

**Ekonomia**

# **Programy partycypacji finansowej a wyniki przedsiębiorstw**

**Polska na tle innych krajów UE**

Maciej Kozłowski



# **Programy partycypacji finansowej a wyniki przedsiębiorstw**

**Polska na tle innych krajów UE**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

**Ekonomia**

# **Programy partycypacji finansowej a wyniki przedsiębiorstw**

**Polska na tle innych krajów UE**

Maciej Kozłowski

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

RECENZENT

*Bogdan Nogalski*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Małgorzata Szymańska*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

KOREKTA TECHNICZNA

*Leonora Gralka*

PROJEKT OKŁADKI

*Katarzyna Turkowska*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/AllaSerebrina

© Copyright by Maciej Kozłowski, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08519.18.0.M

Ark. wyd. 21,0; ark. druk. 20,0

ISBN 978-83-8142-147-8

e-ISBN 978-83-8142-148-5

<http://dx.doi.org/10.18778/8142-147-8>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

Wstęp	9
Wykaz skrótów najczęściej używanych w tekście	19
Rozdział 1	
<b>Geneza i istota partycypacji</b>	<b>21</b>
1.1. Geneza partycypacji pracowniczej	21
1.2. Istota i rodzaje partycypacji pracowniczej	25
1.3. Przestanki wdrażania partycypacji finansowej	34
1.4. Uwarunkowania rozwoju partycypacji pracowniczej	43
Rozdział 2	
<b>Formy partycypacji finansowej – próba typologii</b>	<b>49</b>
2.1. Wprowadzenie	49
2.2. Akcjonariat pracowniczy	50
2.3. Programy opcyjne ( <i>stock options</i> )	57
2.4. Udział w zyskach ( <i>profit sharing</i> )	59
2.5. Fundusze emerytalne/plany oszczędnościowe	63
2.6. Udział w korzyściach	68
2.7. Programy partycypacji finansowej – rozwiązania mieszane	70
Rozdział 3	
<b>Proces rozwoju partycypacji finansowej w krajach UE</b>	<b>75</b>
3.1. Przegląd stanowisk w wybranych krajach, początki i sytuacja obecna	75
3.2. Zasady partycypacji finansowej	95
3.3. Rola rządu i partnerów społecznych w promowaniu partycypacji finansowej	105
3.4. Podsumowanie	113

## 6 Spis treści

### Rozdział 4

<b>Rezultaty partycypacji finansowej – przegląd badań zachodnich</b>	<b>115</b>
4.1. Wprowadzenie	115
4.2. Zależności pomiędzy programami partycypacji finansowej a rezultatami ekonomicznymi – ujęcie teoretyczne	117
4.3. Przyczynowość i kierunek zależności pomiędzy partycypacją a wynikami firm	120
4.4. Modele psychologicznych efektów partycypacji finansowej	129
4.5. Psychologiczne uwarunkowania partycypacji finansowej	134
4.6. Programy partycypacji finansowej a wydajność pracy – inne aspekty	138
4.6.1. Wprowadzenie	138
4.6.2. Dlaczego firmy wdrażają programy partycypacji finansowej?	140
4.6.3. Programy partycypacji finansowej a struktura zatrudnionych i postawa związków zawodowych	142
4.6.4. Czy wydajność pracy rzeczywiście rośnie?	145
4.7. Wpływ programów partycypacji finansowej na rezultaty przedsiębiorstw – analiza badań holenderskich	149
4.7.1. Rodzaj programu a korzyści z tytułu uczestnictwa	149
4.7.2. Metodologia i dobór zmiennych	152
4.7.3. Programy finansowe a wyniki ekonomiczne firm	156
4.7.4. Efekt synergii a uzyskane rezultaty	159
4.8. Pracownicza własność akcji w krajach europejskich	161

