluczyć, że udział pracowników w programach wpływa na zmianę ich postaw, a to z kolei rzutuje na wzrost zaangażowania, wydajność i wyższe wyniki ekonomiczne, które znów wyzwalają tkwiący w pracownikach potencjał intelektualny. Mechanizm, jak widać, jest bardzo złożony i, niestety, niezbyt przejrzysty.

i raportów z badań empirycznych przeprowadzonych przez krajowe i międzynarodowe instytucje zajmujące się problematyką partycypacji finansowej. Starano się również dokonać analizy porównawczej państw stosujących określone programy partycypacji finansowej pracowników i uchwycić przyczyny wpływające na nierównomierny rozwój programów partycypacyjnych w poszczególnych krajach; w części empirycznej posłużono się badaniami kwestionariuszowymi w formie wywiadu, skierowanymi do przedstawicieli przedsiębiorstw, a udzielone odpowiedzi posłużyły do zbadania istotnych zdaniem autora zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi. Z uwagi na jakościowy charakter zmiennych, wykorzystano miary statystyczne w postaci współczynników kontyngencji. W tej części wykorzystano także technikę hierarchicznej analizy skupień opartą na aglomeracji skupień według średniej odległości między nimi oraz euklidesowej odległości między obiektami (przedsiębiorstwami) z zadaną z góry określoną liczbą skupień. Zastosowanie tego statystycznego zabiegu umożliwiło bardziej kompleksowe i wyczerpujące zobrazowanie struktury zatrudnionych wszystkich kategorii pracowników równocześnie i wyeksponowanie istotnych zależności mających wpływ na efektywność przyjętych form partycypacyjnych.

Struktura pracy wynika z nakreślonych na wstępie obszarów poszukiwań naukowych. Rozprawa składa się z sześciu rozdziałów; we wstępie i trzech pierwszych rozdziałach przedstawiona zostanie geneza i istota pracowniczej partycypacji finansowej oraz uwarunkowania jej rozwoju, a także rozwiązania jej dotyczące, stosowane w różnych krajach europejskich. Uszczegóławiając, punktem wyjścia jest zaprezentowanie rozwoju partycypacji pracowniczej w ujęciu historycznym oraz przedstawienie motywów, którymi kierowano się przy wdrażaniu określonych rozwiązań partycypacyjnych. Przesłanki podzielono na ekonomiczne i społeczne. Uwzględniono również warunki sprzyjające bądź hamujące wdrażanie rozwiązań partycypacji finansowej oraz wyeksponowano czynniki wpływające na proces kształtowania całościowego potencjału pracownika. Wyjaśniono kluczowe pojęcia terminologiczne, takie jak partycypacja i jej filary, współudział w zarządzaniu, demokracja ekonomiczna. Dyskusja nad terminologią nie jest jednak zamknięta, co wynika z odmiennych interpretacji pojęcia, różnych koncepcji autorów, stosowania różnych kryteriów, a także przeformułowań definicji w czasie, wynikających m.in. z konieczności jej dostosowania do zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw i istniejących potrzeb w zakresie wdrażania określonych form stosunków przemysłowych. W drugim rozdziale dokonano próby typologii form partycypacji finansowej, co jednak nie wydaje się sprawą prostą z uwagi m.in. na ich różnorodność i niezbyt czytelne granice pomiędzy stosowanymi programami. Dodatkową komplikacją są rozwiązania mieszane, utrudniające ocenę efektywności poszczególnych form partycypacyjnych.

Trzeci rozdział pracy został poświęcony prezentacji prawnych uwarunkowań rozwoju partycypacji finansowej. W pierwszej części przedstawiono ramy prawne partycypacji obowiązujące w wybranych krajach stosujących finansowe formy

motywowania pracowników. Ustawodawstwo determinuje powszechność i rodzaj stosowanych programów w poszczególnych krajach. W drugiej części, integralnie związanej z kolejnymi zagadnieniami poruszanymi w pracy, zamieszczono zasady, jakimi należy się kierować przy wdrażaniu rozwiązań partycypacyjnych. Zasady te nie zawsze są stosowane z uwagi na określone determinanty rozwoju opisywane w pierwszym rozdziale. Podczas gdy te pierwsze przybierają niepisaną formę zaleceń, którymi powinny kierować się przedsiębiorstwa przy implementacji programów partycypacji finansowej pracowników, to już uwarunkowania prawne w znacznej mierze będą wpływały na rodzaj i kształt wprowadzanych rozwiązań partycypacyjnych. Duże znaczenie ma udział państwa w zakresie promowania i wdrażania rozwiązań partycypacji finansowej z uwagi na konieczność opracowania niezbędnych regulacji prawnych dających właścicielom przedsiębiorstw określone prawa i przywileje. Bez udziału innych partnerów społecznych nie jest również możliwe wdrażanie tych rozwiązań na szerszą skalę.

Czwarty rozdział pracy zawiera przegląd światowego dorobku badawczego na temat partycypacji finansowej pracowników, zarówno w teorii, jak i empirii. Rozważania oparte zostały na długoletnich badaniach przekrojowych prowadzonych przez międzynarodowe zespoły eksperckie. Zaprezentowany w pierwszej części wątek dotyczy badań, które, niestety, nie mają stabilnej podstawy teoretycznej i opierają się głównie na indywidualnym doborze wskaźników, co w efekcie prowadzi do raczej prostych interakcji w procesie produkcyjnym i skutkuje koniecznością prowadzenia kolejnych analiz nad przyczynowością i kierunkiem zależności pomiędzy programami partycypacyjnymi, a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach efekty uzyskiwane przez przedsiębiorstwa sprowadzają się do wzrostu wydajności pracy, z tego też względu zagadnieniom tym został poświęcony osobny punkt tego rozdziału. Obszernym wątkiem jest analiza rodzajów programów partycypacji finansowej w wybranych krajach UE, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki programów, ich charakteru, struktury pracowników, którym oferuje się określone rozwiązania, i zmian w czasie. Różnice wynikają w dużej mierze z roli państwa i wcześniejszych doświadczeń w zakresie wdrażania rozwiązań partycypacyjnych.

Piąty rozdział pracy poświęcono aspektom funkcjonowania partycypacji finansowej w korporacjach międzynarodowych, analizie transgranicznych przeszkód przy wdrażaniu tej partycypacji. Wyeksponowano szeroko rozumiane bariery prawne, jako te, które determinują zasięg geograficzny stosowanych programów. Nie mniej istotne okazały się bariery instytucjonalne, społeczne, różnice w prawie pracy i inne. Przeszkody te skłaniają do poszukiwania uniwersalnych rozwiązań modelowych, wykraczających poza granice państw, których wprowadzenie będzie możliwe przy uwzględnieniu pewnych modyfikacji, dostosowujących programy do wymagań poszczególnych krajów. Rozwiązania te obejmują także mieszane formy partycypacji finansowej oraz jednoczesne stosowanie udziału pracowników

w podejmowaniu decyzji, co zgodnie z teorią powinno zaowocować wzmocnionymi efektami społeczno-ekonomicznymi.

W szóstym rozdziale zaprezentowano studia nt. partycypacji finansowej w Polsce, przy czym większą jego część stanowi omówienie badań własnych wykonanych w spółkach publicznych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Kwestionariusz[3] przygotowanej w związku z tym ankiety został włączony do pracy jako załącznik nr 2, a niektóre, mniej istotne wyniki obliczeń statystycznych umieszczono w załączniku nr 3. W pierwszej części rozdziału posiłkowano się informacjami zebranymi na podstawie międzynarodowych badań prowadzonych między innymi na próbie polskich spółek giełdowych, w celu stwierdzenia istnienia określonych prawidłowości rządzących implementacją programów partycypacji finansowej i w celu dokonania analizy porównawczej pomiędzy przedsiębiorstwami posiadającymi programy partycypacyjne, a tymi, które ich nie posiadają. Obszerny punkt poświęcono prezentacji wyników badań prowadzonych przez autora na próbie polskich przedsiębiorstw giełdowych. Wśród szczegółowych problemów badawczych, w centrum uwagi znalazły się m.in.: struktura zatrudnienia, struktura własności, rodzaje wdrożonych programów partycypacji finansowej, sposób dystrybucji korzyści powstałych w wyniku ich stosowania, czynniki wpływające na ich wdrożenie, sklasyfikowane w postaci barier i ułatwień, ocena udziału pracowników w programach partycypacji finansowej, stosunek kadry kierowniczej do udziału pracowników szeregowych w uzyskiwanych korzyściach, postawy pracowników. Uzyskane odpowiedzi stanowiły punkt wyjścia do określenia statystycznych zależności i związków zachodzących pomiędzy występowaniem programów partycypacyjnych a wybranymi parametrami charakteryzującymi kondycję przedsiębiorstw, wykorzystując do tego celu program statystyczny SPSS. Na tej podstawie starano się dokonać oceny wpływu partycypacji na rezultaty ekonomiczne i społeczne uzyskiwane przez firmy.

W podsumowaniu znalazła się końcowa refleksja dotycząca całości podjętej tematyki. Stosowana w pracy terminologia wymaga doprecyzowania: termin „partycypacja finansowa" używany jest zamiennie z określeniem „uczestnictwo finansowe" czy „materialne". Program partycypacyjny, program partycypacji finansowej pracowników, schemat partycypacyjny, czy forma partycypacji finansowej, dotyczą udziału pracowników w dystrybucji określonych korzyści związanych z wdrażaniem określonych rozwiązań, z reguły: udziałem pracowników we własności, w zyskach czy programach opcyjnych (opcji na akcje). Obok partycypacji finansowej pojawia się termin „partycypacja w zarządzaniu", co określa udział czy też uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie (partycypacja niematerialna). Należy wyraźnie oddzielić od siebie te dwa pojęcia,

[3] Kwestionariusz opracowano na podstawie dostępnych w literaturze badań ankietowych prowadzonych przez autorów zachodnich oraz kwestionariuszy udostępnionych autorowi przez innych badaczy.

chociaż stosowanie obu rozwiązań jednocześnie jest bardzo częste w przedsiębiorstwach. Pojęcie „przedsiębiorstwo" jest używane w znaczeniu podmiotowym i ze względu na prowadzone w pracy rozważania, nie wydaje się konieczne stosowanie terminologicznej precyzji, co pozwala na zamienne stosowanie z określeniem: spółka i firma.

Ze względu na tematykę poświęconą wpływom programów partycypacyjnych na wyniki przedsiębiorstwa, należy określić również pojęcie „wyników". Jest ono tutaj rozumiane dosyć szeroko i obejmuje zarówno wyniki ekonomiczne, jak i społeczne. W pracy pojawia się również pojęcie „korzyści". Termin ten wydaje się szerszy niż wspomniane „wyniki", jednakże wykorzystanie go nie wydaje się dużym nadużyciem z uwagi na jednokrotne i bardziej precyzyjne określenie, które znalazło się w drugim rozdziale pracy przy charakterystyce „udziału w korzyściach", a które później w zasadzie nie pojawiało się z uwagi na zaniechanie tego wątku w prowadzonych badaniach i podjętych przez autora rozważaniach.

Praca jest efektem badań nad zagadnieniami partycypacji finansowej, zainspirowanych w zasadzie sporadycznością dotychczasowych badań i brakiem ich kompleksowości. To powoduje, że właśnie z tego powodu muszą być one kontynuowane. Brak jednoznacznych wniosków z tytułu wdrażania programów partycypacyjnych również skłania do podejmowania kolejnego wysiłku w celu poznania natury partycypacji finansowej.

Ze względu na potrzebę upowszechnienia rozwiązań pracowniczej partycypacji finansowej, praca jest skierowana do szerokiego kręgu odbiorców, w tym praktyków życia gospodarczego, menedżerów obecnych i przyszłych, działaczy związkowych i przedstawicieli stowarzyszeń biznesowych, a także polityków, studentów, pracowników zainteresowanych tą problematyką oraz innych osób i organizacji mogących wywrzeć wpływ na przyszłe zastosowania partycypacji finansowej. Objętość pracy może jednak nieco utrudniać jej powszechne wykorzystanie, co skłania do wniosku, że znajdzie ona zainteresowanie raczej wśród znacznie węższego grona specjalistów.

Słowa podziękowania ze strony autora kierowane są szczególnie do Pana Profesora Stanisława Rudolfa za inspirację do podjęcia tak istotnego z punktu widzenia społecznego i ekonomicznego wątku oraz za opiekę naukową i konstruktywną krytykę.

Rozdział I. Geneza i istota partycypacji

1.1. Geneza partycypacji pracowniczej

Historia partycypacji pracowniczej pod postacią upowszechniania własności sięga XVI w. i wiąże się z poglądami socjalistów utopijnych (np. T. More), którzy krytykowali własność prywatną i propagowali idee równości społecznej, podejmując próby upowszechniania własności pracowniczej, tożsamej z własnością społeczną. Wówczas własność pracownicza cieszyła się jednak niewielkim zainteresowaniem i wynikało ono bardziej z przesłanek ideologicznych niż ekonomicznych. Brak zainteresowania był również rezultatem panujących ówcześnie stosunków przemysłowych, charakteryzujących się m.in. rozdziałem własności kapitału i pracy, pauperyzacją pracowników najemnych, nierównym podziałem majątku i dochodu społecznego, płynnością kapitałów, anonimowością kapitału [Strzeszewski 1994, s. 114]. Zjawiska te utrwaliły antagonistyczne stosunki pomiędzy pracodawcami a pracownikami na wiele lat.

Źródłami sprzeczności były założenia indywidualizmu społecznego prezentowane na przestrzeni lat zarówno przez kierunek liberalny, jak i socjalizm [Strzeszewski 1994, s. 110–111]. W obu wspomnianych kierunkach społecznych można dopatrzeć się pewnych ewolucyjnych zmian w stosunkach społeczno-gospodarczych na rzecz pojawiania się idei równości, ale były one zwykle nietrwałe i nie obejmowały swym zasięgiem dużej liczby krajów. Przybierały one najczęściej formę dzierżawienia gruntów czy wprowadzania ruchomych części płac zależnych od wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa; miało to miejsce w brytyjskich kopalniach [Nuti 1988].

Renesans idei socjalizmu utopijnego jako ruchu społeczno-gospodarczego, będący reakcją na skrajny liberalizm pogłębiający pauperyzację najszerszych warstw ludności, miał miejsce pod koniec XVII w. i zaowocował powstaniem tzw. falansterów (komun pracy) Ch. Fouriera i osad harmonii R. Owena. Realne podstawy spółdzielczości stworzyli tkacze z Rochdale, zakładając w 1844 r. spółdzielnię spożywców. Dało to przykład do upowszechnienia się spółdzielczości w Anglii i zapoczątkowało masowy rozwój ruchu spółdzielczego w całej Europie oraz Ameryce Północnej [Inglot 1971, s. 39–82]. W założeniach twórców tkwił zasadniczy cel, którym było zniwelowanie rażących dysproporcji między kapitałem a pracą, głównie poprzez wyeliminowanie pośrednictwa handlowego. Kolejne kroki poszukiwawcze teoretyków i ideologów szły w kierunku usuwania ujemnych skutków indywidualizmu w życiu gospodarczym i zarazem odrzucenia podstawowej tezy ideologii socjalizmu o sprzecznościach pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi, będącymi źródłem życia i rozwoju społecznego, uzasadniającymi walkę klas społecznych [Strzeszewski 1994, s. 135]. Pojawiła

się teoria głosząca idee **wspólnoty interesów** wszystkich jednostek w obrębie narodu i państwa pod nazwą **solidaryzmu społecznego**. Idea ta głosiła wspólnotę interesów indywidualnych, a zarazem silnie uwypuklała aspekty społeczne. Założenia solidaryzmu przejawiały się na gruncie **organistycznej koncepcji życia społecznego** H. Spencera i R. Wormsa [Majka 1982, s. 21–23]. W swoich poglądach uzasadniali oni konieczność współpracy wszystkich elementów społecznych dla dobra wspólnego, wynikającą z podobnych właściwości organizmu ludzkiego i organizmu społecznego.

Głównym przedstawicielem tego nurtu był jednakże Ch. Gide, który głosił, że w obrębie każdego społeczeństwa wszystkie jednostki są od siebie wzajemnie zależne [Strzeszewski 1994, s. 137–139]. Solidaryzm społeczny Gide'a przeciwstawiał się zasadzie wolnej konkurencji w liberalizmie i zasadzie walki klas w socjalizmie. Starał się stworzyć wizję wspólnego dobra jednostkowego i społecznego, uwidocznioną w koncepcji solidarystycznej, a realizowanej poprzez system spółdzielczości [Mazurek 1975, s. 99–112]. Z solidaryzmu społecznego wyodrębnił się solidaryzm chrześcijański, oparty na filozoficznej doktrynie **personalizmu chrześcijańskiego.** W odniesieniu do **wspólnoty gospodarczej** (wspólnoty przedsiębiorstwa) solidaryzm chrześcijański postulował koncepcję organizacji przedsiębiorstwa opartą na określonych obowiązkach i prawach pracodawcy oraz pracownika**. Organizację przedsiębiorstwa** rozpatruje się tutaj głównie w aspekcie społecznym i ekonomicznym [Strzeszewski 1994, s. 661–665].

Aspekt społeczny prezentuje zorganizowaną społeczność podporządkowaną władzy przedsiębiorstwa. Wykonawcami zarządzeń właścicieli czy kierownictwa są pracownicy. Władza powinna być jednak uzupełniona **ideą patronatu** – to znaczy przedsiębiorcy jako ,,ojca" swych pracowników, przekazującego wiedzę i pewne uprawnienia. Instytucją o podstawowym znaczeniu w procesie absorpcji tych uprawnień jest **samorząd pracowniczy.** Przy jego pomocy pracodawca powinien dążyć do stopniowego przekazywania władzy swym pracownikom, aż do ich pełnego usamodzielnienia się. Aspekt ekonomiczny przejawia się w sprawności działania, szybkości decyzji oraz pewnej autonomii w realizacji działań niższych szczebli zarządzania przedsiębiorstwa. Ta decentralizacja wykonawcza to nic innego jak przejaw udziału pracowników w zarządzaniu. Podsumowując powyższe rozważania, można domniemywać, że idee solidaryzmu społecznego, a dalej solidaryzmu chrześcijańskiego, mogą być uznane za jedną z głównych ideologicznych i etycznych podstaw partycypacji pracowniczej w ogóle, przy czym staje się bardziej zrozumiałe, dlaczego ruchy społeczne opierające się na paradygmacie walki klas były zawsze przeciwne zarówno finansowej partycypacji pracowniczej, jak i partycypacji w zarządzaniu. Należy oczywiście pamiętać, że istnieje dość duża różnica miedzy stanowiskami uzasadniającymi „współzarządzanie" a tymi, które postulują współwłasność. Tym można m.in. tłumaczyć niechętne stanowisko bardziej lewicowo nastawionych związków zawodowych do partycypacji finansowej (choć od pewnego czasu tolerują one lub wspierają partycypację w zarządzaniu).

Z kolei ugrupowania polityczne o wyraźnie prawicowym nastawieniu (jak np. partie chrześcijańskie) oraz część ruchów liberalnych były w przeszłości i często nadal są wyraźnymi zwolennikami pracowniczej partycypacji finansowej, a sprzeciwiają się daleko posuniętemu udziałowi pracowników w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji.

W literaturze przedmiotu można oczywiście znaleźć przykłady rozwiązań, które dzisiaj należałoby nazwać pracowniczą partycypacją finansową. Rozwiązania partycypacyjne na szerszą skalę zaczęto wdrażać w XIX w. w Wielkiej Brytanii i Niemczech. Przyjmowały one postać dodatkowych dochodów przyznawanych pracownikom w zależności od wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo. System uczestnictwa w zyskach, wprowadzony przez niemieckiego ekonomistę J.H. von Thünena w 1847 r., oparty na kapitalizacji udziałów w zysku z przeznaczeniem na tworzenie zabezpieczenia emerytalnego pracowników, przetrwał aż do końca XIX w. [Błaszczyk 1992, s. 14–15]. W drugiej połowie XIX w. szereg brytyjskich i francuskich przedsiębiorstw wprowadziło udział w zyskach, jednakże większość pracodawców była przeciwna tym rozwiązaniom [Bell, Hanson 1987]. Świadczy o tym niewielki odsetek siły roboczej objętej tymi programami, np. od 1865 r. w Wielkiej Brytanii, pomimo ciągłego wzrostu liczby programów opartych na udziale w zyskach, do początku XX w. było to jedynie około 0,5% pracowników w kraju [Hatton 1988], a w 1954 r. tylko 1,5% pracującej populacji [Bell, Hanson 1987, s. 94]. Poważniejsze pod tym względem zmiany nastąpiły dopiero w wieku XX, kiedy to rządy poszczególnych krajów zaczęły się angażować w upowszechnianie własności oraz wprowadzanie innych rozwiązań partycypacyjnych. W Wielkiej Brytanii w 1912 r. Giełda Towarowa (Board of Trade) opublikowała szereg raportów na temat programu udziału w zyskach zdefiniowanego jako „dobrowolna umowa, na podstawie której pracownik otrzymuje udział, uprzednio ustalony, w zyskach z przedsięwzięcia" [Hatton 1988]. Definicja ta była później modyfikowana i doprecyzowywana, aby jednoznacznie wyjaśnić, że udział w zyskach odnosi się jedynie do działalności przedsiębiorstw generującej dodatkowe wynagrodzenia [Bougen i in. 1988].

Po I wojnie światowej dodatkowym impulsem do wdrażania pewnych własnościowych rozwiązań partycypacyjnych były procesy nacjonalizacji, jednakże poważniejszy wzrost zainteresowania partycypacją pracowniczą nastąpił po II wojnie światowej. W tym czasie popularność zyskały formy własności takie jak akcjonariat pracowniczy[1], programy pracowniczej własności akcji (tzw. ESOPs),

[1] Widoczny rozwój akcjonariatu nastąpił w latach 50. XX w., szczególnie w Niemczech i Stanach Zjednoczonych. Procesy te zaowocowały powstaniem wielu teoretycznych koncepcji upowszechniania własności, m.in. teorii kapitalizmu ludowego. W sposób najbardziej systematyczny założenia ludowego kapitalizmu przedstawił ekonomista R.S. Hartman [Hartman 1958, w: Meisner 1967, s. 13]. Koncepcja ta wykorzystywała dokonujące się zmiany w ówczesnych stosunkach własnościowych w gospodarkach wielu państw i pierwsze próby przekazywania majątku załogom przedsiębiorstw. Próbowano w ten sposób wykazać, że zmiany, które zachodzą w gospodarce, prowadzą

spółdzielnie pracownicze itp. Na szerszą skalę zaczęto stosować również inne rozwiązania, m.in. udziały w zyskach, plany opcyjne czy fundusze emerytalne, będące jedną z form partycypacji finansowej. Rozwiązania te miały skłonić pracowników do czynnego zaangażowania się w firmę, jej rozwój i rynkowy sukces [Bulcke 2000, s. 53]. Nie była to jednak ekspansja na skalę masową i w zasadzie aż do końca lat 70. XX w. wdrażanie programów partycypacji finansowej cieszyło się raczej umiarkowanym zainteresowaniem. Było to spowodowane m.in. brakiem oficjalnego wsparcia ze strony rządów, brakiem korzyści podatkowych, występowaniem barier prawnych, silną opozycją ze strony związków zawodowych, spowodowaną raczej odgórnym i jednostronnym wprowadzaniem programów przez pracodawców bez wcześniejszych konsultacji, a nawet, w niektórych przypadkach również po to, aby osłabić związki zawodowe. Z kolei nie wszyscy pracodawcy wyrażali gotowość do wdrażania takich programów z uwagi na obawy przed wzmocnieniem roli pracowników szeregowych lub z obawy przed koniecznością udzielania informacji pracownikom o zasadach działania przedsiębiorstwa i uzyskiwanych zyskach.

Powyższe trudności były jednak stopniowo przezwyciężane, a zainteresowanie partycypacją finansową rosło. Wzrost ten, być może niezbyt spektakularny, jednakże głośny ze względu na pewne innowacyjne rozwiązania w zakresie programów partycypacyjnych połączonych z wdrażaniem nowych form zarządzania (jak np. TQM), był widoczny m.in. w takich krajach Europy jak Francja czy Anglia. Szczególnie w Anglii można było zauważyć wdrażanie programów partycypacji finansowej, których celem było m.in. „nagradzanie lojalności pracowników" [Baddon i in. 1989; Matthews 1989, s. 439–464], osłabienie obecności i wpływu związków zawodowych (oraz układów zbiorowych) oraz silniejsze zaakcentowanie koncepcji demokracji przemysłowej w życiu gospodarczym na poziomie makroekonomicznym [Copeman i in. 1984].

1.2. Istota i rodzaje partycypacji pracowniczej

W gospodarkach różnych krajów mamy do czynienia z wieloma formami własności, w jakich funkcjonują podmioty gospodarcze. Istnieją przedsiębiorstwa państwowe, obok nich funkcjonują przedsiębiorstwa prywatne, komunalne i inne. Wspólną ich cechą jest zatrudnianie pracowników najemnych. Może to m.in. oznaczać występowanie konfliktu pomiędzy właścicielami, kierownictwem a pracownikami szeregowymi, czyli najogólniej mówiąc – pojawienie się sprzeczności

---

do upowszechnienia własności wśród wszystkich pracujących [Drechsler 1957, s. 23]. Koncepcja ta oparta została m.in. na takich przesłankach, jak dokonujące się procesy demokratyzacji kapitału i dyfuzji własności, upowszechnianie się programów udziału pracowników w zyskach, rosnąca rola pracowników w zarządzaniu [Meisner 1967, s. 22]; por. także Nadler 1956, s. 30.

między kapitałem a pracą. Poszukiwania zmierzające do likwidacji tej sytuacji zaowocowały nasileniem się procesów demokratyzacji współczesnej gospodarki, które jednakże nie usuwały wspomnianego wcześniej, głównego konfliktu w przedsiębiorstwie. W rezultacie powstała konieczność znalezienia innych dróg rozwoju, innych form działalności, które pozwoliłyby na łagodzenie pojawiających się konfliktów w miejscu pracy.

Rozważania prowadzone na ten temat, znany pod pojęciem „demokracji przemysłowej" (*industrial democracy*), znalazły swoje odzwierciedlenie w bogatej literaturze przedmiotu [Abell 1985]. Przyczyniły się także do wzrostu zainteresowania nowymi formami własności prywatnej, w tym własności pracowniczej. W szerokim sensie demokracja przemysłowa jest definiowana jako współudział pracowników (lub ich przedstawicieli) w zarządzaniu przedsiębiorstwem, przy czym współudział ten jest połączony z podziałem władzy i kompetencji w miejscu pracy [Poole 1986; Poole i in. 2001, s. 490]. M. Salamon uważa demokrację przemysłową za specyficzną koncepcję organizacji przemysłowej, zaś w samej definicji demokracji przemysłowej kładzie nacisk na wprowadzanie demokratycznych procedur służących restrukturyzacji stosunków przemysłowych i władzy wewnątrz organizacji [Salamon 1998, s. 354]. W literaturze wskazuje się na znaczną ilość teorii, modeli i kryteriów klasyfikacji, dotyczących samego pojęcia demokracji przemysłowej, gdyż autorzy w swoich interpretacjach skupiają się na odmiennych aspektach dotyczących zarówno podmiotów, jak i zakresu demokracji przemysłowej [Dachler, Wilpert 1978, s. 1–39; Hammer 1998, s. 143; Industrial Democracy Europe 1981; Kochan i in. 1984, s. 16–39; Pateman 1970; Walker 1976]. To, co w zasadzie eksponowane jest w każdej definicji, sprowadza się do następujących kluczowych słów: współudział, partycypacja, uczestniczenie (pracowników) w zarządzaniu i we własności, wspólne podejmowanie decyzji, wspólna własność itp. Pomimo traktowania demokracji przemysłowej przez wielu autorów jako nadrzędnego hasła również w stosunku do partycypacji finansowej, należy podkreślić, że nie są to pojęcia tożsame. Demokracja przemysłowa, jak sama nazwa wskazuje, odnosi się raczej do władzy organizacyjnej, tzn. wszelkich form uczestnictwa w zarządzaniu i wpływu pracowników na decyzje na różnych szczeblach zarządzania, nie obejmuje zaś form pracowniczych udziałów w zyskach i kapitale. Chociaż obie te formy partycypacji pracowniczej wykazują nierzadko w praktyce duży związek, to jednak ich natura i „pochodzenie" ideologiczne oraz legitymizacja są zupełnie inne i należy to dostrzegać.

Problematyka partycypacji pracowniczej, pomimo wielu lat istnienia w różnych systemach gospodarczych, jest różnie postrzegana przez poszczególne podmioty – uczestników życia gospodarczego. Można najogólniej stwierdzić, że odmienne stanowisko wynika m.in. z wcześniejszych doświadczeń, nie zawsze pozytywnych, oraz szeroko pojętych różnych uwarunkowań rozwoju partycypacji zależnych z kolei od istniejącego systemu polityczno-gospodarczego. Aby kontynuować rozważania na temat partycypacji pracowniczej, koncentrując

się w dalszej części na partycypacji finansowej, konieczne wydaje się określenie zakresu pojęciowego słowa „partycypacja", następnie zdefiniowanie „partycypacji pracowniczej" i „partycypacji finansowej". Stanowić to będzie punkt wyjścia do omówienia rodzajów i form partycypacji finansowej. W zasadzie w każdym słowniku, czy to wyrazów obcych, czy języka polskiego, „partycypacja" (z jęz. łacińskiego *participatio*) oznacza „uczestniczenie", „branie w czymś udziału" [Rysiewicz 1967, s. 498], „uczestnictwo", „udział" [Sobol 2002, s. 831]. Partycypować, to nic innego jak uczestniczyć, posiadać udział w czymś, jednakże samo uczestniczenie to nie tylko bycie członkiem jakiejś grupy, to nie tylko przynależność do niej, ale co ważniejsze – aktywne działanie w tej grupie i branie na siebie odpowiedzialności. To właśnie stanowi istotę partycypacji. Jak podaje J. Wratny, w szerokim ujęciu przez partycypację rozumie się także „wywieranie wpływu na partnera, będące przeciwieństwem jednostronnego podejmowania decyzji" [Wratny 2002, s. 15]. V. Vroom definiuje partycypację jako podejmowanie decyzji przez dwie lub więcej stron, gdzie decyzje te mają wpływ na dalsze losy tych, którzy je podejmują [Piwowarczyk 2006a, s. 64]. W literaturze z zakresu zarządzania personelem możemy znaleźć jeszcze inną definicję partycypacji: partycypacja to „każdy proces, poprzez który osoba lub grupa osób określa (czyli wpływa intencjonalnie), co inna osoba lub grupa ma robić" [Armstrong 2003, s. 636]. J. Hyman i B. Mason z kolei zwracają uwagę w definicji na „inicjatywy państwa promujące zbiorowe prawo pracowników do podejmowania organizacyjnych decyzji w przedsiębiorstwie, a nawet popierające wszelkie działania pracowników zmierzające do wyłonienia reprezentacji pracowników, która miałaby wpływ na inne, bardziej strategiczne decyzje w przedsiębiorstwie" [Hyman, Mason 1995, s. 21].

Generalnie, zdefiniowanie „partycypacji" nie jest prostym zadaniem, gdyż interpretacje tego pojęcia znacząco się różnią. Niektórzy autorzy zwracają uwagę na fakt, że partycypacja musi być postrzegana jako „zbiorowy proces", w który włączeni są zarówno pracownicy, jak i ich pracodawcy. Inni autorzy podkreślają znaczenie delegowania (uprawnień) w tym procesie, w trakcie którego indywidualny pracownik otrzymuje większą swobodę w zakresie podejmowania decyzji [*Report* 2007, s. 3]. Jeszcze inni piszą o partycypacji nie jako o „procesie", lecz jako „rezultacie" określonych działań. Większość skłania się jednak do traktowania partycypacji jako procesu; m.in. Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy określa partycypację jako „proces, który umożliwia pracownikom wywieranie pewnego wpływu na ich pracę, na warunki w jakich pracują oraz na rezultaty ich pracy" [Poutsma 2001b, s. 3]. Zwrócenie uwagi na „rezultaty" pracy pozwala jeszcze szerzej spojrzeć na definicję partycypacji i uchwycić cały szereg zależności w miejscu pracy.

Niektórzy ograniczają termin „partycypacja" jedynie do formalnych instytucji, takich jak rady zakładowe; inne definicje obejmują swoim zakresem „nieformalną partycypację" lub codzienne stosunki czy relacje pomiędzy kierownictwem i podwładnymi, w trakcie których podwładni mogą podejmować pewne decyzje dotyczące

swojej pracy [Poutsma 2001b, s. 5]. Nowe formy aktywizacji pracowników, realizowane poprzez programy partycypacji finansowej i jeszcze szerzej rozumianą partycypację pracowniczą, mają miejsce na różnych poziomach i dotyczą różnych grup pracowników, jednakże ogólna koncepcja oparta jest na realizacji i rozwoju wzajemnego zaangażowania, delegowaniu uprawnień oraz bezpośredniej komunikacji w ramach organizacji, co z kolei wymaga partnerskiego podejścia uwzględniającego m.in. idee równości i wspólną odpowiedzialność [O'Leary 2001, s. 19–21].

Powyższe wybrane definicje nie wyczerpują tematyki dotyczącej interpretacji pojęciowej. Na użytek dalszych rozważań nie wydaje się celowe podawanie kolejnych, gdyż ogólny zakres znaczeniowy jest podobny. Sprowadza się bowiem do uszczegółowiania wpływu na podejmowane decyzje w wielu obszarach i dziedzinach życia społecznego. I tu właśnie pojawia się specyficzna forma partycypacji, a mianowicie partycypacja pracowników w zarządzaniu. Jak podaje J. Piwowarczyk, tego typu partycypacja czy też uczestnictwo pracowników to „taka forma zespołowego zaangażowania, w której biorą udział pracownicy, tzn. osoby fizyczne zatrudnione przez zakład pracy na podstawie umowy o pracę" [Piwowarczyk 2006a, s. 65].

Można polemizować z autorem, zwłaszcza jeżeli chodzi o zakres podmiotowy partycypacji, a więc czy partycypacja dotyczy tylko pracowników szeregowych, czy np. tylko tych, którzy są zatrudnieni na podstawie umowy o pracę. Ogólny sens uczestnictwa pracowników w zarządzaniu sprawdza się w oparciu o działania mające na celu wyzwolenie oddolnej inicjatywy, ponoszenie współodpowiedzialności w miejscu zatrudnienia. Jak słusznie zauważa H. Kisilowska, działania te opierają się na współudziale pracowników w podejmowaniu decyzji, a więc oddziaływaniu pracowników bezpośrednio lub przez demokratycznie wybranych przedstawicieli na funkcjonowanie przedsiębiorstwa[2].

Współudział w zarządzaniu zdaje się przybierać różne formy w zależności od przyjętych kryteriów. Zalicza się do nich m.in. siłę oddziaływania pracowników, poziom organizacji, na jakim pracownicy podejmują określone decyzje czy też stopień sformalizowania działań [Bańka 2000, s. 337; Borkowska 1997, s. 132–133; Mendel 2001, s. 41]. Powyższe formy można potraktować jako ujęcie partycypacji w węższym sensie (*sensu stricto*). Należy to rozumieć w ten sposób, że węższy sens ogranicza uczestnictwo pracowników w zarządzaniu do niektórych lub wszystkich szczebli przedsiębiorstwa; w szerszym sensie (*sensu largo*) partycypację interpretuje się jako uczestnictwo w zarządzaniu i we własności, a więc jako „każde włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji" [Janowska 2002, s. 188]. Przytoczona interpretacja wymaga uściślenia, dotykamy bowiem problemu partycypacji finansowej, która z kolei może, ale nie musi, łączyć się z partycypacją w podejmowaniu decyzji.

---

[2] Oddziaływanie to nosi nazwę partycypacji bezpośredniej lub pośredniej [Kisilowska 1998, s. 12].

Partycypacja finansowa, nazywana czasami „demokracją ekonomiczną", najogólniej jest definiowana jako udział pracowników w dochodach przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni, bądź w jego majątku [Jacukowicz 1999, s. 111], przy czym w literaturze występuje znaczna ilość różnych form tego udziału, a kryteria podziału nie są jednoznaczne. Na potrzeby niniejszych rozważań przyjmuje się, że partycypacja finansowa ma miejsce wtedy, kiedy pracownicy uczestniczą w wynikach finansowych firmy, a więc, jeśli przedsiębiorstwo osiąga zadowalające rezultaty ekonomiczne, pracownicy również odnoszą z tego tytułu korzyści finansowe. Można również dodać, że partycypacja finansowa jest to określona zależność pomiędzy dodatkowym wynagrodzeniem (nie tylko w formie pieniężnej) a zyskami (wynikami finansowymi) firmy, chociaż podział zysków pomiędzy przedsiębiorstwo a pracowników jest raczej indywidualną sprawą każdego przedsiębiorstwa.

Należy pamiętać, że partycypacja finansowa nie wymaga udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji i jednocześnie pozostawia wiele wątpliwości co do swojej roli we wzroście tego udziału [Wadhwani 1986, s. 4–14]. Nie kwestionuje się natomiast znaczenia narzędzi partycypacji finansowej w osiąganiu innych celów, a mianowicie celów ekonomicznych i celów o charakterze społecznym. Podział celów na ekonomiczne i społeczne nie jest jednak ostry, bowiem często się one zazębiają bądź na siebie nakładają [Ludwiniak 1989, s. 72–73].

Reasumując dotychczasowe rozważania, można wstępnie zauważyć, że dyskusja nad terminologią nie jest chyba zamknięta. Wskazuje na to również N. Parson, stwierdzając, że wciąż istnieje „problem definicji" [Parson 1997, s. 31], i co znajduje również potwierdzenie w pracach polskich autorów [Skorupińska 2009, s. 15]. Jak wspomniano, różnorodność definicji i form partycypacji jest rezultatem odmiennych jej interpretacji. Z tej różnorodności narodził się jednak pewien ogólny model partycypacji pracowniczej, współcześnie określany jako taki, który może sprostać ekonomicznym i politycznym wyzwaniom XXI w., a który w swoich założeniach wydaje się być elastyczny, innowacyjny, kładący nacisk na permanentny wzrost kwalifikacji personelu, edukację, szkolenia itp. Przedmiotem szczególnej jego uwagi są m.in. kwestie dotyczące wzrostu roli partycypacji bezpośredniej i przyznania pracownikom zarówno większej swobody w podejmowaniu decyzji, jak i większej odpowiedzialności [Poutsma i in. 2003, s. 47]. W modelu zwraca się również uwagę na kształt partycypacji pośredniej, która ma być zorientowana na kreowanie bardziej partnerskich stosunków w miejscu pracy i szerszej współpracy pomiędzy kierownictwem a pracownikami szeregowymi [Gill, Krieger 2000, s. 119]. Podkreśla się także wzrost znaczenia i roli partycypacji finansowej, która powinna przynieść wymierne efekty w postaci m.in. zwiększenia wydajności pracy [Gill, Krieger 2000, s. 123–124].

Partycypacja finansowa, czyli wspomniany udział pracowników w dochodach lub majątku przedsiębiorstwa, występuje w trzech głównych formach: udziale

w zyskach, pracowniczej własności akcyjnej i opcji na akcje[3]. Pomimo dosyć dynamicznego rozwoju w ostatnich dwóch dekadach, partycypacja finansowa nie wydaje się być tak rozpowszechniona jak inne formy, prawdopodobnie ze względu na zbyt krótki okres doświadczeń państw europejskich z wprowadzaniem tego typu rozwiązań, pewną niechęć ze strony pracodawców i znaczną ilość barier utrudniających lub wręcz uniemożliwiających jej wprowadzanie w przedsiębiorstwach.

1.3. Determinanty rozwoju partycypacji

Autorzy wskazują na cały szereg uwarunkowań wpływających na wdrożenie określonych programów partycypacji finansowej. Należą do nich m.in. [Jacukowicz, w: Jędrasik 2002]: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj prowadzonej działalności, rodzaj stosowanej technologii (tradycyjna lub nowoczesna), wielkość zaangażowanego w przedsiębiorstwie kapitału, ilość i jakość (kwalifikacje) personelu, lokalizacja przedsiębiorstwa, forma organizacyjno-prawna. Im większe przedsiębiorstwo, tym większe prawdopodobieństwo wprowadzenia programu partycypacji finansowej; przedsiębiorstwo produkcyjne szybciej wprowadzi partycypację finansową niż usługowe czy handlowe; nowoczesna technologia również będzie sprzyjała nowym rozwiązaniom finansowym. Uwarunkowania te są bardzo istotne m.in. z punktu widzenia skuteczności motywowania pracowników (np. poprzez udziały w zyskach czy udziały we własności) [Estrin i in. 1987, s. 13–63].

Oprócz tego, na rodzaj i kształt wprowadzanych rozwiązań partycypacyjnych będą wpływały szeroko pojęte uwarunkowania prawne. Można się tutaj liczyć z brakiem norm prawnych i finansowych oraz z sytuacją, w której mamy do czynienia z bardzo ogólnymi i elastycznymi przepisami prawa w zakresie wprowadzania programów partycypacji finansowej, co w pewnych okolicznościach może skutkować zbyt dowolną interpretacją tych przepisów. Niedoskonałość, czy też nieprecyzyjność uregulowań w tym zakresie powoduje z jednej strony obawy przed wdrażaniem finansowych rozwiązań partycypacyjnych, z drugiej zaś – zbyt lekkomyślne nieraz adaptowanie określonych programów, bez głębszego przemyślenia konsekwencji takich działań. Wydaje się, że, aby realizować koncepcję głębokich zmian w kierunku bardziej aktywnego uczestnictwa pracowników we własności, zysku, czy dochodach, niezbędne jest szczegółowe określenie prawnych ram partycypacji i czynników konstytuujących jej wprowadzanie. Inicjatywa leży tutaj po stronie władz państwowych, które wprowadzają odrębne regulacje prawne w tym zakresie. Możliwe jest również stymulowanie rozwoju partycypacji finansowej poprzez odpowiednią politykę podatkową i kredytową bez odrębnych przepisów prawnych, co chyba jednak w dłuższym okresie i tak wymagało

[3] Formy partycypacji finansowej zostaną w sposób bardziej kompleksowy zaprezentowane w dalszej części pracy.

będzie stworzenia podstawy prawnej. Wiadomo, że zachęty podatkowe prawie zawsze skutecznie i jednocześnie pozytywnie oddziałują na długookresową politykę przedsiębiorstw i zwiększają zainteresowanie uczestnictwem w programach partycypacyjnych. Reasumując – określona wysokość ulg podatkowych powinna prowadzić do wzmożonego wdrażania rozwiązań partycypacyjnych.

Przyjęcie odpowiednich ustaw może być dużo szybsze za sprawą związków zawodowych, które mogą być zainteresowane wdrażaniem partycypacji w przedsiębiorstwach i wejściem w posiadanie akcji pracowniczych lub udziałem w zyskach.

Dokonując bardziej precyzyjnego podziału uwarunkowań rozwoju partycypacji finansowej, można w sposób najbardziej ogólny podzielić je na zewnętrzne i wewnętrzne. Do uwarunkowań zewnętrznych zalicza się m.in. koncepcję partycypacji zawartą w przepisach prawnych i w literaturze, a także szeroko rozumianą politykę gospodarczą i społeczną państwa oraz działalność organizacji gospodarczych. Należy wziąć także pod uwagę doświadczenia uczestnictwa pracowniczego z lat wcześniejszych. Są one o tyle istotne, że wpływają na charakter rozwiązań instytucjonalnych i kształtują klimat sprzyjający wdrożeniom określonych programów partycypacyjnych [Kulpińska, w: Rudolf 2001, s. 15]. Składają się na nie [Jędrasik 2002]:

1) odmienne tradycje kulturowe i polityczne występujące w danym kraju,

2) odmienność układu sił politycznych i sytuacji gospodarczej każdego kraju.

Czynniki te tworzą w każdym państwie odmienny układ warunków przesądzających o możliwości funkcjonowania poszczególnych form finansowej partycypacji pracowniczej w aspekcie pracowniczej własności akcji lub udziału w zyskach. Wśród czynników zewnętrznych sprzyjających bądź utrudniających wdrażanie i rozwój partycypacji pracowniczej wymienić trzeba następujące [Błaszczyk 1988, s. 162–164]:

1. Sytuacja polityczna i społeczna w danym kraju. Jest to czynnik posiadający podstawowe znaczenie, bowiem istnienie korzystnego klimatu politycznego bardzo sprzyja rozwojowi partycypacji. W tym kontekście dużego znaczenia nabiera sposób pojmowania przez władzę państwową swojej roli pośrednika pomiędzy przedstawicielami kapitału a pracownikami. Bezpośrednia ingerencja państwa i wymuszanie konkretnych rozwiązań nie przynosi spodziewanych rezultatów w porównaniu z pośrednim oddziaływaniem państwa, które powinno opierać się głównie na prowadzeniu odpowiedniej polityki gospodarczej i społecznej oraz na stworzeniu odpowiednich warunków prawnych i korzystnego klimatu społecznego [Ludwiniak 1989, s. 105–107]. Państwo powinno wychodzić z określonymi inicjatywami popierającymi różne formy demokracji przemysłowej, w tym rozwiązania partycypacyjne oparte na udziale w zyskach lub dochodach.

2. Dobra sytuacja gospodarcza i zrównoważony rozwój. Jest to zespół warunków sprzyjających rozwojowi partycypacji pracowniczej; wytwarza on w dłuższych okresach swoiste sprzężenie zwrotne. Wysoki bowiem poziom partycypacji,

przez zapewnienie pokoju społecznego w przedsiębiorstwach oraz wzrost motywacji i innowacyjności pracowniczej, przyczynia się do stabilizacji ogólnej sytuacji społecznej, powodując z reguły poprawę sytuacji gospodarczej [Ludwiniak 1989, s. 98–102]. Zauważa się równocześnie zależność między partycypacją a przebiegiem kryzysu gospodarczego; tam gdzie partycypacja jest rozwinięta w wyższym stopniu, tam kryzysy gospodarcze przebiegają dużo łagodniej.

3. Tradycje i obecny stan organizacyjny związków zawodowych. Siła polityczna związków zawodowych (zależna od ich powszechności, liczebności i jednolitej organizacji) decyduje o skuteczności wprowadzania rozwiązań partycypacyjnych. Z drugiej strony tradycje ideologiczne i powiązania polityczne określają model partycypacji i możliwe do wprowadzenia jej formy organizacyjne. Jednak zasadnicze znaczenie posiada prężność organizacji związkowych, ich dyscyplina wewnętrzna oraz umiejętność dostosowania się do aktualnych sytuacji [Ludwiniak 1989, s. 103].

4. Tradycje kultury politycznej w danym kraju. Partycypacja pracownicza znajduje korzystny dla siebie grunt w krajach o dużej dyscyplinie społecznej oraz o wysokiej zdolności samoorganizacji działań społecznych. Znamienną cechą powinna być skłonność do przedkładania działań wymagających konsekwentnego posuwania się do przodu małymi krokami nad działania spektakularne, ale o krótkotrwałych efektach. Niemniej ważne jest myślenie bardziej nawiązujące do kooperacji niż do konfliktu, do pozytywnej „pracy organicznej" w społeczeństwie [Jędrasik 2002].

5. Tradycje historyczne. Łatwiej jest wdrażać określone rozwiązania partycypacyjne, gdy już wcześniej koncepcje takie trafiały do przedsiębiorstw na podatny grunt, a ich wdrażanie kończyło się sukcesem i uzyskaniem znacznych korzyści przez pracowników. Doświadczenia historyczne, o charakterze pozytywnym, będą mobilizująco wpływały na postawę kierownictwa i pracowników szeregowych w zakresie podejmowania inicjatyw promujących partycypację finansową.

Uwarunkowania wewnętrzne związane są z przedsiębiorstwem i relacjami partnerów społecznych w firmie. Dotyczą one przede wszystkim funkcjonowania władzy i stosunków pracy, a także kultury organizacyjnej i psychospołecznych cech załogi [Kulpińska 1992]. Związane są one również z kwalifikacjami i dojrzałością załogi, jej gotowością do przyjęcia na siebie odpowiedzialności wiążącej się z udziałem we własności, zyskach, korzyściach itp. Istotną rzeczą jest także stopień identyfikacji z celami i wartościami promowanymi w organizacji. Pamiętać należy również o takich zmiennych, jak rodzaj prowadzonej działalności, struktura organizacyjna, model zarządzania i wielkość firmy[4].

[4] Niektóre modele partycypacji łatwiej wprowadzać w dużych firmach, ponieważ wiąże się to ze znacznymi kosztami lub raczej wydają się one opłacalne przy założeniu osiągnięcia korzyści skali związanych z dużą liczbą zatrudnionych.

Uwarunkowania wewnętrzne stosowania partycypacji obejmują przede wszystkim [Jędrasik 2002]:

1) zgodność działania z ogólnymi wskazaniami, jakie należy przyjąć i zrealizować w programie kapitałowego udziału pracowników w przedsiębiorstwie;

2) przekonanie kierownictwa o potrzebie zaangażowania pracowników w finansowy wzrost przedsiębiorstwa, szersze zainteresowanie koncepcjami opartymi na zarządzaniu zasobami ludzkimi (*human resources management* – HRM);

3) osiągnięcie określonego poziomu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Wysoka kultura organizacyjna powinna umożliwić pełniejszą partycypację [Hofstede 2000]. Stanowi ona przestrzeń wypełniającą ową konstrukcję zewnętrzną układem czy wręcz systemem wzajemnych personalnych oddziaływań w ramach spółki, wypracowanymi zwyczajami, normami i tradycjami. Jest to o tyle istotne, że w partycypacji nie wystarczy tylko przyjęcie określonej metody zarządzania, często należy dokonać wręcz **przeorientowania kultury organizacyjnej i nastawienia ludzi** [Mendel 2001, s. 97]. Zasadniczymi wyznacznikami owego przeorientowania i nastawienia mogą być [Rosen, Young 2000]:

a) osobiste zaangażowanie osoby kierującej przedsiębiorstwem – jako zasadniczy element,

b) opracowanie pisemnych zasad określających zaangażowaną postawę,

c) stosowanie różnego rodzaju symboli podkreślających, że każdy pracownik jest właścicielem,

d) przyjęcie zasady, że w danej dziedzinie możliwość podejmowania decyzji na danym stanowisku pracy powinni mieć ludzie najbardziej kompetentni,

e) współudział w procesie podejmowania decyzji wymaga zdobycia niezbędnych umiejętności poprzez szkolenie,

f) informacje powinny przepływać nie tylko z góry na dół, ale również z dołu do góry,

g) wspólne decyzje podejmowane są dłużej, ale wdrażane krócej,

h) stopień, w jakim wśród podwładnych przejawiają się potrzeby samorozwoju i zakresu ich zaspokojenia,

i) 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, ale na innym etapie rozwoju.

Widać tutaj szerokie spektrum zagadnień i problemów, które mogą sprzyjać rozwojowi partycypacji finansowej. Powyższe zagadnienia nie są nowe, jednakże często się o nich zapomina, przez co w momencie wdrażania programów partycypacji finansowej mogą się one stać swoistą barierą, którą należy przełamać, aby móc skutecznie zarządzać tymi programami i osiągać z tego tytułu korzyści. Wybór wdrażanych rozwiązań zależał będzie również od stopnia dojrzałości pracowników. Należy mieć na uwadze zarówno wykształcenie, doświadczenie, predyspozycje do bycia przedsiębiorczym, jak i odpowiedni stopień motywacji do podjęcia określonych działań, do wzbudzenia aktywności i zaangażowania,

do zmiany spojrzenia i uwzględnienia dłuższego horyzontu czasowego – jako pracownika-właściciela. Transformacja pracowników w właścicieli powinna przyjmować, jeżeli to tylko możliwe, charakter procesu przygotowawczego, co miałoby większe szanse na sukces niż w przypadku odgórnego wdrożenia programów finansowych, bez wcześniejszej edukacji załogi. Pracownicy szeregowi powinni aktywnie uczestniczyć w tworzeniu, adaptacji i koordynacji rozwiązań partycypacyjnych mających miejsce w ich własnym przedsiębiorstwie. Aby dany program partycypacji finansowej okazał się skuteczny i mógł przynieść określone korzyści, powinno się uwzględnić m.in. następujące warunki [Kurland 1989, s. 144–150]:

1) określenie parametrów własności systemów partycypacji w zyskach, własności, korzyściach itp.;

2) opracowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa po dokonaniu zmian własnościowych, w ramach której istotną rolę odgrywają następujące czynniki:

a) zawiązanie doświadczonej grupy tworzącej zarząd,

b) dokonanie szczegółowych badań obiektywnie określających szanse sukcesu ekonomicznego przedsiębiorstwa i jego przyszłego rozwoju,

c) wyrażenie zgody przez związki zawodowe i inne organy przedstawicielskie na adaptację nowych warunków pracy,

d) możliwość dostępu do niezbędnych kredytów inwestycyjnych o umiarkowanej stopie procentowej;

3) poznanie przez pracowników i zrozumienie podstawowych zasad rządzących własnością, udziałem w zyskach i związaną z tym odpowiedzialnością;

4) zaprojektowanie specyficznego modelu mechanizmów własnościowych i partycypacyjnych przeznaczonego dla przedsiębiorstwa na drodze negocjacji stron;

5) wzmocnienie świadomości własności pracowniczej przez system określonych premii uzależnionych od produktywności pracowników i dochodów przedsiębiorstwa[5];

6) stworzenie sprawiedliwego podziału wynagrodzeń pomiędzy najmniej i najwięcej zarabiającymi pracownikami;

7) stworzenie i utrzymywanie struktur zapewniających kontynuację dialogu pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi pracownikami na temat własności przedsiębiorstwa i zagadnień z nią związanych (dotyczy to w szczególności udziału pracowników we własności);

8) rola zarządu w stosunku do pracowników właścicieli powinna ulec przekształceniu w kierunku stawania się w większym stopniu animatorem systemu partycypacyjnego;

---

[5] Można to uznać za element partycypacyjnego systemu wynagrodzeń, o którym wspomina m.in. M. Kabaj w swojej książce [Kabaj 1999, s. 177–178]; na podobne aspekty zwraca również uwagę L. Zbiegień-Maciąg i L. Kozioł [Zbiegień-Maciąg 1997, s. 36–37; Kozioł 2002, s. 92–95].

9) zagadnienie kontroli w przedsiębiorstwie powinno być oparte na zasadzie jedna akcja – jeden głos;

10) powinny być opracowane i powszechnie znane strategie i programy pozwalające pracownikom dostosować się do nowej technologii i ewentualnych zmian w zatrudnieniu.

Warunki te, obok swoistej kultury organizacyjnej, powinny ją wzmacniać i stanowić zewnętrzną konstrukcję dla realizacji rozwiązań partycypacyjnych. Wydaje się, że takim wzmocnieniem dla realizacji finansowych rozwiązań partycypacyjnych są istniejące w przedsiębiorstwie formy partycypacji pośredniej. Trzeba pamiętać, że im wyższy stopień tej partycypacji, tym większe zrozumienie dla programów finansowych i łatwiejsze ich wdrożenie, choć jednocześnie wyższy stopień świadomości załogi można łączyć z większymi obawami w związku z wprowadzeniem określonych rozwiązań. Badania prowadzone przez różne ośrodki partycypacyjne w Europie nie potwierdzają jednak takich obaw. Powyższy argument można również zastosować do zasięgu partycypacji bezpośredniej – im większy jej zasięg i większa różnorodność form, tym możliwości w zakresie wdrażania programów finansowych w przedsiębiorstwach wydają się być większe. Warto jeszcze wspomnieć o pozytywnym wpływie wyższych kwalifikacji pracowników i otwartości stylu zarządzania na skuteczność wdrażania programów partycypacyjnych.

1.4. Przesłanki wdrażania partycypacji finansowej

Opisana pokrótce geneza zjawiska wydaje się potwierdzać znaczenie różnych form udziału w zyskach i własności przedsiębiorstw, co skłania do głębszego zastanowienia się nad przyczynami wzrostu zainteresowania wdrażaniem i wykorzystywaniem tych bardziej nowatorskich rozwiązań w zakresie motywowania pracowników (nowatorstwo należy tutaj rozumieć jako upowszechnienie finansowych programów partycypacji i szersze uczestnictwo szeregowych pracowników w tychże programach).

W literaturze dotyczącej partycypacji finansowej pracowników przedstawia się kilka czynników świadczących o korzyściach płynących z tego typu rozwiązań. Pomimo iż tradycyjne argumenty przemawiające za partycypacją finansową dotyczyły takich aspektów, jak większa równość w dystrybucji dochodów oraz poprawa stosunków pomiędzy pracownikami i kierownictwem, to obecne programy wydają się być częścią nowej kultury stosunków przemysłowych opartych na innowacyjnych strategiach kierowniczych i bardziej elastycznej polityce wynagradzania, co w efekcie zapewnia wzrost wydajności pracy w przedsiębiorstwach. Częścią omawianej polityki jest partycypacyjny system wynagrodzeń (PSW), zakładający podmiotowe traktowanie człowieka w procesie pracy, jego udział w tworzeniu nowych wartości i w podziale korzyści.

W większości tradycyjnych przedsiębiorstw, jak również we wpływowych organizacjach międzynarodowych, zaakceptowano ten system, a korzyści z niego płynące są szczególnie podkreślane w kontekście rozwoju demokracji, która powinna zapewnić lepszą dyfuzję własności niż tradycyjna gospodarka oparta na własności prywatnej. Zmiany w strukturze własności i zmiany organizacyjne, rozpatrywane w ujęciu historycznym, spowodowały stopniowe przechodzenie od rozwiązań opartych na układach zbiorowych i partycypacji pośredniej w kierunku bardziej aktywnych form angażowania pracowników w działalność przedsiębiorstwa, m.in. poprzez zastosowanie specyficznych zachęt i bodźców motywacyjnych skierowanych zarówno do pracowników szeregowych, jak i kierownictwa przedsiębiorstw.

Proces upowszechnienia własności pracowniczej był również w pewnym stopniu wynikiem zmiany sposobu myślenia pracodawców, oczekujących wzrostu korzyści finansowych z tytułu wpływu tej własności na zwiększenie zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę. Wśród ogólnych przyczyn wzrostu zainteresowania własnością pracowniczą wymienić należy [Ludwiniak 1989, s. 72–73]:

a) gwałtowny rozwój technologii i związane z nim przekształcenia natury procesów produkcyjnych,

b) zmiany struktury ekonomicznej z tradycyjnie przemysłowej na informatyczno-usługową i związane z nimi przemiany charakteru pracy ludzkiej,

c) wzrost poziomu wykształcenia i uświadomienia ekonomicznego pracowników,

d) konieczność tworzenia nowych źródeł finansowania wzrostu ekonomicznego,

e) konieczność podnoszenia poziomu produktywności, konkurencyjności i rynkowej elastyczności przedsiębiorstw,

f) konieczność znajdowania nowych źródeł motywacji pracowników, podnoszących stopień ich twórczego zaangażowania w procesie produkcyjnym i zapewniających zwiększanie wydajności pracy,

g) konieczność przekształcenia tradycyjnego konfliktowego systemu produkcji, opartego prawie wyłącznie na pracy najemnej, na nowy, bardziej społecznie harmonijny i ekonomicznie wydajny, oparty na pracy uwłaszczonej.

Główne argumenty stojące za partycypacją finansową dotyczą przekonania, że zwiększy ona zainteresowanie pracowników przedsiębiorstwem, poprawi wydajność i będzie na nich oddziaływała stymulująco[6]. Powyższa przesłanka dotyczy wszystkich tych programów, które tworzone są na bazie zależności pomiędzy rezultatami osiąganymi przez przedsiębiorstwa a dochodami pracowników, czyli obejmują udział w zyskach oraz własność pracowniczą. Odejście od sztywnego systemu wynagrodzeń, w którym to wynagrodzenia nie są zależne od podejmowanych przez pracownika starań i jego zaangażowania, i przejście na system, który zapewnia pracownikom określone dochody bezpośrednio powiązane z działalnością przedsiębiorstwa, przyczynia się do wzrostu motywacji i zaangażowa-

[6] Istnieje obszerna literatura eksponująca powyższe argumenty [zob. Bartlett, Uvalić 1986; Bonin, Putterman 1987; Uvalić 1991].

nia indywidualnych jednostek oraz sprawia, że pracownicy w większym stopniu utożsamiać się będą z interesami swojego przedsiębiorstwa. W efekcie skutkowałoby to wzrostem produktywności i wydajności. W programach dotyczących własności pracowniczej, poprzez otrzymywanie dywidend lub zwiększenie wartości udziałów, pracownicy będą bardziej zainteresowani wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo.

Istnieje jednak spór, które rozwiązania będą miały większy wpływ na motywację pracowników: czy udział w zyskach, czy udział we własności. Niektórzy podkreślają, że programy udziału we własności bardziej motywują pracowników niż programy udziału w zyskach [Conte, Svejnar 1990, s. 153–154]. Inni uważają, że zależność pomiędzy udziałem w zyskach a produktywnością jest o wiele silniejsza [Bonin i in. 1993, s. 1290–1320]. M. Conte i J. Svejnar należą do tej grupy badaczy, którzy preferują opcję własnościową. Swój punkt widzenia uzasadniają tym, że nie zawsze w interesie przedsiębiorstw leży wzrost zysków. Kiedy przedsiębiorstwo musi inwestować, np. w nowe technologie, aby zapewnić sobie rentowność czy wzrost konkurencyjności w przyszłości, to w początkowym okresie programy udziału w zyskach nie przynoszą pracownikom zbyt dużo korzyści, ponieważ uzyskiwane dochody są niskie. Taka inwestycja natomiast powinna wpłynąć na wzrost ceny akcji, zapewniając tym samym odpowiednie bodźce dla pracowników – udziałowców. Pracownicy – udziałowcy, będący współwłaścicielami przedsiębiorstwa, zmobilizują się do wydajniejszej pracy i będą motywować innych, aby lepiej wykonywali swoją pracę [Hansmann 1990, s. 1761–1762]. W konsekwencji oczekuje się większej współpracy i spadku kosztów w wyniku samokontroli [FitzRoy, Kraft 1986; Weitzman, Kruse 1990].

Udziały we własności mogą również przyczynić się do spadku żądań płacowych. Przedsiębiorstwa wprowadzające programy własnościowe mogą zaoferować niższe zarobki, ponieważ pracownicy będą otrzymywać część swojego wynagrodzenia z tytułu bycia udziałowcami. W kategoriach makroekonomicznych oznaczałoby to spadek ryzyka bezrobocia [Weitzman 1984].

Przesłanki partycypacji finansowej najogólniej można podzielić na ekonomiczne i społeczne, chociaż należy zdawać sobie sprawę, że w wielu przypadkach oddzielenie ich od siebie jest raczej trudne lub wręcz niemożliwe. Wśród przesłanek ekonomicznych należy przede wszystkim wymienić potrzebę wspomnianego wzrostu motywacji pracowników do większej efektywności i wydajności pracy. Wzrost konkurencji wiąże się z koniecznością dokonania pewnych przewartościowań w zakresie myślenia o gospodarce, w której wprowadzane są daleko idące zmiany strukturalne (np. wprowadzanie nowych technologii, komputeryzacja), co stawia przed przedsiębiorstwami coraz trudniejsze zadania, z którymi nie może sobie poradzić samo kierownictwo. Konkurencja niejako wymusza realizację celów przedsiębiorstwa nie tylko przez jego kierownictwo, ale i przez szeregowych pracowników, którzy powinni wykazywać większe zaangażowanie w procesy produkcji i wydajniej pracować [Juchnowicz 2002, s. 138]. Zaangażowanie to ma

w efekcie przynieść podwyższenie efektów zespołowych, obniżenie kosztów, poprawę rentowności, identyfikację sukcesu pracownika z sukcesami osiąganymi przez przedsiębiorstwo, wzrost integracji itp. Wyzwolenie takiego zaangażowania można osiągnąć właśnie poprzez udział we własności, w postaci pakietu akcji czy programu udziału w zyskach. Zwykle stosowane są jeszcze inne finansowe formy motywowania pracowników[7].

Można oczywiście kwestionować skuteczność motywacyjnego oddziaływania udziału w zyskach, gdyż raczej trudno jest zmierzyć i określić bezpośrednie zależności pomiędzy wkładem pracy poszczególnych pracowników a przypadającą na nich z tego tytułu częścią udziału w zyskach[8]. Można jednak na tej podstawie domniemywać, że programy udziału w zyskach mają wpływać na zwiększenie wysiłku grupowego, na intensyfikację działań całej załogi w kierunku poszukiwania i wdrażania nowych, innowacyjnych pomysłów, co w przyszłości jeszcze bardziej może przełożyć się na uzyskiwane wyniki ekonomiczne.

Podobnego rezultatu oczekuje się przy wdrażaniu rozwiązań własnościowych. Należy pamiętać, że zmiana własności jako konsekwencja wdrażania finansowych programów partycypacyjnych nie jest regułą, jednakże w wielu przypadkach właśnie wprowadzenie różnych form udziału pracowników w dochodach przedsiębiorstwa skutkuje zmianami w strukturze własności (np. powstaniem spółek pracowniczych) i kontroli właścicielskiej[9]. W konsekwencji należy również tutaj oczekiwać wzrostu inicjatywy i zaangażowania pracowników w procesie produkcji. Czynnikiem dodatkowym jest oczywiście wzrost udziału pracowników w podejmowaniu decyzji, czyli partycypacja pośrednia, ale nie jest ona przedmiotem niniejszych rozważań.

---

[7] Motywowanie definiuje się m.in. jako proces odkrywania potrzeb pracowniczych i dostarczania zatrudnionym właściwych zachęt, tak aby przyczyniali się do osiągania celów organizacji [por. Keys, Henshall 1990] lub jako proces „świadomego i celowego oddziaływania za pomocą odpowiednich środków na zachowania pracowników poprzez stwarzanie możliwości niezbędnych do realizacji ich własnych celów oraz do osiągania celów organizacji" [Piechnik-Kurdziel 2000, s. 156]. Można zatem przyjąć, że motywowanie sprowadza się do odpowiedniego nakłaniania pracowników do tego, aby lepiej i wydajniej pracowali, a tym samym przyczyniali się do osiągania określonych rezultatów ekonomicznych przez przedsiębiorstwo (więcej na ten temat można znaleźć w literaturze z dziedziny zarządzania i psychologii kierowania).

[8] Na tę zależność mają również wpływ inne czynniki, takie jak efektywność koordynacji ze strony kierownictwa, gotowość całej załogi do ponoszenia wysiłku, pozycja przedsiębiorstwa na rynku, sposób obliczania zysku, klucz podziału zysku na kapitał i pracę, klucz podziału części pracowniczej zysku między indywidualnych pracowników, obciążenia osobiste (podatki) [Schanz 1985, s. 83; cyt. za: Błaszczyk 1992, s. 16].

[9] Należy pamiętać, że zmiana w strukturze własności na rzecz pracowników szeregowych nie musi oznaczać z tego tytułu wzrostu kontroli właścicielskiej. Posiadanie 50% +1 akcji w przypadku znacznego rozbicia akcjonariatu nie jest równoznaczne z posiadaniem pakietu kontrolnego. Niejednokrotnie wystarczy posiadanie 20–25% udziałów (dla udziałowców występujących solidarnie – członków zarządu i rady nadzorczej, inwestorów zewnętrznych).

Do grupy przesłanek ekonomicznych należy zaliczyć również potrzebę wzrostu odpowiedzialności pracowników. Wspomniane zmiany strukturalne w krajach wysoko rozwiniętych, wymuszające wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań, powodują, że pracownicy wykonywać muszą coraz bardziej złożone zadania, co z kolei wymaga znacznie wyższych kwalifikacji zawodowych i stawia przed koniecznością ewentualnego stałego dokształcania się. W konsekwencji pracowników charakteryzuje aktywniejsza postawa oraz czynne zaangażowanie się w rozwój przedsiębiorstwa i jego rynkowy sukces z jednej strony, z drugiej zaś – wzrost świadomości i odpowiedzialności jako współwłaścicieli przedsiębiorstwa, którzy są kapitałowo zaangażowani w jego rozwój. Poza tym, wydaje się, że dla pracownika bardzo istotne jest decydowanie o sposobie, w jaki wykonuje on swoją pracę. Wpływa to na jakość pracy i wzrost satysfakcji. Pracownik w pewien sposób integruje się ze swoim przedsiębiorstwem, z czasem zwiększa się u niego również zapotrzebowanie na informację, skutkujące poprawą indywidualnych wyników.

Wspólna odpowiedzialność to także przezwyciężanie barier dzielących pracowników i kierownictwo. Wypracowanie partnerskich relacji może prowadzić do lepszej komunikacji i wzrostu produkcji [McKenna, Beech 1999, s. 179–181]. Jest to bardzo istotny czynnik w dobie procesów globalizacji gospodarki i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Przedsiębiorstwa niewykorzystujące w pełni potencjału i wiedzy posiadanej przez pracowników szeregowych będą odgrywały coraz mniejszą rolę w gospodarce i będą mniej konkurencyjne niż te, które wspólnymi siłami kierownictwa i pracowników niższego szczebla realizują swoje cele. Wymiana myśli, pomysłów, samokontrola, rozwój nowych umiejętności, lepsze relacje pomiędzy kierownictwem a pracownikami to tylko niektóre z obszarów wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa[10]. Partycypacja pracownicza rodzi więc nowego rodzaju związki zatrudnionych z zakładem. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo przeżywa poważne trudności lub gdy grozi mu bankructwo. Można oczekiwać, że pracownicy-współwłaściciele będą próbowali wspólnie ratować zakład, np. poprzez rezygnację z planowanych podwyżek płac lub też wyrażenie zgody na okresową obniżkę płac, czy też nawet na współfinansowanie niezbędnych przedsięwzięć. Wydaje się, że jest to znacznie lepsze rozwiązanie niż zwalnianie części personelu.

Wzrost elastyczności w wynagrodzeniach pracowników w powiązaniu z wynikami i sytuacją gospodarczą z tytułu wprowadzania programów partycypacji finansowej pozwala przedsiębiorstwu szybciej i efektywniej reagować na zmiany. Sztywność wynagrodzeń w dół i dosyć silna pozycja związków zawodowych

[10] Taki model stosunków przemysłowych, który możemy uznać za partnerski, propagowany jest również przez P.F. Druckera, który twierdził, że „w większości przypadków zaleca się, aby pracownicy byli traktowani jako partnerzy", a „zadaniem organizacji jest przewodzenie ludziom, a nie kierowanie nimi. Jej celem jest wykorzystanie umiejętności i wiedzy pracowników do osiągnięcia wzrostu wydajności pracy" [por. Drucker 2000, s. 20–22].

w wielu przypadkach utrudniała dostosowywanie się przedsiębiorstw do zmiany warunków funkcjonowania[11]. W świetle tych kilku argumentów można łatwiej zrozumieć liczne inicjatywy pracodawców zmierzające do upowszechnienia własności[12] czy też wprowadzania innych programów udziału finansowego wśród pracowników[13]. Oferty te pozwalają niewątpliwie na pełniejsze zrozumienie mechanizmów finansowych w przedsiębiorstwie. Udziały we własności mogą przyczynić się do spadku nierównomierności w dochodach, prowadząc do zażegnania ewentualnych wewnętrznych konfliktów z tego tytułu. Mechanizmy jednoczące interesy pracowników i kierownictwa, poprzez udziały w wynikach firmy, prawdopodobnie wzmocnią produktywność w miejscu pracy[14]. Pracownicze udziały we własności mogą również zagwarantować bardziej równomierny rozkład ryzyka: formy partnerstwa, w których właściciele i pracownicy dzielą ryzyko sukcesów i porażek, są bardziej efektywne od form, w których tylko pracownicy lub tylko pracodawcy ponoszą całkowite ryzyko [Meade 1972; Meade 1989].

Do przesłanek ekonomicznych należy również dążenie do oszczędzania środków przeznaczonych na wypłatę wynagrodzeń i konieczność zdobywania nowych źródeł finansowania rozwoju przedsiębiorstwa, co wynika m.in. ze wzrostu udziału płac w kosztach przedsiębiorstw. Można więc uznać, że partycypacja finansowa może stanowić narzędzie wzrostu kapitałowego, zwłaszcza w przypadku nowo powstałych firm. Pracownicy powinni być „zachęcani" do dobrowolnego oszczędzania (np. w formie pewnych potrąceń od płac) i przeznaczania tych kwot na inwestycje wraz z perspektywą przyszłego udziału w zyskach lub akcjach przedsiębiorstwa. Akcjonariat pracowniczy lub programy udziału w zyskach mogą się okazać najtańszym źródłem kapitału dla przedsiębiorstwa, w dodatku kapitału, który wyzwala jeszcze wspomniany wzrost zaangażowania w procesy produkcyjne. Często upowszechnianie własności przybiera kształt długookresowych programów sprzedaży akcji swoim pracownikom. Czasem sprzedaż tych akcji rozkładana jest na raty. W formie akcji mogą być im przekazywane nagrody, premie, udziały w zyskach itp. Tego rodzaju programy są bardzo popularne w przedsiębiorstwach zachodnich. Stosowane bodźce finansowe wymagają jednak zaangażowania całej załogi, gdyż tylko wtedy możliwy jest wzrost dochodów i zysków w przedsiębiorstwie. Zaangażowanie to, jak podkreśla większość autorów, musi obejmować

---

[11] Pracodawca nawet przy dobrej koniunkturze nie był skłonny do zwiększania zatrudnienia z obawy przed niemożnością redukcji personelu w okresie jej pogarszania się.

[12] Nie są to oczywiście wszystkie motywy, jakimi kierują się właściciele przy wdrażaniu rozwiązań partycypacyjnych. Można jeszcze wymienić m.in. ulgi podatkowe, konieczność wdrażania zaleceń unijnych w zakresie promowania rozwiązań partycypacyjnych itp.

[13] Oczywiście formy wynagradzania z tytułu udziału w określonych programach różnią się w zależności od przyjętych rozwiązań, poprzez bezpośredni wzrost wynagrodzeń, aż po tzw. płatności odroczone.

[14] Argumenty na rzecz takich opinii można znaleźć m.in w pracach: Cable, FitzRoy 1980; McCain 1980; Sertel 1981; FitzRoy, Kraft 1986; Nuti 1988; Estrin i in. 1987.

dłuższy horyzont czasowy, aby można było mówić o sukcesie i efektach z tytułu wprowadzania programów partycypacji finansowej [Michie i in. 2002, s. 6].

Dosyć istotnym argumentem przemawiającym za wprowadzaniem programów finansowej partycypacji jest również wykorzystywanie ich jako narzędzi obrony przedsiębiorstw przed wrogimi przejęciami czy wykupem, co może mieć miejsce szczególnie w przypadku przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji ekonomicznej [Poutsma 2001b, s. 5][15]. Przekazanie akcji pracownikom uniemożliwi bądź co najmniej utrudni takie działania.

Partycypacja finansowa jest również ważnym instrumentem służącym do rekrutacji i utrzymania personelu, zwłaszcza w przypadku sytuacji niedoboru określonych pracowników na rynku pracy lub pracowników wysoko wykwalifikowanych; wzmacnia motywację pracowników, zwiększa ich lojalność i długoterminowe zaangażowanie, zmniejsza rotację, zwiększa produktywność, konkurencyjność i zyskowność [*Communication* 2002, s. 6–7]. Niewykluczone, że wpływa na wzrost liczby pracowników uczestniczących w szkoleniach, powodując podniesienie ich kwalifikacji, przyrost potencjału intelektualnego, wzrost inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego, który z kolei przyczynia się do uzyskania dalszych pozytywnych efektów ekonomicznych. Co więcej, czasami mniejsza liczba wysoko wykwalifikowanych pracowników może sprawić, iż firmy będą oferowały programy partycypacji finansowej jako zachętę w celu przyciągnięcia i zatrzymania najbardziej wartościowych pracowników. Działania takie zmniejszą wspomnianą rotację personelu. Wydaje się, że partycypacja finansowa jest alternatywą dla stosowanych kosztochłonnych programów monitorowania i kontroli pracowników, wykonujących swoje czynności niejako w sposób wymuszony i tylko dlatego, że są obserwowani, co przemawia za zastosowaniem tej formy wynagrodzeń grupowych (a tymi okazują się być programy partycypacji finansowej) w dużych, często publicznych przedsiębiorstwach.

Obok racjonalnych ekonomicznych przesłanek partycypacji finansowej znajdujemy takie, które są niezasadne i wynikają najczęściej z „kaprysu" kierownictwa lub mody na określone rozwiązania partycypacyjne, bez uwzględnienia wewnętrznych uwarunkowań w przedsiębiorstwie. Może to powodować niebezpieczne konsekwencje w postaci wdrażania szybkich, tanich rozwiązań partycypacyjnych, aby złagodzić problemy organizacyjne, bez wzięcia pod uwagę faktu, że te programy wymagają istotnych zmian w codziennych zachowaniach pracowników, w kulturze organizacyjnej, znacznych inwestycji w szkolenia i często znaczącego spadku przywilejów kierownictwa.

Obok przesłanek ekonomicznych istotną rolę w upowszechnianiu rozwiązań partycypacyjnych odgrywają przesłanki społeczne. Wśród nich na pierwszy plan wybija się rosnący poziom wykształcenia i kwalifikacji oraz świadomość

[15] Autor wskazuje jednocześnie, że programy takie są stosowane głównie przez przedsiębiorstwa znajdujące się w dobrej kondycji finansowej.

ekonomiczna pracowników. Ostatnie dekady przyniosły pod tym względem znaczne zmiany. Wśród pracowników szeregowych coraz większy odsetek stanowią osoby już nie tylko ze średnim, ale coraz częściej z wyższym wykształceniem. Celem podejmowania pracy przez te osoby nie jest już tylko otrzymanie przyzwoitej płacy, ale, w coraz większym stopniu, możliwość zaspokojenia aspiracji i potrzeb, np. potrzeby samorealizacji czy potrzeby uczestnictwa. Poszukiwana przez nie praca to praca zespołowa z dużym zakresem kompetencji, szeroką autonomią. Taka praca przynosić im może zadowolenie i wzrost satysfakcji. Wydaje się, że w sytuacji występowania własności pracowniczej realizacja tych potrzeb staje się znacznie łatwiejsza. Do pewnego stopnia uwłaszczeni pracownicy czują się kimś więcej niż tylko pracownikami w tradycyjnym sensie. Współwłasność oznacza dla nich (przynajmniej teoretycznie) szersze możliwości udziału w procesach decyzyjnych w sposób bezpośredni albo za pośrednictwem organów przedstawicielskich. W takiej sytuacji posiadają oni większe możliwości w budowaniu własnego środowiska pracy. Ważną rolę odgrywają też więzi emocjonalne, jakie łączą pracowników z zakładem.

Przesłanki społeczne, wpływające jednak w mniejszym stopniu na rozwój partycypacji niż przesłanki ekonomiczne, leżą z reguły u podstaw inicjatywy ze strony rządów i wydawanych przez nie aktów prawnych popierających udział pracowników w kapitale i zyskach przedsiębiorstw. Można przypuszczać, że powyższe inicjatywy wynikają tylko i wyłącznie z chęci utrzymania „pokoju społecznego". Inicjatywę w tym zakresie podejmują – obok rządów – partie polityczne, właściciele-przedsiębiorcy i wreszcie związki zawodowe oraz inne reprezentacje pracowników [Jacukowicz 1984, za: Jędrasik 2002]. Dużą rolę odgrywają związki zawodowe, gdyż bez ich akceptacji programy partycypacji finansowej nie mają dużych szans na wdrożenie. Niezależnie jednak od tego, kto jest inicjatorem programów partycypacji finansowej, to celem ich wprowadzania jest przypuszczalnie stworzenie poczucia przynależności do przedsiębiorstwa i identyfikacja celów pracowników z celami przedsiębiorstwa oraz zrównanie interesów pracowników z interesami pracowników jako akcjonariuszy.

Złożony charakter przedstawionych wyżej przesłanek wprowadzania partycypacji finansowej sprawia, że pracodawcy stosują różne narzędzia partycypacji finansowej i różne rozwiązania, które stanowią z jednej strony odpowiedź na zróżnicowany charakter potrzeb zgłaszanych przez pracowników, z drugiej zaś uwzględniają istniejące w przedsiębiorstwach uwarunkowania.

Rozdział II. Formy partycypacji finansowej – próba typologii

Znaczna różnorodność wdrażanych programów partycypacji finansowej w krajach członkowskich UE wynika z odmienności jej celów. Cele te wynikają zarówno z różnych uwarunkowań występujących w poszczególnych krajach w zakresie wdrażania określonych rozwiązań, jak i z indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw. Nie bez znaczenia jest tutaj struktura własnościowa czy wielkość przedsiębiorstwa, a także struktura organizacyjna czy udział kierownictwa w całości personelu. Przedsiębiorstwa, chcąc w pełni wykorzystać możliwości, jakie daje partycypacja finansowa, często wdrażają więcej niż jeden schemat lub wprowadzają rozwiązania mieszane, będące kombinacją różnych form.

Zazwyczaj koncepcja partycypacji finansowej obejmuje trzy główne kategorie programów:

a) akcjonariat pracowniczy,

b) opcje na akcje,

c) udział w zyskach.

Czasami opcje na akcje są włączane do programów udziału w majątku (własności), czyli akcjonariatu pracowniczego. Istnieją także programy oszczędnościowe, które są wymieniane albo jako odrębny model programu partycypacji finansowej, albo zaliczane do udziału w zyskach. W wielu przypadkach wspomniane programy traktowane są jako programy indywidualne, co oznacza, że są one wdrażane w przedsiębiorstwach zgodnie z indywidualnymi porozumieniami zawieranymi pomiędzy pracownikami a przedsiębiorstwem. Oznacza to również, że mogą być one w pewien sposób modyfikowane przez przedsiębiorstwa w zależności od potrzeb, a więc w rzeczywistości mogą występować więcej niż trzy typy podstawowych programów partycypacji finansowej, które są stosowane w Unii Europejskiej, USA i innych krajach. Wspólną ich cechą jest przede wszystkim to, że pracownicy, zwykle na zasadach grupowych, mogą uczestniczyć w podziale zysku, partycypować we własności lub w inny sposób korzystać z efektów ekonomicznych uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo.

Akcjonariat pracowniczy jest najogólniej definiowany jako forma długookresowej partycypacji kapitałowej pracowników w majątku przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni. Akcjonariat pracowniczy umożliwia pracownikom udział we własności firmy i czyni ich współwłaścicielami przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni. Akcjonariat pracowniczy z jednej strony umożliwia również zwiększenie indywidualnych zysków pracownika, a z drugiej pozwala na udział w rozwoju i wzroście wartości przedsiębiorstwa [Ministerstwo Gospodarki 2011, s. 3].

W programach opcyjnego zakupu akcji (*stock options*) pracownicy mają możliwość nabycia określonych udziałów w przedsiębiorstwie w określonym czasie w przyszłości na podstawie porozumień zawartych z kierownictwem.

Udział w zyskach (*profit sharing*) można wstępnie zdefiniować jako dodatkowe kwoty uzyskiwane przez pracowników z tytułu wypracowanego przez przedsiębiorstwo zysku.

2.1. Akcjonariat pracowniczy

Jedną z form partycypacji finansowej jest akcjonariat pracowniczy. Idea akcjonariatu pracowniczego nie jest już dzisiaj koncepcją oryginalną, choć jest bez wątpienia jedną z najbardziej dynamicznych idei we współczesnej myśli ekonomicznej. Własność pracownicza powstawała zarówno poprzez przekształcanie własności kapitalistycznej, jak i poprzez prywatyzację przedsiębiorstw państwowych[1]. W pierwszym przypadku proces ten odbywał się na drodze uzyskiwania przez pracowników udziałów kapitałowych. Dzięki udziałom (akcjom), pracownicy mogą partycypować we własności, zarządzaniu i dochodach przedsiębiorstwa z jednoczesnym ograniczeniem ponoszonego ryzyka do wysokości zainwestowanego kapitału.

Akcyjna własność pracownicza może przyjmować dwie podstawowe formy [Jones 1978, s. 23; Błaszczyk 1990, s. 45–49]:

a) własności bezpośredniej – pracownicze udziały kapitałowe mogą być obejmowane przez pracowników w formie indywidualnych udziałów właścicielskich; pracownicy są współwłaścicielami przedsiębiorstwa, jako właściciele części jego akcji; stają się oni wtedy zwykłymi akcjonariuszami otrzymującymi dywidendy określone przez wielkość zysków danego przedsiębiorstwa i mają prawo głosu na walnych zgromadzeniach na ogólnych zasadach;

b) własności pośredniej albo powierniczej – akcje emitowane są przez robotnicze towarzystwa powiernicze – trusty, stworzone w celu gromadzenia i dystrybucji udziałów kapitałowych.

Do głównych form własności bezpośredniej zalicza się: pracownicze udziały własnościowe (*employee share ownership* – ESO), prawo do nabycia akcji (*stock option* – SO), uznaniowe udziały opcyjne (*discretionary share option* – DSO), wykup przedsiębiorstwa przez pracowników (*employee buy-out* – EBO), udziały związane z oszczędnościami (*save as you earn* – SAYE). Powyższe formy uwzględniają różne sposoby upowszechniania akcji wśród pracowników, wśród których możemy wyróżnić [Jędrasik 2003]:

---

[1] Można jednak znaleźć stwierdzenia, że własność ta powstawała na drodze tworzenia kolektywnych wspólnot lub spółdzielni. Specyfika spółdzielni jako formy akcjonariatu pracowniczego ma polegać na wspólnej własności udziałów i członkostwie opierającym się na zatrudnieniu. Prawo do kontroli opiera się na zasadzie: jeden członek – jeden głos. Zyski dzieli się według wkładu pracy, a członkowie spółki nie mają prawa do kapitału, który stanowi niepodzielną własność wspólną [Kowalik 1995, s. 20].

1) zamianę udziału w zyskach na akcje,

2) specjalne programy nabywania akcji, uwzględniające:

a) ułatwienia przy zakupie dostępnych na rynku kapitałowym udziałów przedsiębiorstwa,

b) emisję specjalnych akcji dla pracowników,

c) tworzenie systemu oszczędności na zakup udziałów/akcji.

Rzadziej spotykaną w literaturze formą partycypacji we własności są *Programy nabycia udziałów/akcji* (*Share Purchase Plans* – SPP). W tym programie określony procent akcji przedsiębiorstwa (zarówno zwykłych, jak i uprzywilejowanych) jest zarezerwowany i dostępny dla pracowników, zazwyczaj po niższej cenie, tak aby mogli oni pośrednio partycypować w wynikach przedsiębiorstwa poprzez udział w dywidendzie lub we wzroście wartości kapitału pracowniczego (*employee-owned capital*), jak również kombinacji obu wariantów[2]. Oprócz powyższych, programami motywacyjnymi, o charakterze dochodów odroczonych, tworzonymi specjalnie dla menedżerów, są [Pocztowski, w: Sedlak 1997, s. 91–93]:

1) *Perfomance Share Plans* – podstawę wynagrodzenia stanowią wspólnie stopień osiągnięcia określonych celów operacyjnych i wartość akcji, które menedżer może otrzymać po osiągnięciu wcześniej ustalonych celów;

2) *Perfomance Unit Plans* – jest to forma podobna do poprzedniej, z tą różnicą, że zamiast akcji przydziela się tzw. jednostki udziałowe; podstawą do obliczenia ich wartości może być np. zysk lub wartość księgowa przedsiębiorstwa.

Akcjonariat pracowniczy zapewnia partycypację pracowników w zyskach przedsiębiorstwa w sposób pośredni, tzn. na podstawie partycypacji we własności albo przez otrzymywanie dywidend oraz/albo akumulację kapitału będącego w rękach pracowników. Forma ta nie jest bezpośrednio związana z zyskami przedsiębiorstwa, a bardziej z rentownością, produktywnością, pozwala więc uczestnikom korzystać ze wzrostu zysków firmy.

Programy pracowniczej własności akcji dodatkowo można różnicować m.in. ze względu na rodzaj kapitału objętego programem, sposób powiązania majątkowego właściciela udziału z przedsiębiorstwem, źródła finansowania udziałów, odstępowalność udziałów, sposób wyceny udziałów, prawa podatkowe wynikające z udziałów oraz ze względu na udogodnienia ze strony państwa [Błaszczyk 1992, s. 65]. Mogą się pojawić inne sposoby nabywania przez pracowników akcji w przedsiębiorstwach, w których są zatrudnieni, m.in. w oparciu o specyficzne uregulowania prawne, obejmujące np.:

a) mechanizmy podnoszenia kapitału akcyjnego ze względu na potrzebę sprzedaży akcji pracownikom,

b) reguły korzystania z „opcji" (*stock options plans*),

---

[2] W wielu przypadkach różnice pomiędzy ESO a SPP są bardzo niewielkie i zwykle sprowadzają się do sposobu nabywania akcji, ich dostępności i kategorii pracowników, którzy są objęci programem [*The Committee for Effective Employee Ownership (CEEO)* 2005, s. 15].

c) kupno akcji na zasadach preferencyjnych,

d) plany oszczędzania w spółkach,

e) nieodpłatne przekazywanie akcji pracownikom,

f) wykup akcji przez pracowników za pomocą kredytu (*leveraged buy-out*),

g) poprzez wydawanie obligacji zamienialnych na akcje (*obligations convertibles*),

h) mieszane ww. sposoby nabycia akcji, najczęściej w ramach akcji pracowniczych prywatyzowanych spółek.

Specyficzną drogą tworzenia własności pracowniczej, zdobywającą sobie popularność, szczególnie w USA, jest tzw. system ESOP – program pracowniczej własności akcji [Conte, Tannenbaum 1978, s. 23; Baehr 1993, s. 16–24]. Ta forma akcjonariatu pracowniczego rozwija się nie tylko w USA. Wiele tego typu zmodyfikowanych rozwiązań, dostosowanych do miejscowych warunków, spotykamy także w Europie Zachodniej, Ameryce Łacińskiej i innych częściach świata. Tworzenie tego rodzaju własności cieszy się poparciem pracowników, gdyż nie wymaga od nich angażowania oszczędności bądź zaciągania pożyczek. Indywidualny wkład kapitałowy nie jest konieczny, gdyż wykupu przedsiębiorstwa dokonuje w imieniu pracowników trust pracowniczej własności – ESOT[3] (*Employee Stock Ownership Trust*), zaś środki na ten cel pochodzą z zysków przedsiębiorstwa. ESOT jest niezależnym, posiadającym osobowość prawną trustem, powołanym przez przedsiębiorstwo (w rozumieniu „podmiotu gospodarczego") w celu jego własnościowego przekształcenia. Przekształcenie to polega na nabyciu lub stopniowym nabywaniu przez trust na zasadach kredytowych jego akcji, a następnie ich dystrybucji między zatrudnionych pracowników [Ludwiniak 1989, s. 89]. Akcje mogą być zwykłe lub uprzywilejowane. Podstawę prawną dla takich przekształceń stanowi w USA ustawa dotycząca świadczeń emerytalnych, tzw. ERISA (*Employee Retirement and Income Security Act*) z 1974 r.[4] Zgodnie z tą ustawą pracownik otrzymuje swój wkład kapitałowy dopiero po osiągnięciu wieku emerytalnego. Zasady dystrybucji indywidualnych udziałów ustalane są przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Zarządzanie akcjami w imieniu pracowników odbywa się poprzez wybranych przedstawicieli lub związki zawodowe działające jako powiernicy. Kierownictwo również może mieć swoich przedstawicieli w truście[5].

W ślad za amerykańskim ekspertem w dziedzinie własności pracowniczej J.R. Blasim, w oparciu o kryterium rodzaju finansowania wykupu akcji przez

---

[3] Jest to specjalnie utworzona spółka powiernicza, na rzecz której przedsiębiorstwo przekazuje część zysku przed opodatkowaniem i która następnie zakupuje akcje przejmowanego przez pracowników przedsiębiorstwa.

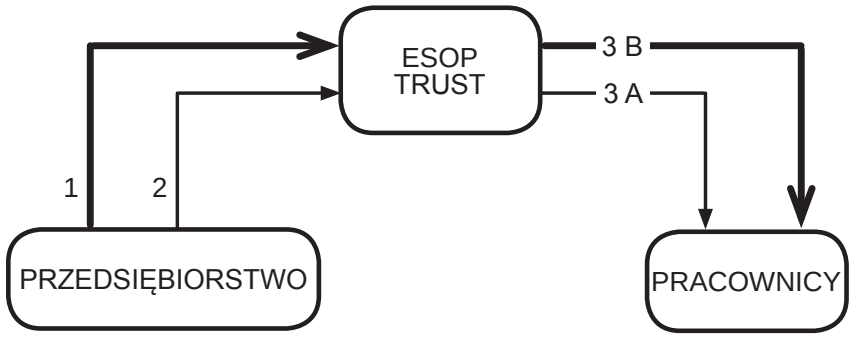
[4] Ustawa ta regulowała po raz pierwszy powszechne zasady funkcjonowania ESOP, udzielała mu pewnych przywilejów podatkowych i uprawniała go do zaciągania pożyczek inwestycyjnych, w celach nabywania własności pracowniczej przedsiębiorstw [Ludwig, Curtis 1986].

[5] Powyższa forma jest raczej charakterystyczna dla amerykańskiego wariantu partycypacji finansowej i mniej powszechna w krajach UE [O'Kelly, Pendleton 2005, s. 9–10].

pracowników, można wyróżnić trzy zasadnicze warianty powstawania ESOP [Quarrey i in. 1986; Baehr 1993, s. 19; Dowgiałło 2000, s. 326; Błaszczyk 1992, s. 61, 63, 74–76]:

1. Finansowanie z ulg podatkowych (*tax-credit*). Przedsiębiorstwa tworzące ESOP, w myśl ustawy o ulgach podatkowych z 1975 r. (*Tax Reduction Act of 1975*), mogły odliczać z należnej sumy podatku dochodowego od spółek pewne kwoty pieniężne pod warunkiem przeznaczenia ich na zakup akcji dla pracowników w ramach ESOP, względnie prowadzenia określonej polityki inwestycyjnej. Dodatkowa ulga (10%) przysługiwała przedsiębiorstwom, które w ramach ESOP tworzyły specjalne programy emerytalne dla pracowników. Ustawa pozwalała również wykorzystać ESOP do spłaty zobowiązań z sum zaoszczędzonych z tytułu ulg podatkowych. Ze względu na niewielki udział akcji pracowniczych w kapitale akcyjnym przedsiębiorstw pracowniczych, trudno mówić o jakiejkolwiek zmianie stosunków własnościowych w USA. W wyniku szerokiej krytyki, jaka towarzyszyła temu wariantowi ESOP, w ustawie o reformie podatkowej z 1986 r. zlikwidowano wspomniane ulgi.

2. ESOP „niewspomagany" (*non-leveraged*). Wariant ten polega na tworzeniu przez przedsiębiorstwo trustu pracowniczej własności akcyjnej (ESOT), na rzecz którego przekazuje ono część dochodu przed opodatkowaniem. Trust w imieniu pracowników dysponuje akcjami, stopniowo (w miarę zwiększania stanu posiadania) przejmując kontrolę nad przedsiębiorstwem. Opisywany model nosi nazwę ESOP-u „niewspomaganego", ze względu na to, że środki do trustu napływają od przedsiębiorstwa [*ESOP – The Concept*, 1988, s. 2]. Ich wartość nie powinna przekraczać 25% funduszu płac dla pracowników w skali rocznej. Kwota ta przeznaczona jest na zakup akcji, które następnie podlegają imiennej dystrybucji na konta wszystkich pracowników biorących udział w programie ESOP, zgodnie z przyjętą formułą ich alokacji. Atrakcyjność tego programu polega na tym, że – jak już wspomniano – przekazywane na ten cel środki nie podlegają opodatkowaniu (rys. 2.1).

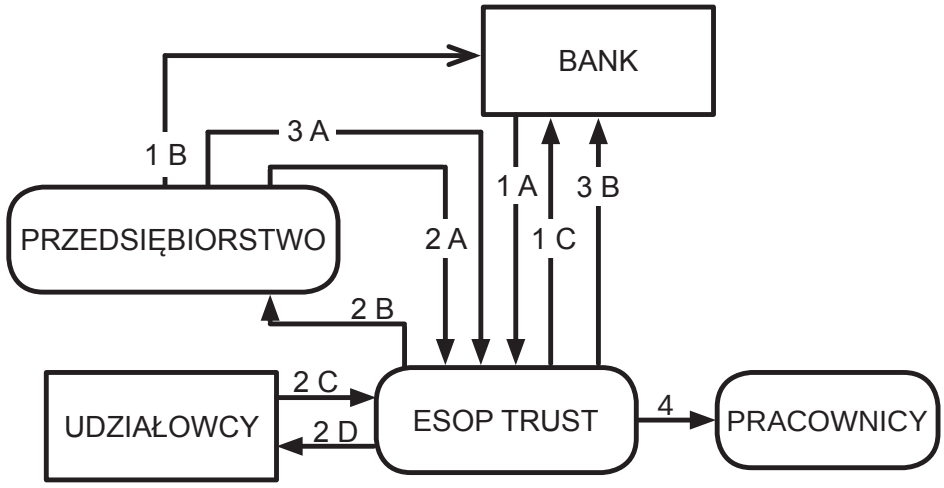


Rysunek 2.1. ESOP niewspomagany

Źródło: *ESOP – The Concept*, 1988, s. 2

Co roku przedsiębiorstwo przekazuje akcje do trustu (1) lub przekazuje gotówkę w celu zakupu akcji (2). Pracownicy nie ponoszą więc z tego tytułu żadnych kosztów. ESOP jest w posiadaniu akcji pracowniczych i okresowo przekazuje im informacje o ilości i wartości tych akcji. Z chwilą przechodzenia na emeryturę bądź opuszczania przedsiębiorstwa z innych powodów, pracownicy odbierają akcje (3A) bądź gotówkę (3B).

3. ESOP „wspomagany" (*leveraged buy-out*). Różni się od poprzedniego tym, że przedsiębiorstwo zaciąga pożyczkę w banku lub w innej instytucji finansowej, w celu jednorazowego wykupu większego pakietu akcji swojego przedsiębiorstwa [*ESOP – What's In It For You?*, 1988, s. 3]. W przypadku ESOP-u wspomaganego, 25-procentowy próg stosuje się tylko do wkładów użytych do spłat kapitału pożyczki, natomiast odsetki od kredytu zaciągniętego na rzecz wspomaganego ESOP-u w całości pomniejszają podstawę opodatkowania, bez żadnych ograniczeń. Także bank lub inna instytucja finansowa, udzielająca pożyczki, korzysta z 50-procentowej ulgi w wymiarze podatku dochodowego od części zysku pochodzącej z kredytowania ESOP. Co więcej, akcje przekazywane pracownikom za pośrednictwem ESOP, jak również dywidendy z tytułu tych akcji wypłacane pracownikom, nie powiększają podstawy opodatkowania podatku od dochodów osobistych. Właściciel przedsiębiorstwa sprzedający swoje akcje załodze z wykorzystaniem programu ESOP jest zwolniony z podatku dochodowego, pod warunkiem, że uzyskane środki zainwestuje w ciągu roku w akcje innego przedsiębiorstwa [*ESOP – The Concept*, 1988, s. 3]; por. rysunek 2.2.



Rysunek 2.2. ESOP wspomagany
Źródło: *ESOP – The Concept*, 1988, s. 3

Rysunek 2.2 można interpretować w ten sposób, że bank pożycza trustowi pieniądze (1A), zaś gwarantem tej pożyczki jest przedsiębiorstwo (1B). Jednocześnie trust wystawia bankowi weksle na kwotę zaciągniętej pożyczki (1C). Środki te przeznacza ESOP na zakup akcji od przedsiębiorstwa (2A) lub od istniejących udziałowców (2C), płacąc gotówką (2B i 2D). Przedsiębiorstwo spłaca zaciągnięty kredyt (wraz z procentami), przekazując na konto ESOP określoną kwotę zmniejszającą podstawę opodatkowania (3A). Uzyskane w ten sposób środki ESOP wykorzystuje na spłatę pożyczki bankowej (3B). Pracownicy otrzymują akcje lub gotówkę, kiedy odchodzą na emeryturę lub opuszczają zakład (4).

We wszystkich trzech wariantach kluczową rolę odgrywa instytucja trustu. Jest to rozwiązanie charakterystyczne dla państw anglosaskich. Trust spełnia tam rolę instytucji powierniczej. Innowacyjną cechą koncepcji ESOP jest także zastosowanie mechanizmu kredytowania pracowniczego udziału kapitałowego[6]. Środki na finansowanie ESOP-ów pochodzić mogą również z innych źródeł. Wymienić tu można m.in. dywidendy od posiadanych już akcji. Dywidendy te do czasu wykupu całego przedsiębiorstwa lub spłaty zaciągniętej pożyczki pozostają w truście. Należą do nich również fundusze emerytalne lub inne fundusze zabezpieczenia socjalnego. W takim przypadku ESOP przejmuje w całości funkcję socjalnego zabezpieczenia załogi. Sprawą nie do końca uregulowaną przez ustawodawstwo amerykańskie jest sposób podejmowania decyzji w ESOP. Wpływ pracowników na funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy najczęściej od liczby posiadanych przez nich akcji. Istnieją jednak liczne spory dotyczące kontroli pracowników nad przedsiębiorstwem, którego są właścicielami. Najczęściej stosowaną praktyką jest uzyskiwanie aprobaty pracowników-akcjonariuszy dla podejmowanych przez trust w ich imieniu decyzji. Zdarzają się przypadki, gdy trustem, dysponującym większością lub nawet całością udziałów, zarządza powiernik mianowany przez kierownictwo przedsiębiorstwa (*Board of Directors*), np. bank. Tworzy to układ samopowielającej się władzy, bez kontroli pracowników. Dlatego też zwolennicy ESOP-ów walczą o wyegzekwowanie przysługującej pracownikom kontroli nad trustem, i tym samym w pewien sposób – nad własnym przedsiębiorstwem[7].

Około 90% przedsiębiorstw podaje jako przyczynę powołania ESOP – potrzebę utworzenia funduszu emerytalnego oraz finansowania zakładowych kas chorych dla emerytów [Prolman, Kruse 1996]. Raporty Narodowego Centrum Własności Pracowniczej (*National Center for Employee Ownership* – NCEO) różnią się tu dość zasadniczo, podając, że jedynie około 1/3 ESOP-ów powstaje

---

[6] Ten rodzaj finansowania ESOP pozwala na uzyskiwanie pożyczek inwestycyjnych. Przydziały akcji są przeważnie substytutem gotówkowych wypłat z zysku.

[7] Programy pracowniczej własności akcji stosowane są również przez przedsiębiorstwa, w których prawa głosu są silnie ograniczone (spółki z o.o.) lub nawet zawieszone (spółki akcyjne) przez nadzorcę trustu posiadającego akcje przedsiębiorstwa, do momentu ich rozlokowania na indywidualnych rachunkach pracowników [Hansen, Adams 1991, s. 15–19].

właśnie z tego powodu. O wyborze sposobu powstawania ESOP-u decydują zwykle takie czynniki, jak wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj prowadzonej działalności, preferencje i osobowość kierownictwa. Mimo ograniczonego zasięgu ESOP-ów w USA, idea ta znalazła swoich naśladowców m.in. w Kanadzie, w krajach Europy Zachodniej, Australii, a nawet krajach Trzeciego Świata. Za główną tego przyczynę należy uznać wysoką atrakcyjność tego rozwiązania dla pracowników.

Reasumując dotychczasowe rozważania, można wnioskować, że akcjonariat pracowniczy jest uważany przez wielu autorów za efektywny i niejako naturalny mechanizm uwłaszczeniowy w warunkach współczesnej gospodarki. Takie opinie są chyba przedwczesne ze względu na ograniczoną ilość akcji w rękach pracowników oraz ze względu na fakt, że nie do końca wiadomo, jaki stan uważa się za cel tego uwłaszczenia. Można chyba jednak zgodzić się z opinią, że dzięki akcjonariatowi ulega zmianie struktura własnościowa przedsiębiorstwa. Przekazanie części majątku przedsiębiorstwa pracownikom powoduje pewien wzrost ich odpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa, w którym pracują. W przedsiębiorstwach stosujących akcjonariat pracowniczy maleje także liczba konfliktów.

Kolejną formą uczestnictwa finansowego pracowników są wspomniane programy opcji na akcje. Pomimo faktu, że niektórzy autorzy zaliczają programy opcyjne do programów akcjonariatu pracowniczego, i czynią to nie bez powodu, gdyż w rezultacie pracownicy mogą stać się posiadaczami akcji[8], to jednak wydaje się celowe szersze zaprezentowanie tej formy partycypacji finansowej ze względu na jej specyfikę i różnice w stosunku do typowych programów nabywania akcji.

Do takich programów należy m.in. wspomniany *save as you earn* (SAYE) – program oszczędnościowy na zakup udziałów/akcji, pozwalający na wzrost udziału pracowników we własności[9]. Udziały/akcje mogą być zwykłe lub uprzywilejowane. Z reguły programy te mają charakter długoterminowych świadczeń pozapłacowych, ale o charakterze finansowym, skierowanych do określonej grupy pracowników, a mianowicie – wyższego szczebla lub tylko do top menedżerów. Jest to podyktowane chęcią czy też koniecznością zmotywowania grupy osób mającej znaczny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa i na wzrost jego wartości w dłuższym okresie (tzw. *Value Base Management*). Aby system motywacyjny był skuteczny, nie może w tym przypadku obejmować wszystkich pracowników, lecz właśnie niewielką grupę uprawnionych do nabycia ograniczonej, ale w miarę satysfakcjonującej liczby akcji. Ograniczona pula akcji zapobiega też nadmier-

[8] Należy pamiętać, że programy opcyjne niekoniecznie implikują rzeczywistą własność udziałów przedsiębiorstwa, gdyż pracownik może mieć możliwość zainkasowania samego zysku z opcji (różnicy między ceną wynikającą z opcji a ceną rynkową akcji) w formie gotówkowej, czy też odsprzedać udziały zaraz po ich objęciu w drodze wykonania opcji.

[9] Z punktu widzenia wzrostu własności pracowniczej programy te stosowane są często przez przedsiębiorstwa państwowe, które chcą przekazać część majątku przedsiębiorstwa swoim pracownikom. Skuteczność tego narzędzia jest również niekwestionowana w przypadku stosowania przez mniejsze przedsiębiorstwa, gdzie oczekuje się znacznego wzrostu ich wartości w przyszłości.

nemu rozdrobnieniu kapitału. A. Pocztowski wyróżnia m.in. następujące rodzaje programów opcyjnych [Pocztowski, w: Sedlak 1997, s. 91–93]:

1) *Restricted Stock Plans* – przydzielanie określonej ilości akcji lub stworzenie możliwości nabycia akcji spółki po aktualnej cenie giełdowej poprzez udzielenie korzystnego kredytu;

2) *Stock Option Plans* – przyznanie praw do nabycia pełnej liczby akcji spółki w określonym czasie po wcześniejszej ustalonej stałej, z reguły korzystnej cenie;

3) *Qualified Stock Option Plans* – okresowe przyznawanie opcji nabycia akcji w zależności od osiągnięcia określonych celów; cena opcji nie może być niższa niż cena rynkowa akcji w dniu emisji opcji; opcje nabycia akcji muszą być zrealizowane w ciągu pięciu lat od ich emisji, a nabyte akcje sprzedane w ciągu trzech lat od daty ich nabycia;

4) *Non-Qualified Stock Option Plans* – okresowe przyznawanie opcji na zakup akcji, ale realizowane w sposób bardziej swobodny, bez ograniczeń dotyczących ceny opcji czy też ograniczeń czasowych dotyczących ich zakupu lub sprzedaży;

5) *Incentive Stock Option Plans* – przyznanie opcji uprawniających do nabycia w ciągu roku akcji o określonej wartości, po wcześniej ustalonej cenie i kolejności wydawanych opcji;

6) *Market Indexed Stock Option Plans* – ta forma różni się od wcześniejszych programów przydzielania opcji tym, iż uwzględnia się najpierw wpływ czynników zewnętrznych na cenę akcji i dopiero na tej podstawie ocenia się wpływ czynników wewnętrznych – zależnych od kierownictwa – na cenę akcji;

7) *Stock Appreciation Right Plans* – przydzielanie prawa do wypłaty różnicy w przyroście wartości określonej liczby akcji; moment wypłaty określa sam zainteresowany;

8) *Phantom Stock Plans* – podstawę wypłaty stanowi różnica w wartości określonej liczby fikcyjnie (do celów przeliczeniowych) przydzielonych akcji; może być wypłacona w gotówce lub w postaci realnych akcji.

Z punktu widzenia okresu realizacji, opcje można podzielić na opcje typu amerykańskiego i europejskiego. Realizacja opcji pierwszego typu może zostać przeprowadzona w dowolnym czasie w okresie zawarcia transakcji przed upływem określonego terminu zwanego terminem wygaśnięcia, a dzień wygaśnięcia opcji jest określany przez strony w dniu jej zawarcia. W opcjach europejskich ich realizacja może zostać dokonana tylko w jednym, z góry określonym terminie (tj. w terminie wygaśnięcia opcji – *maturity*)[10]. Wprowadzając programy opcyjne na-

[10] Spotykana jest również tzw. opcja bermudzka, zwana także opcją quasi-amerykańską lub środkowoatlantycką (*Bermuda options, quasi-American options, Midatlantic options*). Jest to pośrednia konstrukcja między opcjami europejskimi i amerykańskimi. Dają one nabywcy prawo realizacji opcji przed terminem wygaśnięcia, lecz nie przez cały okres życia opcji, jak to jest w przypadku opcji amerykańskich. Terminy, w których opcja może być przedterminowo wykonana, są ściśle określone w kontrakcie opcyjnym. W zależności od długości okresu, w którym można przedstawić opcję

leży pamiętać o czterech rzeczach: o ilości akcji przeznaczonych do nabycia; kto jest uprawniony do nabycia akcji; jaka będzie pula akcji przeznaczonych do zbycia w przyszłości; w jakim stopniu programy opcyjne są częścią systemu motywacyjnego, a w jakim stają się częścią świadczenia społecznego, które się należy i które do niczego nie zobowiązuje. Programy opcyjne adresowane są, niestety, głównie do kierownictwa wyższego szczebla.

2.2. Udział w zyskach (*profit sharing*)

Obok akcjonariatu pracowniczego dużą popularność zyskały programy udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstw [Rudolf 1986, s. 269–285]. Pierwsze programy udziału w zyskach zastosowano już w XVII w. [Eidem, Öhman 1979, s. 3], jednakże znaczną popularność zdobyły dopiero po II wojnie światowej, szczególnie w krajach Europy Zachodniej. W USA cieszyły się największym uznaniem w latach siedemdziesiątych XX w.[11] Zgodnie z definicją międzynarodowego Kongresu ds. Udziału w Zyskach (*The International Congress on Profit-Sharing*), który odbył się w 1889 w Paryżu, udział w zyskach dotyczy regularnych wypłat otrzymywanych przez pracowników, które oparte są właśnie na wypracowanych zyskach. Są to dodatkowe kwoty pobierane przez pracowników, oprócz normalnego wynagrodzenia[12]. Wysokość kwot przeznaczona na ten cel jest zależna od poziomu uzyskiwanych zysków, a więc jest zmienna [*Profit sharing…*, 1995, s. 141].

Istotę udziału pracowników w zyskach oddaje dosyć precyzyjnie definicja stosowana przez Amerykańską Radę Udziału w Zyskach (*Profit Sharing Council of America* – PSCA). Według niej „udział w zyskach to każde postępowanie, zgodnie z którym pracodawca w formie pieniężnej przekazuje pracownikom część zysku przedsiębiorstwa, bądź w inny sposób czyni go dostępnym dla pracowników w okresie bieżącym lub przyszłym. Oznacza to, że programy udziału w zyskach umożliwiają natychmiastową wypłatę gotówki lub pracownicze udziały w zyskach są zamrażane na określony czas, do momentu, w którym dany pracownik będzie uprawniony do podjęcia swoich należności" (tzw. płatności odroczone – *deferred payments*) [Metzger 1975, s. 58–59]. Wysokość tych realnych lub potencjalnych udziałów uzależniona jest od wielkości zysku osiąganego przez przedsiębiorstwo. Udział w zyskach zazwyczaj nie naraża na ryzyko podstawowej płacy, określonej

---

do realizacji, opcje bermudzkie w swojej charakterystyce i wycenie bardziej upodabniają się do opcji amerykańskich lub też do opcji europejskich [Napiórkowski 2001, s. 33].

[11] Od czasu wprowadzenia w 1974 r. pierwszych zachęt podatkowych, liczba przedsiębiorstw stosujących takie programy rosła o 600–800 rocznie. Do 1978 r. Departament Skarbu USA zarejestrował łącznie około 560 tys. takich przedsiębiorstw. Obejmowały one około 17 mln pracowników [Industrial Democracy in Europe, 1978, s. 1].

[12] Zgodnie z międzynarodowymi standardami klasyfikacji kosztów pracy, udział w zyskach należy do kategorii „premii i zasiłki" [Zoeteweij 1986, s. 69].

przez umowę o pracę, tylko stanowi dodatkową premię. Programy udziału pracowników w zyskach w sposób najbardziej ogólny podzielić możemy na [Poutsma, de Nijs 2003; Metzger 1975, s. 59]:

a) programy bieżące, w których korzyści pieniężne uzyskiwane przez pracowników, a więc wypłaty z zysku, następują w momencie gdy przedsiębiorstwu znana jest wielkość osiągniętego zysku (programy bezpośrednie)[13]; wymienia się tu premie zależne od zysku (*profit-related pay* – PRP), zwykły udział w zyskach (*profit sharing* – PS), partycypację opartą na udziałach w zysku (*share-based profit sharing* – SPS), gotówkowe udziały w zyskach (*cash-based profit sharing* – CPS); wskaźnikiem, na podstawie którego określa się wysokość udziałów, może być zysk, dochód czy wartość dodana;

b) płatności odroczone, dokonywane po upływie określonego czasu lub w określonych warunkach (np. po odejściu na emeryturę); przekazanie udziału następuje w formie lokowania przypadających zysków w odpowiednich funduszach (fundusze inwestycyjne, *deferred profit sharing plan/investment funds* – DPS) lub na specjalnych kontach na określony czas; płatności te mogą być (ale nie muszą) również przekazywane pracownikom w formie akcji (SPS); udziały/akcje te są zazwyczaj zamrożone na pewien okres czasu, zanim pracownik nabędzie prawa do ich sprzedaży;

c) uprawnienia związane z akcjami (programy zamiany udziału w zyskach na akcje) lub obligacjami (*bond-based profit sharing* – BPS) [Jacukowicz 1999, s. 114–115].

W ramach pierwszego rodzaju należy dokonać pewnego rozgraniczenia. PRP, PS, CPS reprezentują tzw. „czystą postać" udziału w zyskach i dotyczą wyłącznie tych udziałów, które wypłacane są w formie pieniężnej i które nie są przeznaczone na zakup akcji przedsiębiorstwa (może to być udział w dywidendzie). Termin ten ma również oznaczać, że pracownicy uczestniczą bezpośrednio w wypracowanej nadwyżce. W przypadku DPS, SPS lub BPS, gdy udziały w zyskach przeznaczane są na zakup akcji, będziemy już mieli do czynienia z upowszechnianiem akcjonariatu pracowniczego, a więc partycypacją we własności [Lindner 1961, s. 11]. Jak widać, termin „udział w zyskach" ma bardzo szeroką interpretację i często utożsamiany jest zarówno z typowym udziałem pracowników w zyskach, jak i udziałem w kapitale firmy, obejmującym więc pracowniczą własność akcji. Formy udziału pracowników w zyskach mogą również ulegać zróżnicowaniu, np. ze względu na sposób rozdysponowania kwot z zysku. Pod uwagę bierze się tutaj często wielkość części udziału w zysku przypadającą na danego pracownika przy uwzględnieniu następujących dodatkowych kryteriów: wysokości wynagrodzenia, wkładu pracy, szczególnych osiągnięć lub zasług dla przedsiębiorstwa, stażu pracy itp. Różnice mogą pojawić się także w wyniku specyficznych uregulowań

[13] W ramach programów bezpośrednich w USA wyróżnia się m.in. *Profit sharing plan*, *Cash profit sharing plan*. Różnice dotyczą m.in. sposobu płatności, określenia zasad udziałów w zyskach.

prawnych występujących w poszczególnych krajach, w zależności od rodzajów przedsiębiorstw, które mogą stosować pewne zindywidualizowane formy uczestnictwa, w zależności kogo dotyczą (kierownictwa, szeregowych pracowników) itp.

Niezależnie od powyższych różnic, programy udziału w zyskach, przynajmniej w swej idei, stanowią grupową formę wynagradzania, przysługującego zazwyczaj wszystkim lub dużemu zespołowi pracowników i – pomimo wielu modyfikacji – w interpretacji kładzie się nacisk na regularność wypłat gotówkowych pracownikom, którzy bezpośrednio związani są z zyskami lub też z innymi wynikami ekonomicznymi osiąganymi przez przedsiębiorstwa. Należy pamiętać, że jednym z celów stosowania programów udziału w zyskach było dostarczenie przedsiębiorstwom środków na akumulację. Zgodzić się więc można z D.W. Bellem, który twierdzi, że „poprzez zamianę premii na akcje w ogromnej większości przypadków pracownicy stają się akcjonariuszami nie dlatego, że tego chcą, ale dlatego, że przedsiębiorstwo sobie tego życzy" [Bell 1979, s. 173]. Udział pracowników w programach finansowych proponowanych przez pracodawców nie jest równoznaczny z partycypacją pracowników w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwach. Programy te służą raczej integracji pracowników z przedsiębiorstwem, zwłaszcza programy płatności odroczonych, i są preferowane przez pracodawców, gdy tymczasem większym zainteresowaniem ze strony pracowników cieszą się programy bezpośrednie.

Ogólnym nadzorem nad wdrażaniem wszystkich programów zajmuje się wspomniana Amerykańska Rada Udziału w Zyskach (PSCA). Jest to organizacja *non-profit* skupiająca 1200 przedsiębiorstw sponsorujących programy udziału w zyskach i programy emerytalne. Członkami PSCA są zarówno przedsiębiorstwa będące na liście 100 największych firm w USA, jak i drobni przedsiębiorcy. PSCA powstała w 1947 r., a jej nadrzędnym celem było i jest promowanie programów zachęcających pracowników do oszczędzania. Jak wiadomo, celem było również motywowanie pracowników do wydajniejszej pracy, związanie najlepszych pracowników z dotychczasowym miejscem pracy, spadek absencji, wzmocnienie konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa, pomoc w otrzymaniu jak najwyższych świadczeń emerytalnych. Programy te były atrakcyjne zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników, biorąc pod uwagę ulgi podatkowe proponowane przez państwo. Przedsiębiorstwa stosujące rozwiązania oparte na udziale w zyskach wydłużają horyzont planowania, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu inwestycji i wprowadzania w nich postępu technicznego[14]. Zaobserwować również można większe zainteresowanie pracowników wynikami ekonomicznymi tych przedsiębiorstw, w porównaniu z innymi firmami, które tych rozwiązań nie stosują. Jednak udział pracowników w procesie decyzyjnym w przedsiębiorstwie stosującym programy udziału w zyskach nie jest duży. Po-

[14] Wydłużenie horyzontu planowania następuje z uwagi na stosowanie głównie odroczonych form wypłat z zysku, co umożliwia ich refinansowanie.

zostaje do rozważenia kwestia korzyści płynących z tej partycypacji, zwłaszcza w przypadku wypłat odroczonych[15].