### Rozdział 5

<b>Programy partycypacji finansowej w Polsce</b>	<b>185</b>
5.1. Skutki procesu prywatyzacji dla spółek pracowniczych	185
5.2. Partycypacja finansowa w Polsce na tle państw UE	194
5.3. Programy finansowej partycypacji pracowniczej w polskich spółkach publicznych	204
5.3.1. Charakterystyka badania	204
5.3.1.1. Przedmiot i problematyka badania	204
5.3.1.2. Metoda badań	205
5.3.2. Wstępna charakterystyka wyników badań – rozkłady brzegowe	206
5.3.3. Analiza współzależności pomiędzy wybranymi właściwościami firm	218
5.3.4. Typy struktury zatrudnionych	224
5.3.5. Wpływ typów struktury na wybrane właściwości spółek	231
5.3.6. Udział kadry kierowniczej w programach partycypacji pracowniczej	238

### Rozdział 6

<b>Globalne aspekty funkcjonowania programów partycypacji finansowej</b>	<b>253</b>
6.1. Uwarunkowania rozwoju partycypacji finansowej pracowników w spółkach międzynarodowych	253
6.1.1. Wprowadzenie	253

6.1.2. Analiza transgranicznych barier przy wdrażaniu programów partycypacji finansowej	255
6.1.2.1. Bariery instytucjonalne	256
6.1.2.2. Polityka podatkowa	259
6.1.2.3. Emisja papierów wartościowych	262
6.1.2.4. Różnice w prawie pracy	263
6.1.2.5. Bariery społeczne i kulturowe	265
6.2. Propozycje unijnych rozwiązań w celu likwidacji transgranicznych barier i szerszej promocji partycypacji finansowej	268
6.3. Model programu partycypacji finansowej w Unii Europejskiej	274
Podsumowanie i wnioski	289
Bibliografia	299
Spis rysunków, tabel i wykresów	315





# 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. Analizowanie jej tylko z ekonomicznego albo prakseologicznego punktu widzenia prowadzi do zubożenia i zafałszowania treści tego terminu. 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 itd. W gospodarce światowej występuje wiele zjawisk, w obliczu których predyspozycje takie są niezbędne, wśród nich można wymienić globalizację, prowadzącą do internacjonalizacji działań przedsiębiorstw, wzrost znaczenia przedsiębiorstw prywatnych, szczególnie w nowych krajach unijnych, swobodę przepływu kapitału wymuszającą ujednoclenie warunków prowadzenia działalności. 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, bezkonfliktowej, realizujący wspólne cele, podejmujący wspólne decyzje w oparciu o prowadzone dyskusje itp. Efektywny zespół to również taki, który wykracza poza aktualne zadania, czyli twórczy, jednak twórczy to także podejmujący ryzyko, co już nie zawsze jest aprobowane przez wszystkich uczestników procesów gospodarczych.

W obszarze ekonomicznym i prakseologicznym, obejmującym m.in. takie mierniki jak wydajność, produktywność, skuteczność, ekonomiczność i sprawność, zdecydowanie łatwiej jest oceniać i mierzyć, 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

mierniki, 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 z otoczeniem, poparcie organizacji ze strony otoczenia nazwane instytucjonalizacją, np. ze strony związków zawodowych czy organizacji publicznych.

Powyższe mierniki w wielu wypadkach przybierają formę społecznych celów pracy ważnych dla jednostki w organizacji, które, jeżeli zostaną osiągnięte, przyczynią się do rozwoju firmy, utrzymania harmonijnych związków z otoczeniem, wzrostu, ekspansji itd. Wielowymiarowe związki 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. Przepuszcza się, że należy zacząć od jej aspektu osobowościowego i humanistycznego, a w ślad za tym pójdzie poprawa efektywności w sensie ekonomicznym. Mianownikiem łączącym różne metody usprawniające działanie organizacji jest dążenie do osiągnięcia wysokiej efektywności jej gospodarowania. Zapewne trudno jest określić bezpośredni związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy efektywnością humanistyczną a ekonomiczną, ze względu na trudności w dokonaniu statystycznych pomiarów tych relacji i uzyskaniu oceny ilościowej. Można oczywiście badać związki jakościowe i ich siłę, co jednak nie zawsze jest wystarczające, chociaż konieczne z punktu widzenia zapewnienia wysokiej efektywności ekonomicznej organizacji. Organizacja, którą będziemy utożsamiać w niniejszej pracy z przedsiębiorstwem, zapewniająca efektywność na poziomie mikroekonomicznym, przyczynia się tym samym do wyższej efektywności na poziomie całej gospodarki narodowej. Wzrost dochodu narodowego, wzrost konkurencyjności, stabilizacja zatrudnienia z jednej strony i mobilność siły roboczej z drugiej są w dużej mierze uwarunkowane jakością organizacji, celami jej wszystkich pracowników, zasadami podziału korzyści, kompetencjami, rodzajami bodźców skłaniających do bardziej efektywnych zachowań itp.