Poza programami na poziomie przedsiębiorstwa, PS może być także wdrożony na poziomie regionalnym lub krajowym[16]. W takim przypadku przybiera on formę **funduszy tworzonych dla pracowników** (*wage-earners' funds*), finansowanych z udziałów z zysków przedsiębiorstwa, które są następnie inwestowane w imieniu pracowników w celu osiągnięcia określonych korzyści finansowych w przyszłości. Tego rodzaju programy PS tworzone były na poziomie krajowym dla wielu przedsiębiorstw w nich uczestniczących, dlatego też oczekiwało się po nich konkretnych implikacji makroekonomicznych[17]. Pracownicza własność akcji i udział w zyskach są często omawiane w literaturze łącznie, i nie bez powodu, ponieważ powyższe podziały nie są przejrzyste i często na siebie zachodzą, w związku z czym terminologia też nie zawsze jest jednoznaczna. Ogólny termin „pracownicza własność akcyjna" jest często używany do opisania zarówno udziału w zyskach opartego na akcjach (SPS), jak i akcjonariatu pracowniczego, ponieważ obie formy zapewniają pracownikom udziały w przedsiębiorstwie i pozwalają na partycypację w wynikach firmy (właśnie poprzez wzrost wartości akcji). Oba systemy są zazwyczaj proponowane wszystkim lub co najmniej dużej grupie pracowników i dlatego są określane jako zbiorowe formy partycypacji. Rozróżnienie pomiędzy indywidualną i zbiorową formą partycypacji we własności nie zawsze jest oczywiste, wspomniane programy nie wykluczają się wzajemnie: pewne programy akcjonariatu indywidualnego, które przewidują przekazywanie akcji do funduszy powierniczych (ESOT), wykazują podobieństwa z programem grupowym, a niektóre programy zbiorowe, proponowane wszystkim osobom zatrudnionym, w praktyce obejmują tylko ograniczoną liczbę pracowników.

Zaprezentowanie precyzyjnej definicji „udziału w zyskach" nie zawsze jest możliwe. Termin ten jest czasem stosowany w odniesieniu do udziału w zyskach w ścisłym tego słowa znaczeniu (np. PS, CPS, PRP, DPS), jak również do udziału w zyskach opartego na akcjach (SPS). Własność akcyjna różni się jednak od udziału w zyskach tym, że udział w programie często zależy od indywidualnej decyzji pracownika i jego chęci do inwestowania w akcje firmy[18]. W przypadku programów udziału w zyskach, inicjatywa leży w rękach kierownictwa przedsiębiorstwa

---

[15] Argumentować to można np. tym, że udziały z zysku są częścią niewypłaconego pracownikom wynagrodzenia, zwłaszcza, że powiązane jest to z ulgami podatkowymi dla przedsiębiorstw.

[16] W związku z tym można w literaturze spotkać się z określeniem „indywidualne udziały w zyskach" (poziom przedsiębiorstwa) lub „zbiorowe udziały w zyskach" (poziom regionu lub kraju).

[17] M.in. fundusze te w latach 70. i 80. XX w. miały odgrywać rolę w bardziej wyrównanej dystrybucji dochodu, co jednak nie sprawdziło się, z wyjątkiem wprowadzenia w życie w ograniczonej wersji planu szwedzkiego, tzw. planu Meidnera [szerzej: Meidner 1978].

[18] Poza wewnętrznymi programami proponowanymi pracownikom w ich własnym przedsiębiorstwie, występują również zewnętrzne programy posiadania akcji (np. w Wielkiej Brytanii istnieją tzw. *Personal Equity Plans* – PEP). Jednak cechą takich programów jest indywidualne posiadanie

i udział jest raczej obligatoryjny. W praktyce jednak spotyka się formy mieszane: programy przewidujące przyznawanie akcji przedsiębiorstwa pracownikom, finansowane są zarówno ze środków przedsiębiorstwa, jak i pracowników.

2.3. Fundusze emerytalne/plany oszczędnościowe

Mówiąc o własności pracowniczej, nie można pominąć programów emerytalnych [Drucker 1976]. Szczególnie istotną rolę odgrywają one w USA, gdzie nie istnieje państwowy system ubezpieczeń społecznych i w związku z tym poszczególne przedsiębiorstwa tworzą własne fundusze emerytalne, korzystając przy tym ze znacznych ulg podatkowych. Szybko rosnące kwoty funduszy emerytalnych zapewniły im ważną pozycję na amerykańskim rynku kapitałowym. Znany ekonomista amerykański P. Drucker, w wydanej w 1976 r. książce *Niewidzialna rewolucja*, rysował nawet perspektywę, że w 1985 r. w dyspozycji funduszy emerytalnych znajdzie się ponad połowa amerykańskiego kapitału akcyjnego, a u schyłku stulecia ponad dwie trzecie. Wszystko wskazuje jednak na to, że wizja druckerowskiego „socjalizmu funduszy emerytalnych" jest jeszcze daleka od spełnienia, gdyż w 1983 r. w posiadaniu różnego rodzaju amerykańskich funduszy emerytalnych znajdowało się dopiero 18,4% kapitału akcyjnego [ESOPs 1989, s. 36].

W wielu przypadkach granice pomiędzy programami emerytalnymi, programami ESOP czy też programami udziału w zyskach są bardzo płynne. Zasadnicza różnica sprowadza się do sposobu lokowania posiadanych środków. W modelu ESOP jest to inwestowanie kapitału we własne przedsiębiorstwo bez żadnych ograniczeń. W przypadku klasycznego programu emerytalnego przepisy prawne dopuszczają inwestowanie jedynie 10% zgromadzonych funduszy w macierzystym przedsiębiorstwie, co powodowane jest potrzebą dywersyfikacji ryzyka ekonomicznego lokat. Ponadto we wszystkich tych koncepcjach dominującą rolę odgrywają pracodawcy, którzy określają warunki uczestnictwa w tych programach oraz zasady obejmowania udziałów przez pracowników. W ramach programów emerytalnych wyróżnia się [*The role of profit sharing*..., 1998, s. 8]:

a) tzw. oznaczone czy też dokładnie określone plany udziału w zyskach *401(k) plans*, które umożliwiają pracownikom dokonanie wyboru pomiędzy bieżącym otrzymywaniem opodatkowanych wynagrodzeń a wpłatą udziałów przed opodatkowaniem na konta pracownicze w oparciu o uzgodnienia dotyczące potrąceń płacowych; pracodawcy również mogą dokonywać okresowych wpłat na konta pracownicze; *401(k) plans* umożliwiają wpłaty udziałów powyżej 3% sumy miesięcznych wynagrodzeń wszystkich pracowników;

---

akcji, w żaden sposób nie łączące się z przedsiębiorstwem zatrudniającym danych pracowników i dlatego nie są one włączone do kategorii PEPPER.

b) *money-purchase plans* są odmianą *401(k) plans*; w tych programach wysokość wpłat dokonywanych przez pracodawców ustalana jest w oparciu o specjalne przepisy określające procentowe potrącenia od wynagrodzeń uzyskiwanych przez pracowników; wkłady nie zależą od zysków osiąganych przez przedsiębiorstwo;

c) *target-benefit plans*; wysokość wkładów ustalana jest w oparciu o bieżącą wartość udziałów poszczególnych uczestników programu, którzy dokonują wpłat na ściśle określony (wartościowo) cel finansowy, możliwy do realizacji lub wypłaty po przejściu na emeryturę; program nie gwarantuje jednak jego realizacji czy też celowej wypłaty, zobowiązuje natomiast do wypłaty całej sumy zgromadzonej na koncie uczestnika; jest to rozwiązanie pośrednie pomiędzy programem (a) i (b); wysokość udziałów nie zależy od zysku osiąganego przez przedsiębiorstwo;

d) *simplified employee-pension plans* (SEP); są to tzw. uproszczone plany emerytalne sprowadzające się zasadniczo do tworzenia indywidualnych kont emerytalnych (IRA – *individual retirement account*), na które dokonywane są wpłaty przez pracownika i jego pracodawcę; wpłaty udziałów pracodawcy są wyłączone z dochodów otrzymywanych przez pracownika;

e) *simple plans* – zwykłe programy emerytalne, które wprowadzane są w przedsiębiorstwach z małą ilością pracowników, nieprzekraczającą 100 osób; udziały w zyskach przekazywane są w całości (100% udziałów) na zablokowane konta pracownicze do wysokości 3% sumy wynagrodzeń lub w przypadku występowania pewnych opcji odroczonych płatności – do 2% sumy wynagrodzeń;

f) *defined-benefit plans*; są to programy emerytalne, w których uczestnicy otrzymują stałe dochody po przejściu na emeryturę; świadczenie emerytalne, które ma z góry definiowaną wysokość, określane jest na podstawie czynników takich jak poziom wynagrodzeń z ostatnich lat przed emeryturą, zakładana stopa inflacji, zakładana stopa zwrotu; w związku z zależnością wysokości przyszłego świadczenia od założonej, a nie od rzeczywistej stopy zwrotu – ryzykiem inwestycyjnym jest obarczony podmiot zarządzający, a nie przyszły świadczeniobiorca; ze względu na stosunkowo wysokie koszty oraz brak możliwości przenoszenia przez uczestników danych funduszy środków między różnymi funduszami, program ten wydaje się modelem mniej efektywnym od planu o zdefiniowanej składce;

g) *deferred compensation system* – jest to stworzenie możliwości przeznaczenia części aktualnie uzyskiwanego wynagrodzenia na przyszłe świadczenia, np. emerytalne, w formie jednostek czy świadectw udziałowych w odpowiednio do tego utworzonych funduszach.

Wydaje się, że we wszystkich tych programach należy wziąć pod uwagę co najmniej trzy czynniki, od których zależy wysokość zgromadzonych udziałów:

– czas – im wcześniej przystąpi się do programu, tym większe oszczędności, a ich inwestowanie przyniesie większe zyski w przyszłości;

– wielkość udziałów wnoszonych przez pracowników i ich pracodawców do programu wpływa na ogólną sumę korzyści uzyskanych po osiągnięciu wieku emerytalnego;

– stopę zwrotu na inwestycjach, która z kolei wpływa na szybkość wzrostu masy pieniężnej.

Najstarszym systemem emerytalnym, który rozwija się od ponad stu lat, jest system funkcjonujący w USA. Stany Zjednoczone są krajem, gdzie dodatkowe metody oszczędzania na emeryturę (odpowiednik polskiego III filara), w formie programów zakładowych lub indywidualnych kont emerytalnych, zyskały bardzo dużą popularność. Wśród różnorodnych form amerykańskich planów emerytalnych najpopularniejszy stał się wspomniany plan 401(k), który wziął swoją nazwę od paragrafu Kodeksu skarbowego (*Internal Revenue Code*) o takim właśnie symbolu, w którym unormowane są podstawowe założenia podatkowe tego planu. 401(k) jest planem emerytalnym, który pozwala uprawnionym do niego pracownikom oszczędzać oraz inwestować w przyszłą emeryturę na tzw. zasadach odroczonego podatku. Tylko pracodawca może sponsorować plan 401(k) dla swoich pracowników, natomiast pracownik decyduje, jaką kwotę będzie miał odejmowaną od wynagrodzenia i wpłacaną na konto planu, zgodnie z limitami nałożonymi przez warunki planu oraz przepisy wprowadzone przez amerykańską izbę skarbową (IRS – *Internal Revenue Service*). Pracodawca także może dokładać się do planu, jest to jednak uzależnione od jego decyzji.

Do obowiązków pracodawcy (nazywanego sponsorem planu) należy natomiast zarządzanie planem zgodnie z prawem oraz warunkami samego planu. Główną korzyścią planu jest to, że pieniądze gromadzone na tym funduszu są nieopodatkowane przez rząd federalny do momentu wycofania ich z konta. Niekorzystną stroną funduszu 401(k) jest dodatkowe opodatkowanie wycofanych z niego pieniędzy, jeśli zostanie to zrobione zanim pracownik osiągnie wiek emerytalny. Jeśli osoba wycofująca pieniądze z funduszu osiągnęła wiek emerytalny, czyli minimum 59 lat i 6 miesięcy, ale nie więcej niż 70 lat, wtedy pieniądze, które otrzymuje, podlegają zwykłemu podatkowi w wysokości 20%. Jeśli osoba wycofująca pieniądze nie osiągnęła jeszcze wieku emerytalnego, to w takim przypadku podatek wynosi także 20%, ale dodane do niego jest 10% specjalnego podatku. 20-procentowy podatek pobierany jest przez rząd w czasie otrzymania pieniędzy z funduszu (czyli jeśli np. zainwestowane zostało 10 tys. USD, to otrzymujemy czek w wysokości 8 tys. USD). Dodatkowy, 10-procentowy podatek od osób, które nie są jeszcze w wieku emerytalnym, pobierany jest przez urząd skarbowy USA podczas następnego rocznego rozliczenia podatkowego.

Badania prowadzone w USA dowiodły, że chcąc utrzymać na emeryturze ten sam standard życia, co będąc czynnym zawodowo, należy zgromadzić kapitał odpowiadający 70% dochodów otrzymywanych w okresie pracy[19]. Aby to osiągnąć, należy jak najwcześniej przystąpić do programu, dokonywać możliwie najwyż-

[19] Badania statystyczne dowodzą, że przeciętny 65-latek ma przed sobą jeszcze około 17,4 lat życia, co oznacza, że uczestnik programu odchodzący na emeryturę musi mieć zaoszczędzone środki na prawie 23 lata [por. Statistical Abstract of the United States 1997, 1997].

szych wpłat od wynagrodzeń przed opodatkowaniem, inwestować racjonalnie, kierując się zarówno stopą zwrotu, jak i ryzykiem finansowym lokat[20]. Należy także unikać wcześniejszego wycofywania zgromadzonych wkładów, zwłaszcza w przypadku programów odroczonych płatności, gdyż związane jest to z koniecznością zapłacenia kar podatkowych w wysokości 10% zgromadzonych środków finansowych. Kary takie są obligatoryjne m.in. w przypadku podjęcia pieniędzy przed przejściem na emeryturę, w razie śmierci, inwalidztwa, przerwania pracy przed 55 rokiem życia[21]. Nie stosuje się natomiast kar podatkowych w przypadku jednoczesnej rezygnacji z jednego programu i przystąpienia do innego programu. Powyższych kar nie stosuje się w przypadku programów bezpośrednich oraz zakończenia programów. W programach tych istnieje również możliwość uzyskania zwrotnych i odpowiednio oprocentowanych pożyczek ze środków zgromadzonych na kontach indywidualnych[22]. W razie trudności ze spłatą pożyczki, przypadek taki traktuje się jako wcześniejsze wycofanie wkładów, co powoduje konieczność zapłacenia kar podatkowych. Z reguły nie stosuje się ich natomiast w przypadku wcześniejszego podjęcia środków w bardzo ciężkiej sytuacji materialnej[23].

W USA w 1998 r. funkcjonowało łącznie 660 programów udziałów w zyskach i programów emerytalnych [42nd Annual Survey 1999]. Udziały wnoszone przez przedsiębiorstwa stanowiły średnio 4,9% sumy wszystkich wynagrodzeń[24]. Udziały wpłacane w zależności od osiągniętego zysku stanowiły średnio 18,5% zysku netto dla programów udziału w zysku oraz 12,1% zysku netto dla programów emerytalnych. Maksymalne udziały roczne (przed opodatkowaniem) wpłacane na konta uczestników, zgodnie z obowiązującym prawem, wynoszą 10 tys. $. Do uczestnictwa w tych programach było uprawnionych 66,5 mln osób, a 55 mln osób w nich uczestniczyło. Badania prowadzone przez Bruskina i Goldringa dla PSCA wykazały, że około 70% pracujących Amerykanów powyżej 18 lat ma możliwość uczest-

---

[20] Obliczenia dokonane przez instytucje amerykańskie wskazują, że 68% Amerykanów w wieku 25–64 lat uważa, że od nich samych zależy ich sytuacja po przejściu na emeryturę [por. 6th Annual Merrill Lynch Retirement Planning Survey 1995). Osoby w wieku 45–64 lat wskazywały, że zaczęły oszczędzać z myślą o emeryturze w wieku 35 lat, gdy tymczasem osoby od 25 do 44 lat stwierdziły, że zaczęły przygotowywać się do emerytury już w wieku 26 lat [por. Saving the American Dream: An Economic and Public Opinion Study1994].

[21] Wiek emerytalny uprawniający do otrzymania świadczeń to 59,5 lat. Jeżeli uczestnik programu kończy pracę przed osiągnięciem wieku emerytalnego, na wypłatę świadczeń musi czekać do ukończenia 59,5 lat.

[22] Średnio 78,1% wszystkich programów dopuszcza udzielanie pożyczek (81,8% planów 401(k), 86,8% programów łączonych, 39% programów udziału w zysku). Około 30% uczestników wszystkich programów brało pożyczki w średniej wysokości 5219$ na jednego pożyczkobiorcę.

[23] Zalicza się tutaj opłaty mieszkaniowe, opłaty za szkołę, odpłatne świadczenia lekarskie, niedopuszczenie do eksmisji, zastawu hipotecznego własnego domu itp.

[24] Najwyższe udziały odnotowano w programach udziału w zyskach (*profit sharing plans*) – 8,3% sumy wynagrodzeń, a najniższe w programach emerytalnych 401(k) – 3,3% sumy wynagrodzeń [Statistical Abstract of the United States: 1997, 1997].

niczenia w programach emerytalnych (z tego 75% pracujących na całym etacie)[25]. Odpowiednio uprawnionych do uczestnictwa w tych programach było 51,1% i 56,5% pracujących. Obecnie uczestniczy w nich 85,8% wszystkich uprawnionych i 86,7% uprawnionych na całym etacie. Badania prowadzone przez PSCA wykazały również, że prawie 90% przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 100 pracowników finansuje programy emerytalne. Należy jednak zwrócić uwagę na brak takich programów w małych przedsiębiorstwach, co powoduje konieczność wprowadzenia zmian w ustawach legislacyjnych i tym samym umożliwienie uczestnictwa większej liczby pracujących. W celu pozyskania potencjalnych uczestników programów udziału w zyskach i programów emerytalnych przedsiębiorstwa wprowadzają różne narzędzia edukacyjne, takie jak materiały drukowane (92,8% przedsiębiorstw), programy komputerowe (29%), Internet (40,6%), dyskusje grupowe, spotkania. Wprowadzane udogodnienia w zakresie pozyskania nowych członków obejmują m.in. telefoniczną rejestrację nowych uczestników (27,4% wszystkich programów), telefoniczne uzyskiwanie informacji bankowej o stanie bilansu (86,1%), administrowanie programów poprzez Internet (44,1%).

Fundusze emerytalne – czy szerzej: fundusze ubezpieczeń społecznych – są aktywnymi podmiotami gospodarczymi na rynku finansowym [Wróblewski 1987, s. 7]. Działają jako osoby prawne, nadzorowane przez reprezentacje akcjonariuszy. Wymienić można m.in. fundusze inwestycyjne (35,1% aktywów), banki (19,8% aktywów), doradców inwestycyjnych (13,8%), towarzystwa ubezpieczeniowe (12,7%), firmy brokerskie (10,2%). Instytucje te inwestują środki swoich członków na rynku kapitałowym dla osiągnięcia zysku. Kierują się przy tym zasadą minimalizacji ryzyka. Inwestowano głównie w akcje innych przedsiębiorstw (45,4% wszystkich programów). Wspomnieć jeszcze należy o udziale pracowników w zarządzaniu tymi funduszami. Generalnie nie jest on zbyt duży. Głoszone przez niektórych ekonomistów tezy o rosnącym udziale pracowników w procesie zarządzania funduszami emerytalnymi nie zostały potwierdzone. Jest on niewątpliwie niższy niż w ESOP-ach, chociaż i tam, jak pamiętamy, nie był zbyt duży. Fundusze te, jak wynika z prowadzonych badań, są w większości kontrolowane przez banki bądź spółki ubezpieczeniowe [*Voting Rights* 1978, s. 1].

Warto również pamiętać, że praktycznie wszystkie formy partycypacji finansowej powstają z inicjatywy pracodawców i z myślą o pracodawcach. Potwierdzenie tego znajdujemy w aktach prawnych dotyczących zarówno akcjonariatu pracowniczego, jak i pozostałych finansowych narzędzi partycypacji [Latta 1979, s. 49–54]. Nie oznacza to jednak, że pracownicy nie odnoszą z tego tytułu korzyści, ale że korzyści takie są ograniczone[26].

---

[25] Według danych statystycznych Amerykańskiego Urzędu Pracy w 1998 r. było zatrudnionych 128,7 mln Amerykanów.

[26] Poparciem dla tych twierdzeń mogą być różnego rodzaju badania prowadzone m.in. w USA, Niemczech, Francji, Anglii, Kanadzie [por. Rudolf 1986, s. 292–307).

2.4. Udział w korzyściach

W literaturze dotyczącej partycypacji finansowej spotkać można również termin „udział w korzyściach" (*gainsharing*). Należy jednak na wstępie zaznaczyć, że według obecnej oficjalnej interpretacji Komisji Europejskiej, tej formy nie zalicza się do partycypacji finansowej, gdyż służy ona wynagradzaniu pracowników za ich indywidualne osiągnięcia w pracy w odróżnieniu od udziałów w zyskach przyznawanych wszystkim pracownikom i należnych im za wypracowanie zysku przez przedsiębiorstwo.

Termin „*gainsharing*" jest stosowany od około 75 lat[27] i jest definiowany jako „podstawowa formuła firmy, czy szeroki zakres rozwiązań umożliwiający pracownikom udział w zyskach firmy, powstających w przedsiębiorstwie w wyniku podwyższenia efektywności zespołu" [Jacukowicz 1999, s.137–138]. Efektywność należy tu rozumieć jako wzrost produktywności, redukcję kosztów [Weitzman, Kruse 1990] lub lepszą organizację pracy [Armstrong, Murlis 1995]. Może to być również wzrost jakości lub wartości dodanej. Podział korzyści jest z reguły efektem wzrostu wydajności pracy, która z kolei może być związana ze zmianą organizacji pracy, która włącza wszystkich lub część pracowników. *Gainsharing* jako system motywacyjny wprowadzono m.in. w celu wyzwolenia u pracowników pożądanych postaw, inicjatyw, zachowań, prowadzących do wzrostu określonych mierników (ponad ustalony z góry poziom odniesienia), w tym przypadku wspomnianej wydajności pracy; w wyniku tego uzyskuje się np. zwiększenie wartości (sprzedaży, produkcji). Określony procent wzrostu wartości stanowi fundusz premiowy, który jest dzielony pomiędzy pracowników biorących udział w tym programie i pracodawcę (właścicieli lub akcjonariuszy) [Beck-Krala 2008, s. 58]. Celem wprowadzania *gainsharing* było także wzbudzenie u pracowników przekonania, że ich cele są celami całej organizacji[28]. Udział w korzyściach należy traktować jako proces, w wyniku którego następują określone zmiany w działaniach organizacji spowodowane aktualizacją jej potrzeb. Podejście procesowe jest podyktowane koniecznością aktywnego dostosowania się przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych [Urbanowska-Sojkin i in. 2004, s. 101].

Podstawowymi formami systemu *gainsharing* jest *improshare*, plan Scanlona, plan Ruckera i tzw. plany zwyczajne (*custom plans*). W *improshare* (*IMproved PROductvity through SHARing*) premie wypłacane są na podstawie wyników osiąganych przez cały zespół. System ten dotyczy z reguły pracowników

[27] *Gainsharing* został wprowadzony w USA już w połowie lat 30. XX w.

[28] Jako powód podaje się również rozszerzenie działalności organizacyjnej o problematykę płac, informowanie pracowników o przedmiocie produkcji, tworzenie ducha zespołowego, likwidowanie barier organizacyjnych, wzrost liczby pomysłów innowacyjnych zgłaszanych przez pracowników i pogłębienie ich zaangażowania w osiąganie celów przedsiębiorstwa [por. Jacukowicz 1999, s. 139].

produkcyjnych, a punktem wyjścia jest określenie wskaźnika norm produkcyjnych dla każdej komórki czy zespołu. Wskaźnik ten oblicza się jako stosunek godzin normatywnych do przepracowanego czasu – wskaźnik wyższy od 1,0 oznacza wzrost wydajności pracy; premia naliczana jest na podstawie oszczędności uzyskanych w kosztach wynagrodzeń. Pracownicy mają swój udział w korzyściach wynikających np. ze zmniejszenia ilości czasu potrzebnego na wyprodukowanie jednostki produktu. Plan Scanlona jest z kolei najstarszą formą *gainsharing*. W tym systemie pracownicy mają swój udział w korzyściach, które są wynikiem wzrostu produktywności. Wskaźnik, na którym opierają się wypłaty premii finansowych w gotówce, określa się, wyliczając stosunek kosztów pracy do wielkości produkcji lub przychodów/wielkości sprzedaży. Jeżeli w wyniku określonych zmian uda się zmniejszyć wskaźnik, czyli np. zwiększyć wielkość produkcji przy niezmienionym poziomie kosztów pracy, pracownicy będą partycypować w uzyskanych w ten sposób korzyściach. Premie są wypłacane co miesiąc i bezpośrednio powiązane z realizacją wyznaczonych zadań produkcyjnych oraz płacą zasadniczą. W ten właśnie sposób pracownicy są motywowani do szukania oszczędności i lepszego współdziałania. W planie Ruckera premie wypłaca się w wypadku osiągnięcia przez pracowników wyższego poziomu produkcji w porównywalnym czasie. Wskaźnik, będący podstawą wypłat, oparty jest na wartości dodanej, która stanowi różnicę pomiędzy wielkością sprzedaży a kosztami surowców i usług. Wylicza się go, dzieląc koszty pracy przez wartość dodaną. Gdy wskaźnik się zmniejszy, ustalana jest pewna kwota do wypłaty dla pracowników. Udział pracowników w korzyściach wynosi zwykle 25–75%[29]. Plany zwyczajne są wykorzystywane z reguły do dostosowania składników systemu *gainsharing* do specyfiki i potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw. Stanowią swego rodzaju bazę do określania wysokości premii z tytułu wzrostu produktywności, wzrostu oszczędności lub określają formę partycypacji pracowników w systemie.

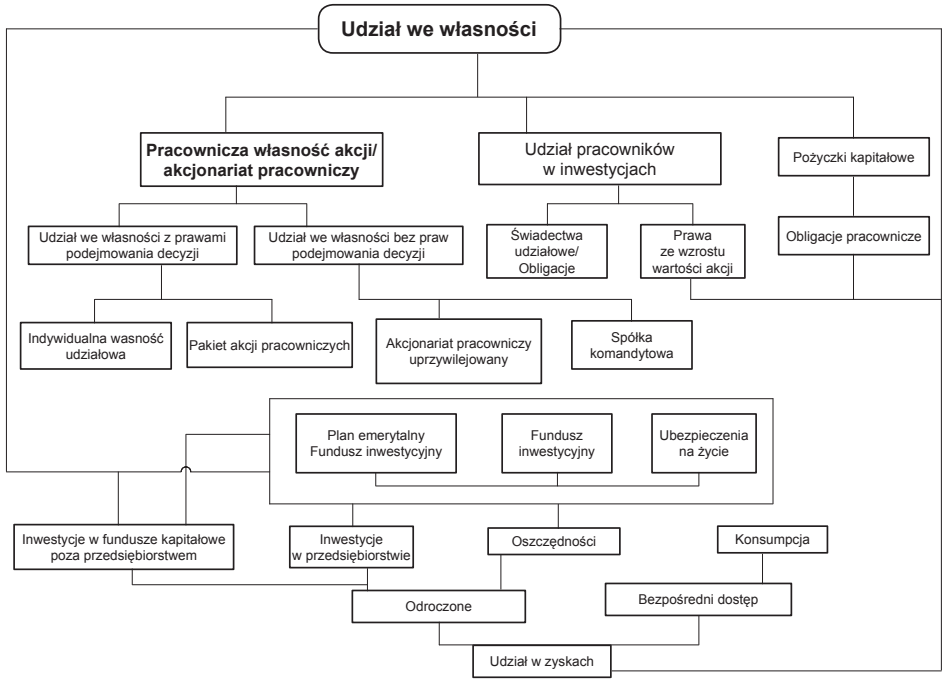
Zasadnicza różnica pomiędzy *profit sharing* a *gainsharing* sprowadza się do innych kryteriów wypłacania premii. W przypadku *gainsharing* wypłat dokonuje się w oparciu o kryteria wydajnościowe i efektywnościowe, gdy tymczasem *profit sharing* powiązany jest w decydującym stopniu z zyskami przedsiębiorstwa. Jak można zakładać, udział w korzyściach zawiera w sobie partycypacyjny udział w podejmowaniu decyzji, wzmacniający ten rodzaj programu.

---

[29] Inny sposób wynagradzania opiera się na produktywności pracy mierzonej wielkością produkcji dodanej, czyli netto, bez wartości materiałów i usług oraz wielkością produkcji dodanej na jednego zatrudnionego; współczynnik produktywności netto przyjmuje postać: W = P/K, gdzie P – wartość produkcji dodanej (postulowana), K – koszty wynagrodzeń.

2.5. Programy partycypacji finansowej – rozwiązania mieszane

Zaprezentowane główne formy przejawiania się partycypacji finansowej są najczęściej stosowanymi programami w przedsiębiorstwach, jednak nie obejmują one wszystkich możliwych do wykorzystania sposobów uczestnictwa pracowników. Bardziej szczegółowy podział programów partycypacji finansowej prezentuje rysunek 2.3.



Rysunek 2.3. Programy partycypacji finansowej

Źródło: Poutsma 2001b, s. 16

Rysunek 2.3 prezentuje szeroki zakres programów partycypacji finansowej i różnych ich kombinacji, które mogą być stosowane w zasadzie w każdym kraju, pod warunkiem wzięcia pod uwagę określonych uregulowań prawnych i specyfiki danego przedsiębiorstwa. Przykładowo, mogą być one tworzone jako programy emerytalne lub/i fundusze inwestycyjne, które wykorzystują nie tylko udziały pracownicze, ale także wkłady pochodzące z programów udziału w zyskach. Jak widać, udział we własności i udział w zyskach wykazują pewne zróżnicowanie: pierwsze mogą przybierać formę pracowniczej własności akcji, udziału

pracowników w inwestycjach bądź funduszu pożyczkowego wykorzystywanego do kupna obligacji. Udziały mogą lub nie być połączone z prawem do podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Mogą mieć formę udziałów indywidualnych lub lokowanych zbiorowo w specjalnych funduszach statutowych lub powierniczych administrowanych przez powołane do tego celu osoby lub instytucje. Programy udziału w zyskach pozwalają z kolei na bezpośredni dostęp do gotówki albo pośredni poprzez fundusze oszczędnościowe, na które dokonuje się wpłat udziałów z zysku (płatności odroczone). Wpłaty te mogą być wykorzystane do inwestowania w akcje przedsiębiorstwa bądź poza nim.

A. Pendleton w swoich rozważaniach idzie jeszcze dalej i twierdzi, że różnice pomiędzy programami udziału we własności a udziałami w zyskach przeważają nad podobieństwami. Według niego udziały w zyskach są z góry określone zgodnie z ustaloną przez przedsiębiorstwo formułą podziału zysku i wielkością (odsetkiem) zysku przeznaczoną na ten cel[30]. Formuły są podobne do tych, jakie obowiązują przy ustalaniu wysokości płac. Stanowią też widoczną pozycję rachunku strat i zysków w przedsiębiorstwie. Z reguły nie przewiduje się zwolnień z podatku dochodowego dla pracowników objętych programem PS[31]. Programy PS są uwzględniane w kontraktach pracowniczych i w ustawodawstwie pracy. Programy udziału pracowników we własności nie mają wpływu na kwoty przeznaczone na wynagrodzenia, ujmowane są natomiast w bilansie przedsiębiorstwa. Rzadko są włączane do umowy o pracę, to pracodawcy decydują o wdrażaniu programów akcji pracowniczych i o włączaniu lub nie danej kategorii pracowników. Oprócz form prezentowanych na rysunku 2.3, w praktyce można spotkać znaczną ilość modyfikacji ze względu na różniące je cechy (np. kto jest uprawniony, kto ile otrzymuje itd.), które wpływają na efektywność ich funkcjonowania i zatrudnionych pracowników. Modyfikacje programów są tworzone ze względu na wspomniane zróżnicowane potrzeby właścicieli przedsiębiorstwa i pracowników. Istotnym czynnikiem różnicującym są również regulacje podatkowe. Żaden typ programu nie jest w praktyce powiązany z żadną formą partycypacji pracowników w zarządzaniu [Pérotin, Robinson 2002, s. 2], chociaż najlepsze wyniki są osiągane wtedy, kiedy programy partycypacji finansowej i udział w podejmowaniu decyzji występują w przedsiębiorstwie jednocześnie.

Programy partycypacyjne różnicuje się także w oparciu o inne zmienne [Poutsma 2001b, s. 17–18]:

1. **Dostępność**. Wyróżnić tutaj można programy partycypacyjne szeroko dostępne dla pracowników oraz uznaniowe. Te pierwsze zawierają jedynie ogólne przepisy dotyczące pracowników niemogących przystąpić do programu, podczas

[30] W większości przedsiębiorstw część przeznaczona do podziału pomiędzy zatrudnionych jest ustalana, zanim znana jest wielkość wypracowanego zysku [por. Pendleton 1999].

[31] W Wielkiej Brytanii, Francji, Włoszech można spotkać zapisy prawne dopuszczające uzyskanie pewnych korzyści podatkowych z tytułu uczestnictwa w programach PS.

gdy programy uznaniowe dotyczą określonych kategorii pracowników, głównie wyższego szczebla lub lepiej zarabiających. Rządowe programy uznaniowe z reguły są bardziej liberalne, zapisy dotyczące wykluczeń są rzadsze, a dostępność tych programów bardziej powszechna. Oczywiście nie oznacza to, że istnieje równa dystrybucja udziałów; zależy to również od kryteriów alokacji w danym przedsiębiorstwie.

2. **Zależność od wyników przedsiębiorstwa.** Programy mogą być tworzone w oparciu o różne miary wskaźników dotyczących rezultatów ekonomicznych w firmach. Oczywiste jest, że programy udziału w zyskach w bardziej bezpośredni sposób odnoszą się do krótkoterminowych wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa niż programy udziałów we własności. W praktyce jednak termin „udział w zyskach" może być mylący, gdyż program udziału w zyskach może być niezależny od bezpośrednich wyników uzyskiwanych przez firmę. Inne programy, takie jak programy oszczędnościowe czy inwestycyjne, mogą wcale nie bazować na wynikach przedsiębiorstwa.

3. **Rodzaj porozumienia**. W większości przypadków inicjatywa przy wdrażaniu programów partycypacji finansowej leży po stronie kierownictwa. Niektóre programy powstają oczywiście w wyniku negocjacji pomiędzy kierownictwem a szeregowymi pracownikami lub ich przedstawicielami, chociaż w niektórych krajach istnieje wymóg, że takie negocjacje muszą się odbyć zanim program zostanie wdrożony.

4. **Prawo do głosowania i kontroli przez pracowników.** W przypadku udziałów we własności, programy są tworzone nawet tam, gdzie uczestnicy nie mają pełnego prawa głosu. Oczywiście, w poszczególnych krajach istnieją odpowiednie zapisy prawne w tym zakresie. W większości przypadków nie istnieją specjalne ograniczenia i wymagania dotyczące tego, że prawo do głosowania zależy od ilości udziałów, które są jeszcze nierozdzielone (np. w przypadku funduszy pożyczonych na zakup udziałów). Nieprzydzielone udziały są po prostu zarządzane przez powierników. W przypadku spółek publicznych oraz udziałów już przydzielonym pracownikom, pracownik ma jedynie taką samą kontrolę, jak zewnętrzni udziałowcy. W przypadku spółek prywatnych oczekuje się, że posiadane udziały zwiększą prawo głosu poza to ustalone przez prawo. W niektórych krajach (głównie w USA) istnieją wymogi, aby nominować pracowniczych dyrektorów do rady nadzorczej przedsiębiorstwa lub do rady powierniczej, w przypadku gdy pracownicy posiadają znaczny procent udziałów. W przypadku negocjowanych porozumień, efektem może być powołanie reprezentantów do rad, bez względu na wymogi prawne. Tacy pracowniczy dyrektorzy nie należą do rzadkości w krajach Europy.

5. **Poziom przedsiębiorstwa lub poziom regionalny.** Programy partycypacji rzadko są tworzone na poziomie przedsiębiorstwa, częściej ma to miejsce na poziomie sektora czy na poziomie regionalnym. Oznacza to, iż regulacje prawne dotyczące udziałów i ich dystrybucji nie są tworzone na poziomie przedsiębiorstwa. Indywidualny stosunek pracy oraz wyniki uzyskiwane przez firmę nie są w tym

przypadku bezpośrednią przyczyną tworzenia programów partycypacyjnych. Dotyczy to zwłaszcza programów udziału w zyskach tworzonych w efekcie negocjacji zbiorowych oraz programów oszczędnościowych dla pracowników.

6. **Zatwierdzone (uznane) i dobrowolne programy partycypacyjne.** Niektóre programy są zatwierdzane przez rząd i podlegają ogólnym działaniom legislacyjnym. Niektóre przedsiębiorstwa z kolei stworzyły swoje własne systemy szczegółowych programów finansowych, które nie zawsze odpowiadają rządowym uregulowaniom prawnym. Nieraz jest to oczywiście efekt braku takich uregulowań.

7. **Okres wstrzymania i terminarz nabywania akcji**. Większość programów nie zapewnia natychmiastowych i bezpośrednich korzyści indywidualnym pracownikom. Oznacza to, że istnieje pewna rozpiętość w czasie pomiędzy nabyciem udziałów w ramach programów partycypacji finansowej a momentem uzyskania korzyści z tytułu uczestnictwa. Chodzi tu m.in. o odroczenie w czasie możliwości zbycia udziałów. Programy rządowe również posiadają tego typu obwarowania.

8. **Formuły i plany alokacji środków**. Programy partycypacyjne różnią się w zależności od kryteriów przyznawania udziałów, np. poziomu wynagrodzenia czy długości lat pracy. Innymi słowy, dystrybucja udziałów może być niezbyt równa.

9. **Składki** (*contributions*). Rozważając różnorodność schematów alokacji składek i późniejszego ich wykorzystania w określonych programach (z wyjątkiem programów udziału w zyskach), zauważa się, że z jednej strony składki są wpłacane ze środków firmy, z drugiej jednak sami pracownicy wnoszą takie składki ze swoich miesięcznych pensji. W przypadku zbliżania się terminu nabycia udziałów, może zdarzyć się sytuacja, że pracownik będzie zmuszony do zaciągnięcia pożyczki, która jednakże musi zostać spłacona (z dużym prawdopodobieństwem z dywidendy przeznaczonej na ten cel). W większości przypadków warunki na jakich następuje nabycie udziałów są jednak dosyć korzystne, co wiąże się m.in. z ulgami podatkowymi w określonym kraju.

Sposób wdrożenia programu, objęcie nim wszystkich pracowników lub tylko określone grupy, typ programu – zależą również od tego, czy programy mają być częścią podstawowego systemu wynagrodzeń, czy też stanowią osobną formę pozapłacowego wynagradzania pracowników. Duża różnorodność istniejących programów partycypacji finansowej nie tylko pomiędzy, ale również w obrębie poszczególnych krajów odzwierciedla różnorodność celów związanych z partycypacją finansową. Wydaje się, że aby w pełni wykorzystać możliwości, jakie dają te programy, zasadne jest udostępnienie w przedsiębiorstwach więcej niż jednego programu lub też wprowadzenie rozwiązań mieszanych w różnych formach.

Rozdział III. Proces rozwoju partycypacji finansowej w krajach Unii Europejskiej

Partycypacja finansowa pracowników w krajach europejskich zawsze stanowiła istotny aspekt organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwach, chociaż intensywność działań podejmowanych w celu wdrażania rozwiązań partycypacyjnych była bardzo zróżnicowana. Koncepcja dzielenia się zyskami lub własnością jest ściśle związana z systemem gospodarczym, w którym dominują prywatne przedsiębiorstwa, a więc z gospodarką rynkową o długich tradycjach. Typowym przykładem są gospodarki USA i Wielkiej Brytanii, gdzie systemy udziału w zyskach, plany oszczędnościowe, plany emerytalne, formy akcjonariatu pracowniczego są w dużej mierze inicjowane na szczeblu przedsiębiorstw, a państwo aktywnie popiera ich wdrażanie m.in. poprzez określone działania legislacyjne. W kontynentalnej części Europy, wydaje się, że inicjatywa wdrażania rozwiązań partycypacyjnych leży głównie po stronie rządów, co w pewnym stopniu związane było z działaniami prywatyzacyjnymi przyspieszającymi powstawanie firm z własnością pracowniczą. Zaangażowanie państw nie jest jednak jednakowe, co częściowo utrudnia szerszą implementację tych rozwiązań i ustanowienie ponadnarodowych ram prawnych.

3.1. Próby upowszechnienia rozwiązań partycypacyjnych w Unii Europejskiej

Partycypacja finansowa to proces, a jednocześnie system, w którym, w przypadku dobrych wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa, różnym grupom pracowników (lub wszystkim) przyznawane są dodatkowe premie będące uzupełnieniem ich podstawowego wynagrodzenia. Inicjatywy europejskie w zakresie promowania działań służących upowszechnianiu udziału pracowników w zyskach, własności pracowniczej oraz pracowniczych opcji na akcje podejmowane były w zasadzie od początku lat 90. XX w. Należy jednak pamiętać, że pierwsze debaty na temat krajowych funduszy pracowniczych odbywały się już w latach 70. XX w., jednakże większość propozycji nie została wprowadzona w życie. Przepisy prawne na poziomie krajowym zaczęto wprowadzać w latach 80. XX w. Stanowiska poszczególnych państw różniły się jednak znacznie m.in. w kwestii form partycypacji czy korzyści podatkowych, a ówczesne zainteresowanie ze strony rządów można uznać za niewielkie, co automatycznie nie zachęcało przedsiębiorstw do podejmowania inicjatyw upowszechniających tego typu rozwiązania.

Do pewnej poprawy sytuacji w tym zakresie przyczyniły się w dużej mierze badania prowadzone przez M. Uvalić, która z ramienia Europejskiego Instytutu Uniwersyteckiego we Florencji (European University Institute – EUI) realizowała projekt badawczy zlecony przez Komisję Europejską na temat programów udziału w zyskach w Europie Zachodniej[1]. Rezultaty badań przedstawiono w Raporcie o Udziale w zyskach w Europie Zachodniej [por. Uvalić 1989]. Ze względu na fakt, że nie wszystkie kraje członkowskie objęte były tymi badaniami, Dyrekcja Generalna do Spraw Zatrudnienia, Stosunków Przemysłowych i Spraw Socjalnych Komisji Wspólnot Europejskich (*Directorate General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs of the CEC – Commission of the European Communities CEC*) zorganizowała w maju (14–16) 1990 r. we Florencji warsztaty na temat udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstw (*Workshop on Employee Participation in Company Profits*). Udział przedstawicieli ze wszystkich krajów europejskich miał pomóc w uzyskaniu pełnej informacji na temat ówczesnej sytuacji w tym zakresie. Narodził się tam również akronim dla określenia różnych form partycypacji pracowników w zyskach i własności przedsiębiorstwa: PEPPER, tłumaczony jako Promocja Partycypacji Pracowników w Zyskach i Wynikach Przedsiębiorstwa (*Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results*)[2].

Wstępny zarys raportu zaprezentowano uczestnikom konferencji zorganizowanej przez CEC w Namur w Belgii w październiku 1990 r. w celu wymiany poglądów między przedstawicielami i ekspertami rządów poszczególnych krajów, związków zawodowych oraz zrzeszeń pracowników[3]. Raport ów podsumowywał zakres, cechy charakterystyczne i efekty udziału w zyskach oraz udziału we własności w państwach Unii Europejskiej i wykazał, że istnieją znaczne różnice w tym obszarze między krajami członkowskimi. W niektórych krajach, zwłaszcza w Wielkiej Brytanii i Francji, schematy partycypacji finansowej były już dosyć powszechnie stosowane i wspierane przez długookresowe decyzje legislacyjne, podczas gdy w innych państwach zjawisko to występowało rzadko. W latach 90. XX w. praktycznie we wszystkich państwach członkowskich UE zainteresowano się wdrażaniem partycypacji finansowej. Nowe rozwiązania prawne wprowadzono m.in. w Niemczech, Irlandii czy Holandii. Debaty na temat roli programów udziału we własności w wynikach przedsiębiorstw prowadzono zwłaszcza w Belgii, Francji i Niemczech. Rządy innych państw, m.in. Hiszpanii i Włoch, również popierały nowe rozwiązania

[1] Był to kolejny etap badań prowadzonych już od 1983 roku przez D.M. Nutiego na temat partycypacji finansowej w Europie.

[2] Raport uwzględnia również udział w majątku (kapitale) przedsiębiorstwa.

[3] Raport końcowy, poprawiony i uzupełniony, udostępniono w 1991 r.

partycypacyjne, wzywając partnerów społecznych do wprowadzania programów partycypacji finansowej.

Na podstawie tego raportu Rada przyjęła w 1992 r. rekomendację (*Council Recommendation*) [Council Recommendation 1992, s. 53–55], w której zachęcała kraje członkowskie do zapoznania się z korzyściami płynącymi z szerszego zastosowania programów partycypacji finansowej oraz wezwała wszystkich partnerów społecznych w poszczególnych krajach do wzięcia na siebie odpowiedzialności za wdrażanie tych programów, zgodnie z narodowym prawem i/lub praktyką. Rodzaj wdrażanego programu miał być indywidualną sprawą każdego państwa i przedsiębiorstwa. Jednocześnie zobowiązano poszczególne kraje do zapewnienia odpowiednich ram prawnych w celu szybszego wprowadzania konkretnych rozwiązań. Zalecenia obejmowały także rozważenie możliwości wprowadzenia odpowiednich bodźców, takich jak korzyści podatkowe lub inne korzyści finansowe, mające zachęcić przedsiębiorstwa do wdrażania właściwych programów.

Obok tego rekomendacja zalecała państwom członkowskim wprowadzanie regulacji prawnych ułatwiających powstawanie różnych programów partycypacji finansowej i odpowiednich zachęt podatkowych z tego tytułu. Istotnym czynnikiem wpływającym na szerszą popularyzację rozwiązań partycypacyjnych powinna być wymiana informacji, zarówno na szczeblu przedsiębiorstw, jak i krajowym, gdyż doświadczenia we wdrażaniu partycypacji finansowej w poszczególnych państwach mogą w znaczący sposób wpłynąć na wybór rozwiązań w innych krajach, niestosujących jeszcze partycypacji. Dostępność omówionych wcześniej rozwiązań miała w zasadzie zależeć tylko od wzajemnych konsultacji na poziomie przedsiębiorstwa i od przepisów dotyczących negocjacji zbiorowych. Istotnym zaleceniem wydaje się zwiększanie świadomości kierownictwa i pracowników dotyczących powyższych rozwiązań.

W rekomendacji z 1992 r. Rada Europejska zobowiązała CEC do przygotowania kolejnego dokumentu w ciągu czterech lat od przyjęcia zaleceń. W raporcie tym miały się znaleźć informacje uzyskane na podstawie ankiet, na temat postępów we wdrażaniu programów partycypacji finansowej i sposobów ich promowania w krajach członkowskich od 1991 r. Realizacja międzynarodowego projektu badawczego zakończona została sukcesem; pozwoliło to opracować raport – ukończono go w 1996 r. Wyniki nie były zadowalające, raport nadal wskazywał na bardzo niski poziom aktywności w zakresie promowania i wdrażania programów uczestnictwa pracowników w wynikach przedsiębiorstw [Report from the Commission, PEPPER II 1997, s. 8–9]. Kwestia ogólnego podejścia władz krajów członkowskich do programów PEPPER w zasadzie nie uległa zmianie, a wymiana informacji pomiędzy poszczególnymi państwami na ten

temat nie była wystarczająca. Oczywiście program był omawiany generalnie we wszystkich krajach członkowskich, jednakże oficjalne wsparcie rządów było ograniczone lub żadne.

Działania podejmowane w tym zakresie ograniczały się głównie do wydawania ustaw w związku z dokonującymi się procesami prywatyzacyjnymi i powstawaniem tzw. spółek pracowniczych. W niektórych państwach członkowskich na wzrost zainteresowania rozwiązaniami dotyczącymi udziału we własności wpłynęły również pewne bodźce prawne w postaci określonych ulg podatkowych, liberalizacja rynków kapitałowych oraz zmiany w systemach zarządzania korporacyjnego. Istotnym elementem było także wprowadzanie bardziej elastycznego systemu wynagradzania pracowników, co w pewnym stopniu wpłynęło na promowanie programów partycypacji finansowej. Do tego dochodziły jeszcze znaczne różnice w zakresie stosowanych programów partycypacyjnych nie tylko pomiędzy krajami, ale i wewnątrz nich, co stanowiło kolejny argument na rzecz intensyfikacji działań informacyjnych. Pełna harmonizacja rozwiązań nie wydaje się jednak możliwa, przynajmniej jeszcze przez pewien czas, m.in. ze względu na wspomniane różnice w prawodawstwie, bodźcach motywacyjnych, strukturze prawnej i własnościowej przedsiębiorstw.

Różnorodność strategii rządowych w poszczególnych krajach EU w zakresie wdrażania programów PEPPER należy rozpatrywać także w kontekście różniących je tradycji i wcześniejszych doświadczeń z własnością pracowniczą. W okresie od 1991 r. do ukazania się drugiego raportu w roku 1996 nie dokonały się żadne znaczące zmiany w ogólnym podejściu rządów do programów PEPPER w krajach Unii Europejskiej. Ze względu na wspomniane wcześniejsze doświadczenia i długą tradycję wspierania partycypacji finansowej, najkorzystniejsza sytuacja jest we Francji i Wielkiej Brytanii. W Irlandii, Holandii i Finlandii wsparcie rządu dla PEPPER wydaje się wzrastać. W krajach tych mówi się o potrzebie większego zaangażowania pracowników, związanego z tym wzrostu wydajności, konkurencyjności i elastyczności płac na rynku pracy. W Niemczech, Hiszpanii i Włoszech prowadzono dyskusje na temat szerokiego włączenia partnerów społecznych w promowanie programów partycypacji finansowej. W innych krajach oficjalne wsparcie rządu było bardzo ograniczone lub nie było dostrzegalne. W raporcie PEPPER II wskazuje się, że z wyjątkiem Francji i Wielkiej Brytanii, w krajach UE prawodawstwo dotyczy w większości udziału we własności. Zwraca się także uwagę na konieczność podjęcia szerszych działań prywatyzacyjnych, które mogą zwiększyć zainteresowanie rozwiązaniami partycypacyjnymi [Report from the Commission, PEPPER II 1997, s. 3].

Znaczna ilość przepisów w zakresie promocji programów partycypacji finansowej w krajach członkowskich w ramach PEPPER dotyczy m.in. korzyści podatkowych[4]. Inną korzyścią jest zwolnienie ze składek na ubezpieczenie społeczne. Większość zapisów prawnych dotyczy pracodawców, co jest oczywiście związane z faktem, że to właśnie oni są z reguły inicjatorami wdrażania tych programów. Ponadto, czasami pracodawcy mają prawo odliczenia sobie kosztów wdrożonego programu finansowego. W niektórych krajach, z tytułu mało precyzyjnych zapisów prawnych, pojawiały się jednak problemy m.in. dotyczące składek na ubezpieczenie społeczne, wynikające ze sporu czy płatności wynikające z programów powinny być traktowane jak normalne wynagrodzenie podlegające składkom na ubezpieczenie społeczne, czy jako taki rodzaj wynagrodzenia, od którego składki nie są pobierane.

W raporcie PEPPER II podkreślono fakt, że powyższe bodźce łączą się z szeregiem istotnych korzyści ekonomicznych, zwłaszcza z wysokim poziomem produktywności, zatrudnienia oraz zaangażowaniem pracowników. Podkreślano także, że rozwój partycypacji finansowej był silnie uzależniony od działań rządu, zwłaszcza w zakresie dostępności ulg podatkowych. Wprowadzenie tego typu ulg związane było jednak ze spełnieniem określonych warunków czy wymogów. Należało do nich m.in. określenie minimalnej liczby pracowników objętych programem, określenie kryteriów przystępowania do programu, okresów retencji, wymagań trustów powierniczych. Niezależnie jednak od wprowadzania bodźców ekonomicznych, konieczne wydaje się prowadzenie ciągłej edukacji informacyjnej na temat samych programów partycypacji i ich znaczenia dla przedsiębiorstwa oraz dla samych pracowników. Bez tego, przy braku skłonności do ryzyka i znacznym sceptycyzmie, akcja szerszego włączania pracowników do powyższych programów nie przyniesie oczekiwanych rezultatów[5].

Ogólną sytuację w zakresie stosowania programów partycypacji pracowniczej w wybranych krajach pod koniec lat 90. XX w. prezentuje tabela 3.1.

---

[4] Korzyści te są zróżnicowane, w zależności od tego czy dotyczą emisji akcji lub obligacji pracowniczych (całkowite zwolnienie z podatku), czy przekazywanych premii z zysków (określone kwoty zwolnione z podatku).

[5] We Francji, Wielkiej Brytanii, Finlandii, Holandii i Irlandii organizowano aktywne kampanie promujące programy PEPPER. W takich krajach jak Niemcy czy Włochy czekano na inicjatywy ze strony partnerów społecznych. W Austrii opracowano program edukacyjny włączony do programu szkolenia rad pracowniczych i pracodawców.

Tabela 3.1. Programy partycypacyjne w wybranych krajach Europy

Kraj	Ogólna sytuacja	Przepisy prawa		Rozpowszechnianie programów partycypacji finansowej				Zmiany w latach 1991–1995
		przepisy szczególne i rok wprowadzenia	korzyści podatkowe	przeważający rodzaj programu	ilość programów/włączonych firm	liczba pracowników objęta programem	korzyści pracownicze z tytułu PS lub ESO	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Belgia	niekorzystna; zakaz wdrażania PS i ESO z powodu zamrożenia podwyżek płac	ESO: (1983, 1986), SO: (1984, 1990); oferta akcji uprzywilejowanych (ustawa z 1991)	raczej ograniczone; niewielkie korzyści dla ESO i SO	ESO	cytowane firmy	1994: 36 900	b.d.	b.d.
				różne formy CPS i DPS, włączając świadectwa PS	multinarodowe; sektor finansowy, 10% dużych firm (ankieta)	b.d.	do 5% uzyskanego zysku; ok. 1,5 do 6% wynagrodzenia	plany rządowe dotyczące wprowadzenia przepisów PS w najbliższej przyszłości
Dania	prowadzone debaty na temat programów partycypacji finansowej w 1994	dotyczące SPS i ESO (od 1958)	niewielkie korzyści dla SPS, BPS i ESO	BPS	27 (1995)	b.d.	b.d.	skromne, stosunkowo niewielkie zainteresowanie
				ESO	16 (1994)	b.d.	b.d.	
				SPS	b.d.	b.d.	b.d.	
Niemcy	korzystna z wyjątkiem CPS; apel do partnerów społecznych	kilka dotyczących ESO; niewielkie zmiany w 1994	tylko dla ESO	ESO i DPS	1500–2000 przedsiębiorstw	ok. 1,5 mln (stan na 1994)	300 DM rocznie = 0,6% średniej płacy brutto	niewielki wzrost zainteresowania; nieznaczne zmiany
			–	–	–	–	–	–

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Grecja	brak debat i dyskusji	kilka dotyczących CPS (1984) i ESO (1987)	znaczne zarówno dla firm jak i pracowników	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Hiszpania	apel do partnerów społecznych	tylko warunki ogólne w Statucie Pracowniczym i EBO (1986)	niewielkie, z wyjątkiem EBO	CPS	niewielka ilość umów zbiorowych z klauzulami dotyczącymi CPS: 1087 (1994)	1,8 mln pracowników objętych tymi umowami	b.d.	niewielki spadek zainteresowania
Francja	bardzo korzystna; dalsze debaty na temat rozszerzenia PEPPER	od 1995 dot. CPS i od 1967 do 1970 dot. DPS, SO i ESO; niewielkie zmiany w tym zakresie; znaczne ulepszenie przepisów w 1994	znaczące korzyści zarówno dla firmy, jak i dla pracowników; dalsze usprawnienia w 1994	DPS	19 tys. firm i 15 780 umów	1993: 5,15 mln	średnio PS 4,2% zarobków	znaczny wzrost
				CPS	8 800 umów	2,5 mln	średnio 2,9% zarobków	znaczny wzrost
				ESO	–	0,75 mln	b.d.	–
				DSO	200 cytowanych firm	b.d.	b.d.	–
				EBO	600 w latach 1984–1990; 55 od 1992 (szacunkowo)	b.d.	b.d.	–
				CPS	2500 do 3000	b.d.	b.d.	–

Tabela 3.1 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Irlandia	ogólne debaty i dyskusje w pogramie krajowym	przepisy tylko dotyczące ESO, SPS i SO	znacząca poprawa w 1995	ESO, SPS & SO	b.d.	b.d.	b.d.	oczekiwany wzrost
Włochy	ogólne dyskusje; apel do partnerów społecznych w 1993	niektóre postanowienia zawarte w kodeksie cywilnym i statucie pracowniczym	brak bodźców i korzyści podatkowych	PS	300 programów (1991); ankieta: w 21% firm wprowadzono bodźce dla pracowników w oparciu o wskaźniki wydajności	900 tys. (szacunek z 1991) ok. 6% wszystkich pracowników	b.d.	brak informacji
				SO	cytowane (prywatyzowane) firmy	b.d.	b.d.	niewielki wzrost

b.d. – brak danych

Skróty oznaczają: PS – udział w zyskach (*profit-sharing*); SPS – udział w zyskach oparty na akcjach (*share-based profit-sharing*); BPS – udział w zyskach oparty na obligacjach (*bond-based profit-sharing*); CPS – gotówkowy udział w zyskach (*cash-based profit-sharing*); DPS – odroczony udział w zyskach (*deferred profit-sharing*); ESO – pracownicza własność akcji (*employee share-ownership*); SO – opcje na akcje (*stock options*); DSO – uznaniowe opcje na akcje (*discretionary share options*); ESOP – plany pracowniczej własności akcji (*employee share-ownership plans*); EBO – wykupy pracownicze (*employee buy-outs*).

Źródło: Report from the Commission, PEPPER II 1997, s. 13, 19.

Jak widać, rozpowszechnianie programów uczestnictwa finansowego w prezentowanych krajach miało różny przebieg, co było m.in. związane z ogólną sytuacją gospodarczą i polityką państwa w zakresie tworzenia ustaw i ram prawnych partycypacji finansowej. Nie wszędzie oczekiwano korzyści podatkowych z tytułu wdrażania rozwiązań partycypacyjnych, czego przykładem są np. Niemcy i Hiszpania, a w których jednak znaczna liczba pracowników objęta była programem. Znaczną różnorodność programów partycypacji finansowej obserwujemy we Francji, która, jak się wydaje, aktywnie promuje i popiera wdrażanie tych rozwiązań. Skutkuje to znacznymi korzyściami uzyskiwanymi przez pracowników i przedsiębiorstwa. W Danii, pomimo najwcześniej wprowadzonych zapisów prawnych, sytuacja w zakresie wdrażania partycypacji finansowej nie wydawała się zbyt sprzyjająca, a zainteresowanie po stronie pracodawców – niewielkie.

Koniec lat 90. XX w. i początek XXI w. nie przyniosły radykalnych zmian w ustawodawstwie krajów UE. Wsparcie inicjatyw partycypacyjnych ze strony rządów jest nadal niewielkie lub nie ma go wcale. Prowadzone badania i raczej skromna literatura z tego okresu nie dostarczają zbyt dużej ilości informacji mających wskazywać na wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych na szeroką skalę. Zauważalny jest oczywiście wzrost ilości programów partycypacji finansowej, jednakże promocja, informacja i współpraca państw wydają się nadal niedostateczne. Badania prowadzone przez E. Poutsmę nie wskazują na radykalne zmiany w tym zakresie, a dostarczone przez niego informacje pokrywają się z danymi zamieszczonymi w raporcie PEPPER II (tabela 3.1), z tego też względu można je tylko uzupełnić o dane na temat pozostałych państw biorących udział w badaniu[6] (tabela 3.2).

Tabela 3.2. Partycypacja finansowa w wybranych krajach europejskich

Kraj	Ogólna sytuacja	Ustawodawstwo	Powszechność programów	Zmiany w latach 90. XX wieku
1	2	3	4	5
Luksemburg	umiarkowane zainteresowanie; pewne propozycje dotyczące ESO od partnerów społecznych	brak ustawodawstwa; pewne ogólne zapisy w statucie pracowniczym; brak przywilejów (podatkowych)	CPS, głównie w sektorze finansowym	niewielki wzrost ilości programów
Holandia	korzystna, jednak mniejsze zainteresowanie wdrażaniem programów	ustawodawstwo dla CPS, DPS i SO w 1994 r.	CPS: ponad 27% przedsiębiorstw; większy nacisk na programy oszczędnościowe; dane z projektu EPOC*: w 1996 powstało 13% PS i 3% ESO	wzrost PS zauważalny wzrost SO

[6] Raport E. Poutsmy powstał w oparciu o międzynarodowe badania partycypacji finansowej, istniejące publikacje i wywiady z krajowymi ekspertami z dziedziny partycypacji finansowej.

Tabela 3.2 (cd.)

1	2	3	4	5
Austria	korzystna, jednak występuje sceptycyzm w stosunku do programów ESO	ustawodawstwo od 1974; poprawki w 1994 r.	mała ilość ESO, SO i ESOP *brak innych danych*	oczekiwany wzrost ESO *brak innych danych*
Portugalia	małe zainteresowanie	od 1989; prawo prywatyzacyjne dla ESO; PS oparty na ustawie z 1969; przywileje odnośnie do PS tylko dla przedsiębiorstw; przywileje odnośnie do ESO dla przedsiębiorstw i dla pracowników	PS: *brak danych* ESO: tylko określone przedsiębiorstwa; 12,4% wszystkich udziałowców stanowią pracownicy wyniki EPOC: w 1996 powstało 6% PS i 3% ESO	wzrost ilości programów, ale tylko w wyniku prywatyzacji
Finlandia	korzystna; wspólne działania partnerów społecznych	DPS w 1990; brak przywilejów dla CPS lub ESO	DPS: mała liczba przedsiębiorstw CPS/ESO: *brak danych*	wzrost DPS po wprowadzeniu przepisów w 1990; od tego czasu spadek dynamiki
Szwecja	brak zainteresowania	tylko dla DPS; przywileje dla pracodawców i pracowników	głównie nacisk na plany oszczędnościowe dla pracowników; dane EPOC: w 1996 r. powstało 20% PS i 2% ESO	*brak danych*
Wielka Brytania	bardzo korzystna	od 1978 regularna poprawa ustawodawstwa, zwłaszcza w stosunku do SO; znaczne przywileje dla wszystkich stron; przywileje odnośnie CPS oraz kierownictwa	duża ilość SO niewielka ilość ESOPs dane EPOC: w 1996 powstało 40% PS i 23% ESO	silny rozwój, z wyjątkiem CPS oraz planów uznaniowych/ SO tylko dla kierownictwa z powodu zmian w ustawodawstwie

* EPOC – Employee Direct Participation in Organizational Change

Źródło: Poutsma 2001b, s. 58.

Jak widać, występuje ogólnie korzystna sytuacja dla rozwoju programów partycypacji finansowej, jednakże nastawienie władz do tych programów jest dosyć zróżnicowane. Deklaracje zainteresowanych stron sprowadzają się głównie do ustnej manifestacji poparcia dla tego typu inicjatyw, co ma swoje odzwierciedlenie w niewielkiej ilości zapisów prawnych. Wyjątek stanowią tutaj Holandia, Wielka Brytania i Francja [Lowitzsch 2008, s. 10], gdzie poparcie dla partycypacji finansowej wydaje się być największe i przekłada się ono na tworzenie coraz to lepszych ustaw i przepisów zachęcających podmioty gospodarcze do wprowadzania programów partycypacyjnych. Zachęty to przede wszystkim ulgi podatkowe oraz korzyści z tytułu uczestnictwa w programie.

W Belgii, Danii, Niemczech, Hiszpanii, Irlandii i Austrii zauważono, że zachęty do wdrażania programów dotyczą jedynie udziału we własności i to tylko w zakresie określonych ulg podatkowych. Wspomina się ponadto o zwolnieniach ze składek na ubezpieczenie socjalne z tytułu uczestnictwa w programach, jednakże wydaje się, że bodźce te nie są wystarczające, aby skłonić większość pracodawców do ich wprowadzenia. Niewielkim zainteresowaniem ze strony pracodawców cieszą się nawet zapisy o możliwości potrącenia od podatku kosztów wdrożenia programów. Do innych tego typu zachęt zalicza się także możliwość dokonania wypłat udziałów przed upływem okresu retencji, chociaż sytuacje w jakich jest to możliwe są dosyć dokładnie wyszczególnione (budowa domu, ubezpieczenia itp.).

Pomimo różnej intensywności wdrażanych rozwiązań uczestnictwa finansowego, kraje członkowskie starają się wypracować względnie jednolitą formułę m.in. w zakresie takich obszarów, jak wielkość ulg podatkowych z tytułu wprowadzanych programów partycypacji finansowej, minimalna ilość pracowników objęta programem, okresy retencji, powiernictwo. Zapisy te jednak w wielu przypadkach stają się ograniczeniem lub co najmniej utrudnieniem dla tworzenia programów na szczeblu ponadnarodowym, pomimo dosyć dużej liczby form. Koszty ponoszone przy ich tworzeniu są również dosyć znaczne, co niejednokrotnie zniechęca pracodawców do wdrażania ich w swoich przedsiębiorstwach.

Kolejnym utrudnieniem wydaje się konieczność dostosowania do zapisów mówiących o równym traktowaniu kobiet i mężczyzn, niestety, w praktyce nie zawsze jest to spełnione [P5_TA(2003)0253, 2002, s. 4]. Na drodze do szerszej ekspansji mogą stać przepisy zabraniające uczestnictwa w programach pracownikom zatrudnionym na pół etatu lub w niepełnym wymiarze czasu, na czas określony, regulujące minimalny staż pracy w danym przedsiębiorstwie itp. Sprawą dyskusyjną i wymagającą rozstrzygnięcia jest kwestia traktowania korzyści odnoszonych z tytułu uczestnictwa w programie jako dodatkowych płac, od których powinny być odprowadzane składki na ubezpieczenia (jak ma to miejsce np. w Belgii), czy należy je traktować jako inny rodzaj wynagrodzenia, od którego składek się nie pobiera. Problem ten był i nadal jest szeroko dyskutowany na szczeblu rządowym w poszczególnych państwach z uwagi na jego wymiar społeczny i makroekonomiczny. Rozmowy na ten i na inne tematy prowadzone są również na szczeblu

organizacji pracodawców w większości krajów UE, zbierane są informacje i prowadzone kampanie uświadamiające znaczenie problematyki udziału pracowników we własności i zyskach przedsiębiorstwa.

Kolejne lata nie przyniosły radykalnych zmian w ustawodawstwie dotyczącym programów partycypacji finansowej. Pojawiły się jednak nowe okoliczności, które dały kolejny impuls do zintensyfikowania prac nad promocją i wdrażaniem rozwiązań partycypacyjnych, a mianowicie przystąpienie nowych państw do UE. Potrzeba ujednolicenia zapisów prawnych w obrębie jednoczącej się Europy stała się koniecznością, a, niestety, istniejące ustawodawstwo dotyczące partycypacji finansowej pracowników w nowych lub kandydujących krajach było bardzo zróżnicowane[7]. Jednymi z niewielu badań podjętych w celu wskazania obszarów wymagających interwencji ze strony organów unijnych były m.in. wspólne badania prowadzone przez naukowców z ośrodków badawczych Europy i Stanów Zjednoczonych i opublikowane w formie raportu w 2006 r.[8] W każdym kraju zespoły analityków badały naturę oraz zakres partycypacji pracowników oraz perspektywy na przyszłość. Wszystkie kraje zostały podzielone na cztery grupy, w zależności od regionu: Europa środkowa i centralna, kraje bałtyckie, Europa południowo-wschodnia oraz kraje basenu Morza Śródziemnego (Turcja, Cypr oraz Malta), a poszczególne zespoły należące do tego samego regionu pracowały wspólnie w celu zidentyfikowania podobieństw oraz różnic pomiędzy państwami w każdym regionie.

W przygotowanym raporcie stwierdzono, że różnice w zapisach prawnych wynikają zarówno z uwarunkowań historycznych, jak i odmiennego stosunku do roli pracownika w przedsiębiorstwie. Oczywiście ma to swoje podłoże w odmienności systemów gospodarczych, form zarządzania oraz form własności. Pomiędzy byłymi krajami socjalistycznymi, i w nich samych (blok krajów przechodzących przemiany gospodarcze), a gospodarkami rynkowymi (Cypr, Malta, Turcja) oraz krajów zarządzanych według modelu sowieckiego (Czechy) istnieją istotne różnice, np. uprzywilejowana pozycja pracownika (dawna Jugosławia oraz Polska). Ustawy określające udział pracowników w zyskach i we własności zostały w dużym stopniu opracowane na skutek prywatyzacji (szczególnie w odniesieniu do krajów przechodzących transformację systemową) oraz poszerzone o inne uregulowania, m.in. o prawo dotyczące spółek oraz prawo spółdzielcze [Lowitzsch 2006, s.18].

Celem umieszczenia takich zapisów było głównie przeprowadzenie zmian własnościowych i przekształcenie przedsiębiorstw państwowych w prywatne, a ustawodawca w zasadzie nie miał na myśli tworzenia ustaw określających

---

[7] Cypr, Republika Czeska, Estonia, Węgry, Litwa, Łotwa, Malta, Polska, Słowacja i Słowenia stały się członkami UE 1 maja 2004 r., a kraje kandydujące biorące udział w badaniu to Chorwacja, Bułgaria, Rumunia i Turcja.

[8] Ośrodki te to m.in. Inter-University Centre at the Institute for Eastern European Studies, Free University of Berlin, The European Commission's Directorate General Employment, Industrial Relations and Social Affairs and the Kelso Institute for the Study of Economic Systems, San Francisco [por. Lowitzsch 2006].

powstawanie i wdrażanie programów partycypacji finansowej. O prawie regulującym partycypację finansową można mówić tylko w przypadku kilku krajów. Rzadkim wyjątkiem w ustawodawstwie większości badanych krajów, i nieuwzględnionym w kontekście prywatyzacji, są uregulowania prawne dotyczące umożliwienia spółkom akcyjnym nabywanie udziałów w celu przekazania ich pracownikom oraz ułatwienia nabycia udziałów z wykorzystaniem kredytów bankowych. Zmiany w ustawodawstwie krajów aspirujących do bycia członkami Unii były, jak się wydaje, bardziej podyktowane koniecznością dostosowania go do norm i zaleceń organów unijnych, niż przemyślaną polityką ukierunkowaną na wspieranie partycypacji finansowej, co częściowo wyjaśnia, dlaczego te przepisy prawne są tak rzadko stosowane w praktyce. W większości krajów udział pracowników we własności wynika z postępujących procesów prywatyzacji i obejmowania przez pracowników udziałów w przedsiębiorstwach. Obejmowanie udziałów w większości przypadków miało charakter nieodpłatny lub częściowo odpłatny, ale po cenie preferencyjnej.

Ustawodawca określał również procent udziałów przeznaczanych dla pracowników. W niektórych krajach próbowano wdrażać programy pracowniczej własności akcyjnej (ESOP), np. w Chorwacji, na Węgrzech i w Turcji. Wszystkie podejmowane tam działania nie przybierały charakteru masowego, były raczej odosobnione i często kończyły się odsprzedażą udziałów przez pracowników [Lowitzsch 2006, s. 19–23]. Bodźce podatkowe, mające zintensyfikować procesy wdrożeniowe, stosowane były bardzo sporadycznie (np. Bułgaria, Malta). Jeszcze gorsza sytuacja, jeżeli chodzi o ustawodawstwo, była w odniesieniu do udziału w zyskach (*profit sharing*), który praktycznie nie został uwzględniony w statutach przedsiębiorstw w żadnym z omawianych państw. Pojawiają się co prawda wzmianki o możliwości udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstw (Czechy, Słowacja, Polska, Rumunia, Turcja)[9], ale z uwagi na ograniczoną ilość przedsiębiorstw osiągających zyski lub z uwagi na niewielkie zainteresowanie wdrażaniem tych programów, w praktyce liczba pracowników korzystających z tego programu była bardzo ograniczona.

W kontekście pewnych zmian własnościowych można jeszcze wspomnieć o spółdzielniach pracowniczych jako pewnej formie partycypacji finansowej, gdyż ich członkowie otrzymywali dodatkowe wynagrodzenia jako procent od zysku osiągniętego przez spółdzielnie (Cypr, Malta). W krajach postkomunistycznych spółdzielczość nie stała się popularną formą organizacyjną, a skala rozwoju pozostała ograniczona. Główną przyczyną wydaje się być negatywny stosunek społeczeństwa do spółdzielczości, kojarzy się ona bowiem z wcześniejszym reżimem.

---

[9] Por. art. 178.4 czeskiego Kodeksu handlowego, art. 178.4 słowackiego Kodeksu handlowego, art. 347–348 polskiego Kodeksu spółek handlowych, art. 228 ustawy o przedsiębiorstwie na Słowenii.

Istotną przyczyną braku szerszego zainteresowania programami partycypacji finansowej była postawa związków zawodowych, organizacji pracodawców oraz brak ukierunkowanej polityki rozwoju i wdrażania rozwiązań partycypacyjnych ze strony ustawodawców. Warto pamiętać, że zaangażowanie związków było znacznie większe w przypadku procesów prywatyzacyjnych i związanym z nimi akcjonariatem pracowniczym, gdy tymczasem poparcie dla form udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstwa było bardzo słabo zauważalne. Przyczyn ogólnego braku aprobaty dla inicjatyw partycypacyjnych upatruje się zazwyczaj w niechęci związków zawodowych i pracowników do rozwiązań restrukturyzacyjnych oraz obawie przed przejęciami przedsiębiorstw przez udziałowców zewnętrznych. Należy jednak dodać, że w wielu przypadkach związki zawodowe miały znaczny wpływ na rodzaj przyjętego przez firmę programu udziału pracowników we własności, np. poprzez próby włączenia do procesu wszystkich pracowników, a nie tylko kadry zarządzającej. Tym samym przyczyniały się one do wzrostu udziału pracowników szeregowych we własności, sprzeciwiając się jednocześnie dominacji kierownictwa[10].

Promowanie własności pracowniczej umożliwiło pracownikom, przy współudziale związków zawodowych, uzyskanie większego wpływu na kluczowe obszary polityki gospodarczej, m.in. politykę zatrudnienia, i w wielu przypadkach zapobiegło lub ograniczyło utratę miejsc pracy w wielu przedsiębiorstwach w Estonii, Słowacji i na Węgrzech [Vaughan-Whitehead 2003]. Pomimo tych pozytywnych przykładów aktywności związków zawodowych, należy uznać, że niestety ich wkład w długookresowe wsparcie i promocję programów partycypacji finansowej nie był wystarczający, aby przyczynić się do ich włączenia w strategie rozwoju przedsiębiorstw. Związki zawodowe ograniczyły się w zasadzie do swojej tradycyjnej roli strony układów zbiorowych i negocjatora wyższych płac w przedsiębiorstwie, a ich zainteresowanie dla partycypacji finansowej wyraźnie spadło.

Podobną postawę przyjmują organizacje pracodawców, szczególnie wobec programów udziału w zyskach, chociaż w niektórych krajach dopatrzeć się można przykładów wskazujących na funkcjonowanie takich programów. Nie były one jednak bezpośrednio powiązane z wynikami przedsiębiorstw i trudno było je odróżnić od stałych pensji. Zmiennej formie wynagrodzenia, jaką mogłyby być wypłaty z zysku, przeciwstawiają się w wielu przypadkach zarówno związki zawodowe, jak i przedstawiciele pracodawców, argumentując to brakiem powiązania z kwalifikacjami pracowników i wynikami ich pracy. Wymiana doświadczeń z partnerami z UE oraz dłuższy okres potrzebny na zmianę mentalności obu środowisk wydają się być konieczne do wdrożenia programów finansowych na szerszą skalę. Niski

[10] Np. w Rumunii i Słowacji związki zawodowe czynnie uczestniczyły w przygotowywaniu programów wykupu pracowniczego (EBO – *Employee Buy Out*) dla przeciwstawienia się ofertom wykupu przez kadrę kierowniczą (MBO – *Management Buy Out*) [por. Brzica 1998; Munteanu 1997, s. 182–203].

entuzjazm dla tych programów przypuszczalnie jest wynikiem kryzysu ekonomicznego w pierwszych latach transformacji (kraje postkomunistyczne): kryzys w produkcji połączony z wysoką inflacją podczas pierwszych lat przemian ustrojowych znacznie ograniczył możliwości dystrybucji premii zależnych od zysków.

Spadek poziomu życia, wzrost ubóstwa, skłaniały pracowników do żądania podwyżek płac zasadniczych, a nie do zabiegania o wprowadzanie jakichkolwiek programów partycypacyjnych i zmienne części dochodów. Utrzymujący się ciągle niższy poziom życia w większości państw – nowych członków UE oraz w krajach kandydujących do UE wyjaśnia mniejsze zainteresowanie tymi programami. Na tej podstawie można wstępnie wnioskować, że pracownicy w wielu krajach są bardziej zainteresowani promowaniem i tworzeniem rad pracowniczych wymaganych przez UE i ujętych w jej dyrektywach, niż implementacją programów udziału finansowego pracowników.

Zauważa się również, szczególnie w odniesieniu do programów udziału w zyskach, że pomimo zaleceń organów unijnych brak jest widocznych uregulowań prawnych, prawdopodobnie dlatego, że są to tylko zalecenia, tzw. miękkie (*soft acquis*) [Hashi i in. 2006, s. 11]. Jednym z niewielu krajów, które starały się wdrażać zalecenia unijne, była Słowenia, która od 1995 r. podejmuje inicjatywy związane z szerszą popularyzacją programów partycypacji finansowej[11]. Obok Słowenii działania takie podejmowane były w Bułgarii, która z uwagi na jedne z najniższych zarobków w Unii, starała się wyjść naprzeciw zaleceniom unijnym, a przy okazji zadowolić pracowników żądających podwyżek płac realnych [International Labour Office 2006]. Ogólny zarys ustawodawstwa w nowych krajach UE prezentuje tabela 3.3.

Tabela 3.3. Ustawodawstwo dotyczące programów pracowniczej partycypacji finansowej (EFP – *employee financial participation*) w nowych krajach członkowskich UE

Kraj	**Określona struktura ustawodawcza dla EFP**	**Pozostałe ustawy dotyczące programów ESO**	**Pozostałe ustawy dotyczące PS**	**Zachęty podatkowe**
1	2	3	4	5
Bułgaria	brak	prawo prywatyzacyjne	brak	brak podatku od dywidend otrzymywanych przez pracowników
Cypr	brak	brak	brak	brak
Czechy	brak	krajowe prawo handlowe	krajowe prawo handlowe	brak
Estonia	brak	krajowe prawo handlowe	brak	brak podatku od dywidend otrzymywanych przez pracowników

[11] W 1995 r. grupa przedstawicieli pracodawców, związków zawodowych, dziennikarzy i naukowców założyła DEZAP (*Employee Ownership Association*) – stowarzyszenie promujące wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych; szerzej: Gregoric, Ivanjko 2006, s. 6 i nast.

Tabela 3.3 (cd.)

1	2	3	4	5
Węgry	zatwierdzone programy udziału pracowników w korzyściach	prawa prywatyzacyjne; krajowe prawo handlowe	brak	niższa stawka podatku dla programów udziału pracowników w korzyściach
Litwa	brak	prawa prywatyzacyjne; krajowe prawo handlowe	brak	po okresie retencji, zyski ze sprzedaży udziałów nie podlegają opodatkowaniu
Łotwa	brak	prawa prywatyzacyjne; krajowe prawo handlowe	brak	dywidendy zwolnione z podatku
Malta	brak	ustawa o funduszach powierniczych z 1988 r., znowelizowana w 2004 r. (ustawa trustowa); krajowe prawo handlowe	brak	brak
Polska	brak	ustawa prywatyzacyjna	krajowe prawo handlowe	brak
Rumunia	rozporządzenie 64/2001 w sprawie podziału zysków osiągniętych przez przedsiębiorstwa państwowe i komunalne	ustawy prywatyzacyjne	rozporządzenie 64/2001 w sprawie podziału zysków osiągniętych przez przedsiębiorstwa państwowe i komunalne	brak
Słowacja	brak	ustawy prywatyzacyjne; krajowe prawo handlowe	krajowe prawo handlowe	brak
Słowenia	brak	krajowe prawo handlowe	krajowe prawo handlowe	brak

Źródło: *Employee financial participation in the New Member States*, 2007, s. 9–10.

Jak widać, w nowych krajach członkowskich prawo dotyczące tworzenia i wdrażania programów partycypacji finansowej nie jest jeszcze dostosowane do zaleceń unijnych. Promocja i inicjatywy popierające tworzenie takich programów również w niewielkim stopniu zadowalają Komisję Europejską. Szczególnie

niekorzystna sytuacja dotyczy programów udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstw, gdzie praktycznie takich ustaw nie ma[12].

Prywatyzacja majątku państwowego w byłych krajach socjalistycznych opierała się w zasadzie tylko na ustawach prywatyzacyjnych, obejmujących zapisy dotyczące akcjonariatu pracowniczego, co w pewien sposób umocniło wsparcie dla programów własnościowych. Jednak, wraz z zakończeniem procesu prywatyzacyjnego, działania ustawodawcze podjęte wcześniej w celu promowania i rozprzestrzeniania się EFP straciły swoje znaczenie w niemalże wszystkich byłych krajach socjalistycznych, co więcej, nie ustanowiono żadnych konkretnych praw lub zachęt podatkowych dla pracodawców i pracowników odnośnie do wspierania bezpośredniego rozwoju tej formy partycypacji.

Pomimo niezbyt sprzyjających uwarunkowań prawnych, obserwuje się jednak dalszy wzrost liczby programów partycypacji finansowej i liczby pracowników objętych tymi programami. Nie są to co prawda zmiany wskazujące na bardzo ekspansywny rozwój form uczestnictwa finansowego, niemniej można je uznać za pozytywny trend. Jest to rezultat wielu kolejnych inicjatyw podejmowanych m.in. przez Parlament Europejski i Komisję Europejską, które promują wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych i kładą szczególny nacisk na ich popularyzację w małych i średnich przedsiębiorstwach. Inicjatywy europejskie w tym zakresie są częścią szerszego pakietu proponowanych zmian, których celem jest opracowanie Europejskiego Modelu Społecznego[13], mającego gwarantować stabilny rozwój, walkę z bezrobociem, wykluczeniem społecznym i dyskryminacją itp. Deklaracje dotyczące tworzenia Europejskiego Modelu partycypacji finansowej złożyła również Francja[14].

W świetle tych znaczących politycznych inicjatyw i w oparciu o prowadzone, chociaż może niezbyt liczne, badania, można zakładać, że warunki dla dalszego rozwoju partycypacji finansowej pracowników są obecnie bardzo sprzyjające, chociaż do europejskiego modelu partycypacji finansowej jest jeszcze dosyć daleko, m.in. z uwagi na transnarodowe bariery uniemożliwiające lub utrudniające wdrażanie programów udziału pracowników w zyskach i własności[15]. Jedną z przeszkód jest nadal brak kompleksowych, europejskich, ujednoliconych ram prawnych dla partycypacji

---

[12] Pomimo faktu, iż w niektórych krajach prawo spółek zawiera zapisy dotyczące możliwości tworzenia programów udziału pracowników w zyskach, to jednak tylko w Rumunii funkcjonuje specjalnie uchwalony ogólny program gotówkowego udziału w zyskach w przedsiębiorstwach państwowych (jednak jest on wdrożony w niewielkiej liczbie firm). Pośród krajów nieprzechodzących transformacji ustrojowej tylko Turcja posiada ustawodawstwo odnośnie do udziału w zyskach.

[13] 13 grudnia 2007 r. w Lizbonie podpisano traktat (reformujący) zakładający m.in. reformę instytucji Unii Europejskiej i trwały rozwój wszystkich państw oparty na „wysoce konkurencyjnej społecznej gospodarce rynkowej"; traktat wszedł w życie 1 grudnia 2009 [por. Lowitzsch i in. 2009, s. 4].

[14] Przemówienie z 12 września z okazji 40. rocznicy FONDACT, wygłoszone we francuskim senacie przez minister gospodarki, finansów i pracy Christine Lagarde [por. Lowitzsch i in. 2009, s. 3].

[15] Już w 2003 r. Komisja i Parlament Europejski starały się zidentyfikować przeszkody na drodze rozwoju europejskiego modelu partycypacji finansowej [por. Commission of the European Communities, 2003].

finansowej, która poprzez m.in. wprowadzenie zmiennej części wynagrodzeń uczyniłaby przedsiębiorstwa europejskie bardziej elastycznymi i szybciej reagującymi na zmiany w otoczeniu konkurencyjnym [Mitchell 1982]. Wydaje się, że nie jest to wystarczające posunięcie do wdrożenia programów partycypacyjnych na szerszą skalę. Debaty trwające już ponad 20 lat, niestety, nie przyniosły zadowalających rezultatów, świadczą o tym kolejne badania partycypacji finansowej w Europie, raporty, wnioski i zalecenia oraz pytania niejednokrotnie pozostające bez odpowiedzi.

Potwierdzeniem może być kolejny raport na temat stopnia wdrażania rozwiązań partycypacyjnych, opublikowany pod nazwą PEPPER IV. W oparciu m.in. o wnioski sformułowane w raporcie podjęto prace projektowe na temat Partycypacji Finansowej Pracowników w Nowych i Kandydujących Krajach Członkowskich oraz tworzenia Europejskiej Platformy na Rzecz Partycypacji Finansowej. Celem projektów było dokonanie oceny ustawodawstwa w krajach UE, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości w zakresie niwelowania różnic w tym zakresie, uzyskanie dodatkowych informacji na temat podejmowanych inicjatyw i działań w zakresie promowania i tworzenia wspólnych strategii dotyczących rozwiązań partycypacyjnych na poziomie ponadnarodowym. Wynikało to z niekompletnych danych uzyskanych we wcześniejszych badaniach, a publikowanych w raportach PEPPER I, II i III, chodziło również o uzyskanie bardziej kompleksowych danych na temat wdrożonych rozwiązań w poszczególnych krajach, uwzględniających także stopień zainteresowania ich implementacją ze strony różnych partnerów społecznych (tabela 3.4).

Tabela 3.4. Przegląd Partycypacji Finansowej w UE-27

Kraj	**Ogólny stosunek do partycypacji finansowej** [A] partnerzy społeczni [B] rząd	**Ustawodawstwo; zachęty podatkowe i inne**	**Programy i ich występowanie** CRANET: odsetek firm zatrudniających ponad 200 pracowników posiadających programy finansowe EWCS: odsetek pracowników uczestniczących w programach
1	2	3	4
Belgia	[A] sprzeciw TU, jednak stosunkowo większe poparcie dla PS; przychylność EA; [B] od 1982 r. ustawodawstwo dotyczące ESO; nowelizacja w 1991 r.; od 1999 r. ustawodawstwo dotyczące SO;	Wszystkie plany: EmpC do 20% zysku po opodatkowaniu rocznie; do 10% całkowitego wynagrodzenia brutto; **ESO**: NCL – uprzywilejowanie ES w JSC, możliwość finansowania przez firmy; przyrost kapitału: do 20% kapitału akcyjnego, limit obniżki na ES 20%; NTL – (ograniczone	CRANET 2005: ESO 21%, PS 3,7%; EWCS 2005: ESO 4,3%, PS 5,9%; firmy objęte programem głównie z sektora finansowego, duże firmy oraz ponadnarodowe; SO: CRANET 2005: 2%;

1	2	3	4
Belgia	od 2001 r. nowe prawo dla ESO i PS.	dofinansowanie na akcje) wartość zmniejszona o 16,7%, odroczone opodatkowanie, jeśli akcje nie są odsprzedane w ciągu 2 lat, 15% podatek dochodowy, brak SSC; (plan zakupu akcji) podstawa opodatkowania korzyści 83,33% przeciętnej wartości rynkowej; **SO**: NTL – od 1999 r. opodatkowanie grantu na bazie ryczałtu, brak SSC; **PS**: NTL – 15% podatku od PS w ramach programu inwestycyjno-oszczędnościowego, 25% od innych programów.	Raport UE 2003: korzyści dla 75 tys. pracowników; większość z 20 największych belgijskich firm stosuje programy; 40% firm zatrudniających ponad 50 pracowników.
Dania	[A] obojętna postawa TU wobec FP; EA sprzeciwiają się wszelkim rozszerzeniom FP; [B] fundusze pracownicze omawiane w latach 70. i 80. XX w.; PS – dosyć popularny; późniejsze wsparcie dla ESO i SO; w pierwszym dziesięcioleciu XXI w. wsparcie ze strony rządu dla programów opartych na udziałach pracowniczych.	**ESO**: NCL – ES w JSC: redukcja do 10% wynagrodzenia rocznie, 7-letni okres karencji, maksymalna wartość 8 tys. DKK rocznie, możliwe finansowanie przez firmy w przypadku programu kwalifikowanego; możliwy wzrost odchylenia kapitału wynikający z prawa do subskrypcji /pierwokupu; NTL – odroczone opodatkowanie korzyści; EmplC: możliwość odliczenia podatku; **PS**: NCL – SPS; NTL – do 10% rocznego wynagrodzenia; **SO**: NTL – programy powszechne; maksymalna wartość 8 tys. DKK rocznie; 5-letni okres karencji; indywidualnie do 10% rocznego wynagrodzenia lub do 15% różnicy ceny wykonawczej i ceny rynkowej.	CRANET 2005: ESO 36%, PS 7,3%; EWCS 2005: ESO 2,4%, PS 6,4%; SO: CRANET 2005: 2%; Raport UE 2003: 20% z 500 największych firm do 1999 r., jedna trzecia notowanych firm w 2000 r.
Niemcy	[A] TU częściowo sceptyczne/ częściowo niechętne z powodu ryzyka, obecnie wzrost zainteresowania; EA wspierają pojedyncze firmy [B] tradycyjnie uwaga skupiona na planach oszczędnościowych (całkowity kapitał	**ESO**: NCL – przecenione ES w JSC, możliwość finansowania przez firmę; państwowa premia oszczędnościowa w wysokości 20% od kwoty nieprzekraczającej 400 euro (80 euro rocznie) zainwestowanych w akcje pracodawcy; brak podatku/SSC na kwotę do 360 euro rocznie na wkład pracodawcy; od 2009 r. specjalny fundusz	CRANET 2005: ESO 11%; PS 45%; EWCS 2005: ESO 0,8%, PS 5,3%; IAB 2005: ESO 3%, PS 12%; WSI 2003: PS w jednej trzeciej firm; ESO: AGP 2006, 3 tys. firm, 2,3 mln

Tabela 3.4 (cd.)

1	2	3	4
Niemcy	wyższy niż w przypadku zakładowych planów ES); FP od 2006 r. jest na porządku dziennym wszystkich partii. Nowe prawo w 2009 r.	partycypacji pracowników. **PS**: brak **SO**: NCL – przyrost kapitału, nominalna wartość ograniczona do 10%, wartość przyrostu do 50% kapitału własnego.	pracowników, 19 mld euro; SO: Raport UE 2003, w ponad dwóch trzecich firm notowanych w indeksie DAX.
Grecja	[A] TU przestały być sceptyczne i w latach 80. XX w. wyraziły poparcie; EA pozostają obojętne, niski poziom znaczenia, obecnie brak zainteresowania; [B] pewne przepisy dotyczące CPS (1984) i ESO (1987); od 1999 r. większe skupienie na SO; obecnie brak zainteresowania.	**ESO**: NCL – ES w JSC po cenie preferencyjnej lub za darmo; w ramach przyrostu kapitału niezbywalne przez 3 lata, do 20% rocznego zysku; NTL – brak PIT/SSC na przywileje; **SO**: NCL – darmowe/przecenione; NTL – opodatkowanie przy wykonaniu; zwolnienie z podatku w przypadku odpowiedniego programu; **PS**: NTL – do 15% zysków przedsiębiorstwa, 25% pracowniczego wynagrodzenia brutto; brak PIT, ale obecność SSC.	CRANET 2005: ESO 23,6%; PS 9,4%; EWCS 2005: ESO 1%, PS 2,8%; SO: CRANET 2005 2%; SO Raport UE 2003: jedynie ograniczona liczba firm.
Hiszpania	[A] niski priorytet: TU sprzeciwiają się elastyczności dochodu; sprzeczna postawa EA, obawa o wyjawienie informacji na temat wymogów; [B] długa tradycja społecznej gospodarki: COOPs (nowe prawo 1997) i EBO; PS poparty w 1994 r. następnie zmieniony na ESO/SO; czynne wsparcie	**ESO**: NCL – ES/SO w JSC, możliwość finansowania przez firmę; NTL – korzyści podatkowe odnośnie do PIT po 3-letnim okresie retencji; **PS**: NLL; **SO**: NTL – po 2-letnim okresie posiadania 40% obniżka opodatkowania; **EBO**: przedsiębiorstwa pracownicze posiadające ponad 51% ESO, 10–25% zysków w funduszu rezerw; NTL – w przypadku 25% rezerwy, zwolnienie od: podatku od transferu kapitału, podatku od przyrostu kapitału, opłat notarialnych.	CRANET 2005: ESO 5,7%, PS 17%; EWCS 2005: ESO 0,5%, PS 6,4%: ESO: CNMV 2003 20% dużych firm z programami zakupu udziałów; SO: CRANET 2005: 19%; Raport UE 2003: programy w 40 firmach, z których 50% jest notowanych w indeksie IBEX 35; EBO: Heissmann 2003, około 15 tys. przedsiębiorstw pracowniczych.
Francja	[A] mieszany stosunek TU: sceptyczne ale aktywnie zaangażowane, przychylność jeśli nie jest to zamiennik płacy; EA są ogólnie przychylnie nastawione,	**ESO**: PrivL – 5% rezerwa ES, do 20% obniżki; NCL – przecenione ES w JSC, możliwość finansowania przez firmę, również przyrost kapitału; SAYE; NTL – stałe stawki podatku 7,6% i 10% od dochodów, brak SSC;	CRANET 2005: ESO 34%, PS 92%; EWCS 2005: ESO 5,3%, PS 12%; FONDACT 2004: DPS objął 53% pracowników z nierolniczych firm

1	2	3	4
Francja	zwłaszcza jeśli udział jest dobrowolny; [B] PS/ESO silne nieprzerwane wsparcie od 1959 r.; także w przypadku prywatyzacji; przyjazne nastawienie w stosunku do FP, zorientowana strategia.	**SO**: NCL – wzrost kapitału; NTL – podatek od zysku z wykonania opcji w wysokości 26–30% po 4-letnim okresie posiadania; ESOP/EBO: prawo powiernicze w 2007 r.; NCL – możliwa specjalna rezerwa na EBO; **PS**: obowiązkowy DPS/dobrowolny CPS; NTL – jednakowa stawka podatku 7,6–10% w przypadku wpłacania na firmowy program/fundusz oszczędnościowy po 5-letnim okresie posiadania.	sektora prywatnego (czyli 6,3 mln); SO: CRANET 2005 3%; SO Raport UE 2003: około 50% notowanych firm i 28% spółek z o.o., całkowita liczba pracowników około 30 tys.
Irlandia	[A] EA silne wsparcie; wsparcie TU w przypadku finansowego i wewnętrznego wynagrodzenia dla pracowników; kierownictwo/ pracownicy prawdziwie zmotywowane; grupy lobbujące/ instytucje, np. banki dla ESO; [B] wsparcie dla prywatyzacji; zmiany w 1995 r. i 1997 r.; promowanie dobrowolnego przyjęcia SPS, np. zaakceptowany program udziału w zyskach (APSS).	**ESO**: ESP – 14,9% akcji ESOT opłacane z kredytów/przez państwo; NCL – ES/SPS w JSC, możliwość finansowania przez firmę; NTL – nowe udziały: ograniczona podstawa odliczenia podatku PIT dla pracowników, brak SSC; **SO**: program oszczędnościowy: premia/odsetki z oszczędzania wolne od podatku, brak PIT od grantu/ wykonania, brak SSC; plan akceptacji: brak PIT od wykonania, brak SSC: **ESOP**: ustawa o funduszach powierniczych – 15% podatku od odsetek/10% podatku od inwestycji; NTL – ESOT: zachęty podatkowe jak w przypadku APSS, jeśli ESOT jest częścią APSS; **PS**: NTL – APSS: brak PIT od transferu, brak SSC do określonego limitu; rezygnacja z wynagrodzenia – możliwość odliczenia do 7,5% wynagrodzenia brutto.	CRANET 1999: ESO 14%, PS 15%; EWCS 2005: ESO 5,3%, PS 9,2%; SO: IBEC 2002: 90 firm z programami SAYE, 15 firm z zaakceptowanym programem opcji na akcje; PS: IBEC 2002: 400 firm z APPS; ESOP: niedostępny.
Włochy	[A] TU mieszane poglądy, ostatnio zainteresowane tematem /w głównej mierze wspierająca postawa EA; [B] trójstronne porozumienie w 1993 r.	**ESO**: CivC – przecenione ES w JSC, możliwość finansowania przez firmę; wzrost zachwiań kapitału wynikający z praw pierwokupu oraz możliwych preferencyjnych ES; NTL – zwolnienie z PIT i SSC do kwoty 2065 euro po 3-letnim	CRANET 2005: ESO 13,7%, PS 6,2%; EWCS 2005: ESO 1,4%, PS 3,1%; SO: CRANET 2005 1%; Raport UE 2003, objętych około 6% pracowników.

Tabela 3.4 (cd.)

1	2	3	4
Włochy	w sprawie wsparcia PS; następnie wspieranie ESO/SO; obecnie toczą się polityczne dyskusje; nowe prawo planowane na 2009 r.	okresie posiadania; w spółkach z. o.o. darmowe udziały do kwoty 7500 euro zwolnione z podatku; **PS**: NCL – brak SSC do 5% całkowitej płacy; **SO**: NTL – zwolnienie z SSC po 5-letnim okresie posiadania.	
Luksemburg	[A] rosnące zainteresowanie TU/EA w latach 90. XX w., brak wsparcia dla programów udziału we własności; EA wspierają udział w zyskach; [B] FP nie jest obecnie poruszaną kwestią.	**ESO**: NCL – ES w JSC, możliwość finansowania przez firmę; **SO**: NTL – zmniejszony ciężar podatkowy planów opcji zbywalnych; **PS**: brak.	EWCS 2005: ESO 3,7%, PS 13,5%; PS: PEPPER II, 1995 r. CPS w 25% firm, głównie w bankach; SO: Raport UE 2003, 25% firm – głównie w sektorze finansowym.
Holandia	[A] TU/EA w głównej mierze sprzyjająca postawa TU/EA; poparcie TU, zwłaszcza, gdy jest to dodatek do podstawowego wynagrodzenia; preferują PS zamiast ESO; [B] tradycyjne skupienie się na planach oszczędnościowych; wsparcie dla SO w 2003 r.	**ESO**: NCL – ES w JSC, możliwość finansowania przez firmę; NTL – do 1226 euro z wynagrodzenia przed opodatkowaniem po 4 latach uczestnictwa w programie oszczędnościowym; podatek liniowy 15%, brak SSC; **PS**: NTL – do 613 euro z wynagrodzenia przed opodatkowaniem po 4 latach uczestnictwa w programie oszczędnościowym; podatek liniowy 15%, brak SSC; **SO**: NTL – zniesiono specjalne zachęty podatkowe; IEnt: kwalifikowane fundusze oszczędnościowe.	CRANET 2005: ESO 20%, PS 44,8%; EWCS 2005: ESO 1,5%, PS 13,8%; PS: 3 mln uczestników (2000); SO CRANET 2005 4%; Raport UE 2003, ponad 80% wszystkich notowanych firm.
Austria	[A] TU/EA obecnie wspierają FP i współpracują; różne poglądy na temat partycypacji w procesie podejmowania decyzji; [B] ustawodawstwo od 1974 r.; pierwsze zachęty podatkowe od 1993 r.; większe aktywne wsparcie od 2001 r.	**ESO**: NCL – przecenione ES w JSC; możliwość finansowania przez firmę; NTL – ulga PIT/SSC na korzyści; CGT lub ½ PIT na dywidendy; zwolnienie z podatku od zysku ze sprzedaży udziałów; IEnt: NCL – fundacja pracownicza: EmpC kupuje własne akcje, zabezpieczone w IEnt, wypłacanie dywidend; NTL – EmpC: składka do IEnt, koszty założenia/operacyjne podlegają odliczeniu; IEnt: ulga podatkowa od składek; pracownicy: CGT od dywidend;	CRANET 2005: ESO 12%, PS 32,8%; EWCS 2005: ESO 1,2%, PS 5,4%; WKÖ/BAK: ESO 8%, PS 25%; SO: CRANET 2005: 2%; WKÖ/BAK 2005: 1%.

1	2	3	4
Austria		**SO**: NCL – wzrost kapitału: nominalna wartość do 10%, wzrost kapitału własnego do 50%; wzrost kapitału własnego na całkowitą ilość otrzymywanych udziałów do 20%; NTL – 10% korzyści rocznie, do 50% całkowitych korzyści wolnych od podatku i przeniesienie na kolejny okres opodatkowania pozostałej wartości; **PS**: brak.	
Portugalia	[A] obojętna postawa TU/EA, niski priorytet: TU wolą PS od SO; [B] ESO głównie wspierany w prywatyzacji, zwłaszcza około 1997 r.; kwestia nie jest poruszana; temat FP jest ogólnie ignorowany.	**ESO**: PrivL – przecenione ES; NCL – ES w JSC, możliwość finansowania przez firmę; wzrost kapitału: możliwość wstrzymania prawa pierwokupu dla udziałowców z przyczyn społecznych; **PS**: NLL – nierozpatrywanie systemu wynagrodzeń, brak SSC; **SO**: NTL – 50% zysku ze sprzedaży udziałów podlega PIT.	PEPPER IV 2008: ESO 5,3%, PS 28%; EWCS 2005: ESO 0,9%, PS 1,9%; SO: Raport UE 2003, spośród 60 firm notowanych na giełdzie papierów wartościowych EuronextLisbon, około 22% posiada wdrożone SO.
Finlandia	[A] TU/EA ogólnie wspierają FP, główne zainteresowanie dotyczy funduszy pracowniczych; inne formy nie są omawiane; [B] dyskusja w sprawie FP od lat 70. XX w.; w 1989 r. prawo dotyczące funduszy pracowniczych (dominująca forma do chwili obecnej).	**ESO**: NTL – obniżka wolna od podatku, brak SSC; ulga podatkowa dla dywidend; **SO**: brak; **PS**: brak gotówkowych PS; NCL – fundusze pracownicze oparte na udziałach: w firmach zatrudniających ponad 30 pracowników; jeśli wszyscy uczestniczą, konieczność rejestracji w Ministerstwie Pracy, po 5-letnim okresie retencji można wypłacić rocznie do 15%; NTL – 20% wypłat dla pracowników jest wolne od podatku; zarobki funduszu są nieopodatkowane.	CRANET 2005: ESO 14%, PS 66%; EWCS 2005: ESO 0,7% PS 11%; PS: w 2007 r. 54 fundusze pracownicze posiadające 126 tys. członków; SO: CRANET 2005 5%; Raport UE 2003: 84% przedsiębiorstw notowanych na helsińskiej giełdzie papierów wartościowych.
Szwecja	[A] postawa TU neutralna/przeciwna, są zwolennikami funduszy pracowniczych; EA są przychylne PS za elastyczność płac, jednak bez aktywnego wsparcia; [B] w latach 1992–1997 korzyści podatkowe	**ESO**: NCL – ES w JSC, możliwość finansowania przez firmę; możliwość wstrzymania prawa pierwokupu dla udziałowców; **PS**: brak gotówkowych PS; NCL – fundacje udziału w zyskach oparte na udziałach: jedna trzecia pracowników na podobnych warunkach, po rozwiązaniu	CRANET 2005: ESO 16%, PS 26%; EWCS: ESO 1,6%, PS 15% PS: Heissmann 2003: 15%; fundusze pracownicze utworzone w 1983 r., zostały zniesione w 1991 r.

Tabela 3.4 (cd.)

1	2	3	4
Szwecja	dla PS w firmach; jednak od tego czasu brak wsparcia.	aktywa podlegają dystrybucji; NTL – dla pracodawcy 24,26% podatku od płacy zamiast 32,28% SSC; **SO**: brak.	
Wielka Brytania	[A] sprzyjająca atmosfera i wsparcie dla FP; TU są zaangażowane ale mają zastrzeżenia: preferują SO od PS; pozytywne nastawienie EA, sprzyjają elastyczności z uwzględnieniem formy programu; zainteresowanie ze strony pracowników; [B] długa tradycja FP, zwłaszcza ESO i ESOP; obecnie większe wsparcie dla SO czyli SAYE i programu oszczędnościowego Sharesave; w 2000 r. nowy program Zarządzania Motywacją (EMI); bardzo mały stopień partycypacji w procesie podejmowania decyzji.	**ESO**: NTL – rabatowy motywacyjny program akcji pracowniczych (SIP): brak PIT/SSC; brak podatku od dywidend, jeśli są one ponownie zainwestowane w udziały, w zasadzie brak SSC; brak CGT w przypadku dokonaniu natychmiastowej sprzedaży udziałów po ich podjęciu w ramach programu; **SO**: NTL – program oszczędnościowy oparty na SO, firmowy program SO: w zasadzie brak PIT przy wykonaniu opcji, brak SSC; SAYE: ulga podatkowa na oszczędności; EMI: brak PIT, brak SSC przy wykonaniu opcji; (NCL – fundusz powierniczy świadczeń pracowniczych); **ESOP**: NCL – udziały do wartości 125 GBP miesięcznie z wynagrodzeń przed opodatkowaniem w funduszu powierniczym, EmpC do 2 wyrównanych udziałów/udziału o wartości nieprzekraczającej 3 tys. GBP rocznie; NTL – udziały są zwolnione z podatku dochodowego oraz SSC po 5 latach; składki EmpC do funduszu podlegają odliczeniu od podatku; **PS**: NTL – zaakceptowany PS; korzyści podatkowe zostały zniesione w 2002 r.	CRANET 2005:ESO 19%, PS 13%; EWCS 2005: ESO 1,9%, PS 6,4%; ifsProShare 2006: zaakceptowane programy ESO/SO w 5 tys. firm, w niektórych z nich funkcjonują ESOP; SIP w 830 firmach; SPS: w 2002 r. 1 mln pracowników objętych zaakceptowanymi programami, średnia na osobę poniżej 700 GBP; SO: CRANET 2005: 2%; ifsProShare 2006: programy oparte na oszczędzaniu w 1300 firmach, 2,6 mln pracowników; programy firmowe w 3 tys. firm; EMI w 3000 firm.
Bułgaria	[A] TU otwarte na FP, EA są obojętne; nie jest to obecnie poruszany temat przez powyższe grupy; [B] ESO silnie wsparcie w latach 1997–2000, następnie zaniechane;	**ESO**: brak; NTL – stałe 7% podatku od dywidend; **PS**: brak; NTL – osobowe zwolnienie z podatku dochodowego od SPS.	CRANET 2005: ESO 38%, PS 5%; EWCS 2005: ESO 1,8%, PS 6,3%; ESO: 10% masowej prywatyzacji, 4–5% prywatyzacji gotówkowej; niski poziom, spadek;

1	2	3	4
Bułgaria	w 2002 r. zniesiono zachęty w PrivL; w zasadzie FP jest ignorowana.		MEBO: 1436, 28% prywatyzacja; większość przejęta przez kierownictwo; PS: AI, kilka odnotowanych przypadków w sondażu; SO: CRANET 2005 14%.
Cypr	[A] TU/EA nie zajmują się FP; [B] FP jest w wysokim stopniu ignorowana.	**ESO**: NCL – przecenione ES w JSC; możliwość finansowania ES przez firmę; NTL – dywidendy/zyski ze sprzedaży udziałów nie podlegają opodatkowaniu; **PS**: brak.	CRANET 2005: ESO 10%, PS 7,7%; EWCS 2005: ESO 1,2%, PS 2,7%; SO: CRANET 2005: 4%; ESO/PS: AI, małe znaczenie.
Czechy	[A] obojętna postawa TU/EA wobec FP, obecnie nie zajmują się tą kwestią; [B] ESOP omawiany w 1990 r.; FP została zignorowana po wprowadzeniu koncepcji bonów.	**ESO**: NCL – przecenione ES/SPS w JSC; brak ofert publicznych; limit obniżki ES: 5% kapitału własnego, możliwość finansowania przez firmę; NTL – jednakowy podatek w wysokości 15% od dywidend; **PS**: NCL – CPS/SPS w JSC; NLL: możliwość negocjacji w ramach umów zbiorowych.	CRANET 2005: ESO 14%, PS 27%; EWCS 2005: ESO 1,6%, PS 11%; SO: CRANET 2005: 3%; ESO: małe znaczenie; 0,31% sprywatyzowanych aktywów; PS: AI, małe znaczenie.
Estonia	[A] obojętna postawa TU wobec FP, EA sprzeciwiają się jakiemukolwiek wzrostowi partycypacji pracowników; [B] PrivL wspierało ESO do 1992 r.; po 1993 r. FP została zignorowana.	**ESO**: zapisy NCL odnoszące się do udziałów/akcji wydanych przed 1995 r. pozostają w mocy; nie jest wymagany publiczny prospekt emisyjny na ES; NTL Emp: brak podatku dochodowego od dywidend z firm rodzimych; EmpC: 22% od podzielonego zysku, zwolnienie jedynie wobec emisji bonusowej w przypadku zwiększania kapitału; **PS**: brak.	CRANET 2005: ESO 9,6%, PS 11%; EWCS 2005: ESO 2%, PS 11%; ESO: w 2005 r. 2% (w 1995 r. 20% po prywatyzacji) firm będących własnością pracowników; PS: AI, przypadkowe sondaże, bardzo mało przypadków.
Węgry	[A] FP oznacza dla kierownictwa uniknięcie zewnętrznej kontroli, a dla pracowników stanowi gwarancje zachowania pracy; TU lobbowały na rzecz ES/ESO w czasie prywatyzacji;	**ESO**: PrivL – sprzedaż preferencyjna; obniżka do 10% aktywów firmy oraz 150% rocznej minimalnej płacy, system ratalny; dekret kredytowy *Egzisztencia*; NCL – specyficzne ES w JSC, przecenione/darmowe, do 15% kapitału własnego,	CRANET 2005: ESO 15%, PS 15%; EWCS 2005: ESO 1%, PS 3%; ESO: w 1998 r. sprywatyzowano 1% aktywów; preferencyjna

Tabela 3.4 (cd.)

1	2	3	4
Węgry	obecnie TU są bierne; postawa EA obojętna; [B] mocne poparcie dla ESOP/ES w PrivL do 1996 r.; przyjazna postawa wobec FP, jednak brak konkretnych decyzji w sprawie strategii gospodarczej.	możliwość finansowania przez firmę; od 2003 r. programy akcyjne podlegające ulgom podatkowym, pierwsze 0,5 mln forintów (HUF) wolne, następnie 20% podatek, 3-letni okres retencji; **SO**: NTL – PIT obowiązuje przy wykonaniu opcji; **ESOP**: prawo ESOP w 1992 r.; kredyt preferencyjny; korporacyjne zwolnienie z podatku do końca 1996 r.; możliwość odliczenia od podatku do 20% wartości składek do programu; obniżona podstawa podatkowa; **PS**: brak.	prywatyzacja w 540 firmach; znaczny spadek CS, obecnie AI, 30% firm (70% SO, 30% ES), głównie zagraniczne; ESOP: początkowo 287 firm zatrudniających 80 tys., w 2005 r. zaprzestano w 151 firmach; 1,2% zatrudnionych w firmach prywatnych; PS: AI, 20% firm, głównie zagraniczne, jedynie 10% uprawnionych firm uzyskuje zyski; SO: CRANET 2005: 27%.
Łotwa	[A] obojętna postawa TU/EA, obecnie nie zajmują się tą kwestią; [B] małe wsparcie dla ESO w PrivL; FP póki co jest ignorowana.	**ESO**: PrivL – do 20% ES; specyficzne ES w firmach państwowych i publicznych; NCL – preferencyjne ES w JSC darmowe/przecenione, wzrost kapitału własnego akcji milczących (bez prawa głosu) do 10%; **PS**: brak.	EWCS 2005: ESO 0,6%, PS 8,5%; ESO: PrivL 110,6 mln bonów dla 2,5 mln osób; AI, w 1999 r. 16% z 965 firm posiadało ESO jednak z czasem ta liczba malała; PS: AI, 7% firm, głównie IT, konsulting, nieruchomości.
Litwa	[A] pozytywne nastawienie do FP; zainteresowanie TU; brak działań; EA wspierają indywidualne firmy; [B] silne poparcie dla ESOP/ES w PrivL do 1996 r.; obecnie parlament oraz rząd nie zajmują się FP.	**ESO**: PrivL – 5% odroczona płatność do 5 lat z tytułu ES; NCL – korporacjach ES przez okres 3 lat są nieprzenośne/milczące, możliwość finansowania przez firmę; NTL – jednolity 15% podatek od dywidendy; po okresie posiadania zyski ze sprzedaży udziałów nie podlegają opodatkowaniu; **PS**: brak.	PEPPER IV: ESO 4%, PS 36%; EWCS 2005: ESO 0,9%, PS 4%; ESO: mało i nadal widoczny spadek; AI, w 2000 r. 36% (92% w 1995 r.) sprywatyzowanych firm posiadało ESO, jednak obecnie tendencja spadkowa; PS: AI; CPS głównie w firmach zagranicznych (IT, konsulting, reklama itd.); w 2005 r. kilka przypadków DPS powiązanych z pracowniczymi programami oszczędnościowymi.

1	2	3	4
Malta	[A] TU wspierają programy w praktyce; FP nie jest obecnie poruszaną kwestią pomiędzy trzema partiami; [B] w latach 80. XX w. FP stała się czynnikiem zabezpieczającym nacjonalizację, a w latach 90 XX w. prywatyzację; nie jest obecnie poruszanym tematem.	**ESO**: NCL – ES w korporacjach, zwolnienie z prospektu emisyjnego/reguł inwestycyjnych; do 10% obniżki, możliwość finansowania przez firmę; NTL – SO podlegają opodatkowaniu jedynie przy wykonaniu; **ESOP**: ustawa o funduszach powierniczych odnosi się do FP; 15% podatku od odsetek i 10% od inwestycji; PS: wspomniany w NLL.	EWCS 2005: ESO 0,7%, PS 3,9%; ESO: AI; sektor bankowy: ES, program SAYE, SO; ESOP: AI, fundusze powiernicze w Bank of Valetta/Malta Telecom; PS: AI, w 2004 r. sektor publiczny (stocznie – 1761 pracowników); prywatne (zagraniczne) firmy, przeznaczony głównie dla kierownictwa.
Rumunia	[A] TU wspierają indywidualne przypadki; EA unikają tego tematu; trójpartyjna rada sporadycznie zajmuje się FP; [B] ESO wspierany od 1997 r. zwłaszcza MEBO; później wsparcie zmalało; obecny rząd wykazuje małe zainteresowanie i ma inne priorytety.	**ESO**: PrivL – 30% sprywatyzowanych aktywów w postaci bonów/ES; bony darmowe; 10% rabat na ES; NCL – ES w JSC, możliwość finansowania przez firmę; NTL – 10% podatek od dywidendy; **ESOP**: PrivL w sprawie związków pracowniczych; transakcje kredytowe, kredyt preferencyjny, stopa oprocentowania do 10%; **PS**: rozporządzenie – przymusowy CPS w firmach państwowych/municypalnych.	PEPPER IV 2008: ESO 6%, PS 42%; EWCS 2005: ESO 1,6%, PS 5%; ESO: ES 10% udziałów wyemitowanych w czasie prywatyzacji, obecnie spadek; ESOP: w 1998 r. jedna trzecia sprywatyzowana, w 2000 r. najczęściej wykorzystywana jedna ścieżka prywatyzacyjna: 2632 firmy, średnio 65% firm posiada ESO, w 1652 jest głównie ESO; PS: szacuje się, że w sektorze publicznym jest objętych 1,2 mln pracowników.
Polska	[A] obojętna postawa TU/EA na FP; kierownicy/pracownicy pragmatycznie zmotywowani; grupy/instytucje lobbujące (zwłaszcza banki) wspierają ESO; [B] FP była wspierana we wczesnym okresie prywatyzacji; ESO w całym okresie prywatyzacji, od połowy lat 90 XX w. coraz bardziej ignorowany; PS nabrał znaczenia w kontekście zbiorowych układów pracy.	**ESO**: PrivL – 15% ES za darmo, brak możliwości zbycia w ciągu 2 lat, do wartości 18-miesięcznej płacy minimalnej, w 1995 r. Narodowy Fundusz Inwestycyjny, udziały za symboliczną opłatą; NCL – ES/SPS w JSC, możliwość finansowania prze firmę; NTL jednolity 15% podatek od dywidendy; **EBO**: PrivL – wykup dzierżawczy wspomagany (LLBO), wcześniejsza możliwość przeniesienia własności; odsetki w wysokości 50% refinansowanej stawki; odsetki od płatności dzierżawczych są kosztami; prawo upadłościowe/prawo wykupu; **PS**: NCL – CPS/SPS w JSC.	PEPPER IV: ESO 40%, PS 26%; EWCS: ESO 0,7%, PS 5%; ESO: mała liczba firm i nadal spadek; AI ze sprywatyzowanych firm, w 2000 r. około 11,4% (w 1998 r. 12,7%); NIF dorośli mieszkańcy mogą mieć 1 udział w 15 funduszach; EBO: LLBO w 2002 r. jedna trzecia sprywatyzowanych firm, najczęściej stosowana jedna ścieżka, 1335 firm

Tabela 3.4 (cd.)

1	2	3	4
Polska			zatrudniających 162 tys. pracowników, 14% z nich zatrudnia ponad 250 osób; PS: AI, ograniczony do kierownictwa.
Słowacja	[A] obojętna postawa TU/EA na FP, obecnie nie zajmują się tą kwestią; [B] ESOP omawiany w 1990 r.; koncepcja EBO upadła w 1995 r.; obecnie FP jest raczej ignorowana.	**ESO**: NCL – przecenione ES i SPS w JSC; do 70% obniżki i możliwość finansowania przez firmę; **PS**: NCL – CPS/SPS w JSC.	CRANET 2005: ESO 12,7%, PS 17%; EWCS 2005: ESO 2,3%, PS 28%; SO: CRANET 2005 10%; ESO: małe znaczenie, AI, sektor bankowy/ nowo prywatyzowane firmy; EBO: AI, głównie okres prywatyzacji, przeważnie kierowany przez pracowników wyższego szczebla
Słowenia	[A] TU/EA mocno wspierają FP; Stowarzyszenie na Rzecz Własności Pracowniczej lobbuje na rzecz ustawodawstwa; aktywne wsparcie ze strony rad zakładowych/stowarzyszeń menadżerów; [B] silne wsparcie polityczne dla FP, projekty ustaw odrzucone w Parlamencie w 1997/2005 r.; nowe prawo w sprawie FP w 2008 r.	Wszystkie programy: od 2008 r. 70% ulga podatkowa od PS i ESO z 1-rocznym okresem posiadania (100% ulgi przy więcej niż trzech latach retencji); do 20% zysków lub 10% całkowitego wynagrodzenia rocznie oraz do 5 tys. euro na pracownika; **ESO**: PrivL do 20% ES na bony, darmowe bony, udziały za zaległe roszczenia; NCL – ES/SPS w korporacjach; możliwość przeceny/finansowania przez firmę; **EBO**: do 40%, udziałów niezbywalnych przez 4 lata; stowarzyszenie pracowników jako organizacja pośrednicząca w ramach prawa o przejęciach; **PS**: PrivL – SPS w wykupie wewnętrznym.	CRANET 2005: ESO 14%, PS 20%; EWCS 2005: ESO 2,6%, PS 18%; ESO/EBO: 90% sprywatyzowanych firm; większość z 60% CS w 1998 r. ESO zaledwie 23% kapitału (18% w 2004 r., znaczny spadek); PS: CS, w statutach 32% firm, jednak niewykorzystany w 22% firm; dla członków zarządu w 20% notowanych firm; SO: CRANET 2005: 4%.
Chorwacja	[A] ostatnio TU promują ESO w powtórnej prywatyzacji; obojętna postawa EA na FP; długa tradycja samorządu pracowniczego; [B] ESO wspierane do 1995 r., od tego czasu FP jest ignorowana;	**ESO**: NCL – ES w JSC, możliwość finansowania przez firmę; NTL – zwolnienie z podatku od dywidend; nieopodatkowane zyski ze sprzedaży udziałów, ESOP: stosowanie ogólnych reguł NCL; **PS**: brak.	PEPPER IV 2008: ESO 34%, PS 29%; ESO: w 2005 r. ponad 10% wartości sprywatyzowanych firm (w 1996 r. 20%); w 2004 r. 12% firm z przewagą ESO; ESOP: dane z sondażu, elementy ESOP w 9,4%

1	2	3	4
Chorwacja	planowane programy ESOP w nowym PrivL.		firm (52 z 552), zakończony ESOP w około jednej czwartej przedsiębiorstw; PS: AI.
Turcja	[A] przyjazna postawa wobec FP; wsparcie ze strony TU, brak zdecydowania ze strony ES, podzielone opinie; zainteresowanie pracowników; [B] kwestia FP w 1968 r. poruszona w Komisji Reform Podatkowych, niewielkie zainteresowanie podczas prywatyzacji; program w 2002 r., brak konkretnych działań.	**ESO**: dekrety w PrivL dla indywidualnych firm; przecena/plan ratalny; NTL – nieopodatkowane zyski ze sprzedaży udziałów po jednym roku; w przypadku SO ograniczony podatek od dywidendy/ zysków ze sprzedaży; IntE: NCL/CivC zapomogowe/ wzajemne fundusze wsparcia dla firm; możliwość finansowania przez firmę ze składek/zysków; **PS**: NCL/CivC zarówno CPS jak i SPS; do 10% uprzywilejowanej rezerwy	EWCS 2005: ESO 1,3%, PS 2,4%; CRANET 2005: ESO 4,4%, PS 8,9%, SO 1%; ESO: AI, PrivL 12 badanych przypadków 9–37% ESO, jeden przypadek – większość, do 15% obniżki; SO/ESO prywatne, głównie zagraniczne firmy (26 zarejestrowanych, 35 ubiegających się) dane z sondażu 2007: 3–4% spółek publicznych; IntE: niedostępne; PS: AI, szeroko rozpowszechnione zyski zatrzymane z dywidend; CD 38 z 50 notowanych firm; dane z sondażu 2007: 20% spółek publicznych.

Skróty: AI – informacja anegdotyczna; APSS – zaakceptowany program udziału w zyskach; CGT – podatek od zysków kapitałowych; CC – kodeks cywilny; CPS – gotówkowy udział w zyskach; CS – *case studies*; DPS – odroczony udział w zyskach; EA – organizacje pracodawców; EBO – pracowniczy wykup akcji; EmpC – firma należąca do pracodawcy; ES – udziały pracownicze; ESO – akcjonariat pracowniczy; ESOP – pogram akcjonariatu pracowniczego; FP – partycypacja finansowa; IEnt – podmioty pośredniczące; JSC – spółka akcyjna; MEBO – wykup akcji lub udziałów spółki przez zarząd i pracowników; NCL – krajowe prawo spółek; NLL – krajowe prawodawstwo pracy; NTL – krajowe ustawodawstwo podatkowe; PIT – podatek dochodowy od osób fizycznych; PrivL – ustawodawstwo prywatyzacyjne; PS – udział w zyskach; SAYE – programy typu *save-as-you-earn* (zarabiając – oszczędzaj); SO – opcje na akcje; SPS – udział w zyskach oparty na akcjach; SSC – składki na ubezpieczenie społeczne; TU – związki zawodowe.
* Nie podlegały badaniom: wykup akcji lub udziałów przez zarząd, ogólne programy oszczędnościowe, spółdzielnie konsumenckie i mieszkaniowe.

Źródło: Lowitzsch i in. 2009, s. 27–35 (dane z różnych raportów PEPPER, organizacji i stowarzyszeń międzynarodowych zajmujących się różnymi aspektami pracy i stosunków przemysłowych: CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores – CNMV) 2003; CRANET 2005/1999 (firmy zatrudniające ponad 200 pracowników); Raport UE w sprawie Opcji na Akcje 2003; EWCS (European Working Conditions Surveys – badania warunków pracy w Europie) 2005; FONDACT 2004; Heissmann 2003; IAB 2005; IBEC (Irish Business and Employers Confederation) 2002; ifs-ProShare 2006; WKÖ/BAK 2005; WSI 2003).

Dane zamieszczone w tabeli 3.4 pochodzą z wielu źródeł, które, niestety, różnią się metodologią, interpretacją pojęć, zakresem uzyskanych informacji i okresem prowadzonych badań przez różne instytucje, co utrudnia ich interpretację i porównanie. Autorzy starali się jednak stworzyć możliwie całościowy obraz podejmowanych działań w zakresie wdrażania programów partycypacji finansowej. Okres kilku lat, który upłynął od wcześniej prowadzonych badań i analiz przyniósł pewne zmiany w zakresie ustawodawstwa i zachęt podatkowych z tytułu wdrażania określonych rozwiązań partycypacji finansowej, jednocześnie zakres tych zmian w poszczególnych krajach jest bardzo zróżnicowany, podobnie jak ogólne zainteresowanie partycypacją finansową ze strony rządu i partnerów społecznych.

Związki zawodowe popierają programy partycypacji finansowej, wykazują postawę obojętną lub są zdecydowanie przeciwne tego typu rozwiązaniom. Poparcie to jest widoczne m.in. w przedsiębiorstwach irlandzkich, holenderskich, fińskich i brytyjskich. Spośród nowych krajów UE lub kandydujących, poparcie dla uczestnictwa finansowego jest deklarowane przez związki zawodowe w przedsiębiorstwach bułgarskich, maltańskich, litewskich, byłej Jugosławii, Turcji. W pozostałych krajach stanowisko to jest sceptyczne, zdecydowanie przeciwne lub obojętne.

Podobne zróżnicowanie można zaobserwować wśród organizacji pracodawców. Zdecydowanie przychylną postawę dla wdrażanych rozwiązań finansowych wykazują pracodawcy w Belgii, Irlandii, Holandii, Luksemburgu, Austrii, Francji, Wielkiej Brytanii, Słowenii. Trudno jednakże ocenić, na ile poparcie to ma charakter tylko deklaratywny, a w jakim stopniu pracodawcy aktywnie uczestniczą w działaniach promujących partycypację i w jej wdrażaniu. W przedsiębiorstwach duńskich pracodawcy wyrażają zdecydowany sprzeciw przeciwko szerszej implementacji rozwiązań partycypacyjnych, podobnie jest w firmach w nowych lub kandydujących krajach UE. Brak zainteresowania ze strony organizacji pracodawców widoczny jest m.in. w Grecji i Portugalii.

Analizując informacje dotyczące stosunku rządu do uczestnictwa pracowników w zyskach, we własności i w programach opcyjnych, potwierdza się opinia prezentowana w tabelach 3.1 i 3.2, wskazująca na korzystny klimat dla wdrażanych rozwiązań finansowych i aktywną postawę rządu w takich krajach, jak Francja, Wielka Brytania i Niemcy. Jest to na pewno rezultat długoletnich doświadczeń w zakresie wprowadzania tych rozwiązań i pozytywnych rezultatów uzyskiwanych z tego tytułu. Bierna postawa rządu jest charakterystyczna przede wszystkim dla nowych członków UE, Luksemburga i Portugalii. Wynika to zarówno z ogólnego braku wsparcia dla tego typu inicjatyw, jak i ze stosunkowo krótkiego okresu funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej.

Mniej różnic pomiędzy krajami można zaobserwować analizując ustawodawstwo i stosowane zachęty podatkowe dotyczące wdrażanych rozwiązań partycypacyjnych. Z reguły zapisy odnoszące się do udziału we własności,

udziału w zyskach i opcjach na akcje zamieszczone są w krajowych kodeksach spółek handlowych, opracowywanych na szczeblu krajowym, oraz w ustawach podatkowych regulujących wysokość podatków w przypadku posiadania przez przedsiębiorstwa określonych programów, warunki zwolnienia od podatku, preferencje podatkowe, wysokość składek na ubezpieczenia społeczne, okresy karencji itp.

Czwarta kolumna tabeli 3.4 zawiera informacje dotyczące zasięgu występowania poszczególnych form partycypacji finansowej w poszczególnych krajach UE. Zróżnicowanie pomiędzy państwami jest widoczne zarówno w odsetku firm posiadających wdrożone rozwiązania partycypacyjne, jak i liczbie pracowników uczestniczących w tych programach. Pracownicza własność akcyjna dominuje w firmach duńskich (36% wszystkich firm zatrudniających ponad 200 pracowników), francuskich (34%) i belgijskich (21%). Spośród nowych krajów UE, najwyższy odsetek firm z własnością pracowniczą występuje w Bułgarii (38%), Polsce (40%) i Chorwacji (34%), co jest w dużej mierze wynikiem procesów prywatyzacyjnych i powstawaniem spółek pracowniczych. Najniższy odsetek firm z akcjonariatem pracowniczym odnotowano w Portugalii, a spośród nowych członków UE – na Łotwie (0,6%) i na Malcie (0,7), co raczej nie powinno dziwić z uwagi na brak poparcia dla rozwiązań partycypacyjnych ze strony partnerów społecznych i rządu.

Sytuacja w zakresie wdrożonych programów udziału w zyskach (PS) wykazuje również znaczny poziom zróżnicowania w krajach objętych badaniem. Niekwestionowane pierwsze miejsce w rankingu zajmuje Francja z 92% firm posiadających PS. Na kolejnym miejscu znajduje się Finlandia (66% firm), Niemcy (45%) i Holandia (44,8%). Do znacznego wzrostu PS przyczyniło się m.in. większe zainteresowanie państwa i ustawodawstwo regulujące wdrażanie programów partycypacji finansowej. Wśród nowych członków UE na pierwszym miejscu znajduje się Litwa (36%), a na drugim Chorwacja (29%). Pomimo znacznego odsetka przedsiębiorstw, w których funkcjonują programy finansowe, liczba uczestniczących w tych programach jest nadal stosunkowo niewielka. Jest to być może spowodowane małą ilością powszechnych programów, obejmujących większość pracowników szeregowych w przedsiębiorstwie, oraz zbyt dużą koncentracją udziałów w rękach kierownictwa.

Podsumowując powyższe rozważania, można zauważyć, że we wspomnianych krajach istnieją znaczne dysproporcje w obszarze sygnalizowanych zagadnień. Oprócz tego, z powodu tak znacznej ilości zróżnicowanych przepisów w poszczególnych krajach, zasadne wydaje się opracowanie regulacji dotyczących partycypacji finansowej na poziomie unijnym, zapewniając tym samym powszechną i uregulowaną prawnie możliwość wdrażania rozwiązań partycypacyjnych oraz wypracowanie systemu zachęt wspierających i promujących partycypację finansową w bardziej aktywny sposób. Uzgodnienie wspólnego stanowiska może być jednak dosyć trudne, gdyż wiadomo, po pierwsze, że problematyka ta nie wchodzi

w zakres kompetencji wspólnotowych, lecz narodowych, a po drugie nie ma sensu wprowadzania tego typu prawnych obowiązków w krajach i sytuacjach, które nie dojrzały jeszcze do takich rozwiązań. Nie bez przyczyny pierwsza reguła wypracowana przez władze unijne w ramach wspólnych zasad dobrych praktyk partycypacji finansowej brzmi: „dobrowolność" (przedsiębiorstw i pracowników).

Regulacje prawne są jednak bardzo istotne dla samych przedsiębiorstw, oczekujących jasnych informacji potrzebnych w celu podejmowania decyzji rozwojowych [Pendleton 2001b, s. 9]. Aby wprowadzenie dyrektyw unijnych było możliwe, musi zostać przyjęte większością głosów. Uzyskanie większości wydaje się, na razie, mało prawdopodobne, biorąc pod uwagę zróżnicowaną postawę rządów, partnerów społecznych oraz ich wzajemne relacje w poszczególnych krajach członkowskich. Wyjściem mogłyby być ustawy zawierające pewien margines zróżnicowania i elastyczności rozwiązań dopasowanych do uwarunkowań każdego z krajów członkowskich. Bez tak radykalnych kroków nie da się chyba zbudować w miarę jednolitego modelu partycypacyjnego i przezwyciężyć narodowe różnice w polityce podatkowej. Doprowadzenie do powszechnego włączenia zasad partycypacji finansowej pracowników w ramy prawne Europejskiej Konstytucji Społecznej wymaga rzetelnych dokumentów prawnych. Brak jednolitych ustaw powoduje, że dyskusja nad przyszłym kształtem modelu partycypacji jest nadal otwarta [Nilsson 2011, s. 2].

3.2. Zasady partycypacji finansowej

Pomijając znaczną różnorodność form partycypacji finansowej, należy wskazać na szereg ogólnych, a zarazem podstawowych zasad, które obowiązują przy wdrażaniu większości programów takiej partycypacji w poszczególnych krajach i przedsiębiorstwach bez względu na występujące pomiędzy nimi różnice. Zawierają one pewien konsensus różnych stanowisk i charakteryzują się znaczną uniwersalnością. Stanowią również rodzaj kompromisu pomiędzy koniecznością osiągania pozytywnych rezultatów ekonomicznych, koniecznością prowadzenia walki konkurencyjnej, a niepisanym kodeksem dobrych praktyk, przestrzeganiem zasad, poszanowaniem innych wartości niż tylko pieniądz, kierowaniem się dobrem społecznym itp. Zasady te stanowią jednocześnie punkt odniesienia, wytyczne dla przedsiębiorstw, partnerów społecznych i krajów chcących wdrażać, czy chociażby promować określone rozwiązania partycypacyjne [*Communication From The Commission To The Council*, 2002, s. 12–14]. Zostały one opracowane przez Parlament Europejski w oparciu o wytyczne zapisane w raporcie PEPPER 1, zalecenia Rady Społeczno-Ekonomicznej (*Economic and Social Committee*), Komitetu ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych (*Committee on Employment and Social Affairs*) oraz Komitetu Regionów (*Committee of the Regions*), starających się stworzyć wspólne ramy pracowniczej partycypacji finansowej.

Zasady te były również wynikiem szerokiego procesu konsultacji, zainicjowanego przez dokument wewnętrzny opublikowany w lipcu 2001 r. (*Financial participation of employees in the European Union. Commission Staff Working Paper. SEC(2001)1308*), który angażował wszystkie ważniejsze strony dyskusji, a zwłaszcza partnerów społecznych. Konsultacje i rozmowy na temat promocji programów finansowego udziału pracowników prowadzone były zarówno przez członków poszczególnych rządów, jak i przez pracodawców, przedstawicieli pracowników, ekspertów itp.[16] Oprócz prezentacji zasad, starano się znaleźć sposoby i możliwości wymiany szerszej informacji na temat popularyzacji rozwiązań partycypacyjnych i rezultatów osiągniętych w różnych krajach, z przykładami benchmarkingowymi włącznie.

Za najważniejszą zasadę uznaje się **dobrowolność partycypacji**. Programy partycypacji finansowej powinny być dobrowolne zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla pracowników. Wydaje się to oczywiste, gdyż wprowadzane programy partycypacji finansowej powinny uwzględniać potrzeby i interesy wszystkich zaangażowanych stron, a więc nie powinny być narzucane. Oczywiście nie oznacza to, że niektóre elementy partycypacji finansowej nie mogą być obligatoryjne lub że partycypacja finansowa nie może być wprowadzana w oparciu o legislację i umowy zbiorowe. Ma to szczególne znaczenie zwłaszcza w krajach, gdzie prawo normujące zasady wprowadzania rozwiązań partycypacyjnych nie jest zbyt przejrzyste albo tam, gdzie uregulowań prawnych w zasadzie nie ma, natomiast rządowe programy wsparcia i polityka w zakresie tworzenia przejrzystych ram prawnych stanowią ważny etap ułatwiający późniejsze stosowanie schematów partycypacji finansowej. Zaangażowanie partnerów społecznych może również być kluczowym czynnikiem w zapewnieniu sukcesu programów partycypacji finansowej w przyszłości.

W dokumentach na temat partycypacji finansowej podkreśla się konieczność szerokiego dostępu do programów partycypacyjnych, na co zwracają uwagę nawet organizacje pracodawców [*Partycypacja finansowa*…, 2005, s. 2]. Programy powinny charakteryzować się otwartością wobec wszystkich pracowników. Wyjątki od tego zalecenia są dopuszczalne w przypadku większej ilości stosowanych programów bądź znacznego ich zróżnicowania i mogą być podyktowane określonymi potrzebami przedsiębiorstwa lub interesami grup pracowników. Przyjmuje się, że schematy partycypacji finansowej powinny obejmować wszystkie grupy pracowników, takie podejście buduje wartość i znaczenie zatrudnionych, rodzi poczucie przynależności i odpowiedzialności za przedsiębiorstwo[17]. W konsekwencji zwiększa to motywację całego personelu.

---

[16] W pracach zespołu uczestniczyli również m.in. przedstawiciele komitetów ds. ekonomicznych, skarbowych, przemysłu, handlu zagranicznego, badań i energii, praw kobiet [por. Menrad 2003, s. 4].

[17] Zwraca się szczególną uwagę na udział w programach zarówno kobiet, jak i mężczyzn oraz osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasowym, chociaż oczywiście zalecenia i propozycje często nie są respektowane.

Zauważa się, że nie zawsze mamy do czynienia z równym traktowaniem pracowników. Przykładem dyskryminacji może być wykorzystanie programu partycypacji pracowniczej do uzyskania korzyści przez jednych pracowników kosztem innych, np. udział w programie tylko osób z kierownictwa lub wysoko kwalifikowanych pracowników szeregowych [Festing i in. 1999, s. 295–329; Noe i in. 1997], wykluczenie osób pracujących na pół etatu lub zawężenie programu tylko do mężczyzn. Biorąc pod uwagę fakt, że kobiety są rzadziej reprezentowane w strukturach kierowniczych oraz że częściej pracują na pół etatu, istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że nie znajdą się w programie partycypacyjnym oferowanym w danym przedsiębiorstwie. Należy pamiętać, że z reguły programem są objęci pracownicy charakteryzujący się stażem pracy, dłuższym niż 12 miesięcy, co oczywiście w pewien sposób zapobiega korzystaniu przez pracowników z krótszym stażem z wyników wygenerowanych przez personel pracujący dłużej, jednakże zatwierdzanie programów przyjmujących okres zatrudnienia ponad 1 rok jako minimalny, można uznać za przejaw dyskryminacji. To samo można powiedzieć w przypadku uzyskiwania wyższych korzyści przez pracowników z dłuższym stażem pracy. Kluczową sprawą jest to, że formuła różnicująca zatrudnionych objętych programem musi być przejrzysta i niedyskryminująca nikogo. Optymalny więc wydaje się program partycypacji pracowniczej, w którym uczestniczą wszyscy zatrudnieni, co według różnych autorów skutkuje większą produktywnością, elastycznością, lepszą wymianą informacji, pracą grupową, tworzeniem kół jakości [Ichniowski, Shaw 1995; McCartney, Teague 1997, s. 381–399; OECD, *New enterprise work practices…*, 1999; Osterman 1994, s. 173–188] itp. Osoby wykluczone z programu z kolei nie będą się angażować wcale bądź w dużo mniejszym stopniu, nie uczestnicząc w korzyściach z tytułu wdrożonego programu [Levine, Tyson 1990].

Programy partycypacji finansowej powinny być jasne, przejrzyste i zrozumiałe. Ta sama zasada dotyczy zarządzania nimi. Jest to bardzo istotne z punktu widzenia akceptacji takich programów, a pracownikom pozwala w pełni przygotować się do poniesienia ewentualnego ryzyka, ocenić wady i zalety danego programu oraz dokonać kalkulacji przyszłych korzyści z tytułu uczestnictwa. Aby zdobyć poparcie wszystkich pracowników, niezbędne jest ich informowanie o szczegółach wprowadzanych programów partycypacji finansowej i wspólne uzgadnianie wszelkich decyzji[18]. Biorąc szczególnie pod uwagę pewną złożoność programów własności pracowniczej, powinno się umożliwić pracownikom udział we wstępnych szkoleniach i treningach, umożliwiających jak najpełniejsze zrozumienie natury programów finansowych, a w rezultacie – ich późniejszą akceptację. Wstępne

[18] Wynika to również z obowiązku narzuconego przez Dyrektywę 2002/14/EC Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej z 11 marca 2002 r., która wytyczyła ogólne ramy dotyczące informowania i konsultowania się z pracownikami w kwestii wprowadzania zmian w organizacji pracy w krajach UE.

szkolenia mogą dotyczyć np. modeli partycypacji finansowej, ładu korporacyjnego, rynków giełdowych, finansów firmy i księgowości. W trakcie trwania programu konieczne wydaje się organizowanie kolejnych szkoleń z zakresu czytania i interpretacji wskaźników finansowych, prognozowania, systemów zarządzania informacją, inżynierii produkcji i technik pomiarowych, statystyki itp. Formalne kroki podjęte na samym początku powinny pełniej zaangażować pracowników i ich przedstawicieli przy wyborze i wdrażaniu programu partycypacyjnego, dlatego proces identyfikacji programu, dyskusji nad nim i oceny powinien być spójny i kształtowany przez cele każdej z grup interesariuszy. Należy pamiętać o wspomnianej przejrzystości zarządzania programami i konieczności stosowania się do istniejących standardów księgowości i zasad jawności. Pracownicy i związki zawodowe powinni regularnie otrzymywać niezbędne dane i z wyprzedzeniem być informowani o wszystkich zmianach, które mogą mieć wpływ na ich inwestycje z tytułu uczestnictwa w programie.

Zasady wprowadzania programów partycypacji finansowej w przedsiębiorstwach powinny opierać się na uprzednio zdefiniowanej formule, która w sposób jasny i przejrzysty odnosi się do rezultatów osiąganych przez przedsiębiorstwa [Lowitzsch 2008, s. 12]. Wydaje się, że jest to jednym z głównych elementów zabezpieczających funkcjonowanie takich programów i warunkujących ich motywacyjny charakter. Przyjęcie opcji działania *ex ante* jest dużo bardziej pożądane niż określanie sposobów podziału zysków *ex post*.

Programy partycypacji finansowej powinny opierać się na solidnych podstawach i mieć charakter regularnie wdrażanych zmian bądź usprawnień. Nie powinny być one działaniem jednorazowym. Jest to szczególnie istotne w przypadku wdrażania rozwiązań partycypacyjnych opartych na długookresowych wynikach ekonomicznych i systemach motywacyjnych związanych z uzyskaniem korzyści w dłuższym horyzoncie czasowym. Wdrażając określone programy partycypacyjne, należy też pamiętać o ich roli we wzroście lojalności załogi, spadku mobilności i zwiększaniu zaangażowania pracowników. Z perspektywy firmy, partycypacja finansowa pomaga w pozyskaniu i utrzymaniu najlepszych pracowników, którzy z kolei będą mieli pewność co do tego, że mogą powiększyć swoje zarobki dzięki premiom z partycypacji finansowej [McCartney, Teague 2001, s. 772–799]. Ustanowienie takiego rodzaju długotrwałej relacji z pracownikiem powinno podnieść produktywność, ułatwić planowanie działań, ograniczyć wymianę personelu i koszty rekrutacji[19]. Niezbędne są jednak szkolenia na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa i uczestnictwa w programie, chociaż, jak wiadomo, w tradycyjnych firmach pracodawcy nie zawsze chętnie to robią, bojąc się, że pracow-

[19] Trzeba jednocześnie pamiętać, że zgodnie z zasadą nr 8 programy partycypacji finansowej nie powinny ograniczać mobilności pracownika, dlatego też nie należy zmuszać pracownika do pozostania w firmie, a tylko zachęcać go do pozostania poprzez udział w programie.

nicy w nich uczestniczący mogą zostać ,,podkupieni" przez firmy konkurencyjne i zainwestowanie w szkolenie nie przyniesie spodziewanych rezultatów. Ten deficyt szkoleń powoduje z kolei, że pracownicy nie mogą się rozwijać, co ogranicza ich możliwości na zewnętrznym rynku pracy. Partycypacja finansowa, regularne wdrażanie zmian, mogą jednak stanowić rozwiązanie tego problemu i zmniejszyć mobilność pracowników. Pracownicy muszą jednak pamiętać, że przyszłe korzyści będą zależeć od wypracowanych dochodów przedsiębiorstwa i że w przypadku pogorszenia się wyników finansowych nie należy oczekiwać wzrostu udziałów w zyskach czy wzrostu ilości posiadanych akcji, a nawet trzeba liczyć się ze spadkiem ich wartości.

Powyższa zasada nie powinna być traktowana jako przymusowa, w tym sensie, że częstotliwość wypłat z tytułu uczestnictwa w programach partycypacyjnych różnicuje się w zależności od potrzeby i celu nakreślonego przez przedsiębiorstwo. Przykładowo, krótsze okresy pomiędzy wypłatami premii spowodują silniejszy bodziec motywacyjny, ponieważ związek pomiędzy osiągniętym wynikiem a nagrodą będzie natychmiastowy. Jeśli jednak zajdzie potrzeba wydłużenia czasu do wzrostu wydajności pracy, można oczekiwać rzadszych wypłat, ale być może wyższych. W tym przypadku krótkie przerwy pomiędzy wypłatami mogłyby oddziaływać demotywująco. Wybór częstotliwości wypłat zależy ostatecznie od danego przedsiębiorstwa, najważniejsze jest to, że bez względu na tę częstotliwość, trwałość programu i ciągłość zmian zapewnią odpowiednie rezultaty.

Pracownicy-akcjonariusze powinni również pamiętać o ryzyku towarzyszącym rozwojowi przedsiębiorstwa i w związku z tym, w miarę możliwości, ryzyko to powinni minimalizować lub go unikać. Potencjalne ryzyko związane z wdrażaniem programów partycypacyjnych wydaje się być najmniejsze w przypadku gotówkowych wypłat z zysku, gdzie w zasadzie sprowadzać się może do braku tychże wypłat w przypadku trudności, na jakie napotyka przedsiębiorstwo. Generalnie staje się ono już bardziej znaczące w przypadku programów własnościowych przewidujących np. dłuższy okres zamrożenia udziałów lub akcji przed ich zbyciem przez posiadacza bądź w przypadku programów emerytalnych, z których korzyści należy oczekiwać również dopiero w dłuższej perspektywie. Uczestnictwo w programach udziału pracowników we własności może skutkować dwojakim ryzykiem. Po pierwsze – ryzykiem braku dywersyfikacji portfela inwestycyjnego, a po drugie – ryzykiem utraty wartości swoich udziałów w przypadku pogorszenia się sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. W drugim omówionym przykładzie pracownicy mogą również utracić pracę.

Związek pomiędzy zaangażowaniem pracowników a wartością udziałów w ich macierzystej firmie wydaje się raczej pośredni i silnie determinowany przez czynniki zewnętrzne; w związku z tym pracownicy narażeni są na ryzyko wpływu właśnie tych czynników na wyniki ekonomiczne osiągane przez

przedsiębiorstwo. Dodatkowym zagrożeniem dla uczestników programów opartych na udziałach we własności mogą być trudności ze zbyciem udziałów i uzyskanie za nie gotówki, zwłaszcza w przypadku firm nienotowanych na giełdzie [*European Economic…*, 2003, s. 8].

Alternatywą dla programów udziału we własności mogą być programy oszczędnościowe, w których uzyskane przez pracowników gotówkowe korzyści lokowane są w różnych funduszach, co w pewien sposób zdywersyfikuje ponoszone ryzyko. Programy gotówkowych wypłat z zysku chyba w najmniejszym stopniu są obciążone ryzykiem, które w zasadzie sprowadza się do spadku wartości pieniądza z tytułu inflacji, zwłaszcza w przypadku znacznego opóźnienia wypłat w stosunku do uzyskanych efektów. Oczywiście ten sam skutek odniesie wprowadzenie do programu minimalnych okresów retencji, czyli obligatoryjnego wstrzymania się od spieniężenia udziałów czy akcji. Im dłuższy okres, podczas którego pracownicy nie mogą dysponować swoimi premiami, tym większa utrata ich wartości z tytułu inflacji[20]. Podsumowując powyższe rozważania, należy mieć na uwadze znaczną elastyczność wdrażanych rozwiązań partycypacyjnych i dać pracownikom możliwość wyboru spośród dostępnych alternatyw.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na ryzyko nieotrzymania dodatkowych wypłat z zysku jest wybór wskaźników wpływających na wielkość zysku, na podstawie którego naliczana jest wysokość premii. Z reguły premie pochodzące z programów opartych na udziale w zyskach nie są bezpośrednio powiązane z zaangażowaniem pracowników. Wynika to z faktu, że są one często silniej kształtowane przez czynniki zewnętrzne, np. sytuację na rynkach światowych, kwestie polityczne, ceny surowców niż przez wysiłek poszczególnych pracowników czy grup pracowników. W konsekwencji uczestnicy programów opartych na udziale w zyskach ponoszą ryzyko tego, iż pomimo ciężkiej pracy mogą nie otrzymać premii od zysku z uwagi na niesprzyjające warunki zewnętrzne. Prowadziłoby to do wniosku, że programy oparte na udziale w korzyściach (*gainsharing*), w których premie naliczane są na podstawie wskaźników produktywności, ilości reklamacji klientów itp., są w najmniejszym stopniu obciążone ryzykiem, pod warunkiem jednak, że premie są bezpośrednio powiązane z wynikami uzyskiwanymi przez pracowników.

Na tej podstawie można stwierdzić, że przystępując do programu finansowego pracownicy powinni mieć możliwość dokonania określonego wyboru, aby ryzyko nieuzyskania korzyści było jak najmniejsze. Informacja na ten temat powinna być przekazana wszystkim pracownikom przed uruchomieniem danego programu, żeby ci mieli pełną świadomość co do wyboru właściwego programu

[20] W niektórych krajach, np. we Francji, w przypadku ustawowego okresu retencji, przyjęte jest rekompensowanie pracownikom strat z tytułu inflacji poprzez różne formy indeksacji. Jest to bardzo dobry przykład sposobu minimalizacji ryzyka przez pracowników.

partycypacji finansowej. Wydaje się, że nie należy z góry zakładać, że nastąpi pogorszenie warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i że pracownicy nie odniosą oczekiwanych korzyści, ale że przemyślane decyzje dotyczące mechanizmów wdrożenia określonego programu partycypacyjnego, nawet w okresie gorszej koniunktury, nie narażą pracowników na nadmierne straty. Pomocne w tym będzie na pewno wcześniej wspomniane przejrzyste, jasne zarządzanie takimi programami.

Przedsiębiorstwo, które ma zamiar wprowadzić programy partycypacji finansowej musi również pamiętać o wyraźnym i zrozumiałym dla wszystkich pracowników rozróżnieniu pomiędzy dochodem z udziałów finansowych z jednej strony, a typowymi wynagrodzeniami z drugiej. Wypłaty z tytułu uczestnictwa w programach partycypacji finansowej nie powinny być substytutem podstawowych wynagrodzeń, a jedynie pełnić rolę komplementarną. Oczywiście specyfika programów (np. programy opcyjne) oraz udział tylko niektórych grup pracowników, w szczególności kierownictwa, może kreować znaczną część całkowitych dochodów pracowniczych, a strony biorące udział w programie mogą w oparciu o umowy i porozumienia negocjować zakres, wielkość i terminy wypłat wynagrodzeń pozapłacowych w miarę indywidualny sposób, oparty na potrzebach danego przedsiębiorstwa. Pojawia się tutaj jednak dosyć istotny problem, a mianowicie, że pracodawcy mogą wykorzystywać programy udziału pracowników w zyskach jako narzędzie do unikania płacenia podatków, traktując je jako substytut płac i taką samą informację przekazują swoim pracownikom. Pracodawcy wypłacają możliwie najniższe wynagrodzenia pracownikom, płacąc od tego podatki, jednocześnie kompensując je wyższymi premiami od zysku, które z kolei są niżej opodatkowane. Redukując w ten sposób klin podatkowy, zwiększają wynagrodzenia netto bez ponoszenia dodatkowych kosztów [Wadhwani 1988, s. 59–68]. Tego typu praktyki podważają idee partycypacji finansowej i zależności pomiędzy wysokością premii a wypracowanym zyskiem, czyli bodźcową (motywacyjną) rolę programów partycypacyjnych. Przykładem tego typu praktyk były programy PRP (*profit-related pay*) wdrażane w brytyjskich przedsiębiorstwach, w których poziom „substytucyjności płac" premiami od zysku był tak wysoki, że sam program można uznać za fikcję [Pendleton i in. 2001]. Pracodawcy unikali w ten sposób płacenia podatków od wynagrodzeń, a państwo ponosiło z tego tytułu wielomilionowe straty.

Inny pojawiający się czasami problem, wynikający z niezrozumienia powyższej zasady przez organizacje społeczne, a w szczególności przez związki zawodowe, skutkował w wielu przypadkach napięciami w przedsiębiorstwie. Związki zawodowe z góry zakładały, że premie z tytułu udziału w programach partycypacji finansowej powinny być dodatkiem do płacy zasadniczej [Trade Union Congress 1987]. Potwierdzają to różne badania, na podstawie których autorzy dochodzą do wniosku, że premie udziałowe przybierały formę dodatkowych wynagrodzeń niemających nic wspólnego z wielkością osiągniętego przez

przedsiębiorstwo zysku [Kardas i in. 1998; Scharf, Mackin 2000; Wadhwani, Wall 1990, s. 1–17]. W oparciu o te spostrzeżenia nie dziwi stanowisko Komisji Europejskiej rekomendującej należyte zrozumienie programów partycypacyjnych i jasne rozróżnienie pomiędzy wypłatami z racji uczestnictwa w programach a płacą zasadniczą.

W ogólnych zaleceniach na temat wdrażania programów partycypacyjnych zwraca się uwagę na ich aspekt międzynarodowy. W dobie obecnego, otwartego rynku pracy i znacznej mobilności pracowników, programy te powinny właśnie uwzględniać wspomnianą mobilność pracowników i być względem niej kompatybilne. W pierwszej kolejności powinny one oczywiście uwzględniać mobilność pracowników pomiędzy przedsiębiorstwami. Reguła ta nie powinna stać w sprzeczności z piątą zasadą mówiącą o prowadzeniu regularnych działań, mających na celu poprawę efektywności programów partycypacji finansowej. Programy te nie powinny być stosowane tylko w celu zatrzymania wyróżniających się pracowników, jednak wielu badaczy podkreśla fakt ich wykorzystywania przez przedsiębiorstwa właśnie do tego celu[21].

Oprócz tego, analizując czynniki determinujące decyzję firm o wprowadzeniu pracowniczego programu opartego na udziale we własności lub na udziale w zyskach, Festing i współpracownicy odkryli, że znaczny wpływ na rodzaj wdrożonego programu finansowego wywiera m.in. specyfika przedsiębiorstwa, jego wielkość oraz kraj, w którym firma prowadzi działalność [Festing i in. 1999, s. 295–329]. Kryteria te powodują, że jedne państwa są bardziej przyjazne dla programów partycypacji finansowej, a inne nie. Ustawodawstwo oraz przepisy podatkowe ułatwiające wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych mają pozytywny wpływ na tworzenie szeroko dostępnych programów partycypacyjnych, obejmujących wszystkich pracowników [Pendleton i in. 2001], jednak istniejące różnice, np. w prawie dotyczącym papierów wartościowych, zasadach ładu korporacyjnego oraz w obszarze społeczno-kulturowym (m.in. skłonności do ponoszenia ryzyka) będą w wielu przypadkach czynnikiem utrudniającym wdrażanie tych programów.

Zadaniem globalnej polityki w zakresie tworzenia europejskich programów partycypacyjnych ma być unikanie tworzenia przeszkód dla międzynarodowego przepływu siły roboczej, jak również przełamywanie tych barier, które ograniczają tworzenie takich programów. Jak dotąd, nie wypracowano europejskiego wzorca partycypacji uwzględniającego różnice prawne, podatkowe i inne, co więcej, nie stworzono modelu partycypacji pozwalającego na transfer pracowników biorących udział w programie partycypacji finansowej nawet w obrębie przedsiębiorstw.

---

[21] W związku z powyższym Komisja Europejska rozważa możliwość skrócenia okresów retencji [por. McCartney 2004, s. 18].

Można domniemywać, że jednym z głównych celów partycypacji finansowej jest oczywiście poprawa długoterminowej współpracy i lojalności pracowników w stosunku do ich macierzystego przedsiębiorstwa, jednakże z uwagi na powszechne tendencje obejmujące m.in. znaczną mobilność siły roboczej, chęć uzyskania wyższych dochodów, dążenie do poprawy warunków życia, konieczne staje się uelastycznienie przepisów w zakresie wdrażania programów partycypacji finansowej, przyjęcie określonego, ramowego modelu partycypacji w skali nie tylko kraju, ale i całej Europy, a może i świata, z wykorzystaniem doświadczeń zarówno europejskich, jak i amerykańskich. Programy w swoich zapisach powinny uwzględniać te tendencje i precyzować warunki uczestnictwa, odejścia, wypowiedzenia umowy, przejścia do innego przedsiębiorstwa czy filii zagranicznej. Porozumienia w tym zakresie powinny również umożliwić pracownikowi kontynuację uczestnictwa w programie partycypacyjnym nawet po przejściu do innego przedsiębiorstwa. Na chwilę obecną znaczna ilość przepisów, brak międzynarodowych unormowań prawnych oraz brak współpracy pomiędzy państwami i przedsiębiorstwami uniemożliwiają szersze wdrażanie partycypacji w skali międzynarodowej.

3.3. Rola rządu i partnerów społecznych w promowaniu partycypacji finansowej

Istotną determinantą wprowadzania określonych rozwiązań partycypacyjnych jest również siła i znaczenie wspomnianych poszczególnych aktorów sceny gospodarczej i politycznej, a mianowicie kierownictwa i właścicieli, pracowników, państwa. Oczywiście, ich rola jako uczestników stosunków przemysłowych była różna w różnych okresach rozwoju gospodarczego i w różnych państwach. Miało to znaczący wpływ na wdrażane modele partycypacyjne. Siła związków zawodowych powodowała zapewne ekspansję rozwiązań opartych na układach zbiorowych, z kolei znaczne poparcie rządu i szereg inicjatyw ustawodawczych wpływało na ewoluowanie form w kierunku rozwiązań pośrednich. Zmiany w strukturze organizacyjnej i własnościowej przedsiębiorstw oraz nasilająca się konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami decydowały prawdopodobnie o poszukiwaniach nowych form partycypacji bezpośredniej. Niezależnie jednak od formy uczestnictwa, wydaje się, że działalność w tym zakresie podejmowana jest głównie na szczeblu rządowym, chociaż można również zauważyć, że powstające inicjatywy nowych rozwiązań prawnych uchwalanych przez ciała legislacyjne są niejako odpowiedzią na pewną spontaniczność i oddolny charakter rozwiązań partycypacyjnych na poziomie przedsiębiorstw. Niekiedy inicjatywy te są wspierane lub autoryzowane przez rządy.

Aby w pełni zrozumieć charakter działalności związanej z partycypacją finansową, należy najpierw określić rolę, jaką poszczególne organizacje odgrywają na szczeblu ogólnokrajowym w rozwoju partycypacji finansowej. W ten sposób niniejsza analiza kształtuje nowy wymiar w postrzeganiu tego zjawiska. Starano się uzyskać odpowiedzi na kilka kluczowych pytań:

- czy rządy poszczególnych krajów, stowarzyszenia związków zawodowych i organizacji pracowniczych posiadają ściśle określoną filozofię lub strategie dotyczące partycypacji finansowej i czy strategie te promują, czy ograniczają stosowanie partycypacji finansowej?
- jakie są potencjalne korzyści oraz wady czy też braki partycypacji finansowej?
- jaką działalność podejmują wyżej wymienione organizacje, aby promować lub ograniczać rozwój i zastosowanie partycypacji finansowej?
- jakie przeszkody mogą występować w dalszym rozwoju schematów partycypacji finansowej i wprowadzaniu ich w życie?

W tej części pracy można postawić tezę, że kluczowy wpływ na naturę i zakres partycypacji finansowej wywierają ramy fiskalne i prawne ustanawiane przez władze centralne, co potwierdzają wyniki większości przekrojowych krajowych badań dotyczących partycypacji finansowej przeprowadzanych od roku 1990 [Uvalić 1989; OECD 1995; Vaughan-Whitehead 1995; European Commission 1996; Poutsma 2001a]. Należy podkreślić, że nie chodzi tu tylko i wyłącznie o regulację statusu rozwiązań partycypacyjnych w prawie pracy i systemie podatkowym, ale też o kwestie związane z prawem spółek, rynkiem kapitałowym, emisją papierów wartościowych, dopuszczeniem instrumentów finansowych do publicznego obrotu (np. status prawny opcji), przepisami o rachunkowości itd. Przykładowo, dzięki regulacjom prawnym dotyczącym emisji i zakupu akcji przez spółki, w Niemczech w 1998 r. zlikwidowano ograniczenia dotyczące zastosowania opcji na zakup akcji, co pozwoliło potężnym spółkom niemieckim na wykorzystanie tego instrumentu w finansowaniu wzrostu firm, pomimo braku jakichkolwiek inicjatyw ustawodawczych i zachęt podatkowych. We Włoszech reformy dotyczące nadzoru korporacyjnego, jak na przykład większa ochrona mniejszych inwestorów, stały się kluczowym czynnikiem w dalszym rozwoju partycypacji finansowej opartej na udziale we własności (*share-based financial participation*).

Badania charakteru i zakresu partycypacji finansowej w krajach UE, w ramach których analizuje się m.in. zasady polityki prowadzonej na poziomie centralnym oraz stosunek głównych partnerów do tworzenia i wdrażania programów partycypacji finansowej, prowadzone są również przez Europejską Fundację na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (m.in. w latach 1999–2004). W raporcie stwierdza się, że rządy i organizacje partnerów społecznych na szczeblu centralnym odgrywają – choć w różnym stopniu – decydującą rolę w tworzeniu narodowych ram partycypacji finansowej, a w konsekwencji mogą wpływać na zakres praktyk i charakter partycypacji finansowej na poziomie

przedsiębiorstwa. Badanie wskazało także na potrzebę opracowania takich form partycypacji finansowej, które przyczyniłyby się do wzrostu jej atrakcyjności dla małych i średnich przedsiębiorstw [*Materiał informacyjny*…, 2006, s. 1]. Autorzy raportu potwierdzają wzrost obecności programów partycypacji finansowej w dużych spółkach europejskich, zwracając jednocześnie uwagę na fakt, że w większości krajów dominuje szeroko pojęty udział pracowników w zyskach w różnych jego formach.

Zróżnicowanie rozwiązań w krajach europejskich jest dosyć znaczne i wynika m.in. właśnie ze wspomnianych, bardziej bądź mniej rozbudowanych rozporządzeń w tym zakresie i stosowanych ulg podatkowych. Zwłaszcza te ostatnie wpływają na wdrażanie programów własności pracowniczej, m.in. pracowniczych opcji na akcje. W raporcie eksponowane są również pewne bariery wprowadzania tego typu rozwiązań, związane głównie z wysokimi kosztami administracyjnymi. Podkreśla się stanowisko i rolę rządu zwłaszcza w zakresie opracowania przepisów prawnych dotyczących partycypacji finansowej, zostawiając kwestię promocji rozwiązań partycypacyjnych samym przedsiębiorstwom i partnerom społecznym. Można się z tym stanowiskiem zgodzić, chociaż dyskusyjne wydaje się promowanie różnych rozwiązań uczestnictwa finansowego przez same przedsiębiorstwa z uwagi chociażby na węższy dostęp do informacji.

Promocja, zachęty i zdecydowanie szersza informacja ze strony rządów na temat korzyści z tytułu wdrażania rozwiązań partycypacyjnych mogłyby wywołać znaczny odzew ze strony przedsiębiorstw i zachęcić je do większego wysiłku na rzecz realizacji tych projektów. Tymczasem brak tego typu działań lub ich niewielki zakres hamują takie inicjatywy. Władze państwowe mogą obawiać się, że ryzyko niepowodzenia wprowadzonych rozwiązań partycypacji finansowej, a konkretniej – określonych programów, spadnie na pracowników szeregowych. Przedstawiciele rządu nie widzą jeszcze możliwości wdrażania na szerszą skalę rozwiązań partycypacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach [Postlethwaite 2004]. W sferach rządowych nie istnieje też jednomyślność w kwestii prowadzenia konsultacji na temat wdrażania programów z przedstawicielami pracowników lub partnerami społecznymi, a takie postępowanie zniechęca do podejmowania inicjatyw ustawodawczych. Niemniej odnotowuje się pewien niewielki postęp w zakresie zarówno promocji programów, jak i ich wprowadzania. Najwięcej inicjatyw zachęcających do tworzenia i wdrażania programów partycypacyjnych podjęto w początkowych latach XXI w. Przykładowo, Belgia przyjęła nowe prawo o udziale w zyskach i udziale w kapitale akcyjnym; Francja wprowadziła w życie nowe ustawy promujące partycypację finansową w małych i średnich przedsiębiorstwach; w Wielkiej Brytanii zaczęto stosować dwa nowe schematy udziałowe; Niemcy podjęły kroki w celu promowania akcjonariatu pracowniczego oraz zreformowania istniejącego prawa spółek, mającego ułatwić stosowanie opcji akcyjnych; we Włoszech dokonano

zmian w prawie spółek, tworząc w ten sposób nowe możliwości dla schematów partycypacji finansowej.

Opowiedziano się również za stworzeniem bardziej zrozumiałych ram prawnych dla akcjonariatu pracowniczego [Blanpain 2002; Mormont, Léonard 2003; Incomes Data Services 2001a; Incomes Data Services 2001b; Weiler 2002; Biagi, Tiraboschi 2002; Limardo, Paparella 2003]. Rządy poszczególnych krajów kierują się różnymi przesłankami w swojej polityce wobec systemów partycypacji pracowniczej. Mogą to być cele związane z polityką zatrudnienia, substytucji płac, elastyczności i ruchomości płac, proinwestycyjną, redystrybucji dochodów (niwelowania nierówności dochodowych), długoterminowych oszczędności[22], wzrostu uczestnictwa pracowników w działalności spółki itp. Promocja idei partycypacji pracowniczej może być również wpisana w logikę programów politycznych.

Można przypuszczać, że wspomniane cele rządowe mogą wpływać na działalność przedsiębiorstw poprzez:

1) ustawodawstwo i związane z tym instrumenty ustawodawcze, wspierane przez inicjatywy fiskalne. Odrębne ustawodawstwo dotyczące udziału finansowego nie jest przecież jedynym narzędziem, dzięki któremu władze rządowe mogą wywierać wpływ na stosowanie udziału finansowego; prawo giełdowe, prawo pracy i ogólny system podatkowy mają również swój wpływ na kształt partycypacji finansowej. W niektórych wypadkach konieczne są zmiany w prawie już istniejącym w celu propagowania rozwoju tej partycypacji;

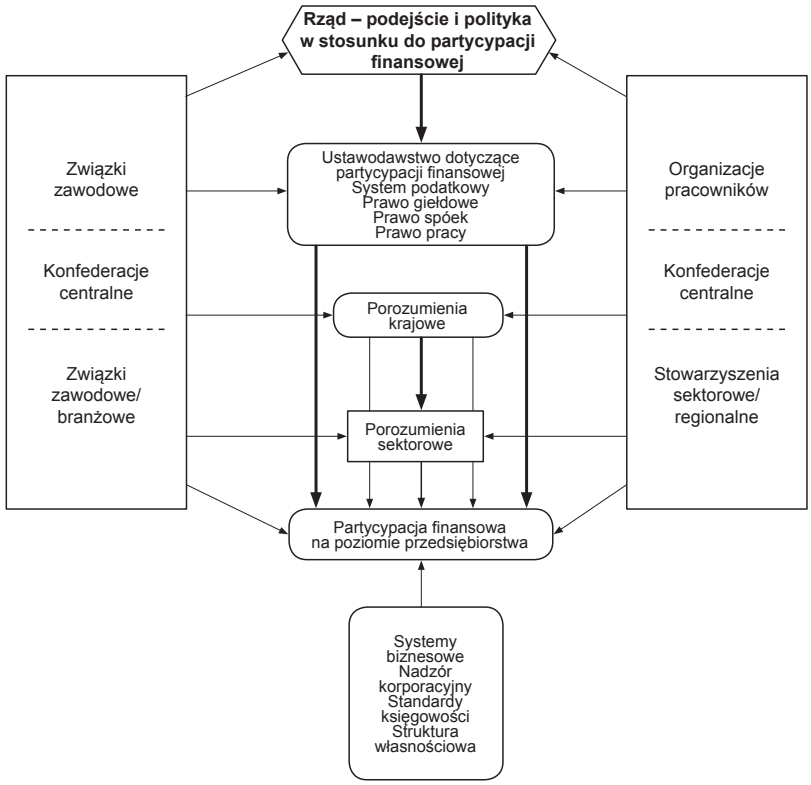
2) wpływ ideologii i poglądów rządu, które z kolei mogą kształtować ogólny stosunek do partycypacji finansowej;

3) strategie wprowadzania ustaw w życie. Na szczeblu centralnym wydaje się istotne nie tylko uchwalanie ram prawnych partycypacji (i pozostawienie przedsiębiorstwom sposobu jej wdrażania), ale i bardziej aktywny udział rządu w zastosowaniu ustawodawstwa w praktyce.

Rysunek 3.1 prezentuje kierunki oddziaływania rządu i innych organizacji na rozwój partycypacji finansowej. Można zauważyć, że kluczowy wpływ na zakres i charakter partycypacji finansowej wywierają ramy ustawodawcze, co wynika z nastawienia rządu do problemu partycypacji. Działania na poziomie przedsiębiorstwa są także kształtowane oddolnie poprzez „systemy biznesowe", które obejmują m.in. problematykę dotyczącą standardów księgowości, porozumień w obszarze nadzoru korporacyjnego oraz struktur własnościowych, które odgrywają również istotną rolę. Jak widać, partnerzy społeczni mogą również wywierać wpływ (pośredni bądź bezpośredni) na kształt partycypacji finansowej na poziomie przedsiębiorstwa.

---

[22] W systemie „gotówkowym" pracownik może (chociaż oczywiście nie musi) od razu przeznaczyć otrzymany udział w zysku na konsumpcję, podczas gdy w systemach odroczonych należne udziały przez dłuższy czas stanowią z punktu widzenia gospodarki oszczędności gospodarstw domowych.



Rysunek 3.1. Wpływ rządu i partnerów społecznych na promowanie partycypacji finansowej
Źródło: Pendleton, Poutsma 2004, s. 4

Grubsze linie na rysunku oznaczają główne kierunki oddziaływań na programy partycypacji finansowej stosowane na poziomie przedsiębiorstwa. Pominięto działalność związków zawodowych i reprezentacji pracowników w przedsiębiorstwach. Pozostałe kierunki oddziaływań mogą być różne. Zarówno związki zawodowe, jak i organizacje pracodawców mogą w pewien sposób kształtować bądź ukierunkowywać ideologię i politykę rządu w sprawach dotyczących partycypacji finansowej. Wiąże się to na pewno z ich bardzo aktywnym zaangażowaniem na rzecz promowania bądź ograniczania różnego rodzaju rozwiązań partycypacyjnych. Zdolność organizacji społecznych (jako partnerów) do wywierania wpływu na rząd w zakresie promowania rozwiązań partycypacyjnych zależeć będzie od tego, jak bliskie będą związki pomiędzy tymi organizacjami a partiami politycznymi lub nawet przynależność członków tych organizacji do partii politycznych. Istotnym czynnikiem będzie tu również obecność instytucji trójstronnych na poziomie krajowym.

Działalność partnerów społecznych może wynikać z ustawodawstwa rządowego lub inicjatyw regulujących. Można to określić jako podejście reakcyjne,

które może się przejawiać w postaci prób blokowania inicjatyw rządowych dotyczących promowania rozwiązań partycypacyjnych lub prób zmiany pewnych propozycji wysuwanych przez rząd. Partnerzy społeczni mogą również wywierać określony wpływ na podejmowanie inicjatyw partycypacyjnych poprzez układy zbiorowe na poziomie krajowym lub sektorowym[23]. Wpływ ten będzie w dużej mierze zależał od tego, czy i w jakim zakresie partycypacja finansowa będzie stanowiła element powyższych układów zbiorowych.

Związki zawodowe i organizacje pracodawców mogą oddziaływać również w sposób bezpośredni na kształt rozwiązań partycypacyjnych poprzez określone relacje z przedsiębiorstwami i ich pracownikami, co będzie zależało m.in. od zakresu negocjacji zbiorowych na poziomie spółki, i zakresu, w jakim partycypacja finansowa jest częścią tych negocjacji. Ważnym elementem schematu przedstawionego na rysunku 3.1 jest również to, że nie tylko ustawodawstwo i partnerzy społeczni mogą wpływać na zakres i charakter rozwiązań partycypacyjnych na poziomie spółek. Istotną rolę odgrywa również środowisko korporacyjne, np. właściwe standardy księgowości, które mogą okazać się czynnikiem zachęcającym do wdrażania programów partycypacji finansowej, bez względu na charakter rozwiązań podatkowych. Kwestie te są wielowątkowe i nie sposób omówić wszystkich pojawiających się tutaj zależności.

Można jednak wskazać na pewne wspólne obszary działań podejmowanych przez partnerów społecznych i charakterystyczne dla większości krajów stosujących rozwiązania partycypacyjne. Jeżeli organizacje społeczne starają się być aktywne, to aktywność ta jest najbardziej zauważalna na szczeblu centralnym i przejawia się w podejmowaniu inicjatyw dotyczących włączenia programów partycypacji finansowej w ramy strategii rozwoju kraju i przedsiębiorstw. Największe zaangażowanie wykazują centralne organizacje związkowe i organizacje pracodawców, starając się wspólnie tworzyć ramy prawne i podstawy fiskalne partycypacji pracowniczej. Ich działalność na szczeblu spółek jest dużo mniejsza i w zasadzie ogranicza się do pośredniego udziału we wdrażaniu rozwiązań partycypacji finansowej, wynikających z uregulowań centralnych[24].

Cechą charakterystyczną dla wszystkich krajów, w których funkcjonują programy partycypacji finansowej, jest ogólnie pozytywne nastawienie do podejmowania inicjatyw mających na celu szerszą ekspansję tych programów i promowanie ich wdrażania, jednakże w praktyce zauważa się bardziej lub mniej bierne oczekiwanie na inicjatywy i wsparcie rządu. Szczególną aktywność wykazują

---

[23] Należy zaznaczyć, że zaangażowanie organizacji centralnych na poziomie sektorowym jest dużo słabsze i w zasadzie ogranicza się tylko do biernego uczestnictwa w układach zbiorowych na tym poziomie. Ta sama uwaga dotyczy udziału tych organizacji w tworzeniu uregulowań prawnych dotyczących partycypacji finansowej obowiązujących na poziomie spółek.

[24] Pewnym wyjątkiem jest Francja, gdzie organizacje związkowe aktywnie włączają się w tworzenie regulacji prawnych na poziomie korporacji.

organizacje pracodawców we Francji i Wielkiej Brytanii. Poglądy dotyczące wdrażanych programów partycypacyjnych są również bardzo podobne. Zwraca się uwagę na ich szeroką dostępność dla wszystkich pracowników, chociaż zaznacza się przy tym, że w skrajnych przypadkach i kiedy dobro spółki tego wymaga, programy powinny być kierowane do węższej grupy pracowników. Pracodawcy podkreślają znaczenie programów partycypacyjnych w budowaniu lojalności i zaangażowania wśród pracowników, jak również jako mechanizmów sprzyjających rekrutacji i zatrzymania pracowników w danym przedsiębiorstwie [*Materiał informacyjny*…, 2006, s. 1–2]. Nie są jednak skłonni do przyznania pracownikom prawa do negocjowania kształtu programów, ani do udziału w ich wdrażaniu, a tym bardziej do zarządzania tymi programami.

Stanowisko związków zawodowych wynika z kolei z bardziej zróżnicowanych uwarunkowań wewnętrznych w poszczególnych krajach, chociaż ich poparcie dla rozwiązań partycypacyjnych wydaje się rosnąć [Buschak 2002, s. 76–82]. Związkowcy oczekują też spełnienia określonych wymagań przez pracodawców. Chociaż zasady partycypacji finansowej wydają się być jasne i zrozumiałe, to jednak w praktyce nie zawsze są przestrzegane, w związku z czym członkowie związków domagają się m.in. równości w dostępie do programów partycypacji finansowej oraz ochrony przed nadmiernym ryzykiem. Ten ostatni postulat wydaje się niezbyt przekonywający, biorąc pod uwagę fakt, że w większości form wynagrodzenie z tytułu uczestnictwa w programie przyjmuje charakter dodatkowych korzyści osiąganych przez pracownika, a nie zastępujących płacę podstawową. Owszem, pewien sprzeciw może budzić np. inwestowanie oszczędności pracowniczych w programach partycypacyjnych i późniejsza konieczność ich zwrotu, co nie zawsze jest możliwe, zwłaszcza w przypadku pogorszenia się koniunktury gospodarczej lub wewnętrznych problemów w przedsiębiorstwie, jednakże – zgodnie z zasadą – należy traktować te korzyści jako dodatkowe, których po prostu może nie być. Biorąc powyższe pod uwagę oraz zakładając pewne niezrozumienie idei partycypacji finansowej, związkowcy preferują udziały w zyskach w stosunku do programów własnościowych, co nie do końca wydaje się z kolei racjonalne, biorąc pod uwagę np. zastosowaną formę programu udziału w zysku w postaci płatności odroczonych (fundusze inwestycyjne, plany emerytalne).

Niejednoznaczne stanowisko związków zawodowych związane jest również z istniejącymi modelami układów zbiorowych i chęcią zachowania dotychczasowego *status quo*. Ich opinia w kwestii wdrażania rozwiązań partycypacyjnych w dużej mierze zależy od działań prowadzonych na szczeblu rządowym. W nowych krajach członkowskich UE postawa związków zawodowych nie różni się zasadniczo od prezentowanej w starych krajach UE. W obu grupach państw w większości przypadków stanowisko związków zawodowych pokrywa się ze stanowiskiem rządowym. Badania na powyższy temat prowadzone przez zachodnich naukowców w nowych krajach członkowskich zapoczątkowano już w 2002 r., a tabela 3.5 prezentuje uzyskane rezultaty.

Tabela 3.5. Stanowisko związków zawodowych od 2002 r. w nowych krajach członkowskich

Kraj	Typ programu partycypacji finansowej	Przychylne	Nieprzychylne	Neutralne/Brak rozmów nt. partycypacji finansowej
Bułgaria	Pracownicza własność akcji	X		
	Udział w zyskach		***X***	
Cypr	Pracownicza własność akcji			X
	Udział w zyskach			X
Czechy	Pracownicza własność akcji		X	
	Udział w zyskach		X	
Estonia	Pracownicza własność akcji			X
	Udział w zyskach			X
Węgry	Pracownicza własność akcji	X		
	Udział w zyskach			X
Łotwa	Pracownicza własność akcji	X		
	Udział w zyskach			X
Litwa	Pracownicza własność akcji			X
	Udział w zyskach			X
Malta	Pracownicza własność akcji	X		
	Udział w zyskach			X
Polska	Pracownicza własność akcji			X
	Udział w zyskach			X
Rumunia	Pracownicza własność akcji	X		
	Udział w zyskach			X
Słowacja	Pracownicza własność akcji	X		
	Udział w zyskach		X	
Słowenia	Pracownicza własność akcji			X
	Udział w zyskach			X

Źródło: *Employee financial participation in the New Member States*, 2007, s. 15–16.

Informacje podane w tabeli wskazują dosyć jednoznacznie na stanowisko związków zawodowych w kwestii akceptacji programów partycypacji finansowej w przedsiębiorstwach. Niestety, nie jest to stanowisko zbyt przyjazne dla tego typu rozwiązań, co zmusza do podjęcia kolejnych działań mających na celu przekonanie przedstawicieli pracowników do potrzeby wdrażania programów i osiągania z tego tytułu wymiernych korzyści. Może to być jednak trudne ze względu na stosunkowo niewielkie zainteresowanie tą problematyką, zwłaszcza w nowych krajach UE, zarówno ze strony państwa, związków zawodowych, jak i samych przedsiębiorców [Hashi i in. 2006, s.7].

3.4. Podsumowanie

Wydaje się, że kluczowe znaczenie dla zakresu i rodzajów stosowanych programów partycypacji pracowniczej mają ramy podatkowe i prawne ustanawiane przez rząd, przy czym na rozwój partycypacji finansowej wpływ ma nie tylko prawo bezpośrednio ją regulujące, lecz także system podatkowy, ulgi i zwolnienia oraz inne formy zachęt stosowane w celu zwiększenia liczby programów i wzrostu ilości przedsiębiorstw, które te programy stosują. Pamiętać należy o przywilejach dla pracodawców, jak również dla pracowników objętych tymi programami. Nie bez znaczenia są również ulgi przyznawane firmom jako podmiotom prawnym.

Stosowanie różnych form partycypacji pracowniczej na szerszą skalę przez państwa europejskie może służyć realizacji różnych celów, zarówno politycznych, gospodarczych, jak i społecznych. Aby upowszechnić wdrażanie programów, konieczny jest mimo wszystko znaczny rozwój rynku kapitałowego, mający duże znaczenie, zwłaszcza dla programów udziału w zyskach i programów opcyjnych. Powszechność programów partycypacji pracowniczej nie wydaje się zależeć od doktryn społeczno-ekonomicznych lub aktywnego udziału państwa w gospodarce. Liderem w partycypacji finansowej w Europie jest Francja, która posiada stosunkowo bogaty, rozbudowany system społeczny, zaś w świecie – „liberalne" Stany Zjednoczone.

Istotną rolę w rozpowszechnianiu programów partycypacji odgrywa dostępność informacji na ich temat; w chwili obecnej niedosyt informacji jest barierą hamującą dyfuzję programów na skalę międzynarodową. Badania prowadzone na temat programów partycypacyjnych są w wielu przypadkach bardzo wybiórcze i często niespójne z badaniami prowadzonymi przez różnych naukowców. Podejście takie nie pozwala na uogólnienia. Niepełna diagnoza rynków finansowych utrudnia stworzenie bazy umożliwiającej dokonywanie porównań istniejących i działających programów finansowych na płaszczyźnie krajowej i międzynarodowej. Wprowadzenie do analiz dodatkowych zmiennych, od których zależy wdrażanie programów partycypacyjnych, takich jak kultura organizacji, doświadczenia, podobieństwa i różnice w praktyce funkcjonowania partycypacji finansowej, dałoby pełniejszy obraz praktyk finansowych w kraju macierzystym i filiach zagranicznych. Informacje uzyskiwane od przedsiębiorstw są często niepełne, ponieważ nie jest możliwe dotarcie do wszystkich firm stosujących programy partycypacji finansowej. Zatem dane o większości form pozapłacowego wynagradzania pracowników są mało dostępne ze względu na różnorodność i dowolność ich stosowania. Nie bez znaczenia jest zakres czasowy wdrożonych programów, który – w połączeniu z często okazjonalnymi badaniami – nie pozwala na uzyskanie precyzyjnych danych na temat ilości i jakości programów udziału finansowego.

Rozdział IV. Rezultaty ekonomiczne partycypacji finansowej – przegląd badań zachodnich

Pracownicza partycypacja finansowa, znana głównie pod postacią szeroko rozumianego udziału pracowników w zyskach oraz własności przedsiębiorstw, jest, jak wiadomo, stosowana w przedsiębiorstwach od bardzo wielu lat, jednak koncentrując uwagę na czasach współczesnych, okres wdrażania rozwiązań z zakresu partycypacji finansowej to zaledwie cztery ostatnie dekady. Udział pracowników w podejmowaniu decyzji ma dłuższą tradycję, dzięki czemu został dosyć szczegółowo opisany w literaturze, a jego wpływ na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa nie podlega w zasadzie dyskusji i jest znany dzięki wielu badaniom prowadzonym przez naukowców na całym świecie i szczegółowym raportom. Partycypacja finansowa nie doczekała się tylu opracowań, toteż wiedza i informacja z tego zakresu są niepełne. Przyczyną tego stanu rzeczy jest m.in. brak kompleksowych badań na temat poszczególnych form partycypacji finansowej, ich nieregularność, brak współpracy pomiędzy państwami w zakresie wymiany informacji dotyczącej ilości wdrażanych rozwiązań partycypacyjnych itp. Oczywiście należy zdawać sobie sprawę, że objęcie badaniami wszystkich przedsiębiorstw nie jest możliwe, a uogólnianie wyników na wszystkie przedsiębiorstwa i wszystkie kraje nie wydaje się wskazane z racji odmiennych uwarunkowań i kryteriów doboru.

Niejednoznaczna interpretacja terminu „partycypacja finansowa" przez różnych autorów i różne instytucje również nie pozwala na stworzenie i opracowanie wyjściowej bazy zmiennych, niezbędnej do prowadzenia badań i dokonywania porównań. Niejednokrotnie programy partycypacji finansowej traktowane są w literaturze jako element systemu motywacyjnego bez szerszego kontekstu i zależności pomiędzy tymi programami a rezultatami osiąganymi przez przedsiębiorstwa. Wszystko to powoduje, że celowe wydaje się zasygnalizowanie pewnych wątków teoretycznych i badawczych, które z racji swojej istoty i ważności mogą uzupełnić lukę informacyjną i przyczynić się do ewentualnej zmiany kierunku poszukiwań rozwiązań problemów stojących przed przedsiębiorstwami, zwłaszcza w dobie dynamicznej, globalnej gospodarki, stawiającej przed firmami nowe wyzwania.

Po około czterdziestu latach prowadzenia badań empirycznych na temat korzyści z tytułu wdrażania programów partycypacji finansowej, informacje dostarczane w zasadzie tylko w formie raportów z badań nie są wystarczające do sformułowania jednoznacznej opinii na temat oddziaływania form partycypacji finansowej na wyniki ekonomiczne uzyskiwane przez przedsiębiorstwa, chociaż jednocześnie stwierdza się, że ogólny wpływ programów uczestnictwa finansowego jest pozytywny, zwłaszcza jeżeli chodzi o rezultaty społeczne. Wyrobienie sobie poglądu w tej kwestii jest dodatkowo utrudnione ze względu

na wspomniany odmienny stosunek partnerów społecznych do problemu partycypacji i rozwiązań partycypacyjnych, brak jednoznacznych danych na ile wdrażane programy finansowe przyczyniają się do zmiany wyników finansowych, zmiany pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw itp. Nakreślona teoria dotycząca tego, w jaki sposób własność pracownicza wpływa na wyniki ekonomiczne osiągane przez przedsiębiorstwa rozwija się, niestety, bardzo wolno. Oczywiście nie chodzi o to, aby przybrała ona diametralnie inny kształt, ale o to, aby doszły nowe wątki lub zmienił się kierunek rozważań[1]. Niestety, po przestudiowaniu literatury traktującej o rozwiązaniach partycypacji finansowej nasuwa się spostrzeżenie, że na przestrzeni wielu lat nie nastąpił znaczący rozwój teorii dotyczącej mechanizmów i zależności łączących programy udziału pracowników we własności czy zyskach z wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa [Freeman i in. 2010, s. 139–165]. Potwierdzeniem tego jest w wielu przypadkach brak teorii w prezentowanych publikacjach lub tylko wzmianka na ten temat, i to tylko w końcowej ich części lub we wnioskach, a autorzy koncentrują się prawie wyłącznie na analizie badań empirycznych [Park, Song 1995, s. 52–65; Davidson, Worrell 1994, s. 69–87; Frye 2004, s. 31–54].

Powyższa konstatacja upoważnia do zaprezentowania w tej części dysertacji wybranych poglądów na temat postrzegania mechanizmów i zależności pomiędzy pracowniczą partycypacją finansową a wynikami przedsiębiorstw. Z racji niewątpliwe większej popularności programów udziału we własności, skoncentrowano się na pokazaniu wielopłaszczyznowych zależności pomiędzy własnością pracowniczą a osiągnięciami ekonomicznymi oraz wykazaniu, że mechanizmy oddziaływań własności pracowniczej na produktywność mają charakter złożonych interakcji. W drugiej części rozdziału przedstawione zostaną przekrojowe badania holenderskie, będące próbą weryfikacji postawionych przez autorów hipotez o wpływie programów uczestnictwa finansowego na wybrane wskaźniki ekonomiczne w przedsiębiorstwach.

Kolejna, trzecia część rozdziału poświęcona będzie szerokiemu omówieniu kilku rocznych raportów Europejskiej Federacji Pracowniczej Własności Akcji (*European Federation of Employee Share Ownership* – EFES), obejmujących lata 2007–2009, opracowanych przez przewodniczącego tej organizacji M. Mathieu na podstawie szerokiego sondażu z 2533 największych grup europejskich przedsiębiorstw, zatrudniających 33,4 mln pracowników. Wydaje się, że raporty te są jednym z głównych źródeł kompleksowych informacji na temat ilościowego uczestnictwa finansowego pracowników. Jako uzupełnienie omówiono wyniki międzynarodowych badań empirycznych koordynowanych przez *Cranfield School*

[1] Jak wiadomo, stworzenie teorii wymaga najpierw zgromadzenia dostatecznej liczby zjawisk empirycznych, ich uporządkowania, zrozumienia i syntezy, i być może zjawiska i procesy w obszarze partycypacji finansowej nie dojrzały jeszcze do tego etapu albo nie znalazły teoretyka, który potrafiłby je uogólnić.

of Management (CRANET) dotyczących m.in. programów udziału finansowego pracowników we własności i w zyskach (w latach 1999–2005). Na podstawie przedstawionych raportów można wyrobić sobie ogólną opinię na temat stopnia rozpowszechnienia partycypacji finansowej pracowników w różnych grupach przedsiębiorstw w krajach europejskich oraz na temat struktury udziałów pracowniczych i ich znaczenia ekonomicznego w proporcji do całego kapitału zaangażowanego w tych przedsiębiorstwach.

4.1. Wpływ programów partycypacji finansowej na efektywność przedsiębiorstwa

4.1.1. Efekty wdrażania rozwiązań partycypacyjnych

Praktyka zachęcania pracowników do tego, aby stawali się akcjonariuszami we własnym przedsiębiorstwie lub stawali się częścią programów udziału w zyskach czy programów opcyjnych, jest coraz bardziej popularna w wielu krajach i w takich przodujących światowych gospodarkach, jak Stany Zjednoczone[2], Europa [Poutsma i in. 2006] czy nawet Chiny [Chiu i in. 2007, s. 303–320]. Krajem azjatyckim najczęściej cytowanym w statystykach dotyczących programów partycypacji finansowej jest Japonia[3]. R. Freeman i M. Weitzman twierdzą, że niska stopa bezrobocia i niski poziom inflacji w tym kraju są silnie skorelowane z programami udziału w zyskach [Freeman, Weitzman 1986, s. 3, 6–7; Freeman, Weitzman 1987, s. 168–194], chociaż S. Wadhwani kwestionuje tak jednoznaczne wnioski [Wadhwani 1987]. M. Aoki dodaje, że cały system partycypacji finansowej jest dużo bardziej skomplikowany, co wyklucza tak proste zależności makroekonomiczne [Aoki 1983]. F. FitzRoy i R.A. Hart popierają ten pogląd i twierdzą, że znacznie większe znaczenie odgrywają wypłaty z tytułu godzin nadliczbowych oraz dodatkowe pensje niż udziały w zyskach [FitzRoy, Hart 1989]. Inną powszechnie stosowaną formą partycypacji finansowej w japońskich przedsiębiorstwach są programy nabywania akcji. Badania prowadzone w krajach azjatyckich, m.in. na Tajwanie i w Korei Południowej, dowodzą, że głównymi formami partycypacji finansowej na Tajwanie są programy udziału w zyskach (PS), programy akcyjne (*employee stock-holding plans*), pracownicze plany opcyjne (*Employee*

[2] W USA w latach 1977–1987 liczba programów opartych na udziale w zyskach wahała w przedziale od 300 tys. do 500 tys. [por. Smith 1988]; inne badania wskazują, że już w 1978 r. zarejestrowanych było około 560 tys. pracowniczych programów udziału w zyskach, obejmujących około 17 mln pracowników [por. Estrin, Shlomowitz 1988].

[3] Udziały w zyskach są szeroko rozpowszechnione wśród japońskich przedsiębiorstw, a premie z tytułu udziału w zyskach są zazwyczaj wypłacane dwa razy w roku. Szacuje się, że stanowiły one 25% całkowitych zarobków pracownika [por. Blanchflower, Oswald 1986].

Stock Option Plans) i rozwiązania mieszane. Plany opcyjne i programy mieszane są najczęściej stosowane w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie techniki, a ich rozwój zapoczątkowany został już w latach 50. XX w.[4]

Rządy oraz przedsiębiorstwa mogą zachęcać do rozwoju akcjonariatu pracowniczego i innych programów partycypacji finansowej m.in. poprzez zachęty podatkowe i wdrażanie programów umożliwiających pracownikom zakup akcji po cenach preferencyjnych[5]. Wydaje się, że bodźce te są jednak dosyć kosztowne zarówno dla rządów poszczególnych krajów, jak i dla samych przedsiębiorstw (co m.in. wynika z wcześniej prezentowanego podejścia głównych aktorów życia gospodarczego do promocji i wdrażania programów udziału finansowego pracowników) [Doucouliagos 1995, s. 59; Jones, Kato 1993, s. 359; Trébucq 2004, s. 82], a z drugiej strony głównym powodem ich przyjęcia jest powszechne przekonanie, że powiązanie wynagrodzenia pracownika z wynikami przedsiębiorstwa skutkuje lepszą i wydajniejszą pracą, a tym samym pozytywnie wpływa na ogólne wyniki ekonomiczne uzyskiwane przez przedsiębiorstwa [Iqbal, Hamid 2000, s. 27; Jones, Kato 1993, s. 359].

W teorii ekonomii zależności nie są tak jednoznaczne, na co zwracają uwagę Jones i Pliskin [Jones, Pliskin 1988, s. 1]. Interakcje i powiązania są znacznie bardziej rozbudowane i nie tak bezpośrednie, a więc powyższa opinia wydaje się nieuzasadniona i sporna. Co więcej, należy liczyć się z tym, że niektórzy pracownicy od samego początku swojej pracy, i niekoniecznie pod wpływem rozwiązań partycypacyjnych, starają się pracować tak wydajnie, jak tylko mogą, gdy tymczasem innych będzie trudno zmotywować, nawet przy wdrożonym programie finansowym. Krótko mówiąc, jeśli nawet programy w pozytywny sposób wpływają na wydajność, to może dotyczyć to tylko niewielkiego odsetka siły roboczej. Kwestię tę podkreślił J. Blasi, jeden z bardziej znanych autorów zajmujących się problemami partycypacji finansowej. W swojej książce stwierdził, że sam wpływ

---

[4] Na Tajwanie programy udziału w zyskach (PS) i udziału we własności (*employee stock-holding plans*) wdrażano zaraz po II wojnie światowej. W Korei Południowej pierwsze plany pracowniczej własności akcji wprowadzono najprawdopodobniej w 1958 r. [por. Cin i in. 2003, s. 924–926, 931–932].

[5] W wyniku ulg podatkowych wspierających akcjonariat pracowniczy (ESOP), w 1983 r. odnotowano już 4174 aktywnie działające ESOP-y, z udziałem około 7 mln uczestników [Estrin, Shlomowitz 1988]. Do 1988 r. ich liczba podwoiła się, osiągając 8777 planów pracowniczej własności akcji i angażując 9 mln pracowników prywatnego sektora gospodarki USA [por. Conte, Svejnar 1990]; dwa lata później Narodowe Centrum Własności Pracowniczej (NCEO) oszacowało liczbę ESOPs na 10 tys., obejmujących ok. 10 mln pracowników [Uvalić 1991, s. 7]. Rozwój ESOP-ów przyniósł również znaczny wzrost udziału pracowników w kapitale przedsiębiorstwa. Zasoby ESOP-ów zwiększyły się bowiem z 5,5 mld USD w 1987 r. do ponad 60 mld USD w 1991 r. Według danych NCEO, w 1991 r. istniało 10 237 ESOP-ów i podobnych do nich programów akcji pracowniczych z 11,5 mln osób posiadających akcje tych przedsiębiorstw. Ponad 25% największych amerykańskich przedsiębiorstw z tzw. listy Fortune 500 posiadało w całości bądź w części strukturę ESOP-u [Rosen 1991, s. 2, 10–11]. Nie można jednak ulegać magii tych liczb, bowiem kapitał ESOP-ów to zaledwie kilka procent wartości wszystkich akcji w USA.

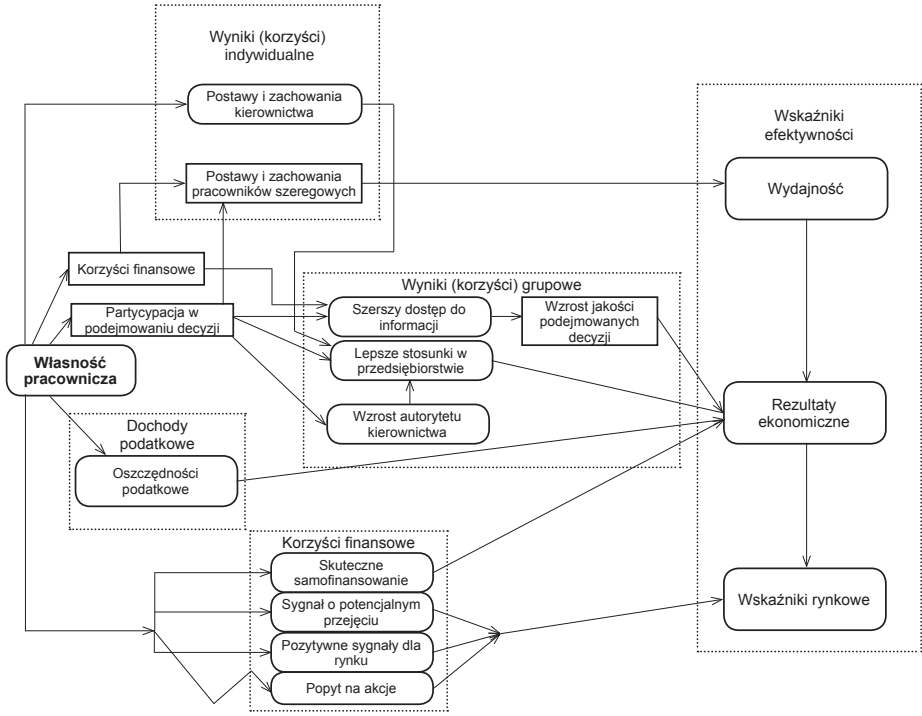
wydajności na wzrost produkcji jest bardzo niewielki, a efekty uzyskiwane z tytułu wdrażania programów partycypacyjnych, opierające się na powyższej zależności, są wyolbrzymione. Dodaje, że wynika to z braku kompleksowych badań dotyczących złożonych interakcji w procesie produkcyjnym [Blasi 1988, s. 238].

Udziały czy też akcje posiadane przez pracowników stanowią według Blasiego niewielki odsetek dochodów uzyskiwanych w skali roku, co dodatkowo przy dużym rozproszeniu akcji powoduje, że pracownicy mają niewielki wpływ na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie [Blasi 1988, s. 237–238]. Autor ten uważa, że programy własności pracowniczej stosowane w amerykańskich przedsiębiorstwach nie wpływają znacząco na poprawę wydajności, gdyż ich struktura i założenia niewiele mają wspólnego z praktyczną realizacją codziennych zadań i współpracą pomiędzy pracownikami szeregowymi a kierownictwem przy podejmowaniu decyzji dotyczących zarówno procesów technologicznych, jak i wykorzystania kapitału rzeczowego i ludzkiego [Blasi 1988, s. 233].

Podobne poglądy prezentuje S. Trébucq, sugerując, że odsetek kapitału będącego w posiadaniu pracowników w spółkach giełdowych jest w wielu przypadkach niewystarczający, aby wpłynąć na zmianę ich postaw i zachowań [Trébucq 2004, s. 83]. Nie zawsze też udziały pracowników w zyskach działają na tyle motywująco, aby radykalnie zmienić ich nastawienie do pracy i pobudzić wzrost zaangażowania. Programy partycypacji finansowej są zbyt złożonymi narzędziami, które w swojej istocie zbyt daleko odbiegają od codziennych czynności wykonywanych przez pracowników, aby wpłynąć na zmianę ich postaw w miejscu pracy [Trébucq 2004, s. 90].

Wydaje się, że bardzo ważną kwestią jest przyczynowość i kierunek zależności pomiędzy programami partycypacyjnymi a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa. W zasadzie można by się zastanowić, czy lepsze wyniki ekonomiczne istotnie wpływają na wdrażanie i rozwój programów partycypacyjnych, czy też jest na odwrót. Literatura oraz stosowane metody badań wskazują jedynie na powiązania występujące pomiędzy tymi programami a rezultatami ekonomicznymi, nie pokazują natomiast zależności przyczynowej (kierunku zależności), co w konsekwencji znacznie utrudnia właściwą interpretację wyników badań. Poza tym, jak wspomniano, nie ma prostej zależności przyczynowej. Zgodnie z tym co twierdzą Kruse i Blasi, zależność pomiędzy partycypacją finansową a wynikami przedsiębiorstwa zależy „od okoliczności w jakich są wdrażane wspomniane programy, historii relacji i stosunków pomiędzy pracownikami oraz ogólnej polityki przedsiębiorstwa, która może wzmacniać lub osłabiać efekty uzyskiwane z tytułu wdrożenia programów partycypacyjnych" [Kruse, Blasi 1997, s. 114].

Podobne wnioski, do których doszli różni autorzy zajmujący się tą problematyką, a w szczególności rozwiązaniami opartymi na własności pracowniczej, można znaleźć m.in. w podsumowującym opracowaniu Kruse'a i Blasiego. Badacze ci twierdzą, że nie istnieje automatyczna czy też bezpośrednia zależność pomiędzy własnością pracowniczą a wskaźnikami ekonomicznymi (produktywnością, zyskownością itp.) [Kruse, Blasi 1997, s. 143]. Na kompleksowość powiązań wskazuje rysunek 4.1.



Rysunek 4.1. Wpływ własności pracowniczej na wskaźniki efektywności
Źródło: Caramelli 2010, s. 41

Wzrost efektywności z tytułu implementacji programów partycypacji finansowej zmieniających tylko nastawienie pracowników nie powinien stanowić kluczowej zależności i kluczowego mechanizmu oddziaływań w przedsiębiorstwie. Zmienne z rysunku 4.1 zaprzeczają powszechnie akceptowanej idei, że tylko bardziej wydajna praca, będąca wynikiem wdrożenia tych programów, i zmiany postaw pracowników wpływają na lepsze rezultaty ekonomiczne uzyskiwane przez przedsiębiorstwo. Wpływ zachowań i postaw pracowników na inne, poza wydajnością, wskaźniki ekonomiczne oraz rynkowe jest jeszcze mniej wiarygodny (por. rys. 4.1), chociaż większość autorów przytacza, niestety, podobne motywy, jak w przypadku wyjaśniania wpływu zachowań i postaw pracowników na wydajność [Pugh i in. 2005, s. 78].

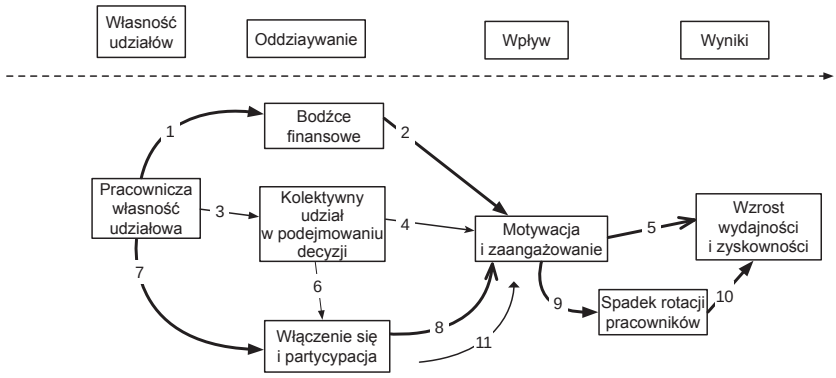
Na podstawie tego można wnioskować, że argumenty wyjaśniające zależności pomiędzy programami udziału pracowników we własności i zyskach a rezultatami ekonomicznymi są w większości przypadków mało przekonywające.

Niemniej jednak, większość badań wskazuje na lepsze lub co najmniej takie same wyniki uzyskiwane po wprowadzeniu rozwiązań partycypacyjnych, natomiast tylko sporadycznie odnajduje się w opracowaniach informacje ukazujące negatywne zależności pomiędzy udziałem pracowników w programach finansowych

a wynikami ekonomicznymi[6]. Badania prowadzą również do konkluzji, że zasięg i popularność wdrażania rozwiązań opartych na udziale pracowników we własności, zyskach czy innych formach uznanych za odmianę rozwiązań partycypacji finansowej, systematycznie rośnie.

Rozwój partycypacji następuje w oparciu o płynące z niej korzyści finansowe (wartość akcji, dywidendy, premie) oraz przyznawanie pracownikom prawa do podejmowania decyzji z tytułu posiadanych akcji czy udziałów [Craig, Pencavel 1995, s. 121–174]. Korzyści z wdrażania programów w większości przypadków ograniczają się do zmiany poziomu produktywności czy wydajności pracy. Pozostałe zmienne wynikowe to m.in. sprzedaż, rentowność, cena udziałów, dystrybucja majątku, zatrudnienie, inwestycje, dochód oraz zmienne o charakterze społecznym (spadek mobilności pracowników, identyfikacja z zakładem, lepsza komunikacja itp.). Wyznaczniki te dodatkowo można podzielić na typowe korzyści ekonomiczne, społeczne i korzyści rynkowe (rys. 4.1).

Korzyści społeczne można osiągnąć za pomocą wprowadzanych bodźców indywidualnych lub zmian organizacyjnych [Ben-Ner, Jones 1995, s. 537]. Bodźce czy też zmienne indywidualne dotyczą w głównej mierze postaw pracowników w odniesieniu do swojego przedsiębiorstwa i podejmowania starań do bardziej wydajnej pracy, natomiast zmienne organizacyjne dotyczą takich obszarów jak przekazywanie informacji, wzajemne monitorowanie pracowników lub też poprawa ogólnych relacji w przedsiębiorstwie. W konsekwencji uzyskujemy wynik końcowy w postaci wyższej wydajności pracy (rys. 4.2).



Rysunek 4.2. Związki pomiędzy własnością pracowniczą a efektami organizacyjnymi, wpływ udziału we własności na rezultaty ekonomiczne przedsiębiorstwa
Źródło: Michie i in. 2002, s. 7

[6] Przykładem mogą być analizy przeprowadzone przez Kaarsemakera w 2006 r., w których wskazuje on, że na 70 przestudiowanych przez niego opracowań, w 48 z nich dowodzi się pozytywnego wpływu programów opartych na udziale pracowników we własności na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw, a tylko w sześciu z nich zwraca się uwagę na występowanie negatywnych zależności [Kaarsemaker 2006, s. 44].

Autorzy powołują się na badania prowadzone w Unii Europejskiej na temat pracowniczej własności akcji i wskazują, że istnieje silny związek pomiędzy programami partycypacji finansowej wprowadzanymi przez poszczególne przedsiębiorstwa a innymi formami partycypacji pracowniczej (bezpośrednimi i/lub pośrednimi). Przedsiębiorstwa, które stosują jakiekolwiek programy partycypacji finansowej, są z reguły pozytywniej nastawione do wprowadzania u siebie także i innych form uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji i komunikacji. Wskazuje się, że najlepsze wyniki są osiągane w przypadku równoczesnego stosowania zarówno narzędzi partycypacji finansowej, jak i udziału w podejmowaniu decyzji, począwszy od informacji i konsultacji, a skończywszy na aktywnym uczestnictwie w podejmowaniu decyzji przez pracowników szeregowych [Pendleton 2001a, s. 5].

Odnosząc się do rysunku, można interpretować udziały w pracowniczej własności jako finansowy bodziec motywujący pracowników (strzałka 1) i wpływający na wzrost ich zaangażowania oraz motywacji do bardziej wydajnej pracy (strzałka 2) [Oyer 2004, s. 4, 1619–1649]. Wzrost zaangażowania i motywacji prowadzi do wzrostu wydajności i zyskowności, zarówno bezpośrednio, poprzez zwiększony wysiłek (strzałka 5), jak i pośrednio, poprzez redukcję rotacji pracowników (strzałka 9) [Jones 1987, s. 84], zmniejszając koszty szkoleń oraz zwiększając inwestycje związane z kapitałem ludzkim (strzałka 10) [Estrin, Jones 1992, s. 326; Jones 1987, s. 84; Smith i in. 1997, s. 161]. Pracownicy długoterminowi posiadają bardziej szczegółową wiedzę na temat działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo, a dłuższy staż pracy i wieloletnia współpraca w grupach sprzyja lepszej komunikacji i relacjom opartym na zaufaniu, co w rezultacie usprawnia cały system organizacyjny w przedsiębiorstwie [Jones 1987, s. 85].

Informacje przedstawione na rysunku 4.2 pozwalają również doszukać się związków pomiędzy praktykami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), wzmacniającymi włączanie się pracowników i partycypację, a wzrostem motywacji i zaangażowania (strzałka 8). Efekty dodatkowe ukazane są za pomocą strzałki 3, która wskazuje, że pracownicza własność wzbudza w pracownikach przekonanie, że ich głos liczy się w firmie. To z kolei wywiera bezpośredni pozytywny wpływ na wzrost zaangażowania i motywacji (strzałka 4), pobudzając do wdrożenia określonej strategii dotyczącej ZZL, nastawionej na szersze włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji (strzałka 6). Jednocześnie samo posiadanie udziałów we własności może sprawiać, że przyjęcie takiej strategii jest bardziej prawdopodobne (strzałka 7). Na koniec należy wskazać pozytywny efekt wpływu strategii na motywację i zaangażowanie, a który to efekt może być wzmocniony poprzez połączenie z pracowniczą własnością udziałów (strzałka 11, wzmocnienie strzałki 8).

Należy jednak pamiętać, że motywacja, zaangażowanie, partycypacja, chociaż odgrywają zasadniczą rolę we wzroście wydajności pracy, to jednak są inne, niezmiernie ważne czynniki, zmienne w czasie, od których będzie zależała wydajność. Można je przedstawić za pomocą równania [Organ, Bateman 1991, s. 260]:

$$P = f(M, E_1, A, T_1, R, E_2, T_2, L)$$

gdzie: P – wydajność (*productivity*), M – motywacja (*motivation*), E_1 – wysiłek (*effort*), A – umiejętności (*abilities*), T_1 – zadanie (*task*), R – postrzeganie (*role perception*), E_2 – środowisko (*environment*), T_2 – talent (*talent*), L – uczenie się (*learning*).

Czynniki te odgrywają istotną rolę w procesie kształtowania całościowego potencjału pracownika, a ich wielkość i znaczenie będą z kolei funkcją różnych uwarunkowań występujących zarówno w przedsiębiorstwie, jak i poza nim, takich m.in. jak specyfika branży, specyfika pracy i środowiska, rodzaj stylu kierowania itp. [Piwowarczyk 2006b, s. 19–21]. Powyższe czynniki należy traktować nie tylko jako kategorie w pewien sposób zależne od siebie, lecz też nawzajem na siebie wpływające, co w konsekwencji wymaga ich kompleksowej analizy i optymalizacji. Motywacja pełni tutaj rolę pierwszoplanową i determinuje pozostałe zmienne. Podjęcie znacznego wysiłku przez pracownika będzie zależało właśnie od bodźców motywacyjnych, z kolei np. niskie umiejętności i uciążliwość pracy będą osłabiać wpływ zmiennej M na wydajność. Pozytywny lub negatywny stosunek do wydajności może mieć wpływ na postrzeganie, interpretowane jako zrozumienie zadań, jakie należy zrealizować, oczekiwania kierownictwa wobec danego pracownika, wiedzę pracownika na temat konieczności podjęcia określonych zadań i uzyskania konkretnych wyników, komunikację i relacje pomiędzy pracownikiem a kierownictwem itp. Stabilne, przyjazne, bezstresowe otoczenie będzie lepiej motywowało pracownika do podjęcia większych zobowiązań i wywiązania się z nich, a w połączeniu z odpowiednimi zachętami wzmocni jego starania. Zdawać sobie należy jednak sprawę, że uzyskanie pozytywnych sprzężeń zwrotnych już tylko pomiędzy tymi wspomnianymi zmiennymi jest niezwykle trudne, a przecież jest ich dużo więcej. Częsta zmiana sytuacji i zadań będzie oddziaływała demotywująco na postawy pracowników, zwiększała stres, wpływała na ich samopoczucie, samoocenę itp. W efekcie można uzyskać nie wzrost, a spadek wydajności pracy.

Dodatkowymi zmiennymi mogą być stawiane pracownikom wymagania z jednej strony, a ich możliwości z drugiej[7]. Warunkiem uzyskania określonych rezultatów jest równowaga pomiędzy tymi zmiennymi. Utrzymanie równowagi w układzie wymagania – możliwości oznacza, że człowiek musi uświadomić sobie swe predyspozycje, umiejętności (wysiłek intelektualny i fizyczny), aby sprostać

[7] Możliwości to nic innego jak potencjał pracy, czyli ogół cech i właściwości osoby (grupy), determinujących zdolność i gotowość tej osoby do pracy. Na potencjał składają się m.in. zdolności, kompetencje, wiedza, motywacja, umiejętności, zdrowie, a więc te elementy, które decydują o zmiennej wynikowej, czyli wzroście wydajności pracy [por. Pocztowski 1998, s. 204–205, 218–219; Bukowska 2002, s. 49]. Wspomniane zmienne są często pomijane przy jednoczesnym eksponowaniu samego wpływu partycypacji pracowniczej na osiągane rezultaty.

wymaganiom zewnętrznym, jak również po to, aby dostosować i wykorzystać zasoby środowiska do swoich celów i wymagań [Klonowicz 1992, s. 42].

Zmiana postaw pracowników i zmiana zachowań w miejscu pracy jako zależność wyjaśniająca wpływ obu zmiennych na wyniki przedsiębiorstw jest tłumaczona za pomocą dwóch głównych teorii: teorii agencji i teorii sprawiedliwości. Teoria agencji np. sugeruje, że w przypadku kosztowanego monitoringu partycypacja finansowa jest rozwiązaniem, które gwarantuje, że pracownicy będą zachowywali się zgodnie z życzeniami właścicieli, w sposób, który przyczyni się do maksymalizacji ich indywidualnych korzyści oraz interesów [Kruse 1993, s. 23; Welbourne, Gomez-Mejia 1995, s. 883]. Oczekuje się, że programy partycypacji finansowej staną się zachętą do wydajniejszej i dłuższej pracy, zachęcą do współpracy z innymi pracownikami i kierownictwem, a ich dochody wzrosną, jeśli poprawią się wyniki przedsiębiorstwa [Pérotin, Robinson 2003, s. 17].

Zbieżność interesów w powiązaniu z szerszym dostępem do informacji wpłynie prawdopodobnie pozytywnie na jakość podejmowanych decyzji [Cin, Smith 2002, s. 272; Robinson, Wilson 2006, s. 33]. Argumenty te były już przytaczane przez T.R. Marsh'a i D.E. McAllistera, którzy twierdzili, że dzięki partycypacji finansowej pracownicy lepiej rozumieją zadania, które przydziela im kierownictwo, a tym samym łatwiej identyfikują się z celami przedsiębiorstwa [Marsh, McAllister 1981, s. 582]. Jak wiadomo, programy partycypacji finansowej opierają się w swej istocie na akcjach przydzielanych pracownikom, na udziałach w zysku; należy je traktować jako dodatek do pensji, tak więc pracownicy, którzy otrzymują coś „ekstra" ponad „standardowe wynagrodzenie" mają poczucie sprawiedliwości i równości, prowadzące do przeświadczenia, że ich całkowite dochody są rezultatem lepszej pracy i ich indywidualnego, pozytywnego nastawienia do realizacji celów przedsiębiorstwa [FitzRoy, Kraft 1992, s. 210; Frohlich i in. 1998, s. 314].

Partycypacja wpływa również na kształtowanie się bardziej przedsiębiorczych postaw, wzrost zaufania do kierownictwa, zmniejszenie się liczby konfliktów itp.[8] Wspólnie podjęte decyzje będą realizowane przez pracowników z dużo większym entuzjazmem niż te, które byłyby podjęte jednostronnie przez samo kierownictwo [Craig, Pencavel 1995, s. 124; Lee 2003, s. 481]. Na podstawie powyższych rozważań trudno jest niekiedy określić, co tak naprawdę wpływa, i z jaką siłą, na zachowania personelu, zwłaszcza w przypadku, gdy w przedsiębiorstwach funkcjonują określone programy partycypacji finansowej, a równolegle pracownicy posiadają znaczny udział w podejmowaniu decyzji.

Przyjmuje się również, że partycypacja finansowa posiada wpływ na absencję pracowników. Zwiększona motywacja i satysfakcja z pracy oraz poczucie,

[8] Większa ilość konfliktów i mniejsze zaufanie są bardziej typowe, według autorów, w konwencjonalnych przedsiębiorstwach prywatnych, w których nie stosuje się programów partycypacji finansowej, a pracownicy mają niewielki wpływ na podejmowane decyzje [por. Frohlich i in.1998, s. 314; Cin, Smith 2002, s. 272].

że jest się współwłaścicielem przedsiębiorstwa lub otrzymuje premie z tytułu bardziej wydajnej pracy, wzmacniają więzi z zakładem pracy oraz sprawiają, że pracownicy rzadziej korzystają ze zwolnień [Cohen, Quarrey 1986, s. 62; Jones, Pliskin 1988, s. 4].

Jako narzędzie udziału w zyskach, uważa się, że partycypacja finansowa na dłuższą metę przyciąga lepszych pracowników [FitzRoy, Kraft 1992, s. 210]. W uzasadnieniu przyjmuje się, że bardziej wydajni pracownicy będą chętniej uczestniczyć w systemach wynagradzania zależnych od wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. Pojawiają się jednak opinie, i trzeba się z nimi zgodzić, że pracownicy ci będą zabiegali o uczestnictwo w programach partycypacyjnych opartych na efektach indywidualnych, a pracownicy gorsi czy mniej wydajni będą popierali grupowe formy uczestnictwa [Blasi i in. 1996, s. 62].

Obok indywidualnych postaw pracowników, na których opierają się zależności pomiędzy partycypacją finansową a rezultatami ekonomicznymi uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa, należy wspomnieć też o relacjach mających swoje podstawy w regulacjach podatkowych i fiskalnych. Zachęty podatkowe są rzadszą przesłanką wdrażania programów partycypacyjnych, na co zwraca uwagę S. Chang [Chang 1990, s. 48]. Pozwalają jednak na konstruowanie korzystniejszych pakietów wynagrodzeń i ubezpieczeń dla pracowników.

Można w tym miejscu zasugerować, że w celu poprawy rezultatów w przedsiębiorstwach z programami udziału pracowników powinno się wstępnie przygotować, jeszcze przed wdrożeniem właściwego programu finansowego, określony pakiet narzędzi-bodźców, praw przysługujących pracownikom w kwestii współpodejmowania określonych decyzji i odpowiednio zmodyfikować środowisko pracy, redukujące problemy związane z efektem gapowicza [Kruse i in. 2004, s. 308]. Oczywiście należy zdawać sobie sprawę, że te wstępne ustalenia mogą się okazać niewystarczające do uzyskania zadowalających rezultatów. Od pracowników, jako czynnika na wejściu, oczekuje się kreatywności, nowych pomysłów i idei, co jest możliwe przy stworzeniu przez kierownictwo określonej struktury bodźców i zróżnicowanych form i sposobów angażowania i szerszego włączania pracowników w wykonywanie powierzonych im zadań w miejscu pracy. Można jednak przypuszczać, że zaangażowanie to, bez partycypacji we własności i zyskach, może z czasem radykalnie osłabnąć. Aby tego uniknąć, konieczne wydaje się zbudowanie odpowiedniego zbioru określonych wartości, norm i założeń wspólnych dla wszystkich pracowników danej organizacji, tzn. kultury organizacji określającej klimat pracy, m.in. samodzielność w podejmowaniu decyzji, wzajemne relacje między pracownikami itp. Partycypacja we własności i zyskach powinna być swego rodzaju systemem wynagradzania, spajającego całość.

Konkludując, zarówno obowiązująca obecnie teoria, jak i prowadzone do tej pory badania nie wyjaśniają w jednoznaczny sposób zależności pomiędzy programami partycypacji finansowej a wynikami uzyskiwanymi z tytułu ich wprowadzania; świadczy to wyraźnie o konieczności prowadzenia dalszych badań

w tym obszarze. Podejście empiryczne powinno w tym wypadku koncentrować się na badaniach jakościowych a nie ilościowych, które pomimo swej skali niezbyt poprawnie identyfikują wspomniane zależności. Niestety, do tej pory w badaniach dominuje podejście ilościowe, w którym podkreśla się wpływ programów partycypacji finansowej na postawy pracowników, a co za tym idzie – na rezultaty uzyskiwane przez przedsiębiorstwa [Holyoake 1906; James i in. 1926; Lloyd 1898; Williams 1913]. Uważa się, że kiedy pracownicy są właścicielami lub kiedy zostają dodatkowo wynagradzani z tytułu wyższych zysków wypracowanych przez firmę, mogą zachowywać się jak właściciele [Pfeffer 1998, s. 96–124], bardziej identyfikować się z celami przedsiębiorstwa, czując się bardziej odpowiedzialnymi za rezultaty ekonomiczne. Programy partycypacji finansowej, takie jak PS czy SAYE, są jednym z przykładów takich pozytywnych rezultatów uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa [IDS Study 1998; Smith 1993, s. 149–153; Richardson, Nejad 1986, s. 233–250]. Zauważono również, że programy te są jednymi z bardziej innowacyjnych rozwiązań instytucjonalnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi [Dunn i in. 1991, s. 1–17].

4.1.2. Modele psychologicznych efektów partycypacji finansowej

Jak wspomniano, w literaturze na temat programów partycypacji finansowej (FP – *Financial Participation*) można znaleźć zróżnicowane stanowiska w kwestii postawy pracowników wynikającej z wdrożonych programów. Jedną z przyczyn niejednoznacznych rezultatów jest brak lub co najmniej niedopracowanie modelowej koncepcji prowadzenia badań i analiz przez różne zespoły badawcze [Pierce i in. 1991, s. 121–144]. Przeprowadzane badania empiryczne na temat FP bardzo rzadko powiązane są z teorią, która dotyczy zależności pomiędzy FP, a postawami pracowników i ich zaangażowaniem w miejscu pracy. W celu wypełnienia tej teoretycznej luki informacyjnej szereg grup badaczy konstruowało teoretyczne modele ujmujące powyższe zależności. Starali się także wyeksponować wpływ FP na poszczególne zmienne określające postawy pracownicze, takie m.in. jak integracja, zaangażowanie, postrzeganie sprawiedliwości płac, wpływ na podejmowanie decyzji, stosunek do programów partycypacyjnych, satysfakcja z uczestnictwa w tych programach, motywacja, ogólne zainteresowanie pracą[9]. Dokonując analizy literatury traktującej o wyżej wymienionych zależnościach, wśród różnych stanowisk można znaleźć trzy najczęściej eksponowane modele psychologicznych efektów partycypacji finansowej. Są one oparte na wspólnym założeniu, że „zado-

[9] Jednym z pierwszych modeli ukazujących powyższe zależności był model Longa [por. Long 1978a], rozwinięty następnie przez Florkowskiego [por. Florkowski 1989] i ostatecznie zmodyfikowany przez międzynarodowy zespół badawczy w składzie I. Bakan, Y. Suseno, A. Pinnington i A. Money [por. Bakan i in. 2004, s. 587–616].

wolenie z uczestnictwa w programie finansowym będzie silniej wiązało pracownika z przedsiębiorstwem i motywowało do wydajniejszej pracy" [Klein 1987, s. 320]. Satysfakcja z kolei wyzwoli większe zaangażowanie, zarówno w sferze produkcyjnej, jak i organizacyjnej oraz zmniejszy rotację pracowników.

Pierwszym modelem jest tzw. model „wewnętrzny", w którym zakłada się, że własność pracownicza zwiększa zaangażowanie i satysfakcję w miejscu pracy, a korzyści dla pracownika wynikają z samego faktu bycia właścicielem. Wnioski wyciągnięto na podstawie badań zależności pomiędzy postawami pracowników a ilością posiadanych akcji [French, Rosenstein 1984, s. 861–869; Hammer, Stern 1980, s. 78–100], porównania postaw pracowników-właścicieli i pracowników nieposiadających udziałów we własności [Long 1978a], sondaży przed i po wdrożeniu programów własnościowych [Tucker i in. 1989, s. 26–42], jak również na podstawie porównania pomiędzy spółkami pracowniczymi i przedsiębiorstwami zarządzanymi przez pojedynczych właścicieli [Greenberg 1980, s. 551–569; Rayton, Seaton 1999, s. 259–266; Rhodes, Steers 1981, s. 1013–1035; Russell i in. 1979, s. 330–341; Russell, Rus 1991].

Drugi model jest określany mianem modelu „instrumentalnej satysfakcji" lub „efektów pośrednich". Zakłada on, że własność pracownicza zwiększa wpływ pracowników na działania w procesie podejmowania decyzji oraz aktywizuje ich samokontrolę, co z kolei pozytywnie oddziałuje na „przywiązanie" pracownika do zakładu, na zadowolenie i wzrost jego zaangażowania. Jak widać, zwolennicy tego modelu skupiają się na pośrednich zależnościach, twierdząc, że własność pracownicza wywiera pozytywny wpływ na stosunek pracowników do pracy, ale tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo zapewnia pracownikom udział w podejmowaniu decyzji [Coyle-Shapiro, Chan 2002, s. 57–77; Hammer, Stern 1980, s. 78–100; Long 1978b, s. 29–48; Long 1978c, s. 753–763; Long 1979, s. 611–617]. Sposób testowania modelu „efektów pośrednich" nie różnił się zasadniczo od badania modelu „wewnętrznego" – w drugim przypadku wzięto pod uwagę zależności pomiędzy ilością posiadanych udziałów a osobistym zaangażowaniem pracowników lub porównywano przedsiębiorstwa pracownicze z niepracowniczymi. To, co różni oba modele, i co podkreślają autorzy, to właśnie pośredni łańcuch zależności: własność, kontrola, podejmowanie decyzji i postawy pracownicze [French, Rosenstein 1984, s. 861–869]. Inni autorzy, którzy dokonali analizy obu modeli [Russell i in. 1979, s. 330–341], również podkreślają znaczenie partycypacji pośredniej w zmianie postaw pracowników [Buchko 1992, s. 59–78].

Trzeci model jest określany jako „zewnętrzny" model własności pracowniczej i zakłada, iż własność pracownicza wzmacnia zaangażowanie, zwłaszcza w sprawach organizacyjnych, tylko jeśli jest to połączone ze wzrostem wynagrodzeń. Testowanie tego modelu w badaniach systemów płacowych potwierdziło znaczenie czynnika finansowego decydującego o satysfakcji z wykonywanej pracy [Heneman 1984; Lawler III 1971; Lawler III 1981]. Katz i Kahn uznali program akcjonariatu pracowniczego za swoisty system nagród, który może zwiększyć udział

pracowników w działalności organizacyjnej i zmniejszyć ich rotację [Katz, Kahn 1978; Bakan i in. 2004, s. 590]. Inni autorzy wykorzystujący w swoich pracach powyższy model również doszli do wniosku, że połączenie nagród z programami własności pracowniczej jest znaczącym wyznacznikiem postaw pracowniczych [Rosen i in. 1986; Klein, Hall 1988, s. 630–638].

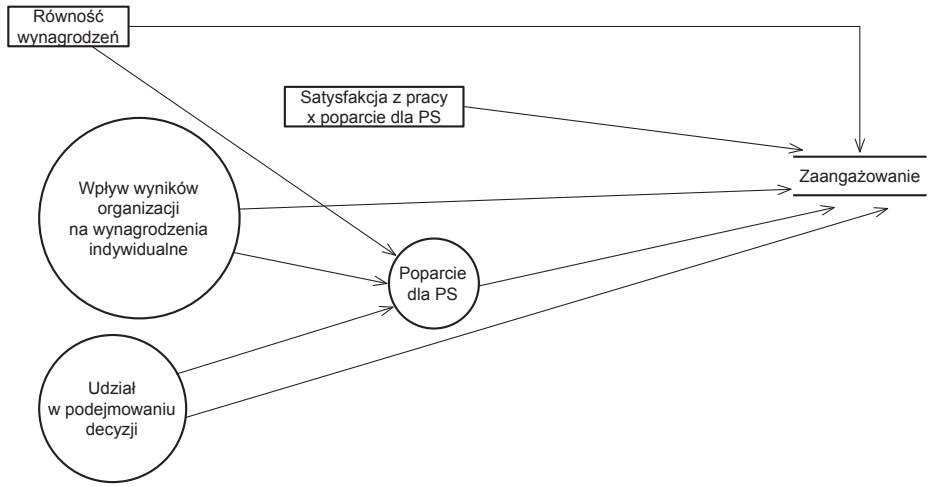
Wśród zasygnalizowanych trzech modeli, na szerszą uwagę zasługuje pierwszy, który najczęściej jest wykorzystywany do badania zależności i postaw pracowniczych. Z uwagi na długoletnią tradycję stosowania rozwiązań własnościowych, szczególną popularność zyskał sobie w Wielkiej Brytanii, zwłaszcza w odniesieniu do programów SAYE i EBO [Pendleton i in. 1998, s. 99–123]. Testując powyższy model i badając wpływ wdrożonego programu finansowego na postawy pracowników, wielu badaczy przeprowadzających wywiady z pracownikami-udziałowcami uzyskało podobne rezultaty, a mianowicie, że postawy pracowników uległy radykalnej zmianie po wprowadzeniu programów partycypacji finansowej [Bell, Hanson 1984; Fogarty, White 1988; Wilkinson i in. 1994, s. 121–143]. Wydaje się jednak, że studia literaturowe wykorzystujące wyniki uzyskane przez Bella, Hansona i Wilkinsona są zbyt stronnicze w ocenie. Do takiego wniosku skłania spostrzeżenie, że pracownicy, którzy są pytani o wpływ programów finansowych na zmianę ich postaw, już są uczestnikami tych programów, popierają je i aktywnie angażują się w działalność firmy. Można więc uznać, że rozmiar wpływu tych programów na postawę pracowników względem wspomnianych aspektów pracy może być wyolbrzymiony. Podobne opinie są prezentowane przez A. Pendletona, który jest zdania, że większość prowadzonych badań na temat partycypacji finansowej nadmiernie uwypukla złożone, przynajmniej w teorii, zależności pomiędzy programami udziału w zyskach i we własności, a postawami pracowników, gdy tymczasem w praktyce okazuje się, że wpływ ten jest znacznie ograniczony [Pendleton i in. 1998, s. 99–123]. Stąd też w badaniach z reguły przyjmuje się docelowo model „wewnętrzny" lub „zewnętrzny", które sugerują prostą i bezpośrednią zależność pomiędzy posiadaniem udziałów a zmianami postaw i nie uwzględniają pozostałych możliwych determinant mogących wpływać na postawy pracowników.

W przyszłych badaniach wydaje się więc szczególnie istotne, pomimo znacznych trudności, zastosowanie metodologii umożliwiającej znalezienie rzeczywistej, bardziej skomplikowanej sieci zależności pomiędzy partycypacją finansową a postawami pracowników. Oczywiście już pionierska praca Longa próbuje ukazać pewne związki, koncentrując się na trzech obszarach: integracji i wspólnych celach organizacji, poczuciu przynależności do organizacji i włączenia się w nurt jej działań oraz na poczuciu przywiązania pracownika do organizacji i wzbudzeniu w nim niechęci do zmiany miejsca pracy [Bakan i in. 2004, s. 590–592]. Integracja ma na celu przekonanie pracowników, że dobre wyniki organizacyjno-finansowe prowadzą do wyższych indywidualnych wynagrodzeń. Ma ona motywować pracowników – jako jednostki indywidualne oraz zbiorowość pracowniczą – do bardziej

wydajnej pracy. Celem integracji jest również identyfikacja celów pracowników z celami kierownictwa i całego przedsiębiorstwa. Efektem powinny być wyższe wskaźniki ekonomiczne uzyskiwane przez przedsiębiorstwo. Oczekuje się, iż drugi aspekt, poczucie przynależności, wzmocni działania integracyjne i wyzwoli zachowania prokoleżeńskie, zwiększy chęć współpracy, a końcowym rezultatem będzie ogólny wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy. Udziały we własności i w zyskach mają być katalizatorem przyśpieszającym wyzwolenie u pracowników powyższych postaw.

Zwraca się także uwagę na aspekt psychologiczny posiadania udziałów, wzmacniający identyfikowanie się pracowników z organizacją. Ten efekt uzyskuje się również poprzez szerszy dostęp do informacji, jaką posiada pracownik-udziałowiec. Ostatecznie, przywiązanie pracownika do miejsca pracy powinno być widoczne w formie różnych zachowań i postaw wspierających organizację, takich jak większa skłonność do innowacyjności, mniejsza rotacja, spadek niezadowolenia. Niewątpliwie można zauważyć nie tylko uzupełnianie się tych trzech obszarów, ale i efekty synergii z tytułu wdrażania programów partycypacji finansowej.

Innym modelem, o którym warto wspomnieć, jest model opracowany przez G.W. Florkowskiego. Autor próbował zidentyfikować kilka pośrednich zmiennych pomiędzy wdrożonym programem partycypacyjnym a zaangażowaniem pracowników.



Rysunek 4.3. Instrumentalne podejście do własności pracowniczej według G.W. Florkowskiego
Źródło: Florkowski 1989, s. 17

Na rysunku 4.3 znajdujemy zmienne sygnalizowane zarówno w podejściu „instrumentalnym", jak i „zewnętrznym". Florkowski sugeruje, że osobiste odczucia na temat znaczenia równości płac, zależności pomiędzy rezultatami

ekonomicznymi a premiami oraz wpływ na procesy decyzyjne mogą skutkować różnym poparciem dla wdrażanych programów finansowych w danej firmie [Florkowski 1989, s. 104]. Przykładowo, poparcie dla wdrażanego programu będzie mniejsze w przypadku, gdy pracownicy nie będą przekonani o wpływie programu na ciągły i równomierny podział wynagrodzeń. Przypuszcza się, że poparcie dla PS wśród pracowników powinno wzrosnąć, kiedy zauważą oni, że realizacja celów organizacji wpływa na wysokość zarobków lub dodatkowe premie. W rezultacie zwiększa to jeszcze intensywność podejmowanych przez pracowników działań zmierzających do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i wzrost ich zaangażowania [Florkowski, Schuster 1992, s. 507–523]. Podobne pozytywne zależności wystąpią pomiędzy udziałem w podejmowaniu decyzji a poparciem dla programów PS i zaangażowaniem.

Badania na temat pośrednich zależności i wpływu programów partycypacji finansowej na indywidualne postawy pracowników, a zatem również na wyniki osiągane przez organizacje, były prowadzone nie tylko przez Longa czy Florkowskiego. Inni autorzy również podejmowali starania mające na celu wyjaśnienie kierunku zależności pomiędzy zmiennymi modelu. Brano pod uwagę przedsiębiorstwa posiadające tylko jedną formę programu finansowego, jak np. udział w zyskach [Bell, Hanson 1987; Bradley, Estrin 1987; Freeman, Weitzman 1987, s. 168–194; Jones, Pliskin 1989, s. 276–298; Kruse 1987], ESOP [Brooks i in. 1982, s. 32–40; Cohen, Quarrey 1986, s. 58–63; Hamilton 1983; Livingston, Henry 1980, s. 491–505; Marsh, McAllister 1981, s. 551–624; Park, Rosen 1990, s. 64–68; Rosen, Quarrey 1987, s. 126–129] czy SAYE [Dunn i in. 1991, s. 1–17], jak również przedsiębiorstwa mające kilka programów jednocześnie [Poole, Jenkins 1998, s. 227–247]. Wyniki nie są jednoznaczne. Oprócz tego, na ich zróżnicowanie wpływa m.in. fakt, że np. w zatwierdzonych programach PS, wszyscy uprawnieni pracownicy otrzymują premie w formie udziałów i nie są zobowiązani do ponoszenia żadnych opłat z tytułu uczestnictwa w programie, gdy tymczasem udział w programie SAYE jest dobrowolny, ale pracownicy muszą uiścić opłatę wstępną, jeżeli chcą w nim partycypować.

4.1.3. Psychologiczne uwarunkowania partycypacji finansowej

Badania nad partycypacją finansową i jej wpływem zarówno na postawy pracowników, jak i na wyniki przedsiębiorstwa, są wielokierunkowe, a rezultaty często wydają się być dyskusyjne. W związku z tym autorzy prac wprowadzają do modelu kolejne zmienne, jak chociażby wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą pracowników, co również nie przynosi spodziewanych efektów. Long, w trakcie badań nad efektami PS w 108 kanadyjskich przedsiębiorstwach, stwierdził, że rozmiar firmy ma bardzo ograniczony wpływ na efekty partycypacji i że programy PS mogą w znaczącym stopniu przyczynić się do wzrostu

wskaźników ekonomicznych i społecznych, zarówno w dużych firmach jak i w małych [Long 2000, s. 477–505]. Poole i Jenkins w swojej pracy na temat partycypacji finansowej w brytyjskich przedsiębiorstwach pokazali, że programy PS częściej występują w dużych firmach [Poole, Jenkins 1998, s. 227–247]. Niemniej jednak, większość aktualnych badań empirycznych została przeprowadzona w małych przedsiębiorstwach i niejednokrotnie okazywało się, że efektywność programów partycypacji finansowej była wyższa właśnie w tych firmach [Bradley, Smith 1991; Jones, Pliskin 1991].

Z kolei Kruse prowadząc badania w USA odkrył, że PS okazał się efektywny w przedsiębiorstwach średnich [Kruse 1993]. Tak więc wyniki nie są jednoznaczne ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, co skłania do wniosku, że niezbędne jest podejmowanie badań uwzględniających jeszcze inne czynniki, które być może pozwolą na bardziej jednoznaczną ocenę roli programów partycypacji finansowej we wzroście przedsiębiorstwa[10]. Zdanie to podzielają Bakan i inni, podejmując badania w dużych przedsiębiorstwach i weryfikując kolejno kilka postawionych na wstępie hipotez. Jedną z nich było stwierdzenie, że w dużych organizacjach partycypacja finansowa będzie miała niewielki bezpośredni wpływ na postawy pracowników względem aspektów pracy takich jak motywacja i zaangażowanie [Bakan i in. 2004, s. 594]. Niektóre wyniki prezentuje tabela 4.1.

Tabela 4.1. Regresja wieloraka, wpływ partycypacji finansowej (PS/SAYE) oraz udziału w podejmowaniu decyzji na postawy pracowników

		Współczynniki beta	
	R^2	PF	PPD
Integracja	10,3%***	0,09	0,31***
Zaangażowanie	13,6%***	0,11	0,34***
Oddanie (lojalność)	4,6%*	0,18†	0,13†
Zadowolenie	8,2%**	0,21†	0,22**
Motywacja	7,0%**	0,12	0,24**

PF – partycypacja finansowa; PPD – partycypacja w procesie decyzyjnym; minimalny okres zatrudnienia – 6 miesięcy.
†$p < 0,10$; *$p < 0,05$; **$p < 0,01$; ***$p < 0,001$

Źródło: Bakan i in. 2004, s. 595.

Jak pokazano w tabeli 4.1, udział w zyskach i udział we własności statystycznie posiadają pewien wpływ na lojalność ($p < 0,10$) i ogólne zadowolenie ($p < 0,10$), natomiast zaobserwowano znikomy wpływ na integrację, zaangażowanie i motywację, co w zasadzie potwierdziło sformułowaną wcześniej

[10] Badania takie, z wykorzystaniem modelu Longa, prowadził m.in. S.P. Keef [por. Keef 1998, s. 73–82].

hipotezę. Z tabeli można również odczytać wielkość współczynnika beta odnoszącego się do wpływu partycypacji pośredniej na zmienne zależne. Wyniki są daleko bardziej zadowalające niż w przypadku partycypacji finansowej. Oczywiście zakłada się, że znaczący wpływ udziału w podejmowaniu decyzji na zmienne zależne wynika z wdrożonego w przedsiębiorstwie programu udziału finansowego, jednak tego typu zależności pośrednie wymagają dokładniejszych badań. Autorzy testowali również model Florkowskiego pod kątem zależności opisanych na rysunku 4.3, formułując następującą hipotezę: „postrzegana równość płac, postrzegana zależność pomiędzy wynikami finansowymi przedsiębiorstwa a wynagradzaniem oraz postrzegany wpływ na proces decyzyjny wpływają na wzrost poparcia pracowników dla wdrażanych rozwiązań partycypacyjnych (PS)" (tab. 4.2) [Bakan i in. 2004, s. 596]. Równolegle postawiono hipotezę, że wspomniane poparcie dla PS wpływa na wzrost ogólnego zaangażowania (por. rys. 4.3).