Analizując przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarujący, należy podchodzić do niego w kategoriach interdyscyplinarnych, z punktu widzenia ekonomicznego, nauk o zarządzaniu, prawnego, socjologicznego i innych. Jest to bardzo istotne przy określaniu wielowątkowych zależności w nim występujących, niezbędnych do dokonania pomiaru efektów działania różnych grup pracowników, przy wykorzystaniu różnorodnych narzędzi socjoekonomicznych. Duże znaczenie, zwłaszcza w koncepcjach teoretycznych, odgrywa podejście ekonomiczne, ale nie tylko.

Istotne jest również podejście socjologiczne czy psychologiczne, obejmujące przyczyny i sposoby likwidacji konfliktów w przedsiębiorstwie powstających na tle płacowym, udziału w podejmowaniu decyzji, różnego postrzegania celów koniecznych do zrealizowania w krótkim i długim okresie itp. Różny punkt widzenia, a więc różny sposób prowadzenia polityki w spółce skutkuje wieloma konfliktami osłabiającymi efektywność działania organizacji jako całości.

Przedstawione wyżej 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 firma, 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 można w tym miejscu 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”<sup>1</sup>. 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 firmie.

Literatura odnośnie do omawianej tu problematyki jest bardzo obszerna. Szczególnie zainteresowanie wzbudza wpływ udziału pracowników w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwach. Znaczny wkład w rozwój tej dziedziny wiedzy 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 wieku można uznać za jeden z najważniejszych elementów zbiorowych

---

1 B. Błaszczyk, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1988, s. 16.

stosunków pracy i czynnik kreujący efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Stopień tego współuczestniczenia 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 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 w przeszłości, zasadami zatrudniania i motywowania pracowników i innymi, nie mniej istotnymi przy wyborze sposobu działania dla dobra wszystkich zainteresowanych stron.

Duże znaczenie 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 zarówno w zagranicznej literaturze przedmiotu, jak i krajowej. 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, co zadecydowało o podjęciu kolejnych badań, których wyniki mogły przesądzić o popularyzacji udziału pracowników w różnego rodzaju korzyściach uzyskiwanych przez firmę jako całość i w tym kontekście ocenić wzrost efektywności ich pracy. Badania dotyczyły udziału w zyskach, udziału we własności, programów opcyjnych, programów oszczędnościowych i inwestycyjnych, planów emerytalnych i innych form wprowadzanych m.in. po to, aby silniej związać pracownika z miejscem pracy, dać mu przeświadczenie, że pracuje dla siebie, a przez to wpłynąć na jego większe zaangażowanie. Czyniono to m.in. w ramach tzw. demokratyzacji kapitału czy demokracji ekonomicznej, mającej uwidocznić znikanie 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 firmy.

Działania podejmowane przez pracodawców trudno jednak uznać za obojętną regułę, gdyż można wśród nich znaleźć zarówno zdecydowanych zwolenników, jak i przeciwników tej formy partycypacji. Na potrzebę szerokiego udziału finansowego pracowników 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 spółek, jest stworzenie takiego modelu partycypacyjnego, którego wdrożenie spełniłoby te oczekiwania. Jest oczywiście trudno 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 firmie, od ich nastawienia czy istniejących uprzedzeń, od wcześniejszych doświadczeń itp. Wiele zależy również od sposobu wdrażania tych rozwiązań, od zastosowanych form itp. Zdarza się bowiem, że te same koncepcje przynosić mogą w poszczególnych przedsiębiorstwach zdecydowanie odmienne rezultaty.