Tabela 4.2. Rezultaty regresji wielorakiej dla zmiennych aspektów pracy[a]

Opis	Poparcie dla udziału w zyskach N=331	Zaangażowanie N=331
Postrzegana równość płacy	0,04	0,00
Postrzegana zależność pomiędzy wynikami a wynagradzaniem	0,24**	0,09[†]
Postrzegany wpływ na proces decyzyjny	0,12*	0,14***
Postrzegane poparcie dla udziału w zyskach	–	0,42***
R^2	0,09	0,49
Dopasowane R^2	0,08	0,49
Statystyka F	10,12***	62,72***

[a] Współczynniki beta są przedstawione w formie parametrów.
[†]$p < 0,10$; [*]$p < 0,05$; [**]$p < 0,01$; [***]$p < 0,001$.

Źródło: Bakan i in. 2004, s. 597.

Uzyskane wyniki pokazują istniejącą pozytywną zależność pomiędzy poparciem ze strony pracowników dla wdrażanych programów partycypacji finansowej a ogólnym zaangażowaniem pracowników ($r = 0,56$, $p < 0,001$; $b = 0,42$, $p < 0,001$) i potwierdzają postawioną na wstępie hipotezę. Uzyskane rezultaty w postaci zależności pomiędzy wynikami organizacji a wynagradzaniem ($r = 0,27$, $p < 0,001$; $b = 0,24$, $p < 0,001$) oraz wpływ na proces decyzyjny ($r = 0,15$, $p < 0,001$; $b = 0,12$, $p < 0,05$) były kolejnymi wyznacznikami poparcia dla PS, przy czym siła korelacyjna w pierwszym przypadku była znacznie większa. Badanie nie potwierdziło zależności pomiędzy postrzeganą równością płac a poparciem dla PS, co z kolei wykazało badanie Florkowskiego. Na tej podstawie można uznać, że postawiona hipoteza nie została potwierdzona.

Podobne badania prowadzone były również przez D.C. Jonesa. W swoim artykule stwierdza on, że programy partycypacji finansowej z zasady pozytywnie wpływają na postawy pracowników i wyniki ekonomiczne. Zależność ta jest jednak z reguły bardzo słaba. Argumentuje także, że może zachodzić negatywna zależność pomiędzy wdrożonym programem partycypacji finansowej a zmiennymi w postaci różnych aspektów pracy, jednakże są to dużo rzadsze przypadki [por. Jones 1997, s. 21–24]. Badania K. Klein są kolejną próbą wykazania zależności pomiędzy wdrożonymi programami ESOP a wzrostem zaangażowania pracowników. Wyniki potwierdziły tę zależność ($r = 0,87$, $p < 0,01$), przy czym, podobnie jak w innych badaniach, siła związku jest największa, gdy pracownicy odczuwają wpływ wdrożonego programu na wzrost ich wynagrodzeń [Klein 1987, s. 319–332].

Biorąc pod uwagę wnioski z powyższych badań oraz zachodnią literaturę podejmującą tematykę partycypacji finansowej, dostrzega się w większości przypadków, że dominuje pogląd o pozytywnym wpływie programów finansowych na postawy pracowników, przy czym siła tego związku jest dosyć zróżnicowana, bowiem zależna jest od badań nad różnorodnymi aspektami pracy. Powszechnie akceptowana jest opinia, że programy PS oraz programy akcjonariatu pracowniczego, takie jak np. SAYE, przyjmowane są przez pracowników z zadowoleniem i znacznym poparciem, znajdując swoje odbicie w większym zaangażowaniu i motywacji z ich strony [Buchko 1993, s. 633–657; Scholl 1981, s. 589–599]. Oznacza to, że mechanizm czy też sposób rozpowszechniania programów partycypacji finansowej w przedsiębiorstwach powinien być wcześniej dobrze przygotowany, a sam program nie powinien być wprowadzany *ad hoc*. Wcześniejsza edukacja i proces informacyjny powinny zmierzać do wzrostu świadomości pracowników, ewentualnej zmiany nastawienia względem wdrażanych programów, przekonania pracowników, że ich wynagrodzenie jest zależne od powodzenia programu finansowego w przedsiębiorstwie, a to, czy rezultaty końcowe i uzyskane wyniki finansowe będą pozytywne – zależy od indywidualnego zaangażowania pracowników i ich postaw.

Potwierdza się również wcześniejsza konkluzja o konieczności prowadzenia dalszych badań na większych próbach przedsiębiorstw, z uwzględnieniem specyfiki działalności i otoczenia. Wydaje się, że należy wziąć również pod uwagę rodzaj wdrażanego programu partycypacji finansowej; dokonany wybór może mieć wpływ na uzyskane wyniki. Siła korelacyjna może być także zróżnicowana w zależności od stopnia udziału poszczególnych pracowników we własności i zyskach, a wówczas wymagać będzie zdecydowanie bardziej precyzyjnej konstrukcji modelu i doboru zmiennych. Badania powinny być rozpoczynane na długo przed wprowadzeniem programu do przedsiębiorstwa, tym samym umożliwiłoby to późniejsze dokonanie porównań i ocenę wpływu programu na postawy pracowników.

4.2. Programy partycypacji finansowej a wydajność pracy – inne aspekty

Programy udziału w zyskach przedsiębiorstwa oraz udziału w pracowniczej własności akcji są szeroko rozpowszechnione w Unii Europejskiej. W czterech największych krajach takimi programami było objętych ok. 17 mln zatrudnionych (19% zatrudnionych w sektorze prywatnym) [Pérotin, Robinson 2002, s. 2]. Oficjalnie przyjmuje się, że partycypacja finansowa jest zgodna z polityką państwa, gdyż korzystnie wpływa na wydajność i zatrudnienie oraz przyspiesza realizację innych celów polityki państwa, takich m.in. jak redystrybucja bogactwa czy wspomniany szerszy udział w tworzeniu dobrobytu i likwidacja konfliktów w przedsiębiorstwie. Należy oczywiście pamiętać, że z punktu widzenia państwa tylko niektóre typy programów będą preferowane, i to tylko te, które w znacznym stopniu będą przyczyniały się do osiągania celów makroekonomicznych. Działania promujące wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych są prowadzone w różnych krajach w bardzo zróżnicowany sposób i z odmienną intensywnością, trzeba się zatem liczyć z nierównomiernym rozszerzaniem się tych programów w poszczególnych państwach. Niemniej obserwuje się stały, chociaż niezbyt dynamiczny wzrost udziału pracowników w programach partycypacji finansowej.

Badania prowadzone przez naukowców w krajach UE i USA dostarczają wielu istotnych informacji o naturze tych programów i uzyskanych efektach. Źródłem wiedzy są m.in. ankiety rozsyłane do przedsiębiorstw notowanych na giełdach papierów wartościowych i do innych dużych firm, których kapitał wynosi co najmniej 200 mln euro [Mathieu 2009, s. 11]. Uzyskanie z kolei informacji, przekonujących argumentów oraz jednoznacznych dowodów o programach i ich efektywności, dla przedsiębiorstw wprowadzających programy partycypacji finansowej, jest niezwykle trudne. Na ogół uważa się, co zostało wspomniane, że przedsiębiorstwa poprzez wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych pragną motywować swoich pracowników do lepszej i bardziej wydajnej pracy oraz skłonić ich do pozostania w firmie. Uzyskane dane sugerują, że w firmach wprowadzających programy partycypacji pracowniczej wydajność pracy nie zmienia się w radykalnym stopniu [Pérotin, Robinson 2002, s. 3]. Można zatem przypuszczać, że nie jest to bezpośrednia przyczyna ich wprowadzania, a same programy są po prostu częścią pakietu narzędzi partycypacji pracowniczej[11]. Analizy prowadzone w ponad 20 krajach UE, obejmujące kilkadziesiąt tysięcy przedsiębiorstw, dostarczają jednak argumentów świadczących o tym, że partycypacja finansowa ma dodatni lub co najmniej neutralny wpływ na wydajność. Uzyskane wyniki świadczą o tym, że wpływ udziału w zyskach na wydajność pracy przeważa nad takim wpływem

[11] Szerzej na ten temat: Kruse, Blasi 1997; Long 2002; Robinson, Wilson 2001; Pendleton 1997, s. 103–119; Jirjahn 2002; Kato 2002; Shields 2002.

z tytułu pracowniczej własności akcji. Wynikać to może z różnic w warunkach, w których te programy są wprowadzane, co z kolei powoduje trudności w pomiarze bezwzględnych efektów uzyskanych w różnych badaniach i w różnych krajach. Wydaje się jednak oczywista przewaga udziału w zyskach (zwłaszcza gotówkowego) nad udziałem we własności, gdyż ten pierwszy oferuje wymierne, materialne korzyści. Trzeba jednak pamiętać, że programy udziału w zyskach wydają się mieć efekt krótkookresowy, podczas gdy programy akcyjne, jako te, które przynoszą efekty w dłuższym czasie, mają przypuszczalnie bardziej trwały charakter. Coraz większa ilość wyników sugeruje, że obie główne formy partycypacji finansowej mają większy wpływ na wydajność, kiedy pracownicy posiadają więcej informacji na temat funkcjonowania firmy, istnieje właściwa komunikacja z kierownictwem, a pracownicy uczestniczą w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji. Związek ten jest szczególnie ważny w przypadku programów pracowniczej własności akcji, które przynoszą dosyć zróżnicowane efekty w badanych krajach i siła wpływu tych programów na wydajność również wykazuje znaczne dysproporcje.

Interpretacja powyższych wyników wydaje się jednak niepełna i zmusza do poruszenia dosyć istotnej kwestii metodologicznej, a mianowicie – odkrycia faktycznych przyczyn skłaniających przedsiębiorstwa do stosowania programów partycypacji finansowej. Jest to problem niezwykle trudny do analizy m.in. ze względu na brak spójnych teorii mogących stanowić podstawę prowadzonych badań empirycznych. Oprócz tego w wielu przypadkach badania i uzyskane wyniki nie są porównywalne z uwagi na znaczne zróżnicowanie czynników i zmiennych wykorzystywanych w badaniach oraz dobór przedsiębiorstw do próby. Po trzecie, bardzo niewielka jest liczba badań prowadzonych w przedsiębiorstwach przed wdrożeniem programu partycypacji finansowej, wskutek czego okazuje się, że większość badań polega na zwykłym porównywaniu firm stosujących określone programy z tymi, które ich nie stosują. Powstaje więc ryzyko pomylenia cechy, która jest efektem partycypacji finansowej, z motywem jej wprowadzenia. Zakładając na przykład, że partycypacja finansowa wpływa na wzrost wydajności, firmy stosujące programy partycypacyjne mogą wydawać się pod tym względem bardziej wydajne. W związku z tym trzeba zastanowić się, na ile rzetelny jest wniosek o pozytywnym wpływie tych programów na wydajność. Wiadomo, że firmy stosujące partycypację finansową mogą mieć wyższe wskaźniki wydajności niż przdsiębiostwa, które nie stosują programów uczestnictwa finansowego, ale może to być rezultatem lepszego zarządzania; innymi słowy, może się zdarzyć, że lepiej zarządzane firmy wprowadzają programy finansowe w pierwszej kolejności. Jeśli rzeczywiście by tak było, można wysnuć wniosek, że bardziej wydajne firmy z większym prawdopodobieństwem wprowadzą ten program (problem odwrotnej przyczynowości). Kwestia ta była często słabością wcześniejszych analiz. Obecnie w badaniach wykorzystuje się zmienne instrumentalne (*instrumental variables*) lub dynamiczne modele z wieloma zmiennymi objaśnianymi (*panel data estimation methods*), które przewidują takie możliwości i w związku z tym dokonywane

są odpowiednie korekty. Wreszcie, studia empiryczne obejmują programy o znacznym zróżnicowaniu cech, które je charakteryzują i nawet naukowcy mają problemy z jednoznacznym definiowaniem poszczególnych programów z uwagi na częsty brak czystych form wdrażanych w przedsiębiorstwach, stosowanie rozwiązań mieszanych i dosyć skomplikowaną sieć powiązań między nimi.

Pomimo tych braków metodologicznych, przyjmuje się, że programy partycypacji finansowej przynoszą przedsiębiorstwom określone korzyści[12]. Oczekuje się ich w większym stopniu w przedsiębiorstwach większych, z większą liczbą pracowników oraz w przedsiębiorstwach stosujących grupowe formy pracy i w których wynagrodzenie powiązane jest ze zbiorowymi wynikami uzyskiwanymi przez załogę. Udział w zysku możemy wtedy potraktować jako bodziec zbiorowy, który motywuje zatrudnionych do większej współpracy i kreuje środowisko sprzyjające tworzeniu się postaw pracowniczych opartych na wspólnym poczuciu odpowiedzialności, „duchu współpracy" itp. W większych firmach jednostkowe koszty wdrażania programów partycypacji finansowej powinny być mniejsze, co również daje tym firmom przewagę nad małymi czy średnimi przedsiębiorstwami. Na tej podstawie nasuwa się wniosek, że programy partycypacyjne częściej są stosowane przez duże przedsiębiorstwa, notowane na giełdzie, i to one w większości przypadków uczestniczą w badaniach. Praktyka jednak tego nie potwierdza i dowody na wpływ wielkości firmy na ilość wdrażanych programów nie są jednoznaczne. Interpretacja wniosków z badań prowadzonych w USA, Niemczech i Kanadzie pozwala skonstatować, że mniej więcej połowa rezultatów świadczy o pozytywnej zależności łączącej istnienie programów udziału w zyskach z wielkością firmy, a w połowie brak statystycznie uzasadnionych związków [Long 2002, s. 52–89; Jirjahn 2002, s. 148–178; Blasi i in. 1996, s. 60–80; OECD 1995, s. 139–169]. Jedynie w Japonii zakres występowania programów udziału w zyskach był jednoznacznie wyższy w mniejszych firmach [Kato 2002, s. 214–235]. Nieprzekonywające dowody dotyczące związku między wielkością firmy i udziałem w zyskach mogą być częściowo spowodowane częstym użyciem danych przekrojowych (np. porównywaniem firm z udziałem w zyskach i bez, w danym czasie). Wskazywać to może na fakt, że firmy z udziałem w zyskach są większe (gdyż zastosowanie udziału w zyskach zwiększyło zatrudnienie). Pracownicza własność akcji jest częściej stosowana w większych firmach, ale ilość prowadzonych w USA i Kanadzie badań jest zbyt mała, aby można było pokusić się o wyciągnięcie jednoznacznych wniosków [Blasi i in. 1996, s. 60–80]. Przedmiotem dyskusji są również wyniki

[12] Według teorii M. Weitzmana pojedyncza firma wdrażająca np. program udziału w zyskach może zatrudnić więcej pracowników, ale wypracuje niższy zysk niż firma bez programów partycypacyjnych stosująca wynagrodzenie stałe. Weitzman uważał, że nie należy oczekiwać od przedsiębiorstw tego, że chętnie będą stosowały programy udziału w zyskach, chyba że otrzymają na ten cel dotacje rządowe. Jednak w przypadku gdy programy partycypacji potraktujemy jako plany motywacyjne, można oczekiwać z tego tytułu innych, dodatkowych korzyści, czego Weitzman nie uwzględnił w swojej teorii [por. Weitzman 1984].

finansowe osiągane przez firmy, które zastosowały programy partycypacji finansowej. Na podstawie prowadzonych badań trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy po wdrożeniu programów wyniki te uległy poprawie. Powody są podobne do tych, które występują przy omawianiu rozmiaru przedsiębiorstw. Tylko dwie analizy dotyczące programów finansowych we Francji i Włoszech mogą świadczyć o pozytywnym wpływie udziału w zysku na wzrost wydajności, gdyż badania prowadzone przed wdrożeniem programów i kontynuowane po ich wprowadzeniu jednoznacznie wykazały poprawę wydajności pracy i innych wskaźników ekonomicznych [Estrin i in. 1999; Biagioli, Curatolo 1999, s. 99–130].

Kolejnym badanym obszarem jest zależność pomiędzy wprowadzanym programem partycypacyjnym a strukturą zatrudnionych. Tutaj również nie uzyskano zadowalających rezultatów. Badania prowadzone w Niemczech wskazują, że programy udziału w zyskach przeważają w firmach z dominującą grupą pracowników fizycznych [Heywood, Jirjahn 2002, s. 44–64], gdy tymczasem w Wielkiej Brytanii programy oparte na udziale w zysku są częściej stosowane w większych firmach z większym udziałem pracowników umysłowych [Robinson, Wilson 2001]. W obu opracowaniach wskazano na fakt, że w przypadku pracy opartej na zespołach pracowników prawdopodobieństwo wdrożenia właśnie udziału w zyskach jest dużo wyższe niż innych programów partycypacyjnych[13]. Programy udziału w zyskach zdobyły też większą popularność w tych krajach i przedsiębiorstwach, w których, po pierwsze, uzależniano wzrost zmiennego wynagrodzenia od uzyskiwanych wyników, a po drugie, w których perspektywy rozwoju firmy i produktu były często niepewne. Można na tej podstawie przypuszczać, że pracodawcy chcieli w ten sposób ograniczyć ryzyko upadku firmy, przerzucając je jednocześnie na pracowników. Niektóre badania prowadzone w Wielkiej Brytanii i Australii potwierdziły te zależności [Pérotin, Robinson 1998, s. 135–162; Drago, Heywood 1995, s. 507–531], dowodząc jednocześnie, że firmy z udziałem w zyskach są częściej spotykane na bardziej niestabilnych lub konkurencyjnych rynkach. Wyniki prowadzonych badań w Niemczech i we Francji nie są już tak jednoznaczne [Möller 2000, s. 565–582]. Oprócz tego inne badania dowodzą, że rynki brytyjskie i niemieckie okazywały się być bardziej stabilne dla wielu przedsiębiorstw stosujących programy pracowniczej własności akcji, które nie obejmują transferu ryzyka z zysku na płace [Carstensen i in. 1995].

Badania zależności wpływu postaw związków zawodowych na wdrożenie bądź nie programów partycypacyjnych również nie dają jednoznacznej odpowiedzi. Wynika to ze sporadycznego ankietowania przedstawicieli związków w różnych krajach i ze sprzeczności uzyskiwanych wyników. Trudne jest również zbadanie wpływu związków zawodowych na wzmacnianie lub osłabianie efektów wydajnościowych

[13] Podobne wnioski wyciągnął Osterman, prowadząc badania w firmach amerykańskich [por. Osterman 1994, s. 173–188), i Long, prowadząc badania w przedsiębiorstwach kanadyjskich [por. Long 2002, s. 52–89].

z tytułu wdrażania programów partycypacyjnych. Można jednak zauważyć, że po ich wprowadzeniu efekty wzrostu wydajności pracy są większe w firmach zarządzanych przez pracowników niż w firmach konwencjonalnych z programami partycypacyjnymi czy to udziału w zyskach, czy udziału we własności. Należy jednak pamiętać, że w różnym czasie i różnych krajach pozycja związków zawodowych ulega zmianie, co może mieć swoje odzwierciedlenie w prowadzonych badaniach i późniejszych niejednoznacznych wnioskach. Nieliczne badania prowadzone w USA wskazują, że w przedsiębiorstwach z silną pozycją związków zawodowych wpływ programów udziału w zyskach na wydajność jest praktycznie niezauważalny [Black, Lynch 2001, s. 434–445], a co więcej, wydajność okazywała się być wyższa w przedsiębiorstwach mniej „uzwiązkowionych" [Cooke 1994, s. 594, 610]. Trzeba jednak podkreślić, że na ogół związki zawodowe coraz częściej czynnie włączają się w programy partycypacji finansowej, zwracając uwagę na kształt i zakres podpisywanych umów i porozumień gwarantujących utrzymanie dotychczasowego poziomu płac. W przeciwnym wypadku, zakładając, że wdrożenie np. udziału w zyskach i zatrudnienie dodatkowej liczby pracowników nie przyniesie oczekiwanego wzrostu wydajności pracy mającego zrekompensować poniesione dodatkowe koszty z tytułu wzrostu wynagrodzeń, ryzyko spadku dotychczasowej płacy byłoby znaczne, na co już związki zawodowe nie wyrażają zgody [Freeman, Lazear 1995, s. 27–52][14]. Generalnie można stwierdzić, że na poziomie firmy interakcje pomiędzy działaniami związków i partycypacją finansową mogą zależeć od tego, czy wdrażanie programów było najpierw negocjowane ze związkami zawodowymi[15]. We Francji, wnioski dostarczone przez Fakhfakha i Pérotin wskazują, że obie główne formy partycypacji finansowej mają silny wpływ na wydajność w wielkich firmach, gdzie związki zawodowe są dobrze rozwinięte, a stosunki przemysłowe są bardziej aktywne.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, nie można jednoznacznie stwierdzić, że samo uczestnictwo finansowe wpływa pozytywnie na wydajność. Należy pamiętać, że efekty mogą zależeć od rodzaju i konstrukcji programu, sposobu zarządzania nim, wspomnianych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych oraz wielu innych czynników. Większość prowadzonych badań oparta jest na analizach ekonometrycznych funkcji produkcji z wykorzystaniem reprezentatywnych danych zebranych w przedsiębiorstwach wybranych losowo i stosujących lub nie partycypację finansową[16]. Pod uwagę bierze się m.in. branżę, wielkość przedsię-

[14] T. Kato zwraca w związku z tym uwagę na fakt, że programy udziału w zyskach są częściej stosowane w firmach, w których nie ma związków zawodowych [por. Kato 2002, s. 214–235].

[15] Trzeba pamiętać, że wcześniejsze przypadki wprowadzania różnych form partycypacji finansowej w firmach w celu zmniejszenia wpływu związków zawodowych usztywniły ich stanowisko, w związku z czym wydaje się konieczne systematyczne prowadzenie negocjacji ze związkami.

[16] Prowadzone są również badania mające dowieść istnienia zależności pomiędzy partycypacją finansową a innymi miernikami ekonomicznymi, takimi jak zyskowność, jednakże wpływ zaangażowania, wysiłku, postaw pracowniczych oraz innych efektów organizacyjnych jest precyzyjniej skorelowany z wydajnością niż z zyskiem, który zależy w dużym stopniu od wielu czynników

biorstwa, kapitał i udział w rynku, analizując wpływ zmiennych wprowadzonych do modelu z tytułu zastosowania programów partycypacyjnych – na kształt funkcji produkcji. W związku z tym można też ustalić, czy firma zużywa więcej czy mniej kapitału i siły roboczej przy danej wielkości produkcji. Analizy dostarczają również innych informacji, a mianowicie, o zależności pomiędzy stopniem partycypacji a wydajnością. Stopień partycypacji można tutaj rozumieć np. jako wielkość kapitału w rękach pracowników albo wielkość wypłacanych premii z tytułu udziału w zysku. Często bierze się również pod uwagę wpływ innych efektów wzmacniających tę partycypację (np. stosowaną w firmie strategię rozwoju).

Często zakłada się również, że skoro w większości przypadków wdrażanie programów jest dobrowolne, nie należy oczekiwać negatywnych efektów z tytułu ich stosowania, gdyż, jeżeli firmy traciłyby pieniądze w wyniku partycypacji finansowej, jest rzeczą niemal pewną, że szybko by zrezygnowały z realizacji tych programów; w rezultacie tylko przedsiębiorstwa, które uważają te programy za korzystne, kontynuują je. Dzięki temu właśnie w tych firmach można było prowadzić badania.

Kolejna, nie mniej istotna kwestia dotyczy publikacji badań omawiających negatywny wpływ partycypacji na wydajność, rodzi się bowiem pytanie, czy autorzy takich badań mają mniejsze szanse na ogłoszenie ich w czasopismach branżowych. Problematyczne wydaje się też uzasadnienie przewagi pozytywnych czy neutralnych efektów uzyskiwanych z tytułu wdrożenia programów partycypacyjnych. Można zatem uznać, że w najgorszym przypadku partycypacja finansowa po prostu nie ma żadnego wpływu na wydajność [Blanchflower, Oswald 1988, s. 720–730]. Pozostaje więc do rozstrzygnięcia kwestia nie samego wpływu partycypacji bądź jego braku na wydajność, ale raczej w jakich okolicznościach i z jakiego powodu ten efekt jest pozytywny.

W kontekście powyższych rozważań nasuwa się pytanie, czy na podstawie badań możemy określić, który z dwóch głównych typów programów – program udziału w zysku czy pracownicza własność akcji – będzie ściślej powiązany ze wzrostem wydajności. Podczas gdy we wcześniejszych badaniach często nie przywiązywano wagi do rodzaju wdrażanego programu, obecnie o wiele precyzyjniej akcentowane są istniejące pomiędzy nimi różnice, co pozwala na uzyskanie bardziej miarodajnych wyników na temat wpływu poszczególnych programów na rezultaty społeczno-ekonomiczne przedsiębiorstw. Nadal jednak prowadzi się stosunkowo niewiele badań mogących dostarczyć informacji nt. efektów obu typów programów, ale w sposób rozłączny i w tym samym czasie. W sytuacji gdy firmy stosują oba programy, ale tylko jeden typ jest analizowany przez badacza lub jeśli przeważający program łączy te dwa typy (np. jeśli premie z udziału w zysku przeznaczane są na zakup akcji pracowniczych), istnieje ryzyko przypisania całkowitego efektu, tak udziału w zysku jak i pracowniczej własności akcji, jednemu rodzajowi programu.

---

zewnętrznych. Z tego powodu przyjmuje się, że dowody empiryczne odnoszące się do rentowności są mniej miarodajne niż odnoszące się do wydajności.

Wątpliwości są częściowo wyjaśniane za sprawą wspomnianych badań, prowadzonych m.in. przez Kruse'a i Blasiego; zastosowali oni metodologię statystyczną do znacznej ilości opublikowanych wcześniej badań prowadzonych na całym świecie i na tej podstawie stwierdzili, że generalnie we wszystkich krajach programy udziału w zysku mają statystycznie istotny niewielki pozytywny wpływ na wydajność, podczas gdy pracownicza własność akcji ma zerowy lub bardzo słaby pozytywny wpływ [Kruse, Blasi 1997]. Jones wysnuwa podobne wnioski dla przechodzących proces transformacji krajów Europy Środkowo-Wschodniej, wskazując, że istnieje podobna relacja pomiędzy dwoma głównymi rodzajami partycypacji finansowej w tym regionie, ale przypuszczalnie wpływ programów na ogólną wydajność jest znacznie mniejszy[17].

Powyższe spostrzeżenia skłaniają do wniosku, że niezwykle trudno jest porównywać wyniki uzyskane z poszczególnych badań, gdyż różnice w pomiarach i odmienne podejścia w nich stosowane mogą częściowo deformować analizowane zależności. Na przykład, na podstawie amerykańskich badań udziału w zysku w późnych latach 80. i wczesnych 90. XX w., stwierdzono, że udział w zysku zwiększa wydajność od 3 do 32%, podczas gdy prowadzone w tym samym okresie badania w Wielkiej Brytanii dostarczały informacji o wzroście wydajności pracy między 3 a 8% [Kruse 1992, s. 24–36; Wadhwani, Wall 1990, s. 1–17; Cable, Wilson 1989, s. 366–375]. Szacunki dla Japonii wahają się od około 3 do 9% [Ohkusa, Ohtake 1997, s. 385–402]. Analizy badań prowadzonych we Francji dostarczają wniosków o wzroście wydajności pracy z tytułu wdrażania programów udziału w zyskach rzędu 7–9%, niezależnie od próby i użytej metody liczenia oraz tego, czy ewentualna obecność programu pracowniczej własności akcji była brana pod uwagę czy nie [Fakhfakh, Pérotin 2002, s. 90–114].

Różne wyniki skłaniają do stwierdzenia, że należy się raczej skoncentrować na samym wpływie poszczególnych czynników (z racji wprowadzenia programów partycypacyjnych) na wydajność niż na wynikach absolutnych. Zgodnie z teorią duże znaczenie ma zakres partycypacji finansowej i konstrukcja samego programu. Tam gdzie partycypacja finansowa zwiększa wydajność, tam są większe nagrody finansowe z programów udziału w zysku i większy zakres zaangażowania finansowego pracowników w programach pracowniczej własności akcji (ilość posiadanych przez pracowników akcji, udział pracowników w kapitale itp.) i w rezultacie ewidentny wpływ na wzrost wydajności. Ta zależność wydaje się oczywista.

Niewiele jednak wiadomo, co dzieje się z wpływem programów na wydajność w miarę upływu czasu, ale badacze sugerują, że zależy on, zgodnie z oczekiwaniami, od typu i konstrukcji programu – korzyści z programów gotówkowych są raczej

[17] D. Jones dokonał przeglądu prac empirycznych analizujących czynniki wpływające na wzrost wydajności pracy w Albanii, Bułgarii, Rosji, Polsce, Słowenii, Estonii, Litwie i Łotwie i stwierdził, że poza krajami bałtyckimi, wpływ programów udziału w zyskach i we własności na wydajność jest prawie niezauważalny [Jones 1999].

krótkoterminowe, w przeciwieństwie do korzyści uzyskiwanych z tytułu programów odroczonych czy opartych na akcjach. Stąd, Jones i Kato dowodzą, że pozytywny efekt związany z pracowniczą własnością akcji w wielkich japońskich firmach obserwowany jest z pewnym opóźnieniem, co potwierdzone jest we wnioskach sformułowanych przez Fakhfakha w odniesieniu do firm francuskich, w których udziały w zyskach z reguły mają formę odroczonych udziałów lub też przybierają formę programów oszczędnościowych [Jones, Kato 1995, s. 391–414; Fakhfakh 1998, s. 115–134]. Potwierdza to Kruse, dowodząc, że gotówkowy program udziału w zysku zwiększa wydajność jedynie w krótkim okresie, podczas gdy efekt jest bardziej długotrwały dla programów odroczonych [Kruse 1993]. Wydaje się, że dużą rolę we wzroście wydajności pracy odgrywa informacja. Na przykład Kato i Morishima dowodzą, że japońskie programy udziału w zysku, które określają pracowniczy udział w zysku na podstawie jasnej formuły znanej wcześniej, mają silniejszy wpływ na wydajność niż programy, które co roku w dowolny sposób rozdzielają premie pomiędzy pracowników [Kato, Morishima 2000]. Analizując wyniki Krajowego Badania Relacji w Przemyśle we Francji (*National survey of industrial relations*), Fakhfakh stwierdził, że w około 1/3 przedsiębiorstw, w których przedstawiciele kierownictwa i pracowników odpowiadali m.in. na pytanie, czy udział w programach partycypacji finansowej jest dobrowolny czy przymusowy, odpowiedzi nie były zgodne. Pozytywny wpływ na wydajność był obserwowany tylko w przypadku programów, które były inicjowane przez pracowników, podczas gdy programy, które istniały tylko dzięki kierownictwu, nie miały wpływu na wydajność [Fakhfakh, Pérotin 2002]. Można pójść w rozważaniach o krok dalej i stwierdzić, że informacja i komunikacja zwiększająca zaangażowanie pracowników może być niezbędnym czynnikiem wzmacniającym wpływ programów partycypacji finansowej, szczególnie pracowniczej własności akcji, na wydajność, gdyż wzmocnienie to może wynikać ze wzrostu udziału pracowników w podejmowaniu decyzji (np. Wielka Brytania, Niemcy). Aby to jednak stwierdzić, należy stawiać bardziej precyzyjne hipotezy co do sposobów, jakimi partycypacja w kontroli i partycypacja finansowa oddziałują na siebie wzajemnie. Badania takie powinny wykorzystywać narzędzia z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, biorąc pod uwagę postawy prezentowane w firmie, postrzeganie uczciwości, ilość efektywnie uczestniczących pracowników w programach partycypacyjnych, wpływ pracowników na wykonywane przez siebie zadania itp. Oprócz tego istotne wydaje się stosowanie strategii organizacyjnych likwidujących dyskryminację ze względu na płeć i narodowość. Efektywność programów partycypacyjnych wydaje się wzrastać wraz z zapewnieniem większych możliwości i motywacji do zaangażowania się w wynik firmy kobietom i mniejszościom narodowym[18]. Jednoznaczne opinie są chyba jednak przedwczesne.

[18] Wyniki są już mniej jednoznaczne dla programów udziału w zysku, być może dlatego, że rozszerzenie udziału w zysku na szerszą grupę pracowników zmniejsza motywację [por. Pérotin, Robinson 2000, s. 557–584].

* * *

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że jednym z najpoważniejszych wniosków wynikających z międzynarodowych badań empirycznych na temat partycypacji finansowej jest istnienie dosyć mocnych dowodów na pozytywny lub co najmniej neutralny jej wpływ na wydajność. Można nawet założyć, że może ona również zwiększać popyt na siłę roboczą w firmach stosujących programy partycypacji finansowej. Z tego powodu uzasadniona jest więc jej promocja przez państwo. Interwencja państwa może przyjąć kilka form. Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że partycypacja finansowa rozprzestrzenia się, kiedy oferowane są firmom i/lub uczestniczącym w programach pracownikom korzyści podatkowe, ale taka dyfuzja może mieć miejsce również bez ulg podatkowych. Dzieje się tak przypuszczalnie dlatego, że nawet bez zachęt podatkowych przedsiębiorstwa i pracownicy mogą odnieść korzyści z programów partycypacji finansowej. To z kolei powoduje, że dotacje pokrywające koszty wdrażania rozwiązań partycypacyjnych nie są absolutnie konieczne. Promocja powinna również obejmować szkolenia, strategie informacyjne i edukacyjne skierowane do partnerów społecznych. Duże znaczenie ma oczywiście rodzaj i struktura proponowanego programu oraz ewentualne powiązanie programów partycypacyjnych z uczestnictwem pracowników w podejmowaniu decyzji. Jasne jest, że programy partycypacji finansowej muszą być powiązane z dostępem do informacji i komunikacji w celu uzyskania wpływu na wydajność. Doświadczenie międzynarodowe sugeruje również, że w projektowaniu programów partycypacyjnych pożądane jest zapewnienie utrzymania stabilności własności pracowniczej. Inną kwestią wynikającą z badań empirycznych jest możliwość wpływu innych ważnych aspektów praktyki organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi (np. ochrona praw człowieka) na efekty partycypacji finansowej. W szczególności, firmy mogą być zachęcane do ustanawiania strategii zwalczania dyskryminacji ze względu na narodowość i płeć oraz promowania równych szans w ramach programów partycypacji finansowej, by zapewnić równy dostęp pracownikom do uczestnictwa w programie. Z prezentowanych dowodów jasno wynika, że niektóre kwestie dotyczące programów partycypacyjnych są przedmiotem licznych badań, podczas gdy inne wciąż wymagają pogłębionej analizy w celu uzyskania wiarygodnych i szczegółowych informacji potrzebnych do opracowania właściwych strategii wdrażania. Priorytetem jest tutaj gromadzenie porównywalnych i wiarygodnych danych statystycznych na temat partycypacji finansowej na świecie, zarówno na poziomie przedsiębiorstw krajowych jak i na poziomie międzynarodowym. Wymaga to jednak skonstruowania instrumentów badawczych opartych na solidnych podstawach analitycznych.

4.3. Wpływ programów partycypacji finansowej na rezultaty przedsiębiorstw – analiza badań holenderskich

Podejmowanie kolejnych badań dotyczących wpływu partycypacji na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa utwierdza w przekonaniu, że dotychczasowe rezultaty nie są zadowalające i być może dalsze, pogłębione sondaże przyczynią się do wyciągnięcia bardziej jednoznacznych wniosków z prowadzonych analiz. Doprecyzowania wymaga również dotychczasowe definiowanie poszczególnych form partycypacji finansowej, gdyż różna ich interpretacja przez poszczególne zespoły badawcze niejednokrotnie skutkuje otrzymaniem wyników znacznie odbiegających od siebie. Nie pozwala to na ocenę rzeczywistego stopnia uczestnictwa pracowników w programach, a tym samym nie odzwierciedla rezultatów wdrażania tych programów w przedsiębiorstwach. Dotychczasowe badania, niezbyt może kompleksowe, pokazują, że stosowanie programów uczestnictwa pracowników w zyskach i/lub własności jest często powiązane z wyższą wydajnością lub innymi korzyściami odnoszonymi przez przedsiębiorstwa i pracowników.

Ocena korzyści z tytułu uczestnictwa w różnych programach jest jednak utrudniona ze względu na brak lub znaczną okazjonalność badań obejmujących łącznie większość oferowanych przez firmy programów finansowego udziału pracowników. Utrudnieniem jest również dobór zmiennych do analizy, co sprawia, że różne badania, prowadzone w różnym okresie, nie zawsze są ze sobą porównywalne. Należy jeszcze raz podkreślić, że w zasadzie nie ma badań porównawczych, ukazujących sytuację przedsiębiorstwa przed wdrożeniem programu finansowego i po jego implementacji. Jest to oczywiście zabieg trudny technicznie, kosztowny i wymagający czasu. Nie należy zapominać, że wnioski wyciągnięte z takiego badania też nie byłyby do końca miarodajne, chociażby ze względu na trudności w utrzymaniu grupy panelowej przedsiębiorstw poddawanych obserwacji i dobieranych do próby[19]. Poza tym uzyskane efekty też byłyby różne w zależności od tego, czy są to programy udziału w zyskach, gdzie oczekuje się szybszych rezultatów z tytułu wdrożenia takich programów, czy są to programy udziału we własności i programy opcyjne, nastawione na efekty w dłuższym okresie. Należy również pamiętać o samej naturze programów udziału finansowego i końcowym adresacie, do którego są one skierowane – czy są to powszechne programy, oferowane wszystkim pracownikom, czy też raczej wąskie, obejmujące swym wpływem tylko wybrane grupy pracowników, z reguły kierownictwo.

---

[19] Oczywiście chyba nigdy nie będzie tak, żeby wszyscy naukowcy stosowali jedno podejście badawcze albo żeby zawsze możliwe było zrobienie badań przed, w trakcie i po wprowadzonych zmianach do przedsiębiorstw. Niestety, ekonomia i inne nauki społeczne nie są laboratorium, w którym można wyodrębnić poszczególne czynniki i osobno je badać.

Niemniej większość opracowań koncentruje się na zależnościach pomiędzy programami a postawami pracowników, które ulegają zmianie w wyniku wdrażania określonych rozwiązań partycypacyjnych i tym samym, w pewnym stopniu decydują o powodzeniu danego programu. I znów, trudno jest ocenić, który program jest lepszy ze względu na znaczną ilość określających go zmiennych i odmiennych warunków, w jakich programy te są wdrażane w różnych krajach. Nie wydaje się, że słabość ta zostanie w najbliższych latach przezwyciężona. Teoria dostarcza jednak bardziej przekonywających argumentów na rzecz wdrażania konkretnych rozwiązań partycypacyjnych, a mianowicie, np. K. Klein twierdzi, że istnieją trzy główne dowody świadczące o wpływie programów partycypacji finansowej na postawę i zachowania pracowników [Klein 1987, s. 319–332]:

1. Wpływ własności, zwany również efektem wewnętrznej motywacji. Zakłada on, że dzięki uzyskaniu udziału w firmie, pracownik czuje się właścicielem i podejmuje określone decyzje, myśląc jak właściciel. Wyraża się to dodatkowymi staraniami na rzecz wzmocnienia firmy i własności oraz wzmożoną ochroną firmy przed zagrożeniami z zewnątrz.

2. Wpływ motywacji, zwany również efektem zewnętrznym. Pracownicy bardziej się starają i angażują, ponieważ oczekują, że ten dodatkowy wkład i wysiłek opłaci się i otrzymają za to dodatkowe wynagrodzenie.

3. Wpływ zaangażowania, zwany również efektem instrumentalnym. Poprzez partycypację finansową oraz wspólne interesy zarówno pracownicy, jak i pracodawca działają dla wspólnego dobra. Przejawia się to w koncentrowaniu się na zyskach oraz rentowności firmy, chęci uczestnictwa w podejmowaniu strategicznych decyzji oraz na zwiększonej racjonalności działań.

Można znaleźć inne opracowania, w których podkreśla się tzw. efekt psychologiczny własności. Jednym z autorów propagujących ten punkt widzenia jest J.L. Pierce. Argumentuje on, że własność zmienia mentalność w taki sposób, że wytwarza się własność psychologiczna, która powoduje zmiany w postawach oraz zachowaniu [Pierce i in. 1991, s. 121–144; Pierce i in. 2001, s. 298–310; Pierce i in. 2003, s. 84–107]. Pogląd ten znajduje częściowe potwierdzenie w badaniach empirycznych [Kaarsemaker 2006; Pendleton 2001a; Pendleton i in. 1998, s. 99–123; Wagner i in. 2003, s. 847–871]. Większość prac skupia się jednak na określonych formach partycypacji finansowej, takich jak programy akcjonariatu pracowniczego (ESOP), udział w zyskach (odroczony lub gotówkowy) lub programy opcyjne. Należy jednak pamiętać, że istnieją znaczne różnice pomiędzy tymi programami, dotyczące chociażby uzyskiwanych z nich korzyści; zwłaszcza istotna jest różnica powiązań pomiędzy programami opartymi na udziale we własności i udziale w zyskach a uzyskaniem korzyści. Ten ostatni wiąże się zazwyczaj ze wspomnianym krótkim okresem czasu (w przypadku wypłat gotówkowych z zysku) i stanowi odzwierciedlenie wcześniejszych wyników ekonomicznych firmy, natomiast udział we własności dotyczy długiego okresu i skupia się na przyszłych rezultatach, których uzyskanie niejednokrotnie powiązane jest z określonym ryzykiem. Udział w zyskach jest również łatwiejszy w sensie dystrybucji

dochodów w formie gotówki, co sprawia, że efekt zachęty jest bardziej bezpośredni i bardziej skuteczny. Badania na temat postaw pracowniczych, prowadzone głównie w USA i Wielkiej Brytanii, wskazują z reguły na pozytywne zależności pomiędzy wdrażanymi programami udziału we własności a postawami i zachowaniem pracowników [Braam, Poutsma 2010, s. 3], chociaż siła tego związku nie jest duża lub w skrajnych przypadkach występuje brak takiej zależności. Bardziej jednoznaczne wyciągnięcie wniosków przyczynowych nie jest raczej możliwe ze względu na dane przekrojowe i krótkookresowe panele danych. W niewielu z kolei pracach wykorzystujących długofalowy panel danych wykazuje się pozytywne efekty w dłuższym okresie [Fakhfakh, Pérotin 2000, s. 93–111]. Podobne badania przeprowadzane w przedsiębiorstwach stosujących udział w zyskach pokazują ogólny, pozytywny efekt ich wpływu na wydajność i jest on zdecydowanie wyższy niż w przypadku programów udziału pracowników we własności [Kruse, Blasi 1997].

Omawiając trzeci główny rodzaj programu partycypacji finansowej pracowników, a mianowicie programy opcji na akcje, trzeba dostrzec cel, jaki przyświeca właścicielom w ich wdrażaniu – programy te mają motywować, a jednocześnie jednoczyć kierownictwo i pracowników szeregowych, stawiając przed nimi zadania, które należy wspólnie rozwiązywać. Program ten jest skierowany do pracowników, którzy nie boją się ryzyka i którzy gotowi są zaakceptować fakt, że ich wynagrodzenia częściowo zależeć będą od niepewnej sytuacji przedsiębiorstwa w przyszłości. Z uwagi na to, że jednak większość pracowników, zarówno szeregowych, jak i kierownictwa obawia się ryzyka w długim okresie, należy przypuszczać, że efekty z tytułu wdrażania programów opcyjnych nie będą znaczące. Należy również pamiętać o udziale opcji w strukturze wynagrodzenia. W przypadku pracowników wyższego szczebla opcje mogą stanowić znaczną część wynagrodzenia, natomiast w przypadku powszechnych programów udział ten jest raczej niewielki. W związku z powyższym, nie należy oczekiwać zbyt dużego efektu motywującego pracowników szeregowych do bardziej wydajnej pracy.

Pamiętać trzeba, co zostało już wielokrotnie podkreślone, że w przypadku większości zbiorowych form wynagradzania pracowników efekt uchylania się (*free rider problem*) od wykonywania określonych zadań może być znaczący, czego następstwem będzie pomniejszenie pozytywnych rezultatów z tytułu wdrożenia programów opcyjnych. Poza tym większość badań poświęconych programom opcyjnym skupia się na opcjach dla kierownictwa wyższego i niższego szczebla, a i tak skutki ich wdrażania nie są jednoznaczne, chociaż w wielu opracowaniach wskazuje się na pozytywne efekty z tego tytułu, porównując przedsiębiorstwa, które posiadają programy opcyjne, z firmami, które takich programów nie realizują [Sesil i in. 2002, s. 273–294].

Programy opcyjne są krytykowane za ich wysoki koszt wdrażania. Wspomniane ryzyko powinno być dodatkowo wynagradzane w postaci premii za ryzyko. Chęć zabezpieczenia się przed ryzykiem może skutkować chęcią posiadania większej liczby opcji przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Jeśli następnie opcje pojawią się na rachunku strat i zysków, to takie wynagrodzenie może być bardziej kosztowne.

Porównując programy opcyjne z programami udziału we własności, wydaje się, że w przypadku tych pierwszych ich funkcja motywacyjna będzie słabsza ze względu na podświadomie mniejsze poczucie posiadania własności przez uczestników. Trudno jest o jednoznaczną interpretację uzyskiwanych wyników ze względu na częste wdrażanie dwóch programów jednocześnie i tym samym – przypisanie efektów tylko jednemu programowi. Z reguły otrzymujemy efekt synergii.

Oprócz tego w literaturze przedmiotu brakuje opracowań, które analizowałyby wzajemną interakcję różnych programów[20]. Jedną z niewielu tego typu prób są badania przeprowadzone przez G. Braama i E. Poutsmę, wykorzystujące międzynarodową bazę przedsiębiorstw Amadeus, zawierającą informację o około 11 mln państwowych i prywatnych przedsiębiorstw z 41 państw, oraz holenderską bazę firm REACH (*Review and Analysis of Companies in Holland*) z 5 tys. najważniejszych firm, obejmującymi informacje finansowe, marketingowe i inne. Dane o rodzajach programów partycypacji finansowej uzyskano z bazy Company.info zawierającej informacje o ponad 2 mln spółek. Badania przeprowadzano w latach 1992–2006 na próbie 1878 przedsiębiorstw z sektora niefinansowego, notowanych na holenderskiej giełdzie papierów wartościowych (*Euronext Amsterdam Stock Exchange*). Wzięto również pod uwagę rodzaj wdrożonego programu (udział we własności, udział w zyskach, opcje na akcje), a także, czy był to program powszechny czy obejmujący tylko wybrane kategorie pracowników[21] (tab. 4.3).

Tabela 4.3. Podział firm z próby ze względu na branżę i wielkość

Branża	Liczba firm		Wielkość firmy liczba pracowników	
	n	%	średnia	odchyl. stand.
Produkcja	1 025	54,6	14 405	43 810
Handel	335	17,8	12 354	38 190
Usługi bez IT	298	15,9	20 980	50 663
IT	197	10,5	2 311	5 146
Górnictwo	23	1,2	62 598	53 777
Ogółem	1 878	100	–	–

Źródło: Braam, Poutsma 2010, s. 15.

Firmy objęte próbą zostały podzielone na pięć grup branżowych (produkcja – 1025 obserwacji, handel – 335 obserwacji (18%), usługi bez IT – 298 obserwacji (16%). Branża informatyczno-komunikacyjna opiera się na 197 obserwacjach (11%),

[20] Wyjątkiem może być artykuł Robinsona i Wilsona, którzy w zasadzie przypadkowo odkryli, że połączenie programu udziału w zyskach z programem udziału we własności przynosi pozytywne efekty w postaci wyższej wydajności, w porównaniu z firmami, które nie posiadają żadnych programów [Robinson, Wilson 2006, s. 31–50].

[21] Analizy studium przypadku dokonano na podstawie: Braam, Poutsma 2010, s. 6–22. Wybór tego źródła został podyktowany znaczną kompleksowością analizowanych zależności.

natomiast górnictwo na 23 (1%) (tab. 4.3). Uwzględniono także lata, w których przeprowadzano badanie (tab. 4.4).

Tabela 4.4. Podział firm ze względu na rok i branżę

Rok	Przemysł					Ogółem
	produkcja	handel	usługi bez IT	IT	górnictwo	
1992	75	25	17	6	1	124
1993	75	25	17	6	1	124
1994	75	25	17	6	1	124
1995	75	25	17	6	1	124
1996	75	25	17	6	1	124
1997	95	31	24	18	2	170
1998	90	28	25	17	2	162
1999	58	19	20	16	2	115
2000	59	19	20	16	2	116
2001	60	19	21	16	2	118
2002	59	19	21	16	2	117
2003	58	19	21	17	2	117
2004	58	20	21	17	2	118
2005	58	18	21	17	1	115
2006	55	18	19	17	1	110
Ogółem	1 025	335	298	197	23	1 878

Źródło: Braam, Poutsma 2010, s. 16.

Tabela 4.5 przedstawia podział firm należących do próby, z uwzględnieniem podziału na branże oraz stosowane programy partycypacyjne.

Tabela 4.5. Podział firm według branży i wdrożonego programu partycypacyjnego

Przemysł	Akcje (udział we własności)				Udział w zyskach				Opcje na akcje			
	0	1	2	ogółem	0	1	2	ogółem	0	1	2	ogółem
Produkcja	759	89	78	926	854	18	152	1 024	249	281	102	632
Handel	259	25	19	303	295	4	36	335	88	97	22	207
Usługi bez IT	223	21	25	269	273	7	18	298	49	104	29	182
IT	158	4	15	177	185	0	12	197	15	16	86	117
Górnictwo	9	1	11	21	13	0	10	23	0	15	0	15
Ogółem	1 408	140	148	1 696	1 620	29	228	1 877	401	513	239	1 153

Wyjaśnienie: 0 – brak partycypacji finansowej; 1 – wąskie programy partycypacji; 2 – powszechne programy partycypacji.

Źródło: Braam, Poutsma 2010, s. 17.

Korzystając z danych ujętych w tabeli 4.5, wyliczono, że 17, 14 oraz 65% firm w próbie stosowało kolejno programy udziału we własności, udziału w zyskach oraz

opcji na akcje. Uwzględniono również podział na programy oferowane wąskiej grupie pracowników i szeroko dostępne. Odsetek firm stosujących wąskie programy wynosił odpowiednio 8, 2 oraz 45% w całości firm stosujących programy udziału we własności, udziału w zyskach oraz opcji na akcje, natomiast odpowiednio 9, 12 oraz 21% firm stosowało powszechne programy udziału we własności, w zyskach i programy opcyjne. Aby dokonać analizy wyników uzyskanych w wyniku zastosowania programów finansowych, wybrano kilka zmiennych zależnych: ROE, ROA, zysk na akcję, kapitał akcyjny na jednego pracownika; dywidendę oraz obrót na jednego pracownika. Zmiennymi niezależnymi była ilość akcji objętych przez kierownictwo, ilość akcji w rękach wszystkich pracowników. Dane na temat programów udziału we własności zostały zebrane z jednorocznym opóźnieniem, ze względu na ich efekty uzyskiwane w dłuższym okresie. Analizy docelowe prowadzono na danych zebranych po roku i dwóch latach (dla udziału we własności), po roku (dla udziału w zyskach) i dla programów opcyjnych z trzyletnim i pięcioletnim okresem opóźnienia. W rezultacie instytucjonalnych ograniczeń i regulacji podatkowych, na efekty wdrożenia programów opcyjnych trzeba było poczekać najdłużej.

Do zmiennych kontrolnych włączono rok badania i wielkość firmy. Wprowadzono również sztuczne zmienne w celu ustalenia ewentualnego wpływu rozmiaru przedsiębiorstwa, branży na wyniki oraz po to, aby kontrolować inne, pominięte zmienne, które mogły ulec zmianie w czasie. Hipotezy testowano przy użyciu panelowych metod regresji. Wyniki prezentują odpowiednio: tabela 4.6 – dla efektów z tytułu wdrożenia programów udziału we własności, tabela 4.7 – dla programów udziału w zyskach i tabela 4.8 – dla efektów z tytułu programów opcyjnych. Sztuczne zmienne pominięto w interpretacji.

Tabela 4.6. Wpływ programów udziału we własności na wyniki ekonomiczne firm

Zmienne niezależne	Zmienne zależne				
	ROE	ROA	EPS	Seps	dywidenda
Intercept	– 50.129 (– .31)	– 29.210 (– .98)	.977 (1.07)	6.852*** (4.10)	1.873*** (4.02)
Akcje (ESO) tylko dla kierownictwa	– 2.160 (– .46)	– 2.245 (– .28)	– .383 (– .89)	– 1.015 (– 1.28)	.003 (– .15)
Akcje dla wszystkich pracowników	– 2.958 (– .05)	– .348 (– .03)	.156 (– .26)	**.438*** **(1.69)**	**.496**** **(1.98)**
Wielkość firmy	4.842 (1.01)	2.902*** (3.35)	.067 (1.39)	.156* (1.77)	.143 (1.42)
Statystyka F	1.92***	1.74***	2.33***	20.88***	10.49***
R^2	.131	.125	.084	.097	.076
N	1 020	1 040	892	895	898

***, ** i * poziom istotności odpowiednio: 1%, 5% i 10%
ROE – *return on equity* (zwrot na kapitale); ROA – *return on total assets* (zwrot na aktywach); EPS – *earnings per share* (zysk na akcję); Seps – *shareholders' equity per share* (kapitał udziałowy na akcję).

Źródło: Braam, Poutsma 2010, s. 18.

Wyniki pokazują, że zależności pomiędzy wąskimi i powszechnymi planami udziałowymi a wynikami ekonomicznymi uzyskanymi przez przedsiębiorstwa były różne. W przeciwieństwie do oczekiwań, programy udziałów we własności oferowane kierownictwu były negatywnie skorelowane z ROE, ROA, zyskiem na akcję oraz kapitałem akcyjnym w przeliczeniu na jedną akcję, natomiast ich wpływ na dywidendę był nieznacznie pozytywny. Jednak, wszystkie uzyskane zależności nie były znaczące, co sugeruje, że programy własnościowe dla kierownictwa wyższego szczebla w niekorzystny sposób wpływają na wyniki firmy. Analiza danych prowadzi do kolejnego wniosku, że programy szeroko dostępne były pozytywnie skorelowane z wynikami ekonomicznymi firmy, ale tylko z wynikami rynkowymi (zyskiem na akcję, kapitałem akcyjnym na jedną akcję i dywidendą). W przypadku zysku na akcję, wpływ okazał się nieznaczący. Na podstawie tej krótkiej analizy można stwierdzić, że firmy, chcąc uzyskać znaczne korzyści ze stosowania programów udziału we własności, powinny wdrażać programy, którymi objęci są wszyscy zatrudnieni, przede wszystkim powinny one być skierowane do pracowników szeregowych, i wtedy też można spodziewać się uzyskania większych korzyści w dłuższym okresie.

Autorzy w swoich badaniach starali się również wykazać występowanie istotnych zależności pomiędzy udziałem w zyskach i korzyściami krótkookresowymi uzyskanymi w wyniku wdrożenia programów, formułując hipotezę zerową o istnieniu pozytywnych korelacji pomiędzy zmiennymi. Zależności zostały zaprezentowane w tabeli 4.7.

Tabela 4.7. Wpływ programów udziału w zyskach na wyniki ekonomiczne firm

Zmienne niezależne	Zmienne zależne				
	ROE	ROA	EPS	Seps	dywidenda
Intercept	– 19.806 (– .11)	– 28.521 (– .46)	.368 (.42)	6.797*** (3.92)	2.059*** (4.66)
Udział w zyskach (tylko kierownictwo)	.008 (.08)	1.284 (.07)	– .998 (– 1.08)	.167 (.09)	– 1.361*** (– 2.91)
Udział w zyskach (wszyscy pracownicy)	**2.526***** **(3.71)**	3.619 (1.49)	**1.185**** **(2.00)**	**1.058*** **(1.78)**	– .238 (– .79)
Wielkość przedsiębiorstwa	.992 (.20)	2.809*** (3.34)	.064 (1.33)	.190** (1.99)	.014 (.61)
Statystyka F	1.84***	1.62***	2.52***	18.04***	10.66***
R^2	.143	.124	.107	.086	.112
N	1 068	1091	921	924	927

***, ** i * poziom istotności odpowiednio: 1%, 5% i 10%.

Źródło: Braam, Poutsma 2010, s. 19.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na fakt, że podobnie jak w przypadku programów udziału pracowników we własności, statystycznie

nieistotny okazał się wpływ udziału kierownictwa w zyskach na wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstw lub wpływ ten był negatywny (w przypadku dywidendy $\beta = -1.36$, $p < 0{,}01$). Korelacja okazała się jednak pozytywna i silna, gdy programem byli objęci wszyscy pracownicy (tab. 4.7)[22]. Biorąc pod uwagę zmienne kontrolne, prowadzi to do wniosku, że przedsiębiorstwa z powszechnymi programami udziału w zyskach osiągają lepsze rezultaty w krótkim okresie niż przedsiębiorstwa, które nie stosują tych programów. Stanowić to może poparcie dla hipotezy zerowej, sugerującej, że powszechne programy udziału w zyskach mają pozytywny wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

Kolejną testowaną hipotezą było założenie o istnieniu zależności pomiędzy programami opcji na akcje a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Podobnie jak w poprzednim badaniu, tak i tutaj dokonano podziału na programy szeroko dostępne i programy przeznaczone tylko dla kierownictwa przedsiębiorstw. Otrzymane wyniki prezentuje tabela 4.8.

Tabela 4.8. Wpływ programów opcji na akcje na wyniki ekonomiczne firm

Zmienne niezależne	Zmienne zależne				
	ROE	ROA	EPS	Seps	dywidenda
Intercept	– 57.762 (– .54)	– 33.123 (– 1.59)	1.509 (1.48)	11.174*** (7.11)	2.888*** (5.72)
Opcje tylko dla kierownictwa	– .514 (– .01)	– 1.513* (– 1.68)	– .496* (– 1.92)	– 3.001*** (– 3.82)	– .168 (– .66)
Powszechne programy opcyjne	– 2.905 (– .15)	– 3.867*** (– 3.25)	– 1.106* (– 1.76)	– 2.816*** (– 7.04)	– .121 (– .39)
Wielkość przedsiębiorstwa	4.285 (.83)	3.511*** (3.48)	.091 (1.64)	.169** (1.98)	.013 (.50)
Statystyka F	2.50***	1.75***	2.21***	24.95***	9.54***
R^2	.120	.114	.065	.107	.088
N	866	880	762	762	765

***, ** i * poziom istotności odpowiednio: 1%, 5% i 10%.

Źródło: Braam, Poutsma 2010, s. 20.

Sformułowana przez autorów hipoteza o neutralnym długookresowym wpływie programów opcyjnych na zmienne zależne w postaci ROE, ROA, EPS, kapitału akcyjnego na jedną akcję i dywidendy nie znalazła potwierdzenia w wynikach badań. Rezultaty wykazały jednoznacznie, że zależności są negatywne, a siła związku, w przypadku opcji dla kierownictwa, od nieistotnej (dla dywidendy, ROE i EPS) do znaczącej (dla ROA i kapitału akcyjnego na jedną akcję). Analizując miary dotyczące powszechnych programów opcyjnych, negatywna siła związku

[22] Wpływ powszechnego programu udziału w zyskach na ROA był pozytywny i silny, jednak statystycznie nieistotny ($\beta = 3.62$, $p > 0{,}10$).

okazała się jeszcze większa, z wyjątkiem wpływu programów na wielkość dywidendy, gdzie uzyskano β = – 0.121. W rezultacie należało odrzucić postawioną na wstępie hipotezę.

Braam i Poutsma próbowali także oszacować synergiczny efekt połączonego programu udziału we własności z programem udziału w zyskach (tab. 4.9).

Tabela 4.9. Wpływ programów udziału we własności i udziału w zyskach na wyniki ekonomiczne firm

Zmienne niezależne	Zmienne zależne				
	ROE	ROA	EPS	Seps	dywidenda
Intercept	– 87.425 (– .54)	– 29.512 (– .99)	.981 (1.074)	6.861*** (4.08)	1.977*** (4.25)
Udział w zyskach (PS) (tylko kierownictwo)	.898 (.01)	1.087 (.09)	– 1.149 (– 1.14)	.188 (.10)	– 1.820*** (– 3.56)
Udział w zyskach (wszyscy pracownicy)	**2.580***** **(3.73)**	1.671 (.13)	**.939*** **(1.71)**	.511 (1.42)	– .319 (– .97)
Akcje (ESO) dla kierownictwa	– .697 (– .16)	– 2.149 (– .27)	– .336 (– .77)	– .977 (– 1.22)	.095 (– .43)
Akcje dla wszystkich pracowników	.320 (.47)	– 1.634 (– .13)	.143 (.82)	.901 (.74)	.402 (1.39)
Interakcja pomiędzy PS (tylko kierownictwo) x ESO (tylko kierownictwo)	– .484 (.18)	– .868 (– .02)	.823 (.33)	– .213 (– .05)	**.252**** **(2.01)**
Interakcja PS (wszyscy pracownicy) x ESO (wszyscy pracownicy)	1.614 (1.22)	.570 (.24)	1.486 (1.19)	1.871 (.82)	.284 (.45)
Wielkość przedsiębiorstwa	4.737 (.99)	2.901*** (3.34)	.064 (1.33)	.156* (1.76)	.011 (.46)
Statystyka F	1.05***	1.74***	2.38***	20.44***	10.40***
R^2	.163	.126	.101	.115	.091
N	1020	1040	892	895	898

***, ** i * poziom istotności odpowiednio: 1%, 5% i 10%

Źródło: Braam, Poutsma 2010, s. 21.

Zestawienie miar statystycznych w tabeli 4.9 odzwierciedla zależności pomiędzy udziałem w zyskach i we własności razem a wskaźnikami ekonomicznymi. Wzięto po uwagę zarówno programy przeznaczone tylko dla wąskiej grupy (kierownictwa), jak i programy powszechne, formułując jednocześnie hipotezę o łącznym pozytywnym wpływie obu programów na krótko- i długookresowe wyniki przedsiębiorstwa. Jedyny istotny i umiarkowanie silny pozytywny efekt otrzymano dla dywidendy (β = 0.25, p < 0,05). Okazało się, kiedy kontrolowano wielkość, czas i branżę, że firmy z połączonymi wąskimi programami udziału w zyskach i we własności posiadają większy zysk z dywidendy niż firmy, które nie posiadają tejże kombinacji programów partycypacji finansowej. Oprócz tego okazało się,

że przedsiębiorstwa oferujące PS, ale tylko kierownictwu, osiągają gorsze wyniki niż przedsiębiorstwa stosujące szeroko dostępne PS. Inne zależności nie były istotne statystycznie, co w rezultacie doprowadziło do odrzucenia testowanej hipotezy.

Ostatnią częścią badania było znalezienie zależności pomiędzy łącznym wpływem programów opcyjnych i udziału w zyskach a wynikami ekonomicznymi uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa (tab. 4.10).

Tabela 4.10. Wpływ programów udziału w zyskach i programów opcyjnych na wyniki ekonomiczne firm

Zmienne niezależne	Zmienne zależne				
	ROE	ROA	EPS	Seps	dywidenda
Intercept	– 62.981 (– .59)	– 32.469 (– 1.55)	1.189 (1.16)	10.992*** (6.92)	2.903*** (5.72)
Udział w zyskach (PS) (tylko kierownictwo)	.541 (.25)	1.495 (.35)	– .817 (– .39)	.457 (1.40)	– 2.342** (– 2.23)
Udział w zyskach (wszyscy pracownicy)	**.556*** **(1.81)**	4.560 (.34)	**1.451**** **(2.1493)**	.772 (.73)	.064 (.19)
Opcje (tylko kierownictwo)	– 1.065 (– .23)	– 1.535* (– 1.68)	– .397 (– .77)	– 2.870*** (– 3.61)	– .184 (– .72)
Opcje (wszyscy pracownicy)	– 2.840 (– .45)	– 3.989*** (– 3.24)	– .919* (– 1.72)	– 6.526*** (– 6.53)	– .146 (– .46)
Interakcja pomiędzy PS (tylko kierownictwo) x programy opcyjne (tylko kierownictwo)	.406 (.17)	.123 (.27)	– .276 (– .12)	– .6.092* (– 1.71)	.892 (.78)
Interakcja PS (wszyscy pracownicy) x opcje (wszyscy pracownicy)	**2.766**** **(2.09)**	.658 (.25)	.523 (.40)	**1.681*** **(1.82)**	– .333 (– .51)
Wielkość przedsiębiorstwa	4.031 (.78)	3.514*** (3.46)	.087* (1.69)	.163* (1.90)	.011 (.43)
Statystyka F	2.57***	1.74***	2.26***	24.79***	9.30***
R^2	.131	.128	.104	.097	.079
N	866	880	762	762	765

***, ** i * poziom istotności odpowiednio: 1%, 5% i 10%.

Źródło: Braam, Poutsma 2010, s. 22.

Jak wynika z danych z tabeli 4.10, łączny krótko- i długookresowy efekt zastosowania kombinacji programów finansowych był najbardziej znaczący dla ROE ($\beta = 2.77$, $p < 0,05$). Jednocześnie zależność pomiędzy powszechnymi programami udziału w zyskach a ROE była pozytywna i znacząca ($\beta = 0.56$, $p < 0,10$). Oprócz tego efekt łączny powszechnych programów udziału w zyskach i programów opcyjnych na Seps był pozytywny i znaczący ($\beta = 1.68$, $p < 0,10$). Inne uzyskane zależności były negatywne i znaczące. Podsumowując, można uznać, że stosowanie szeroko dostępnych programów udziału w zyskach i programów opcyjnych łącznie przynosi pozytywne efekty zarówno w krótkim, jak i w długim okresie.

Ogólne wnioski z badania są następujące:

a) powszechne programy udziału we własności i powszechne programy udziału w zyskach mają pozytywny wpływ na wyniki ekonomiczne uzyskiwane przez przedsiębiorstwa, które stosują powyższe programy partycypacji finansowej;

b) programy opcji na akcje oferowane kierownictwu jak i wszystkim pracownikom łącznie, posiadają negatywny wpływ na długoterminowe rezultaty przedsiębiorstw;

c) powszechne programy opcyjne w połączeniu z powszechnymi programami udziału w zyskach przynoszą pozytywne rezultaty;

d) należy na szerszą skalę wdrażać programy dostępne dla wszystkich pracowników, pamiętając, że w przypadku jednoczesnego stosowania powszechnych programów opcyjnych i powszechnych PS, można oczekiwać ich synergicznego wpływu i niwelowania negatywnego wpływu jednego programu drugim.

Ten wynik wydaje się dość logiczny i nie jest zaskakujący dla osób mających orientację w problematyce partycypacji finansowej, a jednocześnie jest optymistyczny co do perspektyw tej partycypacji w przyszłości.

4.4. Pracownicza własność akcji w krajach europejskich

Przeprowadzony po raz pierwszy przez EFES (Europejską Federację Akcjonariatu Pracowniczego) sondaż gospodarczy w zakresie własności pracowniczej w krajach europejskich w 2007 r. (*Annual Economic Survey Of Employee Ownership in European Countries*) pokazał, że własność pracownicza rozprzestrzenia się na terenie Europy na coraz większą skalę, chociaż dynamika wzrostu nie wydaje się zbyt duża[23]. Badaniami objęto 29 krajów europejskich z łączną liczbą 2533 największych grup europejskich przedsiębiorstw, obejmujących 259 tys. przedsiębiorstw z 33,4 mln pracowników [Mathieu 2009, s. 10][24]. W skład 2533 grup weszły wszystkie przedsiębiorstwa notowane na giełdzie i których kapitalizacja rynkowa wyniosła co najmniej 200 mln euro w maju (badania prowadzone są co roku w tym właśnie miesiącu), w kolejnych latach objęto badaniem 2291 grup. Oprócz tego uwzględniono tutaj również przedsiębiorstwa nienotowane

[23] Interpretacja dynamiki zmian może się różnić w zależności od autorów i publikacji. Autorzy raportu twierdzą, że zmiany we własności są nawet większe niż oczekiwano [por. Mathieu 2009, s. 9].

[24] W badaniach uczestniczyło 27 państw UE, Norwegia i Szwajcaria. Dane pochodzą z raportów poszczególnych przedsiębiorstw, co zapewnia ich wysoką jakość. Selekcja firm była dokonana w sposób umożliwiający porównanie przedsiębiorstw z różnych krajów, biorąc pod uwagę ich wielkość i rodzaj. Większość grup przedsiębiorstw obejmuje firmę macierzystą oraz kilkaset lub nawet kilka tysięcy firm zależnych w różnych krajach. Ostatnim rokiem bardziej kompleksowej analizy jest rok 2008 (chociaż dane w tabelach obejmują również rok 2009), co zostało spowodowany nasileniem się problemów gospodarczych w UE i zakłóceń w dynamice rozwoju własności pracowniczej oraz brakiem kompletnych informacji dla dalszych lat analizy.

na giełdzie (242 grupy), w których udział pracowników we własności wynosił co najmniej 50% i zatrudnienie minimum 100 osób.

Przed bardziej szczegółowym omówieniem wybranych danych istotne wydaje się krytyczne przyjrzenie się metodologii zastosowanej w opisywanych sondażach i badaniach. Przede wszystkim trzeba wziąć pod uwagę, że EFES jest stowarzyszeniem walczącym o rozpowszechnianie idei własności pracowniczej, więc jego badania na pewno nie są w pełni obiektywne. Po drugie, organizacja ta zalicza do form własności pracowniczej także wszystkie formy spółdzielcze, co na pewno zniekształca prezentowane wielkości. Po trzecie, pomimo że w sondażu EFES słusznie badano oddzielnie zjawisko własności pracowniczej w spółkach notowanych na giełdzie, a osobno w grupie nienotowanych, mniejszych przedsiębiorstw, to w opisie nie do końca jest jasne, które dane do jakiej grupy się odnoszą. I po czwarte, duże zastrzeżenia budzi też porównywanie na wspólnych wykresach pracowniczych udziałów kapitałowych w zachodnich krajach europejskich z krajami – nowymi członkami UE. Mamy przecież świadomość, że geneza powstania tych udziałów jest tu i tam zupełnie odmienna. Pomimo powyższych wątpliwości, wiele danych zawartych w tym omówieniu ma ważne znaczenie dla całościowej diagnozy współczesnego obrazu partycypacji finansowej[25].

Poziom własności pracowniczej w latach 2006–2009 prezentuje tabela 4.11.

Tabela 4.11. Udział pracowników w programach własności pracowniczej w Europie w latach 2006–2009 (w odsetkach i miliardach euro)

Opis	2006	2007	2008	2009
Udziały pracownicze w strukturze własności (w %)	2,32	2,64	2,63	2,86
Kapitał w posiadaniu pracowników (mld euro)	206,2	283,3	240,2	166
Zmiana w stosunku do roku poprzedniego (w %)		+37,4	– 15,2	– 30,9

Źródło: Mathieu 2009, s. 10; Mathieu 2010, s. 6.

Udział kapitału będący własnością pracowników spadał z uwagi na kryzys finansowy (z 283,3 mld euro w 2007 r. do 240,2 mld w 2008 r. i 166,0 mld w 2009 r.[26]), jednakże w kategoriach procentowych odnotowywany jest systematyczny wzrost.

W badanych przedsiębiorstwach liczba pracowników-udziałowców wynosiła ponad 9 mln pracowników, co oznacza, że ok. 28% wszystkich pracowników posiada akcje lub udziały swoich przedsiębiorstw (tab. 4.12). Wzrost liczby pracowników posiadających udziały mógł być spowodowany spadkiem cen ich nabycia.

[25] Powoływanie się autora tylko na raporty EFES zostało podyktowane brakiem innych, bardziej różnorodnych źródeł prezentujących w bardziej kompleksowy sposób zmiany udziału pracowników we własności w Europie.

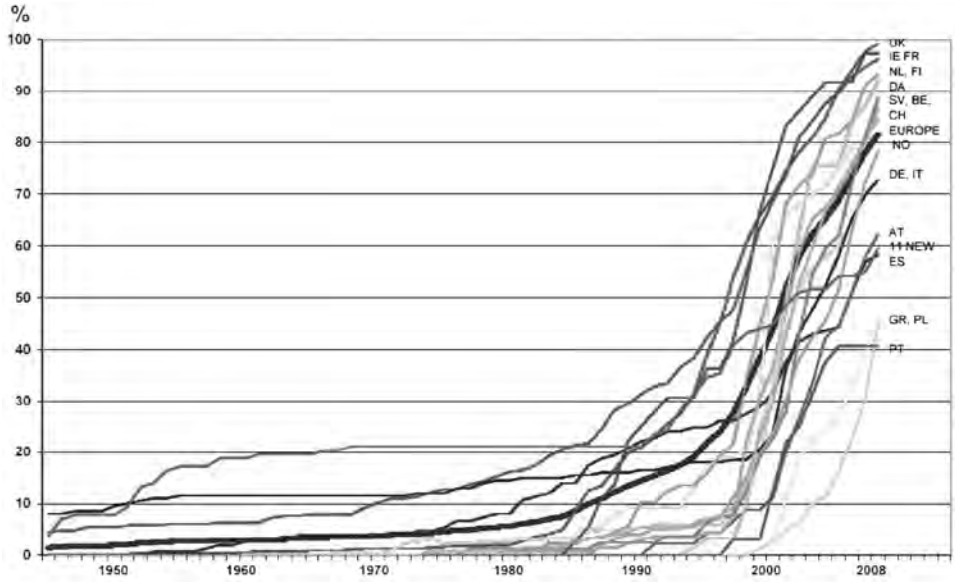
[26] Dane dla tych samych okresów są różne w różnych źródłach, np. kapitał będący w posiadaniu pracowników w 2007 r. wynosił 283,3 mld euro (raport z 2009 r.) i 291 mld euro (raport z 2010 r.). Różnice dotyczą wszystkich analizowanych okresów.

Tabela 4.12. Liczba pracowników (udziałowców) objętych programami własności pracowniczej

Opis	2007	2008	2009
Pracownicy – właściciele	8 517 238	9 119 523	9 273 346
Procent udziałowców wśród wszystkich pracowników	27,7	28,2	27,5
Zmiana (w %)	–	+7,1	+1,7

Źródło: Mathieu 2009, s. 10; Mathieu 2010, s. 8.

Wielkość 27,5% (2009 r.) można uznać za stosunkowo niski odsetek udziału pracowników-udziałowców w ogólnej liczbie pracowników, co w głównej mierze jest spowodowane tym, iż akcjonariat pracowniczy rozwinął się stosunkowo późno na terenie Europy. Biorąc pod uwagę wszystkie największe przedsiębiorstwa europejskie (włączając spółdzielnie pracownicze), przyjmuje się, że pierwsze programy własnościowe zaczęto wdrażać w 1995 r., jednak biorąc pod uwagę jedynie przedsiębiorstwa notowane na giełdzie (bez spółdzielni), można uznać, że był to rok 1998. Oznacza to, że najstarsze programy pracowniczych udziałów własnościowych liczą około 15 lat. Okres przystępowania poszczególnych grup do programów partycypacji finansowej w poszczególnych krajach prezentuje wykres 4.1.



Wykres 4.1. Początki i rozwój programów udziału pracowników we własności, w krajach UE, Norwegii i Szwajcarii w latach 1945–2008

Źródło: Mathieu 2009, s. 20

Jak widać, najdłuższe tradycje posiada Anglia i Francja, z najwyższym odsetkiem przedsiębiorstw posiadających programy własnościowe, następnie Niemcy, Hiszpania, chociaż już z dużo mniejszą liczbą przedsiębiorstw. Najpóźniej zaczęto wdrażać programy partycypacji pracowniczej w Grecji, Polsce i Portugalii.

Kapitalizacja rynkowa w badanych 2533 grupach przedsiębiorstw wyniosła 9133 mld euro w dniu 15 maja 2008 r. i 5800 mld euro w dniu 15 maja 2009 r.

Tabela 4.13. Wybrane dane dotyczące badanych przedsiębiorstw w latach 2006–2009

Opis	2006	2007	2008	2009
Liczba grup	2 533	2 533	2 533	2 533
Kapitalizacja rynkowa na dzień 15 maja (mld euro)	8 877	10 375	9 133	5 800
Zmiana (w %)	–	+ 20,9	– 14,9	– 36,5
Ogólna liczba pracowników	28 903 822	30 726 224	32 368 199	33 383 622
Zmiana (w %)	–	+ 6,3	+ 5,3	+ 3,1

Źródło: Mathieu 2009, s. 11; Mathieu 2010, s. 9.

Porównując powyższe dane, które dotyczą programów partycypacji finansowej w Europie, z danymi na temat planów pracowniczej własności akcji (ESOP) i innych programów funkcjonujących w Stanach Zjednoczonych, można stwierdzić, że liczba pracowników-właścicieli w przedsiębiorstwach w Europie jest prawie trzykrotnie mniejsza. Łączna liczba programów ESOP oraz ich odpowiedników wynosi 11 400 i obejmują one 13,7 mln pracowników-właścicieli. W 2006 r. posiadali oni aktywa o wartości 700 mld euro. Biorąc pod uwagę wszystkie pozostałe programy własności pracowniczej, oprócz ESOP, w Stanach Zjednoczonych występuje około 25 mln pracowników-właścicieli, którzy posiadają aktywa o wartości 1000 mld euro[27].

Liczba wdrażanych programów udziału we własności systematycznie rośnie. Warto zauważyć, że 36,6% wszystkich dużych grup europejskich wprowadziło w 2008 r. nowe programy własnościowe, z czego w 3,8% firm były to programy wdrażane po raz pierwszy. W 2009 r. odsetek takich firm wynosił 30,3% (tab. 4.14).

[27] Taka różnica jest wynikiem dużo wcześniejszego wdrażania partycypacyjnych rozwiązań. Statystycznie, w USA za początek wprowadzenia programów ESOP przyjmuje się rok 1984, a wspomniany rok 1998 – dla pierwszych programów udziałowych dla pracowników w notowanych na giełdzie przedsiębiorstwach w Europie.

Tabela 4.14. Odsetek grup posiadających programy udziału we własności w latach 2006–2009 w całości grup objętych badaniem (notowanych i nienotowanych na giełdzie)

Odsetek grup europejskich, posiadających:	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
programy własności pracowniczej	79,2	83,1	85,1	91,0
programy pracowniczej własności akcji	73,8	78,4	81,6	83,3
szeroko dostępne programy pracowniczej własności akcji	45,8	49,9	51,9	53,1
programy opcji na akcje	58,7	62,4	64,6	64,3
nowy program pracowniczej własności akcji wdrożony w danym roku	–	27,5	36,6	30,3

Źródło: Mathieu 2009, s. 9; Mathieu 2010, s. 7.

W okresie 2008/2009 około 90% wszystkich największych przedsiębiorstw europejskich realizowało programy własności pracowniczej. Oznacza to, że pracownicy (łącznie z kierownictwem) posiadali udziały w kapitale swoich firm, bezpośrednio jako pojedyncze osoby lub pośrednio poprzez specjalne tworzone fundusze i programy zbiorowe. Ponadto, 83,3% wszystkich największych przedsiębiorstw w UE miało programy pracowniczej własności akcji, co może oznaczać, że pracodawcy aktywnie zachęcają pracowników do obejmowania udziałów w kapitale przedsiębiorstw. Wprowadzanie programów z reguły odbywa się wieloetapowo. Większość przedsiębiorstw zazwyczaj najpierw wprowadza programy własnościowe dla małej liczby osób zajmujących najwyższe stanowiska kierownicze, następnie programami zostają objęci kierownicy z wyższego szczebla kierowniczego (zazwyczaj 1% wszystkich pracowników). W następnej kolejności programy obejmują kierownictwo średniego szczebla (zazwyczaj 10% wszystkich pracowników). W końcowym etapie proponuje się programy wszystkim pracownikom. Są to tak zwane szeroko dostępne (*broad-based*) programy udziału we własności, tworzone z myślą o wszystkich zatrudnionych. W okresie 2008/2009, 53,1% wszystkich dużych przedsiębiorstw w UE posiadało tego typu programy dla pracowników (tab. 4.14). W większości państw i przedsiębiorstw europejskich opcje na akcje są najpowszechniejszą drogą do pracowniczej własności akcji. Jednak nie wszystkie opcje są wykonywane w celu zakupu akcji. Niemniej w okresie 2008/2009, 64,3% wszystkich dużych przedsiębiorstw europejskich posiadało programy opcyjne.

Tabela 4.15 zawiera podstawowe informacje na temat grup przedsiębiorstw posiadających wdrożone programy udziału pracowników we własności z podziałem na rodzaje programów własnościowych w poszczególnych okresach objętych badaniem.

Tabela 4.15. Wszystkie grupy, notowane i nienotowane na giełdach papierów wartościowych

Grupy posiadające:	**2005/6**	**2006/7**	**2007/8**	**2008/9**
programy własności pracowniczej	2 005	2 104	2 156	2 252
programy pracowniczej własności akcji	1 870	1 986	2 068	2 061
szeroko dostępne programy pracowniczej własności akcji	1 159	1 263	1 314	1 314
programy opcyjne	1 486	1 580	1 636	1 591
wdrożony nowy program partycypacyjny w ciągu roku	–	696	927	749
Zmiana (w %) w stosunku do poprzedniego okresu Grupy posiadające:				
programy własności pracowniczej	–	+ 4,9	+ 2,5	+ 4,4
programy pracowniczej własności akcji	–	+ 6,2	+ 4,1	– 0,3
szeroko dostępne programy pracowniczej własności akcji	–	+ 9,0	+ 4,0	0,0
programy opcyjne	–	+ 6,3	+ 3,5	– 3,0
wdrożony nowy program partycypacyjny w ciągu roku	–	–	+ 33,2	– 19,2

Źródło: Mathieu 2009, s. 12; Mathieu 2010, s. 10.

Wzrost liczby grup posiadających programy partycypacyjne należy uznać za zjawisko pozytywne, jednak zauważalny był nieznaczny spadek ilości grup posiadających programy pracowniczej własności akcji i programy opcyjne. Należy pamiętać, że często w miejsce przestarzałych programów własnościowych dla pracowników wdraża się nowsze, jak również wprowadza się programy stworzone całkowicie od podstaw[28], chociaż w ostatnim analizowanym okresie widać zdecydowany spadek ich liczby. Zjawisko to należy tłumaczyć ogólnym światowym kryzysem finansowym. Kryzys jest, być może, okazją do modernizacji strategii działania przedsiębiorstw i zmian w formach wynagradzania pracowników, umożliwia tym samym skuteczniejszą implementację rozwiązań finansowych.

Należy również pamiętać, że zaledwie 17,4% wszystkich dużych przedsiębiorstw europejskich publikuje informacje na temat udziału swoich pracowników w programach własnościowych, co znacznie utrudnia prowadzenie badań i gromadzenie informacji. Odsetek ten byłby prawdopodobnie jeszcze mniejszy, gdyby nie fakt, iż francuskie przedsiębiorstwa są prawnie zobowiązane do ujawniania takich danych. Można zatem przyjąć, że przedsiębiorstwa, które przywiązują dużą wagę do udziału pracowników w programach partycypacyjnych (i które udostępniają informacje na ten temat) są tymi, które uznają własność pracowniczą za kluczowy element przyszłościowej strategii rozwoju. Nadal jednak liczba takich firm jest niewielka.

[28] Program, który funkcjonuje 3–4 lata uważa się za przestarzały.

W tabeli 4.16 zaprezentowano dane dotyczące udziału pracowników w programach własnościowych, ale tylko w grupach notowanych na giełdzie.

Tabela 4.16. Grupy notowane na giełdach papierów wartościowych w latach 2005–2009

Odsetek wszystkich notowanych grup, posiadających:	**2005/06**	**2006/07**	**2007/08**	**2008/09**
programy własności pracowniczej	77,5	81,4	83,6	87
programy pracowniczej własności akcji	71,2	76,1	79,7	78,6
szeroko dostępne programy pracowniczej własności akcji	40,2	44,7	46,9	46,2
programy opcji na akcje	64,6	68,6	71,1	69,1
nowy program pracowniczej własności akcji wdrożony w danym roku	–	30,1	40,2	–
Liczba notowanych grup, posiadających:				
programy własności pracowniczej	1 775	1 864	1 916	1 992
programy pracowniczej własności akcji	1 632	1 744	1 826	1 801
szeroko dostępne programy pracowniczej własności akcji	922	1 024	1 075	1 058
programy opcji na akcje	1 479	1 572	1 628	1 582
nowy program pracowniczej własności akcji wdrożony w danym roku	–	690	922	–
Zmiana (w %) w stosunku do poprzedniego okresu Grupy posiadające:				
programy własności pracowniczej	–	+ 5,0	+ 2,8	+ 4,0
programy pracowniczej własności akcji	–	+ 6,9	+ 4,7	– 1,3
szeroko dostępne programy pracowniczej własności akcji	–	+ 11,1	+ 5,0	– 1,6
programy opcyjne	–	+ 6,3	+ 3,6	– 2,9
wdrożony nowy program partycypacyjny w ciągu roku	–		+ 33,6	

Źródło: Mathieu 2009, s. 13; Mathieu 2010, s. 10.

Liczba grup notowanych na giełdzie, które wprowadzają pracownicze programy udziałów we własności, zwiększyła się w latach 2005/06–2007/08. W ostatnim badanym okresie należy odnotować wzrost tylko w ogólnej liczbie grup posiadających programy własności pracowniczej. W poszczególnych rodzajach programów widoczny jest nieznaczny spadek; tłumaczy się go wdrażaniem innych form pracowniczego udziału niż te, które wyszczególniono w tabeli. Tabela 4.17 przedstawia rozkład grup objętych badaniem z podziałem na kraje[29].

[29] Większość dużych przedsiębiorstw europejskich udostępnia wszelkie informacje na temat posiadanych udziałów przez wszystkich pracowników (łącznie z najwyższym personelem kierowniczym): indywidualne wynagrodzenie, posiadane pakiety udziałowe, (bezpłatny) przydział udziałów, przyznane lub wykonane opcje na akcje itd. Ma to miejsce w 17 krajach europejskich: Szwajcarii,

Tabela 4.17. Grupy objęte badaniem z podziałem na kraje (UE, Norwegia i Szwajcaria) w 2008 r.

Kraje	Ilość grup	Notowane na giełdzie	Nienotowane	Spółdzielnie (i podobne)	Inne niż spółdzielnie
AT – Austria	45	44	1	0	45
BE – Belgia	53	52	1	0	53
BG – Bułgaria	9	9	0	0	9
CH – Szwajcaria	149	149	0	0	149
CY – Cypr	6	6	0	0	6
CZ – Czechy	35	9	26	26	9
DA – Dania	79	78	1	1	78
DE – Niemcy	224	222	2	0	224
EE – Estonia	7	7	0	0	7
ES – Hiszpania	151	108	43	43	108
FI – Finlandia	62	62	0	0	62
FR – Francja	337	260	77	73	264
GR – Grecja	75	75	0	0	75
HU – Węgry	21	12	9	0	21
IE – Irlandia	36	35	1	0	36
IT – Włochy	202	166	36	36	166
LT – Litwa	9	9	0	0	9
LU – Luksemburg	12	12	0	0	12
LV – Łotwa	3	3	0	0	3
MT – Malta	5	5	0	0	5
NL – Holandia	89	87	2	0	89
NO – Norwegia	97	97	0	0	97
PL – Polska	82	81	1	1	81
PT – Portugalia	32	32	0	0	32
RO – Rumunia	8	8	0	0	8
SK – Słowacja	7	4	3	3	4
SL – Słowenia	21	13	8	0	21
SV – Szwecja	129	129	0	0	129
UK – Wielka Brytania	548	517	31	2	546
Razem – 29 krajów	2 533	2 291	242	185	2 348
Przy czym:					
Unia Europejska	2 287	2 045	242	185	1 102
NM – nowe kraje UE (bez PL)	131	85	46	29	102

Źródło: Mathieu 2009, s. 14.

na Cyprze, w Danii, Niemczech, Estonii, Hiszpanii, Finlandii, Irlandii, Włoszech, Litwie, Malcie, Holandii, Norwegii, Portugalii, Słowenii, Szwecji i Wielkiej Brytanii. Łącznie, 1846 grup udostępnia zadowalające informacje na temat pracowników z najwyższego szczebla kierowniczego (73% z wszystkich 2533 prezentowanych grup). Informacje dotyczące posiadanych pakietów przez najwyższe kierownictwo nadal są niepełne lub nawet niedostępne w przypadku 12 krajów europejskich: Austrii, Belgii, Bułgarii, Czech, Francji, Grecji, Węgier, Luksemburga, Łotwy, Polski, Rumunii, Słowacji, obejmujących 687 grup (27%).

Nienotowane przedsiębiorstwa są głównie reprezentowane przez 185 spółdzielni pracowniczych. Jedynie w czterech państwach znajduje się znacząca liczba dużych spółdzielni pracowniczych – w Czechach, Francji, Włoszech i Hiszpanii. Duże przedsiębiorstwa nadal występują jedynie w niewielu krajach pośród nowych członków Unii Europejskiej (z wyjątkiem Polski). Największa ilość dużych przedsiębiorstw występuje w takich państwach jak Wielka Brytania (548 grup), Francja (337), Niemcy (224), Włochy (202).

Wcześniej wspomniano, że odsetek pakietów udziałowych będących w posiadaniu pracowników wyniósł 2,63% wśród wszystkich dużych przedsiębiorstw europejskich w okresie 2007/08. Pracownicze pakiety udziałowe przedstawiono jako wartość od 0% do 100%. Analizując własność pracowniczą posłużono się następującymi kategoriami: „znikoma lub szczątkowa" własność – do 1% udziałów w przedsiębiorstwie; „znacząca" własność – powyżej 1% udziałów; „strategiczna" własność – powyżej 6% udziałów; „decydująca" własność – powyżej 20% udziałów; „kontrolna" własność – powyżej 50% udziałów. Tabele 4.18–4.20 przedstawiają rozkład grup przedsiębiorstw w Europie w powyższych kategoriach.

Tabela 4.18. Struktura udziałów w programach własności w badanych grupach (notowanych i nienotowanych) w okresie 2005/06–2007/08

Odsetek grup posiadających:	**2005/06**	**2006/07**	**2007/08**
>1% w strukturze własności („znacząca" własność)	47,4	53,3	53,9
>6% w strukturze własności („strategiczna" własność)	25,4	27,0	26,6
>20% w strukturze własności („decydująca" własność)	17,4	18,9	18,8
>50% w strukturze własności („kontrolna" własność)	12,1	13,3	12,8
Liczba grup posiadających:			
>1% w strukturze własności („znacząca" własność)	1 200	1 350	1 365
>6% w strukturze własności („strategiczna" własność)	644	685	674
>20% w strukturze własności („decydująca" własność)	644	685	475
>50% w strukturze własności („kontrolna" własność)	307	336	323
Zmiana w stosunku do poprzedniego okresu (w %) Grupy posiadające:			
>1% w strukturze własności („znacząca" własność)	–	+12,5	+1,1
>6% w strukturze własności („strategiczna" własność)	–	+6,4	– 1,6
>20% w strukturze własności („decydująca" własność)	–	+8,6	– 0,6
>50% w strukturze własności („kontrolna" własność)	–	+9,4	– 3,9

Źródło: Mathieu 2009, s. 15–16.

Analizując otrzymane wyniki, można zauważyć wzrost ilości grup przedsiębiorstw jedynie w pierwszej kategorii pakietów (wzrost o 15 grup), w której udział pracowników posiadających na własność akcje przedsiębiorstw w całości kapitału akcyjnego stanowi od 1 do 6%. W pozostałych grupach należy odnotować spadki. Należy podkreślić fakt, że wiele grup posiada „strategiczny" (27% wszystkich grup), „decydujący" (19% wszystkich grup) lub „kontrolny" (13% wszystkich grup) pakiet własnościowy, co oznacza, że własność pracownicza jest głęboko zakorzeniona w strategii tych przedsiębiorstw.

Struktura udziałowa w poszczególnych kategoriach pakietów w grupach przedsiębiorstw notowanych na giełdzie nie odbiega znacząco od prezentowanej w tabeli 4.18 (tab. 4.19).

Tabela 4.19. Struktura udziałów w programach własności w grupach notowanych na giełdzie w okresie 2005/06–2007/08

Odsetek grup posiadających:	**2005/06**	**2006/07**	**2007/08**
>1% w strukturze własności („znacząca" własność)	41,9	48,4	49,0
>6% w strukturze własności („strategiczna" własność)	17,7	19,3	18,9
>20% w strukturze własności („decydująca" własność)	8,9	10,4	10,3
>50% w strukturze własności („kontrolna" własność)	3,2	4,4	3,8
Liczba notowanych grup, posiadających:			
>1% w strukturze własności („znacząca" własność)	961	1 108	1 123
>6% w strukturze własności („strategiczna" własność)	405	443	432
>20% w strukturze własności („decydująca" własność)	204	238	235
>50% w strukturze własności („kontrolna" własność)	74	100	86
Zmiana w stosunku do poprzedniego okresu (w %) Grupy posiadające:			
>1% w strukturze własności („znacząca" własność)	–	+ 15,3	+ 1,4
>6% w strukturze własności („strategiczna" własność)	–	+ 9,4	– 2,5
>20% w strukturze własności („decydująca" własność)	–	+ 16,7	– 1,3
>50% w strukturze własności („kontrolna" własność)	–	+ 35,1	– 14

Źródło: Mathieu May 2009, s. 16.

W tabeli 4.20 dokonano syntetycznego porównania dwóch grup przedsiębiorstw – grupy obejmującej firmy notowane i nienotowane na GPW, z grupą firm notowanych na giełdzie.

Tabela 4.20. Porównanie grup przedsiębiorstw (notowanych i nienotowanych) z grupą firm notowanych w okresie 2007/2008

Opis	Wszystkie grupy	Notowane grupy	Notowane/ wszystkie (w %)
Liczba grup	2 533	2 291	90,4
Liczba pracowników	32 368 199	31 744 427	98,1
Pracownicy właściciele (liczbowo)	9 119 523	8 647 799	94,8
Pracownicy-właściciele jako procent wszystkich pracowników	28,2	27,2	–
Grupy posiadające:			
formę własności pracowniczej	2 156	1 916	88,9
programy udziałowe dla pracowników	2 068	1 826	88,3
szeroko dostępne programy własnościowe dla pracowników	1 314	1 075	81,8
opcje na akcje	1 636	1 628	99,5
publikacje danych na temat udziału pracowników w strukturze własności	440	278	63,2
>1% w strukturze własności	1 365	1 123	82,3
>6% w strukturze własności	674	432	64,1
>20% w strukturze własności	475	235	49,5
>50% w strukturze własności	323	86	26,6
Odsetek grup posiadających:			
program własności pracowniczej	85,1	83,6	–
programy pracowniczej własności akcji	81,6	79,7	–
szeroko dostępne programy własnościowe dla pracowników	51,9	46,9	–
opcje na akcje	64,6	71,1	–
publikacje danych na temat udziału pracowników w strukturze własności	17,4	12,1	–
>1% w strukturze własności	53,9	49,0	–
>6% w strukturze własności	26,6	18,9	–
>20% w strukturze własności	18,8	10,3	–
>50% w strukturze własności	12,8	3,8	–

Źródło: Przeliczenia własne.

Analiza porównawcza powyższych danych pozwala stwierdzić, że struktura obu grup jest bardzo podobna, z nieznaczną przewagą na korzyść grupy obejmującej zarówno przedsiębiorstwa notowane, jak i nienotowane na giełdzie papierów wartościowych, co uprawnia do stwierdzenia, że przewaga ta została uzyskana dzięki programom własnościowym wdrożonym w przedsiębiorstwach

nienotowanych na giełdzie. Jedynie odsetek grup posiadających programy opcji akcyjnych jest większy w grupie przedsiębiorstw notowanych na giełdzie. Taka struktura wynika w dużej mierze ze wspomnianego zbyt krótkiego okresu doświadczeń z programami własności pracowniczej w Europie oraz dosyć długim okresem pomiędzy uruchomieniem programu własnościowego a udostępnieniem go wszystkim zatrudnionym. Zazwyczaj mijają 2–3 lata, zanim pracownicy niższego szczebla zostają dopuszczeni do udziału w programach. W rezultacie uczestnictwo pracowników najwyższego szczebla jest nadal bardzo skoncentrowane w porównaniu z uczestnictwem pracowników niepełniących funkcji kierowniczych. Należy przypuszczać, że wskutek procesów demokratyzacji, odsetek pracowników-właścicieli będzie wzrastał wśród ogółu zatrudnionych; na razie wydaje się on bardzo niski. Biorąc pod uwagę kapitalizację indywidualnych pakietów akcyjnych, trzeba zauważyć, że odpowiada ona wartości 7421 euro na każdego zatrudnionego. Pamiętając jednak, że zaledwie 28,2% wszystkich zatrudnionych stanowią pracownicy-właściciele, można wykazać, że każda z tych osób była w posiadaniu 26 338 euro w okresie 2007/2008, co oznacza spadek z 33 259 euro w okresie 2006–2007 r. (-20,8%). Są to jak widać kwoty bardzo znaczące.

Tabela 4.21. Kapitalizacja w posiadaniu pracowników

Opis	2005/06	2006/07	2007/08
Kapitalizacja w posiadaniu wszystkich pracowników (mld euro)	206,2	283,3	240,2
Zmiana (w %)	–	+ 37,4	– 15,2
Pracownicy (ogółem)	28 903 822	30 726 224	32 368 199
Średnia kapitalizacja na 1 pracownika (w euro)	7 134	9 219	7 421
Pracownicy-właściciele (ogółem)	–	8 517 238	9 119 523
Średnia kapitalizacja na 1 pracownika-właściciela (w euro)	26 000	33 259	26 338
Zmiana (w %)	–	+ 27,9	-20,8

Źródło: Przeliczenia własne.

Analizując kwotę 26 338 euro przypadającą na każdego pracownika-właściciela, obserwuje się, że większa część jest nadal w posiadaniu kierownictwa najwyższego szczebla. Tabela 4.22 pokazuje, że z 240,2 mld euro, 39,5% przypada na pracowników pełniących funkcje kierownicze, natomiast 60,5% na pracowników szeregowych.

Tabela 4.22. Kapitalizacja wśród pracowników kierownictwa oraz pracowników szeregowych w okresie 2006/07–2007/08

Opis	2006/07	2007/08
Średnia wartość kapitalizacji w posiadaniu każdego pracownika-właściciela (w euro)	33 259	26 338
Średnia wartość kapitalizacji w posiadaniu każdego pracownika na stanowisku kierowniczym (EXEC) (w euro)	9 000 000	7 500 000
Średnia kapitalizacja w posiadaniu każdego szeregowego pracownika-właściciela (NonEXEC) (w euro)	19 817	15 933
Udziały pracownicze (kapitalizacja) (w %)	2,64	2,63
Udział kierownictwa (kapitalizacja) w strukturze własności (EXEC) (w %)	1,07	1,04
Udział pracowników szeregowych (kapitalizacja) w strukturze własności (NonEXEC) (w %)	1,57	1,59
Kapitalizacja w posiadaniu wszystkich pracowników (EO – *Employee Ownership*, mld euro)	283,3	240,2
Kapitalizacja w posiadaniu kierownictwa (EXEC, mld euro)	114,5	94,9
Kapitalizacja w posiadaniu pracowników szeregowych (NonEXEC, mld euro)	168,8	145,3
Udział kierownictwa w kapitalizacji do wszystkich pracowników (EXEC/EO) (w %)	40,4	39,5
Udział pracowników szeregowych w kapitalizacji do wszystkich pracowników (NonEXEC/EO) (w %)	59,6	60,5

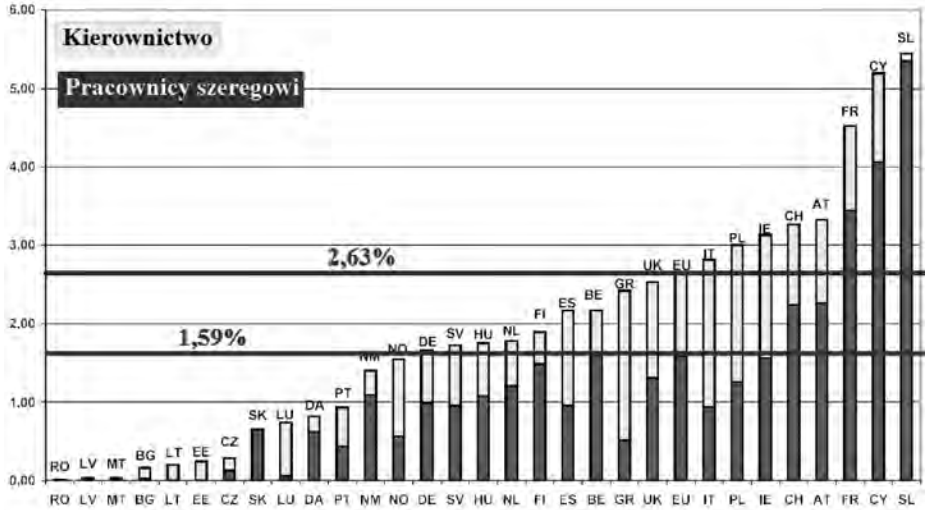
Źródło: Mathieu 2009, s. 18.

Analiza powyższych danych pozwala na jednoznaczne wnioski: zauważalny jest znaczący spadek dochodów z kapitalizacji w następujących po sobie dwóch okresach badawczych; pomimo znacznie mniejszego udziału liczby pracowników na szczeblu kierowniczym w ogólnej liczbie zatrudnionych (1,04%), różnica w kapitalizacji nie jest już tak duża; każdy pracownik na stanowisku kierowniczym posiada 7,5 mln euro (2007/2008) w postaci udziałów w swojej firmie w porównaniu do 9 mln euro w okresie 2006/2007 (spadek o 17%), a każdy szeregowy pracownik-właściciel jest średnio posiadaczem 15 933 euro, co jest kwotą ok. 470 razy niższą od średniego kapitału pracownika na stanowisku kierowniczym i jednocześnie odpowiednikiem tylko sześciomiesięcznego wynagrodzenia[30].

Biorąc pod uwagę rozwój własności pracowniczej w Europie, można znaleźć zależność pomiędzy liczbą pracowników-właścicieli (odsetkiem pracowników-właścicieli wśród wszystkich zatrudnionych) i tym, jak długo funkcjonują programy własnościowe dla pracowników. Z badań wynika, że odsetek

[30] Analizując dane, począwszy od zamieszczonych w tabeli 4.11, należy pamiętać, że już dosyć dawno wspólne gremia europejskie przyjęły, że do form rzeczywistej partycypacji finansowej pracowników mogą być zaliczane tylko powszechne formy (obejmujące większość zatrudnionych w przedsiębiorstwie).

pracowników-właścicieli pośród wszystkich zatrudnionych jest bliski 0%, kiedy przedsiębiorstwa rozpoczynają swój pierwszy program partycypacji pracowniczej. W trakcie pierwszych 3–5 lat funkcjonowania programu udziałowego dla pracowników odsetek ten wzrasta średnio do poziomu 20% wszystkich zatrudnionych, a po 10 latach – do prawie 30%, osiągając ostatecznie pułap od 40 do 50% w dłuższym okresie [Mathieu 2009, s. 21]. Trend rozwoju własności pracowniczej wyraźnie świadczy o postępującym procesie demokratyzacji, jednak pomimo znacznego odsetka pracowników uczestniczących w programach udziały własnościowe posiadane przez pracowników-właścicieli stanowiły, jak wiadomo, średnio tylko 2,63% całości kapitału w 2008 r. (1,59% w rękach pracowników szeregowych). Rozkład procentowy udziałów w poszczególnych państwach prezentuje wykres 4.2.



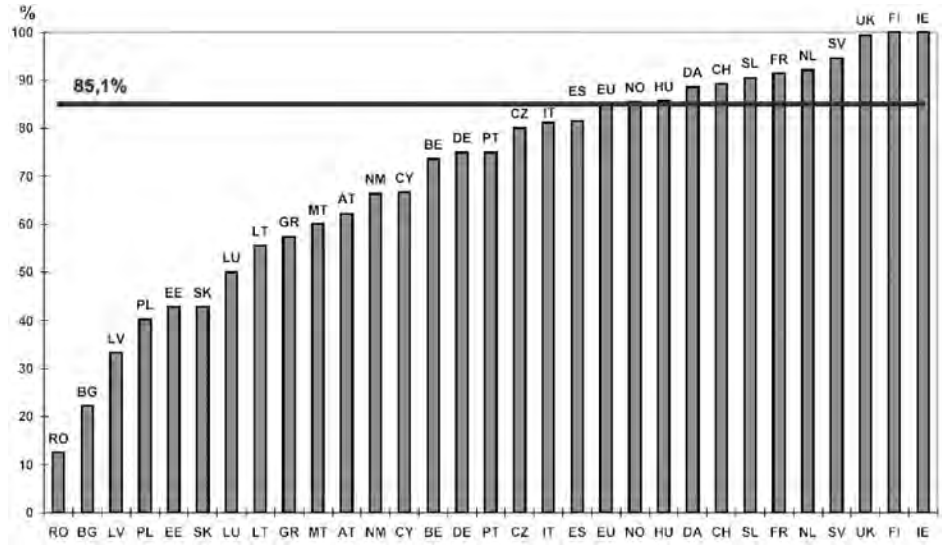
Wykres 4.2. Udziały pracownicze w rękach pracowników-właścicieli w całości kapitału w badanych krajach europejskich w 2008 r., z podziałem na kierownictwo i pracowników szeregowych
Źródło: Mathieu 2009, s. 23–24

Z wykresu 4.2 można odczytać, że najwyższy odsetek kapitału będącego w rękach pracowników, poza Cyprem i Słowenią, posiadają przedsiębiorstwa francuskie (4,52%)[31]. Austria, Szwajcaria i Irlandia są również wysoko notowane, podobnie jak Polska i Włochy (częściowo z powodu dużej ilości spółdzielni pracowniczych we Włoszech), głównie dzięki uprzywilejowanej pozycji włoskich i polskich pracowników najwyższego szczebla. Wielka Brytania ze wskaźnikiem na poziomie 2,54%

[31] Cypr z racji małej liczby dużych przedsiębiorstw i powiązań z gospodarką brytyjską jest z reguły poddawany analizie łącznie z nowymi państwami UE. W Słowenii odsetek dużych przedsiębiorstw jest niewielki, jednakże z uwagi na procesy prywatyzacyjne i w ich wyniku późniejsze utrzymanie własności pracowniczej, odsetek udziałów w 2008 r. jest tak znaczący.

znajduje się niedaleko wartości średniej. Zauważyć można, że w wielu państwach europejskich odsetek udziału pracowników jest nadal bardzo niski. Wiele nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej znajduje się na samym dole rankingu, wraz z Danią i Portugalią. Zauważalne jest również znaczne zróżnicowanie odsetka pracowników szeregowych i kierownictwa w strukturze własności w poszczególnych krajach. Szczególnie wysoką pozycję kierownictwa w porównaniu z tymi, którzy nie pełnią takich funkcji, widać w przedsiębiorstwach we Włoszech, Grecji, Hiszpanii, Norwegii, Polsce (ponad 60% udziału). W Irlandii oraz Wielkiej Brytanii poziom ten wynosi około 50%, zaś w pozostałych państwach jest on znacznie niższy (około 20–30% we Francji, Finlandii oraz Holandii). Ponadto, wspomniany brak informacji dotyczących udziału kierownictwa najwyższego szczebla m.in. w takich państwach jak Austria, Belgia, a nawet Francja oraz w większości nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej, powoduje, że w rezultacie uczestnictwo tychże pracowników może być większe niż podano na wykresie. Udział pracowników szeregowych jest nadal bardzo niski w Europie, co jest w głównej mierze spowodowane tym, że – jak wspomniano – programy własnościowe dla pracowników wprowadzono stosunkowo późno, a procesy demokratyzacji przebiegają stosunkowo powoli. Znacznie powyżej średniej (1,59%) znajdują się tylko Słowienia, Cypr, Francja, Szwajcaria i Austria. Można jednak oczekiwać, że w kolejnych latach liczba pracowników szeregowych posiadających udziały w swoich przedsiębiorstwach będzie wzrastała.

Na wykresie 4.3 zaprezentowano odsetek grup przedsiębiorstw posiadających programy własności pracowniczej, w poszczególnych krajach.



Wykres 4.3. Odsetek grup posiadających programy własności pracowniczej, z podziałem na kraje, w 2008 r.

Źródło: Mathieu 2009, s. 25

Z wykresu 4.3 wynika, że Irlandia, Finlandia i Wielka Brytania przodują pod względem ilości przedsiębiorstw posiadających programy własnościowe, a ich poziom wynosi od 99,5 do 100%. Odsetek takich przedsiębiorstw w Szwecji, Holandii, Francji, Szwajcarii, Danii i Norwegii kształtuje się na poziomie od 85 do 95%, co znacznie przekracza średnią wartość europejską. We Francji poziom ten wynosi 91,4%, czyli około 8% mniej niż w Wielkiej Brytanii, a różnica ta cały czas się zmniejsza. Większość nowych państw członkowskich Unii Europejskiej z Europy centralnej znajduje się daleko w tyle, chociaż może dziwić tak wysoka lokata Cypru, Czech i Węgier[32]. Pozycja Grecji i Austrii jest niska (od 50 do 60%), podobnie jak Niemiec (75%) oraz Belgii, Portugalii, Włoch i Hiszpanii.

Odmienny obraz uzyskujemy, gdy weźmiemy pod uwagę tylko przedsiębiorstwa posiadające szeroko dostępne programy pracowniczej własności akcji dla wszystkich pracowników. W tabeli 4.14 pokazano już, że 51,9% wszystkich dużych przedsiębiorstw posiadało takie programy w roku 2008 (53,1% w 2009 r.). Jest to nadal o wiele mniej niż wspomniane 85,1% w przypadku własności pracowniczej ogółem. Odsetek ten we Francji wynosi 86,45%, natomiast w Anglii 77,2%. Wysoka pozycja Czech jest w głównej mierze rezultatem znacznej ilości dużych spółdzielni pracowniczych. Dania i Irlandia znajdują się ponad poziomem średniej europejskiej, w okolicach 65%. Większość nowych państw członkowskich z Europy centralnej zajmuje bardzo odległe miejsca, podobnie jak Grecja (13%), Portugalia, Włochy i Belgia (około 25%). Stosunkowo niską pozycję w rankingu zajmują Niemcy, Holandia, Hiszpania, Finlandia, i Austria, od 35 do 40%. Oczywiste jest więc, że należy podjąć bardziej intensywne działania w celu wdrażania programów finansowych obejmujących wszystkich pracowników.

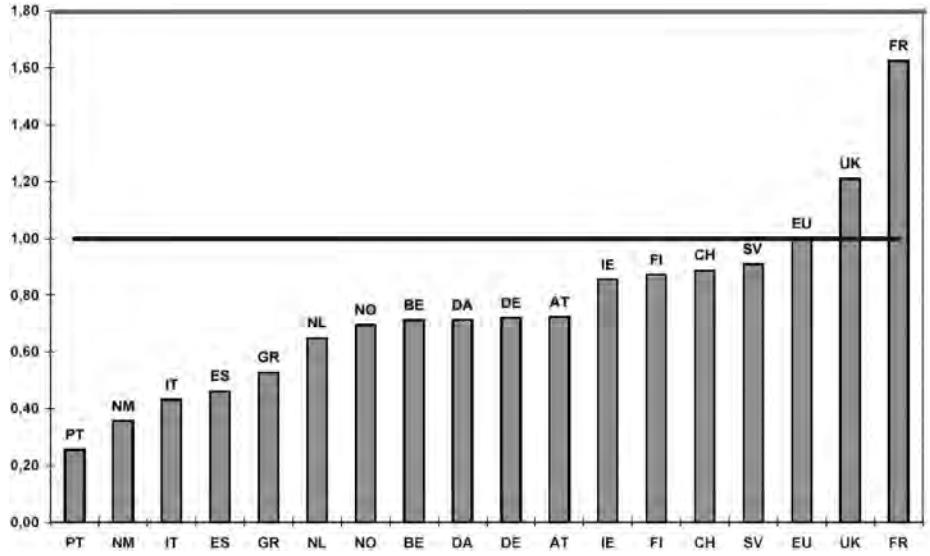
Analizując grupy przedsiębiorstw, które wprowadziły nowe programy udziałowe dla pracowników w latach 2007/2008, zauważa się, że dynamika w poszczególnych krajach jest bardzo zróżnicowana. Średnio 36,6% wszystkich dużych przedsiębiorstw w Europie wdrożyło nowe programy udziałowe dla pracowników w okresie 2007/2008. Anglia i Francja potwierdziły swoją wysoką pozycję w kwestii własności pracowniczej. W państwach tych ponad 50% wszystkich dużych przedsiębiorstw wprowadziło nowe programy. Wzrost w Belgii (53%) wynikał z podjęcia realizacji nowych programów opcji na akcje. W innych krajach odsetek był następujący: Dania 52%, Holandia 52%, Finlandia 48%, Szwecja 47%. Wyniki te świadczą o dużym zaangażowaniu tych państw w tworzenie nowych programów; nieco mniejszy odsetek odnotowano w Irlandii (42%) i Norwegii (40%). Niemniej jednak, większość nowych krajów członkowskich nadal zajmuje bardzo dalekie miejsca w rankingu, podobnie jak Hiszpania (11%). Włochy, Austria, Polska i Grecja także wydają się być nisko klasyfikowane (od 17 do 22%). Pozycję Szwajcarii i Niemiec można również uznać za słabą, gdyż udział wszystkich przedsiębiorstw,

[32] Reprezentacja Cypru to cztery takie przedsiębiorstwa w próbie, w przypadku Czech to 34 firmy, a Węgier – 20.

które wprowadziły nowe programy udziałowe dla pracowników w latach 2007/2008 wyniósł odpowiednio 27 i 29% [Mathieu 2009, s. 26].

Programy własności pracowniczej analizowano także pod kątem długości okresu ich funkcjonowania w różnych krajach europejskich. Wskaźnik ten został oparty na statystycznym roku wprowadzenia pierwszego programu własnościowego dla pracowników w każdym dużym europejskim przedsiębiorstwie notowanym na giełdzie. Bazowym rokiem rozpoczęcia programów w Europie był rok 1998, w roku 2008 minęło więc średnio 10 lat funkcjonowania pierwszych programów. W przypadku Irlandii, Wlk. Brytanii i Francji było to 12 lat, natomiast dla Belgii i Holandii okres ten wyniósł 11 lat. Niemcy i Szwajcaria odnotowały średnią wartość na poziomie 8 lat. W Szwecji, Finlandii, Portugalii i Norwegii programy były w użyciu średnio od 7 lat. W przypadku Włoch, Hiszpanii i Grecji było to 5 lat, a dla Polski wskaźnik ten osiągnął wartość 3 lat. Pokazuje to, że w większości państw własność pracownicza jest nadal w początkowej fazie swojego rozwoju.

Dane na temat funkcjonowania programów partycypacji własnościowej są dość ograniczone, jednakże należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt ich funkcjonowania. Wspomniano, że procesy demokratyzacji kapitału przebiegają w wielu krajach zbyt wolno, aby można było mówić o ekspansji własności pracowniczej w Europie. Do określenia stopnia demokratyzacji własności pracowniczej skonstruowano specjalny wskaźnik i przyporządkowano go wszystkim krajom (wykres 4.4). Wskaźnik demokratyzacji mierzy poziom rozpowszechnienia własności pracowniczej wśród wszystkich zatrudnionych.



Wykres 4.4. Wskaźnik demokratyzacji własności pracowniczej w największych grupach przedsiębiorstw w Europie w 2008 r.
Źródło: Mathieu 2009, s. 37

Wskaźnik demokratyzacji jest oparty na udziale pracowników-właścicieli w ogólnej liczbie zatrudnionych. Jak wspomniano, w 2008 r. odsetek ten dla wszystkich państw europejskich wyniósł 28,2% (por. tab. 4.12), w związku z czym dla powyższego odsetka przyjęto wskaźnik dla wszystkich krajów na poziomie 1. We Francji odsetek wyniósł 45,7% – tak więc porównując Francję oraz średnią europejską, wskaźnik demokratyzacji dla Francji wynosi 45,7/28,2 = 1,62. Wielka Brytania natomiast osiągnęła poziom 1,21. Wysoki wskaźnik demokratyzacji we Francji i Wielkiej Brytanii oznacza, że własność pracownicza jest szeroko rozpowszechniona pośród wszystkich pracowników, a nie tylko wśród niewielkiej liczby zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych. Z kolei np. we Włoszech odsetek pracowników-właścicieli wśród wszystkich zatrudnionych wynosi 12,2%, co oznacza, że wskaźnik demokratyzacji wynosi 12,2/28,2 = 0,43. Jest to bardzo niski wynik w porównaniu do 1,00 w Europie. Dla innych państw wskaźnik ten wynosi w przybliżeniu: 0,25 dla Portugalii, 0,36 dla nowych krajów członkowskich, 0,46 dla Hiszpanii i 0,53 dla Grecji. Holandia, Norwegia, Belgia, Dania i Austria również posiadają niski poziom demokratyzacji własności pracowniczej (od 0,65 do 0,72). Irlandia, Finlandia, Szwajcaria i Szwecja znajdują się nieco poniżej wartości średniej.

Powyższe informacje wykorzystać można również do zdefiniowania tzw. **wskaźnika koncentracji własności pracowniczej**, który mierzy poziom koncentracji własności pracowniczej wśród określonej grupy osób, z reguły są to pracownicy pełniący funkcje kierownicze. Wskaźnik koncentracji jest odwrotnością wskaźnika demokratyzacji, czyli: 1/wsk. demokratyzacji. Dla Francji jest to 1/1,62 = 0,617, a dla Wielkiej Brytanii 0,826. Oba kraje posiadają najniższy poziom wskaźnika stanu koncentracji, co jednoznacznie wskazuje, że mogą one poszczycić się najbardziej rozpowszechnionymi formami partycypacji finansowej i oferują szeroko dostępne (*broad-based*) programy partycypacyjne wszystkim pracownikom. Poziom stanu koncentracji własności pracowniczej jest bardzo wysoki w Portugali (3,93), nowych krajach członkowskich (2,8) i Włoszech (2,32), gdzie własność pracownicza jest często skupiona w rękach osób z określonej grupy zatrudnionych, w rękach małej liczby pracowników wyższych szczebli zarządzania. Im niższy wskaźnik koncentracji, tym większe rozproszenie akcji/udziałów wśród wszystkich zatrudnionych i tym szerszy dostęp pracowników szeregowych do udziału we własności. Wskaźnik ten informuje pośrednio o rodzajach wdrażanych programów: czy są to programy szeroko dostępne, czy programy obejmujące tylko wybrane kategorie zatrudnionych (z reguły kierownictwo wyższego szczebla).

Analizując rozwój programów partycypacji finansowej w Europie, należy również wspomnieć o badaniach koordynowanych przez *Cranfield School of Management* w Wielkiej Brytanii w ramach międzynarodowej sieci szkół biznesu, pod nazwą CRANET. Koordynatorzy sieci nadzorują wielowątkowe badania w zakresie szeroko rozumianego zarządzania zasobami ludzkimi, które dostarczają danych m.in. na temat programów udziału pracowników we własności i zyskach

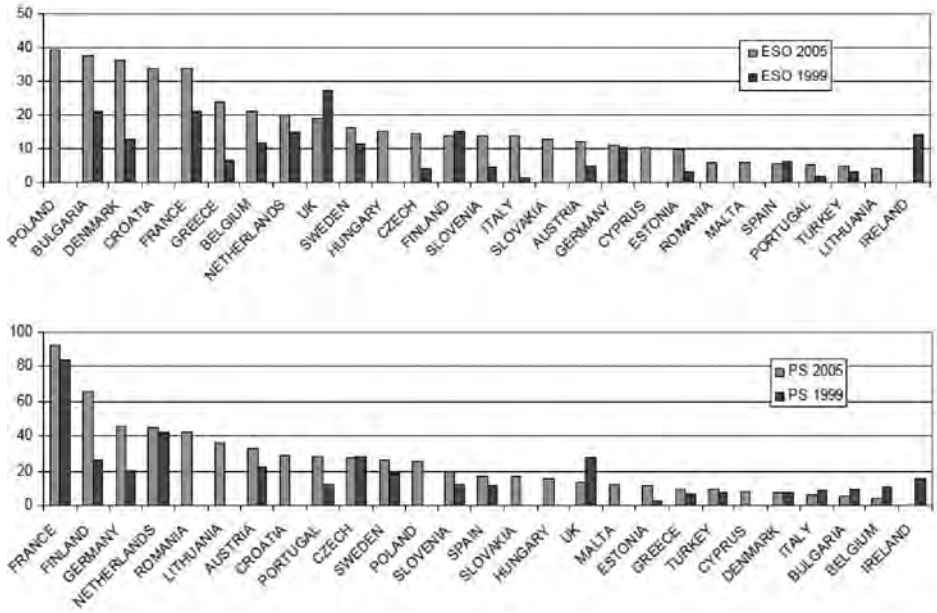
jako najbardziej rozpowszechnionych i najczęściej stosowanych rozwiązań partycypacyjnych. W oparciu o badania CRANET, EWCS, EIRO i EFES dokonuje się syntetycznego porównania efektów wdrażania programów udziału finansowego pracowników we własności i w zyskach w 27 państwach europejskich, w latach, dla których dostępne były dane porównawcze[33]. Jednak, podobnie jak w przypadku raportów EFES, tak i w przypadku CRANET pojawiają się zastrzeżenia metodologiczne. Nasuwa się pytanie, czy można w ogóle porównywać wyniki stopniowego oddolnego tworzenia własności pracowniczej w krajach zachodnich z udziałami pracowniczymi w nowych krajach członkowskich, będących (najczęściej przejściowymi) skutkami prywatyzacji. Wątpliwość ta każe bardzo ostrożnie interpretować uzyskane wyniki.

Wstępne informacje świadczą o tym, że w latach 1999–2005 liczba przedsiębiorstw oferujących szeroko dostępne programy udziału we własności wzrosła średnio z 13 do 18%. Jeśli chodzi o programy udziału w zyskach, to liczba ta zwiększyła się z 29 do 35% (porównano średnie ważone wszystkich państw zawartych w obu próbach) [Lowitzsch i in. 2009, s. 21]. Te optymistyczne wielkości sugerują pozytywny trend w zakresie dynamiki wdrażania rozwiązań własnościowych, będący, jak się wydaje, efektem działań Komisji Europejskiej zachęcającej wszystkie kraje UE do promocji rozwiązań partycypacyjnych, wcześniejszych raportów PEPPER oraz częściowej reformy europejskiego rynku pracy. Jednocześnie zwraca się uwagę, że liczba przedsiębiorstw wdrażających programy partycypacyjne mogłaby być dużo wyższa. Ten niezbyt satysfakcjonujący badaczy odsetek firm uczestniczących w dyfuzji własności jest, prawdopodobnie, wynikiem zbyt niskiej partycypacji pracowników w programach lub braku dostatecznej informacji odnośnie do możliwości uczestnictwa i późniejszych korzyści. Należy pamiętać, że różna metodologia prowadzenia badań i zbierania danych w różnych krajach oraz częściowo odmienne definiowanie poszczególnych form partycypacyjnych również wpływa na uzyskane rezultaty. Niemniej w opiniach badaczy podkreśla się znaczący wzrost programów partycypacji finansowej. Różnice w poszczególnych krajach są wynikiem m.in. wspomnianych uregulowań prawnych, uwarunkowań kulturowych, wcześniejszych doświadczeń, stosunku partnerów społecznych. Zdecydowanie krytycznie oceniane jest wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych w nowych krajach UE. Analiza porównawcza ogólnej postawy rządów i partnerów społecznych wykazuje brak solidnych działań strategicznych na rzecz programów PEPPER, jak również ograniczone

[33] Sondaże CRANET, EWCS, EIRO, EFES i wcześniejsze raporty PEPPER różnią się między sobą m.in. doborem wskaźników do badania (sposób doboru firm, dostępność programów partycypacji finansowej, a nie faktyczna ilość programów w przedsiębiorstwach – CRANET, sposób pozyskiwania danych, ilość państw uczestniczących w badaniach, podział programów na szeroko dostępne lub ograniczone do wąskiej grupy pracowników itp.), co powoduje, że należy je traktować jako wzajemnie się uzupełniające i z których każdy skupia się na innych cechach rozwoju partycypacji finansowej pracowników. Z różnorodności źródeł wynika również potrzeba przeprowadzenia nowego, obszernego oraz bardziej spójnego sondażu na temat partycypacji pracowniczej na terenie całej UE.

zainteresowanie ze strony związków zawodowych oraz organizacji pracodawców[34]. Zamiast aktywnej promocji, tak jak ma to miejsce w niektórych starych krajach członkowskich UE, w nowych krajach lub w krajach kandydujących partycypacja finansowa pracowników w większości przypadków nie jest nawet brana pod uwagę lub też patrzy się na nią z dużą ostrożnością.

Dostępne źródła wskazują na znaczne zmiany w odsetku firm wdrażających programy partycypacji finansowej w badanych latach (wykres 4.5).



Wykres 4.5. Odsetek firm biorących udział w badaniu, oferujących szeroko dostępne programy udziału pracowników we własności i zyskach w wybranych krajach europejskich i Turcji w roku 1999 i 2005 (dane dla Chorwacji, Litwy, Malty, Polski, Portugalii i Rumunii pochodzą z roku 2007)
Źródło: Cranfield Survey on International HRM, 1999/2005

Jak widać na wykresie 4.5, pomiędzy 1999 a 2005 r. rozwój własności pracowniczej miał miejsce w większości krajów UE, zaobserwowano jednak znaczny spadek w Wielkiej Brytanii i niewielki w Hiszpanii i Finlandii[35]. Trzy ostatnie miejsca zajmują Portugalia, Turcja i Litwa. Estonia jest również jednym z najniżej notowa-

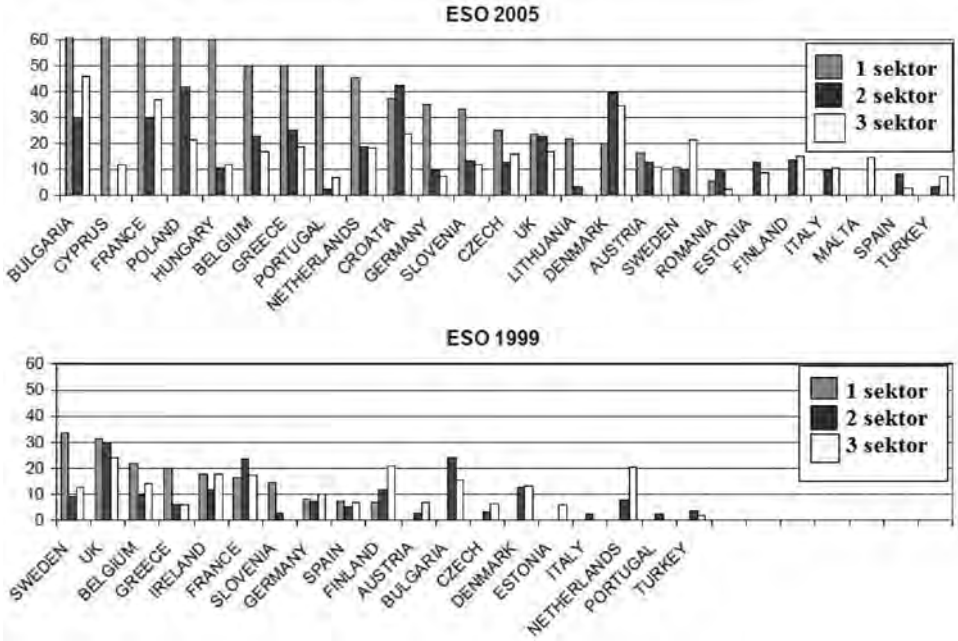
[34] Jedynie sporadycznie związki zawodowe wspierały działania na rzecz akcjonariatu pracowniczego, a prezentują postawę raczej krytyczną w stosunku do udziału w zyskach. Pracodawcy pozostają raczej obojętni w kwestii wdrażania programów partycypacyjnych, z wyjątkiem przypadków aktywnego uczestnictwa w programach ESOP na Węgrzech.

[35] W sondażu przeprowadzonym w 1999 r. nie uwzględniono Chorwacji, Cypru, Węgier, Litwy, Malty, Polski, Rumunii i Słowacji.

nych państw, co ogólnie świadczy o niskim poziomie występowania programów partycypacji własnościowej w krajach nadbałtyckich. Niskie noty Hiszpanii i Portugalii również wskazują na słabe rozpowszechnienie programów na Półwyspie Iberyjskim. Interesujący jest fakt, że w Danii nastąpił imponujący wzrost własności pracowniczej na tle innych krajów – Szwecji i Finlandii. Warto zwrócić uwagę, że w 1999 r. Finlandia zajmowała wyższą lokatę niż Dania i że w okresie badanych 6 lat sytuacja uległa radykalnej zmianie. Może to świadczyć o pewnych rozbieżnościach w modelu skandynawskim. Węgry, Czechy i Słowenia znajdują się w środku rankingu z podobnym poziomem własności pracowniczej, pomimo odmiennych metod prywatyzacyjnych zastosowanych w tych państwach.

Podobną analizę można przeprowadzić w odniesieniu do programów udziału w zyskach (PS) pomiędzy rokiem 1999 a 2005. Tutaj również można dostrzec wzrost, z wyjątkiem Wielkiej Brytanii, Czech oraz niżej notowanych państw – Belgii, Bułgarii, Włoch; średnia ważona dla wszystkich krajów uwzględnionych w obu próbach wzrosła z 29 do 35%. Należy również zwrócić uwagę na znaczną różnicę w odsetku firm oferujących programy udziału we własności i udziału w zyskach. W tym drugim przypadku odsetek firm sięga 92%, czyli ponad 2-krotnie więcej niż w przypadku programów udziału we własności. Nie jest zaskakujące to, iż na pierwszym miejscu znalazła się Francja, gdyż odroczony PS jest tam obowiązkowy. Kolejne państwa to Finlandia, Niemcy, Holandia i Rumunia (od 40 do 50% firm oferujących programy udziału w zyskach). Najniżej notowanymi krajami (poniżej 10% przedsiębiorstw), w kolejności rosnącej, są Belgia, Bułgaria, Włochy, Dania, Cypr i Turcja. Warto wspomnieć, że dwa spośród najwyżej notowanych państw pod względem ilości przedsiębiorstw oferujących programy własnościowe (ESO) – Bułgaria i Dania – znajdują się pośród najniżej klasyfikowanych pod względem liczby oferowanych programów udziału w zyskach (PS). Świadczy to o tym, że firmy i państwa wybierają ESO lub PS z różnych powodów i nie traktują ich jako alternatywne formy angażowania pracowników w działalność przedsiębiorstw. Można uznać, że nie występuje jakaś istotna zależność pomiędzy tymi dwoma programami.

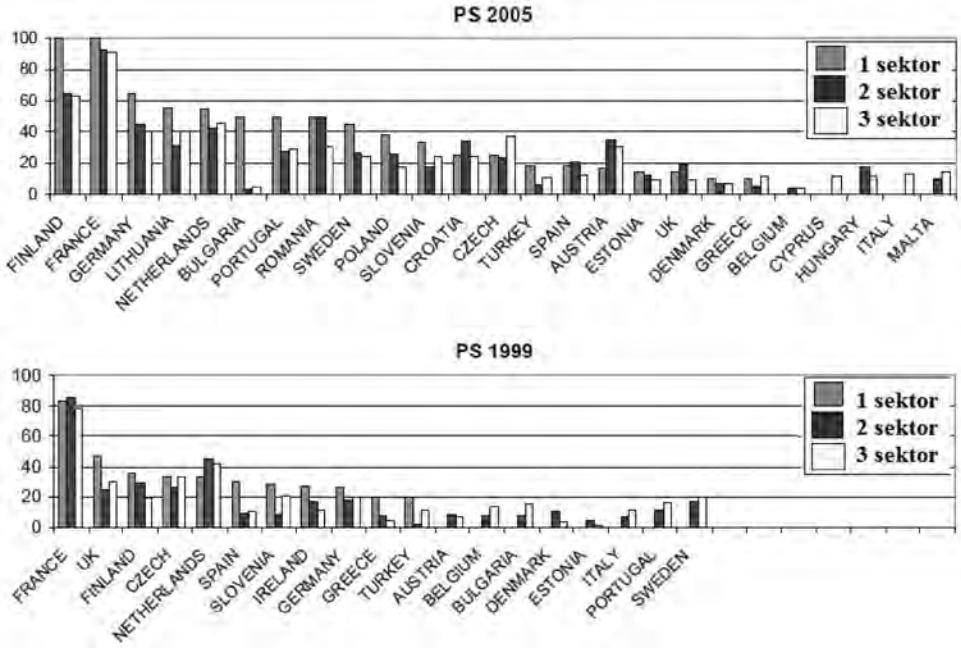
Interesująca jest również zależność występująca pomiędzy rodzajem wdrażanego programu przez firmy i reprezentowanego przez nie sektora. Sektorowy podział przedsiębiorstw i ich udział w całości firm oferujących programy ESO i PS prezentują wykresy 4.6 i 4.7. Dokonano tradycyjnego podziału na sektory: 1 – rolnictwo i przemysł wydobywczy, 2 – przemysł (produkcja), 3 – usługi. Dla 2005 r. można zaobserwować wysoki odsetek przedsiębiorstw, zarówno stosujących programy ESO jak i PS, z pierwszego sektora w całości firm oferujących programy finansowe. Jest to być może spowodowane bardzo małym odsetkiem firm z tego sektora w próbie, co daje częściowo mylny obraz tak znacznego uczestnictwa pracowników przedsiębiorstw rolniczych w programach partycypacyjnych, przy czym w 1999 r. proporcje te są bardziej miarodajne. Interesujących różnic można by oczekiwać porównując między sobą sektory 2 oraz 3, w których skupiona jest obecnie większa część siły roboczej.



Wykres 4.6. Odsetek firm w każdej z grup oferujących programy ESO w 1999 i 2005 r. (podział według sektorów)
Źródło: Cranfield Survey on International HRM, 1999/2005

Analizując udział firm oferujących programy ESO z uwzględnieniem podziału na sektory, nie zauważa się dużego zróżnicowania pomiędzy dwoma ostatnimi (produkcja i usługi). W Polsce, Chorwacji i Danii zwraca uwagę zdecydowanie wyższy poziom ESO w drugim sektorze, podczas gdy w trzecim znacznie wyższy poziom ESO występuje w Bułgarii i Szwecji[36]. W innych krajach sektor 2 i 3 charakteryzuje podobny udział przedsiębiorstw. W 1999 r. widać przewagę programów ESO w drugim sektorze we Francji i Bułgarii oraz przewagę w trzecim w Holandii, Finlandii, Austrii i Irlandii. Trudno jest zinterpretować przyczyny zmian pomiędzy rokiem 1999 a 2005 i nie można jednoznacznie powiedzieć, czy odzwierciedlają one jedynie zmiany w próbie badawczej czy też inne trendy w gospodarce. Warto również zauważyć znaczący spadek udziału firm oferujących programy ESO we wszystkich sektorach w Wielkiej Brytanii (por. wykres 4.5).

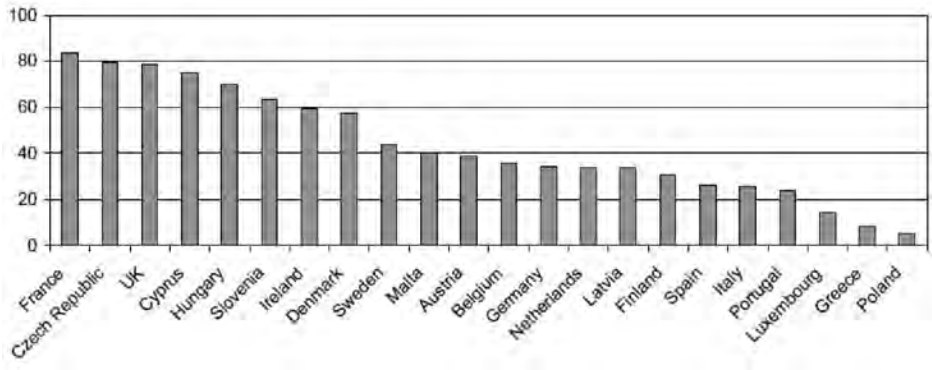
[36] Dotyczy to również Cypru, jednak tylko dlatego, że w próbie firm tego kraju nie występują przedsiębiorstwa z drugiego sektora.



Wykres 4.7. Odsetek firm w każdej z grup oferujących programy PS w 1999 i 2005 r. (podział według sektorów)
Źródło: Cranfield Survey on International HRM, 1999/2005

Analizując wykres 4.7, podobnie jak w przypadku programów ESO, można zauważyć dominację firm z sektora pierwszego, które oferują programy udziału w zyskach. Liczba krajów, w których dominują firmy z sektora drugiego, jest w zasadzie równa liczbie krajów z przewagą firm z sektora trzeciego. Podobnie jak w przypadku ESO, odnośnie do roku 1999 należy odnotować zdecydowanie niższy udział przedsiębiorstw oferujących programy partycypacyjne we wszystkich sektorach.

Biorąc pod uwagę odsetek dużych firm stosujących programy partycypacji własnościowej, sytuacja w badanych krajach wykazuje pewne zróżnicowanie. Dane z 2007 r. prezentuje wykres 4.8. Pomimo że podobne wyniki zaprezentowano już na wykresie 4.5, to jednak wskazane jest zwrócenie uwagi na pewne różnice, które powstały w następstwie zbierania informacji przez różne instytucje. Wcześniejsze dane zbierane przez CRANET w odniesieniu do wielu krajów nie pokrywają się z danymi dostarczonymi przez EFES, co zdecydowanie utrudnia ich interpretację.



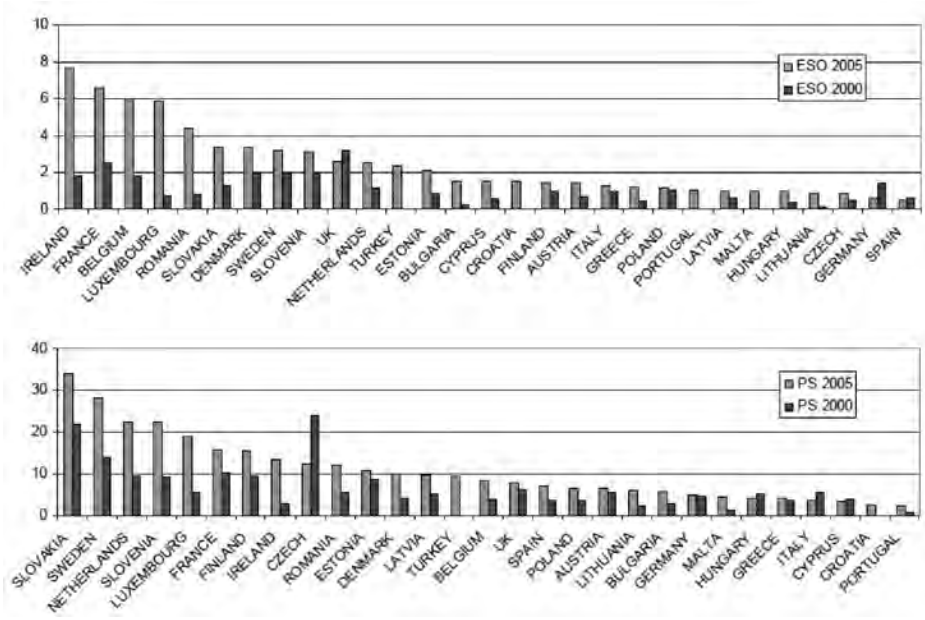
Wykres 4.8. Odsetek przedsiębiorstw posiadających programy ESO w całości dużych przedsiębiorstw w 2007 r. w wybranych krajach
Uwaga: Bułgaria, Estonia, Litwa, Rumunia, Słowacja posiadają udział na poziomie 0% i dlatego nie zostały uwzględnione na wykresie.
Źródło: Lowitzsch i in. 2009, s. 49 (na podstawie danych EFES)

Polska i Bułgaria, które były liderami na podstawie danych CRANET (wykres 4.5), znajdują się na końcu w rankingu sondażu EFES-u (wykres 4.3). Jeśli uzna się wcześniej prezentowane dane za reprezentatywne, to może oznaczać, że programy ESO są wdrażane w tych państwach na ogół w małych i średnich przedsiębiorstwach, co nie odbiegałoby w zasadzie od wytycznych programów prywatyzacyjnych dla polskich przedsiębiorstw kładących nacisk na programy wykupu menedżersko-pracowniczego małych i średnich firm. Różnica w rankingu może wynikać także z braku precyzji w definiowaniu udziału przedsiębiorstw stosujących programy partycypacji finansowej, w tym przypadku – udziału pracowników we własności (np. wysoka pozycja Węgier w sondażu EFES-u – 70% udział firm z programami ESO oraz niska w sondażu CRANET – około 16% udziału) świadczy o nieuwzględnieniu jakichś istotnych zmiennych, które wpłynęły na tak duże różnice w otrzymanych wynikach (o kilkadziesiąt punktów procentowych)[37]. Potwierdza to wcześniejszą opinię o popełnieniu błędów metodologicznych w samym podejściu badawczym.

Odmienne wyniki uzyskano również analizując sondaże EFES-u i EWCS. Sondaż EWCS obejmuje lata 2000 i 2005 i dotyczy odsetka pracowników objętych programami ESO i PS[38].

[37] Różnica przeprowadzania badania w czasie (2 lata) nie jest w tym przypadku na tyle istotna, aby rekompensowała tak znaczną różnicę w obu sondażach.

[38] Pierwszy sondaż został przeprowadzony w dwóch etapach: UE-15 w 2000 r. oraz przystępujące kraje w 2001 r.



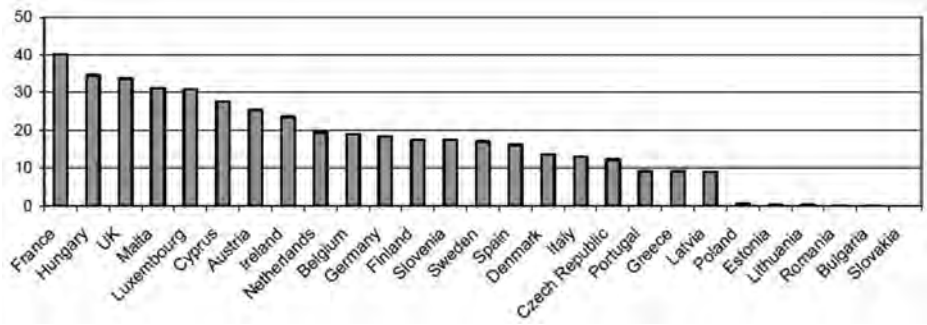
Wykres 4.9. Udział pracowników w programach ESO i PS w roku 2000 i 2005 w wybranych krajach (w odsetkach)
Żródło: *European Working Conditions Survey, 2000/2001/2005*

W analizowanych latach odnotowano wzrost udziału pracowników zarówno w odniesieniu do programów ESO, jak i programów PS, prawie we wszystkich państwach (średnia ważona wszystkich państw uwzględnionych w obu próbach wzrosła z 1,5 do 2,4%). Wyjątkiem są Wielka Brytania, Niemcy i Hiszpania, które odnotowały spadek udziału pracowników w programach. Najwyżej notowanymi krajami były (przy średnim poziomie partycypacji wynoszącym 5%) Irlandia, Francja, Belgia i Luksemburg. Ostatnie miejsca na liście (poziom partycypacji poniżej 1%), w kolejności rosnącej, zajmowały Hiszpania, Niemcy, Czechy, Litwa, Węgry, Malta i Łotwa. Biorąc pod uwagę, że udział pracowników w programach partycypacyjnych w Portugalii wynosi również niewiele ponad 1%, można jeszcze raz potwierdzić, że w krajach Półwyspu Iberyjskiego i państwach nadbałtyckich ogólny udział w programach partycypacji finansowej nie jest zadowalający. Porównując oba sondaże pokazujące różne dane w odniesieniu do tych samych zależności, nasuwa się wniosek, że różnica ta może wynikać z innego sposobu liczenia lub innej interpretacji danych[39]. Udział w programach PS jest dużo wyższy niż w przypadku ESO (średnia ważona wszystkich krajów dla ESO wyniosła 2,4%, a dla PS – 9,1%; zakres dla ESO: 0,5–7,7, natomiast dla PS: 2,1–33,9). W okresie 5 lat nastąpił

[39] Inna może być liczba pracowników objętych (uprawnionych) programami, a inna faktycznie uczestniczących w programach, chociaż i tak różnica wydaje się zbyt duża (przyp. Autora).

zauważalny wzrost udziału pracowników w programach PS. Wyjątkiem są Czechy, Włochy, Węgry i Cypr. Najwyżej notowanymi państwami (ze wskaźnikiem partycypacji powyżej 10%), w kolejności malejącej, były Słowacja, Szwecja, Holandia, Słowenia, Luksemburg, Francja, Finlandia, Irlandia, Czechy, Rumunia, Estonia i Dania, najniższe lokaty (z partycypacją na poziomie poniżej 5%), w kolejności rosnącej, przypadły Portugalii, Chorwacji, Cyprowi, Włochom, Grecji, Węgrom, Malcie i Niemcom. Wysoka pozycja Słowacji jest tłumaczona błędnym traktowaniem wypłacanych pracownikom premii, jako udziału w zyskach.

Na koniec rozważań na temat uczestniczenia firm i pracowników w programach partycypacyjnych, celowe wydaje się zaprezentowanie danych na temat faktycznego posiadania udziałów przez pracowników przedsiębiorstw.



Wykres 4.10. Odsetek pracowników uczestniczących w programach ESO w dużych przedsiębiorstwach UE w 2007 r. (według państw)
Źródło: EFES – European Federation of Employee Share Ownership, 2006/2007

W całej próbie około 26,17% wszystkich zatrudnionych uczestniczyło w programach ESO (15,05% w 12 nowych krajach członkowskich UE). Liderem jest Francja, a Węgry oraz Wielka Brytania zajmują kolejne miejsca. Ze względu na niską liczbę maltańskich i luksemburskich przedsiębiorstw w próbie (odpowiednio 5 i 7), ich wysokie pozycje w sondażu nie mogą zostać uznane za reprezentatywne. Byłe państwa bloku wschodniego znajdują się na ostatnich miejscach.

Podsumowanie

Zaprezentowane dane świadczą o znacznym wzroście zarówno liczby przedsiębiorstw wprowadzających programy pracowniczej partycypacji finansowej, jak i uczestniczących w nich osób. Nie jest to być może bardzo spektakularny wzrost, gdyż nadal odsetek firm uczestniczących we wdrażaniu rozwiązań własnościowych jest zbyt mały, aby można było mówić o ekspansji tych programów. Niemniej pierwsze lata XXI w. stworzyły szersze możliwości w zakresie stosowania

przede wszystkim programów udziału w zyskach i udziału we własności jako najbardziej popularnych rozwiązań, najczęściej stosowanych w Europie. Nie oznacza to, że nie wykorzystuje się innych dostępnych, mieszanych form partycypacyjnych, jednakże są one rzadziej badane i opisywane w literaturze przedmiotu. Z tego względu trudniej jest dokonać oceny ich wpływu na działania podejmowane przez przedsiębiorstwa i osiągane przez nie rezultaty. Porównując programy akcjonariatu pracowniczego z programami udziału w zyskach, zauważyć można, że te ostatnie są bardziej rozpowszechnione, o czym świadczy odsetek uczestniczących w nich przedsiębiorstw. Nie wydaje się być znana dokładna interpretacja udziału w zyskach, przyjęta przez różne środowiska i instytucje prowadzące badania oraz przyjęta formuła i stosowane kryteria, gdyż prezentowane dane czasami znacznie się różnią. Wpływa to na spadek ich wartości poznawczej i brak jednoznaczności w ich interpretacji. W efekcie nie jest możliwe wyciągnięcie wniosków mogących stanowić bazę do wprowadzania zmian, mających na celu bardziej aktywną politykę wspierania rozwiązań partycypacyjnych, jak się wydaje, kluczowych w ciągu najbliższych lat. Oprócz tego wydaje się, że w analizowanym okresie sama dynamika wzrostu udziałów we własności jest wyższa, co pozwala przypuszczać, że różnica pomiędzy obu formami partycypacji będzie się zmniejszać. Jeżeli też dokładnie zdefiniujemy udział w zyskach i wyłączymy programy, w których jest możliwa zamiana zysków na akcje, może okazać się, że ta różnica będzie jeszcze mniejsza. Może to być również rezultat wzrostu świadomości pracowników, zmiany ich postaw i sposobu myślenia, nacechowanego podejściem perspektywicznym i dłuższym horyzontem podejmowania decyzji.

Inne wnioski nasuwające się w oparciu o prezentowane dane są takie, że największe przedsiębiorstwa są bardziej skłonne, aby oferować swoim pracownikom programy partycypacji finansowej. Programy te dominują w państwach wyżej rozwiniętych, posiadających wieloletnie doświadczenia w zakresie eksperymentowania z różnymi formami partycypacji; ich ilość w krajach mniej rozwiniętych gospodarczo jest mniejsza. Można domniemywać, że świadomość pracodawców na temat korzyści płynących z partycypacji finansowej pracowników wzrasta wraz z rozwojem gospodarczym oraz wzrostem PKB. Analizując dostępność programów w byłych państwach socjalistycznych, należy zauważyć, że jest ona stosunkowo mała. Niski jest też udział pracowników w programach. W wielu przypadkach są one tylko (zwłaszcza programy ESO) wynikiem mających miejsce procesów prywatyzacyjnych, których natężenie stopniowo słabło. Prezentowane dane wskazują, że podział na stare i nowe kraje członkowskie UE jest mniej znaczący, niż można było się spodziewać, lub wręcz nie istnieje. Wydaje się, iż występuje dużo większe zróżnicowanie wewnątrz tych dwóch grup niż pomiędzy nimi. W analizowanym okresie odsetek przedsiębiorstw oferujących szeroko dostępne programy udziału we własności zwiększył się w starej piętnastce UE z 13 do 17%, a w nowych dwunastu krajach UE z 10 do 23%; przy czym można zaobserwować nieznacznie inne proporcje w zakresie liczby

przedsiębiorstw oferujących programy udziału w zyskach, których odsetek w UE-15 wzrósł z 29 do 36% a w nowych krajach UE-12 z 19 do 26% (średnie ważone dla wszystkich państw). Trzeba jednocześnie zauważyć, że w wielu krajach wśród pracowników uczestniczących w programach dominują przedstawiciele kierownictwa; oznaczać to może występowanie programów skierowanych tylko do tej kategorii lub że pracownicy (z różnych względów) są w mniejszym stopniu zainteresowani uczestnictwem. Otwiera to nowe możliwości i stawia wyzwania przed partnerami społecznymi, mającymi skutecznie promować programy o większej dostępności.

Rozdział V. Programy partycypacji finansowej w Polsce

5.1. Skutki procesu prywatyzacji dla spółek pracowniczych

Powodzenie głębokich zmian restrukturyzacyjnych w polskiej gospodarce zależało głównie od skuteczności reformy dotyczącej restrukturyzacji własności we wszystkich sektorach. Wymagało to nowego podejścia do własności prywatnej i określenia nowej roli i miejsca pracowników w procesie zmian. O sukcesie lub porażce całościowych reform decydują oczywiście zmiany w systemie gospodarczym, wzmocnione przez przeobrażenia w strukturze społecznej, które powinny przyspieszyć procesy zachodzące w gospodarce. Zmiany muszą być atrakcyjne dla uczestników życia gospodarczego, aby można było mówić o ich trwałym charakterze, co w pewien sposób zależy od stopnia uznania nowych systemów wartości przez większość społeczeństwa. Te nowe wartości mogą zostać wypracowane w wyniku zmian prywatyzacyjnych i strukturalnych.

Prywatyzacja wiąże się z podejmowaniem działań, które ograniczają udział rządu w funkcjonowaniu gospodarki lub zmniejszają własność posiadanych zasobów na rzecz sektora prywatnego [Savas 1992, s. 10] i wpływają m.in. na wzrost indywidualnej przedsiębiorczości i zaangażowania. Zmiana formy własności (restrukturyzacja własnościowa) przedsiębiorstw państwowych jest jednak ściśle związana z koniecznością pozyskania jednoznacznie zidentyfikowanego, głównego właściciela – podmiotu, który przejąłby w sposób odpowiedzialny i efektywny ekonomicznie najważniejsze funkcje prowadzące do rozwoju i długookresowego pomnożenia wartości przedsiębiorstwa [Suszyński 2003, s. 175]. Co więcej, prywatyzacja jest niezbędnym warunkiem przeprowadzenia dogłębnej, skutecznej restrukturyzacji sektorowej, a zakres, tempo i formy prywatyzacji wywierają istotny wpływ na kształt systemu gospodarczego, sprawność działania i efektywność mechanizmów rynkowych. Jeśli państwowe formy własności byłyby utrzymane, możliwości pozyskania funduszy koniecznych dla przeprowadzenia dalszych zmian restrukturyzacyjnych byłyby bardzo ograniczone [Bochniarz, Krajewski 1997, s. 12]. Operatywnym organem przekształceń własnościowych jest Ministerstwo Skarbu Państwa jako centralny organ administracji państwowej. Pracami ministerstwa kieruje właściwy minister powoływany i odwoływany przez Prezesa Rady Ministrów.

Przyjęty do wiadomości w dniu 22 IV 2008 r. przez Radę Ministrów *Plan prywatyzacji na lata 2008–2011* oraz zaakceptowane przez Radę Ministrów programy i strategie sektorowe dla poszczególnych branż, jak np. program dla elektroenergetyki, strategia dla przemysłu naftowego czy też polityka dla przemysłu gazu ziemnego, z uwzględnieniem programu bezpieczeństwa energetycznego kraju warunkowały działania Ministra Skarbu Państwa w 2009 r. We wspomnianym *Planie prywatyzacji…* określona została jasna perspektywa właścicielska oraz wieloletni harmonogram prywatyzacji. Dzięki temu zwiększona została wiarygodność procesów prywatyzacyjnych oraz ich efektywność. Ponadto

wydaje się, że wzmocniony został nadzór nad spółkami o istotnym znaczeniu dla Skarbu Państwa. Podejmowane przez Ministra Skarbu Państwa działania miały na celu uporządkowanie struktury własnościowej w gospodarce i w poszczególnych spółkach. Jednym z istotnych działań była kontynuacja oraz zdynamizowanie programu sprzedaży tzw. resztówek, tzn. takich pakietów akcji i udziałów Skarbu Państwa, które nie dawały realnego wpływu na efektywne zarządzanie spółkami.

Realizacja projektów prywatyzacyjnych uzależniona była od szeregu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które oddziaływały na terminowość realizowanych projektów. Były to między innymi: dynamika wzrostu gospodarczego, popyt inwestycyjny, zainteresowanie inwestorów zagranicznych polską gospodarką, koniunktura na rynkach światowych, a także zmiany strategii branżowych. Czynnikiem, który miał bardzo duży wpływ na realizację planowanych przychodów z prywatyzacji, było ich znaczne uzależnienie od dużych projektów, których opóźnienie bądź zawieszenie mogło w znacznym stopniu utrudnić bądź uniemożliwić realizację przyjętych zamierzeń. Istotne znaczenie miała także koniunktura na giełdzie, dotyczyło to podmiotów planowanych do prywatyzacji w trybie oferty publicznej. Według stanu na dzień 31 XII 2008 r. Ministerstwo Skarbu Państwa było organem założycielskim dla 15 przedsiębiorstw państwowych i jednego banku państwowego oraz nadzorowało 1174 spółki – 463 jednoosobowe spółki Skarbu Państwa i 711 spółek z częściowym udziałem Skarbu Państwa [Ministerstwo Skarbu Państwa 2009a, s. 10].

Cechą polskiego modelu zmian własnościowych jest znaczna ilość metod, ścieżek i programów prywatyzacyjnych. Podstawowe działania prywatyzacyjne prowadzone są poprzez likwidację i komercjalizację przedsiębiorstw państwowych [Bogdanowicz-Bindert, Czekaj 1997, s. 329–330]. Wśród dostępnych form (metod, ścieżek) przeobrażeń przedsiębiorstw, należy wymienić:

– prywatyzację bezpośrednią (na mocy ustawy o pp z 25 IX 1981 r. i ustawy o ppp z 13 VII 1990 r. pp. postawione w stan likwidacji zostaje zlikwidowane, następuje zbycie lub przejęcie majątku przez Skarb Państwa i sprzedanie prywatnemu nabywcy, wniesienie do spółki lub oddanie w odpłatne użytkowanie – leasing)[1],

– prywatyzację kapitałową (na mocy ustawy z 13 VII 1990 r. przedsiębiorstwo państwowe zostaje przekształcone w jsSP przeznaczoną do indywidualnej prywatyzacji – metodą pośrednią) poprzez sprzedaż większościowego pakietu akcji lub udziałów,

– program powszechnej prywatyzacji (PPP) oparty na koncepcji Narodowych Funduszy Inwestycyjnych (NFI), (na mocy ustawy z 30 IV 1993 r. przedsiębiorstwa państwowe zostają przekształcone w jsSP przeznaczone do powszechnej prywatyzacji; następna faza, to wybór przedsiębiorstw i wybór firm zarządzających funduszami metodą przetargu),

– program „stabilizacja, restrukturyzacja, prywatyzacja", jako uzupełnienie prywatyzacji kapitałowej, likwidacyjnej i powszechnej, realizowany wspólnie z Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju – EBOiR,

[1] Metoda ta znajduje również zastosowanie w odniesieniu do PGR-ów (ustawa o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa z 19 X 1991 r.).

– prywatyzację założycielską (tworzenie nowych podmiotów gospodarczych, głównie w formie spółek),

– program kontraktów menedżerskich,

– program regionalnych funduszy inwestycyjnych.

Obok powyższych metod, często wymienia się także likwidację przedsiębiorstw z przyczyn ekonomicznych (art. 19 ustawy o pp) i bankowe postępowanie ugodowe (obowiązujące do 1996 r.), które co prawda nie są metodami prywatyzacji, ale jako jej narzędzia odegrały dużą rolę w transferze prywatyzowanego majątku do sektora prywatnego.

Prywatyzacja pośrednia może przebiegać poprzez zbywanie akcji i udziałów będących własnością Skarbu Państwa w jednym z następujących trybów [Kozłowski 2002, s. 65–67]:

- oferty ogłoszonej publicznie,
- przetargu publicznego,
- rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia,
- przyjęcia oferty w odpowiedzi na wezwanie ogłoszone na podstawie ustawy z dnia 29 VII 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, złożonej przez podmiot ogłaszający wezwanie,
- aukcji ogłoszonej publicznie.

Przekształcenie przedsiębiorstwa publicznego w spółkę, w której jedynym udziałowcem jest Skarb Państwa, sprawia, że jedyną rzeczą, która ulega zmianie, jest status przedsiębiorstwa, natomiast właściciel pozostaje niezmieniony, przy czym przekształcone przedsiębiorstwo (spółka należąca w pełni do Skarbu Państwa) zachowuje swój publiczny charakter. Zmiany we własności stają się faktem dopiero wtedy, kiedy Skarb Państwa sprzeda osobie trzeciej część dóbr w postaci udziałów lub praw do nich. Spółki akcyjne lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością zostają utworzone w procesie ponownej sprzedaży. Sposób w jaki przedsiębiorstwo zostaje przekształcone zależy od organu założycielskiego, czyli Skarbu Państwa. Praktyka pokazuje, że spółki akcyjne potrafią przetrwać test na funkcjonowanie tam, gdzie kapitał jest znaczny lub też jest duża liczba właścicieli (udziałowców). Mimo iż spółka akcyjna jest o wiele bardziej złożoną organizacją niż spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, to jednak jej forma organizacyjna jest dużo bardziej korzystna dla rynku kapitałowego. Oczywiście istnieje możliwość przekształcenia spółek z ograniczoną odpowiedzialnością w spółki akcyjne. Obok przedsiębiorstw prywatnych, w obecnej strukturze własności zapewniona jest także przestrzeń dla przedsiębiorstw publicznych, spółdzielni oraz innych organizacji mogących skutecznie konkurować na rynku.

Potrzeba powstania różnego rodzaju przedsiębiorstw zaowocowała m.in. następującymi konfiguracjami własności: jednoosobową spółką Skarbu Państwa, spółkami pomiędzy Skarbem Państwa a osobami prawnymi (krajowymi i zagranicznymi), spółkami pracowniczymi i wieloma rozwiązaniami mieszanymi.

Zmiany dotyczące ilościowych aspektów prywatyzacji przedstawia tabela 5.1. Na dzień 31 XII 1990 r. istniały w Polsce 8453 przedsiębiorstwa państwowe [Biuletyn Statystyczny 1991, s. 57], z czego do końca 2008 r. przekształceniami własnościowymi objęto 5909 firm.

Tabela 5.1. Proces przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych w okresie 1 VIII 1990 – 30 VI 2009

	Przedsiębiorstwa państwowe włączone w proces prywatyzacji										
		Prywatyzacja pośrednia				Prywatyzacja bezpośrednia			Likwidacja w trybie art. 19 ust o pp		
			zbycie akcji/ udziałów								
Stan na dzień	Razem 3+7+10	skomercjalizowane[1] w jsSP	razem[2]	z tego prywatyzacją pośrednią	% 4 : 3	akceptacja MPW/ MSP	wykreślone z rejestru pp	% 8 : 7	brak sprzeciwu MPW/MSP	wykreślone z rejestru pp	% 11 : 10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
31.12.91	1217	267	28	28	10,5	415	182	43,9	535	19	3,6
31.12.92	2038	489	51	51	10,4	696	484	69,5	853	105	12,3
31.12.93	2566	595	98	98	16,5	892	753	84,4	1079	221	20,5
31.12.94	3078	816	134	134	16,4	1023	937	91,6	1239	333	26,9
31.12.95	3619	1062	220	160	20,7	1174	1076	91,7	1383	433	31,3
31.12.96	4044	1193	787	184	66,0	1371	1280	93,4	1480	565	38,2
31.12.97	4358	1254	845	228	67,4	1564	1444	92,3	1540	664	43,1
31.12.98	4655	1372	886	244	64,6	1699	1589	93,5	1584	734	46,3
31.12.99	4958	1469	912	262	62,1	1848	1739	94,1	1641	790	48,1
31.12.00	5216	1506	938	283	62,3	2012	1891	94,0	1698	836	49,2
31.12.01	5350	1515	970	315	64,0	2084	1954	93,8	1751	848	48,4
31.12.02	5450	1527	992	336	65,0	2128	2021	95,0	1795	885	49,3
31.12.03	5533	1539	998	342	64,8	2164	2062	95,3	1830	935	51,1
31.12.04	5631	1562	1008	352	64,5	2216	2119	95,6	1853	990	53,4
31.12.05	5715	1578	1020	358	64,6	2253	2157	95,7	1884	1031	54,7
31.12.06	5747	1587	1026	364	64,7	2263	2181	96,4	1897	1056	55,7
31.12.07	5809	1619	1051	384	64,9	2283	2194	96,1	1907	1077	56,5
31.12.08	5909	1697	1061	387	62,5	2297	2210	96,2	1915	1106	57,8
30.06.09	5947	1726	1065	387	61,7	2299	2213	96,3	1922	1116	58,1

[1] Łącznie ze 117 spółkami będącymi w pełni własnością Skarbu Państwa stworzonymi przez innych ministrów i przejętymi przez Ministerstwo Skarbu w wyniku rządowej reformy centrum gospodarczego w 1997 r.
[2] Dotyczy spółek prywatyzowanych pośrednio, przekształconych na podst. Działu III ust. o kip, wniesionych do NFI, spółek, których akcje/udziały udostępniono w ramach BPU (bankowe postępowanie ugodowe), jsSP, w których objęto akcje w podwyższonym kapitale zakładowym przez podmioty określone w art. 1. ust. 2 pkt 1 ustawy o kip, jssp, w których zbyto nieodpłatnie akcje na rzecz JST (art. 4a ust. 3 ustawy o kip).

Źródło: Ministerstwo Skarbu Państwa, 2004, s. 11–12; Ministerstwo Skarbu Państwa, 2009b, s. 11.

Prywatyzacją bezpośrednią objęto 2297 jednostek, co stanowi 38,9% ogółu przedsiębiorstw. Sprywatyzowano w tym trybie 2210 podmiotów. Z przyczyn ekonomicznych zlikwidowano 1915 przedsiębiorstw (32,4%), przy czym proces likwidacji zakończono w 1106 przedsiębiorstwach, a w 682 przypadkach postępowanie to zakończyło się ogłoszeniem upadłości. Skomercjalizowano 1697 firm państwowych (28,7%). Najwięcej przedsiębiorstw (z ogólnej liczby 5909) sprywatyzowano w pierwszych dwóch latach procesów przekształceń własnościowych – 34,5%. Następnie, do roku 1996, prywatyzowano średnio 400–500 firm rocznie, a potem już tylko około 300 przedsiębiorstw rocznie (do 2000 r.). Ostatnie 8 lat charakteryzowało się najniższą dynamiką prywatyzacji. W Rejestrze Gospodarki Narodowej (REGON), prowadzonym przez GUS, na dzień 31 XII 2008 r. figurowały 363 przedsiębiorstwa państwowe [Biuletyn Statystyczny 2009, s. 197]. W omawianym okresie zlikwidowano 1654 państwowe przedsiębiorstwa gospodarki rolnej [*Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych*, 2005, s. 13]. Przychody uzyskane z prywatyzacji w 2008 r. wyniosły 2371,7 mln zł.

Stan zatrudnienia w przedsiębiorstwach objętych prywatyzacją według wielkości przedsiębiorstw i metod prywatyzacji prezentuje tabela 5.2.

Tabela 5.2. Przekształcenia przedsiębiorstw państwowych w zależności od poziomu zatrudnienia i metod prywatyzacji

Wielkość zatrudnienia		Przedsiębiorstwa objęte przekształceniami			
Stan na dzień: A – 31 XII 2008 B – 30 VI 2009		ogółem	skomercjalizowane	prywatyzowane bezpośrednio	art. 19 ustawy o pp
Ogółem	A	**5 909**	**1 697**	**2 297**	**1 915**
	B	**5 947**	**1 726**	**2 299**	**1 922**
do 49 osób	A	1 440	44	556	840
	B	1 456	53	556	847
50–249 osób	A	2 273	248	1 155	870
	B	2 293	266	1 157	870
250–499 osób	A	806	351	332	123
	B	808	353	332	123
500 osób i więcej	A	1 390	1 054	254	82
	B	1 390	1 054	254	82

Źródło: Ministerstwo Skarbu Państwa, 2009b, s. 16.

Z tabeli 5.2 wynika, że wśród przedsiębiorstw skomercjalizowanych przeważały jednostki duże, zatrudniające powyżej 500 osób, stanowiące ponad 62% ogółu przedsiębiorstw prywatyzowanych tą metodą. Metodą likwidacji z przyczyn

ekonomicznych objęto głównie firmy małe i średnie, zatrudniające do 249 osób. Na koniec 2008 r. stanowiły one prawie 90% likwidowanych przedsiębiorstw.

Najważniejszym efektem prywatyzacji jest samo zrealizowanie jej zasadniczego celu – w miejsce przedsiębiorstw państwowych powstają przedsiębiorstwa prywatne, efektywniejsze i bardziej przystosowane, jak pokazuje doświadczenie, do warunków współczesnego rynku [Bałtowski 2000, s. 77]. Jak twierdzi J. Tittenbrun, prywatyzacja, uwalniając przedsiębiorstwo od balastu politycznej interwencji i nierynkowych wytycznych działania, ogranicza zdolność polityków do wpływania na działalność firmy w kierunku, jaki służy ich osobistym celom lub też wyraża partykularne naciski polityczne kosztem efektywności rynkowej, porządkuje cele przedsiębiorstwa i poprawia sprawność jego działania [Tittenbrun 1995, s. 84]. Jednak działania prywatyzacyjne napotykały na określone trudności m.in. w postaci niechęci ze strony pracowników przedsiębiorstw państwowych do sprzedaży majątku firmy, w której pracują, osobom prywatnym lub indywidualnym podmiotom krajowym lub zagranicznym, niemającym żadnych powiązań z przedsiębiorstwem. Strach przed przejęciem majątku firmy, obawa o jej przetrwanie i chęć ratowania miejsc pracy stanowiły silny impuls dla pracowników do przejęcia kierownictwa i do przyjęcia na siebie roli udziałowców. Istniała wówczas szeroko rozpowszechniona świadomość, że trzeba „brać sprawy w swoje ręce", jeśli przedsiębiorstwo ma przetrwać na szybko zmieniającym się rynku. Dlatego inicjatorami tych zmian byli nie tylko menedżerowie, ale także rady pracownicze i częstokroć związki zawodowe[2]. Te motywy wpływały na postawy pracowników, którzy w tym trybie prywatyzacji niczego nie dostawali za darmo, a mimo to decydowali się na podjęcie wysiłku stworzenia spółek razem z kierownictwem firm[3].

Spółki pracownicze powstawały w wyniku prywatyzacji bezpośredniej, tzw. likwidacyjnej, kiedy to majątek przedsiębiorstwa zostaje przekazany do odpłatnego korzystania z prawem wykupu spółce założonej przez większość pracowników danego przedsiębiorstwa (leasing). Oczywiście musiały być spełnione odpowiednie wymogi formalne, np. że wspólnikami mogą być tylko osoby fizyczne (chyba że minister przekształceń własnościowych – od 1990 do 1996 r. – wydał zgodę na przystąpienie do spółki osoby prawnej) oraz że wysokość kapitału akcyjnego lub zakładowego spółki nie może być niższa niż 20% łącznej wartości funduszu założycielskiego i funduszu przedsiębiorstwa według stanu na dzień otwarcia likwidacji przedsiębiorstwa. W celu przeprowadzenia tego typu prywatyzacji i zgromadzenia niezbędnego kapitału ci, którzy inicjują proces, muszą przekonać pracowników do kupna udziałów. Często środki zgromadzone przez pracowników nie były wystarczające do przeprowadzenia transakcji, w związku z czym

[2] Proces ten był bardziej powszechny w okresie dynamicznych zmian prywatyzacyjnych, obecnie takie działania są dużo rzadsze.

[3] Co ciekawe, przedsiębiorstwa te okazały się względnie trwałe i całkiem nieźle radziły sobie na rynku, choć napotkały na wiele barier rozwojowych, między innymi z powodu spłat rat leasingowych.

uruchamiano specjalne fundusze (np. z podzielonego zysku przedsiębiorstwa, z funduszu socjalnego, mieszkaniowego lub korzystano z kredytu bankowego), z których finansowane były akcje dla pracowników[4]. Należy pamiętać, że metoda ta okazała się skuteczna w stosunku do przedsiębiorstw małych i średnich (do 250 osób), które nie wymagały uruchomienia tak znacznych środków finansowych, jak to miało miejsce przy prywatyzacji dużych firm.

W początkowym okresie prywatyzacji likwidacyjnej do tworzonych spółek pracowniczych przystępowała większość pracowników, a im większa była spółka, tym większa liczba pracowników powinna być angażowana w zakup udziałów. Należy wspomnieć, że w większości przypadków inicjatorami prywatyzacji nie była załoga, lecz przedstawiciele wyższego kierownictwa. Niestety, obecna tendencja to stały spadek udziału pracowników w strukturze własnościowej spółek pracowniczych – zarówno bezwzględny, jak i relatywny[5]. Zmiany następują w kierunku odsprzedaży udziałów kierownictwu i menedżerom, co powoduje, że spółka zatraca swój „pracowniczy" charakter. Trudno w tej sytuacji mówić o spółkach pracowniczych, właściwszą nazwą byłaby nazwa „spółka menedżerska". Przyczyn tego stanu rzeczy można upatrywać m.in. w braku wiedzy i informacji podczas tworzenia spółek pracowniczych, akcentującej nowy typ odpowiedzialności właścicielskiej, wprowadzanie rozwiązań partycypacyjnych w systemie zarządzania i mającej znaczy wpływ na zmiany w świadomości pracowników. Niestety, brak edukacji i nieufność do wszystkich działań kolektywnych skutkowały w wielu przypadkach prawie natychmiastową sprzedażą udziałów przedsiębiorstwa przez pracowników[6].

Sprzedaż ta miała miejsce zarówno w sytuacji złego stanu firmy, jak i w sytuacjach dużego sukcesu rynkowego, gdy wiązało się to z wysokimi dochodami. Spora część pracowników (ok. 30%) zachowała swoje udziały aż do końca lat 90. XX w. i później. Oczywiście miały również miejsce procesy gromadzenia udziałów/akcji przez poszczególnych szeregowych pracowników, lecz były one sporadyczne. Z reguły to właśnie menedżerowie w spółkach pracowniczych

---

[4] Proces powstawania spółek z udziałem pracowników powiązany był z różnorodnymi ulgami i preferencjami przyznawanymi pracownikom przy wykupie majątku własnej firmy. Zgodnie z ustawą o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z dnia 13 VII 1990 r., według której stworzono większość spółek pracowniczych, preferencje cenowe dotyczyły 20% akcji przyznawanych pracownikom [Ustawa z dnia 13 VII 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych].

[5] Bezwzględne zmniejszanie się udziału pracowników dokonuje się poprzez odsprzedaż udziałów (głównie menedżerom), a relatywne – przez powiększanie kapitału spółki, przez dodatkową emisję udziałów. Również proces gromadzenia udziałów przez szeregowych pracowników prowadzi – zazwyczaj – do faktycznego spadku udziału pracowników w strukturze własnościowej, skoro im większy udział we własności spółki posiada dany pracownik, w tym większym stopniu występuje on (na walnym zgromadzeniu) jako właściciel, a nie reprezentant załogi.

[6] Natychmiastowa odsprzedaż akcji przez pracowników dotyczy raczej spółek sprywatyzowanych na ścieżce „kapitałowej" (od 1996 r. zwaną pośrednią), gdzie pracownicy otrzymywali swoje pakiety akcji za darmo lub też początkowo za połowę ceny nominalnej, a więc po bardzo niskiej cenie.

wykazują stałą inklinację do koncentrowania w swoich rękach udziałów/akcji, celem zwiększenia swojej pozycji w przedsiębiorstwie (i oczywiście zysków z tytułu dywidend) – przy czym ta koncentracja zachodzi znacznie szybciej w warunkach kłopotów finansowych spółki, kiedy to pracownicy chętnie pozbywają się akcji/udziałów. Zwiększanie tych udziałów następuje z reguły jednak tylko do momentu przejęcia kontroli nad spółką. Ponadto menedżerom, członkom najwyższego kierownictwa (zarządów, rad nadzorczych), najłatwiej było wykupywać udziały w spółkach mniejszych, taniej wycenionych, gdzie stosunkowo niewielkimi nakładami można było uzyskać znaczący udział w strukturze własnościowej[7].

Rodzi się zatem pytanie, dlaczego w sytuacji, kiedy drobni udziałowcy przestają widzieć jakiekolwiek korzyści z posiadania udziałów i są skłonni się ich pozbywać (a więc w sytuacji pogorszenia się sytuacji ekonomicznej spółek), menedżerowie są nadal zainteresowani ich gromadzeniem? Przede wszystkim koncentracja własności w rękach kierownictwa pozwala zarządom spółek pracowniczych całkowicie uniezależnić się od drobnych udziałowców (szeregowych pracowników), a tym samym zwiększa ona władzę i pozycję poszczególnych menedżerów w spółkach. Menedżer nie obawia się utraty swojego stanowiska, jeżeli to on decyduje o jego obsadzie, a im większy udział menedżerów we własności, tym większy jest ich wpływ na obsadzanie kluczowych stanowisk w spółce. Jak twierdzą badacze spółek pracowniczych, wpływ na obsadzanie ważnych stanowisk (np. w zarządzie) jest funkcją liczby posiadanych udziałów w spółce. A więc menedżerowie dążą do zapewnienia sobie (czy swojej grupie) kontroli właścicielskiej niezależnie od wyników ekonomicznych spółki (chyba że sytuacja jest na tyle tragiczna, że za wszelką cenę trzeba przyciągnąć zewnętrznych inwestorów). Natomiast pracownicy są zainteresowani posiadaniem udziałów w spółce przede wszystkim wtedy, kiedy spółka osiąga na tyle dobre wyniki, że wypłaca swoim udziałowcom dywidendy. Mogą oni oczywiście kierować się również wzrostem wartości firmy na rynku i tym samym wzrostem wartości swoich udziałów[8].

W przypadku gdy sytuacja spółki się pogarsza pracownicy przestają postrzegać swoje udziały w niej jako źródło potencjalnych zysków (z tytułu dywidend) i chętnie się ich pozbywają, natomiast menedżerowie są nadal zainteresowani posiadaniem i koncentracją udziałów celem zwiększenia swojej władzy w firmie i wpływu na obsadzanie stanowisk (niezależnie od tego, czy wypłacane są dywidendy, czy nie). A więc, mocno upraszczając, motywacja menedżerów

[7] Oprócz tego, na dosyć szeroką skalę występowało zjawisko odsprzedawania udziałów zewnętrznym inwestorom i wtedy to oni, a nie menedżerowie spółki optymalizowali swój udział kapitałowy. Zjawisko to nasiliło się po uchwaleniu nowej ustawy prywatyzacyjnej w 1996 r., kiedy to konieczne stało się znalezienie inwestora zewnętrznego w celu utworzenia takiej spółki.

[8] Prawdą jest jednak, że pracownicy, mimo swoich udziałów we własności, nie poczuli się „gospodarzami" przedsiębiorstw i nie dążyli do zwiększenia wpływu na procesy decyzyjne.

do posiadania i gromadzenia udziałów jest podwójna: zyski z tytułu dywidend i władza w spółce oraz korzyści, także finansowe, z niej wynikające, natomiast motywacja pracowników – w praktyce, a nie w deklaracjach – raczej jednolita (zyski z tytułu dywidend). Jakkolwiek tylko w ten sposób można wytłumaczyć proces masowej koncentracji udziałów w rękach menedżerów w warunkach pogarszania się kondycji spółek, trzeba zaznaczyć, że takie klarowne rozróżnienie motywów nie odzwierciedla się wyraźnie w przeprowadzonych przez Jawłowskiego badaniach pracowników spółek pracowniczych. Z badań tych wynika, że spośród pracowników nabywających udziały w spółkach, tyle samo twierdzi, że ich motywem jest chęć zysku (dywidendy), jak chęć uzyskania pewności zatrudnienia (po 46,5%; pracownicy mogli udzielić kilku odpowiedzi) [Jawłowski 2001, s. 118–119]. Przy czym motywy zakupu udziałów mogą być odmienne od motywów późniejszego zachowania tych udziałów. Tak więc wstępnie można stwierdzić, że warunki do wprowadzania nowych rozwiązań w zakresie wzrostu udziału pracowników we własności czy partycypacji w innych programach finansowych są mało sprzyjające. Można nawet postawić tezę, że w polskich przedsiębiorstwach i wśród pracowników, szczególnie niższego szczebla, istnieje świadomościowa bariera utrudniająca proces dalszych zmian własnościowych czy wdrażania nowych form demokracji ekonomicznej w kierunku powstania nowego typu odpowiedzialności za firmę. Przełamanie tej bariery może nastąpić po pewnym czasie, kiedy to pracownik już jako właściciel zaczyna rozumieć ekonomiczny sens dywidendy, nabiera nawyku myślenia w kategoriach wzrostu wartości firmy, bo to przekłada się wprost na wzrost wartości jego akcji.

5.2. Partycypacja finansowa w Polsce na tle państw UE

Obecnie w Polsce najbardziej znaczącą formą partycypacji finansowej pracowników jest udział we własności. Program prywatyzacyjny w Polsce charakteryzował się istotnymi zachętami dla partycypacji pracowników, zwłaszcza w firmach sprywatyzowanych poprzez leasing i przekształcanych w tzw. spółki pracownicze. Struktura własności w tych przedsiębiorstwach, ogólnie biorąc, jest stosunkowo stabilna, przy zachowaniu przez pracowników niepełniących stanowisk kierowniczych, znacznej ilości udziałów. Badania przeprowadzone pod koniec lat 90. XX w. na grupie 110 leasingowych spółek pracowniczych, sprywatyzowanych pomiędzy 1990 a 1996 r., pokazują, że średni udział we własności pracowników niepełniących funkcji kierowniczych spadł z 58,7% zaraz po prywatyzacji do 31,5% w 1999 r. [Lowitzsch i in. 2009, s. 138]. Z biegiem czasu coraz więcej udziałów znajdowało się w rękach osób spoza firm, chociaż jednocześnie nadal odczuwalny był brak zewnętrznych inwestorów strategicznych [Lowitzsch 2006, s. 237, tab. 3]. Kolejne lata nie przyniosły poprawy w zakresie powstawania spółek pracowniczych, a w zasadzie sytuacja uległa jeszcze

pogorszeniu. Spowodowane to było m.in. brakiem zainteresowania zarówno ze strony polityków, jak i związków zawodowych[9]. Wykup był również utrudniony ze względu na klauzulę umieszczoną w prawie prywatyzacyjnym z 1996 r., stanowiącą, iż przynajmniej 20% udziałów leasingowanego przedsiębiorstwa musi zostać wykupionych przez osoby niezatrudnione w danej firmie. W ostatnich latach temat spółek pracowniczych i programów partycypacji finansowej powrócił ze względu na skalę prowadzonych badań i wzrost zainteresowania ze strony organów unijnych.

Można powiedzieć, że struktura prawa (kodeks spółek handlowych) w Polsce zapewnia implementację różnych form programów PEPPER, w tym udział we własności, udział w zyskach oraz powstawanie spółek pracowniczych w wyniku procesów prywatyzacyjnych, jednak należy stwierdzić, że politycy nie zapewnili żadnych zachęt dla rozwoju programów PEPPER i nie udzielili im należytego wsparcia. Najbardziej rozpowszechnionymi programami partycypacji finansowej są programy udziału we własności[10] i udziału w zyskach, chociaż ten drugi jest traktowany jako powszechny rodzaj programu powiązany z wynikami przedsiębiorstwa i jest określany w Polsce jako „bonus", jednak nie ma on żadnych podstaw prawnych. Innymi praktykami obecnie usankcjonowanymi przez prawo są formy rekompensaty powiązane z indywidualnymi wynikami pracownika (udział w korzyściach), ale nie są one zasadniczo powiązane z wynikami przedsiębiorstwa, a zatem nie stanowią programu PEPPER[11]. Wydaje się więc, że spółki pracownicze są tymi przedsiębiorstwami, które powinny charakteryzować się najbardziej czynnym udziałem pracowników, zarówno w podejmowaniu decyzji, jak i w dochodach czy majątku firmy. Na tle państw UE sytuacja w Polsce nie wygląda jednak najlepiej. W porównaniu z pozostałymi państwami europejskimi poziom własności pracowniczej w Polsce w dużych przedsiębiorstwach jest niezwykle niski, podobnie jak i dynamika rozwoju.

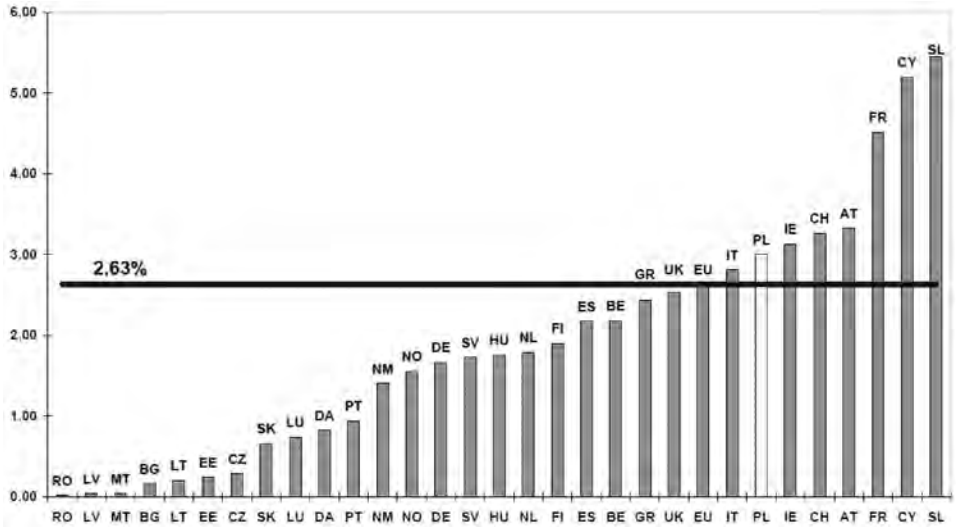
Biorąc pod uwagę odsetek kapitału w posiadaniu pracowników, Polska wydaje się być usatysfakcjonowana wskaźnikiem na poziomie 3,00% w porównaniu do 2,63% w Europie (wykres 5.1).

---

[9] Według danych EWCS z 2005 r., około 1,13% pracowników uczestniczyło w programach udziału we własności i około 6,6% w programach udziału w zysku. Odsetek przedsiębiorstw oferujących powszechne programy udziału we własności wynosił 39,6%, a odsetek pracowników uprawnionych do partycypacji w tych programach wynosił 52,6%. W przypadku programów udziału w zysku odsetek ten wynosił odpowiednio 25,74% i 10,6%. Dane obejmują przedsiębiorstwa z liczbą co najmniej 200 zatrudnionych [por. Lowitzsch i in. 2009, s. 138].

[10] Pracownicy stają się udziałowcami w wyniku wykupu dzierżawnego, tzw. *Leverage-Lease-Buyout* (LLBO); [por. Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych i Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*].

[11] Zalicza się tutaj m.in. takie formy wynagrodzenia, jak gratyfikacja, nagrody, nagrody jubileuszowe, trzynasta pensja, prowizje (od sprzedaży) oraz różne rodzaje programów premiowych [por. Ciupa 2005].

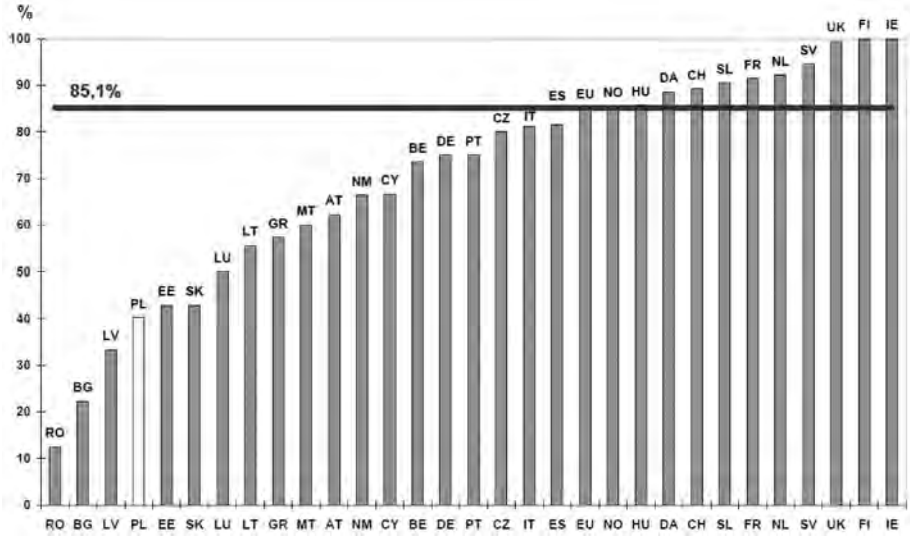


Wykres 5.1. Odsetek kapitału w rękach pracowników w 2008 r. w Polsce na tle wybranych państw UE
Źródło: *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries in 2008*, 13 II 2009, s. 3

Wysokość tego wskaźnika wynika głównie z procesów prywatyzacyjnych w Polsce, a nie z tytułu wdrażania rozwiązań partycypacyjnych. Wyłączając z rozważań wpływ prywatyzacji na wielkość udziału pracowników we własności i w zyskach, wskaźnik ten spada do 1,94%. Kapitał jest w posiadaniu głównie pracowników kierownictwa najwyższego szczebla. Powyższe dane mogą być nieco zaniżone, gdyż obejmują wszystkie przedsiębiorstwa, a nie tylko spółki pracownicze, o których była mowa wcześniej. Nie uwzględniają więc zasadniczej różnicy między spółkami powstałymi na skutek prywatyzacji, a tymi, które powstały *de novo* w naszej gospodarce[12]. Istnienie tam i tu partycypacji we własności lub w zyskach wynika z zupełnie innych powodów. Nie są to jedyne błędy metodologiczne popełnione przez twórców raportu. Struktura własnościowa polskich przedsiębiorstw oraz przewaga MSP w całości przedsiębiorstw nie za bardzo uprawnia do dokonywania porównań z innymi, szczególnie bardziej rozwiniętymi gospodarkami, gdzie ilość grup biorących udział w badaniu jest większa. Z drugiej strony kryteria doboru były wszędzie jednakowe.

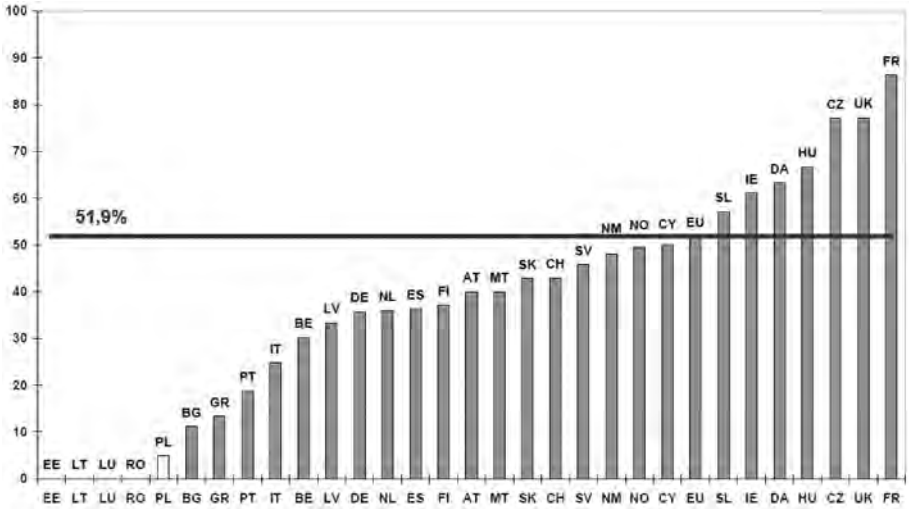
Z raportu wynika, że w 40% dużych polskich przedsiębiorstw występuje forma udziału pracowników we własności. Wydaje się to dużo, ale odsetek ten jest wyższy jedynie od odsetka takich firm w Rumunii, Bułgarii i na Litwie, co stawia Polskę na 26 miejscu w Europie, przy średniej europejskiej 85,1%.

[12] Sposób doboru przedsiębiorstw do próby opisano w pkt. 4.5; w skład polskiej grupy weszło 80 firm notowanych na GPW, jedna firma nienotowana i jedna spółdzielnia; por. załącznik 1.



Wykres 5.2. Odsetek grup przedsiębiorstw posiadających programy własności pracowniczej w Polsce i w innych krajach UE w 2008 r.
Źródło: *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries in 2008*, 16 II 2009, s. 4

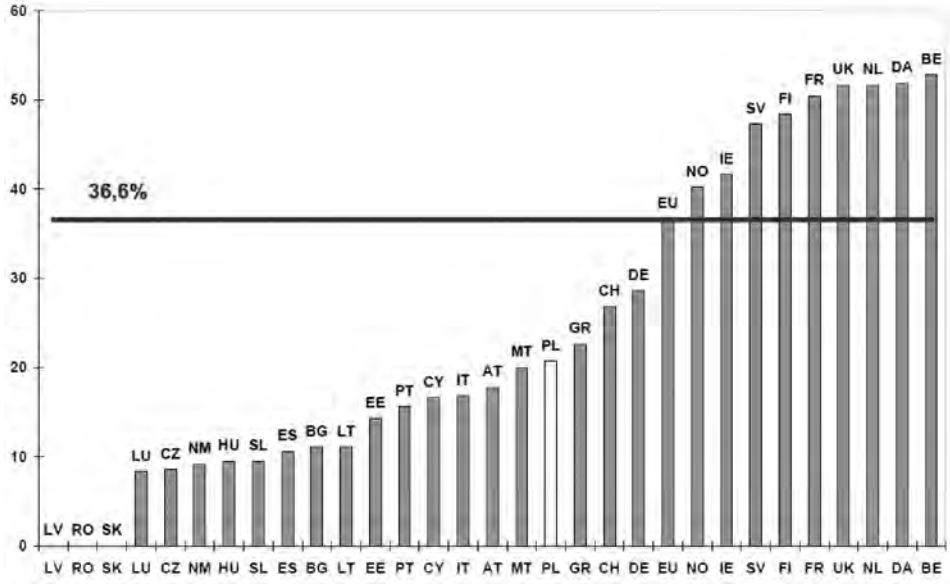
Tylko 5% dużych polskich przedsiębiorstw posiada szeroko dostępne (powszechne) programy udziałowe dla pracowników (wykres 5.3).



Wykres 5.3. Odsetek grup przedsiębiorstw posiadających powszechne programy własności pracowniczej w Polsce i w innych krajach UE w 2008 r.
Źródło: *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries in 2008*, 16 II 2009, s. 5

Jak widać na wykresie 5.3, średnia dla państw UE to 51,9%. We Francji ten odsetek wynosił 86%. Polska wyprzedza tylko cztery kraje na 29 badanych. Można zastanowić się nad celowością tego badania i analizą zasięgu programów partycypacji finansowej, gdyż jak wiadomo, według zasad przyjętych w UE tylko powszechne udziały są zaliczane do partycypacji finansowej. Powstaje więc pytanie, po co analizować szeroko te, które nie spełniają tego warunku? Są to udziały tylko dla osób z kierownictwa, które stanowią zapewne jakiś rodzaj rekompensaty za wykonywanie przez nie funkcji i ponoszone ryzyko oraz formę motywacji do wytężonej pracy, ale niewiele mają wspólnego z partycypacją finansową pracowników w jej właściwym znaczeniu i z prawdziwego zdarzenia[13].

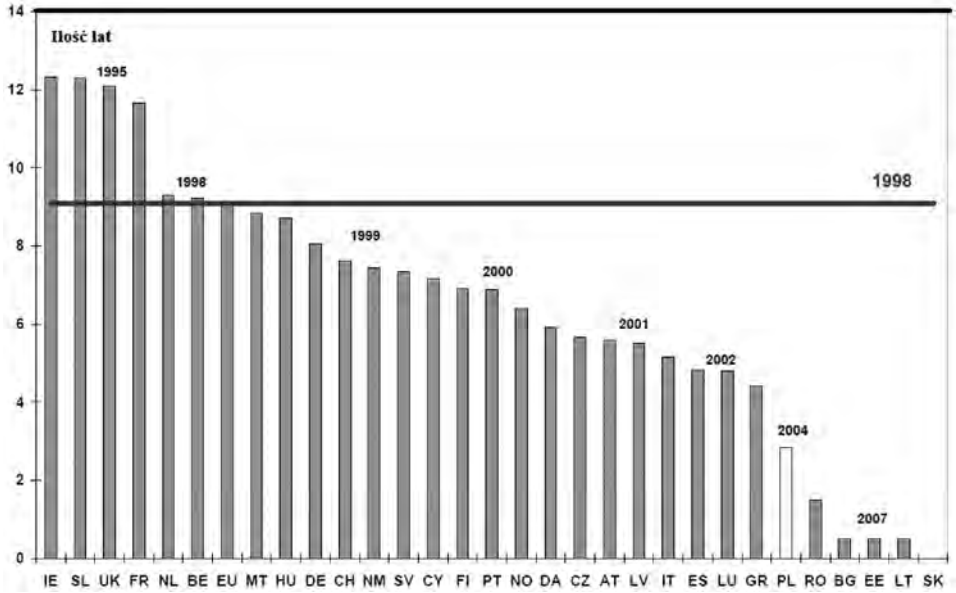
Dynamika wzrostu programów partycypacji finansowej nie należy w Polsce do najwyższych, chociaż na tle innych nowych krajów członkowskich wypada bardzo dobrze (wykres 5.4).



Wykres 5.4. Odsetek przedsiębiorstw, które wdrożyły nowe programy własności pracowniczej w Polsce i w innych krajach UE w 2008 r.
Źródło: *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries in 2008*, 16 II 2009, s. 6

[13] Tak więc i następne dane dotyczące udziału pracowników-właścicieli w całkowitej liczbie zatrudnionych (10%) oraz odsetek przedsiębiorstw, w których pracownicy-właściciele mają ponad 1% akcji, są obarczone tym samym błędem – dotyczą głównie wyższego kierownictwa firm (wykres 5.7 i 5.8).

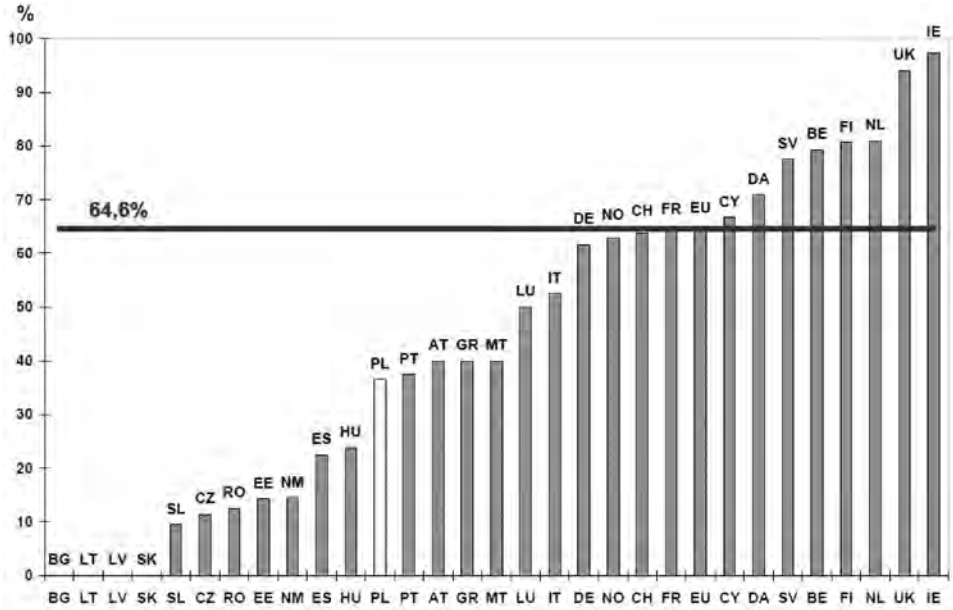
W Polsce 21% dużych polskich przedsiębiorstw wprowadziło nowe programy udziału we własności dla pracowników w latach 2007/2008 – w porównaniu z 36,6% w Europie i 53% w Belgii, czy 52% w Danii. Ilość i dynamika wzrostu programów partycypacji finansowej w Polsce nie jest imponująca, co może wynikać m.in. z krótkiego okresu doświadczeń w ich wdrażaniu i braku szerszej popularyzacji (wykres 5.5).



Wykres 5.5. Wdrożenie pierwszego programu udziału we własności w państwach UE
Źródło: *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries in 2008*, 16 II 2009, s. 7

Jak wynika z wykresu 5.5, pierwsze programy własnościowe wdrożono w Polsce w roku 2004, co plasuje ją na jednym z ostatnich miejsc w Europie. Statystycznie, duże irlandzkie przedsiębiorstwa wprowadziły swoje pierwsze programy udziałowe dla pracowników w 1995 r.

Polska zajmuje daleką pozycję również jeśli chodzi o programy opcji na akcje (wykres 5.6).

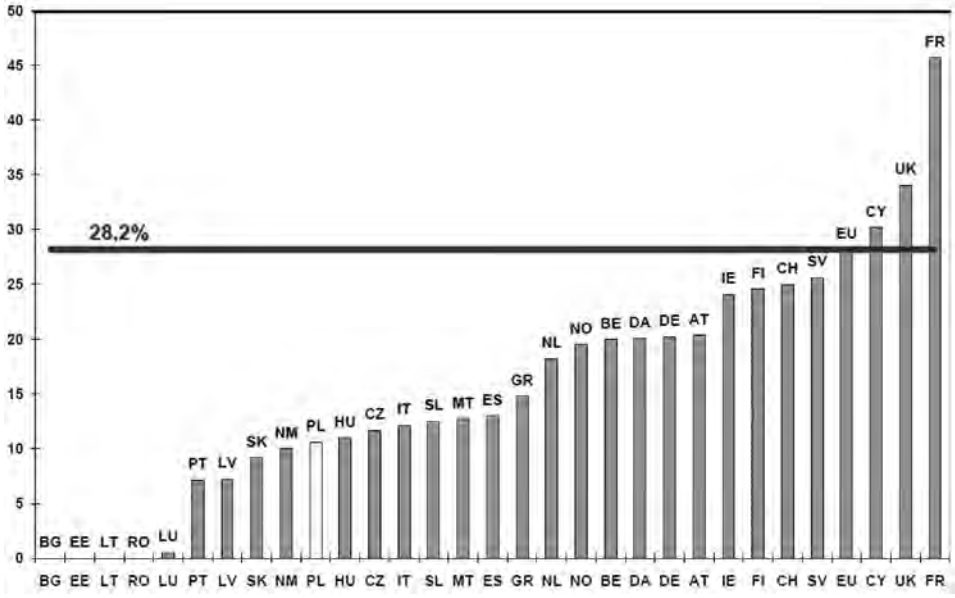


Wykres 5.6. Odsetek grup przedsiębiorstw posiadających programy opcji pracowniczych w Polsce i w innych krajach UE w 2008 r.

Źródło: *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries in 2008*, 16 II 2009, s. 8

Jak widać, programy opcyjne nie cieszą się w Polsce zbyt dużą popularnością, gdyż tylko 37% dużych polskich przedsiębiorstw posiada programy opcji na akcje. W Europie średni odsetek wynosi 64,6%. Najwyższym udziałem może poszczycić się Irlandia, gdzie w 97% przedsiębiorstw funkcjonują programy opcji pracowniczych.

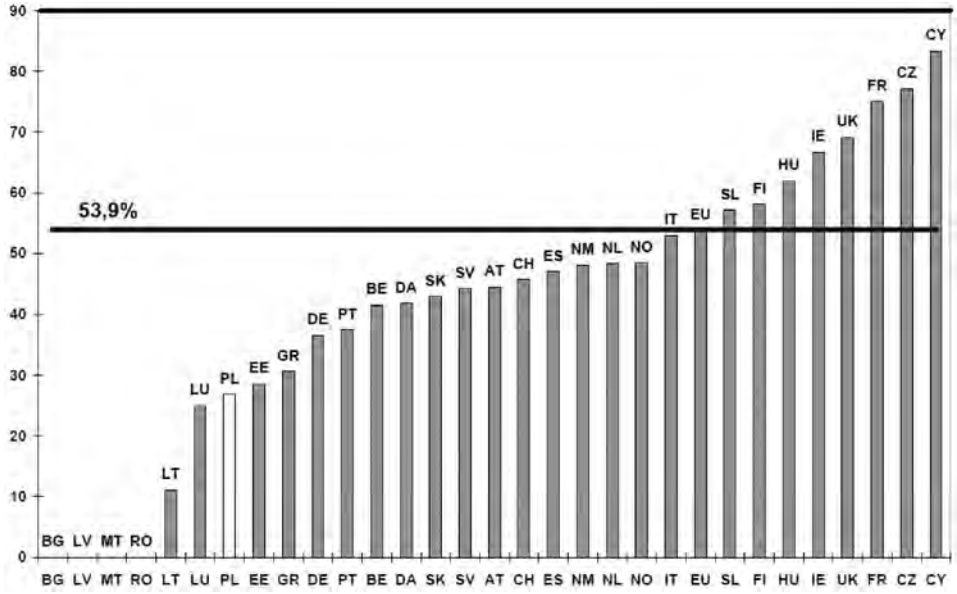
Analizując udział pracowników-właścicieli w całkowitej liczbie zatrudnionych w Polsce, okazuje się, że odsetek ten jest bardzo niski i wynosi około 10%, gdy tymczasem średnia dla krajów europejskich wynosi 28,2%. Najwyższym udziałem pracowników-właścicieli charakteryzują się przedsiębiorstwa francuskie i brytyjskie (wykres 5.7).



Wykres 5.7. Udział pracowników-właścicieli w ogólnej liczbie zatrudnionych w Polsce i innych krajach UE w 2008 r. (w odsetkach)
Źródło: *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries in 2008*, 16 II 2009, s. 9

Podobnie niski odsetek charakteryzuje przedsiębiorstwa posiadające „znaczące" programy własnościowe, tzn. takie, gdzie udział pracowników w kapitale wynosi ponad 1%. Takich przedsiębiorstw jest Polsce w badanej grupie około 27%. Odsetek ten dla Europy wynosi 53,9%, a najwyższy jest we Francji (75%), w Czechach i na Cyprze[14] (wykres 5.8).

[14] Czechy i Cypr ze względu na specyfikę własności i niewielki udział dużych przedsiębiorstw powinny być interpretowane z dużą ostrożnością.



Wykres 5.8. Odsetek przedsiębiorstw posiadających programy własnościowe ze „znaczącym" (ponad 1%) udziałem pracowników w kapitale akcyjnym w Polsce i innych krajach UE w 2008 r.
Źródło: *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries in 2008*, 16 II 2009, s. 10

Na zakończenie tej części rozważań można jeszcze podać strukturę udziałowców w polskich przedsiębiorstwach. Niestety, okazuje się, że w przeważającej części programy własnościowe oferowane są pracownikom wyższego szczebla kierowniczego (prawie 60% spółek), co oznacza, że nie są to programy powszechne (*broad-based*). Oznacza to również, że własność skupiona jest w rękach niewielkiej grupy pracowników (kierownictwa) i to oni podejmują decyzje w przedsiębiorstwach. Wydaje się, że taka „luka własnościowa" powstała w wyniku przyjętych wcześniej rozwiązań prawno-organizacyjnych. Nie do końca rozwiązano kwestię formalnoprawnego powstania i funkcjonowania „spółki pracowniczej", a warunki techniczne realizacji leasingu pracowniczego powodowały wysoki stopień trudności i ryzyka realizacji takiego zadania dla objęcia przez pracowników udziałów w kapitale produkcyjnym własnego przedsiębiorstwa. Oprócz tego, w zasadzie już na początku zmian własnościowych przyjęto opcję popierania wykupu menedżerskiego, co nie sprzyjało szerokiemu dostępowi pracowników szeregowych do nabywania akcji spółek. Nie brano także pod uwagę długoletnich doświadczeń krajów zachodnich i Stanów Zjednoczonych, w których programy własności pracowniczej funkcjonowały ze znacznym powodzeniem i dzięki którym przedsiębiorstwa osiągały w wielu przypadkach rezultaty wyższe od przeciętnych. W Polsce, niestety, nie rozwiązano do końca wielu kwestii, takich m.in. jak

[Gilejko 1997, s. 8–11] wielkość pakietu akcji pracowniczych, tworzenie funduszy własności pracowniczej (fundusze powiernicze), obniżenie progów finansowych przy tworzeniu spółek pracowniczych (przy odpłatnym użytkowaniu) i stworzenie lepszych warunków nabywania spółek przez własnych pracowników, określenie kryteriów zachowania przez spółki ich pracowniczego charakteru. Wpłynęło to w znacznej mierze na obecny kształt struktury udziałowej w przedsiębiorstwach i ogólnie niski odsetek przedsiębiorstw posiadających jakiekolwiek formy partycypacji finansowej. Na obecny stan wpłynął także wspomniany brak stymulującego oddziaływania władzy ustawodawczej i innych partnerów społecznych, mogących wpłynąć na wdrożenie modelowych w ówczesnym okresie rozwiązań zachodnich. Można to również tłumaczyć charakterem ówczesnego stadium rozwoju polegającego na potrzebie szybkiego przywrócenia równowagi makroekonomicznej razem z odtworzeniem gospodarki rynkowej i konieczności głębokiej restrukturyzacji byłych przedsiębiorstw państwowych, co wymagało często radykalnych i bolesnych działań. Raczej nie można było liczyć na to, że spółki pracownicze okażą się właściwym wehikułem dla tak głębokich zmian, dlatego decydowano się na tę metodę prywatyzacji tylko w przypadku mniejszych przedsiębiorstw będących w dobrej kondycji. Brak znaczących postępów w partycypacji finansowej w późniejszym okresie ma z kolei swoje źródło w braku wiedzy na ten temat wśród elit, w stosunkowo niskiej kulturze organizacyjnej polskich firm, w braku dostatecznego przepływu wiedzy na ten temat z krajów zaawansowanych i w barierach psychologicznych wśród pracowników wypływających z doświadczeń poprzedniego okresu.

5.3. Programy finansowej partycypacji pracowniczej w polskich spółkach publicznych

5.3.1. Charakterystyka badania

5.3.1.1. Przedmiot i problematyka badania

Przedmiotem badania było zebranie informacji i danych o programach partycypacji finansowej wśród polskich spółek giełdowych[15]. Może to budzić pewne zdziwienie, że po rozważaniach wstępnych dotyczących spółek pracowniczych,

[15] Z badań cytowanych wcześniej wynika, że tylko 5% dużych polskich przedsiębiorstw posiada powszechne (szeroko dostępne) programy udziałowe dla pracowników i można byłoby oczekiwać, że właśnie do tych przedsiębiorstw powinny być adresowane badania, jednak trudności w uzyskaniu precyzyjnych informacji na temat tych firm uniemożliwiły przeprowadzenie takich analiz. Trzeba jednak zaznaczyć, że badania międzynarodowe przeprowadzane są w podobny sposób i nie ograniczają się tylko do ankietowania firm z powszechnymi programami partycypacji finansowej.

które na pewno były najdalej idącym przejawem własności pracowniczej w Polsce po roku 1990, wybrano spółki giełdowe jako przedmiot analizy, a więc z założenia duże spółki, z których tylko pewna część to sprywatyzowane przedsiębiorstwa, a cała reszta to spółki prywatne krajowe bądź zagraniczne. Tak więc nie są to spółki, w których można by się spodziewać znaczących pozostałości własności pracowniczej po procesie prywatyzacji. Intencją autora było zajęcie się obecnie istniejącymi dużymi spółkami, niezależnie od ich pochodzenia, i sprawdzenie, czy są w nich obecne programy partycypacji finansowej. Wybór podyktowany był również szerszym dostępem do informacji na temat spółek giełdowych.

Szczegółowa analiza miała przede wszystkim dać odpowiedzi na poniższe pytania:

– czy wielkość przedsiębiorstwa ma wpływ na rodzaj stosowanego programu partycypacyjnego;

– czy struktura zatrudnienia ma wpływ na wybór rodzaju programu partycypacji pracowniczej;

– czy zachodzi istotna zależność pomiędzy rodzajem działalności a formą partycypacji;

– czy udział procentowy pracowników objętych określonym programem partycypacji ma wpływ na siłę związku pracowników z przedsiębiorstwem;

– czy data wprowadzenia partycypacji ma wpływ na opinie pracowników na temat efektów wprowadzenia jednej z trzech form partycypacji;

– jak struktura zatrudnienia wpływa na opinie dotyczące efektów partycypacji;

– jak czynniki (traktowane jako bariery lub ułatwienia) wpłynęły na odsetek pracowników objętych programem partycypacji z uwzględnieniem struktury zatrdnionych i rodzaju programu;

– jak rola państwa lub przedsiębiorstwa wpłynęła na zmiany w programach partycypacji.

Podmiotem badania jest więc przedsiębiorstwo, a przedmiotem – właściwości (cechy, atrybuty) przedsiębiorstwa.

5.3.1.2. Metoda badań

W badaniu zastosowano metodę wywiadu kwestionariuszowego, rozsyłanego internetowo. Jest to metoda optymalna ze względu na charakter badanej zbiorowości, kontekst sytuacyjny realizacji badania, a zwłaszcza specyfikę analizowanych problemów. Metoda polega na udzielaniu przez respondentów pisemnych odpowiedzi na pytania zawarte w ankietach wysyłanych na skrzynki pocztowe za pomocą Internetu. Jej wadą jest możliwość przeprowadzenia badania tylko i wyłącznie z grupą respondentów posiadających dostęp do komputera i Internetu. Zwyczajowo respondentom podaje się informacje wstępne o tym, kto prowadzi badania, na jaki temat, jaki jest cel, zapewnia się anonimowość – szczególnie jeśli

temat jest bardzo drażliwy lub wymaga przekazania danych objętych tajemnicą handlową. Taka technika staje się bardzo użyteczna wtedy, gdy badaczowi zależy na szybkim zgromadzeniu danych. Zakłada się, że kwestionariusze ankiet wypełniają takie osoby, na których opinii zależy zleceniodawcy[16]. Kwestionariusz składał się z trzech części i zawierał łącznie 51 pytań[17]. W ramach każdego pytania występowały dodatkowe podpunkty uszczegóławiające analizowane zagadnienia. Badania zostały przeprowadzone na próbie polskich spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Ogólna liczba spółek, dla których założono zbiór danych, wynosiła 645.

Dobór elementów do próby został przeprowadzony w sposób umożliwiający wyłonienie z całości spółek giełdowych tych, które posiadają co najmniej jeden z trzech głównych programów partycypacji finansowej, tj. program udziału we własności, udziału w zyskach lub program opcji na akcje. W celu otrzymania tych informacji i wyselekcjonowania spółek z programami finansowymi konieczne było wykonanie telefonów do wszystkich spółek giełdowych i uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy dana spółka ma wdrożony program.

W ten sposób wyłoniono 121 spółek, do których wysłano ankiety internetowe. Monitorowanie zwrotów kwestionariuszy było niezwykle pracochłonne i uciążliwe ze względu na znaczną liczbę firm i częste przypominanie przedsiębiorstwom o konieczności zwrotu ankiety. W wielu przypadkach ankieterzy musieli jechać do firmy, aby na miejscu pomóc w wypełnieniu kwestionariuszy.

Generalnie ankietę przeprowadzono w okresie 3 XI 2010–31 I 2011 r., jednakże w stosunku do niektórych spółek ten okres był dłuższy. Informacje zbierało pięcioro ankieterów. W 28 przypadkach nie udało się uzyskać informacji zwrotnej, a przed rozpoczęciem analizy statystycznej ze zbioru ankiet usunięto te, w których występowało więcej niż 50% braków danych. W następstwie tego do dalszych analiz wykorzystano informacje zebrane w 73 spółkach.

5.3.2. Wstępna charakterystyka wyników badań – rozkłady brzegowe

Opracowując pod kątem statystycznym zebrany materiał, należy zauważyć, że próba obejmująca 73 firmy jest zbyt mała, żeby przeprowadzić rzetelne wnioskowanie statystyczne, które byłoby uogólnieniem wartości miar statystycznych – uzyskanych na tej podstawie – na populację wszystkich przedsiębiorstw w Polsce, w których wprowadzono jakąś formę programu

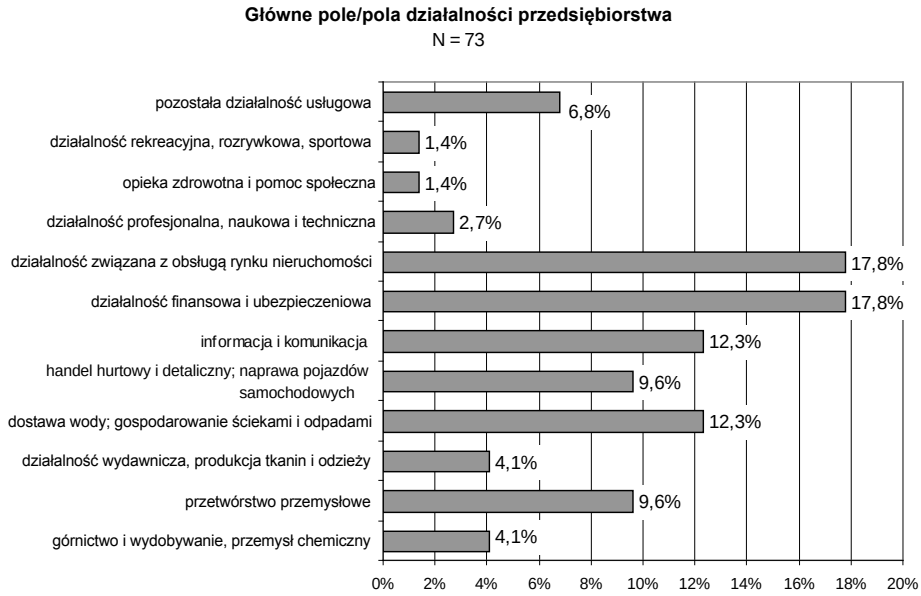
[16] Oryginalny kwestionariusz wywiadu zawiera załącznik 2.

[17] Kwestionariusz został opracowany na podstawie licznych podobnych kwestionariuszy wykorzystywanych przez firmy i organizacje międzynarodowe do badania tej samej problematyki, jednakże ich zasięg i zakres analizy są znacznie szersze.

partycypacji finansowej. Mówiąc o miarach statystycznych, ma się na myśli wskaźniki struktury i współczynniki kontyngencji. Analiza statystyczna zebranego materiału będzie przeprowadzona w kilku płaszczyznach. Zbadane zostaną wskaźniki struktury oraz powiązania pomiędzy istotnymi, z punktu widzenia ekonomicznego, zmiennymi.

W pierwszej części, poświęconej analizie danych, uwagę skoncentrowano na strukturze, tzn. na tak zwanych rozkładach brzegowych zmiennych, a w dalszej części rozważań skupiono się na powiązaniach, jakie występują pomiędzy pytaniami, opisując w sposób szczegółowy poziomy współczynników kontyngencji, tj. C Pearsona i V Kramera, wraz z towarzyszącymi im poziomami istotności[18].

Opisywana struktura dotyczy najważniejszych charakterystyk badanych spółek. Umożliwiło to podział spółek według istotnych kryteriów i pokazanie częstości względnych występowania wariantów badanej cechy, głównie w ujęciu procentowym.

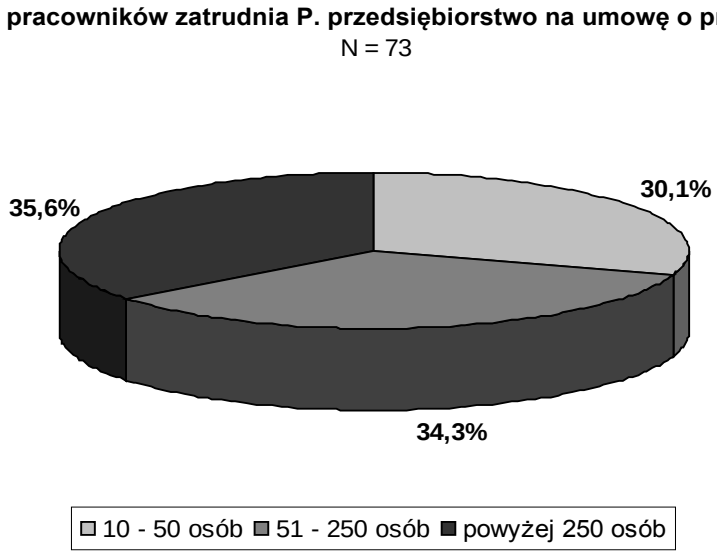


Wykres 5.9. Struktura głównych obszarów działalności spółki
Źródło: Opracowanie własne (wszystkie tabele i wykresy stanowią opracowanie własne autora)

[18] Termin kontyngencja (asocjacja, powiązanie, współzależność), w odróżnieniu od terminu korelacja, dedykowany jest opisowi związków między cechami (właściwościami), których pomiar dokonany jest na słabych skalach jakościowych, tj. nominalnej i porządkowej. Tylko takie cechy bowiem występowały w kwestionariuszu wywiadu.

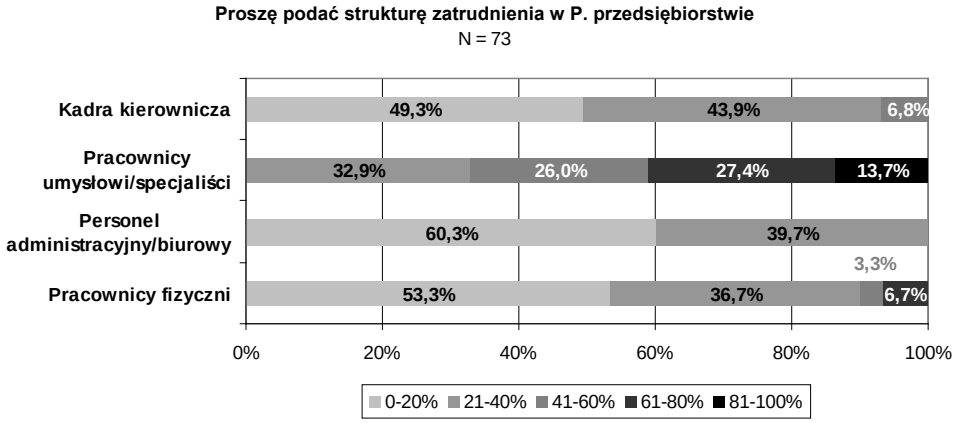
Wśród spółek giełdowych biorących udział w badaniu przeważały firmy związane z działalnością w branży obrotu nieruchomościami (17,8%) oraz firmy z sektora finansowego i ubezpieczeniowego. Kolejną, liczną grupę stanowiły spółki reprezentujące branże: informacja i komunikacja (12,3%), gospodarowanie ściekami i odpadami. Odnotowano 6,8% spółek, których działalność nie mieściła się w podanej kategoryzacji. Co dziesiąta spółka objęta badaniem zajmowała się handlem hurtowym i detalicznym i naprawą pojazdów samochodowych, a także przetwórstwem przemysłowym. Spółkami, które stanowiły najmniej liczną grupę, były należące do sektora opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, jak również firmy reprezentujące branżę rekreacyjną, rozrywkową i sportową.

Analiza liczby pracowników w spółkach giełdowych objętych badaniem wykazała, że największy odsetek spółek stanowią te, które zatrudniają powyżej 250 osób (35,6%), czyli przedsiębiorstwa duże. 34,4% stanowią firmy zatrudniające od 51 do 250 pracowników. Najmniej liczną grupę tworzyły spółki małe, zatrudniające od 10 do 50 osób (30,1%) (wykres 5.10).



Wykres 5.10. Podział spółek według wielkości (w odsetkach)

W badaniu dokonano również analizy struktury zatrudnionych (wykres 5.11).

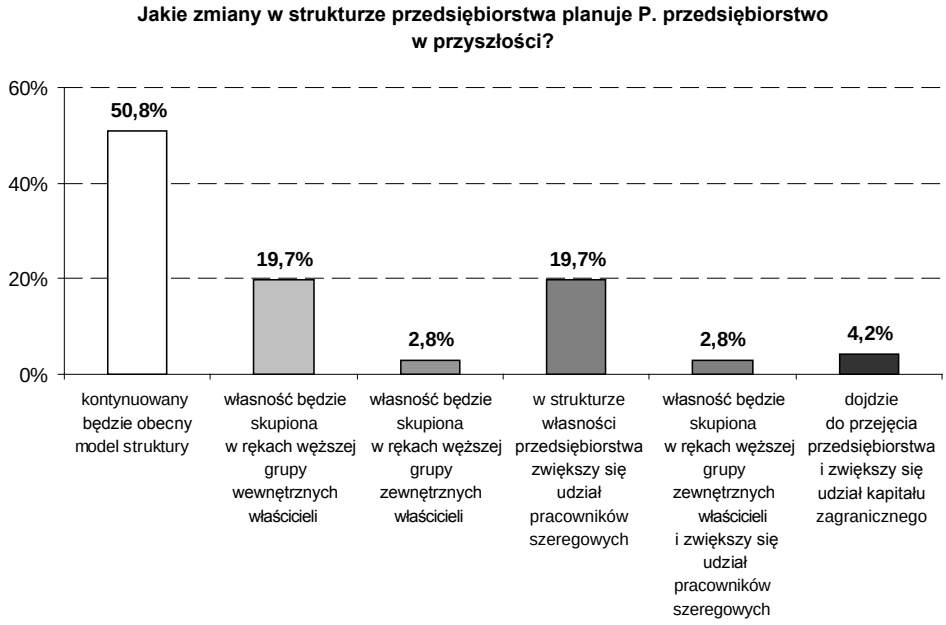


Wykres 5.11. Struktura zatrudnionych w badanych spółkach (w odsetkach)

Z relacji przedstawicieli[19] spółek wynika, że w każdej firmie największy odsetek stanowią pracownicy umysłowi/specjaliści. W co siódmej spółce pracownicy tego szczebla stanowią minimum 80%, a ponad 2/3 deklaruje, że specjaliści to ponad 40% całej kadry w spółce. Sześciu na dziesięciu respondentów twierdzi, że odsetek osób stanowiących personel administracyjny w ich spółce nie przekracza 20% ogółu zatrudnionych. W co drugiej spółce mniej niż co piąty pracownik należy do kadry kierowniczej, a blisko co piętnasty respondent deklaruje, że na kadrę kierowniczą składa się od 2/5 do 3/5 pracowników całej firmy; co piętnasty badany jest zdania, że pracownicy fizyczni w spółce, którą reprezentuje, stanowią od 61 do aż 80% całego personelu.

Jedno z pytań, na które odpowiadali przedstawiciele firm, dotyczyło zmian w strukturze własności przedsiębiorstwa, które planowane są na najbliższe lata.

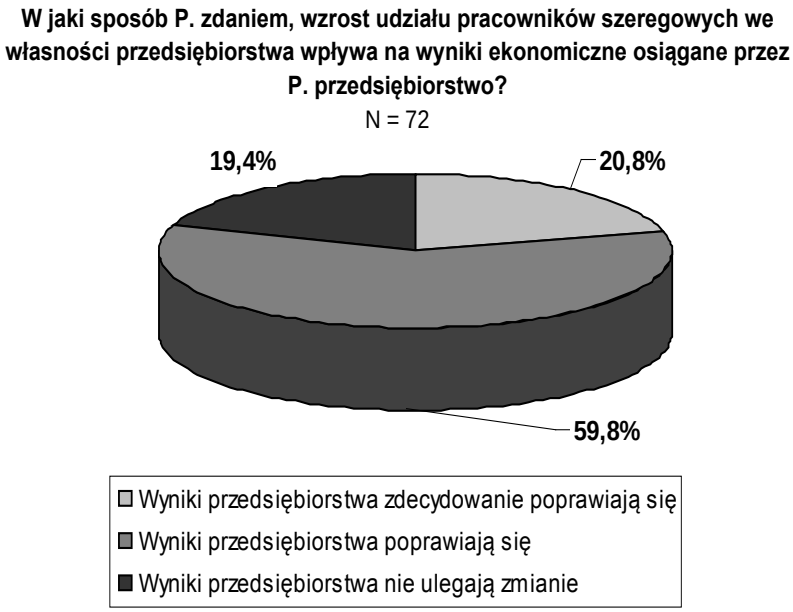
[19] Termin „przedstawiciel spółki" będzie używany zamiennie z terminem „reprezentant" (respondent, osoba relacjonująca, przedsiębiorca). Ankieta była adresowana do spółek i dotyczyła spółek, a nie opinii osób. Wywiadu udziela przedsiębiorca za pośrednictwem swojego rzecznika. Intencją autora było zbadanie faktów odnośnie do właściwości spółek, na podstawie których autor stawia diagnozę o stopniu zaawansowania procesów przemian określanych celami badania. Nie można jednak wykluczyć, że odpowiedzi na pytania (pytania o fakty) kwestionariusza wywiadu są opiniami ankietowanych (chociaż być nie powinny).



Wykres 5.12. Deklarowana zmiana struktury własności w badanych spółkach

Z odpowiedzi dostępnych w kafeterii, badani najczęściej, tj. 50,8%, odpowiadali, że będzie kontynuowany obecny model struktury. Wynikać z tego może, że połowa firm była usatysfakcjonowana z obecnego stanu rzeczy. Odnotowano także, że co piąty respondent (19,7%) deklarował, że w strukturze spółki zwiększy się udział pracowników szeregowych. Taki sam odsetek respondentów (19,7%) twierdził, że własność będzie skupiona w rękach węższej grupy wewnętrznych właścicieli, co należy interpretować jako ewentualne przejęcie udziałów przez któregoś z obecnych właścicieli. Zdaniem zaledwie 4,2% respondentów dąży się do przejęcia przedsiębiorstwa i zwiększenia udziału kapitału zagranicznego. Może to skutkować wzrostem zależności od podmiotów zagranicznych lub zmianami restrukturyzacyjnymi. Każda z tych opcji niesie znaczące zmiany, które, jak wynika z ilości odpowiedzi, nie są w spółkach pożądane. Jedynie 2,8% zapytanych respondentów udzieliło odpowiedzi, że własność będzie skupiona w rękach węższej grupy zewnętrznych właścicieli lub że własność będzie skupiona w rękach węższej grupy zewnętrznych właścicieli i zwiększy się udział pracowników szeregowych.

Respondenci byli również proszeni o odpowiedź na pytanie, jak wzrost udziału pracowników szeregowych wpływa na wyniki ekonomiczne spółek.



Wykres 5.13. Udział pracowników szeregowych we własności a wyniki ekonomiczne spółek

Przedstawiciele dominującej liczby spółek giełdowych deklarowali, że wzrost udziału pracowników szeregowych (fizycznych) we własności przedsiębiorstwa pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne osiagane przez firmę[20]. Ponad 4/5 jest zdania, że wyniki przedsiębiorstwa poprawiają się lub zdecydowanie się poprawiają. Wśród badanych nie odnotowano odpowiedzi negatywnych w stosunku do wzrostu udziału pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa.

Pomimo pozytywnych odpowiedzi uzyskanych na pytanie dotyczące zależności pomiędzy liczbą pracowników szeregowych posiadających udziały w firmie a wynikami ekonomicznymi, pracownicy szeregowi w optymalnej strukturze własności powinni – według badanych – posiadać maksymalnie 40% udziałów w całości kapitału firmy (82,2%). Jednocześnie zdecydowana większość respondentów (57,5%) jest zdania, że w najlepszej strukturze pracownicy powinni posiadać poniżej 20% udziałów. Co ciekawe, 17,8% reprezentantów spółek nie potrafiło

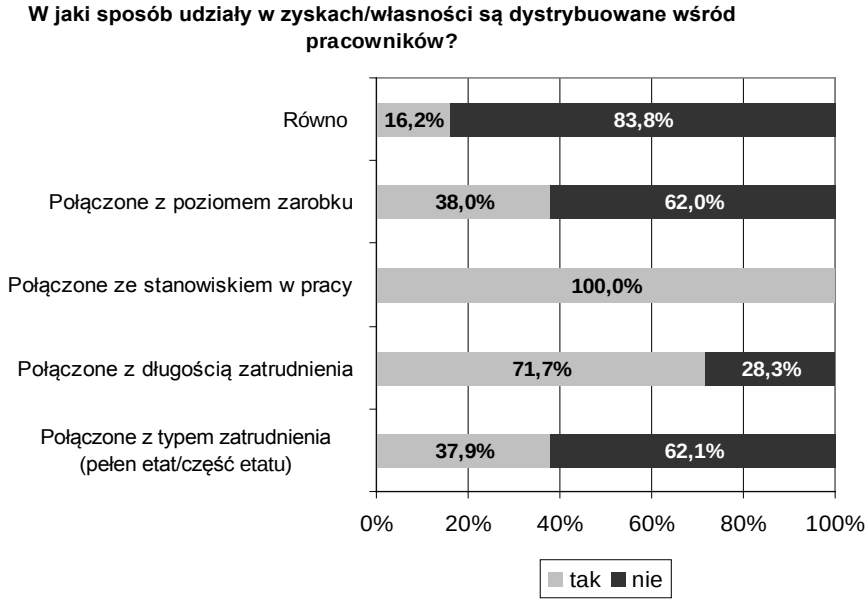
[20] Należy założyć, że część odpowiedzi na pytania odzwierciedla raczej wyobrażenia respondentów o partycypacji finansowej niż rzeczywistość w ich firmie. Trzeba również zaznaczyć, że w większości tych firm pracownicy szeregowi raczej nie uczestniczą we własności, więc odpowiedź nie odnosi się do ich doświadczenia osobistego w firmie. Co więcej, można przypuszczać, że ich wiedza o badanej materii jest nikła. Wiele pytań odwołuje się do subiektywnych ocen respondentów, więc na takie pytania, bez ich dodatkowego sprawdzenia w inny sposób, bardzo trudno jest znaleźć obiektywną odpowiedź.

jednoznacznie określić optymalnej struktury własności udziałów w przedsiębiorstwie (wykres 5.14).

Wykres 5.14. Optymalna struktura własności w badanych spółkach

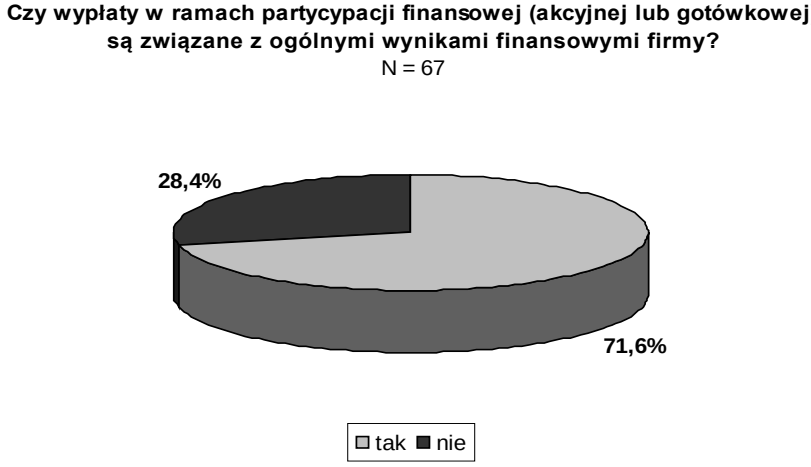
Odnośnie do pytania dotyczącego sposobu dystrybucji udziałów w zyskach/własności, wszyscy przedsiębiorcy są zdania, że najważniejszą determinantą mającą na to wpływ jest stanowisko pracy, czyli kategoria zatrudnionych[21]. Może to być wpływ stanowiska osób ankietowanych, którymi w większości przypadków byli pracownicy umysłowi kierowniczego szczebla. Drugim ważnym czynnikiem determinującym sposób dystrybucji udziałów spółki jest staż pracy – z czasem przywileje rosną. Tylko w ponad 1/3 spółek poziom zarobków i typ zatrudnienia determinują sposób dystrybucji udziałów wewnątrz firmy. W 62% spółek respondenci stwierdzili, że sposób przydziału udziałów nie zależy od typu zatrudnienia. Poziom zarobków jest wizytówką stanowiska; im wyższe zarobki, tym wyższy zysk dla przedsiębiorstwa – w tej kwestii 100% respondentów odpowiedziało twierdząco (wykres 5.15).

[21] Tzn. czy jest to pracownik umysłowy, administracyjny, biurowy, kierownik niższego szczebla, kierownik wyższego szczebla itp.



Wykres 5.15. Dystrybucja akcji/udziałów wśród pracowników w badanych spółkach

Jak wiadomo, wypłaty z zysków lub nabywanie akcji w spółkach powinny być odzwierciedleniem wyników ekonomicznych. Zapytani o to respondenci udzielili odpowiedzi, które zaprezentowane zostały na wykresie 5.16.



Wykres 5.16. Deklarowane powiązanie wypłat z tytułu uczestnictwa w programie partycypacyjnym a wynikami osiąganymi przez spółki

Blisko ¾ ankietowanych odpowiedziało, że wypłaty w ramach partycypacji finansowej (akcyjnej lub gotówkowej) są związane z ogólnymi wynikami finansowymi firmy[22]. Oznacza to, że w badanych firmach istnieje pozytywna zależność między tymi zmiennymi. Można uznać, że dzięki wdrożonym programom partycypacyjnym wyniki firmy poprawiają się.

Programy partycypacji finansowej zgodnie z założeniami są korzystne dla interesów spółek, w których zostały wprowadzone. Motywowanie pracownika dodatkowymi korzyściami materialnymi, spoza obszaru podstawowego wynagrodzenia, jest według przedsiębiorców ważniejsze z perspektywy samej spółki, a nie osoby, która korzysta z tego programu. W opinii respondentów gospodarka krajowa także zyskuje dzięki programom partcypacji finansowej, co skłania do wniosku, że motywacja pracownika jest korzystna dla wszystkich uczestników łańcucha ekonomicznego.

Mechanizm zależności może być następujący: udział w akcjach czy zyskach powoduje podświadomie zwiększanie chęci i zaangażowania do lepszej pracy, a tym samym przyczynia się w większym stopniu do sukcesu firmy macierzystej. Oprócz tego wzrasta efektywność pracy, bo nie są wprowadzane godziny nadliczbowe. Pracownik w pewien sposób staje się bardziej związany z firmą, której pomaga w uzyskiwaniu wyższych zysków. Z kolei firma, w której zyski rosną, chętniej wprowadza bądź udoskonala programy partycypacji w zyskach, bo ją po prostu na to stać i może pozwolić sobie na włączenie większej liczby pracowników szeregowych do uczestniczenia w ogólnym sukcesie (korzyści poza podstawowym wynagrodzeniem związane są z lepszą kondycją spółki). Wyższe wyniki powodują wzrost ceny akcji i bogacenie się osób, skupionych wokół spółki. Następstwem bogacenia się spółki może być w konsekwencji ekspansja w kierunku przechwytywania spółek będących w gorszej kondycji finansowej i w rezultacie doprowadzanie do wzrostu udziału w rynku. Zależności te są dosyć złożone i nie zawsze tak oczywiste, jednakże możliwe do zaistnienia.

Najczęściej prezesi i dyrektorzy finansowi zadają sobie pytania, czy wszystkie kategorie pracowników powinny być w taki sam sposób motywowane, czy szeregowi pracownicy powinni być tak samo nagradzani jak kierownicy? Biorąc pod uwagę korzyści z tytułu partycypacji finansowej, odpowiedź nie wydaje się oczywista. Trudny jest dobór motywatorów zachęcających do bardziej wydajnej pracy, gdyż ich oddziaływanie jest różne na różne grupy pracowników, toteż należy je różnicować. Postępowanie takie rodzi pewne kontrowersje i opory ze strony pracowników, np. niższego szczebla bądź pracowników szeregowych, którzy czują się pokrzywdzeni lub mniej wartościowi w przypadku różnej wielkości pakietu akcji lub wysokości premii. W opiniach respondentów kadra kierownicza jest bardziej związana z przedsiębiorstwem, co wiąże się z zajmowanym stanowiskiem. Można wysunąć stąd wniosek, że im wyższe stanowisko, tym przywiązanie do spółki

[22] Deklaracja ta nie znalazła jednak późniejszego uzasadnienia w istotności powiązań pomiędzy występowaniem w spółkach programów partycypacji finansowej a wskaźnikami ekonomicznymi.

większe. Czynniki, które o tym decydują, nie zależą jedynie od wynagrodzenia i prestiżu, ale właśnie od programów partycypacji finansowej, które pozwalają decydentom na większe ryzyko, jakie może się opłacić w przyszłości. Pracownicy niższych szczebli w mniejszym stopniu decydują o sprawach spółki (jeżeli w ogóle mają coś do powiedzenia), a to oznacza, że nie czują się potrzebni, i tym samym stają się mniej lojalni wobec swojego przedsiębiorstwa, słabiej są z nim związani i mniej się z nim identyfikują. Postawa ta wzmocniona jest także przez niskie zarobki. Pracownicy fizyczni w ponad połowie spółek nie otrzymują więcej niż 3 tys. zł miesięcznie, a w pozostałych spółkach wynagrodzenie nie przekracza 2 tys. zł. Nie dziwi więc brak przywiązania do firmy i niechęć do współpracy.

W tabeli 5.3 zaprezentowano zbiorcze dane na temat głównych programów partycypacji finansowej oferowanych pracownikom spółek.