W oparciu o powyższe spostrzeżenia można sformułować ogólną tezę, że programy partycypacji finansowej przyczyniają się do uzyskania lepszych wyników przez przedsiębiorstwo. Nie należy się skupiać tylko na wynikach finansowych, gdyż te mogą być zauważalne dopiero w dłuższym okresie, lecz także na społecznych rezultatach wdrażanych programów. Powyższa teza określa główny – poznawczy – cel pracy, którym jest dokonanie przeglądu najważniejszych form programów partycypacji finansowej w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce i innych krajach europejskich, poszerzający wiedzę o przedmiocie pracy i zachodzących zależnościach pomiędzy stosowanymi programami a rezultatami ekonomiczno-społecznymi w firmach w różnych krajach, oraz cel praktyczny – prezentacja wniosków i przemyśleń mogących stanowić przyczynek do podjęcia działań zmierzających do poprawy sytuacji w zakresie wdrażania i realizacji programów partycypacji finansowej oraz przedstawienie propozycji modelowych rozwiązań, mogących ułatwić przezwycięzenie międzynarodowych barier stojących na drodze do szerszej implementacji rozwiązań partycypacyjnych w przedsiębiorstwach.

Skuteczny program partycypacyjny, angażujący wszystkich pracowników, powinien stymulować długookresową strategię rozwoju spółki, integrować realizację celów kierownictwa z celami pracowników szeregowych. Aby to osiągnąć, 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.

Powyższa teza określa główny zamysł 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. Podjęto też próbę 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. Literatura polska odnośnie do podejmowanej tu problematyki jest nader skromna; niniejsza publikacja być może w pewnym stopniu wypełni tę lukę i przyczyni się do wzrostu zainteresowania powyższymi rozwiązaniami. Celem częściowym jest prezentacja wybranych studiów 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 przezwycięzenie międzynarodowych barier stojących na drodze do szerszej implementacji rozwiązań partycypacyjnych w przedsiębiorstwach.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Jest to skrócona wersja rozprawy habilitacyjnej, uzupełniona o wcześniej pominięte wątki teoretyczne i wybrane dane empiryczne do roku 2016. Wśród zagadnień omawianych bardziej szczegółowo można wymienić rodzaje programów partycypacji finansowej przeznaczonych dla wąskiej grupy kierownictwa i obejmujących większość uprawnionych pracowników, uwarunkowania i czynniki mające wpływ na zasięg ich wdrażania oraz uzyskane rezultaty z tego tytułu. Ważnym punktem rozważań jest próba analizy porównawczej programów partycypacyjnych między sobą oraz analizy programów w wybranych krajach, z wykorzystaniem badań prowadzonych przez międzynarodowe zespoły, głównie w latach 90. XX wieku i pierwszej dekadzie XXI wieku. Prezentowane w pracy badania empiryczne obejmujące polskie spółki notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych prowadzone były w latach 2010–2011, co może się wydawać odległe, jednakże w ciągu ostatnich 5 lat nie obserwuje się znaczących zmian w strukturze i liczbie przedsiębiorstw, w których wdrożono programy partycypacji finansowej, i co nie wpływa na jakość prowadzonych analiz i konkluzje końcowe. Podstawowym celem autora 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.

Uzyskanie możliwie pełnego obrazu omawianej problematyki ułatwiło zastosowanie zróżnicowanych narzędzi badawczych: w części teoretycznej dokonano analizy literatury, przede wszystkim zagranicznej, i analizy dokumentacji podmiotu badań, głównie raportów spółek i raportów z badań empirycznych przeprowadzonych przez krajowe i międzynarodowe instytucje zajmujące się problematyką partycypacji finansowej. Przeprowadzono też analizę porównawczą przedsiębiorstw działających w różnych państwach i stosujących określone programy partycypacji finansowej pracowników, aby 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 konstrukcji tabel częstości i analizy istotnych, zdaniem autora, zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi. Z uwagi na jakościowy charakter zmiennych, posłużono się miarami statystycznymi 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. Zadaniem tego statystycznego zabiegu było bardziej kompleksowe i wyczerpujące zobrazowanie struktury zatrudnionych wszystkich kategorii pracowników równocześnie i wyeksponowanie istotnych zależności mających wpływ na efektywność stosowanych form partycypacyjnych.