Tabela 5.3. Programy partycypacji finansowej pracowników w badanych spółkach oferowane poszczególnym grupom personelu

Czy P. firma oferuje któryś z następujących programów finansowej partycypacji pracowniczej poszczególnym grupom pracowników (% spółek)										
Kategoria pracowników	własność akcji/udziałów		gotówkowy udział w zyskach		odroczony udział w zyskach		opcje na akcje/udziały		program emerytalny	
	tak	nie	tak	nie	tak	nie	tak	nie	tak	nie
Kadra kierownicza	79,5	20,5	11,0	89,0	0,0	100,0	30,1	69,9	0,0	100,0
Pracownicy umysłowi/specjaliści	23,3	76,7	8,2	91,8	0,0	100,0	12,3	87,7	0,0	100,0
Personel administracyjny/biurowy	19,2	80,8	8,2	91,8	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0
Pracownicy fizyczni	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0

Z uzyskanych informacji o firmach wiadomo, że kadrze kierowniczej oferuje się własność akcji/udziałów w spółce (79,5% spółek), a także opcje na akcje/udziały (30,1%). Na gotówkowy udział w zyskach kierownictwo może liczyć w co dziewiątej badanej spółce (11,0%). Pracownicy umysłowi/specjaliści partycypują we własności akcji/udziałów w niemal co czwartej spółce biorącej udział w badaniu – 23,3%, w niespełna co ósmej (12,3%) otrzymują opcje na akcje/udziały, a w co dwunastej (8,2%) partycypują w gotówkowym udziale w zyskach. Personel administracyjny może liczyć na własność akcji/udziałów w niemal co piątej (19,2%) spółce giełdowej objętej badaniem, a w co dwunastej (8,2%) na gotówkowy udział w zyskach. Jeśli chodzi o odroczony udział w zyskach i programy emerytalne, nie odnotowano żadnej odpowiedzi. Brak szeroko dostępnych programów partycypacji finansowej w badanych spółkach potwierdza oportunistyczną

postawę pracowników szeregowych[23]. Porównując te wyniki z danymi z rozdziału IV pkt 4.5 na temat dostępności programów partycypacji finansowej, można wnioskować, że programy te oferowane są w Polsce wszystkim grupom pracowników, oprócz pracowników szeregowych, gdy tymczasem w przedsiębiorstwach zachodnich programami objęci są zarówno pracownicy wyższego szczebla, jak i niższy personel. Przekłada się to na wyniki ekonomiczne uzyskiwane przez spółki i zależności pomiędzy strukturą pracowników objętych partycypacją a tymi wynikami. Jak zostało wcześniej stwierdzone, wyniki ekonomiczne są tym wyższe, im wyższa jest dostępność programów dla wszystkich pracowników[24].

Kolejne pytanie skierowane do respondentów związane było z określeniem czynników mogących wpływać na realizację każdego z trzech programów:

- własność akcji/udziałów,
- opcje na akcje/udziały,
- udział w zyskach.

Oddziaływanie sklasyfikowano jako bariery, ułatwienia i bez znaczenia.

Dla pierwszego z wymienionych programów znacznym ułatwieniem były bodźce podatkowe (79% spółek), koszty ubezpieczeń socjalnych (59%), poziom zainteresowania pracowników (68%), poziom zainteresowania właścicieli (84%), decyzje właścicieli (62%), kultura firmy (66%). Poważną barierą były przepisy dotyczące księgowości (42%), wymagania wobec papierów wartościowych, a także poziom wiedzy w zakresie tego programu (38%). Największą przeszkodą w realizacji programu udziałów we własności było według respondentów istnienie innych sposobów stymulowania zatrudnionych (72%). Struktura zatrudnienia (52%) i warunki rynkowe (52%) w opinii tego samego odsetka ankietowanych ułatwia realizację tego programu w przedsiębiorstwie. Drugim najczęściej występującym programem partycypacji w przedsiębiorstwach jest program opcji na akcje/udziały. W jego przypadku czynnikami, które wpływały na ułatwienia w jego realizacji, są decyzje właścicieli (64%), kultura firmy (59%), poziom zainteresowania pracowników (50%), a także bodźce podatkowe i koszty ubezpieczeń socjalnych (oba po 44%). Jeśli chodzi o czynniki, które stanowiły barierę w realizacji tego programu, do najczęściej wskazywanych przez respondentów należały: poziom wiedzy w tym zakresie (96%), struktura programu, przepisy dotyczące księgowości (oba po 68%), a także koszt zarządzania takim programem (44%). Wydaje się,

[23] Zestawienie odpowiedzi z tabeli 5.3 z odpowiedziami prezentowanymi na wykresie 5.13 pozwala zauważyć oczywistą sprzeczność, gdyż z jednej strony nie proponuje się programów partycypacyjnych pracownikom szeregowym, a z drugiej – udział pracowników szeregowych we własności pozytywnie wpływa na rezultaty ekonomiczne w spółkach. Może to wynikać z niewłaściwej interpretacji terminu „pracownicy szeregowi", wśród których mogą znajdować się pracownicy umysłowi i administracyjni, a nie tylko pracownicy fizyczni (produkcyjni).

[24] W polskich badanych spółkach takich zależności nie stwierdzono. Pokrywa się to z wynikami badań zachodnich, w których udział tylko pracowników kierownictwa nie wpływał na wyniki ekonomiczne lub wpływ ten był nawet negatywny [por. Braam, Poutsma 2010, s. 18–20].

że struktura programu i niezbyt jasne przepisy są w dużym stopniu pochodnymi braku wystarczającej wiedzy w tym zakresie, co zdecydowanie zniechęca przedsiębiorców do wdrażania programów opcyjnych.

W przypadku gdy analizowane są czynniki mogące oddziaływać na realizację programów udziału w zyskach, mimo niewielkiego odsetka badanych, którzy deklarowali, że ów program był bądź jest wdrażany w ich przedsiębiorstwie, bariery są bardzo jasne i czytelne. Wszyscy respondenci odpowiedzieli, że głównym czynnikiem zakłócającym realizację programów są koszty ubezpieczeń społecznych. Natomiast w przypadku czynników ułatwiających realizację tego konkretnego programu, przedstawiciele spółek wskazali kilka równorzędnych:

- poziom zainteresowania i decyzje właścicieli,
- kulturę firmy, rozumianą jako zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne [Nogalski 1998, s. 105; Kostera 2002, s. 56],
- regulacje międzynarodowe,
- strukturę przedsiębiorstwa,
- warunki rynkowe,
- prawo pracy,
- korzyści, jakie można zaoferować niżej opłacanym pracownikom.

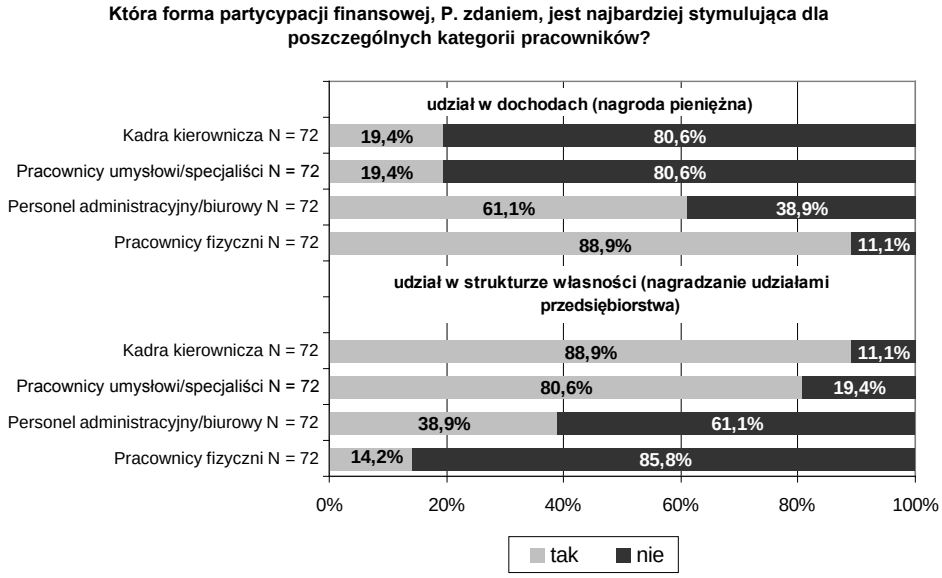
Po analizie głównych programów i czynników, które mają wpływ na ich realizację w firmie, wyłania się mimo różnorodności programów pewien schemat. Determinantami barier wdrażania programów partycypacji finansowej są: poziom wiedzy w zakresie realizacji konkretnego programu, a w następnej kolejności przepisy dotyczące księgowości. Nasuwa się spostrzeżenie, że albo przepisy te są mało czytelne, albo ich po prostu brak. Natomiast zdecydowanie więcej jest czynników, które mogą ułatwić realizację owych programów. Należą do nich:

- bodźce podatkowe,
- poziom zainteresowania pracowników,
- reakcje właścicieli (zainteresowanie i decyzje),
- kultura i struktura własnościowa firmy.

Należy zauważyć, że zdecydowana większość wskazanych czynników ułatwiających realizację programu jest endogeniczna. Spółka przed wprowadzeniem programu powinna dokonać właściwego wyboru, odpowiadającego celom i potrzebom firmy, a następnie skorzystać ze szkoleń organizowanych dla całego personelu w zakresie wdrażania i realizacji programu. Powyższe czynniki trzeba zdecydowanie uznać tylko za deklarowane oczekiwania takiego stanu rzeczy, gdyż odsetek spółek posiadających programy partycypacyjne mógłby być wyższy, gdyby np. zainteresowanie ich wdrażaniem było większe lub bodźce podatkowe bardziej zachęcające do tworzenia takich programów.

Analiza danych dotyczących tego, która forma stymulacji i w jaki sposób oddziałuje na określoną kategorię pracowników, wskazuje, że im wyższe stanowisko

tym bardziej zależy pracownikom nie tyle na nagrodzie pieniężnej, ile na udziałach we własności (wykres 5.17).



Wykres 5.17. Rodzaj programu jako bodziec dla poszczególnych grup pracowników w badanych spółkach

Blisko dziewięciu na dziesięciu przedstawicieli kadry kierowniczej wybrałoby udziały przedsiębiorstwa, a tylko co piąty – nagrodę pieniężną. W przypadku pracowników fizycznych tylko 14,2% wybrałoby udziały w firmie jako formę dodatkowego wynagrodzenia, wobec blisko 89% ankietowanych spółek, w których pracownicy szeregowi wybraliby udziały w dochodach. Oznaczać to może, że pracownicy polskich spółek nie myślą jeszcze w kategoriach długookresowych i nie widzą się w roli przyszłych menedżerów. Podobne postawy prezentują pracownicy administracyjni/biurowi, którzy, jak wynika z badania, w ¾ spółek kierują się krótkookresową maksymalizacją zysków. Zdecydowanie przeciwstawne postawy charakteryzują pracowników umysłowych, którzy w 70% spółek przejawiali zainteresowanie maksymalizacją korzyści w długim okresie.

Po przeprowadzeniu analizy czynników mogących wpływać na realizację poszczególnych programów, można na koniec wskazać na skutki wdrażania wszystkich rozwiązań partycypacyjnych. Programy mogą wpływać na te efekty korzystnie, niekorzystnie, bądź być obojętne, tzn. mogą nie mieć na nie żadnego wpływu. Biorąc pod uwagę własność akcji/udziałów, okazuje się, że program ten wpływa korzystnie na dochodowość i możliwość pokazania pracownikom, że firma ich ceni (oba po 96%), motywację do pracy i satysfakcję z pracy (oba

po 92%), identyfikację z firmą (75%). Z kolei do czynników, na które program może wpływać negatywnie, ankietowani zaliczyli relacje pomiędzy pracownikami a kierownictwem (43%), a także między samymi pracownikami (24%). W przypadku udziału w zyskach respondenci byli jednomyślni. Program wpływa korzystnie na większość czynników wymienionych w ankiecie. Nie podano negatywnych skutków wdrożenia programu. Opcje na akcje/udziały to program, który korzystnie wpływa na takie postawy, jak identyfikacja z firmą, możliwość pokazania pracownikom, że firma ich ceni, wartość przedsiębiorstwa (wszystkie po 100%), następnie dochodowość, pozyskiwanie odpowiednich pracowników, motywacja do pracy, przedsiębiorcze postawy i zachowania pracowników, identyfikacja z organizacją poprzez wzrost wewnętrznego zaangażowania, bezpośrednia partycypacja, satysfakcja z pracy i bezpieczeństwo (wszystkie po 95% spółek). Pozostałe efekty również okazywały się pozytywne. Z punktu widzenia relacji międzyludzkich istotnym problemem w następstwie wprowadzenia programu wydaje się być obawa pogorszenia się stosunków pomiędzy pracownikami w przedsiębiorstwie oraz pomiędzy pracownikami a kierownictwem. Te społeczne wewnątrzorganizacyjne relacje powinny być brane pod uwagę przy wdrażaniu programów i uzależnianiu korzyści z tych programów od zajmowanego stanowiska w spółce.

Wynikiem analizy struktury (rozkładów brzegowych) jest wniosek, że programy partycypacji finansowej, według udzielonych odpowiedzi, ogólnie korzystnie wpływają na działalność przedsiębiorstwa. Otwarte pozostają jednak pytania, dlaczego nadal tak mało spółek posiada programy partycypacji finansowej i dlaczego nie są to programy powszechne?

5.3.3. Analiza współzależności pomiędzy wybranymi właściwościami firm

Dla oceny roli i wpływu programów partycypacyjnych na korzyści odnoszone przez spółki w wyniku ich wdrożenia wykorzystano 73 ankiety. W celu określenia powiązań pomiędzy badanymi atrybutami (zmiennymi) użyto grupy pytań dotyczących czynników determinujących rodzaj wdrożonego programu, pytań zawierających podział pracowników na cztery kategorie: kadrę kierowniczą, pracowników umysłowych/specjalistów, personel administracyjny/biurowy oraz pracowników szeregowych, a także pytań określających wpływ istotnych zmiennych na realizację programów w badanych spółkach. Starano się również uwzględnić efekty uzyskane w wyniku zastosowania programów w spółkach. W prezentowanej tu dalszej analizie uwzględnione zostały tylko te zależności, które okazały się być statystycznie istotne[25] z punktu widzenia poziomu kontyngencji i te, dla których odsetek udzielonych

[25] Statystyczna istotność powiązania pary cech określa poziom istotności $p < 0,05$. Taki też poziom p przyjęto w całej pracy. Tu w większości przypadków jest bardzo bliski zeru. W analizach

odpowiedzi wynosił ponad połowę łącznej liczby spółek. Do określenia stopnia współzależności par cech wykorzystano współczynnik C Pearsona (zwany w SPSS współczynnikiem kontyngencji) oraz V Kramera. Badanie cząstkowych istotności tych cech jest nieuzasadnione z powodu zbyt małych liczebnie prób. Analiz dokonano przy wykorzystaniu programu statystycznego SPSS (wersja 14 i 19).

Tabela 5.4. Zmiany w strukturze własności a poziom zatrudnienia w badanych spółkach

Liczebność							
Proszę podać, ilu pracowników zatrudnia P. przedsiębiorstwo na umowę o pracę	Jakie zmiany w strukturze własności przedsiębiorstwa planuje P. przedsiębiorstwo w przyszłości						Ogółem
	kontynuowany będzie obecny model struktury	własność będzie skupiona w rękach węższej grupy wewnętrznych właścicieli	własność będzie skupiona w rękach węższej grupy zewnętrznych właścicieli	w strukturze własności przedsiębiorstwa zwiększy się udział pracowników szeregowych	własność będzie skupiona w rękach węższej grupy zewnętrznych właścicieli i zwiększy się udział pracowników szeregowych	dojdzie do przejęcia przedsiębiorstwa i zwiększy się udział kapitału zagranicznego	
10–50	5	11	0	3	0	3	22
51–249	13	1	0	7	2	0	23
250 +	18	2	2	4	0	0	26
Ogółem	36	14	2	14	2	3	71

Analiza wykazała statystycznie istotne powiązanie liczby zatrudnionych z planami zmian w strukturze własności przedsiębiorstwa (C Pearsona = 0,583). Z częstości warunkowych wynika, że kontynuacja obecnego modelu struktury jest planowana w większości przedsiębiorstw dużych (250+), a oprócz tego, z rozkładu częstości wynika, że im większe przedsiębiorstwo (większa liczba zatrudnionych) tym większe prawdopodobieństwo, że będzie kontynuowany model obecny. Własność będzie skupiona w rękach węższej grupy wewnętrznych właścicieli w zdecydowanej większości w przedsiębiorstwach małych (10–50 osób). W strukturze własności przedsiębiorstwa zwiększy się udział pracowników szeregowych w większości w przedsiębiorstwach średnich. Zmiany te są być może podyktowane wzrostem korzyści ekonomicznych z tytułu wzrostu udziału pracowników szeregowych w strukturze własności (tab. 5.5 i wykres 5.18).

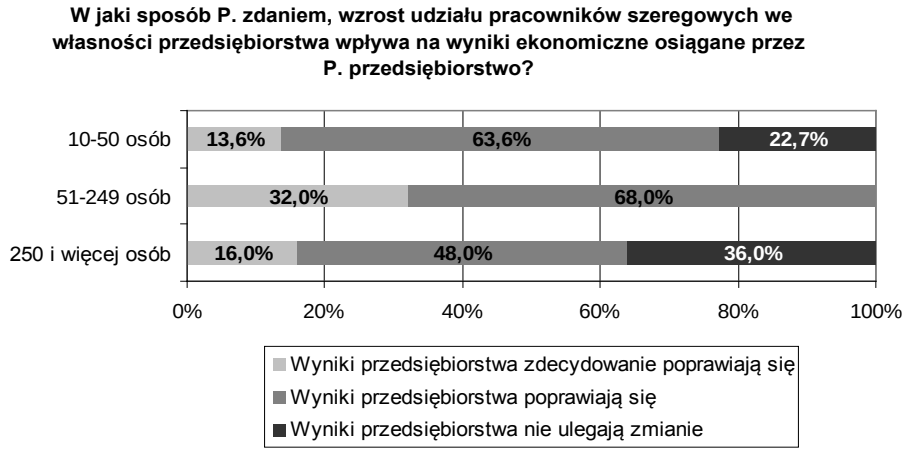
---

pominięto uzyskane miary kontyngencji o niskich wartościach świadczących o znikomej współzależności pomiędzy badanymi cechami oraz dla których poziom istotności $p > 0,05$. Zastosowanie metody drzew decyzyjnych również nie przyniosło zadowalających rezultatów.

Tabela 5.5. Wpływ udziału pracowników szeregowych na wyniki osiągane w firmie a wielkość przedsiębiorstwa

Liczebność				
Proszę podać, ilu pracowników zatrudnia P. przedsiębiorstwo na umowę o pracę	W jaki sposób P. zdaniem, wzrost udziału pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa wpływa na wyniki ekonomiczne osiągane przez P. przedsiębiorstwo			Ogółem
	Wyniki przedsiębiorstwa zdecydowanie poprawiają się	Wyniki przedsiębiorstwa poprawiają się	Wyniki przedsiębiorstwa nie ulegają zmianie	
10–50	3	14	5	22
51–249	8	17	0	25
250 +	4	12	9	25
Ogółem	15	43	14	72

Badanie dowiodło występowania statystycznie istotnego, jednakże słabego powiązania między liczbą zatrudnionych a wzrostem udziału pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa, jako czynnikiem wpływającym na wyniki ekonomiczne firmy (C Pearsona = 0,375).



Wykres 5.18. Wzrost udziału pracowników szeregowych a wyniki ekonomiczne w badanych spółkach z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa

Z częstości warunkowych wynika ponadto, że zarówno w małych (10–50), średnich (51–249) jaki i dużych (>250) spółkach najwięcej osób wskazało na poprawę wyników przedsiębiorstwa[26].

[26] Należy zaznaczyć, że nie chodzi tu tylko i wyłącznie o wyniki ekonomiczne (np. wskaźniki sprzedaży, wzrost zysku, ROI, ROA, EPS itp.), gdyż w badaniu takich zależności nie stwierdzono lub były one bardzo słabe i statystycznie nieistotne. Opinie respondentów można interpretować

Mniej jednoznaczne wyniki uzyskano, analizując tenże wpływ wzrostu udziału pracowników we własności na rozwój firmy w długim okresie (tab. 5.6).

Tabela 5.6. Wpływ wzrostu udziału pracowników szeregowych we własności spółki na jej wyniki a ich wpływ na strategię rozwoju spółki

Liczebność			
W jaki sposób P. zdaniem, wzrost udziału pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa wpływa na wyniki ekonomiczne osiągane przez P. przedsiębiorstwo	Zwiększenie wpływu pracowników na strategię rozwoju przedsiębiorstwa wynikające ze wzrostu udziału pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa/udziale w zyskach jest czynnikiem:		Ogółem
	pozytywnie wpływającym na rozwój firmy	bez znaczenia dla rozwoju firmy	
Wyniki przedsiębiorstwa zdecydowanie poprawiają się	15	0	15
Wyniki przedsiębiorstwa poprawiają się	9	34	43
Wyniki przedsiębiorstwa nie ulegają zmianie	13	0	13
Ogółem	37	34	71

Wynik analizy wykazał istotne powiązanie między wzrostem udziału pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa i ich wpływem na wyniki ekonomiczne firmy a wpływem tychże pracowników na strategię rozwoju przedsiębiorstwa wynikającą ze wzrostu udziału pracowników we własności/udziale w zyskach (C Pearsona = 0,612). Częstości warunkowe wskazują, że wśród reprezentantów spółek, którzy twierdzą, że wzrost udziału pracowników szeregowych we własności pozytywnie wpływa na rozwój firmy, 40,5% jednocześnie twierdzi, że wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa zdecydowanie się poprawiły, 24,3% uważa, że wyniki się poprawiły, a 35,2% respondentów twierdzi, że wyniki nie ulegają zmianie. Jest to bardzo znaczny odsetek przedstawicieli spółek pozytywnie wypowiadających się o powyższych zależnościach. Dziwi w takim razie brak udziału pracowników szeregowych w programach. Nie do końca jest wiadomo czy wynika to z faktu, że tej grupie pracowników nie proponuje się partycypacji w programach (co przeczyłoby udzielonym odpowiedziom o pozytywnym wpływie na rozwój firmy), czy też sami pracownicy nie są zainteresowani tym udziałem. Jednocześnie aż 48% ankietowanych podaje, że czynnik ten nie ma znaczenia dla rozwoju spółek. Jest to raczej

tylko w kategoriach dokonywanych porównań okresu przed wprowadzeniem programu partycypacyjnego a okresem, w którym program funkcjonował i funkcjonuje. Badania przeprowadzano po wdrożeniu programu, analizy prowadzono więc tylko w oparciu o odpowiedzi respondentów, trudno więc jednoznacznie zweryfikować poprawność udzielanych informacji. Podobnym błędem obarczone są badania zachodnie, gdyż z reguły dokonuje się ich w trakcie funkcjonowania programu partycypacji finansowej.

niepokojące zjawisko, zważywszy na ogólnoświatowe czy chociażby europejskie tendencje szerszego włączania pracowników szeregowych w działalność przedsiębiorstw i wzrostu ich zaangażowania. Oczywiście, jak wynika również z badań zachodnich, nie zawsze wyniki ekonomiczne są odzwierciedleniem rosnącego udziału pracowników szeregowych w programach partycypacji finansowej.

Analiza zebranego materiału wykazała również statystycznie istotne powiązanie między wielkością przedsiębiorstwa mierzoną liczbą zatrudnionych a opiniami na temat roli państwa w promowaniu i wdrażaniu rozwiązań partycypacyjnych (C Pearsona = 0,426). Częstości warunkowe wskazują, że w większości przypadków respondenci wypowiadają się negatywnie na temat roli państwa, które nie tworzy przyjaznego środowiska do wdrażania programów partycypacji finansowej. Znajduje to również potwierdzenie w badaniach zachodnich sytuujących Polskę daleko poza czołówką krajów europejskich, w których odsetek przedsiębiorstw z programami udziału we własności i w zyskach jest zdecydowanie wyższy. Odsetek negatywnych odpowiedzi jest najwyższy w grupie przedstawicieli przedsiębiorstw średnich (51–200 osób) i wynosi 72%. Drugą z kolei grupą negatywnie oceniającą politykę rządu w kwestii promowania rozwiązań partycypacyjnych są firmy duże, gdzie odsetek wynosi 42,3% badanych spółek, a tylko niecałe 20% uważa, że państwo tworzy odpowiedni klimat dla wdrażania programów. I w tym przypadku opinie te pokrywają się z wynikami badań europejskich, gdzie stwierdza się, że stanowisko rządu w sprawie promowania programów udziału pracowników w zyskach i we własności jest w wielu przypadkach co najmniej obojętne[27].

Respondenci wypowiadali się także na temat zmiany istniejących przepisów dotyczących programów partycypacji finansowej, podając kilka obszarów, w których zmiany według nich wydają się konieczne (tab. 5.7).

Tabela 5.7. Konieczność zmian w istniejących przepisach na temat programów partycypacyjnych w opiniach respondentów według wielkości spółki

Liczebność						
Proszę podać, ilu pracowników zatrudnia P. przedsiębiorstwo na umowę o pracę	Jakie zmiany do tych regulacji z punktu widzenia rozwoju P. przedsiębiorstwa należałoby wprowadzić					Ogółem
	Ulgi podatkowe	Lepsze warunki finansowe	Sprawniejsza organizacja	Rozwiązania związane z ZUS-em pracowników	Jasne przepisy dotyczące podatków	
10–50	6	0	2	7	3	18
51–249	1	1	5	1	5	13
250 +	4	4	3	1	0	12
Ogółem	11	5	10	9	8	43

[27] Nie dotyczy to wszystkich krajów, jednak ogólna opinia jest dla rządów mało korzystna [por. Poutsma 2001b, s. 58; Lowitzsch i in. 2009, s. 13–21].

Analizując otrzymane odpowiedzi, statystycznie istotną okazała się zależność między wielkością przedsiębiorstwa a opinią spółek na temat zmian, jakie należałoby wprowadzić do przepisów dotyczących partycypacji finansowej (C Pearsona = 0,579). Częstości warunkowe wskazują natomiast, że w większości przypadków respondenci przedsiębiorstw najmniejszych (10–50) są zdania, iż zmiany o jakich mowa powinny obejmować ulgi podatkowe, a także odprowadzanie składek do ZUS-u. W przypadku przedstawicieli średnich przedsiębiorstw (51–249) zmiany powinny dotyczyć usprawnienia organizacji i bardziej czytelnych przypisów podatkowych. Z kolei firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników zainteresowane były najbardziej ulgami podatkowymi i lepszymi warunkami finansowymi[28]. Jak widać, wśród przedstawicieli różnej wielkości spółek opinie były niejednoznaczne. Małe i duże spółki są zgodne co do znaczenia ulg podatkowych jako czynnika stymulującego wdrażanie programów partycypacyjnych, gdy tymczasem spółki średniej wielkości dużą wagę przywiązują do regulacji w zakresie przepisów podatkowych. Wydaje się jednak, że niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa znaczna ilość problemów wskazywana przez firmy wymaga poszukiwania nowych dróg ich rozwiązania, a przede wszystkim opracowania lub co najmniej dopracowania przepisów, które blokują wdrażanie programów partycypacji finansowej na szerszą skalę.

Badano również zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a opinią na temat podejmowania decyzji przez pracowników w kategoriach długo- i krótkookresowych. Istotnym powiązaniem okazało się jedynie to, które obejmowało pracowników umysłowych/specjalistów (C Pearsona = 0,393). W innych konfiguracjach istotnych statystycznie zależności nie stwierdzono. Częstości warunkowe wskazują, że w przypadku przedsiębiorstw małych nastawienie nacechowane pozytywnie wobec myślenia strategicznego przejawiają wszyscy pracownicy umysłowi. Im większa liczba pracowników w przedsiębiorstwie, tym nastawienie do myślenia długoterminowego słabnie. Jedną z przyczyn mogą być problemy komunikacyjne i brak informowania pracowników o strategii długookresowej w przedsiębiorstwie oraz niewielki udział w podejmowaniu decyzji, co wpływa negatywnie na „menedżerskie" postawy pracowników.

Respondentów pytano dalej o związek pomiędzy stosowaniem programów partycypacji finansowej a zatrudnianiem wyżej kwalifikowanego personelu. Analiza rozkładu poszczególnych grup pracowników wykazała istotne powiązania pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a opinią na temat efektów – w postaci pozyskiwania odpowiednich pracowników – będących rezultatem wprowadzania programów partycypacji finansowej (C Pearsona = 0,391). Częstości warunkowe wskazują, iż w przypadku wszystkich przedsiębiorstw, zarówno małych (10–50),

[28] Z uwagi na znaczne koszty wdrożenia programów partycypacyjnych w przedsiębiorstwach zagranicznych możliwe jest uzyskanie z tego tytułu dotacji. Można przypuszczać, że respondenci właśnie to mieli na myśli.

średnich (51–249), jak i dużych (>250), wprowadzenie programu własności akcji/udziałów nie ma wpływu na pozyskiwanie odpowiednich pracowników, chociaż w przypadku małych i średnich firm znalazły się spółki, których reprezentanci twierdzą, że w wyniku stosowania programów pozyskiwanie pracowników jest łatwiejsze (odpowiednio 17,6 i 38,5% spółek w grupie małych i średnich).

Istotne statystycznie powiązania stwierdzono także pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a efektem w postaci większego identyfikowania się pracowników z firmą w wyniku wprowadzenia programów (C Pearsona = 0,449). Częstości warunkowe wskazują, iż najczęściej w przypadku dużych (>250) oraz małych przedsiębiorstw (10–50), które stosują programy własności akcji/udziałów, odnotowano pozytywną i korzystną zależność. Odpowiedzi te są zastanawiające, a ich głębsza interpretacja trudna do przeprowadzenia z uwagi na deklarowany brak programów oferowanych pracownikom szeregowym. Na podstawie wypowiedzi można bowiem zakładać, że identyfikowanie się z firmą dotyczy tylko pracowników, którzy korzystają z programów.

Badano również, jak programy partycypacji finansowej wpływają na kreowanie wśród pracowników postaw przedsiębiorczych. Powiązania pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a opinią na temat efektów w postaci przedsiębiorczych postaw oraz zachowań pracowników w ramach programów partycypacji finansowej okazały się istotne statystycznie (C Pearsona = 0,346). Częstości warunkowe wskazują, że przede wszystkim w małych przedsiębiorstwach, w których pracownicy posiadają akcje/udziały, widoczne są zachowania przedsiębiorcze, natomiast w dużych firmach respondenci twierdzą, że programy nie wpływają na zmianę postaw. Jest to być może spowodowane trudnościami w uchwyceniu tego typu zmian wśród pracowników w firmach dużych i ich większą anonimowością, co nie pozwala na precyzyjną ocenę zmian jakościowych postaw.

Występują istotne powiązania pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a opinią na temat efektów w postaci wzrostu wartości przedsiębiorstwa z tytułu stosowania programów własnościowych (C Pearsona = 0,331). Częstości warunkowe wskazują, że w małych firmach, w których wprowadzono programy partycypacji, własność akcji/udziałów wpływa korzystnie na wartość przedsiębiorstwa. W przypadku średnich oraz dużych przedsiębiorstw odpowiedzi respondentów rozkładały się równomiernie i wskazywały zarówno na korzystny wpływ funkcjonowania programu, jak i brak jego oddziaływania na wzrost wartości firmy[29].

Analiza wykazała istotne powiązania pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a efektami w postaci pozyskania nowych źródeł finansowania rozwoju firmy

[29] Z przemyśleń autorskich wynika, że poza analizowanymi zależnościami kluczowy wpływ na wzrost wartości przedsiębiorstwa ma wartość kapitału akcyjnego, która w dużej mierze zależy od uwarunkowań zewnętrznych (koniunktura, zjawiska kryzysowe, spadki i wzrosty na giełdzie). Nie bez znaczenia jest również znaczne rozproszenie kapitału. Zależności jest oczywiście dużo więcej, nie są one jednak tematem rozważań w tej pracy.

w ramach programu udziału we własności (C Pearsona = 0,496). Częstości warunkowe wskazują, że w średnich firmach, w których wprowadzono programy własnościowe, obserwowany jest ich korzystny wpływ na finansowanie (12/13 średnich spółek). Jednocześnie aż 54% respondentów wszystkich spółek nie dostrzega takiego wpływu (głównie wśród małych i dużych spółek). Zapewne małe spółki w znacznie mniejszym stopniu korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania działalności, co wpłynęło na taki rozkład odpowiedzi, a spółki zatrudniające ponad 250 pracowników, z reguły z większym kapitałem, posiadają dużo większe możliwości w zakresie finansowania, niekoniecznie powiązane z istnieniem programu partycypacji finansowej.

Analizując odpowiedzi dotyczące zależności pomiędzy poziomem absencji, jako rezultatem wdrożenia programu, a wielkością przedsiębiorstwa, otrzymano istotne statystycznie więzi (C Pearsona = 0,56). Jednocześnie w grupie małych spółek większość ankietowanych stwierdziła, że programy wpływają pozytywnie na spadek absencji pracowników, gdy tymczasem w spółkach średnich i dużych większość ankietowanych nie potwierdziła tego typu zależności.

Ponadto eksploracja wykazała istotne powiązania pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a efektami synergicznymi programu w postaci identyfikacji z organizacją, wewnętrznego zaangażowania, satysfakcji z pracy i bezpieczeństwa (C Pearsona = 0,323). Częstości warunkowe wskazują, że w największym stopniu program wpływa korzystnie na identyfikację z organizacją w dużych firmach. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw większość respondentów odpowiedziała, że pozostaje to bez wpływu.

5.3.4. Typy struktury zatrudnionych

Ze zdezagregowanego według czterech odrębnych kategorii pracowników pytania nr 3 ankiety, opisującego strukturę zatrudnienia w przedsiębiorstwach, utworzono nową syntetyczną zmienną charakteryzującą **typ struktury zatrudnionych**. Zadaniem tego niestandardowego zabiegu statystycznego było kompleksowe, wyczerpujące i niesprzeczne zobrazowanie struktury zatrudnionych wszystkich kategorii pracowników równocześnie, o którą pytano oddzielnie. W tym celu wykorzystano standardową w oprogramowaniu profesjonalnym (SPSS 19.0) technikę hierarchicznej analizy skupień (*cluster analysis*)[30] opartą na aglomeracji skupień

[30] Wyodrębnianiem homogenicznych wewnętrznie i heterogenicznych zewnętrznie skupień obiektów z punktu widzenia wielu cech równocześnie zajmuje się dział statystyki, jakim jest Wielowymiarowa Analiza Porównawcza (WAP). Głównymi nurtami WAP są klasyfikacja i redukcja danych, a *cluster analysis* jest grupą metod klasyfikacji obiektów różniących się zarówno sposobami łączenia skupień (zwanych klastrami), jak i formułami pomiaru odległości między obiektami [por. Milligan, Cooper 1987].

według średniej odległości między nimi oraz euklidesowej odległości między obiektami (przedsiębiorstwami) z zadaną z góry liczbą pięciu skupień[31].

Wynikiem zastosowań hierarchicznej analizy skupień było wyodrębnienie pięciu typów struktur pracowników o następującej konfiguracji udziałów poszczególnych grup pracowników:

Lp.	Typ struktury zatrudnienia
1	Kk: 0–20%, Pu: 21–60%, Pa: 0–40%
2	Kk: 0–20%, Pu: 61–100%, Pa: 0–20%
3	Kk: 21–40%, Pu: 41–80%, Pa: 0–40%
4	Kk: 21–60%, Pu: 21–40%, Pa: 21–40%
5	Kk: 41–60%, Pu: 81–100%, Pa: 0–20%

gdzie: Kk oznacza kadrę kierowniczą, Pu – pracowników umysłowych/specjalistów, Pa – pracowników administracyjnych/biurowych

Nietrudno zauważyć, że struktury te nie uwzględniają pracowników fizycznych, których w większości firm (43) nie było, a tylko w trzech firmach pracownicy fizyczni stanowili 41–80% załogi. Z tego powodu udział pracowników fizycznych nie został uwzględniony w syntezie typów struktur zatrudnionych. Ponadto zauważa się, że wewnętrznie sprzeczny jest wariant nr 5 typu struktury zatrudnionych (bilans minimalnych udziałów uwzględnionych grup pracowników przekracza 100%). Przyczyną tego stanu rzeczy mogła być nierzetelność respondentów podających wykluczające się informacje o strukturze zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach. Kontrola danych wykazała jednak sporadyczność wystąpień tego typu przypadków (łącznie 3), które należało wyeliminować z dalszych analiz tej właściwości. Oznacza to, że w 70 firmach struktura zatrudnionych spełnia kryterium jednego z czterech pierwszych, wewnętrznie spójnych, typów struktur. Ostatecznie empiryczne typy struktur zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach przedstawia następujące zestawienie (rozkład typów struktur zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach).

Typ struktury zatrudnienia	Częstość	Procent
Kk: 0–20%, Pu: 21–60%, Pa: 0–40%	18	25,7
Kk: 0–20%, Pu: 61–100%, Pa: 0–20%	18	25,7
Kk: 21–40%, Pu: 41–80%, Pa: 0–40%	24	34,3
Kk: 21–60%, Pu: 21–40%, Pa: 21–40%	10	14,3
Ogółem	70	100,0

[31] Inne rozważane warianty metod aglomeracji skupień (np. najbliższego sąsiedztwa, Warda) z alternatywnymi miarami międzyobiektowej odległości (np. odległość miejska) nie dały satysfakcjonujących rezultatów z punktu widzenia przejrzystości typów struktur zatrudnionych.

Wśród zbadanych firm dominują takie, w których najliczniejszą na ogół jest kadra pracowników umysłowych/specjalistów (od 41 do 80%) ze znacznie niższymi udziałami kadry kierowniczej i pracowników administracyjnych/biurowych (do 40%). Najmniej liczną jest z kolei grupa firm z szerokim przedziałem relatywnie wysokiego udziału kadry kierowniczej (od 21 do 60%) przy relatywnie niskich udziałach personelu umysłowego/specjalistów i pracowników administracyjnych/biurowych (od 21 do 40%).

Tabela 5.8. Udział kadry kierowniczej w strukturze zatrudnienia badanych przedsiębiorstw

Liczebność					
Kadra kierownicza	Typ struktury zatrudnienia				Ogółem
	Kk: 0–20%, Pu: 21–60%, Pa: 0–40%	Kk: 0–20%, Pu: 61–100%, Pa: 0–20%	Kk: 21–40%, Pu: 41–80%, Pa: 0–40%	Kk: 21–60%, Pu: 21–40%, Pa: 21–40%	
0–20%	18	18	0	0	36
21–40%	0	0	24	8	32
41–60%	0	0	0	2	2
Ogółem	18	18	24	10	70

Analiza kontyngencji wykazała istotne powiązanie między typem struktury zatrudnienia a rozkładem odsetka pracowników kadry zarządzającej w typach struktur (C Pearsona = 0,731). Z danych jasno wynika, że najczęściej (36) odsetek kadry kierowniczej w przedsiębiorstwie stanowi poniżej 1/5 pracowników. Tylko dwie osoby wskazały, że w ich przedsiębiorstwie kadra kierownicza stanowi ponad 2/5 całego personelu, a 24 że stanowią 21–40% wszystkich zatrudnionych w spółce.

Tabela 5.9. Udział pracowników umysłowych/specjalistów w liczbie zatrudnionych badanych przedsiębiorstw

Liczebność					
Pracownicy umysłowi/ specjaliści	Typ struktury zatrudnienia				Ogółem
	Kk: 0–20%, Pu: 21–60%, Pa: 0–40%	Kk: 0–20%, Pu: 61–100%, Pa: 0–20%	Kk: 21–40%, Pu: 41–80%, Pa: 0–40%	Kk: 21–60%, Pu: 21–40%, Pa: 21–40%	
21–40%	14	0	0	10	24
41–60%	4	0	15	0	19
61–80%	0	11	9	0	20
81–100%	0	7	0	0	7
Ogółem	18	18	24	10	70

Istotne okazało się powiązanie między typem struktury zatrudnienia a rozkładem odsetka pracowników umysłowych/specjalistów w typach struktur (C Pearsona = 0,752). Pracownicy tego szczebla najczęściej stanowią w firmach

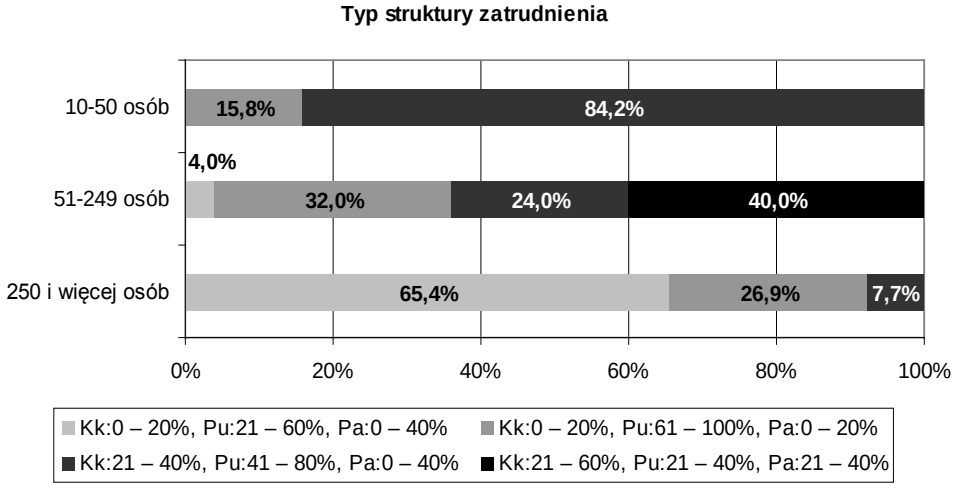
o pierwszym i czwartym typie struktury zatrudnienia od 21 do 40% personelu. Z danych w tabeli 5.9 wynika, że w trzecim typie struktury zatrudnienia zdecydowanie największą część pracowników umysłowych/specjalistów stanowią ci, których odsetek kształtuje się na poziomie 41–60%.

Tabela 5.10. Udział personelu administracyjnego/biurowego w liczbie zatrudnionych badanych przedsiębiorstw

Liczebność					
Personel administracyjny/ biurowy	Typ struktury zatrudnienia				Ogółem
	Kk: 0–20%, Pu: 21–60%, Pa: 0–40%	Kk: 0–20%, Pu: 61–100%, Pa: 0–20%	Kk: 21–40%, Pu: 41–80%, Pa: 0–40%	Kk: 21–60%, Pu: 21–40%, Pa: 21–40%	
0–20%	4	18	19	0	41
21–40%	14	0	5	10	29
Ogółem	18	18	24	10	70

Uzyskane wyniki wskazują na istotne powiązanie między typem struktury zatrudnienia a rozkładem odsetka pracowników administracyjnych/biurowych w typach struktur (C Pearsona = 0,607). Pracownicy tego szczebla w żadnym przypadku nie stanowią grupy większej niż 2/5 wszystkich zatrudnionych. W trzecim typie struktury blisko czterech na pięciu respondentów deklaruje, że personel administracyjny/biurowy nie przekracza 20%.

Równie istotne powiązanie jest między wielkością przedsiębiorstwa a typami struktury zatrudnienia (C Pearsona = 0,692); wykres 5.19.



Wykres 5.19. Typ struktury zatrudnienia a wielkość przedsiębiorstwa

Częstości warunkowe dowodzą, że pierwszym typem najczęściej (17) cechują się przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 250 pracowników, typ czwarty natomiast jest charakterystyczny dla firm, w których pracuje od 51 do 249 pracowników. Bardzo często występującym typem struktury zatrudnienia (w 16 przypadkach na 70) jest typ trzeci w grupie przedsiębiorstw małych. Jednocześnie specyfiką typu drugiego jest to, że wskazała go ¼ wszystkich respondentów (18/70).

Przedstawiciele firm byli również pytani o stosunek poszczególnych grup pracowników do kwestii maksymalizacji zysków. Uzyskane odpowiedzi prezentują tabele 5.11–5.14.

Tabela 5.11. Nastawienie kadry kierowniczej na krótkookresową maksymalizację własnych zysków według typu struktury zatrudnienia

Liczebność			
Typ struktury zatrudnienia	Czy uważa P., że pracownicy kierują się krótkookresową maksymalizacją zysków. Kadra kierownicza		Ogółem
	tak	nie	
Kk: 0–20%, Pu: 21–60%, Pa: 0–40%	4	14	18
Kk: 0–20%, Pu: 61–100%, Pa: 0–20%	0	18	18
Kk: 21–40%, Pu: 41–80%, Pa: 0–40%	0	23	23
Kk: 21–60%, Pu: 21–40%, Pa: 21–40%	2	8	10
Ogółem	6	63	69

Z analizy tabeli 5.11 wynikają istotne statystycznie zależności między typami struktury zatrudnienia a nastawieniem kadry kierowniczej na krótkookresową maksymalizację zysków (C Pearsona = 0,350). Zdecydowana większość respondentów (ponad 91%) bez względu na typ struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwie deklaruje, że kadra kierownicza nie jest nastawiona na krótkookresową maksymalizację zysków. Pojedyncze przypadki odnotowano w pierwszym i czwartym typie struktury zatrudnienia (odpowiednio 4 i 2). Można to uznać za przejaw dojrzałych postaw menedżerskich, myślenia w kategoriach perspektywicznych i długookresowej strategii rozwoju firmy. Należy domniemywać, że kadra kierownicza liczy na uzyskanie znacznych skumulowanych dochodów w długim okresie w postaci dywidendy, wypłat przy odejściu na emeryturę lub oszczędności.

Tabela 5.12. Nastawienie pracowników umysłowych na krótkookresową maksymalizację własnych zysków według typu struktury zatrudnienia

Liczebność			
Typ struktury zatrudnienia	Czy uważa P., że pracownicy kierują się krótkookresową maksymalizacją zysków. Pracownicy umysłowi/specjaliści		Ogółem
	tak	nie	
Kk: 0–20%, Pu: 21–60%, Pa: 0–40%	11	7	18
Kk: 0–20%, Pu: 61–100%, Pa: 0–20%	8	10	18
Kk: 21–40%, Pu: 41–80%, Pa: 0–40%	0	23	23
Kk: 21–60%, Pu: 21–40%, Pa: 21–40%	2	8	10
Ogółem	21	48	69

Istotne statystycznie okazały się być zależności między typami struktury zatrudnienia a nastawieniem pracowników umysłowych/specjalistów na krótkookresową maksymalizację zysków (C Pearsona = 0,476). Tylko w pierwszym typie struktury zatrudnienia przeważają odpowiedzi twierdzące, natomiast przedstawiciele trzeciego typu struktury nie udzielili żadnej odpowiedzi twierdzącej. Oznacza to, że pracownicy umysłowi/specjaliści prezentują w znacznej mierze postawy podobne jak personel kierowniczy, co jest przejawem znacznych zmian światopoglądowych i mentalności polskich pracowników w tej grupie zatrudnionych[32].

Tabela 5.13. Nastawienie personelu administracyjnego/biurowego na krótkookresową maksymalizację zysków według typu struktury zatrudnienia

Liczebność			
Typ struktury zatrudnienia	Czy uważa P., że pracownicy kierują się krótkookresową maksymalizacją zysków. Personel administracyjny/biurowy		Ogółem
	tak	nie	
Kk: 0–20%, Pu: 21–60%, Pa: 0–40%	15	3	18
Kk: 0–20%, Pu: 61–100%, Pa: 0–20%	15	3	18
Kk: 21–40%, Pu: 41–80%, Pa: 0–40%	11	12	23
Kk: 21–60%, Pu: 21–40%, Pa: 21–40%	8	0	8
Ogółem	49	18	67

[32] Potwierdzono wyniki, analizując powiązania pomiędzy rodzajem nastawienia pracowników umysłowych do uzyskiwania bieżących korzyści a odsetkiem pracowników różnych grup objętych programem własnościowym. Analiza wykazała silną zależność (V Kramera = 0,861; C Pearsona = 0,652) między pracownikami posiadającymi akcje/udziały w przedsiębiorstwie a opinią na temat

W wyniku przeprowadzonych badań dowiedziono występowania istotnych statystycznie (chociaż niezbyt silnych) zależności między typami struktury zatrudnienia a nastawieniem personelu administracyjnego/biurowego na krótkookresową maksymalizację zysków (C Pearsona = 0,394). Zdecydowana większość firm bez względu na typ struktury zatrudnienia deklaruje, że ich personel administracyjny/biurowy jest nastawiony na krótkookresową maksymalizację zysków, co może być powodowane brakiem udziału w planowaniu długookresowym i niższym usytuowaniem w hierarchii pracowników w firmie. Dopiero teraz widać wyraźną różnicę pomiędzy stanowiskami zajmowanymi w przedsiębiorstwie a nastawieniem osób do działań długoterminowych. Im wyższe zajmowane stanowisko, tym większe poparcie dla działań i decyzji długofalowych[33].

Tabela 5.14. Nastawienie pracowników szeregowych na krótkookresową maksymalizację zysków według typu struktury zatrudnienia

Liczebność			
Typ struktury zatrudnienia	Czy uważa P., że pracownicy kierują się krótkookresową maksymalizacją zysków. Pracownicy fizyczni		Ogółem
	tak	nie	
Kk: 0–20%, Pu: 21–60%, Pa: 0–40%	16	0	16
Kk: 0–20%, Pu: 61–100%, Pa: 0–20%	0	16	16
Kk: 21–40%, Pu: 41–80%, Pa: 0–40%	4	8	12
Kk: 21–60%, Pu: 21–40%, Pa: 21–40%	10	0	10
Ogółem	30	24	54

Dość silna i istotna statystycznie jest zależność pomiędzy typami struktury zatrudnienia a nastawieniem pracowników fizycznych na krótkookresową maksymalizację zysków (C Pearsona = 0,667). Bezkompromisowo udzielali odpowiedzi

nastawienia pracowników umysłowych/specjalistów na myślenie strategiczne – długookresowe. Tylko w przypadku kadry kierowniczej posiadającej 0–25% akcji/udziałów, ponad ¾ respondentów tej grupy twierdzi, że nie są nastawieni na myślenie długookresowe. W pozostałych przypadkach wszyscy respondenci deklarują nastawienie na osiąganie długookresowych korzyści.

[33] Podobne rezultaty uzyskano, analizując powiązania pomiędzy rodzajem nastawienia pracowników administracyjnych do uzyskiwania bieżących korzyści a odsetkiem pracowników różnych grup objętych programem własnościowym (por. wykres 5.13). Jednakże w tym przypadku zaobserwowano bardzo silną zależność (V Kramera = 0,926; C Pearsona = 0,679) między pracownikami posiadającymi akcje/udziały w przedsiębiorstwie a opinią na temat nastawienia personelu administracyjnego/biurowego na krótkookresową maksymalizację zysków. Częstości warunkowe pokazują, że 64% wszystkich respondentów (jak się okazuje, jest to wyłącznie kadra kierownicza posiadająca różny odsetek akcji/udziałów), deklaruje, że pracownicy są nastawieni na krótkookresową maksymalizację zysków, pozostała część zanegowała taką postawę.

na to pytanie przedstawiciele firm o 1, 2 i 4 typie struktury zatrudnienia. Z tego tylko respondenci reprezentujący 1 i 4 typ struktury udzielili w 100% odpowiedzi twierdzących, a wszyscy przedstawiciele firm, w których obowiązuje drugi typ struktury, twierdzili, że pracownicy fizyczni nie są nastawieni na krótkookresową maksymalizację zysków. Na podstawie udzielonych informacji można wnioskować, że pracownicy fizyczni prezentują odmienne postawy niż stanowisko kierownictwa i pracowników umysłowych i bardziej skłaniają się ku postawom charakterystycznym dla pracowników administracyjnych, a więc myślą w perspektywie krótkiego horyzontu czasowego, kierując się zasadą maksymalizacji korzyści w okresie krótkim i brakiem skłonności do ryzyka.

Przedstawiciele spółek byli również proszeni o udzielenie odpowiedzi na pytanie dotyczące stosunku kadry kierowniczej do udziału pracowników szeregowych we własności lub w zyskach spółek. Typ struktury zatrudnienia nie wpłynął na rozkład odpowiedzi. W większości przypadków kadra kierownicza nie ma jednoznacznego zdania na ten temat bądź jest nastawiona negatywnie odnośnie do dopuszczenia pracowników szeregowych do udziału w programach partycypacji finansowej. Z analizy odpowiedzi można również wnioskować, że kadra kierownicza nie robi prawie nic w kierunku utrzymania czy wzrostu uczestnictwa pracowników szeregowych w programach (C Pearsona = 0,513). Potwierdzałoby to praktycznie brak uczestnictwa pracowników szeregowych w tych programach i zawężenie ich do pozostałych kategorii zatrudnionych. Nie jest to optymistyczna informacja, zważywszy na znaczny odsetek pracowników szeregowych w firmach. Stanowisko to pozwala przypuszczać, że pomimo oficjalnych pozytywnych deklaracji, niechęć do podzielenia się władzą i zyskami w spółkach jest nadal niezwykle silna i w konsekwencji plasuje polskie spółki z programami partycypacji finansowej na dalszych pozycjach wśród państw europejskich.

Respondenci byli również proszeni o ocenę współpracy pomiędzy pracownikami. Niezależnie od typu struktury, w ocenie przeważały opinie świadczące o znacznej jej intensywności. Nie można wysnuć jednoznacznych wniosków, czy współpraca ta jest efektem wdrożonych programów partycypacji finansowej, co potwierdzałoby rezultaty badań prowadzonych w przedsiębiorstwach zachodnich i teoretyczne rozważania przedstawione w rozdziale trzecim na temat mechanizmów i kierunków zależności występujących w organizacji stosującej programy finansowe, czy też opinia ta wynika z subiektywnych deklaracji respondentów. Należy zakładać, że zintensyfikowane działania pracowników są efektem prezentowanych wcześniej postaw, ich identyfikacji z przedsiębiorstwem, w którym pracują i ogólnych korzyści uzyskiwanych z tytułu wdrożenia programu.

5.3.5. Wpływ typów struktury na wybrane właściwości spółek

Kolejna, bardzo istotna grupa pytań dotyczyła oceny poszczególnych efektów związanych z wdrożonymi programami partycypacji finansowej przez przedstawicieli spółek charakteryzujących się różnymi typami struktury zatrudnienia. Respondenci wypowiadali się na ogół pozytywnie na temat wpływu programów na uzyskanie m.in. takich korzyści, jak dodatkowe świadczenia emerytalne, satysfakcja z pracy, większa motywacja do pracy, zapewnienie ulg podatkowych, wzrost wartości przedsiębiorstwa. Należy jednak zaznaczyć, że znaczna część odpowiedzi wskazywała na brak takich zależności, co może świadczyć o tym, że wdrożone programy partycypacji finansowej nie oddziaływają stymulująco na pracowników, nie wpływają na zmiany ich postaw, a w rezultacie nie przynoszą spodziewanych efektów. Wyniki te nie odbiegają od tych, które uzyskano w trakcie prowadzenia badań przez organizacje takie jak EFES czy IAFP. Potwierdza to też rezultaty uzyskane w niektórych przedsiębiorstwach zachodnich, świadczące o niejednoznacznym wpływie programów partycypacyjnych na rezultaty osiągane przez firmy.

Jednym z efektów wdrażania programów partycypacji finansowej jest również zmiana postaw pracowników mająca świadczyć o wzroście przedsiębiorczości i podejmowaniu inicjatyw przez indywidualnych pracowników lub poszczególne zespoły (tab. 5.15).

Tabela 5.15. Ocena przedsiębiorczych postaw i zachowań w wyniku wdrożenia programów udziału we własności według typu struktury zatrudnienia

Liczebność			
Typ struktury zatrudnienia	Jak ocenia P. następujące efekty będące rezultatem stosowania poszczególnych programów partycypacji. Przedsiębiorcze postawy i zachowania pracowników. Własność akcji/udziałów		Ogółem
	korzystne	bez wpływu	
Kk: 0–20%, Pu: 21–60%, Pa: 0–40%	8	5	13
Kk: 0–20%, Pu: 61–100%, Pa: 0–20%	3	8	11
Kk: 21–40%, Pu: 41–80%, Pa: 0–40%	15	4	19
Kk: 21–60%, Pu: 21–40%, Pa: 21–40%	0	6	6
Ogółem	26	23	49

Powiązania pomiędzy typami struktur zatrudnienia a opinią na temat przedsiębiorczych postaw i zachowań pracowników w ramach programu własność akcji/udziałów okazały się istotne (C Pearsona = 0,487). Częstości warunkowe wskazują, że pracownicy firm trzeciego typu struktury zdecydowanie częściej wskazują,

iż własność akcji/udziałów ma korzystny wpływ na przedsiębiorcze postawy i zachowania pracowników, a w firmach o czwartym typie struktury wszyscy respondenci uważają, że programy własnościowe nie mają takiego wpływu. W przypadku spółek o pierwszym typie struktury trzech na pięciu badanych uważa, że wdrożone programy wywierają korzystny wpływ na postawy przedsiębiorcze. Ogólnie, tylko 53% respondentów twierdzi, że funkcjonowanie programów własnościowych wyzwala w pracownikach kreatywność i otwartość na nowe inicjatywy, co nie jest wynikiem satysfakcjonującym i powinno stanowić sygnał do podjęcia określonych kroków zmierzających do zmiany tych postaw. Zmiany te są już częściowo widoczne wśród kadry kierowniczej, jednak pozostałe kategorie zatrudnionych nadal nie są wystarczająco mocno motywowane do zmian w sposobie myślenia.

Ideą programów partycypacji pracowniczej, zgodnie z zasadami opracowanymi przez Parlament Europejski, było przyciągnięcie lub zatrzymanie wysoko kwalifikowanych kadr w przedsiębiorstwie. Badania przeprowadzone w polskich spółkach oraz uzyskane odpowiedzi nie potwierdziły jednak tendencji występujących w krajach zachodnich. Okazało się bowiem, że wdrożenie programów własnościowych nie jest istotne dla pracowników i nie wpływa na wzrost przywiązania pracowników do zakładu. Jest to być może spowodowane wąskim charakterem wdrażanych programów, przeznaczanych w głównej mierze dla pracowników wyższego szczebla, a nie dla pracowników szeregowych.

Tabela 5.16. Ocena wpływu programów udziału we własności na rotację kadr według typu struktury zatrudnienia

Liczebność			
Typ struktury zatrudnienia	Jak ocenia P. następujące efekty będące rezultatem stosowania poszczególnych programów partycypacji. Rotacja kadr. Własność akcji/udziałów		Ogółem
	korzystne	bez wpływu	
Kk: 0–20%, Pu: 21–60%, Pa: 0–40%	9	4	13
Kk: 0–20%, Pu: 61–100%, Pa: 0–20%	1	10	11
Kk: 21–40%, Pu: 41–80%, Pa: 0–40%	9	10	19
Kk: 21–60%, Pu: 21–40%, Pa: 21–40%	0	6	6
Ogółem	19	30	49

Analizując ankiety, zauważa się istotne statystycznie powiązanie pomiędzy typami struktur zatrudnienia a opiniami na temat efektów w postaci rotacji kadr (C Pearsona = 0,465). Niemniej częstości warunkowe wskazują, że w zasadzie własność akcji/udziałów pozostaje bez wpływu na rotację pracowników w przedsiębiorstwie. Odpowiedzi odnośnie do analizowanych efektów firm trzeciego typu struktury rozkładały się prawie po równo (9/10), wskazując, iż takie działanie

jest zarówno korzystne, jak i niekorzystne, tzn. nie ma wpływu na rotację kadr. W przypadku przedstawicieli pierwszego typu struktury większość była zdania, że powyższe działanie jest korzystne dla przedsiębiorstwa. Na podstawie powyższych odpowiedzi można wnioskować, że wdrażanie programów jest mało skuteczne, pracownicy lepiej wynagradzani nie są dostatecznie motywowani do tego, aby pozostać w firmie, pomimo dodatkowych korzyści, które mogliby mieć z tytułu uczestnictwa w programach partycypacyjnych[34].

Analiza odpowiedzi na kolejne pytania dotyczące uzyskania określonych korzyści z tytułu wdrożenia programu partycypacyjnego, przy uwzględnieniu typu struktury zatrudnienia, nie pozwala na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków o wpływie programów na badane obszary działalności przedsiębiorstwa. Typ struktury również nie oddziaływał na rozkład udzielonych odpowiedzi, pomimo występującej istotnej kontyngencji. Współczynnik C Pearsona oscylował w przedziale 0,439–0,628, co świadczy o co najwyżej umiarkowanej, statystycznie istotnej sile powiązań. Badane aspekty to m.in. wpływ programów partycypacji finansowej na:

– wzrost wartości przedsiębiorstwa (C Pearsona = 0,530);

– większe możliwości finansowania rozwoju firmy (C Pearsona = 0,513);

– stosunki w firmie pomiędzy pracownikami a kierownictwem z tytułu wdrożenia programu własnościowego (C Pearsona = 0,676) lub programu opcji na akcje (C Pearsona = 0,628);

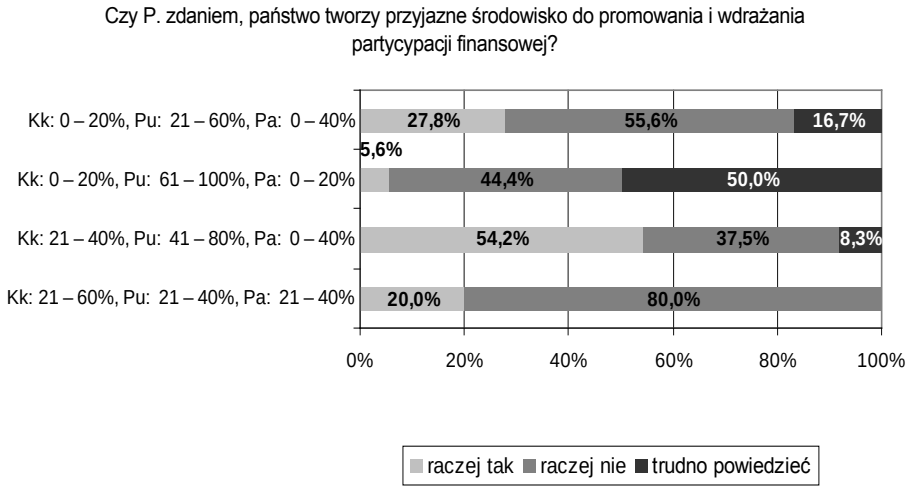
– połączony efekt w postaci identyfikacji z firmą, wzrostu zaangażowania, satysfakcji z pracy i bezpieczeństwa (C Pearsona = 0,439);

– większe możliwości zawierania transakcji na rynku papierów wartościowych (C Pearsona = 0,562).

Przedstawiciele badanych spółek wypowiadali się dosyć niejednoznacznie o roli wdrożonych programów w osiąganiu powyższych celów. Mniej więcej połowa z nich twierdziła mianowicie, że wpływ ten jest korzystny, a połowa, że programy nic nie zmieniają w dotychczasowym funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Nie są to odpowiedzi optymistyczne, biorąc pod uwagę istniejące szerokie możliwości wdrażania rozwiązań własnościowych oraz zalecenia unijne i doświadczenia czołowych liderów stosujących programy partycypacyjne na szeroką skalę i odnoszących znaczne sukcesy. Nie są one może zbyt spektakularne, co wpływa niezbyt zachęcająco na polskich przedsiębiorców, którzy nie są przekonani do wprowadzania tego typu zmian i preferują obecne *status quo*. Postawa taka może wynikać również z biernego stosunku rządu, który mało aktywnie angażuje się w promowanie rozwiązań partycypacji finansowej. Przedsiębiorstwa, bez odgórnej zachęty, bez należytej informacji mogącej uwidocznić uzyskanie korzyści z tytułu wdrożenia określonych programów partycypacji finansowej, nie są jak widać zainteresowane

[34] Jednocześnie, jak zostało wykazane wcześniej, pracownicy na stanowiskach kierowniczych myślą w kategoriach perspektywicznych; może to oznaczać, że ta grupa personelu w mniejszym stopniu będzie podlegała rotacji.

ich szerszą popularyzacją. Świadczą o tym także niejednoznaczne opinie prezentowane na wykresie 5.20.



Wykres 5.20. Opinie na temat tworzenia przez państwo przyjaznego środowiska dla wdrażania programów partycypacyjnych w badanych spółkach według typu struktury zatrudnienia

Powiązanie między typami struktur zatrudnienia a opinią na temat tego czy państwo tworzy przyjazne środowisko do promowania i wdrażania partycypacji finansowej okazało się statystycznie istotne (C Pearsona = 0,499). Częstości warunkowe z kolei wskazują, że przedstawiciele przedsiębiorstw reprezentowanych przez trzeci typ struktury, gdzie zdecydowaną większość pracowników stanowią pracownicy umysłowi i specjaliści, jako jedyni spośród wszystkich typów struktury zatrudnienia, częściej byli zdania, że rola państwa jest raczej istotna z punktu widzenia promowania rozwiązań partycypacyjnych. Jednocześnie zaledwie 30% respondentów popiera to stanowisko, co jeszcze raz potwierdza niewielkie zainteresowanie państwa nowoczesnymi formami wynagrodzeń i strategią ich wdrażania. Firmy oczekują jasnych i konkretnych deklaracji ze strony państwa, wynikających z określonych ustaw w zakresie promowania, wdrażania i uzyskiwania określonych korzyści z tytułu stosowania programów partycypacji finansowej. Ustawodawstwo nie spełnia jednak oczekiwań przedsiębiorstw. W ogólnej liczbie udzielonych odpowiedzi, wbrew oczekiwaniom autora ponad połowa respondentów twierdzi, że ustawodawstwo dotyczące partycypacji finansowej nie sprzyja i nie zachęca do wdrażania tego typu rozwiązań, a polityka podatkowa jest nieodpowiednia. Respondenci podkreślają, że nawet nie są uczestnikami tworzenia takich przepisów (twierdzi tak 83% badanych), a ich kierownictwo nie współpracuje z innymi instytucjami w obszarze wdrażania rozwiązań partycypacyjnych

(74% badanych spółek)[35]. Być może bardziej kategoryczne stanowisko Parlamentu Europejskiego, przygotowanie odpowiednich dyrektyw, zarówno na szczeblu unijnym, jak i krajowym, oraz rosnące przekonanie o konieczności wdrażania szeroko dostępnych programów pracowniczej partycypacji finansowej zmieni stanowisko prywatnych przedsiębiorstw.

Okazuje się jednak, że przedsiębiorcy również negatywnie postrzegają działania prowadzone na szczeblu unijnym (tab. 5.17).

Tabela 5.17. Opinie przedsiębiorców na temat kształtowania strategii dotyczącej partycypacji finansowej przez politykę na szczeblu unijnym w badanych spółkach według typu struktury zatrudnienia

Liczebność			
Typ struktury zatrudnienia	P. zdaniem, strategia przedsiębiorstw dotycząca partycypacji finansowej jest kształtowana przez politykę na szczeblu Unii Europejskiej		Ogółem
	tak	nie	
Kk: 0–20%, Pu: 21–60%, Pa: 0–40%	3	15	18
Kk: 0–20%, Pu: 61–100%, Pa: 0–20%	0	15	15
Kk: 21–40%, Pu: 41–80%, Pa: 0–40%	8	8	16
Kk: 21–60%, Pu: 21–40%, Pa: 21–40%	0	10	10
Ogółem	11	48	59

Zaobserwowano istotną zależność między typami struktur zatrudnienia a opinią na temat tego, kto kształtuje owe strategie (C Pearsona = 0,464). Częstości warunkowe wykazały, że trzeci typ struktury zatrudnienia najliczniej reprezentowany był przez przedsiębiorców, którzy odpowiedzieli twierdząco. Co drugi z nich uważa, że to UE kształtuje strategię przedsiębiorstw dotyczącą partycypacji finansowej. Co szósty ankietowany przedstawiciel pierwszego typu struktury zatrudnienia podzielał to zdanie. Nikt spośród reprezentantów dwóch pozostałych typów (2 i 4) nie uważał, jakoby to Unia Europejska była odpowiedzialna za kształtowanie tychże strategii[36].

Jak wiadomo, na poziomie unijnym opracowano tylko zasady promocji i „miękkie" zalecenia w tej kwestii. Prawdopodobnie sytuacja w zakresie

[35] Częstości warunkowe wskazują, że tylko w firmach trzeciego typu struktury zatrudnienia można mówić o skłonności do współpracy z partnerami, ponieważ ponad 54% respondentów ją deklaruje. W spółkach z pozostałymi typami struktur odnotowano zdecydowanie wyższy odsetek respondentów, którzy takiej współpracy nie dostrzegają (C Pearsona = 0,448).

[36] Na podstawie odpowiedzi prezentowanych w tabeli 5.17 trudno jest stwierdzić, kto ma wpływ na kształtowanie strategii przedsiębiorstw w zakresie stosowania programów partycypacji finansowej. Wydaje się prawdopodobne, że to same przedsiębiorstwa chcą mieć decydujące zdanie na ten temat.

propagowania i wdrażania rozwiązań wyglądałaby inaczej, gdyby podejmowane działania były intensywniejsze, a zalecenia przybrałyby charakter unijnych dyrektyw, które należałoby przestrzegać. Jest to o tyle pilne, że przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z uzyskania określonych korzyści, zarówno przez nie same, jak i przez całą gospodarkę. Tak twierdzi prawie ¾ wszystkich respondentów. Pomimo tych optymistycznych opinii, wśród przedsiębiorstw nie widać tendencji do wzrostu zainteresowania tymi nowymi formami wynagrodzeń, co skłania do wniosku, że firmy mogą obawiać się wdrożenia programów nie mając jednocześnie należytej, kompleksowej wiedzy prawnej na temat skutków tych działań, a bez znajomości uregulowań prawnych, w sposób czytelny i jednoznaczny informujących m.in. o podatkach (ulgach podatkowych) i ubezpieczeniach, firmy nie chcą ponosić ewentualnych konsekwencji własnych inicjatyw.

Być może przedsiębiorcy nie są także przekonani o uzyskaniu zadowalających korzyści dla siebie samych. Zaledwie 58% ogółu przedsiębiorców twierdzi, że wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych jest dla nich korzystne. Do najważniejszych korzyści z tytułu programów partycypacji pracowniczej respondenci zaliczyli m.in. spadek mobilności pracowników, prowadzenie właściwej polityki rekrutacyjnej i inwestowanie w szkolenia pracowników. Jednocześnie inwestowanie w szkolenia było najczęściej wymienianą korzyścią przez kadrę kierowniczą, a spadek mobilności – przez pracowników umysłowych i administracyjnych.

Podsumowując tę część analizy, można stwierdzić, że uzyskane odpowiedzi nie pozwalają na wyciągnięcie pozytywnych wniosków. Otrzymane rezultaty świadczą o niesprzyjających uwarunkowaniach wdrażania programów pracowniczej partycypacji finansowej. Państwo jest raczej bierne w promowaniu i szerszej popularyzacji tych rozwiązań, co ewidentnie postrzegają respondenci, którzy dosyć krytycznie wypowiadają się o zaangażowaniu rządu w tworzenie solidnych prawnych podstaw umożliwiających przedsiębiorstwom wdrażanie programów udziału we własności, udziału w zyskach, programów opcyjnych czy programów emerytalnych. Oczywiście, możliwości w zakresie stosowania bardziej zróżnicowanych rozwiązań partycypacji finansowej są dużo większe, gdyż istnieje cała gama innych, czy też mieszanych typów programów, modyfikowanych w zależności od potrzeb i specyfiki przedsiębiorstw. Jednakże nawet te podstawowe nie są wdrażane w należyty sposób, w odpowiednim zakresie. Brak przepisów lub jednoznacznej interpretacji już istniejących rzutuje na postawę przedsiębiorców niezainteresowanych wdrażaniem programów partycypacyjnych lub co najmniej obawiających się określonych restrykcji prawnych po ich wprowadzeniu. Jest to związane z niejasną sytuacją w obszarze podatków czy np. płatności składek ubezpieczeniowych, co powoduje, że polskie firmy pozostają daleko w tyle za przedsiębiorstwami zachodnimi, które wykazują dużo większą inicjatywę we wdrażaniu tych programów. Świadczy o tym również dosyć wysoka dynamika wzrostu liczby tych programów w ostatnich latach.

Pomimo postrzegania korzyści, które mogłyby osiągnąć polskie przedsiębiorstwa po zastosowaniu programów, co potwierdzają respondenci, nie wykazują jednak takiej inicjatywy. Jest to być może związane z brakiem doświadczeń w tworzeniu i implementacji programów na taką skalę, jak to ma miejsce w innych krajach oraz w wolniej postępujących procesach demokratyzacji (rozumianej jako wzrost realnego wpływu członków danej organizacji na jej funkcjonowanie) w polskich przedsiębiorstwach. Ma to swoje odzwierciedlenie w dominacji kierownictwa jako grupy zarządzającej, które nie jest skłonne do dzielenia się władzą z przedstawicielami innych grup pracowników. Znajduje to potwierdzenie w przeprowadzonych badaniach i uzyskanych wynikach, wskazujących na wdrażanie, jakkolwiek w ograniczonym zakresie, programów obejmujących swym zasięgiem jedynie wąską grupę pracowników, tj. kadrę kierowniczą. Nie dziwi zatem brak poparcia dla programów ze strony innych grup pracowników czy brak postaw wskazujących na identyfikowanie się pracowników z firmą i wzrost ich zaangażowania. Trudno w takim razie oczekiwać zwiększenia wymiernych korzyści z tytułu uczestnictwa w programach, skoro większość pracowników pozbawiona jest właśnie takich możliwości. Niechęć do rozwiązań partycypacyjnych wynikać może również z trudności związanych z ich wdrażaniem i niechęcią do zmian. Jak wiemy, jest to proces wymagający starannego przygotowania i poniesienia określonych kosztów początkowych, czego być może przedsiębiorstwa chcą uniknąć, a stan obecny w pełni je zadowala.

Interpretacja istniejącej sytuacji może być znacznie szersza i dotyczyć problemu natury świadomościowej i lojalnościowej w relacjach firma – pracownik; potrzeba czasu, aby powyższy problem znalazł swoje rozwiązanie. Oprócz tego pozytywne skutki długotrwałego procesu identyfikacji pracownika z przedsiębiorstwem wymagają poniesienia wcześniej nakładów inwestycyjnych w personel. W rezultacie, albo firmy miały na to za mało czasu, albo po prostu nie inwestowały w to przedsięwzięcie.

Ta defensywna postawa nie przyczynia się do wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw i polepszenia ich wizerunku. Wynika ona być może, poza wskazanymi już przyczynami, z nie dość wyraźnych korzyści z tytułu wdrożenia programu lub ich uzyskania w krótszym okresie. Nie dość jednoznaczna postawa badanych grup pracowników w odniesieniu do perspektywicznego podejścia do zagadnień wdrażania strategii, maksymalizacji zysku czy wzrostu wartości przedsiębiorstwa nie ułatwia podejmowania decyzji o zastosowaniu właściwego programu partycypacji pracowniczej.

5.3.6. Udział kadry kierowniczej w programach partycypacji pracowniczej

Kolejna grupa pytań skierowana do przedstawicieli polskich spółek dotyczyła współzależności pomiędzy odsetkiem kadry kierowniczej lub kadry kierowniczej i innej grupy personelu razem, objętej programami partycypacji finansowej, a takimi m.in. aspektami, jak uzyskiwane korzyści, identyfikacja z firmą, rodzaj wdrożonego programu (udział we własności, udział w zyskach)[37]. W rozważaniach pominięto wątki statystycznie istotne, ale o znikomej wartości poznawczej.

W analizie uwzględniono podział przedsiębiorstw na trzy grupy. Pierwszą grupę tworzyły spółki, w których od 0 do 25% kadry kierowniczej uczestniczyło w programach partycypacyjnych. W drugiej grupie znalazły się firmy z udziałem kadry kierowniczej od 25 do 75%, a trzecią grupę stanowiły firmy, w których programy objęły co najmniej ¾ kadry kierowniczej zatrudnionej w przedsiębiorstwie. Odpowiedzi przedstawicieli tej grupy firm były z reguły najliczniej reprezentowane wśród wszystkich uzyskanych odpowiedzi, w dwóch pozostałych rozkład nie był już tak jednoznaczny. Już na początku analizy okazało się, że w firmach, w których kadra kierownicza objęta jest programem udziału pracowniczego we własności, zaobserwowano wprost proporcjonalną zależność pomiędzy wypłatami z tytułu wdrożenia programów przyczyniających się do osiągania przez firmę korzyści finansowych a wielkością odsetka kadry kierowniczej objętej programem. Jednocześnie ponad 3/5 wszystkich respondentów deklaruje, że programy partycypacji finansowej skierowane do kadry kierowniczej związane są z ogólnymi wynikami firmy.

Badając powiązanie pomiędzy odsetkiem kadry kierowniczej objętej programem a ich postawą względem własnej firmy (przywiązaniem) uzyskano odpowiedzi prezentowane w tabeli 5.18.

Tabela 5.18. Przywiązanie kadry kierowniczej do firmy według odsetka tej grupy pracowników objętych programem udziału we własności

Liczebność				
W jakim stopniu pracownicy czują się związani z przedsiębiorstwem. Kadra kierownicza	Proszę podać, jaki % pracowników każdej kategorii jest objęty programami finansowej partycypacji pracowniczej. Własność akcji/udziałów. Kadra kierownicza			Ogółem
	100–75%	75–25%	25–0%	
Bardzo mocno	26	13	3	42
Mocno	0	0	7	7
Ogółem	26	13	10	49

[37] Wszystkie rozpatrywane przypadki dotyczą tylko istotnych statystycznie powiązań, przy poziomie istotności $p < 0,05$.

Zaobserwowano bardzo silną współzależność (V Kramera = 0,806) pomiędzy odsetkiem kadry kierowniczej objętej programem partycypacji własność akcji/udziałów a ich związaniem z firmą. Respondenci objęci badaniem wskazali, że im więcej osób spośród kadry kierowniczej jest objętych programem własności akcji/udziałów, tym silniejsza więź z firmą, w której pracują. Prawidłowość ta jest istotna statystycznie. Nie odnotowano natomiast istotnych relacji między liczbą pracowników umysłowych objętych programem a siłą związku między nimi a przedsiębiorstwem.

Kolejny punkt analizy wiązał się z odpowiedzią na pytanie, czy rok wprowadzenia programu partycypacji miał wpływ na uzyskane z tego tytułu efekty w postaci m.in. większej identyfikacji z firmą, lepszych stosunków pomiędzy pracownikami, wzrostu przedsiębiorczości. Wybrane powiązania zaprezentowane zostały w tabelach 5.19–5.21. Dokonano podziału na dwa okresy – do roku 2004 i od roku 2005 do 2011.

Tabela 5.19. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na postawy identyfikacji z firmą według badanych spółek

Liczebność			
W którym roku po raz pierwszy w P. przedsiębiorstwie wprowadzono programy partycypacji finansowej?	Jak ocenia P. następujące efekty, będące rezultatem stosowania poszczególnych programów partycypacji. Identyfikacja z firmą. Własność akcji/udziałów		Ogółem
	korzystne	bez wpływu	
Do 2004	22	10	32
Od 2005	15	0	15
Ogółem	37	10	47

Szczegółowa analiza rezultatów stosowania programu udziału we własności wykazała istotne powiązanie pomiędzy nimi a rokiem wprowadzenia programu w przedsiębiorstwie (C Pearsona = 0,335). W firmach, w których wprowadzano programy od roku 2005 wszyscy respondenci oceniają korzystnie wpływ programu (własność akcji/udziałów) na identyfikację z firmą. Spośród respondentów, którzy deklarują, że w ich przedsiębiorstwach programy zaczęto wdrażać przed 2004 r., już tylko niespełna siedmiu na dziesięciu (69%) podzielało zdanie o korzystnym wpływie, reszta oceniła wprowadzenie programu jako nie mające wpływu na identyfikację z firmą.

Z jednej strony oznacza to, że większość programów została wdrożona w pierwszym okresie, co nie napawa optymizmem co do przyszłości programów partycypacji w polskich spółkach, a z drugiej, że programy wdrażane po roku 2004 są bardziej efektywne, co być może było spowodowane lepszym wcześniejszym przygotowaniem się spółek do ich wprowadzenia, skuteczniejszą akcją informacyjną i promocyjną.

Tabela 5.20. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na stosunki pomiędzy pracownikami w spółkach

Liczebność				
W którym roku po raz pierwszy w P. przedsiębiorstwie wprowadzono programy partycypacji finansowej?	Jak ocenia P. następujące efekty, będące rezultatem stosowania poszczególnych programów partycypacji. Stosunki w firmie pomiędzy pracownikami. Własność akcji/udziałów			Ogółem
	korzystne	bez wpływu	niekorzystne	
Do 2004	10	11	11	32
Od 2005	9	6	0	15
Ogółem	19	17	11	47

Stosunki pomiędzy pracownikami w spółkach, które wdrożyły programy finansowe do 2004 r., są oceniane bardzo różnie przez różne spółki (C Pearsona = 0,367). Rozkład odpowiedzi wskazuje, że mniej więcej po 1/3 badanych spółek oceniło program korzystnie, bez wpływu i niekorzystnie z punktu widzenia stosunków międzyludzkich, czyli że na podstawie opinii 1/3 badanych firm, w których wprowadzono ten program wcześniej, okazuje się, że program wpłynął negatywnie na stosunki pomiędzy pracownikami. Jest to zapewne konsekwencja nieproporcjonalnej dystrybucji programu wśród wszystkich pracowników. Inaczej przedstawia się sytuacja w firmach, które wprowadziły program własności akcji/udziałów po roku 2004. W tych firmach sześciu spośród dziesięciu przedstawicieli wskazywało na korzystny wpływ, jaki wywierał program na stosunki pomiędzy pracownikami, a pozostali twierdzili, że wzajemne relacje po wprowadzeniu programu nie uległy zmianie. Świadczy to o jakościowej poprawie mechanizmów funkcjonowania programów i przyczynia się do polepszenia stosunków między pracownikami.

Programy wpływają również na pewną zmianę sposobu myślenia wśród pracowników i sprzyjają kreowaniu przedsiębiorczych postaw. Zjawisko to można zaobserwować głównie wśród części kierownictwa, niemniej postawy te są coraz bardziej powszechne (tab. 5.21).

Tabela 5.21. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na postawy przedsiębiorcze w badanych spółkach

Liczebność			
W którym roku po raz pierwszy w P. przedsiębiorstwie wprowadzono programy partycypacji finansowej?	Jak ocenia P. następujące efekty, będące rezultatem stosowania poszczególnych programów partycypacji. Przedsiębiorcze postawy i zachowania pracowników. Własność akcji/udziałów		Ogółem
	korzystne	bez wpływu	
Do 2004	11	21	32
Od 2005	15	0	15
Ogółem	26	21	47

Silną istotną zależność odnotowano także pomiędzy rokiem wprowadzenia programu (własność akcji/udziałów) a jego wpływem na przedsiębiorcze postawy i zachowania pracowników (V Kramera = 0,615). Spośród firm, w których ten program został pierwszy raz wprowadzony do 2004 r., 2/3 respondentów uważa, że nie miał on wpływu na przedsiębiorcze postawy i zachowania pracowników. Natomiast gdy programy wprowadzono w roku 2005 i później, ponownie wszyscy ankietowani byli zgodni, że rezultaty były tylko korzystne. Prawdopodobnie rezultaty byłyby jeszcze bardziej zadowalające, gdyby w programach uczestniczyli wszyscy pracownicy, a nie tylko wybrani. Ponownie zatem należy zaakcentować, że dostępność programów powinna być większa, bo zaowocowałoby to lepszymi rezultatami ich wdrożenia.

Okazało się również, że respondenci ocenili pozytywnie wpływ wdrożenia programu partycypacyjnego na wzrost wartości przedsiębiorstwa (tab. 5.22).

Tabela 5.22. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na wartość firmy w badanych spółkach

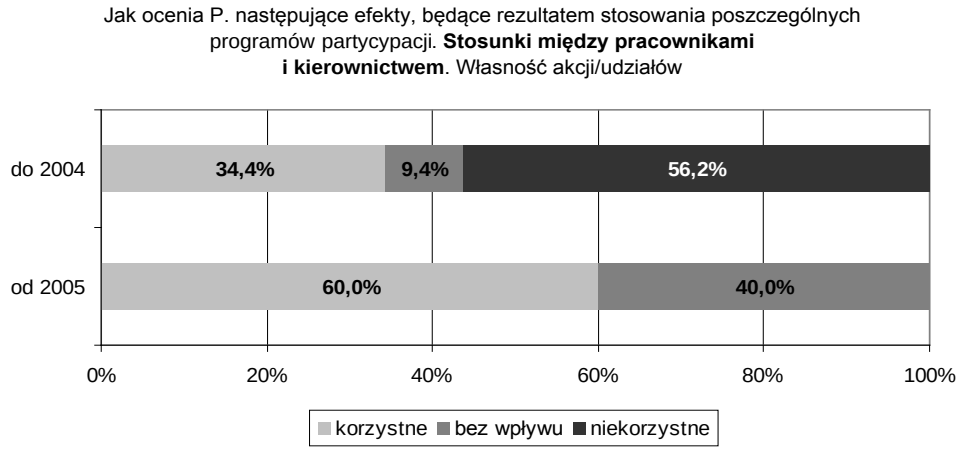
Liczebność			
W którym roku po raz pierwszy w P. przedsiębiorstwie wprowadzono programy partycypacji finansowej?	Jak ocenia P. następujące efekty, będące rezultatem stosowania poszczególnych programów partycypacji. Wartość przedsiębiorstwa. Własność akcji/udziałów		Ogółem
	korzystne	bez wpływu	
Do 2004	13	18	31
Od 2005	15	0	15
Ogółem	28	18	46

Kolejnym efektem, który został skojarzony z rokiem wprowadzenia programu udziału we własności w przedsiębiorstwie, była wartość przedsiębiorstwa. Umiarkowanie silna (V Kramera = 0,558), istotna zależność wskazuje, że gdy program ten działał w firmie od 2005 roku, wszyscy respondenci zauważają jego korzystny wpływ na wartość przedsiębiorstwa. W przypadku gdy ankietowani wskazywali wcześniejszy okres rozpoczęcia programu (do 2004 r.), już tylko czterech spośród dziesięciu stwierdziło korzystny wpływ. Pozostali uważali, że wprowadzenie programu partycypacji w zakresie własności akcji/udziałów nie ma wpływu na wartość przedsiębiorstwa. Ogólnie, ok. 60% respondentów dostrzega pozytywny wpływ funkcjonowania programu własnościowego na wartość firmy, co stanowi już znaczny odsetek odpowiedzi i pozwala oczekiwać, że w przyszłości proporcje te znacznie się poprawią[38].

[38] Pozytywny wpływ programów na wartość firmy wykazała również analiza zależności między grupami pracowników posiadającymi akcje/udziały w przedsiębiorstwie a opinią na temat wartości firmy w ramach programu udziału we własności (V Kramera = 0,748; C Pearsona

Należy jednocześnie zaznaczyć, że trudno jest przypisać wszystkie zasługi wdrożonym programom finansowym w przedsiębiorstwach, ale zależności te są przez przedstawicieli zauważalne, co stanowi niewątpliwy pozytywny efekt omawianego procesu.

Z uwagi na często antagonistyczne stosunki pomiędzy kierownictwem a pracownikami szeregowymi, zadano respondentom pytanie, czy wdrożenie programu przyczyniło się do poprawy nieraz napiętych stosunków pomiędzy tymi grupami personelu. Wyniki zaprezentowano na wykresie 5.21.



Wykres 5.21. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na stosunki między pracownikami a kierownictwem w badanych spółkach

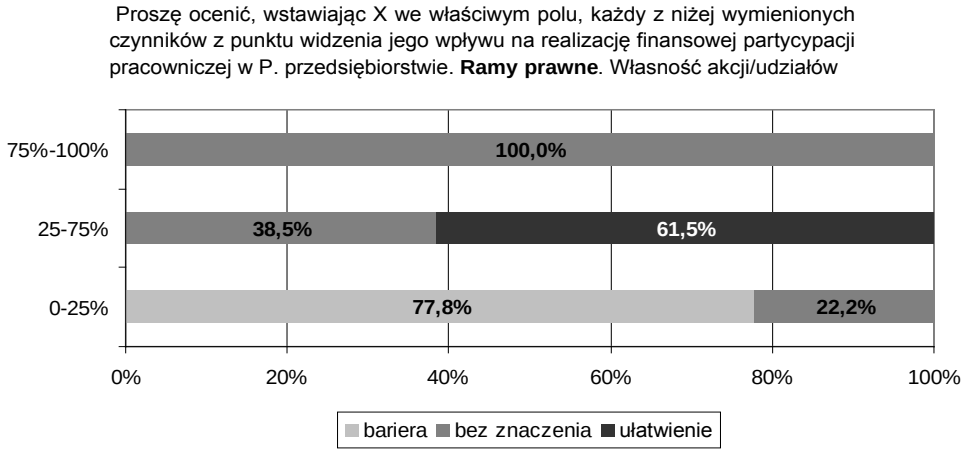
Analiza ankiet wykazała istotne, umiarkowanie silne (V Kramera = 0,565) powiązanie pomiędzy rokiem wprowadzenia programu a wpływem, jaki miał on na stosunki między pracownikami a kierownictwem. Respondenci będący przedstawicielami firm, które rozpoczęły program własności akcji/udziałów w 2005 r., nie dostrzegali różnicy pomiędzy wpływem programu na stosunki między pracownikami a stosunkami między pracownikami a kierownictwem. Różnice te są wyraźniej widoczne w przypadku firm, w których program został

= 0,599). Częstości warunkowe wskazują, że wszyscy pracownicy dysponujący 75–100% akcjami/udziałami, z wyłączeniem pracowników fizycznych, oraz kadra kierownicza posiadająca 0–25% akcji/udziałów najczęściej wskazywała, że własność akcji/udziałów korzystnie wpływa na wartość przedsiębiorstwa (odpowiednio 93% i 100% ankietowanych firm). Na tej podstawie można wnioskować, że im bardziej zróżnicowany udział pracowników objętych programem, tym wyższy odsetek przedstawicieli firm zauważa korzystny efekt programu w postaci wzrostu wartości firmy. Takie opinie były bardzo sporadyczne w przypadku, gdy programem objęci byli tylko pracownicy zarządzający, co może dziwić, wziąwszy pod uwagę ich postawy reprezentujące myślenie w kategoriach długookresowych i tym samym nastawienie właśnie na wzrost wartości firmy w długim okresie.

wprowadzony wcześniej. Ponad połowa (56,25%) respondentów zaobserwowała negatywny wpływ programu na stosunki między pracownikami i kierownictwem, a tylko 1/3 deklaruje pozytywne oddziaływanie programu na relacje między nimi. Okazuje się, że relacje pracownicze w firmach, które wprowadziły programy w późniejszym okresie, zdają się być bardziej poprawne niż w firmach, w których programy funkcjonują dłużej. Może dziwić taka sytuacja, gdyż firmy z większym doświadczeniem w zakresie funkcjonowania programów powinny charakteryzować się mniejszym nasileniem konfliktów pomiędzy tymi skrajnymi grupami pracowników, a jednak badania tego nie potwierdziły. Być może wspomniana wcześniejsza akcja promocyjno-edukacyjna uświadomiła wszystkim, że tylko wzajemne poparcie i współpraca przyczynią się do powodzenia programu.

Analiza odpowiedzi wykazała również istotne powiązania pomiędzy odsetkiem kadry kierowniczej objętej programem własności akcji/udziałów a czynnikami, jakie również mogą wpływać na wdrożenie i realizację programu. Czynnikiem tym był poziom zainteresowania pracowników (C Pearsona = 0,541) i poziom zainteresowania właścicieli danym programem (C Pearsona = 0,707). W firmach, gdzie ponad ¾ kierownictwa objęto programem własności akcji/udziałów, wszyscy respondenci twierdzą, że poziom zainteresowania zarówno pracowników, jak i właścicieli jest zdecydowanym ułatwieniem w realizacji samego programu (54% ogółu respondentów w tej grupie kadry kierowniczej). Tylko w przedsiębiorstwach, gdzie poniżej 25% kadry kierowniczej oferuje się ten program, respondenci uważają, że poziom zainteresowania właścicieli jest barierą przy realizacji programu (15% ogółu respondentów, a 78% spółek w tej grupie). Być może właśnie tak mały odsetek kadry kierowniczej uczestniczącej w programie jest spowodowany niskim stopniem aktywności właścicieli tych spółek, którzy nie są zainteresowani wdrażaniem programów i nie widzą płynących stąd korzyści. W pozostałych dwóch grupach poziom zainteresowania właścicieli zdecydowanie sprzyjał implementacji programów finansowych i prawdopodobnie miało to swoje odzwierciedlenie w dużym i bardzo dużym udziale kadry kierowniczej w programach.

Interesujący, chociaż może kontrowersyjny rozkład odpowiedzi uzyskano pytając respondentów o wpływ uwarunkowań prawnych na realizację programów własnościowych w spółkach. Wspomniany brak ustawodawstwa i rozwiązań prawnych regulujących przygotowanie i wdrożenie programów partycypacji pracowniczej może z jednej strony stanowić pewne ułatwienie, a z drugiej barierę dla ich realizacji (wykres 5.22).



Wykres 5.22. Ramy prawne jako czynnik wpływający na realizację programów finansowych w spółkach według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

Wyniki analizy wykazały istotne i silne zależności (C Pearsona = 0,746). Wszyscy respondenci z firm, gdzie ponad ¾ kadry kierowniczej jest objęte programem własności akcji/udziałów, deklarują, że uwarunkowania prawne nie mają znaczenia przy realizacji programu. Są one natomiast barierą dla ponad ¾ (77,8%) respondentów z firm, gdzie jedynie poniżej 25% kierownictwa objęto programem, a ponad 61% respondentów reprezentujących spółki, w których 25–75% pracowników najwyższego szczebla uczestniczy w programach, jest zdania, że ramy prawne są ułatwieniem przy realizacji programu. Trudno się do końca z tym zgodzić, biorąc pod uwagę wcześniej prezentowane opinie o konieczności powstania właściwych przepisów jednoznacznie regulujących zasady tworzenia i wdrażania programów partycypacji finansowej oraz powinności podatkowe czy ubezpieczeniowe wynikające z tego tytułu. Prawdopodobnie spółki z niewielkim odsetkiem kadry kierowniczej partycypującej w programach znajdują najwięcej niesprzyjających okoliczności, które hamują zastosowanie programu. I nie muszą to być tylko ramy prawne. Duży odsetek kierownictwa w programach jest być może spowodowany również dominacją tej grupy pracowników w strukturze zatrudnienia badanych spółek i dodatkowymi dochodami z tytułu uczestnictwa, co pozwala na „ignorowanie" innych czynników ograniczających implementację programów przy uzyskiwaniu znacznych korzyści.

Przeprowadzone analizy wykazały istotne powiązania pomiędzy odsetkiem kadry kierowniczej w przedsiębiorstwie objętej programem własności akcji/udziałów a innymi czynnikami mogącymi wpłynąć na jego realizację. Warto w tym miejscu wymienić najważniejsze z nich[39]:

[39] Liczebności i wykresy prezentuje załącznik 3. Interpretacja wyników w większości przypadków jest trudna ze względu na brak racjonalnych przesłanek skłaniających respondentów

• Przepisy dotyczące księgowości (C Pearsona = 0,615). Ponad 61% respondentów reprezentujących spółki, w których kadra kierownicza objęta jest programem w 25–75%, jest zdania, że przepisy dotyczące księgowości są ułatwieniem przy realizacji programu. Barierę w realizacji programu widzi w tych przepisach ponad ¾ badanych, z firm, gdzie poniżej 25% kadry ma możliwość uczestniczenia w tym programie, oraz ponad 46% respondentów z firm, gdzie ponad 75% kadry jest objęta programem.

• Administracja/biurokracja (C Pearsona = 0,746). Wszyscy respondenci z firm, gdzie ponad 75% kadry kierowniczej uczestniczy w programie udziału we własności, twierdzą, że czynnik nie ma wpływu na realizację programu. Administracja/biurokracja stanowi barierę dla ponad ¾ (77,8%) respondentów z firm, gdzie jedynie poniżej 25% kierownictwa objęto programem, a ponad 3/5 respondentów reprezentujących spółki, w których 25–75% pracownikom najwyższego szczebla proponuje się ów program, jest zdania, że ten czynnik jest ułatwieniem przy realizacji programu.

• Poziom wiedzy o programach finansowych (C Pearsona = 0,362). Poziom wiedzy dotyczącej programu nie pojawił się jako ułatwienie w jego realizacji. Czterech na dziesięciu ankietowanych uważa ten czynnik za barierę podczas realizacji programu, z czego największy odsetek (77/8%) odnotowano w firmach, w których poniżej 25% kadry kierowniczej jest objętej programem. Jednocześnie aż 17 przedstawicieli spółek, w których kadra kierownicza uczestniczy w programach partycypacji finansowej w 75–100%, twierdzi, że poziom wiedzy nie ma znaczenia podczas wdrażania i realizacji programów. Być może jest to ta grupa spółek, w której kierownictwo posiada odpowiednią wiedzę do zarządzania tymi programami, jednakże znaczna liczba przedstawicieli jest odmiennego zdania. Wydaje się, że ta opinia jest bardzo istotna z punktu widzenia należytego przygotowania firmy do wdrożenia programu i pozyskania do tego niezbędnych informacji.

• Poziom politycznego wsparcia/zainteresowania ze strony rządu (C Pearsona = 0,578). Tylko respondenci ze spółek o najwyższym odsetku kadry kierowniczej objętej programem uważają ten czynnik za barierę przy jego realizacji (35%), pozostałe blisko 2/3 tej grupy jest zdania, że nie ma on wpływu na wprowadzanie programu. Ponad 61% badanych z drugiej grupy (25–75%) deklaruje, że poziom politycznego wsparcia/zainteresowania ze strony rządu jest ułatwieniem w realizacji programu, podobnego zdania jest niespełna ¼ reprezentantów tych spółek, gdzie najniższy odsetek kierownictwa jest objęty programem. Można zakładać, że pierwsza grupa (75–100%) postrzega poziom politycznego zainteresowania jako zbyt niski i dlatego traktuje ten czynnik jako barierę przy wdrażaniu programów.

• Wymagania wobec papierów wartościowych (C Pearsona = 0,466). Blisko 44% wszystkich osób biorących udział w badaniu deklaruje, że wymagania wobec

---

do udzielenia takich odpowiedzi. Wymaga to pogłębionych badań, a przypuszczenia autora nie są uprawnione.

papierów wartościowych są barierą przy realizacji programu własność akcji/udziałów, a ¼ traktuje ów czynnik jako ułatwienie. Trudno o właściwą interpretację tak znacznej ilości sceptycznych odpowiedzi, gdyż w przypadku badanych spółek, nieposiadających filii zagranicznych, odsetek ten powinien być zdecydowanie mniejszy. Im mniejsza część kadry kierowniczej uczestniczy w programach, tym więcej negatywnych opinii na temat wpływu tego czynnika na realizację programów (por. załącznik 3).

• Kultura firmy (C Pearsona = 0,597). Co do wpływu, jaki kultura firmy może mieć na realizację programu, opinie są podzielone. Mimo iż 68,75% wszystkich ankietowanych wskazuje na ten czynnik jako ułatwienie, to 61,5% reprezentantów spółek, w których 25–75% kadry kierowniczej jest objętej programem, uważa, że kultura firmy stanowi barierę przy realizacji programu. Jak wiadomo, czynnik ten jest często przytaczany przez różnych autorów zajmujących się m.in. uwarunkowaniami wdrażania rozwiązań partycypacyjnych jako jedna z ważniejszych determinant ułatwiających bądź hamujących realizację programów, jednakże w przypadku badanych spółek taki rozkład odpowiedzi jest zastanawiający.

• Regulacje międzynarodowe (V Kramera = 0,734). Według ankietowanych nie stanowią one przeszkody w realizacji programu, a także nie mają znaczenia przy jego wdrażaniu. Tylko ponad 3/5 respondentów, którzy reprezentują spółki, w których 25–75% kierownictwa objęto programem, traktuje regulacje jako ułatwienie. W przypadku tego czynnika można było się spodziewać powyższych odpowiedzi, gdyż przeważająca większość spółek to firmy krajowe, poddane krajowym regulacjom prawnym. Można domniemywać, że przepisy międzynarodowe stanowią pewną formę zaleceń, które mogą być brane pod uwagę przy wdrażaniu rozwiązań partycypacyjnych, a które nie stanowią dotąd przepisów bezwzględnie obowiązujących. Ujednolicenie prawa w zakresie programów partycypacji finansowej jest jednak konieczne.

• Struktura programu (V Kramera = 0,860). Struktura programu zdaniem większości respondentów (85,4%) nie ma wpływu na przebieg jego realizacji. Dla pozostałej części jest barierą. Te 14,6% to wyłącznie przedstawiciele firm o najmniejszym odsetku kadry kierowniczej objętej programem. W swojej grupie stanowią oni ponad 77%. Wynik uzyskanych odpowiedzi uprawnia do przypuszczeń, że określona specyfika programu lub zawężenie go do określonej kategorii pracowników wpłynęło na niski udział kadry kierowniczej w tym przedsięwzięciu.

• Struktura przedsiębiorstwa (C Pearsona = 0,536). Ponad połowa wszystkich respondentów (54,1%) uważa, że odpowiednia struktura przedsiębiorstwa może stanowić ułatwienie w realizacji programu własność akcji/udziałów (brak respondentów z firm o najniższym odsetku kadry kierowniczej objętej programem), pozostała część respondentów nie dostrzega wpływu struktury przedsiębiorstwa na wprowadzanie owego programu. Zauważyć można istniejącą prawidłowość – im większa liczba pracowników należących do kadry kierowniczej uczestniczy w programach, tym większa liczba przedstawicieli tych grup postrzega strukturę

firmy jako ułatwienie przy realizacji programu. Być może jest to również związane ze strukturą zatrudnienia w badanych spółkach.

• Warunki rynkowe (C Pearsona = 0,536). Spośród respondentów reprezentujących firmy o najwyższym odsetku kadry kierowniczej objętej programem ponad 4/5 deklaruje, że warunki rynkowe ułatwiają realizację programu udziału we własności. Większość ankietowanych przedstawicieli spółek, w których 25–75% kadry kierowniczej uczestniczy w programie (61,5%) i wszyscy ankietowani z firm, w których do 25% kadry kierowniczej uczestniczy w programach, uważają warunki rynkowe za czynnik, który nie ma znaczenia przy realizacji programu. I znów pojawia się jasna zależność – im większa część kadry kierowniczej objęta jest programem, tym większa liczba przedstawicieli tych spółek wyraża opinię o pozytywnym wpływie warunków rynkowych na realizację programu.

• Transgraniczna harmonizacja systemów (C Pearsona = 0,398). Tylko niewiele ponad 22% przedstawicieli firm, w których poniżej 25% kadry kierowniczej jest objęta programem własnościowym, co stanowi co dwudziestą piątą osobę biorącą udział w badaniu, uważa transgraniczną harmonizację systemów za barierę podczas realizacji programu. Pozostała, przytłaczająca większość (95,8%) badanych uważa ten czynnik za niemający znaczenia w trakcie realizacji programu, czemu nie należy się dziwić, biorąc pod uwagę wspomniany brak przedstawicielstw w innych krajach.

• Ograniczenie pewnych programów tylko do pewnej kategorii pracowników (V Kramera = 0,860). Tylko w firmach, gdzie poniżej 25% kadry kierowniczej zostało objęte programem własności akcji/udziałów, ponad 3/5 badanych twierdzi, że ograniczenie przeznaczenia niektórych programów tylko do pewnej kategorii pracowników jest ułatwieniem przy realizacji owego programu. Opinię taką wyraziła niespełna co siódma osoba biorąca udział w badaniu. Udzielone odpowiedzi pozostają w pewnej sprzeczności z wynikami uzyskanymi w odpowiedzi na pytanie o wpływ struktury programu na jego realizację, co zdecydowanie utrudnia wyciągnięcie właściwych wniosków.

Podsumowanie tej części wyników badań implikuje pewne ogólne spostrzeżenia na temat wpływu poszczególnych czynników na wdrożenie programów pracowniczej partycypacji finansowej w polskich spółkach giełdowych. Biorąc pod uwagę podział spółek na grupy o różnym odsetku kadry kierowniczej objętej programami partycypacji, zauważa się dużą rozbieżność w uzyskanych odpowiedziach, rozbieżność nie znajdującą nieraz logicznego uzasadnienia. Wydawać by się mogło, że podobne czynniki gwarantują otrzymanie podobnych odpowiedzi od określonych grup respondentów, a jednak nie miało to miejsca. Stąd też uzyskane rezultaty nie są w pełni satysfakcjonujące i wymagają postawienia dodatkowych pytań uzasadniających dokonany wybór.

W badaniach podjęto również próbę analizy współzależności pomiędzy udziałem pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa i wpływem na wyniki ekonomiczne osiągane przez przedsiębiorstwo a udziałami pracowników

różnych grup objętych danym programem. Jednakże wątek ten, z powodu nietypowości i liczebnego zdegenerowania wyników musiał zostać pominięty[40].

Można jedynie podać przykład, którego analiza wykazała statystycznie istotne zależności pomiędzy zmiennymi. W tym przypadku była to analiza wpływu programu udziału we własności na stosunki pomiędzy pracownikami a odsetkiem różnych grup pracowników objętych programem (wykres 5.23).

Wykres 5.23. Opinie na temat stosunków pomiędzy pracownikami w spółce a odsetek różnych grup pracowników objętych programem własnościowym

Silna okazała się zależność (V Kramera = 0,783; C Pearsona = 0,742) między pracownikami posiadającymi akcje/udziały w przedsiębiorstwie a opinią na temat panujących między pracownikami firmy stosunków, będących rezultatem stosowania programu finansowego. Częstości warunkowe wskazują, że kadra kierownicza posiadająca 75–100% oraz 25–75% akcji/udziałów uważa, iż własność akcji/udziałów wpływa niekorzystnie na stosunki pomiędzy pracownikami (odpowiednio 83,3% i 9,1% firm w każdej z grup). Częstości odpowiedzi wskazujących na korzystne oddziaływanie oraz niemających wpływu na powyższe postępowanie rozkładają się równomiernie. O tym, że własność akcji/udziałów wpływa korzystnie na stosunki pomiędzy pracownikami najczęściej (93%) wypowiadali się

[40] Z tego samego powodu zrezygnowano z interpretacji współzależności występujących pomiędzy udziałami pracowników różnych grup objętych danym programem a postawami różnych grup pracowników (kadry kierowniczej, pracowników umysłowych/specjalistów) i ich identyfikacją z firmą w wyniku wdrożenia programu. Pomimo uzyskania odpowiedzi wskazujących, że większość pracowników, niezależnie od ich przynależności do poszczególnych grup, bardzo mocno (kadra kierownicza) i mocno (pracownicy umysłowi) identyfikuje się ze swoim przedsiębiorstwem, to skrajnie wysoki poziom kontyngencji (V Kramera) nie uprawniał do dalszych analiz.

przedstawiciele firm, w których wszyscy pracownicy posiadali 75–100% akcji/udziałów, z wyjątkiem pracowników fizycznych. Wskazuje to na zależność typu: im bardziej zróżnicowana struktura pracowników objętych programem, tym bardziej widoczny jest korzystny wpływ tego programu na stosunki międzyludzkie. Zdumiewa jednak bardzo wysoki odsetek odpowiedzi o negatywnym wpływie programów na relacje pomiędzy pracownikami w grupie spółek z kadrą kierowniczą objętą programem w 75–100%. Widocznie postrzeganie kadry kierowniczej przez inne grupy pracowników jako grupy uprzywilejowanej, która posiada wyłączność na korzyści uzyskiwane z tytułu wdrożenia programu, wpływa negatywnie na ogólne stosunki i relacje w przedsiębiorstwach.

Pomimo nie zawsze poprawnych interakcji międzypersonalnych programy udziału we własności okazały się korzystne z punktu widzenia ich wpływu na połączone efekty w postaci identyfikacji z firmą, wzrostu zaangażowania, satysfakcji z wykonywanej pracy czy większego poczucia bezpieczeństwa (tab. 5.23).

Tabela 5.23. Opinie na temat wybranych aspektów pracy w spółce a odsetek różnych grup pracowników objętych programem udziału we własności

Liczebność			
Akcje/udziały posiada:	Jak ocenia P. następujące efekty, będące rezultatem stosowania poszczególnych programów partycypacji. Identyfikacja z organizacją przez wewnętrzne zaangażowanie, bezpośrednią partycypację, satysfakcję z pracy i bezpieczeństwo. Własność akcji/udziałów		Ogółem
	korzystne	bez wpływu	
wyłącznie kadra kierownicza w 75–100%	10	2	12
oprócz pracowników fizycznych wszyscy pozostali w 75–100%	8	6	14
wyłącznie kadra kierownicza w 25–75%	2	9	11
wyłącznie kadra kierownicza w 0–25%	6	3	9
kadra kierownicza i pracownicy umysłowi w 0–25%	0	2	2
Ogółem	26	22	48

Zaobserwowano umiarkowaną zależność (V Kramera = 0,517; C Pearsona = 0,459) między pracownikami posiadającymi akcje/udziały w przedsiębiorstwie a opinią na temat identyfikacji z organizacją poprzez wzrost wewnętrznego zaangażowania, bezpośrednią partycypację, satysfakcję z pracy i bezpieczeństwo w ramach programu własności akcji/udziałów. Częstości warunkowe wskazują, że reprezentanci większości spółek, w których kadra kierownicza posiada 25–75% akcji/udziałów oraz wszyscy przedstawiciele spółek, w których kadra kierownicza

i pracownicy umysłowi dysponują 0–25% akcjami/udziałami, uważają, że posiadanie własności akcji/udziałów pozostaje bez wpływu na szeroko rozumianą identyfikację i satysfakcję z pracy (odpowiednio aż dziewięcioro z 11 i dwoje spośród dwojga ankietowanych). Zdecydowanie mniejszy udział przedstawicieli kadry kierowniczej w tych grupach miał prawdopodobnie największy wpływ na rozkład udzielonych odpowiedzi, co może również oznaczać, że pracownicy wielu spółek nie dostrzegają tego typu korzyści. Być może jest to również skutek niezbyt kompleksowego, wcześniejszego przygotowania się spółek do wdrożenia programów partycypacyjnych, braku informacji, roku wprowadzenia programu itp. Nie jest możliwe uchwycenie wszystkich zależności i przyczyn udzielenia takich a nie innych odpowiedzi. Odsetek przedstawicieli spółek, którzy nie widzą korzyści (45,8%) jest jak widać znaczący, co znajduje swoje potwierdzenie w prowadzonych na ten temat badaniach zachodnich, prezentowanych w rozdziale IV.

Podsumowania rozważań na temat różnych aspektów funkcjonowania pracowniczych programów partycypacji finansowej można dokonać w oparciu o analizę odpowiedzi prezentowanych w tabelach 5.24 i 5.25.

Tabela 5.24. Postrzeganie partycypacji w kategoriach korzyści dla gospodarki krajowej a odsetek różnych grup pracowników objętych programem partycypacji finansowej

Liczebność			
Akcje/udziały posiada:	Czy postrzega P. partycypację finansową jako korzystną dla gospodarki krajowej		Ogółem
	tak	nie	
wyłącznie kadra kierownicza w 75–100%	12	0	12
oprócz pracowników fizycznych wszyscy pozostali w 75–100%	6	0	6
wyłącznie kadra kierownicza w 25–75%	10	3	13
wyłącznie kadra kierownicza w 0–25%	3	6	9
kadra kierownicza i pracownicy umysłowi w 0–25%	2	0	2
Ogółem	33	9	42

Stwierdza się silną zależność (V Kramera = 0,773; C Pearsona = 0,530) między pracownikami posiadającymi akcje/udziały w przedsiębiorstwie a opinią na temat tego, czy programy partycypacji finansowej są według nich korzystne dla gospodarki krajowej. Częstości warunkowe wskazują, że ponad 79% wszystkich respondentów uważa, że programy te mają korzystny wpływ na gospodarkę krajową, jedynie w przypadku kadry kierowniczej posiadającej 0–25% oraz 25–75% akcji/udziałów pojawiają się negatywne opinie na temat wpływu programów partycypacji na gospodarkę krajową (odpowiednio 66% i 23% ankietowanych). Te dwie

grupy stanowią 21% respondentów widzących określone zagrożenia we wdrażaniu programów partycypacji finansowej. Trudno jednoznacznie stwierdzić, dlaczego pojawiły się takie opinie. Być może respondenci biorą pod uwagę wysokie koszty wdrażania takich programów. Wymaga to jednak przeprowadzenia pogłębionych badań fokusowych. Analizując wpływ programów partycypacji finansowej w skali mikroekonomicznej, tj. w szczególności na pracowników i same przedsiębiorstwa stosujące te programy, należy uznać, że jest on raczej pozytywny (tab. 5.25).

Tabela 5.25. Postrzeganie partycypacji w kategoriach korzyści dla członków poszczególnych organizacji i instytucji a odsetek różnych grup pracowników objętych programem udziału we własności

Liczebność			
Akcje/udziały posiada:	Czy postrzega P. partycypację finansową jako korzystną dla członków poszczególnych organizacji i instytucji		Ogółem
	tak	nie	
wyłącznie kadra kierownicza w 75–100%	0	2	2
oprócz pracowników fizycznych wszyscy pozostali w 75–100%	13	1	14
wyłącznie kadra kierownicza w 25–75%	7	5	12
wyłącznie kadra kierownicza w 0–25%	6	3	9
kadra kierownicza i pracownicy umysłowi w 0–25%	2	0	2
Ogółem	28	11	39

Słabsza zależność niż w przypadku wpływu partycypacji na gospodarkę występuje odnośnie do tego wpływu na członków organizacji (V Kramera = 0,510). Jednak prawie 72% ankietowanych potwierdza taki pozytywny związek. Najsilniej jest on akcentowany przez przedstawicieli spółek, w których wszyscy – oprócz pracowników fizycznych – uczestniczą w programach i posiadają 75–100% akcji/udziałów. Jak już wcześniej stwierdzono, grupa ta wydaje się dosyć dobrze reprezentować różne opinie uzyskane w badaniu ze względu na znaczny przekrój grup pracowników w niej występujących, co oczywiście nie oznacza, że można pominąć odpowiedzi udzielone przez przedstawicieli innych grup spółek. Aż 28% respondentów widzi jednak negatywne skutki wdrożenia programu. Przypuszczać należy, że są one spowodowane niektórymi z wcześniej przytaczanych przyczyn, a mianowicie: niewłaściwym i zbyt krótkim przygotowaniem się do realizacji programu, być może nawet zastosowaniem niewłaściwego rozwiązania partycypacyjnego dla danego rodzaju spółki, brakiem informacji itp., co skutkuje pewnym chaosem organizacyjnym (na co również zwracali uwagę

ankietowani), niskim zaangażowaniem i brakiem ujawniania się postaw przedsiębiorczych wpływających w konsekwencji na mało widoczne korzyści ekonomiczne, których to oczekuje się może zbyt szybko po wprowadzeniu programu do przedsiębiorstwa. To może wywoływać frustracje i nieuzasadnione pretensje i wpływać na ogólnie gorsze relacje pomiędzy różnymi grupami personelu.

Można jednak z całą pewnością stwierdzić, że uzyskane wyniki w dużej mierze pokrywają się z wynikami badań prowadzonych na Zachodzie, które również nie są jednoznaczne i nie zawsze możliwa jest ich właściwa interpretacja ze względu na złożoność i kompleksowość zależności poddawanych analizie. Należy jednak podkreślić, że konieczne jest wyciągnięcie właściwych wniosków mogących posłużyć do opracowania właściwej, kompleksowej polityki skłaniającej podmioty do wdrażania rozwiązań partycypacyjnych, uwzględniającej zarówno specyfikę poszczególnych spółek, jak i szeroko pojęte uwarunkowania wdrażania tych rozwiązań, wykorzystując przy tym doświadczenia krajów zachodnich. Dużą rolę odgrywać powinno przekonanie przedsiębiorców o potrzebie wdrożenia takich programów, co musi się jednocześnie wiązać z pewnością uzyskania wymiernych korzyści z tego tytułu. Wymaga to jednak zmiany sposobu myślenia m.in. w obszarze stosunków przemysłowych i dokonania niezbędnych przewartościowań.

Nie jest to łatwe zadanie m.in. z uwagi na spadek udziału spółek z własnością pracowniczą w ogólnej liczbie sprywatyzowanych przedsiębiorstw; nie wiadomo, czy rządowy program wsparcia z 20 X 2009 r. cokolwiek zmieni. Taki punkt widzenia opiera się na kilku spostrzeżeniach, a mianowicie: brak jest w tym obszarze wielu rozwiązań prawnych promujących powstawanie i funkcjonowanie spółek pracowniczych (dotyczy to również, a może przede wszystkim, spółek transnarodowych), mogących inicjować wdrażanie rozwiązań z zakresu partycypacji finansowej, brak wsparcia rządowego i obojętna postawa wobec nowych wyzwań w gospodarce i tendencji światowych w zakresie zmian własnościowych, brak systemowych rozwiązań w zakresie wspierania kapitałowego udziału pracowników we własnych przedsiębiorstwach, brak szerszej wiedzy na temat funkcjonowania spółek pracowniczych w innych krajach i w związku z tym pewna niechęć do upowszechniania tej formy własności, a co za tym idzie – do wdrażania rozwiązań partycypacyjnych, chociaż oczywiście stosowanie programów partycypacji finansowej nie musi prowadzić do powstania spółki pracowniczej.

Można jednak sądzić, że pracownicy polskich przedsiębiorstw byliby zainteresowani własnością udziałową w swoich firmach, jednak brak dłuższych tradycji oraz niezbyt pozytywne doświadczenia z kilku ostatnich lat nie gwarantują szybkiego rozwoju akcjonariatu pracowniczego w Polsce. Jest to być może związane ze zbyt odległą perspektywą uzyskania zysków przez pracowników, przy czym odpowiedzialność pojawia się już na samym początku wdrażania określonych programów partycypacyjnych, oraz ze zbyt dużą rozbieżnością celów udziałowców w przedsiębiorstwie.

Rozdział VI. Globalne aspekty funkcjonowania programów partycypacji finansowej

6.1. Uwarunkowania rozwoju partycypacji finansowej pracowników w spółkach międzynarodowych

6.1.1. Wprowadzenie

Inicjatywy, których zadaniem było poszerzenie partycypacji finansowej pracowników należały do najistotniejszych działań w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w latach 90. XX w. Rada Ministrów Unii Europejskiej wydała w 1992 r. dokument pod nazwą *Council Recommendation*, w którym wezwała państwa członkowskie UE do podjęcia działań promujących wdrażanie partycypacji finansowej [European Council 1992, s. 53–55]. Zalecenie to wpłynęło w pewnym stopniu na szybsze wprowadzanie regulacji prawnych ułatwiających powstawanie różnych programów partycypacji finansowej i odpowiednich zachęt podatkowych z tego tytułu. Rekomendacje z roku 1992 sformułowano na podstawie wcześniejszego raportu PEPPER o Promowaniu Partycypacji Pracowników w Zyskach i Wynikach Przedsiębiorstwa[1] z 1991 r. Raport ów podsumowywał zakres, cechy charakterystyczne i efekty udziału w zyskach oraz we własności w państwach Unii Europejskiej. Wykazał on, że istnieją znaczne różnice w tym obszarze między krajami członkowskimi; różnice te stanowią istotną barierę na drodze do rozszerzania programów partycypacji finansowej i przenoszenia ich do innych krajów. Chodzi tu przede wszystkim o wdrażanie określonych programów partycypacyjnych w filiach spółek międzynarodowych.

Różnice te wynikają między innymi z odmiennych i złożonych uregulowań prawnych, istnienia bądź braku zachęt podatkowych skłaniających do wprowadzania programów partycypacyjnych, z niechęci do wsparcia ze strony rządu, ze znacznej różnorodności rozwiązań w obszarze stosunków przemysłowych i określonych barier kulturowych lub uwarunkowań historycznych, ze zróżnicowanych zasad działania giełd papierów wartościowych, odmiennych zapisów w prawie pracy nakazujących lub nie obowiązkowe konsultacje lub negocjacje z przedstawicielami związków zawodowych lub radami pracowniczymi z poszczególnych krajów itp. Istotną przeszkodą są również kwestie związane z interpretacją zysku i korzyści, osiąganych przez spółki. Pojawia się zatem pytanie, czy rezultaty ekonomiczne osiągane przez przedsiębiorstwa powinny być obliczane na poziomie poszczególnych filii czy na poziomie transnarodowym. Wiązałoby

[1] Raport uwzględnia również udział w kapitale przedsiębiorstwa [por. Uvalić 1991].

się to z określonymi ulgami podatkowymi lub innymi bodźcami stosowanymi w różnych krajach oraz wielością i znaczną różnorodnością rozwiązań partycypacyjnych. Kwestie techniczne, takie jak różnice w istniejącym w poszczególnych państwach prawie spółek, również w znaczny sposób ograniczają zasięg stosowanych programów partycypacyjnych.

Powyższe bariery decydują o kosztach wprowadzania programów partycypacji finansowej, które z tego względu stają się dosyć wysokie i stanowią rzeczywistą przeszkodę, szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw. Koszty te różnią się w zależności od wprowadzanego programu partycypacji i wybranej przez spółkę strategii. W każdym jednak przypadku spółka musi poświęcić określony czas i zasoby na wdrożenie programu, zatrudnić doradców (m.in. w zakresie prawa, podatków oraz zasobów ludzkich), a także przeprowadzić zakrojoną na szeroką skalę kampanię informacyjną, aby rozpowszechnić program wdrożony już w jednym państwie członkowskim Unii na inne państwa, w których znajdują się oddziały firmy bądź firmy podwykonawcze[2].

W rozdziale VI pracy podjęta zostanie próba przedstawienia ogólnej charakterystyki głównych barier i problemów dostrzeganych przez przedsiębiorstwa transnarodowe, chcące upowszechniać programy partycypacji finansowej, a także sformułowane będą propozycje pewnych rozwiązań lub zaprezentowane określone inicjatywy i działania podejmowane przez organy europejskie w celu likwidacji lub minimalizacji przeszkód we wdrażaniu rozwiązań partycypacyjnych.

6.1.2. Analiza transgranicznych barier przy wdrażaniu programów partycypacji finansowej

Pomimo współcześnie istniejącego trendu w zakresie coraz szerszego wdrażania programów partycypacji finansowej wśród pracowników w spółkach międzynarodowych, istnieją liczne przeszkody mogące utrudnić lub całkowicie udaremnić próby dostarczenia określonych korzyści pracownikom z tytułu wprowadzania tych programów [Bulcke 2000].

Bariery utrudniające wdrażanie ponadnarodowych programów partycypacji finansowej można podzielić na kilka kategorii, biorąc pod uwagę określone uwarunkowania występujące w państwach członkowskich: istniejącą strukturę instytucjonalną, różnice w strukturach prawnych, podatkowych i ubezpieczeniowych, uregulowania prawne dotyczące emisji i zbywania papierów wartościowych, prawo pracy, regulacje na rynku finansowym, tradycje społeczne i kulturowe

[2] W pracy dokonano pewnego uproszczenia, ograniczono bowiem rozważania tylko do filii w krajach członkowskich UE, chociaż oczywiście mogą one powstawać także poza obszarem Wspólnoty.

w zakresie stosowania rozwiązań partycypacyjnych oraz koszty i złożoność procesu wprowadzenia i zastosowania określonych programów.

Rozwój różnych form partycypacji finansowej w UE wydaje się być silnie uzależniony od polityki państwa, od odpowiedniej struktury prawnej, korzystnego opodatkowania i innych rozwiązań finansowych[3]. W rzeczywistości różnice w prawie i obowiązujące przepisy w wielu państwach uniemożliwiają wdrażanie pewnych form partycypacji finansowej, zmuszając tym samym firmy do wprowadzania tylko tych programów partycypacyjnych, na które zezwalają powyższe uregulowania [*Employee participation…*, 2003, s. 22–27].

Oprócz wspomnianych utrudnień występujących przy wdrażaniu rozwiązań partycypacyjnych na szerszą skalę, jedną z najważniejszych przeszkód jest znaczna różnorodność tych rozwiązań, a co za tym idzie, znaczna liczba różniących się regulacji i przepisów podatkowych w różnych krajach. W wyniku tego firmy muszą rozważać wprowadzanie odmiennych strategii w zakresie partycypacji finansowej w przedsiębiorstwach transnarodowych, co może się okazać kosztownym i czasochłonnym przedsięwzięciem.

Stanowi to jeszcze większy problem dla działających na arenie międzynarodowej małych i średnich spółek.

6.1.2.1. Bariery instytucjonalne

Różne podejście do kwestii partycypacji finansowej w ramach polityki rządów poszczególnych krajów i w związku z tym mniejsze lub większe ich zaangażowanie, powodują, że występuje znaczne zróżnicowanie w zakresie przepisów prawnych i podatkowych dla różnych typów programów. Na przykład, dla jednego lub więcej rodzajów programów udziału w zyskach istnieją znaczne ułatwienia w zakresie ich tworzenia w takich krajach, jak Francja, Wielka Brytania, Irlandia i Belgia. W mniejszym zakresie ułatwienia takie występują w Niemczech, Austrii, Holandii, Hiszpanii, Danii, Grecji i Finlandii, brak natomiast specjalnych uregulowań czy przepisów podatkowych (a w związku z tym – ułatwień prawnopodatkowych) w takich krajach, jak Luksemburg, Portugalia czy Szwecja [Poutsma 2001b, s. 57–58]. W tych ostatnich mogą się rodzić pewne obawy kierownictwa spółek co do legalności wprowadzania określonego typu programów, zwłaszcza w kontekście uregulowań podatkowych.

Istotne jest także wcześniej wspomniane wsparcie rządu i polityków w zakresie wdrażania rozwiązań partycypacyjnych. Ujawnia się ono właśnie poprzez uchwalenie konkretnych przepisów prawnopodatkowych (prawo spółek czy

[3] Należy jednak zaznaczyć, że w niektórych krajach (np. Niemcy, Holandia, Włochy, Kanada) programy partycypacji finansowej rozwinęły się bez wprowadzania specjalnych zachęt podatkowych [por. *Employee participation…*, 2003].

ustawa o obrocie papierami wartościowymi), czy też poprzez tworzenie przyjaznego środowiska ułatwiającego taką partycypację. Przedsiębiorstwa w państwach UE mają w tym zakresie rozmaite doświadczenia. Na przykład spółki holenderskie nie widzą należytego wsparcia ze strony państwa, podczas gdy firmy brytyjskie i francuskie twierdzą, iż ich rządy oferują znaczną pomoc w tym zakresie [Financial participation for small…, 2004, s. 12].

W krajach bez właściwego wsparcia rządu zmiany mogą się dokonywać bardzo powoli ze względu na drugorzędne znaczenie tej problematyki i odkładanie podjęcia decyzji w tej materii na bliżej niesprecyzowaną przyszłość. Tam zwłaszcza, gdzie wpływowe organizacje, takie jak organizacje pracodawców i/lub związki zawodowe, jasno i wyraźnie żądają wsparcia ze strony państwa, oczekuje się należytej reakcji. Oczywiste wydaje się, że reakcja rządu może być rezultatem wcześniejszych wieloletnich doświadczeń i znajomości koncepcji wdrażania programów partycypacji finansowej w określonych krajach (np. Wielka Brytania, Francja), gdy tymczasem w innych wzrost zainteresowania można obserwować od stosunkowo niedawna. Częściowo jest to związane z koniecznością podejmowania działań w warunkach rosnącej globalizacji, zmuszającej przedsiębiorstwa do podejmowania nowych wyzwań, również w zakresie wdrażania nowych rozwiązań partycypacyjnych. Nie bez znaczenia jest także konieczność dostosowania się do ciągłych zmian wprowadzanych zarówno w państwowych uregulowaniach prawnych, jak i na szczeblu ponadnarodowym.

Różnice w przepisach prawnych dotyczą m.in. kwestii udziału pracowników przy wprowadzaniu programów finansowych. Pomimo faktu, że ich podejmowanie powinno być zawsze dobrowolne (z wyjątkiem uregulowań prawnych na temat partycypacji finansowej we Francji) – i w większości przypadków jest skutkiem inicjatywy zarządu firmy, to aby wprowadzić w życie niektóre programy, wymagane jest podpisanie umowy z pracownikami lub ich przedstawicielami, włączając w to negocjacje ze związkami zawodowymi lub innymi organami przedstawicielskimi[4]. W przypadku gdy tego typu umowy nie są wymagane, to i tak zalecane są chociażby konsultacje i dostarczenie pracownikom pełnej informacji w zakresie uruchomienia określonych programów[5].

Potencjalną barierą okazuje się określony status prawny (struktura prawna) przedsiębiorstwa, który czasami wyklucza lub co najmniej utrudnia wdrożenie programu przez spółkę na poziomie międzynarodowym (Francja) [Commission of the European Communities 2003, s. 25]. Wymagania legislacyjne dotyczą także zasięgu programu, czyli określonej maksymalnej albo minimalnej liczby pracowników,

[4] Dotyczy to np. programów udziału w zyskach w Belgii i Francji.

[5] Konieczność prowadzenia konsultacji jest, niestety, postrzegana niejednokrotnie jako bariera uniemożliwiająca lub co najmniej zniechęcająca do wdrażana określonych programów partycypacji finansowej. Dotyczy to np. przedsiębiorstw brytyjskich, które nie są prawnie zobligowane do prowadzenia rozmów z przedstawicielami pracowników [por. Bulcke 1999, s. 40–41].

którzy muszą zostać objęci danym programem. Wpływa to również na uzyskanie ulg podatkowych z tego tytułu. Korzyści podatkowe często ograniczają się tylko do programów włączających wszystkich pracowników (zatrudnionych na cały i na część etatu, jak również tych z umową na czas określony), co w pewien sposób wyklucza rozwiązania obejmujące tylko wybrane grupy pracowników lub tylko kierownictwo. Niejednoznaczne zapisy dotyczą także limitów i kryteriów dotyczących całkowitych kwot zysków lub udziałów w kapitale przyznawanych pracownikom i sposobów ich redystrybucji (np. problemem jest wysokość kwot, ich zróżnicowanie w zależności od wynagrodzenia oraz zajmowanego stanowiska w przedsiębiorstwie).

Różnice dotyczą także innych kryteriów, takich jak minimalny staż zatrudnienia w spółce, aktywność zawodowa (np. czy emerytowani pracownicy mogą dalej korzystać z programu), warunki i okres czasu, po jakim pracownik może dokonać wcześniejszych wypłat swoich udziałów. Kolejnym zapisem stanowiącym istotną barierę upowszechnienia jednolitych programów partycypacji finansowej w spółkach jest zapis dotyczący zasad i sposobów inwestowania oraz zarządzania środkami zgromadzonymi przez pracowników w zależności od rodzaju programu i sposobu, w jaki są one przyznawane pracownikom (pośrednio lub bezpośrednio). Dosyć często przepisy dotyczą tylko programów, w których mamy do czynienia z udziałami zbiorowymi (bez praw do indywidualnego posiadania akcji), zarządzanymi przez specjalne fundusze powiernicze (trusty). Inne powiązane z tym uwarunkowania mogą dotyczyć rodzaju papierów wartościowych (akcji na okaziciela lub certyfikatów udziałowych, nowej emisji akcji, akcji o ograniczonej zbywalności[6], praw pracowników do udziału w zyskach firmy z określonej liczby akcji przez określony czas – *share appreciation rights*), inwestycji tylko w akcje firmy macierzystej bądź w akcje określonej grupy firm, kontroli przez pracowników-akcjonariuszy itd.

W krajach bez specjalnego ustawodawstwa dotyczącego stosowania różnych programów udziału finansowego i tam gdzie władze ustawodawcze nie gwarantują określonych ulg podatkowych, sytuacja spółek chcących wdrożyć programy partycypacyjne jest jeszcze bardziej skomplikowana, gdyż nie jest do końca wiadomo, które przepisy prawne i/lub podatkowe należy zastosować do poszczególnych programów. Różna ich interpretacja przez organy sądowe stanowi dodatkową przeszkodę przy opracowaniu polityki dotyczącej partycypacji finansowej zarówno dla spółek krajowych, jak i międzynarodowych.

Różnice instytucjonalne również wpływają na dyfuzję partycypacji finansowej. Na początku niejednolitość prawna w instytucjach narodowych i praktyka

[6] W ramach tego rodzaju planu pracownik otrzymuje akcje, z których wynika prawo do głosowania na zgromadzeniu akcjonariuszy i otrzymywania dywidendy. Pracownik nie może jednak zbyć akcji przed upływem określonego okresu. Wdrożenie planu powoduje wzrost zaangażowania pracownika w sprawy spółki. Posiadacz akcji nie czeka jednak, tak jak w innych przypadkach, na dogodny moment do ich zbycia. W rezultacie następuje poprawa wyników finansowych przedsiębiorstwa.

zbiorowych negocjacji może uczynić mniej lub bardziej trudnym wprowadzenie partycypacji finansowej w państwach członkowskich. Pomimo wyraźnej wytycznej Komisji, że podstawowe wynagrodzenie i partycypacja finansowa powinny być całkowicie oddzielne, zmartwieniem związków zawodowych jest fakt, że premie partycypacji finansowej mogą osłabiać ich pozycję negocjacyjną w kwestii płacy podstawowej. W krajach takich jak Irlandia, gdzie zbiorowe negocjacje są wyznaczane przez uzgodnienia płacy na poziomie narodowym, te problemy są rzadziej poruszane. Jest tak, ponieważ okazuje się bardzo nieprawdopodobne, że wypłata premii z partycypacji finansowej w każdej pojedynczej firmie może wpłynąć na negocjacje płacowe na poziomie krajowym, które muszą wyrażać szerszy punkt widzenia. Przestrzeń ta pozwoliła irlandzkim związkom zawodowym na przyjęcie relatywnie pozytywnej, i w niektórych przypadkach proaktywnej, postawy wobec pracowniczej partycypacji finansowej. Dla kontrastu w państwach, w których oczywiste jest prowadzenie zbiorowych negocjacji w obrębie danych sektorów lub firm – i zwłaszcza tam, gdzie ten typ negocjacji nie jest ściśle koordynowany przez ustalone wzory negocjacji – partycypacja finansowa bywa trudniejsza do wprowadzenia. W tych państwach związki zawodowe mają uprawnione obawy, że profity w pensji uzyskane poprzez partycypację finansową osłabią zyski, które można osiągnąć dzięki negocjacjom dotyczącym płacy podstawowej.

Innym źródłem instytucjonalnej niezgodności, mogącej wpłynąć na rozpowszechnianie partycypacji finansowej, jest natura rynków kapitałowych. Jasne jest, że systemy oparte na udziałach są o wiele trudniejsze do wprowadzenia i zarządzania w przedsiębiorstwach nienotowanych na rynku papierów wartościowych [Festing i in. 1999, s. 295–329]. W tym kontekście Poutsma zauważa: „Jest uderzająca różnica między rynkami kapitałowymi typowych państw anglosaskich takich jak Wielka Brytania czy USA, a tymi w kontynentalnej Europie. W Wielkiej Brytanii i USA rynek papierów wartościowych zdaje się reprezentować większy procent ogólnej liczby korporacji i całościowego zatrudnienia w korporacjach niż w Europie […]; innymi słowy, występowanie szeroko rozpowszechnionego posiadania akcji także łączy się z rozwojem rynków papierów wartościowych" [Poutsma 2001b, s. 55].

Biorąc powyższe pod uwagę, można łatwiej zrozumieć, dlaczego różniące się systemy regulacyjne w państwach członkowskich są postrzegane jako bariera dla rozwoju planów partycypacji finansowej.

6.1.2.2. Polityka podatkowa

Kolejną istotną barierą w szerokim upowszechnieniu rozwiązań partycypacyjnych w różnych krajach są rozbieżności w przepisach podatkowych dotyczących określonych programów i typów partycypacji finansowej. Rozbieżności te wiążą się często z ogólnymi różnicami w systemach podatkowych poszczególnych

krajów oraz obecnością lub brakiem konkretnych zapisów prawnych w zakresie przyznawania ulg podatkowych. W niektórych państwach istnieją specjalne uregulowania podatkowe dla pracodawców, pracowników lub obu stron (np. w Wielkiej Brytanii i Francji). Różnice te związane są z kilkoma ważnymi problemami [European Centre for Employee Ownership 1999]:

1. Zasięg i okres opodatkowania. W zależności od typu programu finansowego zróżnicowanie w zakresie podatków w poszczególnych krajach może dotyczyć darmowego przydziału akcji, stosowanych opcji na akcje, akcji nabytych po preferencyjnych cenach, zakupu lub przekazania akcji. Różnice w opodatkowaniu odnoszą się także do kwestii związanych ze sprzedażą akcji, dywidendą itp. i, co za tym idzie, z wysokością podatku. Na przykład D. Bouin zauważa, że stopa podatku w przypadku programów zakupu akcji waha się od 0 do ponad 50% w krajach UE [Bouin 2002, s. 112]. Utrudnieniem we wdrażaniu programów jest rodzaj stosowanego podatku – na przykład niektóre państwa stosują podatek dochodowy, podczas gdy inne podatek od przychodu kapitałowego. Nie bez znaczenia jest także rodzaj programu finansowego uprawniającego lub nie do ulgi podatkowej. Przykładem może być Irlandia, gdzie ulgi dostępne są w przypadku programów udziału we własności, a nie przysługują one w odniesieniu do programów gotówkowych wypłat z zysku. Korzyści podatkowe obejmują swym zasięgiem w różnym stopniu przedsiębiorstwa i pracowników, istnieją możliwości odpisania od podatku kosztów administracyjnych i innych kosztów pośrednich, co również komplikuje przygotowanie jednolitych aktów prawnych wspólnych dla wszystkich państw i przedsiębiorstw transnarodowych. Dodatkową barierą jest długość minimalnego okresu, w ciągu którego udziały nabyte w wyniku uczestnictwa w programie finansowym muszą pozostawać w przedsiębiorstwie lub funduszu powierniczym, zanim objęte zostaną ulgą podatkową lub mogą ulec sprzedaży[7].

2. Niejasność, złożoność lub brak uregulowań podatkowych (podlegających różnym systemom prawnym), szczególnie w zakresie sposobów gromadzenia, zarządzania i /lub inwestowania funduszy przyznanych pracownikom. Istnieją także różnice w powinnościach podatkowych w przypadku określonej specyfiki programów, dlatego pobór następuje np. w postaci podatku dochodowego lub od przychodu z kapitału. Zróżnicowanie dotyczy jednocześnie spełnienia określonych wymagań dotyczących odroczenia podatku, różnych progów lub ulg podatkowych itp. Brak uregulowań prawnych w kwestii partycypacji finansowej i w związku z tym stosowanie ogólnych przepisów podatkowych zapewne skutkuje różną ich interpretacją przez organy podatkowe lub w skrajnych przypadkach – przez orzeczenia sądu. Stwarza to niepewność, podnosi koszt wdrażania programów oraz

[7] Na przykład nowy brytyjski plan motywacyjny (SIP) wymaga od pracowników zostawienia swoich udziałów w funduszu powierniczym na minimum pięć lat, aby móc skorzystać z ulgi podatkowej. Dla kontrastu, irlandzki Zatwierdzony System Udziału w Zyskach narzuca jedynie trzyletni okres retencji, zanim pracownicy mogą otrzymać swoje udziały wolne od podatku.

utrudnia międzynarodowym firmom ich transfer do innego kraju. Dlatego nieobecność przepisów prawnych może, sama w sobie, być kłopotliwa dla zastosowania partycypacji finansowej.

3. Zróżnicowanie wysokości składek na ubezpieczenie społeczne dla pracodawcy i/lub pracownika. Stosowane są nierzadko zwolnienia ze składek na ubezpieczenie społeczne w przypadku przydziału akcji po cenach preferencyjnych, opcji na akcje bądź akcji nieodpłatnych. Pracodawcy muszą jednak pamiętać o różnicach w zakresie wysokości ustawowych sum przeznaczanych na podatek dochodowy i składki ubezpieczeniowe. W niektórych państwach żadne składki na ubezpieczenie społeczne nie są pobierane z tytułu wpływów z uczestnictwa w programach partycypacji finansowej. Wskazuje się, że jest to niewątpliwie szczególnie poważna przeszkoda dla międzynarodowej dyfuzji partycypacji finansowej, ponieważ wypłaty premii związane są z wynikami i wysokość składki na ubezpieczenie społeczne połączona z tymi premiami nie może być z góry ustalona. Czyni to koszt partycypacji finansowej niepewnym i może działać jako silny środek zniechęcający firmy do wprowadzania programów.

4. Podwójne opodatkowanie lub podwójne ulgi. Różne systemy podatkowe w UE i brak porozumień w tym zakresie mogą skutkować koniecznością uiszczenia podatku dochodowego przez pracowników, którzy są zatrudnieni w więcej niż jednym państwie członkowskim lub przez pracowników mieszkających w innym państwie niż to, w którym są zatrudnieni. Z powodu różnic w systemach podatkowych dopuszcza się sytuację, w której podatek nie zostanie nałożony w żadnym państwie[8]. Takie przypadki mają miejsce w UE z powodu odmiennych terminów płatności podatku od opcji na akcje w różnych państwach członkowskich (np. podatek płacony jest przy nadaniu opcji na akcje w Belgii, a w Holandii pracownik ma wybór między opodatkowaniem przy nadaniu lub przy wykupie, natomiast w większości państw członkowskich opodatkowanie opcji na akcje następuje przy wykupie).

Powyższe różnice mogą w znacznym stopniu wpływać hamująco na rozszerzanie się programów partycypacji finansowej poza granice państw i wyraźnie je różnicują na bardziej i mniej gościnne wobec wprowadzenia partycypacji finansowej.

Jasne jest, że niedorozwinięcie rynków kapitałowych w niektórych krajach europejskich działa na rzecz międzynarodowego osłabienia rozpowszechniania się systemów partycypacji finansowej opartych na udziałach. Końcową i powiązaną kwestią instytucjonalną jest średnia wielkość korporacji. Wiele studiów

[8] Na przykład pracownik zatrudniony i mieszkający w Belgii może otrzymać opcje na akcje. Do czasu wykupu akcji może się przeprowadzić do Francji. W tych okolicznościach, może on potencjalnie stać się „ofiarą" podwójnego opodatkowania, tj. za przydział akcji w Belgii i wykup we Francji. W odwrotnej sytuacji, gdyby przy nadaniu opcji mieszkał we Francji, a wykupywał je w Belgii, mógłby całkowicie uniknąć zapłaty podatku [Daltry i in 1993, s. 326–327].

empirycznych wskazuje na silny związek między rozmiarem firmy (mierzonym liczbą pracowników) a stosowaniem przez nią partycypacji finansowej. Na przykład Pendleton znajduje znaczący związek między liczbą osób należących do kierownictwa a – w szczególności – systemami partycypacji finansowej o szerokich podstawach, podczas gdy Festing stwierdza, że występowanie zarówno akcjonariatu pracowniczego, jak i programu opartego na zyskach silnie wzrasta wraz z rozmiarem firmy [Festing i in. 1999, s. 295–329]. Można to tłumaczyć tym, że kiedy rośnie wielkość firmy, coraz trudniejsze staje się monitorowanie wydajności pracowników. Często sugeruje się, że ta zależność uczyni systemy partycypacji finansowej bardziej przydatnymi dla dużych podmiotów, ponieważ poprzez nagradzanie pracowników za lepsze wyniki, firmy zapewnią sobie ich lojalność. Dodatkowo Pendleton wskazuje, że partycypacja finansowa może być szczególnie atrakcyjna dla większych organizacji z powodu większego dystansu społecznego między kierownictwem a pracownikami oraz zagrożenia wynikającego z obecności większej liczby pracowników, co stwarza dla kierownictwa silniejszy bodziec do rozważnego zestrajania interesów pracowników z interesami firmy. Stwarza to niebezpieczeństwo, że w państwach, w których przedsiębiorstwa są ogólnie mniejsze (np. w krajach basenu Morza Śródziemnego), ograniczony rozmiar firmy będzie barierą do przyjęcia programów partycypacji finansowej.

Pomimo spornych kwestii w zakresie tworzenia jednolitych podatkowych ram prawnych, zachęty podatkowe nie są niezbędnym warunkiem pracowniczej partycypacji finansowej[9], stanowią jednak skuteczny instrument jej rozpowszechniania i wsparcia w krajach, w których możliwość taka istnieje. Nie należy jednak zapominać, że europejski model zawierający prawnie wiążące zachęty podatkowe prawdopodobnie wykraczałby poza kompetencje UE i kolidowałby z krajowymi kompetencjami prawodawczymi, co może hamować upowszechnianie się programów finansowych w Europie w pożądanym stopniu. Trzeba jednak mieć na uwadze fakt, że w rzeczywistości działalność przedsiębiorstw nabiera coraz bardziej transgranicznego charakteru, co zmusza do podejmowania kroków w zakresie tworzenia ogólnoeuropejskich ram podatkowych, obejmujących również programy partycypacyjne. Realizacja partycypacji finansowej pracowników w filiach zagranicznych staje się często możliwa jedynie dzięki zaangażowaniu lokalnych firm doradczych, których ekspertyzy są jednak tak drogie, że zainteresowanie korzystaniem z ich usług nie jest duże. Fakultatywny, jednolity i prosty model przewidujący takie same rozwiązania podatkowe i zachęty w całej UE mógłby znacząco zwiększyć gotowość do wdrażania partycypacji finansowej pracowników, gdyż pozwalałby na łatwe stosowanie tego rodzaju rozwiązań w całych grupach przedsiębiorstw [European Economic and Social Committee 2010, s. 11].

[9] S. Fernie i D. Metcalf stwierdzają jednak, że partycypacja finansowa postępuje znacznie szybciej, jeżeli stosowane są odpowiednie zachęty podatkowe [por. Fernie, Metcalf 1995, s. 379–415].

6.1.2.3. Emisja papierów wartościowych

Istotną kwestią są także uregulowania prawne dotyczące papierów wartościowych. Każde państwo członkowskie ma własne przepisy dotyczące obrotu papierami wartościowymi, a to w praktyce oznacza ogromne różnice, m.in. w powinnościach spółek w zakresie przygotowania informacji dla pracowników o emisji akcji w państwach Unii. Zazwyczaj przy ofercie publicznej (również dla pracowników) obowiązkiem jest dostarczenie prospektu emisyjnego. Niektóre państwa członkowskie odstępują od tej reguły w przypadku programów finansowych umożliwiających nabycie akcji swoim pracownikom, generalnie jednak spółki proponujące programy udziałowe swoim pracownikom na terenie całej UE, muszą podporządkować się i przestrzegać konkretnych regulacji dotyczących papierów wartościowych w każdym państwie członkowskim, w którym przedkładają swoją ofertę. Utrudnia to szersze wykorzystanie tych programów w filiach spółek i znacznie zwiększa koszty.

Różnice dotyczą także przepisów giełdowych w zakresie szczegółowości ujawnianych informacji w prospektach i raportach. Nie musi to oczywiście stanowić bariery we wdrażaniu rozwiązań partycypacyjnych, gdyż obowiązki takie ciążą na spółkach nawet wtedy, gdy nie wprowadza się programu partycypacji finansowej w innym kraju, jednakże nawet takie różnice w przepisach poszczególnych państw członkowskich mogą oznaczać, że rozszerzenie programów będzie w pierwszej kolejności łatwiejsze dla spółek zagranicznych już notowanych na giełdzie w danych państwach niż dla tych, które dotychczas nie są notowane. Inne wymagania w państwach Unii mogą dotyczyć akcjonariuszy, zależnie od tego, czy firma znajduje się na liście giełdowej, czy nie, oraz czy akcje są nowo wyemitowane, czy nabyte na rynku wtórnym. Dotyczy to w szczególności zgody akcjonariuszy na wprowadzenie programów akcyjnych, np. w zależności od tego, czy emisja akcji dotyczy firmy zarejestrowanej w danym państwie członkowskim, czy może jej filii za granicą. W zależności od kraju, akcjonariusze muszą dokonać wyboru i zaakceptować jedną z propozycji; czy to emisji nowych akcji, czy przydziału opcji na akcje, czy też wariantów subskrypcyjnych dołączanych do akcji lub obligacji, dających posiadaczowi ograniczone lub stałe prawo kupna papierów wartościowych lub innych aktywów po ustalonej cenie, lub prawo do subskrypcji przyszłych emisji obligacji tego samego emitenta. Kwestią sporną jest także zagadnienie prawa pracowników lub ich przedstawicieli do otrzymywania tych samych informacji dotyczących programów partycypacyjnych, które są w posiadaniu akcjonariuszy spółki.

6.1.2.4. Różnice w prawie pracy

Niezależnie od specyficznych uregulowań prawnych w zakresie programów partycypacji finansowej, w niektórych państwach członkowskich istniejące obowiązkowe zapisy w prawie pracy, tworzone aby chronić interesy pracowników,

mają istotny wpływ na intensywność wdrażania programów partycypacyjnych. Z reguły komplikują bądź też opóźniają ich wprowadzenie. Chodzi tutaj m.in. o konieczność prowadzenia konsultacji z przedstawicielami pracowników, związkami zawodowymi czy też radą pracowniczą w okresie przygotowywania i wprowadzania danego programu. Obowiązkowe negocjacje prowadzone na szczeblu przedsiębiorstwa pomiędzy różnymi ciałami przedstawicielskimi dotyczą także rodzaju wprowadzanego rozwiązania. Poruszane kwestie to m. in. dostęp do szczegółowych informacji o programie oraz sposób zarządzania środkami otrzymywanymi przez pracowników po przystąpieniu do programu. Kluczowe jest także zdefiniowanie samego programu partycypacji finansowej i określenie, czy uzyskiwane z tego tytułu korzyści finansowe są traktowane tylko jako dodatek do wynagrodzenia podstawowego, czy też nie i jakie wynikają z tego konsekwencje w zakresie wysokości składek na ubezpieczenie społeczne czy przyznawanych zasiłków.

Różnice pomiędzy odnośnymi przepisami obowiązującymi w krajach członkowskich tkwią także we wpływie programów partycypacyjnych na wysokość świadczeń emerytalnych. Pracodawcy w niektórych państwach często obawiają się ponoszenia dodatkowych kosztów z tytułu ich wprowadzania. W efekcie sprowadza się to do konieczności wypłacania pracownikom wyższych emerytur i jednocześnie przestrzegania dopuszczalnego progu składek emerytalnych. Ujednolicenia wymaga także kwestia praw przysługujących pracownikowi w momencie zakończenia okresu zatrudnienia. Różne zapisy w prawie pracy w niektórych państwach członkowskich przyznają pewne prawa w razie nieuzasadnionego lub bezprawnego zwolnienia z pracy (np. w Danii, Grecji, Francji i Irlandii), ale inne w przypadku „zwykłego" zwolnienia z pracy, np. z tytułu częstej absencji, niskiej wydajności itp. (np. w Holandii). Różnice w prawie pracy dotyczą także regulacji w zakresie interpretacji dyskryminacji wśród pracowników ze względu na płeć, rasę, wiek, rodzaj umowy i warunki zatrudnienia. Na przykład, gdy pracownik pełnoetatowy z minimalnym okresem zatrudnienia w firmie może uczestniczyć w programie partycypacji finansowej, wykluczenie pracowników niepełnoetatowych może być pośrednio zinterpretowane jako dyskryminacja personelu płci żeńskiej, gdyż kobiety wciąż stanowią większość wśród pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin.

W niektórych państwach unijnych (np. w Belgii, Luksemburgu i Holandii) istnieją zapisy na temat tzw. „praw nabytych" (*acquired rights*), mówiących, że stały czy też dotychczasowy udział w programie partycypacyjnym może być podstawą do automatycznego uczestnictwa w innym programie i czerpania z tego tytułu korzyści w przyszłości. Brak takich zapisów w innych krajach różnicuje prawa pracowników i niejednokrotnie uniemożliwia wprowadzanie programów finansowych w spółkach międzynarodowych.

Innym problemem szeroko dyskutowanym w krajach Unii jest ochrona danych osobowych. Jak wiadomo, istnieje konieczność uzyskania pisemnej zgody

pracowników na przekazywanie ich danych osobowych innym podmiotom (np. informacji o wynagrodzeniach i zobowiązaniach podatkowych), na co nie zawsze wyrażają oni zgodę, szczególnie w odniesieniu do krajów spoza Unii, postrzeganych jako mniej godne zaufania. Problem ten pojawia się w kontekście zarządzania programami partycypacyjnymi poza Unią Europejską[10].

Wprowadzanie ponadnarodowych programów partycypacyjnych utrudnia lub co najmniej zwiększa koszty ich wprowadzania istniejący w niektórych krajach wymóg tłumaczenia prospektów emisyjnych, zasad dotyczących realizacji programów i innej dokumentacji na język państwowy (np. we Francji i Belgii). Co więcej, język, na jaki dokumentacja ma być przetłumaczona, musi być językiem regionu, w którym spółka działa lub gdzie pracuje personel (np. w Belgii).

6.1.2.5. Bariery społeczne i kulturowe

Różnice w relacjach między pracownikami i pracodawcami oraz atmosfera i nastawienie związków zawodowych do programów partycypacji finansowej mają znaczny wpływ na wprowadzanie i sukces tych programów w krajach UE i poza Europą. Kilka opisanych wcześniej uregulowań w prawie pracy wynika z różnych relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcami, dotyczących m.in. negocjacji płacowych, różnych form demokracji przemysłowej oraz modeli reprezentacji pracowników i ich udziału w podejmowaniu decyzji. Jednolitych uregulowań brakuje np. w kwestii udziału pracowników w programie, który albo jest negocjowany indywidualnie i każdy pracownik podpisuje deklarację uczestnictwa, albo jest podpisywana umowa zbiorowa, obejmująca wszystkich pracowników – negocjowana ze związkami zawodowymi lub przedstawicielami pracowników (np. w przypadku niektórych programów udziału finansowego w Belgii i Francji). Wcześniejsze konsultacje z przedstawicielami rad pracowniczych przybierają charakter bardziej formalny np. w Niemczech, natomiast mniej formalny przebieg rozmów zauważa się np. w Wielkiej Brytanii.

Wspomniane zaangażowanie związków zawodowych w poszczególnych spółkach ponadnarodowych przybiera różną formę: od pełnej aprobaty programów aż do zdecydowanej niechęci do ich wprowadzania, co w rezultacie nie rozstrzyga o udziale pracowników w programach. Dochodzi do tego niechęć pracowników do podejmowania ryzyka, które jest nierozłącznie związane z partycypacją finansową, ale nie zawsze oznacza ono ryzyko utraty pieniędzy. W programach bez

[10] W UE nie stanowi to problemu, gdyż istnieje dyrektywa unijna na temat ochrony danych osobowych z października 1995 [Directive 95/46/EC of the European Parliament and the Council of 24 October 1995, 2003]; zgodnie z tą dyrektywą i ustawami państwowymi o ochronie danych, pracownicy mają prawo do kontroli wykorzystania swoich danych osobowych.

udziału kapitałowego pracownika ryzyko może dotyczyć jedynie nieuzyskania korzyści finansowych. W programach finansowych, głównie tych, które przewidują nabywanie akcji, dostrzega się ryzyko, toteż związki zawodowe oceniają je zdecydowanie negatywnie w kontekście przystępowania do takiego programu przez pracowników.

Na postawę potencjalnych uczestników programów partycypacyjnych mogą wpływać także wcześniejsze doświadczenia historyczne. Mają one zdecydowanie odmienny charakter w takich krajach jak Szwecja czy Wielka Brytania. W wielu nowych państwach członkowskich pracownicza własność udziałów jest nadal negatywnie kojarzona ze strukturami kolektywnymi z czasów komunizmu, wywołuje więc niechęć do tworzenia przedsiębiorstw z własnością pracowniczą oraz do wdrażania programów partycypacji finansowej. W tych krajach, prawdopodobnie, należy koncentrować się na tworzeniu silnej kadry właścicieli-menedżerów. Z uwagi na różne tradycje historyczne należy się spodziewać większej niechęci do wdrażania rozwiązań partycypacyjnych w państwach, gdzie „udział" jest stosunkowo nowym zjawiskiem, ale pozytywnej reakcji tam, gdzie w przeszłości eksperymentowano z tego typu rozwiązaniami. W związku z czym doświadczenia z przeszłości i tradycja partycypacji finansowej działają na korzyść tych programów w czasach współczesnych[11].

Drugą zmienną kulturową, mogącą wpływać na stosowanie partycypacji finansowej, jest stopień, do jakiego szersza partycypacja pracownika jest normą w różnych państwach członkowskich. Teoria sugeruje, że partycypacja finansowa będzie łatwiejsza do wprowadzenia i bardziej efektywna tam, gdzie może współwystępować z innymi mechanizmami uczestnictwa na poziomie przedsiębiorstwa takimi jak grupy zadaniowe, systemy inicjatywne, półautonomiczne zespoły itp. Argument jest taki, że te równoległe formy zaangażowania pracownika zarówno wzmacniają, jak i są wzmacniane przez partycypację finansową. Z jednej strony partycypacja finansowa będzie bardziej efektywna, jeśli zachęty do osiągnięcia lepszych wyników łączą się z indywidualnymi możliwościami w zakresie rozwiązywania problemów w miejscu pracy, z drugiej zaś, struktury, które zapewniają takie możliwości, będą bardziej efektywne, kiedy pracownicy postrzegają odpowiednie zachęty finansowe do wzrostu takiego zaangażowania [Levine, Tyson 1990]. Jest to poparte dosyć mocnymi dowodami empirycznymi pokazującymi istotne związki pomiędzy zastosowaniem programów partycypacji finansowej i innych form uczestnictwa pracownika, często określanych jako „wysoce efektywna organizacja pracy" [McCartney, Teague 2001, s. 772–799; Osterman 1994, s. 173–188; Pil, MacDuffie

[11] We Francji, gdzie rząd wspiera programy PS, udział przedsiębiorstw stosujących te programy jest najwyższy w Europie, z kolei w państwach takich jak Włochy i Portugalia, gdzie systematyczny udział w programach partycypacji finansowej rozwinął się w późnych latach 80. XX w., występowanie partycypacji finansowej jest dużo mniejsze [por. Pendleton i in. 2001].

1996, s. 423–455]. Dostrzegając oczywistą siłę tego związku, racjonalne jest zasugerowanie, przy równowartości wszystkich innych kwestii, że państwa, które cieszą się silniejszą tradycją bezpośredniej partycypacji w miejscu pracy w innych obszarach – np. poprzez zastosowanie wysoce efektywnej organizacji pracy – zapewnią bardziej gościnne środowisko dla partycypacji finansowej. Minusem tego punktu jest to, że ta partycypacja finansowa będzie trudniejsza do wprowadzenia w krajach, które nie mają tradycji w stosowaniu innych form angażowania pracowników.

Trzecią zmienną kulturową, mogącą wpłynąć na zastosowanie partycypacji finansowej, jest występowanie partycypacji obywatelskiej na rynkach papierów wartościowych. W krajach anglosaskich, takich jak Wielka Brytania, dość często zdarza się, że „zwykli" ludzie „grają na giełdzie" oraz trzymają pewną część osobistego majątku w zwykłych udziałach. Oczekuje się, że ten przykład nakłoni pracowników z krajów mniej przychylnych do opartych na udziałach form partycypacji finansowej. Jednak w większości innych gospodarek europejskich rynki papierów wartościowych są zdominowane przez dużych inwestorów instytucjonalnych, takich jak fundusze emerytalne, a detaliczne inwestycje w akcje są relatywnie ograniczone. Tutaj możemy się spodziewać działania niższego wskaźnika partycypacji obywatelskiej na rynkach papierów wartościowych i uznać za barierę rozpowszechniania się systemów opartych na udziałach.

Czwartym aspektem kultury narodowej, który może, choć pośrednio, wpłynąć na dyfuzję partycypacji finansowej w krajach, jest szkolenie wewnątrz firmy. Powyższe rozważania pokazały, że efektywność partycypacji finansowej zwiększa się dzięki szkoleniu. Na początku odpowiednie szkolenie o funkcjonalności partycypacji finansowej, samo w sobie, spowoduje prawdopodobnie pełne zaangażowanie się pracowników i umożliwi zatrudnionym bardziej efektywne obsługiwanie oraz monitorowanie systemów. Szkolenie odnośnie do ogólniejszych umiejętności także powinno uczynić partycypację finansową bardziej efektywną, ponieważ podniesie oczekiwane zyski zarówno firmie, jak i pracownikom. To sugeruje, przy równowartości wszystkich innych kwestii, że partycypacja finansowa może być z większym entuzjazmem przyjęta przez kierownictwo i pracowników w krajach, w których obserwuje się większą aktywność szkoleniową wewnątrz firmy.

Powyższe doświadczenia mogą być wzmacniane lub nie przez wspomniane wcześniej zaangażowanie (lub jego brak) ze strony rządu. Do tego dochodzi często brak wsparcia ze strony organizacji pracodawców, które nawet jeżeli oficjalnie popierają tworzenie programów partycypacyjnych, to jednak niewiele robią w kierunku lepszego uświadomienia pracownikom osiągniętych z tego tytułu korzyści. Właściciele przedsiębiorstw często nie mają czasu lub zasobów, aby brać pod uwagę tworzenie programów partycypacji finansowej. Ma to miejsce szczególnie w mniejszych przedsiębiorstwach, gdzie

właściciele wykazują się niższą niż w większych firmach skłonnością do zatrudnienia profesjonalnych menedżerów do spraw zasobów ludzkich, którzy zapewne skuteczniej wpływają na wzrost świadomości pracowników w zakresie mechanizmów tworzenia programów i potencjalnych korzyści z partycypacji finansowej. Często jeszcze napotykany jest opór ze strony właścicieli, którzy obawiają się, że programy ograniczą lub wręcz pozbawią ich kontroli w przedsiębiorstwie.

Dla większości menedżerów sprawowanie władzy jest skrajnie ważną częścią ich roli w przedsiębiorstwie i partycypacja finansowa widziana jest często jako zagrożenie dla tej władzy. Menedżerowie zastanawiają się często, czy program pracowniczej własności udziałów nie odbije się negatywnie na ich pozycji w sytuacji, gdy ludzie, którymi zarządzają, staną się współwłaścicielami firmy. W przypadku wprowadzania programów opartych na udziale w korzyściach (dochodach) wśród członków kierownictwa pojawiają się czasem obawy, że wysokie dochody z tytułu partycypacji w jednym roku mogą zrodzić oczekiwania uzyskania dochodów w podobnej wysokości w latach następnych, co nie zawsze jest możliwe. W tej sytuacji istnieje obawa spadku wydajności pracy i motywacji pracowników do pracy, zarządzający przedsiębiorstwami powinni zatem pamiętać o raczej długookresowym oddziaływaniu partycypacji finansowej na wyniki osiągane przez firmę, które jest raczej pozytywne. Czytelna komunikacja i informacja powinna w tym wypadku stać się zasadniczym czynnikiem w pokonywaniu takiego nastawienia.

* * *

Powyższa charakterystyka problemów dotyczących szerszego – ponadnarodowego wdrażania programów partycypacji finansowej nie jest pełna, dostarcza jednak informacji, które skłaniają do wyciągnięcia pierwszych wniosków. Brak jednoznacznego, ujednoliconego podejścia czy stosunku do programów partycypacji finansowej w krajach UE oznacza, że międzynarodowe przedsiębiorstwa, które chcą wprowadzać jakiekolwiek rozwiązania partycypacyjne dla swoich pracowników w różnych filiach zagranicznych, muszą wziąć pod uwagę wymagania i specyfikę regulacji każdego z państw członkowskich osobno, a nie traktować UE jako jednorodną całość. Przedsiębiorstwa muszą z jednej strony dokonać kalkulacji wszystkich potencjalnych kosztów przy tworzeniu programu, potrzebnego czasu i zasobów, a z drugiej zaś – korzyści, jakie uzyskają ich pracownicy w państwach, w których wprowadzenie programu może się wiązać ze znacznymi trudnościami. W pewnych przypadkach wprowadzanie programu w oddziałach lub filiach firmy, w których zatrudniona jest duża liczba pracowników, może okazać się, niestety, niemożliwe i to właśnie może tłumaczyć niewielką, jak dotychczas, ilość ponadnarodowych programów partycypacyjnych.

6.2. Propozycje unijnych rozwiązań w celu likwidacji transgranicznych barier i szerszej promocji partycypacji finansowej

Istnieje kilka powodów, dla których Komisja Europejska i państwa członkowskie podejmują i nadal powinny podejmować zdecydowane działania mające na celu likwidację przeszkód stojących na drodze rozszerzenia partycypacji na szczeblu unijnym. Wydaje się, że – jak dotychczas – działania te są mało skuteczne. Pierwszym powodem zintensyfikowania działań promujących wdrażanie programów partycypacyjnych jest rosnąca tendencja do „europeizowania" spółek poprzez zakładanie i rozwój filii w różnych państwach członkowskich Unii, w związku z czym wcześniej zasygnalizowane bariery dotyczą coraz większej liczby spółek i większej liczby pracowników. Działania w tym zakresie podejmowane w jednym państwie mają pośredni wpływ na pracowników w innych krajach, w związku z czym ich zasięg powinien być szerszy i uwzględniać realia gospodarcze nie tylko jednego państwa.

Należy też pamiętać, że istnieje coraz większa potrzeba wspólnego zarządzania i stosowania podobnych systemów motywacyjnych na terenie całej Unii, co w jakiś sposób mogłoby wpływać na zmniejszenie różnic społecznych, kulturowych czy nawet w obszarze zarządzania przedsiębiorstwami. Trzeba też dodać, że poszczególne ograniczenia w zakresie wdrażania rozwiązań partycypacyjnych w spółkach międzynarodowych mogą wpływać na spadek ich pozycji konkurencyjnej w stosunku do firm działających na obszarach bardziej jednolitych gospodarczo, takich jak na przykład USA. Działania ograniczające bariery na pewno mogłyby przyczynić się szybszego osiągnięcia celów Strategii Lizbońskiej. Jak wiemy, pierwsze cztery lata od jej przyjęcia w 2000 r. oceniono bardzo negatywnie, w związku z czym istnieje coraz pilniejsza potrzeba podejmowania działań mających na celu realizację strategii polityki spójności. Realizacja tej polityki w kontekście szerszego promowania rozwiązań partycypacyjnych jest prowadzona m.in. na drodze dialogu pomiędzy państwami członkowskimi na temat wdrażania różnych programów udziału pracowników w zyskach czy własności.

Istotną kwestią, która poprawiłaby istniejący stan rzeczy, jest częstsza, wręcz ciągła wymiana informacji pomiędzy krajami i monitorowanie postępu w pracach ustawodawczych w każdym kraju, m.in. w celu ujednolicenia regulacji prawnych. Wymiana informacji jest również niezbędna pomiędzy przedstawicielami pracowników na szczeblu unijnym; dialog taki powinien pozytywnie wpłynąć na szerszą promocję partycypacji finansowej. Oczywiście tego typu wymiana informacji jest prowadzona, jednakże efekty są wciąż niezadowalające. Ze względu na fakt, że właśnie informacja pełni kluczową rolę w ekspansji programów partycypacji finansowej, zasadne jest stworzenie kompleksowej sieci informacyjnej z wykorzystaniem Internetu, dostępnej dla wszystkich zainteresowanych stron, a przede

wszystkim dla ponadnarodowych organów, w kompetencji których leży polityka wdrażania rozwiązań partycypacyjnych. Dostęp taki powinien być również zagwarantowany dla innych organizacji światowych promujących takie rozwiązania. Oczywiście, można znaleźć linki do poszczególnych organizacji i zapoznać się z ich inicjatywami, jednakże brakuje chyba uniwersalnej sieci komunikacyjnej między przedstawicielami państw i rządów odpowiedzialnymi za te działania w każdym z państw. Wydaje się, że potrzebna jest również szersza analiza dotychczasowych rozwiązań partycypacyjnych w celu dokonania wyboru najlepszego wariantu. Eksponowanie przykładów programów partycypacji finansowej, ich wdrożeń i uzyskanych z tego tytułu korzyści na pewno przyczyniłoby się do wzrostu dynamiki implementacji powyższych rozwiązań.

Likwidacja przeszkód na drodze do wdrażania programów partycypacji finansowej jest i nadal powinna być prowadzona m.in. poprzez wprowadzanie jednolitych uregulowań dotyczących publicznej emisji papierów wartościowych i wymagań odnośnie do wydawania i publikacji prospektów emisyjnych. Przygotowanie określonych wytycznych unijnych i dyrektyw mogłoby zapewnić systematyczne niwelowanie przeszkód w tym zakresie oraz znacznie ułatwić wdrażanie programów partycypacji finansowej na terenie UE i poza nią oraz w dłuższym okresie powinno doprowadzić do stopniowej harmonizacji prawa w poszczególnych państwach. Ważne jest więc, aby państwa członkowskie UE oraz kraje zainteresowane wdrażaniem programów wzięły pod uwagę obecne i potencjalne przeszkody w rozszerzaniu partycypacji finansowej, zanim takie dyrektywy będą wprowadzone do prawodawstwa zainteresowanych państw. Należy również wziąć pod uwagę konieczność zmian i wymagań regulacyjnych w przyszłości. Bez szczegółowego rozpoznania środowiska i uwarunkowań działalności spółek międzynarodowych dyrektywy mogą nie być należycie respektowane.

Ważnym obszarem działań jest również ujednolicenie systemu podatkowego, szczególnie w kontekście wprowadzania opcji akcyjnych. Konwencja w tej sprawie powinna zawierać jednolitą i jasną interpretację realizacji opcji i skutków podatkowych uczestnictwa w międzynarodowych programach opcji na akcje spółek z siedzibą w innym kraju niż kraj macierzysty uczestnika. Trwałych i ujednoliconych uregulowań wymaga opłacanie składek na ubezpieczenie społeczne. Musiałyby być to uregulowania przejrzyste i łatwe do zastosowania w przypadku pracowników zmieniających miejsce stałego pobytu i podejmujących pracę w innych spółkach. Wydaje się, że tacy pracownicy powinni podlegać nadal tym samym przepisom podatkowym i ubezpieczeniowym ustanowionym w opuszczanym kraju aż do czasu zakończenia określonego programu partycypacji lub przejścia na emeryturę, co więcej, korzyści pracownika z tytułu uczestnictwa w danym programie finansowym, po przejściu do innej spółki w innym kraju, powinny być identyczne.

Konieczne jest zatem dokonanie wcześniejszego rozpoznania programu przygotowywanego w prawodawstwie jednego państwa członkowskiego przez drugie państwo członkowskie, jako programu równoważnego z programem istniejącym

w prawodawstwie drugiego państwa z zachowaniem identycznych korzyści dla pracownika. Tę współpracę niewątpliwie ułatwiłaby specjalna dyrektywa zapewniająca swobodny przepływ gremiów zaangażowanych w kolektywne zarządzanie funduszami pozyskanymi w ramach partycypacji finansowej. Dyrektywa dotycząca funduszy inwestycyjnych typu UCITS (*Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities*) gwarantuje w ten sposób swobodny przepływ jedynie dla przedsiębiorstw podejmujących zbiorowe inwestycje z ograniczonym ryzykiem, które są powszechnie dostępne. Fundusze te korzystają z tzw. zasady jednolitego paszportu, co oznacza, że uzyskanie zezwolenia w jednym kraju członkowskim pozwala na funkcjonowanie na rynkach pozostałych państw członkowskich UE. Warunki te nie zawsze są spełniane przez przedsiębiorstwa zarządzające funduszami pozyskanymi z partycypacji finansowej. Taka forma wspólnego rozpoznania wymaga oczywiście znacznej współpracy między państwami członkowskimi. Podobna współpraca ma już miejsce w zakresie świadczeń emerytalnych. Wspólne rozpoznanie mogłoby szczególnie sprawdzić się w państwach członkowskich posiadających znaczne doświadczenie w dziedzinie partycypacji finansowej, które to państwa zachęciłyby inne kraje poprzez próby zmniejszenia obecnych między nimi barier, stosując właśnie procedurę wspólnego rozpoznania. Co więcej, w dłuższym okresie czasu procedura ta powinna doprowadzić do stopniowej harmonizacji prawa państwowego.

W przyszłości wydaje się niezbędne przygotowanie europejskiego modelowego programu partycypacji finansowej. Model ten posłużyłby do likwidacji przeszkód, a także do promowania transgranicznej partycypacji finansowej. W pierwszej kolejności model musiałby zostać przyjęty przez każde państwo członkowskie w zakresie podatków państwowych i ubezpieczeń społecznych, w podobny sposób jak statut spółki europejskiej[12]. Kolejnym krokiem w kierunku większej koordynacji powinno być wprowadzenie do modelu głównych zasad dotyczących opodatkowania i ubezpieczeń społecznych. Dostarczyłoby to odpowiedzi na pytanie, czy wzrost dochodu w państwie członkowskim powinien być traktowany jako przychód z tytułu zatrudnienia i stosunku pracy, czy też jako przychód z kapitałów pieniężnych oraz określiłoby czas powstania przychodu[13]. Sprawą dyskusyjną mogłoby być pozostawienie państwom członkowskim swobody decydowania o przyznaniu specjalnych ulg podatkowych czy ubezpieczeniowych spółkom, które przyjęłyby modelowy program. Warto uznać, że właściwsze byłoby wcześniejsze przyjęcie przez wszystkie państwa stosownych zapisów i rozwiązań. Nie

[12] Ramy prawne dla stworzenia i regulacji statutu spółki europejskiej stanowi Rozporządzenie Rady (WE) nr 2157/2001 z dnia 8 X 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej (SE), która przyjmuje statut europejskiej spółki akcyjnej oraz Dyrektywa Rady 2001/86/WE z dnia 8 X 2001 r., która uzupełnia statut spółki europejskiej w odniesieniu do uczestnictwa pracowników.

[13] Istnieją różnice w interpretacji powstania obowiązku podatkowego, chociaż w większości przypadków przyjmuje się, że jest to moment zbycia opcji i uzyskania przychodu z kapitału.

są oczywiście możliwe do przewidzenia wszystkie okoliczności wdrażania partycypacyjnych rozwiązań, z tego też względu oczekiwać by należało od państw współtworzących modelowe rozwiązania – deklaracji dotyczących pewnej elastyczności w działaniach na drodze do szerszej implementacji programów.

Nie należy oczekiwać szybkich i jednoznacznych rezultatów w tworzeniu jednolitych ram prawnych i ponadnarodowych programów ze względu na m.in. znaczną ilość form partycypacji finansowej, począwszy od czystego udziału w zyskach i udziału we własności poprzez rozwiązania mieszane. Dla kilku najszerzej stosowanych form partycypacyjnych modelowy program mógłby stanowić swoistą bazę i punkt wyjścia dla ewentualnych modyfikacji, wydaje się, niezbędnych przy uwzględnieniu różnych regionalnych i krajowych uwarunkowań. Wszystkich fundamentalnych różnic między państwami członkowskimi nie da się jednak usunąć, zwłaszcza tam, gdzie różnice te wyrastają z zupełnie odmiennych celów polityki państwowej.

Nie należy zapominać o roli wszystkich partnerów społecznych na szczeblu unijnym[14], którzy powinni bardziej zaangażować się w promowanie i tworzenie ponadnarodowych programów finansowych, przy aktywnym wsparciu rządu. Jak dotąd, prowadzone działania są mało skuteczne i nie przynoszą spodziewanych efektów[15]. Próby opracowania europejskiego modelowego programu partycypacji pracowniczej, jak na razie, nie zakończyły się sukcesem ze względu m.in. na brak gotowości niektórych państw do podejmowania tego typu inicjatyw, raczej okazjonalne niż regularne dyskusje na ten temat i odmienne cele polityki państwowej. W celu poprawy powyższej sytuacji niezbędna jest szersza edukacja i rozwój świadomości wśród potencjalnych uczestników programów finansowych, na temat roli partycypacji finansowej w podnoszeniu produktywności przedsiębiorstw[16]. Wiele

---

[14] Na poziomie UE reprezentują ich m.in. takie organizacje, jak Europejska Konfederacja Związków Zawodowych (*European Trade Union Confederation* – ETUC), reprezentująca pracowników; UEAPME (*European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises*) reprezentująca przedstawicieli MSP; UNICE – Zrzeszenie Europejskich Federacji Przedsiębiorców (obecnie Konfederacja Europejskiego Biznesu –BUSINESSEUROPE), reprezentująca pracodawców sektora prywatnego; Europejska Organizacja Pracodawców Sektora Publicznego/Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych (CEEP), reprezentująca pracodawców sektora publicznego. Z tymi organizacjami Komisja Europejska konsultuje przygotowywane projekty prawodawstwa dotyczącego zatrudnienia i spraw socjalnych.

[15] Czytelnik może znaleźć inne opinie na ten temat, jak chociażby te prezentowane przez Ieke van den Burg, członkinię Komisji ds. ekonomicznych i pieniężnych w Parlamencie Europejskim, stwierdzającą, że Parlament od wielu lat popiera wszelkie inicjatywy podejmowane na szczeblu unijnym w zakresie promowania rozwiązań partycypacyjnych [por. szerzej Eurofi 2008 – Thursday 11/09/08 Session [4D], 2008, s.1 i nast.].

[16] Autorzy podkreślają, że zarówno udział w zyskach, jak i akcjonariat pracowniczy „mają większy wpływ na produktywność, kiedy pracownicy są dobrze poinformowani na temat wewnętrznej polityki przedsiębiorstwa, gdy istnieje dobra komunikacja z zarządem i jeśli pracownicy mogą brać udział w zarządzaniu firmą i w podejmowaniu decyzji" [por. Perotin, Robinson 2003].

z sygnalizowanych działań przy bliższej analizie zdaje się być zależnych od dwóch kluczowych kroków: uzyskania wsparcia rządowego w krajach członkowskich i uzyskania wsparcia instytucjonalnego, w szczególności ze strony organizacji pracodawców oraz ewentualnych, specjalnie tworzonych organizacji promujących. Kroki te powinny odegrać znaczącą rolę przy skutecznym wprowadzaniu programów partycypacji finansowej na szczeblu ponadnarodowym.

Wydaje się, że organizacje międzynarodowe, takie jak chociażby EFES, IAFEP (*International Association for the Economics of Participation*), IAFP (*The International Association for Financial Participation*) czy NCEO (*The National Center for Employee Ownership*), pomimo swojej światowej rangi i znaczenia, nie są w stanie skutecznie promować programów partycypacyjnych. Opinia taka jest być może zbyt krytyczna, jednakże oparta na ciągle zbyt małej liczbie przedsiębiorstw stosujących powyższe programy.

Trudno rekomendować jakieś radykalne działania mogące poprawić ten stan rzeczy, ale, co oczywiście może być dyskusyjne, należałoby zacząć (albo kontynuować) od stworzenia określonego ciała przedstawicielskiego, składającego się co najmniej z reprezentantów powyższych organizacji, które w pewien sposób konsolidowałoby działania wszystkich organizacji zajmujących się promowaniem i wdrażaniem programów partycypacji finansowej. Organ ten mógłby mieć chociaż głos doradczy w spotkaniach przedstawicieli państw na szczeblu rządowym, aby móc z kolei skuteczniej wpływać na działania podejmowane w tym zakresie przez poszczególne kraje. Oprócz tego centrum konsolidacyjne można byłoby zobowiązać do rozpowszechniania informacji, monitorowania postępu w pracach ustawodawczych w każdym kraju, przeprowadzania oficjalnych badań i analiz, stosowanych praktyk, po to, aby określić rodzaj i skuteczność najlepszych programów partycypacji finansowej. Spotkania członków takiego komitetu (rady) i przedstawicieli partnerów społecznych wydają się niezbędne do tego, aby wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych przebiegało szybciej i skuteczniej.

Jak dotąd wydaje się, że partnerzy społeczni nie poświęcają dostatecznej uwagi partycypacji finansowej, a jednocześnie odgrywają oni ważną rolę w kwestii edukacji swoich członków i rozpowszechnianiu informacji na jej temat. Odkąd stało się jasne, że wpływ partycypacji finansowej na wydajność i inne aspekty ekonomiczne oraz postawy pracownicze jest większy w przypadku kiedy pracownicy są informowani i/lub uczestniczą w zarządzaniu spółką, działania edukacyjne wydają się obowiązkowe. Z powyższych względów wskazane jest wprowadzenie na stałe do programu spotkań partnerów społecznych kwestii promowania partycypacji finansowej nie tylko na terenie Europy.

Podsumowując działania, jakie należy podjąć w celu przyspieszenia dyfuzji pracowniczych programów partycypacji finansowej, powinno się uwzględnić następujące zagadnienia [European Economic and Social Committee, 2010, s. 3–4]:

1) należy ułatwić stosowanie programów partycypacyjnych w całej UE, na podstawie wspólnych zasad;

2) należy przeanalizować zwiększoną w ostatnich latach liczebność i różnorodność form partycypacji finansowej pracowników oraz przedstawić wyniki w formie zrozumiałej pod względem praktycznym, tak aby ułatwić stosowanie partycypacji finansowej, zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach;

3) trzeba wspierać przedsiębiorstwa prowadzące działalność transgraniczną w pokonywaniu przeszkód, zwłaszcza fiskalnych, w poszczególnych państwach członkowskich UE i Europejskiego Obszaru Gospodarczego, tak aby partycypacja mogła lepiej służyć wzmacnianiu identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem i ich poczucia przywiązania do firmy;

4) należy wypracować takie formy partycypacji finansowej pracowników, które zwiększyłyby udział zatrudnionych w wynikach przedsiębiorstwa; niezbędne jest opracowanie mechanizmów przenoszenia uprawnień z kraju do kraju (wprowadzenie procedury wzajemnego uznawania pomiędzy krajami członkowskimi);

5) pozytywne nastawienie do współuczestnictwa, uzyskane dzięki nabyciu przez pracownika praw własności, a także związane z tym poczucie odpowiedzialności mogłyby przyczynić się do wzmocnienia ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwie;

6) trzeba szerzej upowszechniać przykłady sprawdzonych rozwiązań w zakresie partycypacji finansowej, a tym samym przyczyniać się do ich szerszego stosowania; na tego typu działania powinny znaleźć się określone środki w budżecie UE;

7) programy partycypacji finansowej to także model sukcesji firmy (*employee-buy-out* – wykup pracowniczy), który może zapewnić ciągłość i tym samym także konkurencyjność przedsiębiorstw europejskich, a jednocześnie zatrzymać je w regionie;

8) wzrost wynagrodzeń i siły nabywczej pracowników pozostał w tyle za wzrostem wydajności i dochodami akcjonariuszy; skutki kryzysu na rynkach finansowych odbiją się także niekorzystnie na pracownikach najemnych; w zależności od swej formy partycypacja finansowa mogłaby tu – chociaż częściowo – rekompensować utratę siły nabywczej i stanowić czynnik korygujący wahania koniunkturalne, nie powinna jednak zastępować wzrostu wynagrodzeń;

9) należy tworzyć źródła informacji na temat konsekwencji wdrażania programów zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla pracowników, a także rozwijać ofertę niezależnych instytucji, tzn. organizacji pozarządowych, w zakresie szkolenia i doradztwa;

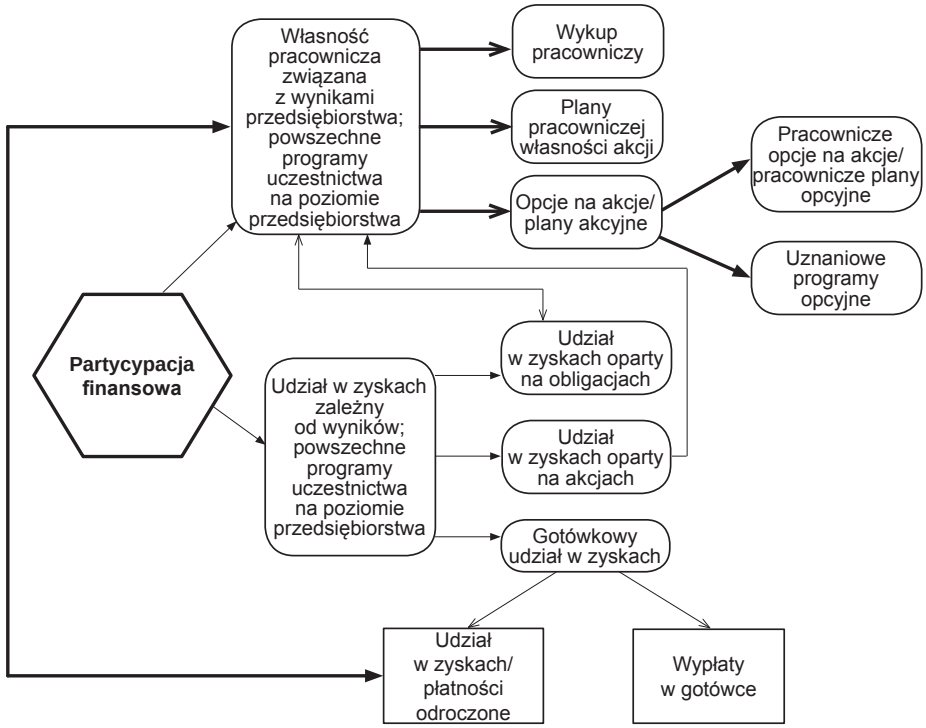
10) w przypadkach gdy powszechnie stosowaną praktyką są negocjacje zbiorowe, ich przedmiotem powinny być także warunki implementacji programów partycypacyjnych.

6.3. Model programu partycypacji finansowej w Unii Europejskiej

Dotychczasowe działania poszczególnych państw nakierowane na zmniejszanie ograniczeń są jak do tej pory mało skuteczne. Skłoniło to kraje UE do opracowania szkicu modelu programu partycypacji finansowej, który byłby w miarę uniwersalny i znalazłby zastosowanie w większości krajów UE. Rolę projektodawcy wzięło na siebie Międzynarodowe Stowarzyszenie Partycypacji Finansowej (ang. IAFP) w porozumieniu z Komisją Europejską. Model programu z 2005 r. opiera się na najważniejszych zaleceniach Grupy Ekspertów Wysokiego Szczebla (*High Level Group of Experts on transnational barriers*) dotyczących barier transnarodowych i prezentuje serię praktyk opartych na ogólnych zasadach partycypacji finansowej ustanowionych w komunikacie z roku 2002 i włączonych do Raportu Grupy Wysokiego Szczebla w roku 2003 [Commission of the European Communities, 2003]. Przewidywano, że zalecenia te będą wykorzystywane głównie przez kierownictwo, pracowników oraz partnerów społecznych podczas dyskusji dotyczących wprowadzania programów partycypacji finansowej w filiach przedsiębiorstw w innych krajach. Dotyczy to zarówno dużych przedsiębiorstw transnarodowych, jak i firm małych i średnich, które funkcjonują na rynkach europejskich lub które dopiero zamierzają podjąć taką działalność i po raz pierwszy wprowadzić program udziału finansowego pracowników.

Opracowanie uniwersalnego modelu programu miało na celu nie tylko szerszą promocję i wzrost ilości przedsiębiorstw stosujących programy partycypacji finansowej bez względu na granice państw, bariery instytucjonalne, społeczne czy polityczne. Intencją projektodawców było również podjęcie działań ułatwiających wdrażanie i realizację programów partycypacji finansowej w poszczególnych krajach i wszelka pomoc w tym zakresie. Oczywiście istniało i nadal istnieje pewne niebezpieczeństwo, że ustanowione uniwersalne zasady funkcjonowania tych programów mogą w przyszłości stać się przeszkodą w procesie szerszej dyfuzji tego typu rozwiązań, jednakże biorąc pod uwagę istnienie wspomnianych barier międzynarodowych i nie dość dynamiczne rozprzestrzenianie się programów partycypacji finansowej, podjęcie działań mających przyspieszyć ten proces stało się konieczne. Twórcy starali się zidentyfikować obszary utrudniające implementację programów i dostosować do nich kluczowe, w miarę uniwersalne zasady, jednocześnie pozostawiając pewną swobodę w zakresie form, jakie mogą przyjmować wdrażane programy, ułatwiając tym samym ich zastosowanie w poszczególnych krajach. Proces konsultacyjny sprowadzał się do uczestnictwa ekspertów w seminariach projektowych. Należeli do nich przedstawiciele 12 krajów członkowskich z organizacji społecznych, naukowcy, przedsiębiorcy, doradcy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi itp. Wersja robocza modelowego programu została zaprezentowana na konferencji

w Brukseli, we wrześniu 2005 r. Uczestniczyło w niej ponad 100 ekspertów. Nie narzucając jednego określonego programu w poszczególnych państwach, można by przyjąć, wydaje się, uniwersalne rozwiązania proponowane już wcześniej przez PEPPER (rys. 6.1).



Rysunek 6.1. Programy partycypacji finansowej według PEPPER
Źródło: Poutsma 2001b, s. 19

Są to programy partycypacji finansowej w znacznej mierze wdrażane na poziomie przedsiębiorstw i co najważniejsze, są to programy szeroko dostępne (*broad-based*). Oznacza to, że nie ma istotnych ograniczeń dotyczących kryteriów uczestnictwa, jak również, że wyklucza się automatycznie te programy, które tworzone są poza przedsiębiorstwem i które związane są z różnymi formami akumulacji kapitału, np. na poziomie regionalnym lub centralnym. Programy szeroko dostępne dla pracowników są wdrażane w miarę regularnie i usprawniane, co świadczy o długofalowości tego instrumentu. Tego typu programy stają się dodatkowym środkiem finansowym stosowanym przez przedsiębiorstwa. Inny nasuwający się wniosek to taki, że np. programy dotyczące opcji na akcje, charakteryzujące się mniejszym stopniem regularności, są rzadziej brane pod uwagę w badaniach PEPPER.

Programy powinny obejmować partycypację pracowników w zyskach lub wynikach przedsiębiorstw i generować dodatkowe, obok płac zasadniczych, wynagrodzenia. Oznacza to, że powinna istnieć określona formuła, która łączy wyniki przedsiębiorstwa z korzyściami uzyskiwanymi z tego tytułu przez pracowników. Podsumowując, według Komisji Europejskiej w programach PEPPER należy skupić się na tych programach, które są wprowadzane na poziomie przedsiębiorstw, są szeroko dostępne, dotyczą znacznej zbiorowości pracowników, są regularnie wdrażane i funkcjonują w dłuższym horyzoncie czasowym, zapewniając pracownikom udział zależny od efektów osiąganych przez przedsiębiorstwa [Uvalić 1991, s. 11; O'Kelly, Pendleton 2005, s. 3].

Partycypacja pracowników w wynikach uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa stała się ważną kwestią nie tylko ekonomiczną, ale i społeczną w UE. Postrzegana jest jako sposób na zwiększenie współpracy pomiędzy zarządem, właścicielami oraz pracownikami w celu osiągnięcia wspólnych celów, zmniejszenia skali konfliktów w miejscu pracy i uzyskania wzrostu efektywności, produktywności i innych wskaźników ekonomicznych.

W dokumencie zaprezentowano zbiór zasad, które miały stanowić fundament dla transnarodowych programów partycypacji finansowej uwzględniających określone różnice prawne, kulturowe, ekonomiczne i inne. Główne formy partycypacji finansowej określone w raporcie, a zarazem najbardziej powszechne, to dobrowolne udziały pracowników we własności, zyskach i programy opcyjne. Są to jednak programy, które najtrudniej wdrożyć na szczeblu ponadnarodowym właśnie ze względu na istniejące przeszkody czy utrudnienia oraz z powodu ich specyfiki. Konieczne w związku z tym było dopracowanie i uszczegółowienie zasad modelowych, tak aby pomimo wspomnianej specyfiki, można było wdrażać te programy względnie szybko i bez większych trudności.

Zadanie opracowania ponadnarodowego schematu możliwych do wdrażania rozwiązań partycypacyjnych wiązało się z ustanowieniem grupy roboczej niezależnych ekspertów w celu szczegółowego zidentyfikowania i przeanalizowania barier transnarodowych oraz znalezienia różnych sposobów ich przezwyciężenia w poszczególnych krajach. Zaproponowano również zastosowanie benchmarkingu w celu zapewnienia lepszej wymiany informacji dotyczących narodowych polityk i praktyk wdrażania rozwiązań partycypacyjnych oraz większą porównywalność stosowanych programów partycypacji finansowej w państwach członkowskich.

Oprócz barier omawianych w pkt. 6.1 rozpoznano inne problemy, takie m.in. jak zróżnicowane podejście do nadzoru korporacyjnego w państwach członkowskich czy koszty implementacji programów partycypacji finansowej, ponoszone przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Poszczególne przeszkody wymagały bardzo

zindywidualizowanych sposobów i narzędzi ich likwidacji, przy uwzględnieniu specyfiki uwarunkowań w poszczególnych krajach. Jednym z takich sposobów było opracowanie wspólnych wskaźników benchmarkingowych w celu porównywania rozwiązań w zakresie partycypacji finansowej w państwach członkowskich. Prace zostały podjęte przez Europejską Fundację Poprawy Warunków Życia i Pracy oraz Instytut IDEAS (Dublin). Efektem było skonstruowanie 16 wskaźników obejmujących trzy obszary [McCartney 2004, s. 5]:

a) poziom wykorzystania partycypacji finansowej,

b) naturę partycypacji finansowej (PF),

c) polityki narodowe i ich charakterystykę, pokazujące kształtowanie środowiska dla wdrażania programów partycypacyjnych.

W pierwszym obszarze kluczowym problemem było uchwycenie proporcji pomiędzy przedsiębiorstwami stosującymi programy partycypacji finansowej a tymi, które tego nie robią. Istotne było również zebranie informacji o jakości programów – czy były one szeroko dostępne, czy obejmujące tylko wybrane grupy pracowników i czy pracownicy chcieli partycypować w tych programach, a nie mogli, czy też woleli w nich nie uczestniczyć.

W obszarze natury partycypacji finansowej starano się opracować ogólne zasady leżące u podstaw systemów uczestnictwa, które jednocześnie byłyby zgodne z realizacją lizbońskich celów dotyczących wzrostu konkurencyjności, dynamiki zmian, równości społecznej, spójności itp. Zgodnie z wolą członków zespołu roboczego, zasady nie powinny mieć charakteru norm bezwzględnie obowiązujących, a jedynie formę zaleceń narzucających pewien kierunek i koordynację rozwoju partycypacji finansowej w UE, jednocześnie zostawiając wystarczającą przestrzeń do zachowania narodowych tradycji oraz indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw.

Polityka państwa i udział rządu w tworzeniu środowiska sprzyjającego wdrażaniu rozwiązań partycypacyjnych stanowią kluczowy element prognozujący zastosowanie partycypacji finansowej. W tym obszarze zidentyfikowano znaczną ilość różnic pomiędzy państwami, czyniąc jedne bardziej przyjazne dla partycypacji, a inne mniej. Wspomnieć można chociażby o klimacie społeczno-kulturowym (np. skłonność do ryzyka, wiedza z zakresu inwestowania, kultura w przedsiębiorstwie), ustawodawstwie i ulgach podatkowych wspierających wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych czy też doświadczeniach we wdrażaniu programów w przeszłości. Czynniki te mają może mniej bezpośredni wpływ na implementację programów, ale jest on bardzo istotny. Szczególną rolę odgrywa niewątpliwie polityka podatkowa [McCartney 2004, s. 18–20].

Obszary te zostały podzielone na **tematy** i **podtematy** (tab. 6.1), dla których opracowano 39 wskaźników.

Tabela 6.1. Zestawienie głównych obszarów działań dla opracowania wskaźników partycypacji finansowej

Wymiar	Temat	Podtemat
Poziom zastosowania PF	1. Występowanie	–
	2. Zakres	–
Natura PF	3. Dobrowolna partycypacja	–
	4. Rozszerzanie korzyści na wszystkich pracowników	1. Sprawdzian dla wszystkich pracowników
		2. Sprawdzian podobnych warunków
	5. Jasność i przejrzystość	3. Uczestnictwo pracowników w PF
		4. Zapewnienie szkolenia
		5. Zapewnienie informacji
		6. Mechanizm oceny
	6. Wstępnie zdefiniowana formuła	–
	7. Regularność	–
	8. Unikanie nieracjonalnego ryzyka	7. Sposoby płatności
		8. Minimalny okres retencji
	9. Rozróżnienie między zarobkami, poborami i dochodem z PF	–
	10. Kompatybilność z mobilnością pracownika	–
Narodowe zasady postępowania i ich charakterystyka	11. Opodatkowanie	9. Opodatkowanie a PF
		10. Ubezpieczenia społeczne a PF
	12. Różnice kulturowe	11. Historia i tradycja partycypacji finansowej
		12. Inne bezpośrednie formy partycypacji
		13. Udział ludności w operacjach na rynkach papierów wartościowych
		14. Szkolenie wewnątrz firmy
	13. Różnice instytucjonalne	15. Koordynacja systemu negocjowania płac
		16. Rozwój rynków kapitałowych
		17. Wielkość przedsiębiorstwa

Źródło: McCartney 2004, s. 24.

Mając wyszczególnione tematy i podtematy, które powinny być zawarte w analizie porównawczej, następnym krokiem było opracowanie konkretnych miar

i wskaźników, które pomogłyby w uzyskaniu właściwego obrazu sytuacji w zakresie partycypacji finansowej w każdym kraju członkowskim. Trzeba jednak zauważyć, że lista tematów i podtematów prezentowana w tabeli 6.1 nie wydaje się kompletna lub należy ją traktować jako bardzo ogólną, nieuwzględniającą do końca specyfiki danego kraju i wewnętrznych uwarunkowań, co może utrudniać analizę porównawczą pomiędzy krajami lub czynić ją mniej miarodajną. Jednocześnie może ona stanowić doskonały punkt wyjścia do dalszych badań i analiz, gdyż zmienność środowiska wymusza ciągłość ich prowadzenia i weryfikację stawianych hipotez. Nie wnikając głębiej w metodologię prowadzonych badań, można tylko zaznaczyć, że wskaźniki zostały opracowane dzięki wielostopniowemu procesowi. Przede wszystkim powstała początkowa lista 39 roboczych wskaźników. Strategia polegała na szczegółowym przypisaniu przynajmniej jednego wskaźnika roboczego do każdego z tematów lub podtematów wymienionych w tabeli 6.1. W następnej kolejności dokonano oceny tych wskaźników w procesie szerokich konsultacji. W niektórych przypadkach trzeba było dodać nowe wskaźniki, aby uzupełnić braki na liście początkowej lub poprawić istniejące, a także odrzucić te wskaźniki, które uznano za nieistotne, pamiętając jednocześnie o znacznej złożoności i zróżnicowaniu form partycypacji finansowej (tab. 6.2).

Tabela 6.2. Zestawienie wstępne wskaźników partycypacji finansowej

Wymiar	Temat	Podtemat	Wskaźnik	Opis
1	2	3	4	5
Poziom zastosowania PF	Występowanie	–	1	Miejsca pracy lub organizacje stosujące PF, jako procent wszystkich badanych
	Zakres	–	2	Organizacje stosujące szeroko dostępne programy PF, jako procent wszystkich badanych
		–	3	Pracownicy objęci PF, jako procent wszystkich pracowników w organizacji
Natura PF	Rozszerzanie korzyści na wszystkich pracowników	Test wszystkich pracowników	4	Organizacje stosujące programy PF z 90% stopniem uczestnictwa, jako procent wszystkich organizacji
			5	Procent przedsiębiorstw rozszerzających PF na kierownictwo w porównaniu z procentem rozszerzającym PF na robotników lub pracowników biurowych
			6	Przedsiębiorstwa stosujące jakikolwiek system PF, który nie jest otwarty dla wszystkich pracowników, jako procent wszystkich przedsiębiorstw
			7	Pracownicy wykluczeni z któregoś systemu PF przedsiębiorstwa, jako procent wszystkich pracowników przedsiębiorstwa

Tabela 6.2 (cd.)

1	2	3	4	5
Natura PF	Rozszerzanie korzyści na wszystkich pracowników	Test podobnych warunków	8	Przedsiębiorstwa stosujące systemy PF, które naliczają premie dla różnych grup uczestniczących na podstawie różnych formuł, wyrażone jako procent wszystkich badanych zakładów
			9	Pracownicy, których premie są liczone na podstawie mniej korzystnej formuły niż stosująca się do innych uczestniczących pracowników; wyrażone jako procent wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie
	Jasność i przejrzystość	Udział pracowników w tworzeniu systemu PF	10	Przedsiębiorstwa o strukturach formalnych angażujących pracowników w wybór i projekt systemu PF, jako procent wszystkich przedsiębiorstw
			11	Pracownicy, którzy aktywnie uczestniczyli w wyborze i projekcie systemu PF w swoich przedsiębiorstwach, wyrażone jako procent wszystkich pracowników w zakładzie
		Szkolenie związane z PF	12	Przedsiębiorstwa, które zapewniły specjalne szkolenie związane z PF, jako procent wszystkich badanych zakładów
			13	Liczba godzin szkoleniowych na pracownika na specjalnych kursach PF
			14	Pracownicy, którzy odbyli szkolenie specjalnie związane z PF jako procent wszystkich pracowników w zakładach, które przyjęły PF
		Dostęp do informacji	15	Przedsiębiorstwa, które mają struktury formalne dla regularnego informowania pracowników o wszystkich pomiarach wyników odpowiednich dla systemu PF, jako procent wszystkich badanych zakładów
			16	Pracownicy otrzymujący regularne informacje o pomiarach wszystkich wyników firmy odpowiednich dla systemu PF, jako procent wszystkich pracowników w zakładzie
		Mechanizm wspólnej oceny	17	Przedsiębiorstwa, które regularnie angażują pracowników i kierownictwo formalnie do recenzowania działania i wyników systemu PF, jako procent wszystkich badanych przedsiębiorstw
			18	Pracownicy, którzy regularnie uczestniczą w formalnym mechanizmie wspólnej oceny systemów PF, jako procent wszystkich pracowników przedsiębiorstwa

1	2	3	4	5
Natura PF	Wstępnie zdefiniowana formuła	–	19	Przedsiębiorstwa odwołujące się do wstępnie zdefiniowanej formuły, by naliczyć premie PF, jako procent wszystkich przedsiębiorstw
		–	20	Pracownicy uczestniczący w systemach PF, gdzie premie są naliczane na podstawie wstępnie zdefiniowanej formuły, jako procent wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie
	Regularność	–	21	Przedsiębiorstwa, w których przy wykorzystaniu PF mierzy się wyniki i wypłaca premie w regularnych i wstępnie zdefiniowanych odstępach czasu, jako procent wszystkich firm
		–	22	Pracownicy uczestniczący w systemach PF, które mierzą wynik i wypłacają premie w regularnych i wstępnie zdefiniowanych odstępach czasu, jako procent wszystkich pracowników zakładu
	Unikanie nieracjonalnego ryzyka	Oparte na gotówce czy akcjach	23	Przedsiębiorstwa z gotówkowymi programami PF, jako procent wszystkich badanych
			24	Pracownicy uczestniczący w gotówkowych programach PF, jako procent wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie
		Minimalny okres retencji	25	Minimalny okres (w latach), po upływie którego premie z tytułu uczestnictwa w PF będą dostępne dla pracowników
	Rozróżnienie między zarobkami, poborami i dochodem z PF	–	26	Przedsiębiorstwa, które opisują PF jako całkiem różną od negocjacji dotyczących normalnej płacy, jako procent wszystkich przedsiębiorstw
		–	27	Zakres, w jakim systemy negocjacji płacy są scentralizowane lub dostosowane do „wzoru”
	Kompatybilność z mobilnością pracownika	–	28	Przedsiębiorstwa, które pozwalają pracownikom otrzymać prawo do premii PF, kiedy opuszczają przedsiębiorstwo

Tabela 6.2 (cd.)

1	2	3	4	5
Przeszkody transnarodowe	Opodatkowanie	Zasady podatkowe a PF	29	Czy ulga podatkowa jest dostępna dla: a) pracowników b) przedsiębiorstw w następujących formach PF: [wstaw różne formy PF]
		Składki na ubezpieczenie społeczne	30	Czy ubezpieczenie społeczne jest nałożone na: a) pracowników b) przedsiębiorstwa (z tytułu premii z następujących form PF): [wstaw różne formy PF]
	Różnice kulturowe	Historia	31	Rok, w którym przepisy prawne i/lub ulga podatkowa zostały zastosowane po raz pierwszy wobec PF
		Inne bezpośrednie formy partycypacji	32	Miejsca pracy stosujące bezpośrednie mechanizmy partycypacji, jako procent wszystkich badanych miejsc pracy
		Szkolenie wewnątrz firmy	33	Przedsiębiorstwa zapewniające jakieś szkolenie jako procent wszystkich badanych przedsiębiorstw i/lub Przedsiębiorstwa zapewniające ustrukturyzowane kursy szkoleniowe, jako procent wszystkich badanych przedsiębiorstw
			34	Kurs szkoleniowy (dni/godziny) przypadający na pracownika
			35	Pracownicy uczestniczący w kursach szkoleniowych, jako procent wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie
		Udział ludności w operacjach na rynkach papierów wartościowych	36	Dorośli posiadający kapitał bezpośrednio (tj. nie jako część funduszu) w jednej lub więcej firm, jako procent wszystkich dorosłych
	Różnice instytucjonalne	Krajowe partnerstwo	37	Czy jest umowa partnerska między związkami zawodowymi, organizacjami pracodawców i rządem na poziomie krajowym lub regionalnym?
		Rynek giełdowy	38	Przedsiębiorstwa notowane na giełdzie papierów wartościowych, jako procent wszystkich badanych przedsiębiorstw
		Rozmiar przedsiębiorstwa	39	Średnia liczba pracowników w każdym przedsiębiorstwie

Źródło: McCartney 2004, s. 45–46.

Wymienione wskaźniki otrzymały odpowiednie wagi nadane im przez grupę ekspertów, tak aby można było przypisać im znaczenie dla danego obszaru. Wydaje się to miarą zbyt subiektywną, jednakże w danych warunkach najlepszą z braku innych propozycji. Znaczna ilość wskaźników sugeruje bardzo duże zróżnicowanie warunków wpływających na kształt rozwiązań partycypacyjnych i tym samym na duże trudności w ich harmonizacji na poziomie transnarodowym. Niemniej wskaźniki te i ogólne zasady ustanowione przez Komisję Europejską mogą być punktem wyjścia dla dalszych działań nakierowanych na promocję i szerszą dyfuzję programów partycypacji finansowej. Działania unijne powinny zachęcić przedsiębiorstwa do wprowadzania tych programów, pod warunkiem, że zostaną opracowane określone wytyczne, normy prawne i inne przepisy regulujące wdrażanie różnych form partycypacji finansowej, ale mające charakter, może mniej popularnych, wspomnianych dyrektyw narzucających w pewien sposób realizację programów uczestnictwa finansowego pracowników.

Wielokrotnie już zostało wspomniane, że działaniami tymi należy zainteresować w większym zakresie rządy poszczególnych państw i organizacje pracodawców oraz przekonać je o konieczności i skuteczności tych rozwiązań. Jak pokazują badania, istnieje współzależność różnych form szerszego angażowania pracowników, z różnymi formami partycypacji finansowej włącznie [Kalmi i in. 2004]. Połączenie różnych praktyk partycypacyjnych może przynieść efekt synergii, a finansowa partycypacja jest bardziej skuteczna wtedy, gdy jest jedną z części współzależnych polityk zaangażowania pracowników, łącznie z uczestnictwem przedstawicieli i bezpośrednią partycypacją, opartą na jasno określonych zasadach osiągnięcia tych wyników. Efekty z tytułu wdrożenia kilku form partycypacyjnych jednocześnie są wtedy dużo wyższe. Proponowany model programu uwzględnia te zależności.

Członkowie zespołów roboczych, skupiając swoją uwagę na trzech głównych formach partycypacji finansowej, opracowali kilka dodatkowych zasad, które powinny być wzięte pod uwagę przez decydentów wdrażających programy partycypacyjne [O'Kelly, Pendleton 2005, s. 10–12]:

1. Pracownicy powinni być włączeni w proces podejmowania kluczowych decyzji dotyczących projektu programu, najlepiej poprzez swoje organizacje przedstawicielskie. Zakłada się, że program funkcjonuje właściwie wtedy, gdy pracownicy zaangażowani są w prace projektowe. Prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w dłuższym okresie jest wtedy dużo większe.

2. Konieczne jest ustanowienie powiernika, szczególnie w przypadku odroczonych korzyści, w celu lepszego zabezpieczenia interesów pracowników.

3. Należy opracować odpowiednie przepisy konieczne do wyceny udziałów pracowniczych, w przypadku stosowania programów w przedsiębiorstwach nienotowanych na giełdzie papierów wartościowych.

4. Zarząd firmy jest ostatecznie odpowiedzialny za nadzorowanie funkcjonowania programu i ma obowiązek dbać o wszystkich pracowników objętych programem.

5. Przedsiębiorstwo powinno dostarczyć pracownikom odpowiednich informacji na temat działań, wyników finansowych oraz osiągnięć firmy, zanim program zostanie wprowadzony, a w latach następnych takie informacje należy przekazywać co najmniej raz na rok.

6. W przypadku szczególnych zdarzeń, takich jak fuzja, przejęcie czy inne działania restrukturyzacyjne firmy, wszyscy uczestniczący w programie powinni być poinformowani, w jaki sposób sytuacja ta wpłynie na dalszą realizację programu partycypacji finansowej.

7. Co najmniej raz w roku przedstawiciele kierownictwa firmy powinni wydawać oświadczenia dotyczące wartości udziałów będących w posiadaniu pracowników, zasad wypłat dywidend itp.

8. Tam gdzie jest to możliwe, informacje takie powinny być dostępne *online.*

9. Dla zapewnienia powodzenia programu niezbędne jest prowadzenie społecznego dialogu, dlatego też organizacje będące przedstawicielami pracowników (związki zawodowe i rady pracownicze czy inne ciała przedstawicielskie) powinny być zaangażowane już na etapie planowania. W przypadku braku takich organizacji, osoby odpowiedzialne za projektowanie programu partycypacji finansowej powinny czynić starania, aby angażować pracowników w prace nad projektem. Wskazane są szerokie konsultacje z pracownikami.

10. Przedsiębiorstwa powinny podawać informacje dotyczące programów w swoich językach narodowych, aby uniknąć ewentualnych nieporozumień i umożliwić dostęp do istotnych informacji tym, którzy nie znają innego języka.

11. Firma powinna organizować szkolenia i inne formy kształcenia dla swoich pracowników w zakresie programów partycypacji finansowej oraz ich implementacji. W sytuacjach, w których jest to uzasadnione, w szkoleniach tych uczestniczyć mogą również organizacje partnerstwa społecznego. Tego rodzaju szkolenia powinny być kompatybilne z przepisami prawa państwowego i przepisami dotyczącymi doradztwa finansowego i inwestycyjnego.

12. Należy wziąć pod uwagę sposoby komunikowania się z pracownikami i przekazywania im informacji na temat wdrażania i realizacji programów ich finansowego uczestnictwa, takie jak:

- dwukierunkowa wymiana informacji w czasie godzin pracy,
- dokumentacja, która powinna, w miarę możliwości, być wysyłana zarówno na adres domowy, jak i miejsca pracy,
- regularne biuletyny wewnętrzne (co najmniej kwartalniki) nakreślające istotne osiągnięcia firmy oraz inne kluczowe informacje dotyczące programu,
- telefon porad, umożliwiający uzyskanie odpowiedzi na pytania, zwłaszcza we wstępnej fazie realizacji programu,
- wykorzystanie wewnętrznej komunikacji elektronicznej – intranet, e-mail, okólniki itd.

Wydaje się, że powyższe zapisy są niezbędne z punktu widzenia poprawnego funkcjonowania programu oraz uczestnictwa w nim jak największej liczby

pracowników. Pamiętać należy, że ma to być uczestnictwo dobrowolne, a przedsiębiorstwo nie może zmuszać, ani szykanować pracowników, którzy odmówili uczestniczenia w programie. Jak wynika z wcześniejszych konkluzji, programami należy objąć jak największą liczbę pracowników, na takich samych lub podobnych warunkach uczestnictwa, co może jednak wywołać pewien sprzeciw, np. ze strony pracowników z dłuższym stażem wobec włączenia do programu osób dopiero zatrudnionych. Wdrażane programy powinny być również jasne i czytelne dla wszystkich zainteresowanych, a procedury i zasady realizacji określone na piśmie. Nie należy też zapominać o tym, że wynagrodzenie z tytułu uczestnictwa w programach partycypacji finansowej powinno być niezależne od płac i innych wynagrodzeń wynikających z umowy o pracę. Udziały w zyskach lub udziały własnościowe powinny być dodatkami, a nie substytutami normalnego dochodu z tytułu zatrudnienia. To samo dotyczy powiązań pomiędzy programami partycypacji finansowej a innymi formami oszczędzania w firmie (np. fundusze emerytalne). Tutaj również należy precyzyjnie określić te zależności, bądź ich brak, i podać do wiadomości pracownikom.

Wspomniano również o ryzyku towarzyszącym wdrażaniu programów partycypacji finansowej, co oznacza, że pracownicy powinni być świadomi ryzyka inwestycyjnego podczas nabywania lub posiadania udziałów przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni. Potencjalne ryzyko wynikające z partycypacji finansowej powinno być zawsze określone i podane wszystkim do wiadomości. Pracownicy powinni mieć prawo do decydowania o każdym aspekcie partycypacji finansowej, który naraża ich na ryzyko finansowe. Każdy element tego ryzyka powinien być częścią strategii informacyjnej i szkoleniowej, a pracownicy powinni mieć możliwość jego dywersyfikacji. Oznacza to, że szkolenia powinny obejmować nie tylko tematy z zakresu samego funkcjonowania programu, ale i zarządzania ryzykiem. Nie wydaje się to jednak możliwe we wszystkich przedsiębiorstwach wprowadzających rozwiązania partycypacyjne, jednakże stanowić to może o większym udziale pracowników w przedsięwzięciu. Pracownik oczywiście powinien mieć czas na podjęcie decyzji o przystąpieniu do programu partycypacji finansowej.

Istotnym czynnikiem świadczącym o sukcesie programu są oczywiście jego końcowe wyniki. Rezultaty te, zwłaszcza ekonomiczne, powinny aktywizująco wpływać na proces szerszego włączania się pracowników do programu i późniejszego ich aktywnego w nim uczestnictwa. Postawa pracowników będzie w dużej mierze decydowała o końcowym efekcie. Nie jest to zadanie proste, biorąc pod uwagę dotychczasowe, nie zawsze pozytywne doświadczenia, zwłaszcza w kontekście polskich przedsiębiorstw, gdzie zwiększenie zaangażowania u pracowników nie zawsze przynosiło zamierzone efekty. Niemniej wizja przyszłych korzyści, zwłaszcza finansowych, powinna skłaniać pracowników do podejmowania zwiększonego wysiłku i aktywizacji oraz uczestnictwa w programach. Trzeba w związku z powyższym wyraźnie określić, czy wypłacane udziały z zysku lub przydzielane udziały akcyjne są efektem osiągnięć całej firmy, zespołu czy

indywidualnego pracownika. Nie wydaje się celowe wchodzenie w szczegóły dotyczące technicznej strony prezentowanych zagadnień, należy jednak pamiętać, że jest ona niezwykle istotna z punktu widzenia powodzenia programu[17].

Zasady i ogólne przepisy dotyczące funkcjonowania programów partycypacji finansowej na szczeblu ponadnarodowym zostały opracowane z myślą o likwidacji barier i trudności w ich implementacji. Ich identyfikacja przez wszystkie zainteresowane strony była konieczna i jednocześnie bardzo pomocna przy tworzeniu modelowego programu partycypacji pracowniczej. Jak widać, znaczna ilość barier wynika ze specyfiki narodowego ustawodawstwa; projektodawcy starali się wziąć to pod uwagę, formułując pewne zalecenia i stosując podejście oparte na praktyce programów już funkcjonujących w wielu przedsiębiorstwach w krajach Unii Europejskiej. Jak się wydaje, model nie powinien przesądzać o rodzaju wdrażanych programów. Powinna istnieć możliwość jego modyfikacji, poprawy oraz przeglądu i oceny, ponieważ znajomość najlepszych praktyk partycypacji finansowej w ramach Unii Europejskiej prowadzi do rozwoju. Program jest postrzegany jako rdzeń struktury najlepszej praktyki, do której mogą być dokładane kolejne elementy. Poszczególne przedsiębiorstwa mogą również wybrać opcję wyjścia poza przepisy nakreślone w ujęciu modelowym. Należy mieć nadzieję, że model będzie użytecznym punktem odniesienia dla firm, partnerów społecznych oraz rządów, co oznacza, że musi być szeroko dostępny oraz aktywnie upowszechniany jako najważniejsze źródło odniesienia dla programów partycypacji finansowej.

---

[17] Informacje dostarczane pracownikom powinny obejmować takie zagadnienia, jak np. prawo do udziałów czy wypłat z zysku w przypadku zwolnień (np. przepisy mogą stanowić, że wszelkie akcje pracownicze/opcje na akcje mogą przepadać, jeśli określone warunki nie zostaną spełnione (z ang. *good versus bad leavers*), odejścia na emeryturę (np. konieczność odkupienia udziałów przez pracownika w spółkach nienotowanych na GPW) itp.; minimalny i maksymalny poziom wkładów pracownika (wkłady pracownicze nie powinny przekraczać 10% rocznego przychodu); okresy przekazania (np. okres przekazania powinien być wystarczająco długi, aby oddzielić udziały czy premie z opcji od bieżącego wynagrodzenia) i zapadalności; kryteria przyznawania opcji; zarządzanie programami; minimalny okres zatrudnienia uprawniający do uczestnictwa w programie; sposób dystrybucji udziałów; możliwość zamiany udziałów na gotówkę; określenie w przepisach programu, co dzieje się z udziałami pracowników, które są w posiadaniu powiernika lub nie są w pełni nabyte, a program dobiega końca z powodu likwidacji, fuzji lub przejęcia; regularność odprowadzania udziałów/części zysków przeznaczonych do dystrybucji; lista obowiązków i zakres odpowiedzialności pracodawcy i pracowników. Informacje te częściowo się różnią w zależności od rodzaju programu finansowego.

Podsumowanie i wnioski

Prezentowane w pracy wątki teoretyczne i praktyczne są częścią szerokiego spektrum zagadnień partycypacji finansowej. Jak można zauważyć, problemy te nadal pozostają nierozwiązane pomimo znacznego wysiłku włożonego przez różne międzynarodowe zespoły badawcze próbujące uchwycić zależności pomiędzy wieloma czynnikami wzajemnie na siebie oddziałującymi w obszarze zróżnicowanych rozwiązań partycypacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwach. Zarówno teoria, jak i praktyka wymagają podjęcia kolejnych działań na rzecz promowania tego typu rozwiązań, charakteryzujących się niewątpliwie pewną unikalnością, a także określonymi korzyściami z tytułu ich wdrażania. Stanowisko różnych autorów w tej kwestii nie jest jednak jednoznaczne, chociaż przeważa punkt widzenia świadczący o pozytywnym wpływie programów partycypacji finansowej na wyniki uzyskiwane przez firmy. Niejednoznaczność wyników badań jest następstwem wielu wcześniej wspomnianych uwarunkowań, które nie pozwalają na wyciągnięcie niebudzących wątpliwości wniosków. Niemniej uznaje się, że korzyści z tytułu wdrożenia programów partycypacji finansowej to zwiększona produktywność[1], lepsza komunikacja, przywileje podatkowe (w stosownych przypadkach)[2], zapewnienie pracownikom dodatkowego dochodu, zmniejszenie rotacji personelu itp. Należy również wspomnieć o wpływie pozytywnych efektów partycypacji na wydajność organizacyjną [Aoki 1990]. Efekty można podsumować w następujący sposób[3]:

1. Partycypacja może skutkować podejmowaniem lepszych decyzji. Pracownicy często posiadają informacje, których brakuje kierownictwu. Oprócz tego partycypacja pozwala na przyjmowanie różnych punktów widzenia, dzięki czemu zmniejsza się ryzyko „grupowej jednomyślności".

2. Pracownicy mogą być bardziej skłonni do egzekwowania decyzji, przy podjęciu których sami brali udział niż tych, które zostały im narzucone z góry. Dzięki temu nie tylko będą mieli świadomość tego, czego się od nich oczekuje, ale również samego faktu, że przyczynili się do podjęcia określonych decyzji, co sprawia, że będą się do nich stosować.

---

[1] Nie wszyscy jednak popierają ten pogląd. Są tacy, którzy negują wpływ partycypacji finansowej na produktywność [zob.: Blanchflower, Oswald 1988, s. 720–730].

[2] Trudno jednoznacznie stwierdzić czy przywileje podatkowe są zmienną wynikową z tytułu wdrożenia programu partycypacji finansowej, czy też uzyskanie ulg podatkowych skłania do stosowania programu. Znaleźć można również opinie, że programy bez przywilejów podatkowych są bardziej opłacalne niż te, które umożliwiają korzystanie z ulg podatkowych [por. Oxera 2007].

[3] Mogą to być korzyści tylko pozorne i niekoniecznie będące wynikiem wdrożenia programu partycypacji finansowej, gdyż nie wszystkie badania potwierdzają te zależności (przyp. autora).

3. Motywacja często rośnie dzięki ustalaniu celów w trakcie partycypacyjnego procesu decyzyjnego jak również poprzez wzrost wynagrodzenia za wyniki, na które ma wpływ sam pracownik.

4. Partycypacja może poprawić komunikację i współpracę. Pracownicy mogą „kontrolować" się nawzajem. Partycypacja finansowa może również uprościć zdobywanie wiedzy na temat organizacji poprzez dzielenie się posiadanym doświadczeniem przez pracowników i przyspieszać rozwiązywanie problemów. W takim przypadku partycypacja przyczynia się do tzw. „dynamicznej wydajności".

5. Partycypacja finansowa ma pozytywny wpływ na rozwój współpracy szeregowych pracowników i kierownictwa, zwiększa skuteczność w zakresie rozwiązywania problemów ze względu na spadek antagonizmów pomiędzy nimi i poprawia relacje na linii pracownicy – kierownictwo.

6. Dzięki partycypacji pracownicy nabywają nowe umiejętności, następuje również kreowanie nowych umiejętności przywódczych.

Nie są to oczywiście wszystkie korzyści akcentowane przez propagatorów i badaczy problematyki partycypacyjnej, jednak należy stwierdzić, że własność pracownicza oraz programy partycypacji finansowej mogą stanowić istotny wkład do ekonomicznego i społecznego rozwoju UE. Są one na ogół korzystne dla pracowników, pracodawców, jak też dla całego kraju. Przynoszą one korzyści pracownikom poprzez zapewnienie elastycznego i zrozumiałego programu wynagrodzeń, który oparty jest na uznawaniu wkładu pracowniczego w zarządzanie oraz produktywności przedsiębiorstwa. Partycypacja finansowa, w przypadku połączenia z nowymi formami organizacji pracowniczych, przynosi również korzyści gospodarkom państw członkowskich, poprzez zwiększony poziom produktywności i konkurencyjności w erze globalizacji. Właśnie biorąc pod uwagę strategię „Europa 2020", wprowadzenie partycypacji finansowej pracowników może pomóc europejskim przedsiębiorstwom, w szczególności MSP, poprawić konkurencyjność dzięki większej identyfikacji wykwalifikowanych pracowników z firmą i ich większemu przywiązaniu do niej, zarówno w dobrym, jak i w złym okresie. W ten sposób partycypacja finansowa pracowników przyczynia się także do trwałego zabezpieczenia przyszłości przedsiębiorstwa. Część zysków przedsiębiorstwa zostaje lokalnie rozdzielona między pracowników, co także prowadzi do zwiększenia regionalnej siły nabywczej. Partycypacja finansowa pracowników może przyczynić się do przezwyciężenia problemu zmian demograficznych, ponieważ szczególnie poszukiwanym, wysoko wykwalifikowanym pracownikom zaoferowane zostanie atrakcyjne środowisko pracy i życia. W ten sposób łatwiej jest pozyskać wykwalifikowane kadry. Wzrost motywacji dzięki partycypacji finansowej pracowników przyczynia się do wzrostu wydajności pracy w przedsiębiorstwie i do poprawy jakości zarządzania firmą. Partycypacja finansowa pracowników, zależnie od tego, czy przyjmuje formę kapitału własnego czy obcego, może zwiększyć rentowność kapitału własnego lub udział kapitału własnego przedsiębiorstwa. W konsekwencji może to ułatwić dostęp do kapitału obcego oraz poprawić rating przedsiębiorstwa.

Powyższe opinie są eksponowane przez znaczną większość badaczy i autorów publikacji skłaniających się ku twierdzeniu, że istnieje ogólny trend ku zwiększaniu poziomu partycypacji finansowej, pomimo iż występuje znacząca różnorodność odmiennych rozwiązań stosowanych na całym świecie. Partycypacja finansowa została powiązana z większą produktywnością oraz z większymi zyskami[4]. Co więcej, wydaje się, że te efekty są wzmocnione obecnością innych form angażowania pracowników[5]. W celu promowania partycypacji finansowej należy przezwyciężyć określone problemy m.in. poprzez dostępność odpowiednich ram prawnych, przywilejów podatkowych oraz innych korzyści finansowych, takich jak zwiększona elastyczność wynagrodzeń, uświadamianie pracownikom potrzeby obniżania kosztów, zachęcanie ich do pozostania w firmie, zmniejszanie ryzyka ponoszonego przez pracodawcę.

Korzyści płynące z pracowniczej partycypacji finansowej dotyczą różnych obszarów, z których kilka warto tu wymienić.

1. Poprawa wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. Partycypacja pracownicza generalnie, a poszczególne formy w szczególności, stanowić mogą istotną przesłankę do podniesienia efektywności przedsiębiorstwa i wzrostu jego przewagi konkurencyjnej na rynku. Partycypacja prowadzi bowiem do wyzwalania przedsiębiorczości i kreatywności pracowniczej, do generowania innowacyjnych pomysłów itp. Zdaniem pracodawców japońskich, którzy mają w tym zakresie bogate doświadczenia, w pracownikach drzemią olbrzymie niewykorzystane możliwości. Trzeba jedynie znaleźć sposób na ich spożytkowanie. Można to osiągnąć poprzez określone formy partycypacji. W ten sposób pracownicy uzyskują wrażenie „pracy u siebie" z wszystkimi tego konsekwencjami. Partycypacja stwarza również warunki do ujawniania się talentów organizacyjnych wśród pracowników. Rosnące perspektywy działania przynoszą możliwość pełniejszego wykorzystania posiadanej wiedzy i kwalifikacji, a także predyspozycji. Ułatwia to kierownictwu dostrzeżenie najbardziej utalentowanych jednostek i inwestowanie w ich dalszy rozwój (kierowanie ich na szkolenia, studia podyplomowe itp.).

2. Rosnąca integracja pracowników z przedsiębiorstwem. Wzrostowi uprawnień pracowniczych, prowadzącemu najogólniej do zwiększenia ich udziału w podejmowaniu decyzji, towarzyszy zawsze wzrost odpowiedzialności pracowników za te decyzje. Odpowiedzialność ta powoduje, że pracownicy czują się bardziej związani z firmą, starają się lepiej wywiązać ze swoich obowiązków, wykorzystywać istniejące okazje i możliwości. Sprawia to, że sprawami zakładowymi żyją również poza pracą, szukają rozwiązań pojawiających się problemów itp. Rosnące uprawnienia motywują pracowników do lepszego wykonywania pracy,

---

[4] Na rolę udziału w zyskach zwracają uwagę Festing i in. 1999, s. 295–329; udział we własności jako narzędzie wzrostu wydajności jest eksponowany w: Blasi i in. 2003.

[5] Można znaleźć kontrargumenty przytaczane przez innych autorów, mówiące o spadku takiego zaangażowania [por. Bryson, Freeman 2009, s. 18].

do pozostania w zakładzie, jeśli nawet pojawia się oferta korzystnej zmiany miejsca zatrudnienia. Pracownicy regularnie informowani o sytuacji zakładu są skłonni do udzielenia mu pomocy w trudnych sytuacjach, do poświęceń na rzecz zakładu (godzą się np. na okresowe obniżenie płac lub rezygnują z premii). Odpowiednie formy partycypacji mogą zdecydować o integracji interesów pracowniczych z interesami przedsiębiorstwa. Doświadczenia autora pokazują, że integracji takiej nie gwarantują nawet wysokie płace.

3. Powstawanie partnerskich stosunków w zakładzie. Partycypacja finansowa może zaowocować stworzeniem partnerskich stosunków między pracownikami i kierownictwem. Określone formy partycypacji prowadzą bowiem najogólniej do upodmiotowienia pracowników w miejscu pracy, przynosząc w ten sposób zamianę istniejących stosunków podległości na rzecz stosunków partnerskich. Pojawienie się takiego partnera może się okazać korzystne dla kierownictwa, które może z nim konsultować podejmowane decyzje, zasięgać jego opinii w wybranych sprawach, angażować w rozwiązywanie określonych problemów itp. Stosunki partnerskie decydują zwykle o powstawaniu sprzyjającej atmosfery do pracy, o rozwiązywaniu trudnych kwestii bez uciekania się do protestów czy strajków. Stosunki takie nakładają na kierownictwo dodatkowe obowiązki i wymagają dodatkowego wysiłku. O pozycji przełożonych decyduje bowiem ich osobisty autorytet, nie zaś pełniona funkcja. Zarządzanie odbywa się przy otwartej kurtynie, co dodatkowo zwiększa odpowiedzialność kierownictwa. Zyskuje na tym zwykle jakość podejmowanych decyzji.

4. Tworzenie kanałów do przekazywania poglądów pracowniczych. Tworzenie takich kanałów jest szczególnie istotne w sytuacji braku związków zawodowych w zakładzie. Formy partycypacji pracowniczej dostarczać mogą skutecznych sposobów komunikacji między partnerami społecznymi. Są one wykorzystywane do sygnalizowania pojawiających się problemów już w ich początkowej fazie. Jest wtedy czas na ich wyjaśnianie czy rozwiązywanie. Kierownictwo nie jest zaskakiwane ujawnianiem się już bardzo nabrzmiałych problemów, których rozwiązanie jest trudne bądź niemożliwe.

5. Obecność partycypacji finansowej ułatwia wprowadzenie nowych sposobów organizacji pracy opartych na poszerzonym zakresie autonomii. Chodzi tu głównie o tzw. zespołowe formy organizacji pracy i towarzyszący im efekt synergii, który stanowić może ważne źródło sukcesów firmy. Doświadczenia pokazują, że łatwiej je wdrażać w sytuacji istnienia w przedsiębiorstwie innych form partycypacji, istnienia stabilnych relacji między partnerami społecznymi, istnienia określonych procedur rozwiązywania konfliktów itp. Obecność tych układów sprzyja również angażowaniu się pracowników w rozwiązywanie problemów zakładowych.

Omawiając korzyści, jakie mogą odnieść pracownicy z tytułu partycypacji finansowej, należy zaakcentować, że uczestnictwo w programach zapewnia im fakultatywną możliwość dodatkowego dochodu uzupełniającego wynagrodzenie otrzymywane z tytułu umowy lub w ramach układów zbiorowych pracy. Uzyskują

w ten sposób możliwość łatwego i długookresowego powiększania majątku, co może stanowić uzupełnienie dochodów na okres życia po zakończeniu pracy zawodowej. Pracownicy, którzy mogą partycypować w przedsiębiorstwie, mają wrażenie, że ich wkład w sukcesy firmy jest traktowany poważniej. Czują się bardziej docenieni. Dzięki partycypacji finansowej mogą zyskać większą autonomię w miejscu pracy i uczestniczyć w planowaniu przyszłości przedsiębiorstwa. W ten sposób mogą się przyczyniać do zwiększenia bezpieczeństwa swoich miejsc pracy w perspektywie długoterminowej. Jako dodatkowy element, poza stałym wynagrodzeniem, partycypacja finansowa pracowników poprawia ich sytuację finansową i pozwala przetrwać okresy kryzysu lub utraty stabilności zatrudnienia. W kontekście rynku pracy, który ulega coraz większej europeizacji, należałoby jednak zapewnić uznawanie i możliwość przenoszenia za granicę form partycypacji finansowej w sytuacji, gdy pracownik podejmuje pracę w innym kraju. W przypadkach kryzysu lub restrukturyzacji przedsiębiorstwa, w których strony układu zbiorowego oceniają sytuację i działają w porozumieniu ze sobą, pracownicy zachowujący zatrudnienie i wynagrodzenia oraz zainteresowani utrzymaniem swoich miejsc pracy mogą przejściowo wspierać przedsiębiorstwo.

Problem, jaki musi być również rozwiązany, dotyczy sukcesji przedsiębiorstwa. Komisja Europejska zwraca uwagę, że w wyniku starzenia się społeczeństwa europejskiego jedna trzecia przedsiębiorców w UE, głównie właściciele przedsiębiorstw rodzinnych, wycofa się z rynku w ciągu najbliższych dziesięciu lat. Oznacza to ogromne nasilenie się przenoszenia własności przedsiębiorstw, które może dotyczyć 690 tys. przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie i 2,8 mln miejsc pracy rocznie [Komunikat Komisji 2006, s. 3]. Małe i średnie przedsiębiorstwa są największym pracodawcą i istotnym elementem polityki rynku pracy. Wiąże się z tym również pytanie, czy uda się utrzymać dotknięte zmianą pokoleniową przedsiębiorstwa i zapewniane przez nie miejsca pracy. W sytuacji gdy coraz więcej przedsiębiorstw stanie przed takim problemem, odpowiednio opracowany model partycypacji finansowej pracowników może być sposobem na zapewnienie sukcesji, polegającej na całkowitej lub częściowej sprzedaży firmy pracownikom. Model ten może sprawdzić się w MSP i firmach rodzinnych jako instrument pozwalający zapewnić ich przetrwanie[6]. Szczególnie odpowiednie pod kątem zapewnienia sukcesji przedsiębiorstwa mogą być modele ESOP. Zasadniczą cechą modelu ESOP jest to, że został on opracowany specjalnie dla przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie. Zachęca on właścicieli do przekazywania firmy pracownikom zamiast sprzedawania jej podmiotom trzecim i przewiduje, że pracownicy stopniowo przejmą 100% własności.

---

[6] Ten aspekt podkreśliła już Komisja w zaleceniu 94/1069/WE w sprawie przenoszenia własności małych i średnich przedsiębiorstw, a następnie ponownie w komunikacie w sprawie przenoszenia własności małych i średnich przedsiębiorstw [por. *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie partycypacji finansowej pracowników w Europie (opinia z inicjatywy własnej)*, 2010, s. 7].

Przedsiębiorstwa mogą przechodzić okresy trudne pod względem finansowym. W takiej sytuacji priorytetem powinno być przetrwanie firmy. W wyjątkowych przypadkach kryzysu lub restrukturyzacji przedsiębiorstwa, w których strony układu zbiorowego działają w porozumieniu ze sobą, partycypacja finansowa powinna być możliwa, trzeba jednak rozważyć jej potencjalne niekorzystne skutki. Należy przy tym znaleźć trwałe rozwiązanie, które pozwoli pracownikom, którzy zachowali miejsca pracy i wynagrodzenie (przy uwzględnieniu *flexicurity*[7] i okresów bezrobocia lub przekwalifikowania), na korzystanie na dłuższą metę z poprawy kondycji przedsiębiorstwa i gospodarki. Jeśli pracownicy upatrują w dobrych wynikach firmy i jej długoterminowym powodzeniu własny, uzasadniony interes, jest to korzystne także dla samego przedsiębiorstwa. Partycypacja finansowa w przedsiębiorstwie, w którym się pracuje, często postrzegana jest jako podwójne ryzyko. Krytycy PFP dowodzą, że w przypadku niewypłacalności zagrożone będzie nie tylko miejsce pracy, ale również wniesiony przez pracownika kapitał. Trzeba przy tym jasno odróżnić udział kapitałowy, który nie wpływa na wynagrodzenie pracownika (dodatek), od udziału, w przypadku którego oszczędności pracowników inwestowane są w przedsiębiorstwo, w którym pracują. W tej sytuacji w razie likwidacji lub upadłości, roszczenia ze strony pracownika powinny mieć pierwszeństwo przed roszczeniami innych wierzycieli. Ponadto należy dalej szukać rozwiązania takich problemów, jak łączenie ryzyka czy reasekuracja w przypadkach transgranicznych.

Pracownicza partycypacja finansowa często wiązana jest z określonym ładem korporacyjnym w przedsiębiorstwie. Niezależnie od innych form współdecydowania i wywierania wpływu na decyzje kierownictwa, udział kapitałowy pracowników może, w zależności od postaci, jaką przyjmuje, prowadzić do udziału w procesach decyzyjnych, np. poprzez prawo głosu należne akcjonariuszom. W przypadku akcjonariatu, prawo głosu może być wykonywane przez akcjonariuszy indywidualnie lub też zbiorowo, np. za pośrednictwem spółki udziałowej. Przedsiębiorstwa emitujące na szerszą skalę akcje pracownicze mogą liczyć na grupę wymagających, lecz cierpliwych i lojalnych akcjonariuszy – swoich własnych pracowników. Dzięki temu mogą lepiej radzić sobie w sytuacji dominującej obecnie na rynkach finansowych orientacji krótkookresowej. Pożądanym efektem ubocznym tej formy partycypacji finansowej jest wpływ na postawy kierownictwa: podejmowanie decyzji dotyczących przedsiębiorstwa w sposób zrównoważony oraz przestrzeganie zasad długookresowej odpowiedzialności społecznej

[7] Podejście, które łączy elastyczność i bezpieczeństwo zatrudnienia. Sam termin powstał z połączenia dwóch słów: *flexibility* (elastyczność) oraz *security* (bezpieczeństwo). Celem *flexicurity* jest zagwarantowanie wysokiego poziomu pewności pracy, tzn. możliwości szybkiego znalezienia pracy na każdym etapie życia zawodowego i dużych szans rozwoju zawodowego w warunkach szybko zmieniającej się gospodarki. Celem jest również to, aby zarówno pracownicy, jak i pracodawcy skorzystali z możliwości, które niesie globalizacja.

przedsiębiorstw (CSR) przeważa nad nadmierną skłonnością do podejmowania ryzyka. Partycypacja pracowników w formie akcjonariatu jest korzystna dla długookresowych interesów firmy. Prawdopodobną konsekwencją tego stanu rzeczy jest dobry ład korporacyjny, który pozwala zapewnić przetrwanie przedsiębiorstwa w długoterminowej perspektywie. Każdy kto ma w danym przedsiębiorstwie swoje miejsce pracy, jest w oczywisty sposób zainteresowany pełną przejrzystością danych dotyczących firmy, a także udziałem w podejmowaniu decyzji. W ten sposób partycypacja wynikająca z własności łączy się z partycypacją opartą na informacji, konsultacji i prawie do decydowania.

Wbrew rozpowszechnionym obawom, panującym zwłaszcza w przedsiębiorstwach bez wcześniejszych doświadczeń w tej dziedzinie, partycypacja finansowa pracowników nie ogranicza autonomii pracodawcy, lecz raczej wspiera go w procesie podejmowania decyzji. Dla akcjonariuszy przedsiębiorstwa korzystna jest sytuacja, kiedy wiedzą, że obok innych udziałowców mają po swojej stronie także pracowników, którzy dążą do tych samych celów. Pozytywne nastawienie do współuczestnictwa uzyskane dzięki nabyciu przez pracownika praw własności, a także związane z tym poczucie odpowiedzialności, mogą przyczynić się do wzmocnienia ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwie, a możliwość dzielenia się propozycjami w sprawie strategii firmy wzbogaca wachlarz możliwych decyzji, we wspomnianych wyżej granicach. Akcjonariatowi pracowniczemu muszą przysługiwać takie same prawa, jak pozostałym akcjonariuszom. Należy też jasno zaznaczyć, że prawa własności nabyte poprzez partycypację finansową pracowników nie mogą w żaden sposób zmieniać praw do współdecydowania, nabytych i obowiązujących w państwach członkowskich ani stosunków umownych między pracodawcą a pracownikiem. Partycypacja finansowa pracowników nie ma na te prawa wpływu.

Nie wszyscy jednak autorzy podzielają powyższe poglądy o korzystnym działaniu partycypacji finansowej w przedsiębiorstwie. Osoby krytycznie nastawione do partycypacji twierdzą, że może ona prowadzić do wielu problemów i konfliktów w firmie, a w rezultacie przyczynić się do spadku wydajności. Takich skutków można jednak spodziewać się we wszystkich rodzajach przedsiębiorstw, w tym w tradycyjnych firmach z mniejszościowym pakietem udziałowym pracowników lub w firmach stosujących rozwiązania partycypacyjne. Dodatkowe problemy mogą się pojawić w przypadku, kiedy udział pracowników we własności wzmocniony będzie przez partycypację w procesie decyzyjnym. Wśród ogólnych wad na jednym z pierwszych miejsc wymieniany jest tzw. „efekt jazdy na gapę", gdzie korzyści są rozkładane na całą grupę pracowniczą zgodnie z włożonym wysiłkiem. Tak więc jeśli każdy pracownik otrzyma jedynie niewielką część dodatkowego dochodu z tytułu indywidualnego wkładu pracy, to można oczekiwać, że niektórzy pracownicy będą skłonni do „wymigiwania się" od rzetelnej pracy; pojawi się dodatkowy problem związany z monitorowaniem wydajności pojedynczych osób. W konsekwencji, uważa się, że można oczekiwać mniejszego poziomu

zaangażowania i produktywności, ujemnie skorelowanego z liczbą pracowników oraz dodatkowych kosztów monitorowania.