Struktura pracy została podporządkowana sformułowanym przez autora celom. Rozprawa składa się z sześciu rozdziałów.

W pierwszym rozdziale rozważania koncentrują się na genezie i istocie partycypacji. Punktem wyjścia jest zaprezentowanie rozwoju partycypacji pracowniczey w ujęciu historycznym oraz przedstawienie motywów, którymi kierowano się przy wdrażaniu określonych rozwiązań partycypacyjnych. Przesłanki podzielono na ekonomiczne i społeczne. Starano się również wyeksponować 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 zmian 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 rozdziale drugim 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 rozwiązań.



W trzecim rozdziale pracy omówione zostały uwarunkowania rozwoju partycypacji finansowej. W jego pierwszej części przedstawiono ramy prawne partycypacji, obowiązujące w wybranych krajach stosujących finansowe formy motywowania pracowników. Ustawodawstwo determinuje powszechność i rodzaj programów będących w użyciu w poszczególnych krajach. W drugiej części, integralnie związanej z kolejnymi zagadnieniami poruszonymi w pracy, opisano reguły, jakimi należy się kierować przy wdrażaniu rozwiązań partycypacyjnych. Zasady te nie zawsze są stosowane z uwagi na określone determinanty rozwoju opisywane w punkcie drugim tego rozdziału. Podczas gdy te pierwsze przybierają niepisaną formę zaleceń, którymi powinny kierować się przedsiębiorstwa przy implementacji programów partycypacji finansowej pracowników, to już uwarunkowania w znacznej mierze będą wpływały na rodzaj i kształt wprowadzanych rozwiązań. Duże znaczenie ma udział państwa w zakresie promowania i wdrażania rozwiązań partycypacji finansowej, bowiem konieczne jest opracowanie 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 stanowi jej warstwę teoretyczno-empiryczną, gdyż rozważania są tutaj prowadzone w oparciu o długoletnie badania przekrojowe realizowane przez międzynarodowe zespoły eksperckie. Zaprezentowany w pierwszej części wątek dotyczy teoretycznych rozważań na temat prowadzonych badań, które, niestety, nie mają stabilnej podstawy teoretycznej i opierają się głównie na indywidualnym doborze wskaźników przez badających, co w efekcie prowadzi do raczej prostych interakcji w procesie produkcyjnym i skutkuje koniecznością podjęcia 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 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, poświęcony programom partycypacji finansowej w Polsce, jest częścią empiryczną pracy. Zaprezentowano w nim wyniki badań własnych poświęconych wdrażanym rozwiązaniom partycypacyjnym w Polsce. W pierwszej części pośilkowano się informacjami zebranymi w wyniku międzynarodowych badań prowadzonych m.in. na próbie polskich spółek giełdowych, w celu stwierdzenia istnienia określonych prawidłowości rządzących implementacją programów partycypacji finansowej i dokonania analizy porównawczej pomiędzy firmami, w których wprowadzono 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. Na tej podstawie starano się dokonać oceny wpływu partycypacji na rezultaty społeczne i ekonomiczne uzyskiwane przez firmy.

W rozdziale szóstym, będącym swego rodzaju podsumowaniem, przedstawiono bariery, które uniemożliwiają bądź poważnie ograniczają wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych w skali międzynarodowej. 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. Bariery te skłaniają do poszukiwania uniwersalnych rozwiązań modelowych, wykraczających poza granice państw, których stosowanie 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.