Własność pracownicza może również narazić pracowników na wzrost ryzyka. Z powodu fizycznego braku możliwości wykorzystania swoich umiejętności w różnych sektorach i przedsiębiorstwach (to co właściciele mogą zrobić ze swoim kapitałem), pracownicy będą nie tylko ponosić ryzyko utraty pracy, ale również ryzyko związane z utratą dochodów. Tak więc jeśli firma zbankrutuje, to stracą oni zarówno swoje miejsca pracy, jak i swoje oszczędności [Meade 1972, s. 402–428].

Negatywne opinie na temat partycypacji finansowej formułowane są jednak stosunkowo rzadko, zaś ich konsekwencje nie są zbyt poważne. Oprócz wymienionych, z reguły wskazuje się na:

a) wydłużanie się procesu podejmowania decyzji (wynika to z konieczności ich konsultacji z pracownikami, przygotowywania ich uzasadnienia bądź argumentacji, dostarczania informacji itp.),

b) wzrost biurokracji,

c) niebezpieczeństwo ujawniania poufnych informacji,

d) przedkładanie przez przedstawicieli pracowników interesu załogi nad interes zakładu (zatrudnienie, płace, restrukturyzacja itp.).

Jak widać, nie są to zagrożenia typowe dla przedsiębiorstw stosujących programy partycypacji finansowej, gdyż można ich doświadczyć w każdej firmie, a odpowiednie procedury organizacyjne i monitorowanie pozwalają na ich uniknięcie.

Programy pracowniczej partycypacji finansowej stanowią obszar badawczy dla wielu środowisk i leżą w kręgu zainteresowania praktyków gospodarczych od kilkudziesięciu lat, jednak ze zmienną intensywnością prowadzonych badań empirycznych. Tendencja ta, jak się wydaje, jest raczej rosnąca, co, niestety, nie znajduje odzwierciedlenia w wysokiej dynamice wzrostu liczby przedsiębiorstw wdrażających powyższe rozwiązania. Opinia ta być może nie pokrywa się z opiniami prezentowanymi przez inne osoby i instytucje międzynarodowe upatrujące w kilkuprocentowym rocznym wzroście ilości firm z programami partycypacji finansowej znacznej zmiany świadomościowej i organizacyjnej skutkującej spektakularnym wdrażaniem powyższych rozwiązań finansowych. Cieszy oczywiście inicjatywa, entuzjazm i podejmowane w tym zakresie działania, jednakże bez szerszej i należycie prowadzonej promocji wdrażanie to będzie przebiegało bardzo wolno. Badania prowadzone w tym zakresie pełnią nie tylko funkcję poznawczą, ale przede wszystkim aplikacyjną, a ich celem jest diagnoza istniejących mechanizmów wdrażania powyższych rozwiązań oraz wskazanie rekomendacji przydatnych w szerszej popularyzacji programów finansowych i uzmysłowienie osiągnięcia wymiernych korzyści z tego tytułu.

Programy partycypacji finansowej występujące w poszczególnych krajach różnią się ze względu na istniejące różne uwarunkowania ich wdrażania, różny ich zasięg i objęcie nimi różnych kategorii pracowników, jednak można znaleźć

także pewne elementy, które je łączą. Może to być szczególna zmiana postaw pracowniczych w kierunku znacznego wzrostu zaangażowania, szerszej identyfikacji z przedsiębiorstwem, a tym samym przyjęcie odpowiedzialności za jego dalsze losy. Można uznać, że aspekt świadomościowy odgrywa tutaj istotną rolę na drodze do sukcesu całej firmy, a więc i poszczególnych pracowników. Niestety, nie jest to zjawisko powszechne.

Celem autora rozprawy była próba dokonania diagnozy możliwości wdrażania programów partycypacji finansowej, wskazanie korzyści z tego tytułu oraz zaproponowanie podjęcia pewnych działań mogących przyspieszyć procesy dyfuzji tych programów. Wyniki badań empirycznych prowadzonych w latach 2010–11 wskazują na występowanie określonych prawidłowości. W polskich spółkach publicznych w zdecydowanej większości funkcjonują programy nakierowane głównie na uczestnictwo kadry zarządzającej. Są to programy wąskie, raczej hermetyczne o znacznej koncentracji udziałów/akcji w rękach przedstawicieli kierownictwa[8]. Odbiega to od sytuacji panującej w krajach, gdzie formuła finansowej partycypacji pracowniczej zakłada szeroki dostęp pracowników innych kategorii do uczestniczenia w tych programach. Przyczyny takiego stanu rzeczy mogą być różne, począwszy od szeroko pojętych uwarunkowań zewnętrznych funkcjonowania firm, poprzez czynniki tkwiące w samych przedsiębiorstwach, na barierze mentalnościowej kończąc. Oprócz uzyskanych pozytywnych rezultatów społecznych, nie znalazła do końca potwierdzenia hipoteza o wpływie rozwiązań partycypacyjnych na rezultaty ekonomiczne osiągane przez spółki.

Postawiona hipoteza szczegółowa, że rozwiązania w zakresie partycypacji finansowej adresowane tylko do wąskich grup pracowników przynoszą ograniczone rezultaty, znalazła potwierdzenie w licznych cytowanych badaniach (w tym również prowadzonych w Polsce). Druga hipoteza szczegółowa, że instytucje partycypacji finansowej stosowane razem z praktykami bezpośredniej i pośredniej partycypacji w zarządzaniu dają lepsze wyniki niż wdrażanie jednego rodzaju instytucji również została przywołana w wielu wynikach badań. Ostatnia hipoteza, o pozytywnym wpływie powiązań między różnymi typami partycypacji (np. między udziałami w zysku oraz udziałami kapitałowymi, i/lub między programami opcji na akcje i pozostałymi), znalazła potwierdzenie w wynikach cytowanych badań.

Z uwagi na brak jednoznacznych wyników oraz ze względu na wciąż znaczną ilość problemów stojących na drodze do szerokiej implementacji programów finansowego uczestnictwa pracowników, konieczne wydaje się prowadzenie bardziej pogłębionych badań porównawczych w dłuższym horyzoncie czasowym ukazujących co najmniej wyniki finansowe przed wdrożeniem programu partycypacji finansowej i po kilku latach od momentu ich wprowadzenia. Nie wiadomo jednak, czy będzie to pełny obraz zmian z uwagi na znaczną ilość różnego rodzaju

[8] W związku z powyższym trudno to nazwać partycypacją finansową pracowników w zgodzie z przyjętymi wcześniej definicjami i interpretacją.

zależności i powiązań w obrębie funkcjonowania spółek, jednakże pozwoliłoby to na wyeksponowanie rodzących się tendencji w tym zakresie. Należy pamiętać, że partycypacja finansowa ma w Polsce dopiero kilkuletnią tradycję, nie jest zatem uprawnione oczekiwanie natychmiastowych rezultatów z tytułu wprowadzenia tych rozwiązań i to na tak szeroką skalę, jak ma to miejsce w niektórych krajach zachodnich. Trzeba jednak dokładać wszelkich starań, aby proces implementacyjny zakończył się sukcesem.

W celu promowania partycypacji finansowej należy przezwyciężyć znaczne trudności, szczególnie poprzez dostarczenie właściwych przepisów prawnych i zachęt podatkowych. Uwypuklić należy korzyści finansowe z tytułu wdrażania rozwiązań partycypacyjnych, tj. zwiększoną elastyczność wynagrodzeń, zmniejszenie wydatków na płace, motywowanie pracowników do większego zaangażowania, uświadamianie pracownikom potrzeby obniżenia kosztów, nakłonienie ich do pozostania w firmie itp.

Przedstawiona diagnoza dotycząca funkcjonowania programów uczestnictwa finansowego w wybranych krajach europejskich i próba określenia znaczenia tej partycypacji w polskich przedsiębiorstwach może być traktowana w kategoriach poznawczych i aplikacyjnych. Walor aplikacyjności jest jednak uwarunkowany koniecznością określenia bezpośrednich parametrów czy też zmiennych łączących partycypację finansową z przyjętymi wskaźnikami ekonomicznymi. Relacje te mogą być uchwycone pod warunkiem wszechstronnego zastosowania analiz ekonomicznych i modeli statystycznych zarówno w oparciu o dane historyczne, jak i prognozy. Funkcja poznawcza oznacza, że praca może stanowić ważny głos w dyskusji na temat przyszłości partycypacji finansowej w Polsce.

Bibliografia

Abell P., 1985, *Industrial democracy, has it a future? The West European experience*, „Journal of General Management", Vol. 10, No. 4.

Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries in 2008, Introduction to country files, European Federation of Employee Share Ownership, 13.02.2009.

Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries in 2008. Introduction to country files, European Federation of Employee Share Ownership, 16.02.2009.

Aoki M., 1983, *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*, Cambridge University Press, Cambridge.

Aoki M., 1990, *Towards an Economic Model of the Japanese Firm*, „Journal of Economic Literature", Vol. 28.

Armstrong M., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Armstrong M., Murlis H., 1995, *Reward Management*, Kogan Page, London.

Baddon L., Hunter L., Hyman J., Leopold J., Ramsay H., 1989, *People's Capitalism?*, Routledge, London.

Baehr J., 1993, *Spółka z udziałem kapitałowym pracowników*, PDW Ławica, Poznań.

Bakan I., Suseno Y., Pinnington A., Money A., 2004, *The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes*, „International Journal of Human Resource Management", 3 May, No. 15.

Bałtowski M., 2000, *Restrukturyzacyjne efekty prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w Polsce*, [w:] *Wzrost gospodarczy, restrukturyzacja i bezrobocie w Polsce, ujęcie teoretyczne i praktyczne*. *Materiały z konferencji*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Bańka A., 2000, *Psychologia organizacji*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia*. *Podręcznik akademicki*, t. 3. *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, GWP, Gdańsk.

Bartlett W., Uvalić M., 1986, *Labour-managed firms, employee participation and profit-sharing – theoretical perspectives and European experience*, „Management Bibliographies and Reviews", Vol. 12(4).

Beck-Krala E., 2008, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.

Bell D.W., 1979, *Industrial Participation*, Pitman, London.

Bell D.W., Hanson C.G., 1984, *Profit-Sharing and Employee Shareholding Attitude Survey*, Industrial Participation Association, London.

Bell D.W., Hanson C.G., 1987, *Profit-sharing and profitability – How profit-sharing promotes business success*, Kogan Page, London.

Ben-Ner A., Jones D.C., 1995, *Employee Participation, Ownership and Productivity*: *A Theoretical Framework*, „Industrial Relations", Vol. 34(4).

Biagi M., Tiraboschi M., 2002, *Financial participation of employees: The Italian case*, [w:] M. Biagi (ed.), *Quality of Work and Employee Involvement in Europe*, Kluwer Law International, The Hague.

Biagioli M., Curatolo S., 1999, *Microeconomic determinants and effects of financial participation agreements*: *An empirical analysis of the large Italian firms of the engineering sector in the eighties and early nineties*, „Economic Analysis", Vol. (2)2.

Biuletyn Statystyczny 1991, nr 11, GUS, Warszawa.

Biuletyn Statystyczny 2009, nr 1, GUS, Warszawa.

Black S.E., Lynch L.M., 2001, *How to compete*: *The impact of workplace practices and information technology on productivity*, „The Review of Economics and Statistics", Vol. (83)3.

Blanchflower D.G., Oswald A.J., 1986, *Profit-sharing: does it work?*, NBS, London.

Blanchflower D.G., Oswald A.J., 1988, *Profit-related pay: Prose discovered?*, „Economic Journal", Vol. (98)392.

Blanpain R., 2002, *The financial participation of workers and the role of social partners: The Belgian case*, [w:] M. Biagi (ed.), *Quality of Work and Employee Involvement in Europe*, Kluwer Law International, The Hague.

Blasi J.R., 1988, *Employee Ownership: Revolution or Ripoff?*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Mass.

Blasi J.R., Conte M., Kruse D.L., 1996, *Employee Stock Ownership and Corporate Performance among Public Companies*, „Industrial and Labor Relations Review", Vol. 50(1).

Blasi J.R., Kruse D.L., Bernstein A., 2003, *In the Company of Owners*, Basic Books, New York [January].

Błaszczyk B., 1988, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Błaszczyk B., 1990, *Własność pracownicza w prywatyzowanych przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji", nr 2–3.

Błaszczyk B., 1992, *Własność pracownicza i pracownicze udziały kapitałowe w krajach gospodarki rynkowej*, Fundacja im. Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa.

Blinder A.S. (ed.), 1990, *Paying for productivity – A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington D.C.

Bochniarz H., Krajewski S. (red.), 1997, *Sektorowe programy restrukturyzacji i prywatyzacja majątku państwowego. Wybór ekspertyz*, Zespół Zadaniowy do spraw Polityki Strukturalnej w Polsce, Warszawa.

Bogdanowicz-Bindert Ch., Czekaj J., 1997, *Stan zaawansowania i perspektywy prywatyzacji polskiej gospodarki*, [w:] H. Bochniarz, S. Krajewski (red.), *Sektorowe programy restrukturyzacji i prywatyzacja majątku państwowego. Wybór ekspertyz*, Zespół Zadaniowy do spraw Polityki Strukturalnej w Polsce, Warszawa.

Bonin J.P., Jones D.C., Putterman L., 1993, *Theoretical and empirical studies of producer co-operatives: Will ever the twain meet?*, „Journal of Economic Literature", Vol. XXXI, September.

Bonin J.P., Putterman L., 1987, *Economics of Cooperation and the Labour-Managed Economy*, Harwood Academic Publishers, London.

Borkowska S., 1997, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa.

Bougen P.D., Ogden S.G. Outram Q., 1988, *Profit sharing and the cycle of control*, mimeo

Bouin D., 2002, *The international employee shareholders' plan at Suez*, „Transfer", Vol. 8, No. 1.

Braam G., Poutsma E., 2010, *The Influence of Financial Participation on Company Performance. Evidence from a Dutch Longitudinal Panel*, Institute for Management Research, Nijmegen School of Management, Paper for the 15th World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP) Université Panthéon-Assas, Paris II, 8–10 July.

Bradley K., Estrin S., 1987, *Profit Sharing in the Retail Trade Sector: The Relative Performance of the John Lewis Partnership*, London: Centre for Labour Economics, London School of Economics, Discussion Paper No. 279.

Bradley K., Gelb A., 1983, *Worker Capitalism – the New Industrial Relations*, Heinemann Educational Books, London.

Bradley M.D., Smith S.C., 1991, *Firm Size and Effect of Profit Sharing (draft)*, George Washington University, Department of Economics, Washington D.C.

Brooks L.D., Henry J.B., Livingston D.T., 1982, *How Profitable are Employee Stock Ownership Plans?*, „Financial Executive", Vol. 50.

Brown M., Heywood J.S. (eds.), 2002, *Paying for Performance. An International Comparison*, EM Sharpe.

Bryson A., Freeman R.B., 2009, *Shared capitalism: does it work?*, Centre Piece, Autumn.

Brzica D., 1998, *Privatization in Slovakia: the role of employee and management participation*, Interdepartmental Action Programme on Privatisation, Restructuring and Economic Democracy, ILO Working Paper 12, Geneva.

Buchko A.A., 1992, *Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes*, „Work and Occupations", Vol. 19.

Buchko A.A., 1993, *The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: An Integrated Causal Model and Path Analysis*, „Journal of Management Studies", Vol. 30.

Bukowska U., 2002, *Rozwój kompetencji pracowników*, [w:] A. Szałkowski (red.), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa.

Bulcke van den F., 1999, *Obstacles for the Development of Financial Participation in the European Union*, Brussels.

Bulcke van den F., 2000, *A company perspective on financial participation in the European Union, Objectives and obstacles*, European Commission, Employment and Social Affairs, Series: Industrial Relations and Industrial Change.

Buschak W., 2002, *Financial participation for employees in the European Union – A pragmatic view,* „Transfer", Vol. 8, No. 1.

Cable J., Wilson N., 1989, *Profit-sharing and productivity: An analysis of UK engineering firms*, „Economic Journal", Vol. (99)396.

Cable J.R., FitzRoy F.R., 1980, *Productive efficiency, incentives and employee participation. Some preliminary results for West Germany*, „Kyklos", Vol. 33, No. 1.

Caramelli M., 2010, *Employee Ownership and Corporate Performance: Towards Unlocking The Black Box*, Paper for the 15th World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP) Université Panthéon-Assas, Paris II, 8–10 July.

Carstensen V., Gerlach K., Hübler O., 1995, *Profit sharing in German Firms*, [w:] F. Butler, W. Franz, R. Schettkat, D. Soskice (eds.), *Institutional Frameworks and Labour Market Performance: Comparative Views on US and German Economies*, Routledge, London, New York.

Chang S., 1990, *Employee Stock Ownership Plans and Shareholder Wealth: An Empirical Investigation*, „Financial Management", Vol. 19(1).

Chiu W.C., Hui C.H., Lai G.W.F., 2007, *Psychological Ownership and Organizational Optimism amid China's Corporate Transformation: Effects of an Employee Ownership Scheme and a Management Dominated Board*, „International Journal of Human Resource Management", Vol. 18(2).

Cin B.-C., Han T-S., Smith S.C., 2003, *A tale of two tigers: employee financial participation in Korea and Taiwan*, „International Journal of Human Resource Management", Vol. 14/6, September.

Cin B.-C., Smith S.C., 2002, *Employee Stock Ownership and Participation in South Korea: Incidence, Productivity Effects and Prospects*, „Review of Development Economics", Vol. 6(2)

Ciupa S.W., 2005, *Premie i nagrody dla pracowników*, „Rzeczpospolita", 3 października.

Cohen A., Quarrey M., 1986, *Performance of Employee-Owned Small Companies: A Preliminary Study*, „Journal of Small Business Management", Vol. 24, April.

Commission of the European Communities, 2003, Report of the High Level Group of independent experts, on cross-border obstacles to financial participation of employees for companies having a transnational dimension, European Commission, DG Employment and Social Affairs, Brussels, December 18.

Communication From The Commission To The Council, The European Parliament, The Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: on a Framework for the Promotion of

Employee Financial Participation, 2002, Commission Of The European Communities, Brussels 05.07.

Conte M., Svejnar J., 1990, *The performance effects of employee ownership plans*, [w:] A.S. Blinder (ed.), *Paying for Productivity*, The Brookings Institution, Washington D.C.

Conte M., Tannenbaum A.S., 1978, *Employee-Owned Companies: Is the Difference Measurable?*, „Monthly Labour Review", No. 7.

Cooke W.N., 1994, *Employee participation programs, group-based incentive*s, *and company performance: A union-nonunion comparison*, „Industrial & Labor Relations Review", Vol. (47)4.

Copeman G., Moore P., Arrowsmith C., 1984, *Share Ownership*, Gower, Aldershot.

Council Recommendation of 27 July 1992 concerning the promotion of participation by employed persons in profits and enterprise results (including equity participation) (92/443/EEC), 1992, „Official Journal of the European Communities", No. L.245, 26 August.

Coyle-Shapiro J.A.-M., 2002, *Changing Employee Attitudes: The Independent Effects of TQM and Profit Sharing on Continuous Improvement Orientation*, „The Journal of Applied Behavioral Science", Vol. 38.

Craig B., Pencavel J., 1995, *Participation and Productivity: A Comparison of Worker Cooperatives and Conventional Firms in the Plywood Industry*, Brookings Papers on Economic Activity, Special Issue on Microeconomics.

Cranfield Survey on International HRM, 1999/2005, Cranfield School of Management.

Dachler P.H., Wilpert B., 1978, *Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation*, „Administrative Science Quarterly", Vol. 23(1).

Daltry T., Mascre F., Leffers C., 1993, *Employee share schemes in United Kingdom, France and Germany*, „European Taxation", October.

Davidson W.N.I., Worrell D.L., 1994, *ESOP's Fables: The Influence of Employee Stock Ownership Plans on Corporate Stock Prices and Subsequent Operating Performance*. „Human Resource Planning", Vol. 17(4).

Directive 95/46/EC of the European Parliament and the Council of 24 October 1995, 2003, OJ L281, 23.11.95. European Commission, Enterprise Directorate-General, *Taxation of employee stock options in the EU and some other selected questions*, Final report of the Expert Group on Taxation of Employee Stock Options, March.

Doucouliagos C, 1995, *Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis*, „Industrial and Labor Relations Review", Vol. 49(1).

Dowgiałło Z. (red.), 2000, *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Znicz, Szczecin.

Drago R., Heywood J.S., 1995, *The choice of payment Schemes: Australian establishment data*, „Industrial Relations", Vol. (34)4.

Drechsler W., 1957, *Volkskapitalismus*, Baden-Baden, Frankfurt/Main.

Drucker P.F., 1976, *The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America*, Harper and Row, New York.

Drucker P.F., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.

Dunn S., Richardson R. Dewe P., 1991, *The Impact of Employee Share Ownership on Worker Attitudes: A Longitudinal Case Study*, „Human Resource Management Journal", No. 1.

EFES – European Federation of Employee Share Ownership, 2006/2007, *European Employee Ownership Top 100*, Brussels.

Eidem R., Öhman B., 1979, *Economic Democracy through Wage-Earner Funds*, SW Arbetslivscentrum, Stockholm.

Employee financial participation in the New Member States, 2007, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland.

Employee participation in profit and ownership: A reviews of the issues and evidence, 2003, European Parliament, Working Paper, Social Affairs Series, SOCI 109 EN, 01–2003.

ESOP – The Concept, 1988, The ESOP Association.

ESOP – What's In It For You?, 1988, The ESOP Association.

ESOPs: Special Section, 1989, Pension and Investment Age, 17–18 IX.

Estrin S., Grout P., Wadhwani S., 1987, *Profit-sharing and employee share ownership*, „Economic Policy, A European Forum", No. 4, April.

Estrin, S., Jones D.C., 1992, *The Viability of Employee-Owned Firms: Evidence From France*, „Industrial and Labor Relations Review", Vol. 45(2).

Estrin S., Pérotin V., Robinson A., Wilson N., 1999, *Profit-sharing revisited: British and French experience compared*, London Business School, International Labour Office, Bradford University and Leeds University Business School, mimeo.

Estrin S., Shlomowitz R., 1988, *Income sharing, employee ownership and worker democracy*, „Annals of Public and Co-operative Economy", Vol. 59, No. 1.

Eurofi 2008 – Thursday 11/09/08 Session [4D], 2008, *Financial participation and employee shareholding, issues and perspectives in Europe*, Nice [September].

European Centre for Employee Ownership, *Breaking the Barriers*, 1999, Multinational Share Schemes Seminar, Brussels [April 14].

European Commission, Report from the Commission: *PEPPER II: Promotion of Participation by Employed Persons in Profits and Enterprise Results (including equity participation) in Member States*, 1996, COM (96), 697 Final, European Commission, Brussels.

European Council, *Council Recommendation of 27 July 1992 concerning the Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results*, 1992, „Official Journal of the European Communities", No. L.245, 26 August.

European Economic and Social Committee, 2003, *Opinion on the Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on a framework for the promotion of employee financial participation*, Soc/115, EESC, Brussels.

European Economic and Social Committee, 2010, SOC/371, *Employee financial participation in Europe*, A. Graf von Schwerin (rap.), Draft Opinion of the Section for Employment, Social Affairs and Citizenship mployee financial participation in Europe (Own-initiative opinion), Brussels [2 September].

European Working Conditions Survey, 2000/2001/2005, Eurofound – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Fakhfakh F., 1998, *Sharing schemes and productivity: An empirical analysis based on large French firms using production functions and frontiers,* „Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms", Vol. 6.

Fakhfakh F., Pérotin V., 2000, *The effects of profit-sharing schemes on enterprise performance in France*, „Economic Analysis", Vol. 3, No. 2.

Fakhfakh F., Pérotin V., 2002, *France: Weitzman under State Paternalism?*, [w:] M. Brown, J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance. An International Comparison*, EM Sharpe.

Fernie S., Metcalf D., 1995, *Participation, contingent pay, representation and workplace performance: Evidence from Great Britain*, „British Journal of Industrial Relations", Vol. 33, No. 3.

Festing M., Groening Y., Kabst R., Weber W., 1999, *Financial participation in Europe –Determinants and outcomes*, „Economic and Industrial Democracy", Vol. 20, No. 2.

Financial participation for small and medium-sized enterprises: Barriers and potential solutions, 2004, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Financial participation of employees in the European Union, Commission Staff Working Paper. SEC(2001)1308.

FitzRoy F.R., Hart R.A., 1989, *Wage component behaviour in Japanese manufacturing industries*, [w:] H. König (ed.), *Recent developments in wage determination*, Springer Verlag, Heidelberg, New York.

FitzRoy F.R., Kraft K., 1986, *Profitability and profit-sharing*, „Journal of Industrial Economics", Vol. 35(2).

FitzRoy F.R., Kraft K., 1992, *Forms of Profit Sharing and Firm Performance*, „Kyklos", Vol. 45(2).

Florkowski G.W., 1989, *The Organizational Impact of Profit-Sharing*, unpublished doctoral dissertation, Syracuse University.

Florkowski G.W., Schuster M.H., 1992, *Support for Profit Sharing and Organizational Commitment: A Path Analysis*, „Human Relations", Vol. 45.

Fogarty M., White M., 1988, *Share Schemes*, Policy Studies Institute, Bourne Offset, London.

[Forty second] 42nd Annual Survey of Profit Sharing and 401(k) Plans, Chicago: Profit Sharing/401(k) Council of America 1999.

Freeman R.B., Blasi J.R., Kruse D.L., Mackin C., 2010, *Creating a Bigger Pie? The Effects of Employee Ownership, Profit Sharing, and Stock Options on Workplace Performance*, [w:] D.L. Kruse, R.B. Freeman, J.R. Blasi (eds.), *Shared Capitalism at Work*, University of Chicago Press, Chicago.

Freeman R.B., Lazear E.P., 1995, *An economic analysis of works councils*, [w:] J. Rogers, W. Streeck (eds.), *Works Councils – Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*, University of Chicago Press, Chicago

Freeman R.B., Weitzman M.L., 1986, *Bonuses and employment in Japan*, National Bureau of Economic Research Working Paper Series, Cambridge, MA, Working Paper, No. 1878, April.

Freeman R.B., Weitzman M.L., 1987, *Bonuses and Employment in Japan*, „Journal of the Japanese and International Economy", Vol. 1.

French J.L., Rosenstein J., 1984, *Employee Ownership, Work Attitudes and Power Relationships*, „Academy of Management Journal", Vol. 27.

Frohlich N., Godard J., Oppenheimer J.A., Starke F.A., 1998, *Employee Versus Conventionally--Owned and Controlled Firms: An Experimental Analysis*, „Managerial and Decision Economics", Vol. 19.

Frye M.B., 2004, *Equity-Based Compensation for Employees: Firm Performance and Determinants*, „Journal of Financial Research", Vol. 27(1).

Gilejko L., 1997, *Akcjonariat pracowniczy. Jego rozwój i efektywność*, SGH, Warszawa.

Gill C., Krieger H., 2000, *Recent Survey Evidence on Participation in Europe: Towards a European Model?*, „European Journal of Industrial Relations", No. 6.

Greenberg E.S., 1980, *Participation in Industrial Decision-making and Work Satisfaction: The Case of Producer Cooperatives*, „Social Science Quarterly", Vol. 60.

Gregoric A., Ivanjko S., 2006, *Extended Country Report, Financial Participation of Employees in Slovenia. A project of the Inter-University Centre*, Split, Berlin.

Hamilton H., 1983, *The Effects of Employee Stock Ownership Plans on the Financial Performance of the Electrical and Electronic Machinery*, Equipment and Supplies Industry, MI: University Microfilms International, Ann Arbor.

Hammer T.H., 1998, *Industrial Democracy*, [w:] M. Poole, M. Warner (eds.), *The Handbook of Human Resource Management*, International Thomson Business Press, London.

Hammer T.H., Stern R.N., 1980, *Employee Ownership: Implications for the Organizational Distribution of Power*, „Academy of Management Journal", Vol. 23.

Hansen G.B., Adams F.T., 1991, *ESOP a związki zawodowe*, „Demokracja Gospodarcza", nr 12.

Hansmann H., 1990, *When does worker ownership work? ESOPs, law firms, codetermination, and economic democracy*, „The Yale Law Journal", Vol. 99(8).

Hartman R.S., *Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit,* Köln und Opladen 1958, [w:] J. Meisner, *Teoria ludowego kapitalizmu*, Wydawnictwo „Śląsk“, Katowice 1967.

Hashi I., Lowitzsch J., Uvalić M., Vaughan-Whitehead D., 2006, *Employee Financial Participation in the New EU Members and Candidate Countries: An Overview of the Developments in Legal and Economic Fields*, XIIIth Conference of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP), Mondragón, July 13–15.

Hatton T.J., 1988, *Profit-sharing in British industry 1885–1913*, „International Journal of Industrial Organization”, Vol. 6.

Heneman R.L., 1984, *Pay for Performance: Exploring the Merit Systems*, Pergamon Press, New York.

Heywood J.S., Jirjahn U., 2002, *Payment systems, gender and industrial relations in Germany*, „Industrial Labor Relations Review”, Vol. (56)1.

Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.

Holyoake G., 1906, *The History of Co-operation*, Unwin, London.

Hyman J., Mason B., 1995, *Managing Employee Involvement and Participation*, Sage, London.

Ichniowski C., Shaw K., 1995, *Old dogs and new tricks: Determinants of the adoption of productivity-enhancing work practices*, Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics 1995.

IDS Study, 1998, *Profit Sharing and Share Options*, Income Data Services, Study 641, London [January].

Incomes Data Services, 2001a, *Pay and Conditions in France 2001*, Incomes Data Services, London.

Incomes Data Services, 2001b, *Pay and Conditions in Germany 2001*, Incomes Data Services, London.

Industrial Democracy Europe (IDE), 1981, *Industrial Democracy in Europe*, Oxford University Press, England, Oxford.

Industrial Democracy in Europe, 1978, A 1978 Survey, The American Center for the Quality of Working Life, New York.

Inglot S. (red.), 1971, *Zarys historii polskiego ruchu spółdzielczego*, cz. 1, ZW CRS, Warszawa.

International Labour Office, 2006, *Long Term Incomes Policy Strategy for Bulgaria*, ILO Report to the Ministry of Labour and trade union and employers' organisations of Bulgaria, International Labour Office, Geneva [February].

Iqbal Z., Hamid S.A., 2000, *Stock Price and Operating Performance of ESOP Firms: A Time-Series Analysis*, „Quarterly Journal of Business and Economics”, Vol. 39(3).

Jacukowicz Z., 1984, *Udział pracowników w zyskach i w majątku przedsiębiorstw w krajach wybranych*, „Wiedza i Technika”, nr 13/84, s. IV (dodatek).

Jacukowicz Z., 1999, *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa.

Jagas J. (red.), 1999, *Produktywność, Konkurencyjność, Integracja*, Uniwersytet Opolski, Opole.

James G., Dennison H., Gay E., Kendall H., Burrit A., 1926, *Profit-Sharing and Stock Ownership for Employees*, Harper, New York.

Janowska Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.

Jawłowski A., 2001, *Prywatyzacja pracownicza*, ISP PAN, Warszawa.

Jędrasik K., 2002, *Przesłanki i uwarunkowania akcjonariatu*, http://www.kns.gower.pl/ praktyczne/ przeslanki.htm 20 grudnia.

Jędrasik K., 2003, *Typologia form partycypacji pracowniczej*, http://www.kns.gower.pl/ praktyczne/ typologia.htm 16 luty.

Jirjahn U., 2002, *The German experience with performance pay*, [w:] M. Brown, J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance. An International Comparison*, EM Sharpe [badania niemieckie].

Jones D.C., 1978, *The Economics and Industrial Relations of Producer Cooperatives in the US 1890–1940*, „Monthly Labor Review”, July.

Jones D.C., 1987, *The Productivity Effects of Worker Directors and Financial Participation by Employees in the Firm: The Case of British Retail Cooperatives*, „Industrial and Labor Relations Review", Vol. 41(1).

Jones D.C., 1997, *Employees as Stakeholders*, „Business Strategy Review", Vol. 8.

Jones D.C., 1999, *The nature and the effects of worker participation, employee ownership and profit sharing on economic performance: A review of empirical evidence for transitional economies*, paper presented at the Conference on Democracy, Participation and Economic Development, Columbia University, April.

Jones D.C., Kato T., 1993, *The Scope, Nature and Effects of Employee Stock Ownership Plans in Japan*, „Industrial and Labor Relations Review", Vol. 46(2).

Jones D.C., Kato T., 1995, *The productivity effects of employee stock ownership plans and bonuses: Evidence from Japanese panel data*, „American Economic Review", Vol. (85)3.

Jones D.C., Pliskin J., 1988, *The Effects of Worker Participation, Employee Ownership and Profit Sharing on Economic Performance: A Partial Review*, The Jerome Levy Economics Institute, Working Paper, No. 13.

Jones D.C., Pliskin J., 1989, *British Evidence on the Employment Effects of Profit Sharing*, „Industrial Relations", Vol. 28.

Jones D.C., Pliskin J., 1991, *The Effect of Worker Participation, Employee Ownership and Profit Sharing on Economic Performance: A Partial Review*, [w:] R. Russell, V. Rus (eds.), *International Handbook of Participation in Organizations*: *For the Study of Organizational Democracy, Co-operation, and Self-Management*, Vol. 2, Ownership and Participation, Oxford University Press, Oxford.

Juchnowicz M., 2002, *Partycypacja jako narzędzie polityki personalnej. Istota i rezultaty partycypacji finansowej*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami – instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa.

Kaarsemaker E., 2006, *Employee Ownership and Human Resource Management: a Theoretical and Empirical Treatise with a Digression on the Dutch Context*, Ph.D. Dissertation, Radboud University, Nijmegen.

Kabaj M., 1999, *Partycypacyjny system wynagrodzeń i motywacji do wzrostu produktywności (w warunkach integracji Polski z UE)*, [w:] J. Jagas (red.), *Produktywność, konkurencyjność, integracja*, Uniwersytet Opolski, Opole.

Kalmi P., Pendleton A., Poutsma E., 2004, *The Relationship Between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence From Europe*, Helsinki School of Economics and HECER, Discussion Paper No. 3, April.

Kardas P., Scharf A., Keogh J., 1998, *Wealth and income consequences of employee ownership: A comparative study from Washington State*, National Center for Employee Ownership, Oakland.

Kato T., 2002*, Financial participation and pay for performance in Japan*, [w:] M. Brown, J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance*. *An International Comparison*, EM Sharpe [badania japońskie].

Kato T., Morishima M., 2000, *The nature, scope and effects of profit sharing in Japan: Evidence from new survey data*, mimeo, Colgate University, New York.

Katz D., Kahn R.L., 1978, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York.

Keef S.P., 1998, *The Causal Association between Employee Share Ownership and Attitudes: A Study based on the Long Framework*, „British Journal of Industrial Relations", Vol. 36.

Keys B., Henshall J., 1990, *Supervision, Concepts, skills and assessment*, John Wiley & Sons, New York.

Kisilowska H., 1998, *Partycypacja pracownicza w polskim przedsiębiorstwie w aspekcie integracji europejskiej*. *Zagadnienia prawne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Klein K.J., 1987, *Employee stock ownership and employee attitudes: a test of three models*, „Journal of Applied Psychology", Vol. 72(2).

Klein K.J., Hall R.J., 1988, *Correlates of Employee Satisfaction with Stock Ownership: Who Likes an ESOP Most?*, „Journal of Applied Psychology", Vol. 73.

Klonowicz T., 1992, *Stres w Wieży Babel. Różnice indywidualne a wysiłek inwestowany w trudną pracę umysłową*, Ossolineum, Wrocław.

Kochan T.A., McKersie R.B., Cappelli P., 1984, *Strategic Choice and Industrial Relations Theory*, „Industrial Relations", Vol. 23.

Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Realizacja wspólnotowego programu lizbońskiego na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia*, (COM(2006) 117 wersja ostateczna); http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?Uri= COM:2006:0117: FIN:PL:PDF.

Kostera M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Kowalik T., 1995, *Prywatyzacja, partycypacja, leasing*, [w:] L. Gilejko (red.), *Partycypacja i akcjonariat pracowniczy w Polsce*, Typografika, Warszawa.

Kozioł L., 2002, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, WN PWN, Warszawa, Kraków.

Kozłowski M., 2002, *Procesy restrukturyzacji i prywatyzacji w gospodarce polskiej*, [w:] S. Krajewski, T. Tokarski (red.), *Wzrost gospodarczy, restrukturyzacja i bezrobocie w Polsce. Ujęcie teoretyczne i empiryczne*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Kruse D.L., 1987, *Profit Sharing and Employment Variability: Microeconomic Evidence*, Harvard University, Department of Economics, MA.

Kruse D.L., 1992, *Profit sharing and productivity: Microeconomic evidence from the United States,* „Economic Journal", Vol. (102)410.

Kruse D.L., 1993, *Profit-Sharing: does it make a difference? The Productivity and Stability Effects of Employee Profit-Sharing Plans*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan.

Kruse D.L., Blasi J.R., 1997, *Employee ownership, employee attitudes and firm performance: A review of the evidence*, [w:] D. Lewin, D.J.B. Mitchell, M.A. Zaidi (eds.), *The Human Resource Management Handbook*, Part 1, JAI Press, Greenwich, CT [badania amerykańskie].

Kruse D.L., Freeman R.B., Blasi J.R., Buchele A., Scharf L., Rodgers L., Mackin C., 2004, *Motivating Employee-Owners in ESOP Firms: Human Resource Policies and Company Performance*, [w:] V. Pérotin, A.M. Robinson (eds.), *Employee Participation, Firm Performance and Survival*, JAI Press, Vol. 8, Amsterdam.

Kulpińska J., 1992, *Intraorganizational Determinants of Worker's Self-Management*, [w:] G. Szell (ed.), *Labour Relations in Transition in Eastern Europe*, Walter de Gruyter, Berlin.

Kulpińska J., 2001, *Uwarunkowania rozwoju partycypacji w Polsce w latach 90.*, [w:] S. Rudolf (red.), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.

Kurland N.G., 1989, *Praktyczne wskazówki ułatwiające budowę sprawiedliwego miejsca pracy*, [w:] K. Ludwiniak (red.), *Pracownik właścicielem*, WTN KUL, Paryż.

Latta G.W., 1979, *Profit Sharing. Employee Stock Ownership, Savings and Asset Formation Plans in the Western World*, University of Pennsylvania, Philadelphia.

Lawler III E.E., 1971, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, New York.

Lawler III E.E., 1981, *Pay and Organization Development*, Addison-Wesley, London.

Lee Y.-T., 2003, *The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans: Evidence From Panel Data of Taiwan Electronic Companies*, „International Journal of Management", Vol. 20(4).

Leopold J., Ramsay H., 1989, *People's Capitalism?*, Routledge, London.

Levine D., D'Andrea Tyson L., 1990, *Participation, productivity and the firm's environment*, [w:] A. Blinder (ed.), *Paying for productivity: A look at the evidence*, Brookings Institution, Washington D.C.

Limardo E., Paparella D., 2003, *The policies and views of peak organisations to financial participation: Italy*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (unpublished).

Lindner J., 1961, *Finanse przedsiębiorstw kapitalistycznych*, Państwowe Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa.

Livingston D.T., Henry J.B., 1980, *The Effect of Employee Stock Ownership Plans on Corporate Profits*, „The Journal of Risk and Insurance", Vol. 47.

Lloyd H., 1898, *Labor Copartnership*, Harper, New York.

Long R.J., 1978a, *The Effects of Employee Ownership on Job Attitudes and Organizational Performance: An Exploratory Study*, unpublished doctoral dissertation, Cornell University.

Long R.J., 1978b, *The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Employee Job Attitudes and Organizational Performance: A Tentative Framework and Empirical Findings*, „Human Relations", Vol. 31.

Long R.J., 1978c, *The Relative Effects of Share Ownership vs Control on Job Attitudes in an Employee-Owned Company*, „Human Relations", Vol. 31.

Long R.J., 1979, *Desires for and Pattern of Worker Participation in Decision-making after Conversion to Employee Ownership*, „Academy of Management Journal", Vol. 22.

Long R.J., 2000, *Employee Profit Sharing: Consequences and Moderators*, „Industrial Relations", Vol. 55.

Long R.J., 2002, *Performance pay in Canada*, [w:] M. Brown, J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance, An International Comparison*, EM Sharpe [badania kanadyjskie].

Lowitzsch J., 2006, *The PEPPER III Report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the New Member and Candidate Countries of the European Union*, Inter--University Centre Split/Berlin, Institute for Eastern European Studies, Free University of Berlin, Rome, Berlin [June].

Lowitzsch J. (ed.), 2008, *Financial Participation for a New Social Europe. A Building Block Approach*, Inter-University Centre Split/Berlin, Rome, Berlin [March].

Lowitzsch J., Hashi I., Woodward R., 2009, *The PEPPER IV Report: Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the European Union*, Inter-University Centre Berlin/Split, Institute for Eastern European Studies, Free University of Berlin, Berlin [October].

Ludwig R.L., Curtis J.E., 1986, *ESOPs, An Overview Description and Purpose of An ESOP*, LUDWIG and CURTIS, A Professional Corporation Lawyers and Counsellors.

Ludwiniak K.S., 1989, *Pracownik właścicielem*, WTN KUL, Paryż.

Majka J., 1982, *Filozofia społeczna*, WKA, Wrocław.

Marsh T.R., McAllister D.E., 1981, *ESOPs Tables: A Survey of Companies with Employee Stock Ownership Plans*, „Journal of Corporation Law", Vol. 6(3).

Materiał informacyjny Europejskiej Fundacji na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, 2006, *Partycypacja finansowa pracowników w Unii Europejskiej*, nr ref.: ef0587, 18 April.

Mathieu M., 2009, *Annual Economic Survey Of Employee Ownership in European Countries 2008*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels [May].

Mathieu M., 2010, *Annual Economic Survey Of Employee Ownership in European Countries*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels.

Matthews D., 1989, *The British experience of profit-sharing*, „Economic History Review", 2nd ser., Vol. XLII(4).

Mazurek F., 1975, *K. Gide'a koncepcja spółdzielczego systemu spożywców*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", nr 2.

McCain R.A., 1980, *A theory of codetermination*, „Zeitschrift für National Ökonomie", Vol. 40, No. 1–2.

McCartney J., 2004, *Financial participation in the EU: Indicators for benchmarking*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

McCartney J., Teague P., 1997, *Workplace innovations in the Republic of Ireland*, „Economic and Social Review", Vol. 28, No. 4.

McCartney J., Teague P., 2001, *Private sector training and the organisation of the labour market: Evidence from Ireland in comparative perspective*, „International Journal of Human Resource Management", Vol. 12, No. 5.

McKenna E., Beech N., 1999, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg SJA, Warszawa.

Meade J.E., 1972, *The theory of labour-managed firms and of profit-sharing*, „Economic Journal", Vol. 82.

Meade J.E., 1989, *Agathotopia: The Economics of Partnership*, Aberdeen University Press, Aberdeen.

Meider R., 1978, *Employee Investment Funds: an approach to collective capital formation*, Allen and Udwin, London.

Meisner J., 1967, *Teoria ludowego kapitalizmu*, Wydawnictwo „Śląsk", Katowice.

Mendel T., 2001, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

Menrad W., 2003, *Draft Report on the Commission communication to the Council, the European Parliament, The Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on a framework for the promotion of employee financial participation (2002/2243(INI)*), Committee on Employment and Social Affairs, 10 March.

Metzger B.L., 1975, *Profit Sharing in 38 Large Companies*, Profit Sharing Foundation, Evanston.

Michie J., Oughton Ch., Bennion Y., 2002, *Employee ownership, motivation and productivity*, A research report for Employees Direct from Birkbeck and The Work Foundation, Birkbeck, University of London, London [November].

Milligan G.W., Cooper M.C., 1987, *Methodology review: clustering methods*, „Applied Psychological Measurement", Vol. 11, No. 4.

Ministerstwo Gospodarki, 2011, *Akcjonariat pracowniczy. Przewodnik dla przedsiębiorców i pracowników*, Warszawa [listopad].

Ministerstwo Skarbu Państwa, 2004, Departament Analiz i Prognoz, *Dynamika Przekształceń Własnościowych*, Warszawa, czerwiec, nr 58.

Ministerstwo Skarbu Państwa, 2009a, Departament Analiz, *Dynamika Przekształceń Własnościowych*, stan na grudzień 2008 roku, Warszawa, nr 67.

Ministerstwo Skarbu Państwa, 2009b, Departament Analiz, *Dynamika Przekształceń Własnościowych*, stan na czerwiec 2009, Warszawa, nr 68.

Mitchell D., 1982, *Gain-sharing. An anti-inflation reform*, „Challenge", Vol. 25, No. 3.

Möller I., 2000, *Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung*, „Mitteilungenaus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung", Vol. (33)4.

Mormont M., Léonard E., 2003, *The policies and views of peak organisations to financial participation: Belgium*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (unpublished).

Munteanu C., 1997, *Employee Share-ownership in Romania: The Main Path to Privatization*, [w:] M. Uvalić, D. Vaughan-Whitehead (eds.), *Privatisation Surprises in Transition Economies: Employee-Ownership in Central and Eastern Europe*, Edward Elgar, Cheltenham.

Nadler M., 1956, *People's Capitalism*, pamph., New York.

Napiórkowski A., 2001, *Charakterystyka, wycena i zastosowanie wybranych opcji egzotycznych*, Warszawa, http://www.nbp.pl/publikacje/materialy_i _studia/136.pdf, publikacja NBP (dostęp 23.12.2010).

Nilsson S., 2011, European Economic And Social Committee, 466th Plenary Session held on 19, 20 and 21 October 2010, Opinion of the European Economic and Social Committee on 'Employee financial participation in Europe' (own-initiative opinion), „Official Journal of the European Union" (2011/C 51/01); 17 February.

Noe R., Hollenbeck J., Gerhardt B., Wright P., 1997, *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*, Irwin, Chicago.

Nogalski B., 1998, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

Nuti D.M., 1988, *Codetermination, profit-sharing and full employment*, [w:] D.C. Jones, J. Svejnar (eds.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor Managed Firms*, JAI Press, Greenwich–London.

O'Kelly K.P., Pendleton A., 2005, *Common Elements of an Adaptable Model Plan for Financial Participation in the European Union (draft)*, Brussels September, PDF file.

O'Leary E., 2001, *Przywództwo*, Liber, Warszawa.

OECD, 1995, *Profit-sharing in OECD countries*, Employment Outlook 1995, OECD, Paris [July].

OECD, 1999, *New enterprise work practices and their labour market implications*, OECD Employment Outlook, OECD, Paris [June].

Ohkusa Y., Ohtake F., 1997, *The productivity effects of information sharing, profit sharing and ESOPs*, „Journal of the Japanese and International Economics", Vol. (11)3.

Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie partycypacji finansowej pracowników w Europie (opinia z inicjatywy własnej), 2010, SOC/371 Partycypacja finansowa pracowników w Europie; Bruksela [21 października].

Organ D.W., Bateman T.S., 1991, *Organizational behavior*, Irwin, Homewood.

Osterman P., 1994, *How common is workplace transformation and who adopts it?*, „Industrial and Labour Relations Review", Vol. 47.

Oxera, 2007, *Tax-advantaged Employee Share Schemes: Analysis of Productivity Effects, Report 2: Productivity Measured Using Gross Value Added*, „HM Revenue and Customs Research Report", No. 33.

Oyer P., 2004, *Why do firms use incentives that have no incentive effects?*, „Journal of Finance", No. 59.

P5_TA(2003)0253, *Employee financial participation, European Parliament resolution on the Commission communication to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on a framework for the promotion of employee financial participation (COM(2002) 364 – 2002/2243(INI))*.

Park C., Rosen C., 1990, *The Performance Record of Leveraged ESP Firms*, „Mergers and Acquisitions", Vol. 25.

Park S., Song M.H., 1995, *Employee Stock Ownership Plans, Firm Performance and Monitoring by Outside Blockholders*, „Financial Management", Vol. 24(4).

Parson N., 1997, *Employee Participation in Europe. A Case Study in the British and French Gas Industries*, Avenbury, Chippenhamm.

Partycypacja finansowa pracowników w Unii Europejskiej, 2005, materiał informacyjny Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Irlandia, EF/2005/87/PL.

Pateman C., 1970, *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.

Pendleton A., 1997, *Characteristics of workplaces with financial participation: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey*, „Industrial Relations Journal", Vol. (28)2 [badania brytyjskie].

Pendleton A., 1999, *The relationship between financial participation and other forms of employee participation: Some first thoughts*, paper prepared for the workshop „Recent developments in financial participation in Europe", Leiden 9–10 September.

Pendleton A., 2001a, *Employee Ownership, Participation and Governance: A study of ESOPs in the UK*, Routledge, London, New York.

Pendleton A., 2001b, *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Pendleton A., Gonzalez M., Robinson A., 2001, *Profit sharing in the United Kingdom*, [w:] A. Pendleton, V. Pérotin (eds.), *Profit sharing in Europe: The characteristics and impact of profit sharing in France, Germany, Italy and the United Kingdom*, Edward Elgar, Cheltenham.

Pendleton A., Poutsma E., 2004, *Financial participation: The role of governments and social partners*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Pendleton A., Poutsma E., Brewster C., Ommeren J. van, 2001, *Employee share ownership and profit sharing in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Pendleton A., Wilson N., Wright M., 1998, *The perception and effects of share ownership: empirical evidence from employee buy-outs*, „British Journal of Industrial Relations", Vol. 36(1).

Pérotin V., Robinson A., 1998, *Profit-sharing and productivity: Evidence from Britain, France, Germany and Italy*, „Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms", Vol. 6.

Pérotin V., Robinson A., 2000, *Employee participation and equal opportunities practices: Productivity effects and potential complementarities*, „British Journal of Industrial Relations", Vol. (38)4.

Pérotin V., Robinson A., 2002, *Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence*, Leeds University Business School, Maurice Keyworth Building, The University of Leeds, Leeds [December].

Pérotin V., Robinson A., 2003, *Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence*, Working Paper, SOCI 109 EN, European Parliament.

Pfeffer J., 1998, *Seven Practices of Successful Organizations*, „California Management Review", No. 40.

Piechnik-Kurdziel A., 2000, *Wynagradzanie personelu*, [w:] A. Szałkowski (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.

Pierce J.L., Kostova T., Dirks K.T., 2001, *Toward a theory of psychological ownership in organizations*, „Academy of Management Review", Vol. 26.

Pierce J.L., Kostova T., Dirks K.T., 2003, *The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research*, „Review of General Psychology", Vol. 7.

Pierce J.L., Rubenfeld S.A., Morgan S., 1991, *Employee ownership: A conceptual model of process and effects*, „Academy of Management Review", Vol. 16.

Pil F., MacDuffie J.P., 1996, *The Adoption of High-Involvement Work Practices*, „Industrial Relations", Vol. 35, No. 3.

Piwowarczyk J., 2006a, *Partycypacja pracownicza i jej klasyfikacja*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie", nr 711.

Piwowarczyk J., 2006b, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Pocztowski A., 1997, *Wynagradzanie menedżerów*, [w:] K. Sedlak (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Pocztowski A., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków, Kluczbork.

Poole M., 1986, *Towards a New Industrial Democracy*, Routledge, London.

Poole M., Jenkins G., 1998, *Human Resource Management and the Theory of Rewards: Evidence from a National Survey*, „British Journal of Industrial Relations", Vol. 36.

Poole M., Lansbury R., Wailes N., 2001, *A Comparative Analysis of Developments in Industrial Democracy*, „Industrial Relations", Vol. 40, No. 3, July.

Poole M., Warner M. (eds.), 1998, *The Handbook of Human Resource Management*, International Thomson Business Press, London.

Postlethwaite R., 2004, *Financial participation for small and medium-sized enterprises: Barriers and potential solutions*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Poutsma E., 2001a, *Financial Participation in Europe. Development and Prospects of Employee Participation in Profits and Enterprise Results*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Poutsma E., 2001b, *Recent trends in employee financial participation in the European Union,* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Poutsma E., Albaraccin D., Kalmi P., Pendleton A., Trébucq S., Voss E., 2006, *Changing Patterns of Employee Financial Participation in Europe*, Nijmegen School of Management, the Netherlands [January].

Poutsma E., Hendrickx J., Huijgen F., 2003, *Employee Participation in Europe: In Search of the Participative Workplace*, „Economic and Industrial Democracy", No. 24(1).

Poutsma E., Nijs W. de, 2003, *Broad-based employee financial participation in the European Union*, „International Journal of Human Resource Management", Vol. 14(6), September.

Pritchard R.L. (ed.), 1976, *Industrial Democracy in Australia*, CCH Ltd., New South Wales: Australia, North Ryde.

Profit sharing in OECD countries, 1995, OECD Employment Outlook.

Prolman S., Kruse D.L., 1996, *Employee Ownership Through 401(k) Plans: The NCEO-Rutgers University Study*, „Journal of Employee Ownership Law and Finance", Vol. 8/4, Fall.

Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2004 r., 2005, GUS, Warszawa.

Pugh W.N., Jahera Jr. J.S., Oswald S.L., 2005, *ESOP Adoption and Corporate Performance: Does Motive Really Matter?* „Journal of Business and Economic Studies", Vol. 11(1).

Quarrey M., Blasi J., Rosen C., 1986, *Taking Stock. Employee Ownership at Work*, Ballinger Publishing Company, Cambridge Mass.

Rayton B.A., Seaton J.S., 1999, *The Size of Employee Stakeholding in Large UK Corporations*, „Managerial and Decision Economics", Vol. 20.

Report from the Commission, 1997, *PEPPER II – promotion of participation by employed persons in profits and enterprise results (including equity participation) in Member States*, Commission of the European Communities, Brussels, 08.01, COM(96)697 final, 1996.

Report: Employee financial participation in the New Member States, 2007, European Foundation For The Improvement of Living And Working Conditions, Dublin, Ireland.

Rhodes S.R., Steers R.M., 1981, *Conventional vs Worker-Owned Organizations*, „Human Relations", Vol. 34.

Richardson R., Nejad A., 1986, *Employee Share Ownership Schemes in the UK – An Evaluation*, „British Journal of Industrial Relations", No. 24.

Robinson A.M., Wilson N., 2001, *Employee participation, ownership and productivity: An empirical re-appraisal*, Leeds University Business School, mimeo.

Robinson A.M., Wilson N., 2006, *Employee financial participation and productivity: an empirical reappraisal*, „British Journal of Industrial Relations", Vol. 44(1).
Rosen C., 1991, *Understanding Employee Ownership*, Cornell University, Ithaca.
Rosen C., Klein K.J., Young K.M., 1986, *Employee Ownership in America: The Equity Solution*, Lexington Books, D.C. Heath, Lexington, MA.
Rosen C., Quarrey M., 1987, *How Well is Employee Ownership Working?*, „Harvard Business Review", Vol. 65.
Rosen C., Young K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem pracowniczym, cz. I–IV*, „Nasz Dziennik" nr 151 (737) z dn. 30.06.2000, nr 157 (743) z dn. 07.07.2000, nr 163 (749) z dn. 14.07.2000, nr 169 (775) z dn. 21.07.2000.
Rozporządzenie Rady (WE) nr 2157/2001 z dnia 8 października 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej (SE) (Dz. Urz. WE L 294).
Rudolf S., 1986, *Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach kapitalistycznych*, PWN, Warszawa.
Russell R., Hochner A., Perry S.E., 1979, *Participation, Influence and Worker-Ownership*, „Industrial Relations", Vol. 18.
Russell R., Rus V., 1991, *International Handbook of Participation in Organizations: For the Study of Organizational Democracy, Co-operation and Self-management*, Vol. 2, *Ownership and Participation*, Oxford University Press, Oxford.
Rysiewicz Z. (red.), 1967, *Słownik wyrazów obcych*, PIW, Warszawa.
Salamon M., 1998, *Industrial Relations. Theory and Practice*, Prentice Hall, London.
Savas E.S., 1992, *Prywatyzacja. Klucz do lepszego rządzenia*, PWE, Warszawa.
Saving the American Dream: An Economic and Public Opinion Study, 1994, Merrill Lynch, Pierce, Fenner and Smith Inc., Princeton, N.J.
Schanz G., 1985, *Mitarbeiterbeteiligung: Grundlagen-Befunde-Modelle*, Verlag Franz Vahlen, München.
Scharf A., Mackin C., 2000, *Census of Massachusetts companies with employee stock ownership plans*, unpublished paper of Ownership Associates Inc. for the Commonwealth Corporation, Boston MA.
Scholl R.W., 1981, *Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force*, „Academy of Management Review", Vol. 6.
Sertel N., 1981, *Workers and Incentives*, North Holland, Amsterdam.
Sesil J., Kroumova M., Blasi J.R., Kruse D.L., 2002, *Broad-based employee stock options in US 'new economy' firms*, „British Journal of Industrial Relations", Vol. 40.
Shields J., 2002, *Performance related pay in Australia, ch. 7*, [w:] M. Brown, J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance. An International Comparison*, EM Sharpe [badania australijskie].
[Sixth] 6th Annual Merrill Lynch Retirement Planning Survey, 1995, *Planning for Retirement: Are We Leaving it to Chance?*, Merrill Lynch, Pierce, Fenner and Smith Inc., Princeton, N.J.
Skorupińska K., 2009, *Rola rad zakładowych w krajowych i transnarodowych przedsiębiorstwach europejskich*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
Smith G.R., 1993, *Employee Share Schemes in Britain*, „Employment Gazette", No. 101.
Smith S.C., 1988, *On the incidence of profit and equity sparing*, „Journal of Economic Behaviour and Organization", Vol. 9.
Smith S.C., Cin B.-C., Vodopivec M., 1997, *Privatization Incidence, Ownership Forms, and Firm Performance: Evidence from Slovenia*, „Journal of Comparative Economics", Vol. 25.
Sobol E. (red.), 2002, *Słownik wyrazów obcych PWN*, PWN, Warszawa.
Statistical Abstract of the United States: 1997, 1997, U.S. Bureau of the Census, Washington.
Strzeszewski Cz., 1994, *Katolicka nauka społeczna*, KUL, Lublin.
Suszyński C., 2003, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

The Committee for Effective Employee Ownership (CEEO), 2005, The National Center for Employee Ownership, Oakland, February, Vol. 2.

The role of profit sharing/401(k) plans in the retirement-income security framework, 1998, Profit Sharing/ 401(k) Council of America, April.

Tittenbrun J., 1995, *Ekonomiczny sens prywatyzacji*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.

Trade Union Congress, 1987, *Profit-related Pay: Guidelines for negotiators*, TUC, London

Trébucq S., 2004, *The Effects of ESOPs on Performance and Risk: Evidence from France*, „Corporate Ownership and Control", Vol. 1(4).

Tucker J., Nock S.L., Toscano D.J., 1989, *Employee Ownership and Perceptions of Work: The Effects of an Employee Stock Ownership Plan*, „Work and Occupations", Vol. 16.

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., 2004, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. 1990, nr 51, poz. 298, art. 24).

Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. nr 118, poz. 561 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych* (Dz.U. nr 94, poz. 1037 z późn. zm.).

Uvalić M., 1989, *Profit-sharing schemes in Western Europe, Report prepared for the Commission of the European Communities*, EUI, Florence [October].

Uvalić M., 1991, *Social Europe. The Pepper Report. Promotion of employee participation in profits and enterprise results in the Member States of the European Community*, Commission of the European Communities, Directorate General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, Supplement 3/91, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, Florence and Brussels [March].

Uvalić M., Vaughan-Whitehead D. (eds.), 1997, *Privatisation Surprises in Transition Economies: Employee-Ownership in Central and Eastern Europe*, Edward Elgar / International Labour Organisation, Cheltenham (UK) and Geneva (Switzerland).

Vaughan-Whitehead D. (ed.), 1995, *Workers' Financial Participation: East-West Experiences*, ILO Labour Management Series No. 80, ILO, Geneva.

Vaughan-Whitehead D., 2003, *EU Enlargement versus Social Europe? The Uncertain Future of the European Social Model*, Edward Elgar, Cheltenham.

Voting Rights in Major Corporation, 1978, 95th Congress, 1st Session, Washington.

Wadhwani S., 1986, *Profit-Sharing and Employment: Some Doubts*, Centre for Labour Economics, Paper no 857, London School of Economics, London.

Wadhwani S., 1987, *The macroeconomic implication of profit-sharing: some empirical evidence*, „Economic Journal", Vol. 97.

Wadhwani S., 1988, *Profit sharing as a cure for unemployment: Some doubts*, „International Journal of Industrial Organisation", Vol. 6, March.

Wadhwani S., Wall M., 1990, *The effects of profit sharing on employment, wages, stock returns and productivity: Evidence from UK micro-data*, „Economic Journal", Vol. 100, No. 399, March.

Wagner S., Parker C., Christiansen N., 2003, *Employees that think and act like owners: effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness*, „Personnel Psychology", Vol. 56(4).

Walker K., 1976, *Concepts of Industrial Democracy in International Perspective*, [w:] R.L. Pritchard (ed.), *Industrial Democracy in Australia*, CCH Ltd., New South Wales: Australia, North Ryde.

Weiler A., 2002, *The policies and views of peak organisations to financial participation: Germany*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (unpublished).

Weitzman M.L., 1984, *The Share Economy*, Harvard University Press, Cambridge MA.

Weitzman M.L., Kruse D.L., 1990, *Profit sharing and productivity*, [w:] A.S. Blinder (ed.), *Paying for productivity – A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington D.C.

Welbourne T.M., Gomez-Mejia L.R., 1995, *Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda*, „Journal of Management", Vol. 21(3).

Wilkinson A., Marchington M., Ackers P., Goodman J., 1994, *ESOP's Fables: A Tale of a Machine Tool Company*, „International Journal of Human Resource Management", Vol. 5.

Williams A., 1913, *Co-partnership and Profit-Sharing*, Henry Holt, New York.

Wratny J., 2002, *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Wróblewski A., 1987, *Przedsiębiorczość*, „Życie Gospodarcze", nr 48.

Zbiegień-Maciąg L., 1997, *Motywacyjne aspekty wynagradzania pracowników*, [w:] K. Sedlak (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, Wydawnictwo PSB, Kraków.

Zoeteweij H., 1986, *Indirect Remuneration: An International Overview*, International Labour Office, Geneva.

Spis rysunków

Rysunek 2.1. ESOP niewspomagany 47
Rysunek 2.2. ESOP wspomagany 48
Rysunek 2.3. Programy partycypacji finansowej 63
Rysunek 3.1. Wpływ rządu i partnerów społecznych na promowanie partycypacji finansowej 110
Rysunek 4.1. Wpływ własności pracowniczej na wskaźniki efektywności..... 120
Rysunek 4.2. Związki pomiędzy własnością pracowniczą a efektami organizacyjnymi, wpływ udziału we własności na rezultaty ekonomiczne przedsiębiorstwa 121
Rysunek 4.3. Instrumentalne podejście do własności pracowniczej według G.W. Florkowskiego ..129
Rysunek 6.1. Programy partycypacji finansowej według PEPPER..... 273

Spis tabel

Tabela 3.1. Programy partycypacyjne w wybranych krajach Europy 72
Tabela 3.2. Partycypacja finansowa w wybranych krajach europejskich 75
Tabela 3.3. Ustawodawstwo dotyczące programów pracowniczej partycypacji finansowej (EFP – *employee financial participation*) w nowych krajach członkowskich UE 81
Tabela 3.4. Przegląd Partycypacji Finansowej w UE-27 84
Tabela 3.5. Stanowisko związków zawodowych od 2002 r. w nowych krajach członkowskich....113
Tabela 4.1. Regresja wieloraka, wpływ partycypacji finansowej (PS/SAYE) oraz udziału w podejmowaniu decyzji na postawy pracowników.....131
Tabela 4.2. Rezultaty regresji wielorakiej dla zmiennych aspektów pracy 132
Tabela 4.3. Podział firm z próby ze względu na branżę i wielkość 146
Tabela 4.4. Podział firm ze względu na rok i branżę 147
Tabela 4.5. Podział firm według branży i wdrożonego programu partycypacyjnego.....147
Tabela 4.6. Wpływ programów udziału we własności na wyniki ekonomiczne firm..... 148
Tabela 4.7. Wpływ programów udziału w zyskach na wyniki ekonomiczne firm 149
Tabela 4.8. Wpływ programów opcji na akcje na wyniki ekonomiczne firm..... 150
Tabela 4.9. Wpływ programów udziału we własności i udziału w zyskach na wyniki ekonomiczne firm 151
Tabela 4.10. Wpływ programów udziału w zyskach i programów opcyjnych na wyniki ekonomiczne firm..... 152
Tabela 4.11. Udział pracowników w programach własności pracowniczej w Europie w latach 2006–2009 (w odsetkach i miliardach euro)..... 154
Tabela 4.12. Liczba pracowników (udziałowców) objętych programami własności pracowniczej ..155
Tabela 4.13. Wybrane dane dotyczące badanych przedsiębiorstw w latach 2006–2009 156
Tabela 4.14. Odsetek grup posiadających programy udziału we własności w latach 2006–2009 w całości grup objętych badaniem (notowanych i nienotowanych na giełdzie)..... 157
Tabela 4.15. Wszystkie grupy, notowane i nienotowane na giełdach papierów wartościowych... 158
Tabela 4.16. Grupy notowane na giełdach papierów wartościowych w latach 2006–2009 159
Tabela 4.17. Grupy objęte badaniem z podziałem na kraje (UE, Norwegia i Szwajcaria) w 2008 r..... 160
Tabela 4.18. Struktura udziałów w programach własności w badanych grupach (notowanych i nienotowanych) w okresie 2005/06–2007/08 161
Tabela 4.19. Struktura udziałów w programach własności w grupach notowanych na giełdzie w okresie 2005/06–2007/08 162
Tabela 4.20. Porównanie grup przedsiębiorstw (notowanych i nienotowanych) z grupą firm notowanych w okresie 2007/2008.....163
Tabela 4.21. Kapitalizacja w posiadaniu pracowników..... 164
Tabela 4.22. Kapitalizacja wśród pracowników kierownictwa oraz pracowników szeregowych w okresie 2006/07–2007/08 165
Tabela 5.1. Proces przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych w okresie 1 VIII 1990 – 30 VI 2009..... 184
Tabela 5.2. Przekształcenia przedsiębiorstw państwowych w zależności od poziomu zatrudnienia i metod prywatyzacji 185
Tabela 5.3. Programy partycypacji finansowej pracowników w badanych spółkach oferowane poszczególnym grupom personelu..... 209

Tabela 5.4. Zmiany w strukturze własności a poziom zatrudnienia w badanych spółkach.....214
Tabela 5.5. Wpływ udziału pracowników szeregowych na wyniki osiągane w firmie a wielkość przedsiębiorstwa.....215
Tabela 5.6. Wpływ wzrostu udziału pracowników szeregowych we własności spółki na jej wyniki a ich wpływ na strategię rozwoju spółki.....216
Tabela 5.7. Konieczność zmian w istniejących przepisach na temat programów partycypacyjnych w opiniach respondentów według wielkości spółki.....217
Tabela 5.8. Udział kadry kierowniczej w strukturze zatrudnienia badanych przedsiębiorstw 222
Tabela 5.9. Udział pracowników umysłowych/specjalistów w liczbie zatrudnionych badanych przedsiębiorstw 222
Tabela 5.10. Udział personelu administracyjnego/biurowego w liczbie zatrudnionych badanych przedsiębiorstw 223
Tabela 5.11. Nastawienie kadry kierowniczej na krótkookresową maksymalizację własnych zysków według typu struktury zatrudnienia 224
Tabela 5.12. Nastawienie pracowników umysłowych na krótkookresową maksymalizację własnych zysków według typu struktury zatrudnienia..... 225
Tabela 5.13. Nastawienie personelu administracyjnego/biurowego na krótkookresową maksymalizację zysków według typu struktury zatrudnienia 225
Tabela 5.14. Nastawienie pracowników szeregowych na krótkookresową maksymalizację zysków według typu struktury zatrudnienia 226
Tabela 5.15. Ocena przedsiębiorczych postaw i zachowań w wyniku wdrożenia programów udziału we własności według typu struktury zatrudnienia 228
Tabela 5.16. Ocena wpływu programów udziału we własności na rotację kadr według typu struktury zatrudnienia..... 229
Tabela 5.17. Opinie przedsiębiorców na temat kształtowania strategii dotyczącej partycypacji finansowej przez politykę na szczeblu unijnym w badanych spółkach według typu struktury zatrudnienia 232
Tabela 5.18. Przywiązanie kadry kierowniczej do firmy według odsetka tej grupy pracowników objętych programem udziału we własności 235
Tabela 5.19. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na postawy identyfikacji z firmą według badanych spółek..... 236
Tabela 5.20. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na stosunki pomiędzy pracownikami w spółkach..... 237
Tabela 5.21. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na postawy przedsiębiorcze w badanych spółkach 237
Tabela 5.22. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na wartość firmy w badanych spółkach 238
Tabela 5.23. Opinie na temat wybranych aspektów pracy w spółce a odsetek różnych grup pracowników objętych programem udziału we własności..... 246
Tabela 5.24. Postrzeganie partycypacji w kategoriach korzyści dla gospodarki krajowej a odsetek różnych grup pracowników objętych programem partycypacji finansowej 247
Tabela 5.25. Postrzeganie partycypacji w kategoriach korzyści dla członków poszczególnych organizacji i instytucji a odsetek różnych grup pracowników objętych programem udziału we własności 248
Tabela 6.1. Zestawienie głównych obszarów działań dla opracowania wskaźników partycypacji finansowej 276
Tabela 6.2. Zestawienie wstępne wskaźników partycypacji finansowej 277
Tabela Z1. Wpływ przepisów na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności..... 337

Tabela Z2. Wpływ biurokracji na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności 338
Tabela Z3. Wpływ poziomu wiedzy na temat programów partycypacji finansowej na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności .. 338
Tabela Z4. Wpływ politycznego wsparcia ze strony rządu na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności 339
Tabela Z5. Wpływ przepisów dotyczących obrotu papierami wartościowymi na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności 340
Tabela Z6. Wpływ kultury przedsiębiorstwa na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności 340
Tabela Z7. Wpływ struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności 341
Tabela Z8. Wpływ otoczenia rynkowego na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności..... 342
Tabela Z9. Wpływ ustawodawstwa europejskiego na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności 342
Tabela Z10. Wpływ przepisów dotyczących wąskiego udziału wybranych kategorii pracowników na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności 343

Spis wykresów

Wykres 4.1. Początki i rozwój programów udziału pracowników we własności, w krajach UE, Norwegii i Szwajcarii w latach 1945–2008 155
Wykres 4.2. Udziały pracownicze w rękach pracowników-właścicieli w całości kapitału w badanych krajach europejskich w 2008 r., z podziałem na kierownictwo i pracowników szeregowych 166
Wykres 4.3. Odsetek grup posiadających programy własności pracowniczej, z podziałem na kraje, w 2008 r. 167
Wykres 4.4. Wskaźnik demokratyzacji własności pracowniczej w największych grupach przedsiębiorstw w Europie w 2008 r. 169
Wykres 4.5. Odsetek firm biorących udział w badaniu, oferujących szeroko dostępne programy udziału pracowników we własności i zyskach w wybranych krajach europejskich i Turcji w roku 1999 i 2005 172
Wykres 4.6. Odsetek firm w każdej z grup oferujących programy ESO w 1999 r. i 2005 r. (podział według sektorów) 174
Wykres 4.7. Odsetek firm w każdej z grup oferujących programy PS w 1999 r. i 2005 r. (podział według sektorów) 175
Wykres 4.8. Odsetek przedsiębiorstw posiadających programy ESO w całości dużych przedsiębiorstw w 2007 r. w wybranych krajach 176
Wykres 4.9. Udział pracowników w programach ESO i PS w roku 2000 i 2005 w wybranych krajach (w odsetkach) 177
Wykres 4.10. Odsetek pracowników uczestniczących w programach ESO w dużych przedsiębiorstwach UE w 2007 r. (według państw) 178
Wykres 5.1. Odsetek kapitału w rękach pracowników w 2008 r. w Polsce na tle wybranych państw UE 191
Wykres 5.2. Odsetek grup przedsiębiorstw posiadających programy własności pracowniczej w Polsce i w innych krajach UE w 2008 r. 192
Wykres 5.3. Odsetek grup przedsiębiorstw posiadających powszechne programy własności pracowniczej w Polsce i w innych krajach UE w 2008 r. 192
Wykres 5.4. Odsetek przedsiębiorstw, które wdrożyły nowe programy własności pracowniczej w Polsce i w innych krajach UE w 2008 r. 193
Wykres 5.5. Wdrożenie pierwszego programu udziału we własności w państwach UE.... 194
Wykres 5.6. Odsetek grup przedsiębiorstw posiadających programy opcji pracowniczych w Polsce i w innych krajach UE w 2008 r. 195
Wykres 5.7. Udział pracowników-właścicieli w ogólnej liczbie zatrudnionych w Polsce i innych krajach UE w 2008 r. (w odsetkach) 196
Wykres 5.8. Odsetek przedsiębiorstw posiadających programy własnościowe ze „znaczącym" (ponad 1%) udziałem pracowników w kapitale akcyjnym w Polsce i innych krajach UE w 2008 r. 197
Wykres 5.9. Struktura głównych obszarów działalności spółki 201
Wykres 5.10. Podział spółek według wielkości (w odsetkach) 202
Wykres 5.11. Struktura zatrudnionych w badanych spółkach (w odsetkach).... 203
Wykres 5.12. Deklarowana zmiana struktury własności w badanych spółkach.... 204
Wykres 5.13. Udział pracowników szeregowych we własności a wyniki ekonomiczne spółek... 205
Wykres 5.14. Optymalna struktura własności w badanych spółkach 206

Wykres 5.15. Dystrybucja akcji/udziałów wśród pracowników w badanych spółkach 207
Wykres 5.16. Deklarowane powiązanie wypłat z tytułu uczestnictwa w programie partycypacyjnym a wynikami osiąganymi przez spółki 207
Wykres 5.17. Rodzaj programu jako bodziec dla poszczególnych grup pracowników w badanych spółkach..... 212
Wykres 5.18. Wzrost udziału pracowników szeregowych a wyniki ekonomiczne w badanych spółkach z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa 215
Wykres 5.19. Typ struktury zatrudnienia a wielkość przedsiębiorstwa 223
Wykres 5.20. Opinie na temat tworzenia przez państwo przyjaznego środowiska dla wdrażania programów partycypacyjnych w badanych spółkach według typu struktury zatrudnienia. . 231
Wykres 5.21. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na stosunki między pracownikami a kierownictwem w badanych spółkach 239
Wykres 5.22. Ramy prawne jako czynnik wpływający na realizację programów finansowych w spółkach według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności ...241
Wykres 5.23. Opinie na temat stosunków pomiędzy pracownikami w spółce a odsetek różnych grup pracowników objętych programem własnościowym..... 245
Wykres Z1. Wpływ przepisów na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności 337
Wykres Z2. Wpływ biurokracji na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności 338
Wykres Z3. Wpływ poziomu wiedzy na temat programów partycypacji finansowej na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności.. 339
Wykres Z4. Wpływ politycznego wsparcia ze strony rządu na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności 339
Wykres Z5. Wpływ przepisów dotyczących obrotu papierami wartościowymi na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności 340
Wykres Z6. Wpływ kultury przedsiębiorstwa na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności 341
Wykres Z7. Wpływ struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności 341
Wykres Z8. Wpływ ustawodawstwa europejskiego na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności 342

Załącznik 1. Polskie przedsiębiorstwa w europejskiej próbie badawczej

1. Agora
2. Alchemia
3. Apator
4. Asseco
5. ATM Grupa
6. Bank BPH
7. Bank Pekao
8. Bank Zachodni WBK
9. Barlinek
10. Bioton
11. Boryszew
12. BOS Bank
13. BRE Bank
14. Budimex
15. Cersanit
16. Ciech
17. Citibank Handlowy
18. Comarch
19. Cyfrowy Polsat
20. Debica
21. DomDevelopment
22. DZ Bank Polska
23. Echo
24. Elbudowa
25. EM&F Group
26. Emperia (Eldorado)
27. Erbud
28. Eurocash
29. Famur
30. Farmacol
31. Gant
32. Getin Holding
33. Globe Trade Center
34. HTL Strefa
35. Hydrobudowa Polska
36. IDM SA
37. Intercars
38. JW Construction
39. Kety
40. KGHM
41. Koelner
42. Kogeneracja
43. Kopex
44. Kredyt Bank
45. Kruszwica
46. LC Corp
47. Lentex
48. Lotos
49. LPP
50. Mercor
51. Millenium
52. MostoStal Warsaw
53. MostoStal Zabrze
54. Multimedia
55. Netia
56. NG2
57. Noble Bank
58. Orbis
59. PBG
60. Petrolinvest
61. Pfleiderer Grajewo
62. PGF
63. PGNIG
64. PKN Orlen
65. PKO Bank Polski
66. Pol-Aqua
67. Police
68. Polimex Mostostal
69. PolNord
70. Pulawy
71. Ruch
72. Sniezka
73. Stal Produkt
74. Swiecie

75. TP SA
76. TU Europa
77. TVN
78. Ulma
79. Vistula
80. Zelmer
81. Zywiec
82. Tarnowska Odzież (nienotowana)

Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety w badaniach prowadzonych w spółkach publicznych w 2010/11 roku

Uwaga – większość pytań jest skonstruowana w taki sposób, że zadaniem osoby wypełniającej ankietę jest jedynie zaznaczenie kółkiem lub „X" numerów odpowiedzi prawdziwych w danym przedsiębiorstwie. W innych przypadkach w treści pytania zawarta jest informacja o formie oczekiwanej odpowiedzi.

I. Informacje o przedsiębiorstwie

1. Proszę wskazać główne pole/pola działalności P. przedsiębiorstwa:

1. Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo
2. Górnictwo i wydobywanie, przemysł chemiczny
3. Przetwórstwo przemysłowe, w tym: przemysł żywnościowy, przemysł tytoniowy, działalność wydawnicza, produkcja tkanin i odzieży, produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych
4. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię, gaz
5. Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją
6. Budownictwo
7. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle
8. Transport i gospodarka magazynowa, w tym: usługi kolejowe, pocztowe, telekomunikacyjne
9. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
10. Informacja i komunikacja (działalność wydawnicza, telekomunikacja)
11. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa
12. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości
13. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
14. Administracja publiczna, wynajem, dzierżawa
15. Edukacja
16. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna
17. Działalność rekreacyjna, rozrywkowa, sportowa
18. Pozostała działalność usługowa

2. Proszę podać, ilu pracowników zatrudnia P. przedsiębiorstwo na umowę o pracę

1. Do 9 osób
2. 10–50 osób
3. 51–250 osób
4. Powyżej 250 osób

3. Proszę podać strukturę zatrudnienia w P. przedsiębiorstwie. Przy każdej kategorii pracowników proszę wpisać właściwe dane w odsetkach

1. Kadra kierownicza _____% załogi
2. Pracownicy umysłowi/specjaliści _____% załogi
3. Personel administracyjny/biurowy _____% załogi
4. Pracownicy fizyczni _____% załogi

4. Jaka jest struktura własności przedsiębiorstwa?

1. Przeważają właściciele zagraniczni – *przejdź do pyt. 6*
2. Przeważają właściciele krajowi

5. Wśród właścicieli krajowych

1. Przeważa właściciel prywatny
2. Przeważa Skarb Państwa

6. W P. przedsiębiorstwie proces prywatyzacji

1. Został zakończony w roku…….
2. Proces prywatyzacji nie został jeszcze zakończony
3. Nie rozpoczęliśmy jeszcze procesu prywatyzacji – *przejdź do pyt. 11*

7. Od momentu rozpoczęcia prywatyzacji liczba zatrudnionych w P. przedsiębiorstwie:

1. Znacznie wzrosła
2. Wzrosła
3. Nie zmieniła się
4. Zmniejszyła się
5. Znacznie zmniejszyła się

8. Czy struktura własności przedsiębiorstwa uległa zmianie od czasu rozpoczęcia procesu prywatyzacji?

1. Tak, nastąpił wzrost udziału kapitału krajowego
2. Tak, nastąpił wzrost udziału kapitału zagranicznego
3. Nie – *przejdź do pyt. 11*

9. Jak Pan/Pani ocenia skutki tych zmian w strukturze własności:

1. Pozytywnie
2. Negatywnie
3. Trudno powiedzieć

10. Jaki jest udział kadry kierowniczej w strukturze własności przedsiębiorstwa? Proszę wpisać właściwe wartości w wykropkowanych miejscach

Grupa, licząca ….. członków kadry kierowniczej posiada na własność około …. % przedsiębiorstwa

11. Jakie zmiany w strukturze własności przedsiębiorstwa planuje P. przedsiębiorstwo w przyszłości?

1. Kontynuowany będzie obecny model struktury
2. Własność będzie skupiona w rękach węższej grupy wewnętrznych właścicieli
3. Własność będzie skupiona w rękach węższej grupy zewnętrznych właścicieli
4. W strukturze własności przedsiębiorstwa zwiększy się udział pracowników szeregowych
5. Dojdzie do przejęcia przedsiębiorstwa
6. Zwiększy się udział kapitału zagranicznego
7. Inne: .....

12. Jaka powinna być optymalna struktura własności w P. przedsiębiorstwie?

1. Mniej niż 20% własności udziałów powinno pozostawać w rękach pracowników
2. 20–40% własności udziałów powinno pozostawać w rękach pracowników
3. 40–60% własności udziałów powinno pozostawać w rękach pracowników
4. 60–80% własności udziałów powinno pozostawać w rękach pracowników
5. Ponad 80% własności udziałów powinno pozostawać w rękach pracowników
6. Trudno powiedzieć

13. Czy P. przedsiębiorstwo nabyło akcje własne przedsiębiorstwa?

1. Tak
2. Nie – *przejdź do pyt. 15*

14. W jaki sposób te akcje są wykorzystywane? Proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe w przypadku P. przedsiębiorstwa odpowiedzi

1. Oferowane są do nabycia pracownikom
2. Przyznawane są jako nagrody dla osób zatrudnionych
3. Przyznawane są jako nagrody dla kadry kierowniczej/członków rady nadzorczej
4. Sprzedawane są strategicznym partnerom
5. Inne: .....

15. Ile wynosi obecnie przeciętna płaca poszczególnych kategorii pracowników w P. przedsiębiorstwie? Proszę wstawić znak X we właściwe pola tabeli

Lp.	Kategoria pracowników	1. Poniżej 2000 zł	2. 2000–3000 zł	3. Powyżej 3000 zł
1	Kadra kierownicza			
2	Pracownicy umysłowi/specjaliści			
3	Personel administracyjny/biurowy			
4	Pracownicy fizyczni			

II. Programy finansowej partycypacji pracowniczej

1. Czy P. firma oferuje któryś z następujących programów finansowej partycypacji pracowniczej poszczególnym grupom pracowników? Proszę wstawić znak X we właściwe pola tabeli

Lp.	Programy finansowej partycypacji pracowniczej		1. Kadra kierownicza	2. Pracownicy umysłowi/ specjaliści	3. Personel administracyjny/biurowy	4.Pracownicy fizyczni
1	Własność akcji/udziałów					
2	Udział w zyskach	2.1. gotówkowy				
		2.2. odroczony				
3	Opcje na akcje/udziały					
4	Program emerytalny					

2. Proszę podać, jaki procent pracowników każdej kategorii jest objęty wskazanymi w poprzednim pytaniu programami finansowej partycypacji pracowniczej. Proszę wstawić znak X we właściwe pola tabeli

Lp.	Programy finansowej partycypacji pracowniczej		1. Kadra kierownicza			2. Pracownicy umysłowi/specjaliści			3. Personel administracyjny/biurowy			4. Pracownicy fizyczni		
			100–75%	75–25%	25–0%	100–75%	75–25%	25–0%	100–75%	75–25%	25–0%	100–75%	75–25%	25–0%
1	Własność akcji/ udziałów													
2	Udział w zyskach	gotówkowy												
		odroczony												
3	Opcje na akcje/ udziały													
4	Program emerytalny													

3. Jak P. uważa, czy udział kategorii pracowniczych w poszczególnych programach finansowej partycypacji pracowniczej w P. przedsiębiorstwie powinien zwiększyć się, zmniejszyć się, czy nie powinien ulec zmianie? Proszę wstawić znak X we właściwe pola tabeli

Lp.	Programy finansowej partycypacji pracowniczej		1.Kadra kierownicza			2.Pracownicy umysłowi/specjaliści			3.Personel administracyjny/biurowy			4.Pracownicy fizyczni		
			Zwiększyć się	Nie zmienić się	Zmniejszyć się	Zwiększyć się	Nie zmienić się	Zmniejszyć się	Zwiększyć się	Nie zmienić się	Zmniejszyć się	Zwiększyć się	Nie zmienić się	Zmniejszyć się
1	Własność akcji/udziałów													
2	Udział w zyskach	gotówkowy												
		odroczony												
3	Opcje na akcje/udziały													
4	Program emerytalny													

4. Jakie warunki musiałyby być spełnione, aby te pożądane zmiany mogły nastąpić?

1	Inicjatywa rządu
2	Lepsze warunki finansowe
3	Sprawniejsza organizacja
4	Bardziej przyjazna polityka

5. Czy wypłaty w ramach partycypacji finansowej (akcyjnej lub gotówkowej) są związane z ogólnymi wynikami finansowymi firmy?

1. Tak
2. Nie

6. Czy pracownicy otrzymują wypłaty z tytułu udziału w zysku/własności w sposób regularny (np. rocznie lub półrocznie)?

1. Tak
2. Nie

7. W jaki sposób udziały w zyskach/własności są dystrybuowane wśród pracowników? Proszę zaznaczyć wszystkie stosowane w P. przedsiębiorstwie zasady, wstawiając X we właściwe pola tabeli

Lp.	Zasada dystrybucji	1. Tak	2. Nie
1	Równo		
2	Połączone z poziomem zarobku		
3	Połączone ze stanowiskiem w pracy		
4	Połączone z długością zatrudnienia		
5	Połączone z typem zatrudnienia (pełen etat/część etatu)		

8. Czy statut przedsiębiorstwa określa zasady uczestnictwa pracowników w różnych formach partycypacji finansowej?

1. Tak
2. Nie – *przejdź do pyt. 10*

9. Czy ustalenia te są realizowane?

1. Tak
2. Nie

10. W którym roku po raz pierwszy w P. przedsiębiorstwie wprowadzono programy partycypacji finansowej?

…….. rok

11. Czy od tego czasu nastąpiły zmiany/modyfikacje w programach partycypacji finansowej w P. przedsiebiorstwie?

1. Tak
2. Nie – *przejdź do pyt. 16*

12. Czy w P. przedsiębiorstwie został przerwany poprzedni program partycypacji finansowej? Jeśli tak, proszę wskazać rok, w którym system został przerwany i czy został zastąpiony nowym programem?

Program partycypacji	1. Rok przerwania	2. Czy był on zastąpiony nowym planem?	3. Nie dotyczy, nie był wprowadzony
1. System udziału w dochodach			
2. System opcji na akcje			
3. Nabywanie udziałów, innych niż opcje (partycypacja w kapitale przez pracowników; przyznanie lub zakup)			
4. Inne (prosimy wskazać)			

13. Jeżeli został przerwany, to jaka była przyczyna?
1. Wysokie koszty realizacji
2. Niska efektywność
3. Opór ze strony pracowników
4. Inne, jakie .....

14. Jakie w P. przedsiębiorstwie poczyniono zmiany w bieżących programach partycypacji finansowej? Proszę wstawić znak X we właściwe pola tabeli

Rodzaj zmiany	1.Tak	2.Nie	3.Nie dotyczy, nie stanowi elementu bieżącego programu
1. Zawężenie kryteriów uczestnictwa			
2. Ograniczenie lub zmniejszenie poziomów partycypacji			
3. Redukcja zniżki na realizację prawa do udziału w zyskach			
4. Większe uzależnienie wynagrodzenia od wyników			
5. Zacieśnienie warunków związanych z opcjami i zawężenie możliwości wykonania prawa z udziału			
6. Przejście z opcji na ograniczone programy udziału w zyskach			
7. Zmiana cen opcji			
8. Inne – jakie?…….			

15. Jakie były główne przyczyny wprowadzenia zmian? Proszę zaznaczyć wszystkie, które wystąpiły w przypadku P. przedsiębiorstwa, wstawiając X we właściwe pola tabeli

Główne przyczyny wprowadzenia zmian	1. Tak	2. Nie
1. Presja ekonomiczna		
2. Zmiana ładu korporacyjnego, standardów księgowości		
3. Wprowadzenie międzynarodowego programu partycypacji finansowej		
4. Zmiana w korzyściach podatkowych		
5. Inne, jakie…….		

16. Proszę ocenić każdy z niżej wymienionych czynników z punktu widzenia jego wpływu (*bariera, bez znaczenia, ułatwienie*) na realizację finansowej partycypacji pracowniczej w P. przedsiębiorstwie. Proszę wstawić znak X we właściwe pola tabeli

Lp.	Czynnik	Forma partycypacji								
		Własność akcji/udziałów			Udział w zyskach			Opcje na akcje/ udziały		
		Bariera	Bez znaczenia	Ułatwienie	Bariera	Bez znaczenia	Ułatwienie	Bariera	Bez znaczenia	Ułatwienie
1	Bodźce podatkowe									
2	Koszty ubezpieczeń socjalnych									
3	Działania związków zawodowych									
4	Koszt zarządzania takim programem									
5	Poziom zainteresowania pracowników									
6	Poziom zainteresowania właścicieli									
7	Decyzje właścicieli									
8	Ramy prawne									
9	Przepisy dot. księgowości									
10	Administracja/biurokracja									
11	Poziom wiedzy w tym zakresie									
12	Poziom politycznego wsparcia/ zainteresowania ze strony rządu									
13	Wymagania wobec papierów wartościowych									
14	Kultura firmy									
15	Regulacje międzynarodowe									
16	Struktura programu									
17	Struktura przedsiębiorstwa									
18	Warunki rynkowe									
19	Transgraniczna harmonizacja systemów									
20	Ograniczenie niektórych planów jedynie do pewnej kategorii pracowników									
21	Korzyści, jakie można zaoferować niżej opłacanym pracownikom									
22	Prawo pracy									
23	Istnienie innych sposobów stymulowania zatrudnionych									

17. Która forma partycypacji finansowej, P. zdaniem, jest najbardziej stymulująca dla poszczególnych kategorii pracowników? Dla każdej kategorii pracowników proszę wybrać tylko tę jedną formę partycypacji, która jest najbardziej stymulująca w ich przypadku i wstawić X we właściwe pola tabeli

Lp.	Program finansowej partycypacji pracowniczej	1.Kadra kierownicza	2.Pracownicy umysłowi/ specjaliści	3.Personel administracyjny/ biurowy	4.Pracownicy fizyczni
1	Udział w dochodach (nagroda pieniężna)				
2	Udział w strukturze własności (nagradzanie udziałami przedsiębiorstwa)				

III. Ocena udziału pracowników w programach partycypacji finansowej

1. W jaki sposób P. zdaniem, wzrost udziału pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa wpływa na wyniki ekonomiczne osiągane przez P. przedsiębiorstwo?

Wraz ze wzrostem udziału pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa:

1. Wyniki przedsiębiorstwa zdecydowanie poprawiają się
2. Wyniki przedsiębiorstwa poprawiają się
3. Wyniki przedsiębiorstwa nie ulegają zmianie
4. Wyniki przedsiębiorstwa pogarszają się
5. Wyniki przedsiębiorstwa zdecydowanie pogarszają się

2. Zwiększenie wpływu pracowników na strategię rozwoju przedsiębiorstwa wynikające ze wzrostu udziału pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa/udziale w zyskach jest czynnikiem:

1. Negatywnie wpływającym na rozwój firmy
2. Pozytywnie wpływającym na rozwój firmy
3. Bez znaczenia dla rozwoju firmy

3. Jak P. sądzi, jaki typ nastawienia cechuje poszczególne kategorie pracowników? Uważa P., że pracownicy (Proszę wstawić znak X we właściwe pola tabeli)

Lp.	Typ nastawienia/ kategoria pracowników	1.Kadra kierownicza	2.Pracownicy umysłowi/ specjaliści	3.Personel administracyjny/ biurowy	4.Pracownicy fizyczni
1	Kierują się krótkookresową maksymalizacją zysków (płaca, zysk, dywidenda)				
2	Myślą w perspektywie strategicznej – długookresowej				

4. Jaki jest ogólny stosunek kadry kierowniczej w P. przedsiębiorstwie do udziału pracowników szeregowych we własności/udziale w zyskach?

1. Wyraźnie negatywny, kadra kierownicza stara się zmniejszać udział pracowników szeregowych we własności/udziale w zyskach przedsiębiorstwa
2. Negatywny, ale kadra kierownicza nie podejmuje żadnych kroków w celu zmniejszenia udziału pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa
3. Kadra kierownicza nie ma jednoznacznego zdania na ten temat
4. Pozytywny, lecz kadra kierownicza nie robi wiele w kierunku utrzymania czy wzrostu uczestnictwa pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa
5. Wyraźnie pozytywny i kadra kierownicza aktywnie pracuje nad tym, aby zwiększyć udział pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa
6. Inny:.....

5. Jak Pan/Pani uważa, w jakim stopniu pracownicy czują się związani z przedsiębiorstwem? Proszę wstawić znak X we właściwe pola tabeli

Lp.	Stopień związania z przedsiębiorstwem	Bardzo mocno	Mocno	Słabo	Bardzo słabo	Trudno powiedzieć
1	1. Kadra kierownicza					
2	2. Pracownicy umysłowi/specjaliści					
3	3. Personel administracyjny/biurowy					
4	4. Pracownicy fizyczni					

6. Jak Pan/Pani ocenia wzajemną współpracę między pracownikami? Proszę wstawić znak X we właściwe pola tabeli

Lp.	Charakter współpracy / Kategorie pracowników	Współpracują z innymi pracownikami **bardzo intensywnie**	Współpracują z innymi pracownikami **ze średnią intensywnością**	Współpracują z innymi pracownikami **w minimalnym zakresie/wcale**
1	Kadra kierownicza			
2	Pracownicy umysłowi/specjaliści			
3	Personel administracyjny/biurowy			
4	Pracownicy fizyczni			

7. Jak ocenia P. następujące efekty, będące rezultatem stosowania poszczególnych programów partycypacji? Proszę wstawić znak X we właściwe pola tabeli. Jeśli któryś program partycypacji nie jest realizowany w P. przedsiebiorstwie, proszę we właściwej kolumnie wpisać „**nd**" – nie dotyczy

Lp.	Efekty	Program partycypacji								
		własność akcji/ udziałów			udział w zyskach			opcje na akcje/ udziały		
		korzystne	bez wpływu	niekorzystne	korzystne	bez wpływu	niekorzystne	korzystne	bez wpływu	niekorzystne
1	**2**	**3**								
1	Dochodowość									
2	Pozyskiwanie odpowiednich pracowników									
3	Elastyczność wynagrodzeń									
4	Motywacja do pracy									
5	Identyfikacja z firmą									
6	Satysfakcja z pracy									
7	Przedsiębiorcze postawy i zachowania pracowników									
8	Rotacja kadr									
9	Możliwość pokazywania pracownikom, że firma ich ceni									
10	Dodatkowe świadczenia emerytalne									
11	Zapewnienie ulg podatkowych									
12	Wartość przedsiębiorstwa									
13	Możliwość przejęcia firmy									
14	Źródło finansów									
15	Stosunki w firmie pomiędzy pracownikami									

1	2	3								
16	Stosunki między pracownikami i kierownictwem									
17	Poziom absencji									
18	Identyfikacja z organizacją przez wewnętrzne zaangażowanie, bezpośrednią partycypację, satysfakcję z pracy i bezpieczeństwo									
19	Autonomia w określaniu płac									
20	Sprawiedliwość społeczna									
21	Jakość warunków pracy									
22	Możliwości inwestycyjne spółki									
23	Możliwości w zakresie transakcji na rynku papierów wartościowych									

8. Czy P. zdaniem, państwo tworzy przyjazne środowisko do promowania i wdrażania w życie partycypacji finansowej?

1. Zdecydowanie tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie – *przejdź do pyt. nr 10*
4. Zdecydowanie nie – *przejdź do pyt. nr 10*
5. Trudno powiedzieć – *przejdź do pyt. nr 10*

9. W jakim stopniu P. zdaniem na tworzenie tego przyjaznego środowiska mają w Polsce przedsiębiorstwa:

1. Decydujący
2. Znaczny
3. Niewielki
4. Żaden
5. Trudno powiedzieć

10. Czy istnieje jakakolwiek forma krajowych regulacji (takich jak np. ustawodawstwo lub polityka podatkowa) rządzących procesem wdrażania w życie i działania poszczególnych form partycypacji finansowej?

1. Tak
2. Nie – *przejdź do pyt. nr 14*

11. Jaki wkład miały P. zdaniem przedsiębiorstwa (organizacje/instytucje) w tworzenie takich przepisów?

1. Decydujący
2. Znaczny
3. Niewielki
4. Żaden
5. Trudno powiedzieć

12. Jak P. ocenia krajową formę/formy regulacji (takich jak np. ustawodawstwo lub polityki podatkowe) rządzące procesem wdrażania w życie i działania poszczególnych form partycypacji finansowej?

1. Zdecydowanie pozytywnie
2. Pozytywnie
3. Negatywnie
4. Zdecydowanie negatywnie

13. Jakie zmiany do tych regulacji z punktu widzenia rozwoju P. przedsiębiorstwa, należałoby wprowadzić? ……

14. Czy P. przedsiębiorstwo współpracuje z innymi instytucjami na szczeblu krajowym (takimi jak organy, które promują partycypację finansową lub uczestniczą w procesie wdrażania programów partycypacji finansowej na szczeblu spółek) lub z innymi partnerami społecznymi itd. w promowaniu i/lub wdrażaniu porozumień dotyczących partycypacji finansowej?

1. Tak
2. Nie

15. P. zdaniem, strategia przedsiębiorstw dotycząca partycypacji finansowej jest kształtowana przez:

Źródło inspiracji	Tak	Nie
1. Politykę krajową		
2. Politykę na szczeblu Unii Europejskiej		
3. Kontakty i/lub organizacje europejskie/międzynarodowe (np. ETUC – Europejska Konfederacja Związków Zawodowych, UNICE – Zrzeszenie Europejskich Federacji Przedsiębiorców, CEEP – Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych)		

16. Ogólnie rzecz biorąc, czy postrzega P. partycypację finansową jako korzystną dla:

Podmiot	Tak	Nie
1. Gospodarki krajowej		
2. Członków poszczególnych organizacji i instytucji		
3. Pracowników wewnątrz spółek, w których stosuje się partycypację		
4. Interesów tych spółek		

17. Czy i w odniesieniu do której kategorii pracowników istnieje P. zdaniem związek między programami partycypacji finansowej a poszczególnymi obszarami działalności P. przedsiębiorstwa? Proszę wstawić znak X we właściwe pola tabeli

Lp.	Kategoria pracowników/obszar działania przedsiębiorstwa	Inwestowaniem w szkolenia	Polityką spółki w kwestii rekrutacji	Polityką spółki w kwestii utrzymania pracowników (spadkiem mobilności).
1	Kadra kierownicza			
2	Pracownicy umysłowi/specjaliści			
3	Personel administracyjny/biurowy			
4	Pracownicy fizyczni			

18. Czy P. przedsiębiorstwo jest organizacją multinarodową (posiada filie w innych krajach)?

1. Tak
2. Nie – *przejdź do Zakończenia*

19. Jakie występują przeszkody w realizacji programu partycypacji finansowej w filiach zagranicznych P. przedsiębiorstwa? Proszę wstawić znak X we właściwe pola tabeli

Lp.	Przeszkody	Program partycypacji			
		udział w zyskach		udział we własności	opcje na akcje/udziały
		gotówkowy	odroczony		
1	Przepisy prawne				
2	Opodatkowanie i ubezpieczenia społeczne				
3	Prawo dot. papierów wartościowych				
4	Przepisy giełdowe				
5	Prawo pracy				
6	Bariery społeczne i kulturowe				

Załącznik 3. Inne, przykładowe powiązania istotne statystycznie w badanych spółkach

Tabela Z1. Wpływ przepisów na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

Liczebność				
Proszę podać, jaki % pracowników każdej kategorii jest objęty programami finansowej partycypacji pracowniczej. Własność akcji/udziałów. Kadra kierownicza	Proszę ocenić wpływ czynników na realizację finansowej partycypacji pracowniczej w P. przedsiębiorstwie. Przepisy dot. księgowości. Własność akcji/udziałów			Ogółem
	bariera	bez znaczenia	ułatwienie	
100–75%	12	14	0	26
75–25%	2	3	8	13
25–0%	7	2	0	9
Ogółem	21	19	8	48

Wykres Z1. Wpływ przepisów na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

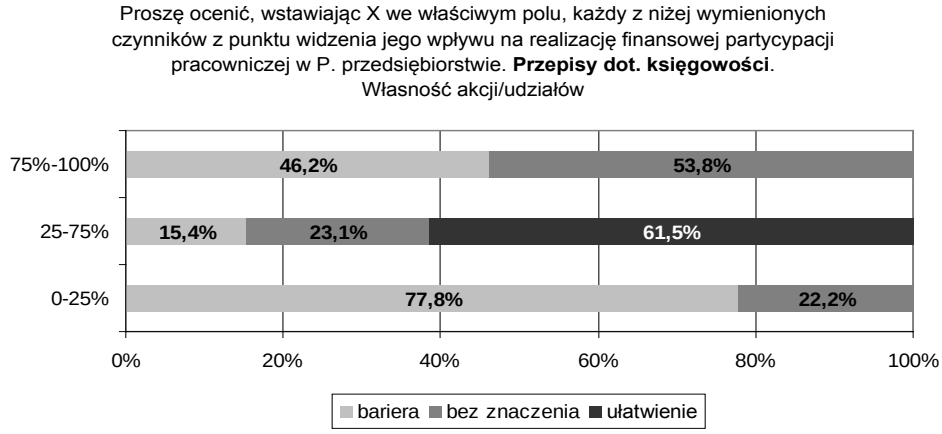


Tabela Z2. Wpływ biurokracji na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

Liczebność				
Proszę podać, jaki % pracowników każdej kategorii jest objęty programami finansowej partycypacji pracowniczej. Własność akcji/udziałów. Kadra kierownicza	Proszę ocenić wpływ czynników na realizację finansowej partycypacji pracowniczej w P. przedsiębiorstwie. Administracja/biurokracja. Własność akcji/udziałów			Ogółem
	bariera	bez znaczenia	ułatwienie	
100–75%	0	26	0	26
75–25%	0	5	8	13
25–0%	7	2	0	9
Ogółem	7	33	8	48

Wykres Z2. Wpływ biurokracji na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

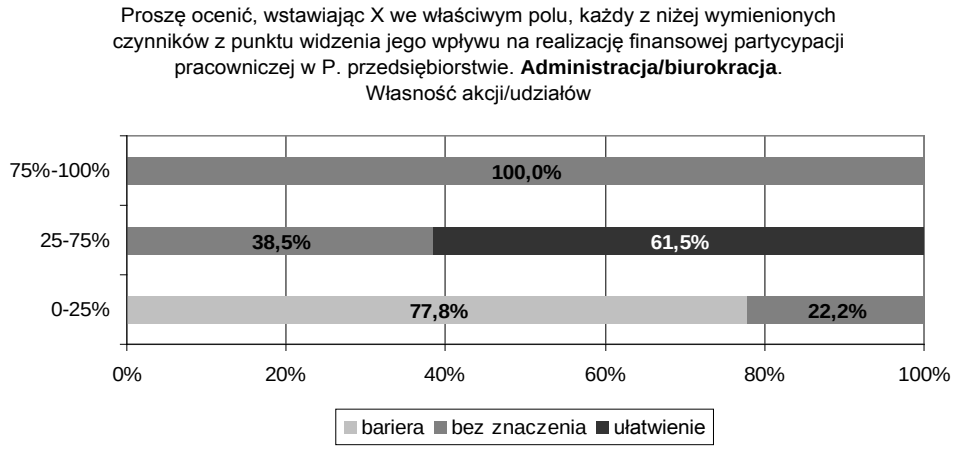


Tabela Z3. Wpływ poziomu wiedzy na temat programów partycypacji finansowej na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

Liczebność			
Proszę podać, jaki % pracowników każdej kategorii jest objęty programami finansowej partycypacji pracowniczej. Własność akcji/udziałów. Kadra kierownicza	Proszę ocenić wpływ czynników na realizację finansowej partycypacji pracowniczej w P. przedsiębiorstwie. Poziom wiedzy w tym zakresie. Własność akcji/udziałów		Ogółem
	bariera	bez znaczenia	
100–75%	9	17	26
75–25%	3	10	13
25–0%	7	2	9
Ogółem	19	29	48

Wykres Z3. Wpływ poziomu wiedzy na temat programów partycypacji finansowej na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

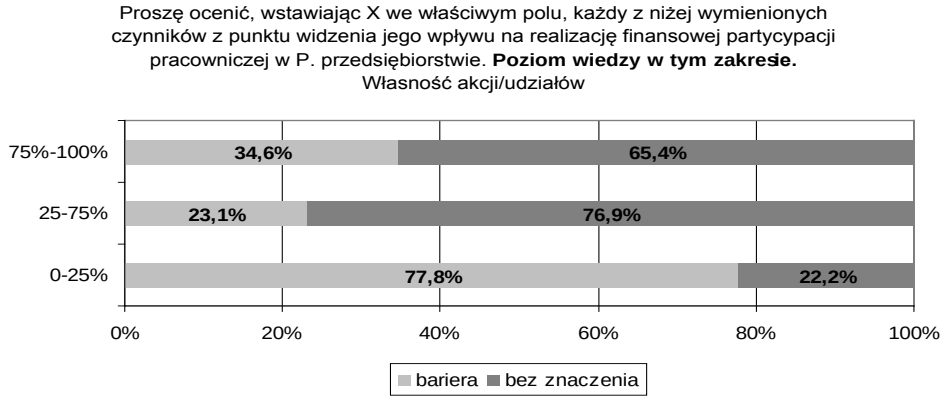


Tabela Z4. Wpływ politycznego wsparcia ze strony rządu na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

Liczebność				
Proszę podać, jaki % pracowników każdej kategorii jest objęty programami finansowej partycypacji pracowniczej. Własność akcji/udziałów. Kadra kierownicza	Proszę ocenić wpływ czynników na realizację finansowej partycypacji pracowniczej w P. przedsiębiorstwie. Poziom politycznego wsparcia/zainteresowania ze strony rządu. Własność akcji/udziałów			Ogółem
	bariera	bez znaczenia	ułatwienie	
100–75%	9	17	0	26
75–25%	3	2	8	13
25–0%	0	7	2	9
Ogółem	12	26	10	48

Wykres Z4. Wpływ politycznego wsparcia ze strony rządu na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

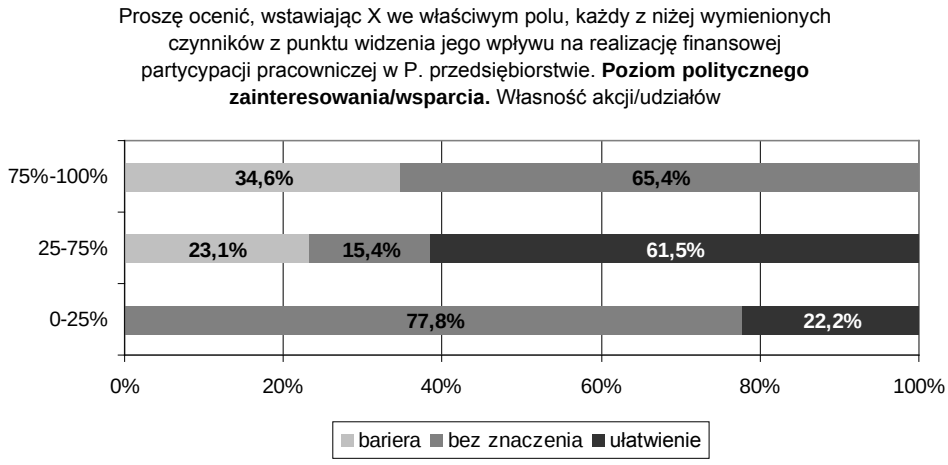


Tabela Z5. Wpływ przepisów dotyczących obrotu papierami wartościowymi na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

Liczebność				
Proszę podać, jaki % pracowników każdej kategorii jest objęty programami finansowej partycypacji pracowniczej. Własność akcji/udziałów. Kadra kierownicza	Proszę ocenić wpływ czynników na realizację finansowej partycypacji pracowniczej w P. przedsiębiorstwie. Wymagania wobec papieów wartościowych. Własność akcji/udziałów			Ogółem
	bariera	bez znaczenia	ułatwienie	
100–75%	12	5	9	26
75–25%	2	8	3	13
25–0%	7	2	0	9
Ogółem	21	15	12	48

Wykres Z5. Wpływ przepisów dotyczących obrotu papierami wartościowymi na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

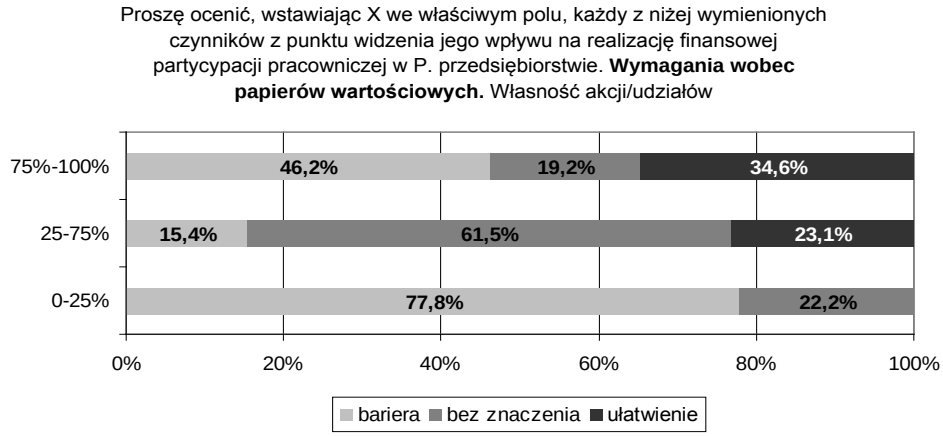


Tabela Z6. Wpływ kultury przedsiębiorstwa na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

Liczebność				
Proszę podać, jaki % pracowników każdej kategorii jest objęty programami finansowej partycypacji pracowniczej. Własność akcji/udziałów. Kadra kierownicza	Proszę ocenić wpływ czynników na realizację finansowej partycypacji pracowniczej w P. przedsiębiorstwie. Kultura firmy. Własność akcji/udziałów			Ogółem
	bariera	bez znaczenia	ułatwienie	
100–75%	0	5	21	26
75–25%	8	0	5	13
25–0%	0	2	7	9
Ogółem	8	7	33	48

Wykres Z6. Wpływ kultury przedsiębiorstwa na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

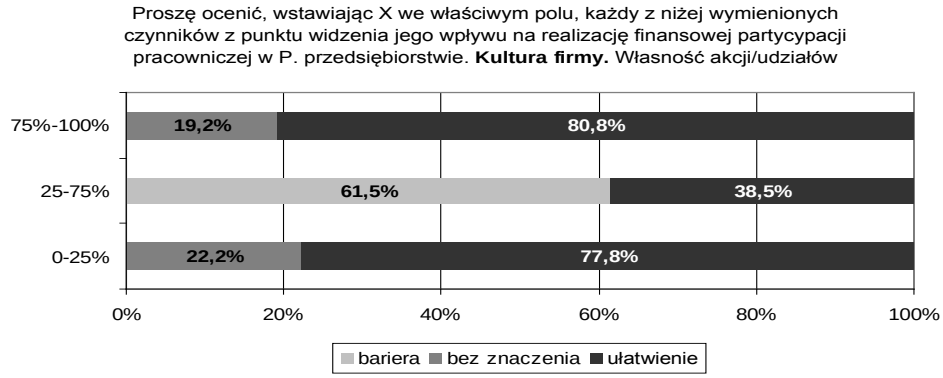


Tabela Z7. Wpływ struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

Liczebność			
Proszę podać, jaki % pracowników każdej kategorii jest objęty programami finansowej partycypacji pracowniczej. Własność akcji/udziałów. Kadra kierownicza	Proszę ocenić wpływ czynników na realizację finansowej partycypacji pracowniczej w P. przedsiębiorstwie. Struktura przedsiębiorstwa. Własność akcji/udziałów		Ogółem
	bez znaczenia	ułatwienie	
100–75%	5	21	26
75–25%	8	5	13
25–0%	9	0	9
Ogółem	22	26	48

Wykres Z7. Wpływ struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

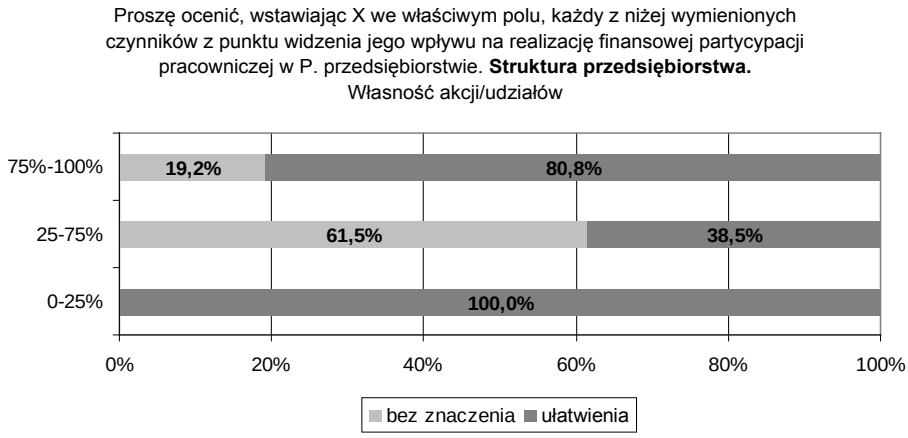


Tabela Z8. Wpływ otoczenia rynkowego na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

Liczebność			
Proszę podać, jaki % pracowników każdej kategorii jest objęty programami finansowej partycypacji pracowniczej. Własność akcji/udziałów. Kadra kierownicza	Proszę ocenić wpływ czynników na realizację finansowej partycypacji pracowniczej w P. przedsiębiorstwie. Warunki rynkowe. Własność akcji/udziałów		Ogółem
	bez znaczenia	ułatwienie	
100–75%	5	21	26
75–25%	8	5	13
25–0%	9	0	9
Ogółem	22	26	48

Tabela Z9. Wpływ ustawodawstwa europejskiego na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

Liczebność			
Proszę podać, jaki % pracowników każdej kategorii jest objęty programami finansowej partycypacji pracowniczej. Własność akcji/udziałów. Kadra kierownicza	Proszę ocenić wpływ czynników na realizację finansowej partycypacji pracowniczej w P. przedsiębiorstwie. Transgraniczna harmonizacja systemów. Własność akcji/udziałów		Ogółem
	bariera	bez znaczenia	
100–75%	0	26	26
75–25%	0	13	13
25–0%	2	7	9
Ogółem	2	46	48

Wykres Z8. Wpływ ustawodawstwa europejskiego na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

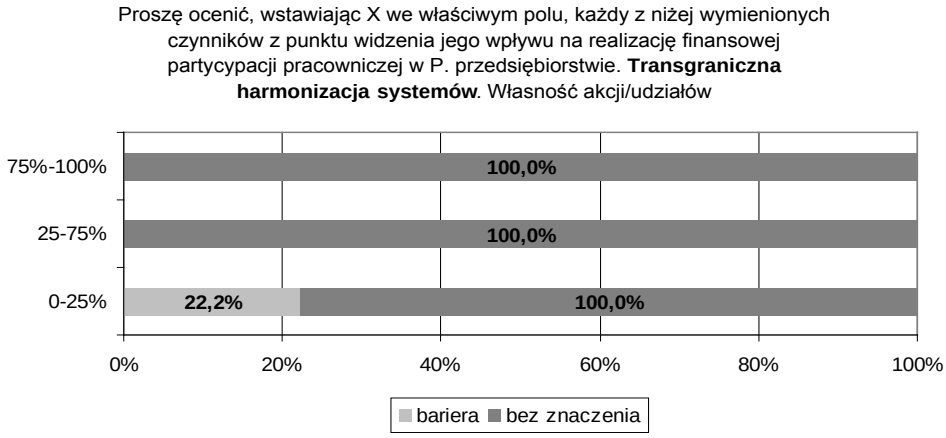


Tabela Z10. Wpływ przepisów dotyczących wąskiego udziału wybranych kategorii pracowników na realizację programu według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności

Liczebność			
Proszę podać, jaki % pracowników każdej kategorii jest objęty programami finansowej partycypacji pracowniczej. Własność akcji/udziałów. Kadra kierownicza	Proszę ocenić wpływ czynników na realizację finansowej partycypacji pracowniczej w P. przedsiębiorstwie. Ograniczenie niektórych planów jedynie do pewnej kategorii pracowników		Ogółem
	bez znaczenia	ułatwienie	
100–75%	26	0	26
75–25%	13	0	13
25–0%	2	7	9
Ogółem	41	7	48

Od Redakcji

Dr Maciej Kozłowski jest absolwentem Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego, kierunku marketing. Od roku 1990 jest zatrudniony na Uniwersytecie Łódzkim, początkowo jako asystent, a następnie adiunkt w Instytucie Ekonomii. Zainteresowania naukowe dra Macieja Kozłowskiego w początkowym okresie pracy na uczelni koncentrowały się na problematyce partycypacji pracowniczej i spółdzielczości. Rezultatem prowadzonych badań i wyjazdów w ramach programu Tempus była rozprawa doktorska pt. *System spółdzielni Mondragón w Hiszpanii. Rozwój i funkcjonowanie*, napisana pod kierunkiem naukowym prof. dra hab. Stanisława Rudolfa i obroniona w 1999 roku. Przez kilka kolejnych lat autor nadal zajmował się powyższą problematyką, jednakże jego zainteresowania zaczęły w coraz większym stopniu koncentrować się na tematyce związanej z pracowniczą partycypacją finansową. W tym okresie dr Maciej Kozłowski nawiązał kontakty z członkami International Association for the Economics of Participation (IAFEP), co zaowocowało aktywnym uczestnictwem w konferencjach poświęconych problemom własności pracowniczej i udziału pracowników w zyskach oraz publikacjami z tej dziedziny. Obszarem badawczym, który stał się przedmiotem samodzielnych badań, była próba identyfikacji uwarunkowań wpływających na kształt i rozwój programów partycypacji finansowej w Europie i w Polsce oraz wskazanie czynników skłaniających przedsiębiorstwa do wdrażania tego typu rozwiązań.

Autor uczestniczył w licznych krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych, na których prezentował referaty poświęcone zagadnieniom partycypacji, jest autorem ponad 40 publikacji z dziedziny partycypacji, prywatyzacji i restrukturyzacji, w dużej mierze obcojęzycznych. Odbył staże naukowe w Anglii, Hiszpanii, Szwecji, Holandii oraz Norwegii.

Dr Maciej Kozłowski jest członkiem Editorial Advisory Board and Review Committee of Journal of Global Economy i jedynym z Polski recenzentem biorącym czynny udział w pracach Komitetu Redakcyjnego. Jest również członkiem innych organizacji. W 2008 roku dr Maciej Kozłowski otrzymał od Prezydenta RP Medal Brązowy za całokształt pracy naukowo-dydaktycznej. W 2009 roku autor uzyskał grant habilitacyjny na realizację projektu badawczego z tematyki partycypacji finansowej pracowników. Bierze udział w międzynarodowym projekcie badawczym Information and Communication Project – Promoting Employee Financial Participation in the EU27.