Terminologia, którą posługuje się w pracy autor, wymaga doprecyzowania: termin 'partycypacja finansowa' używany jest zamiennie z określeniem 'udział finansowy' z racji braku innych alternatywnych określeń. 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 firmie (partycypacja niematerialna). Należy wyraźnie oddzielić od siebie te dwa pojęcia, chociaż bardzo często oba rozwiązania są w przedsiębiorstwach jednocześnie stosowane. Pojęcie „przedsiębiorstwo” jest używane w znaczeniu podmiotowym i z uwagi 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 przedmiot rozważań – wpływ programów partycypacyjnych na wyniki spółki – należy określić również pojęcie 'wyniki'. Jest ono tutaj rozumiane dosyć szeroko i obejmuje zarówno wyniki ekonomiczne, które są mierzalne, jak i te, których charakter jakościowy uniemożliwia precyzyjne określenie jego

znaczenia, jak np. zaangażowanie, zdolności, partycypacja, lojalność. 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 pojawiło się w drugim rozdziale pracy przy charakterystyce „udziału w korzyściach”, a które później w zasadzie nie jest już przywoływane z powodu zaniechania tego wątku w prowadzonych badaniach i podjętych przez autora rozważaniach.

Praca jest efektem badań nad zagadnieniami partycypacji finansowej. Studia nad tym zagadnieniem były i są prowadzone sporadycznie, a zatem powinny być kontynuowane. Brak jednoznacznych wniosków z tytułu wdrażania programów partycypacyjnych również skłania do podejmowania kolejnego wysiłku w celu poznania natury partycypacji finansowej.

# 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 skarbową (urząd podatkowy)
- Jssp – jednoosobowa spółka skarbu państwa
- JST – jednostka samorządu terytorialnego
- LBO – *leveraged buy-out* – wykup wspomagany
- LLBO – *leverage-lease-buy-out* – 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

# Rozdział 1

## Geneza i istota partycypacji

### 1.1. Geneza partycypacji pracowniczej

Historia partycypacji pracowniczej pod postacią upowszechniania własności sięga XVI wieku 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 to bardziej z przesłanek ideologicznych niż ekonomicznych. Brak zainteresowania był również rezultatem panujących ówczesnie stosunków przemysłowych, charakteryzujących się m.in. rozdziałem własności kapitału i pracy, pauperyzacją świata pracy, nierównym podziałem majątku i dochodu społecznego, płynnością kapitałów, anonimowością kapitału<sup>1</sup>. Cechy te utrwały 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<sup>2</sup>. W obu wspomnianych kierunkach społecznych można dopatrzeć się pewnych ewolucyjnych zmian w stosunkach społeczno-gospodarczych na rzecz pojawiania się idei równości i partycypacji, ale były one zwykle nietrwałe i nie obejmowały swym zasięgiem dużej liczby krajów. Przybierały najczęściej formę dzierżawienia gruntów czy wprowadzania ruchomych części płac zależnych od wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa; miało to miejsce w brytyjskich kopalniach<sup>3</sup>.

---

1 Cz. Strzeszewski, *Katolicka nauka społeczna*, KUL, Lublin 1994, s. 114.

2 *Ibidem*, s. 110–111 i nast.

3 Por. D.M. Nuti, *Codetermination, Profit-Sharing and Full Employment*, [w:] D.C. Jones and J. Svejnar (eds.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor Managed Firms*, JAI Press, Greenwich–London 1988.

Renesans idei socjalizmu utopijnego, jako ruchu społeczno-gospodarczego, będący reakcją na skrajny liberalizm pogłębiający pauperyzację najszerzych warstw ludności, miał miejsce pod koniec XVII wieku i zaowocował powstaniem tzw. falansterów (komun pracy) Ch. Fouriera i osad harmonii R. Owena. Realne podstawy spółdzielczości stworzyli tkacze z Rochdale, zakładając w 1844 roku spółdzielnię spożywców. Dało to przykład do upowszechnienia się spółdzielczości w Anglii i zapoczątkowało masowy rozwój ruchu spółdzielczego w całej Europie oraz Ameryce Północnej<sup>4</sup>. W założeniach twórców tkwił zasadniczy cel, którym było zniwelowanie rażącej dysproporcji między kapitałem a pracą, głównie poprzez wyeliminowanie pośrednictwa handlowego. Kolejne poszukiwania 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<sup>5</sup>. Pojawiła się teoria głosząca ideę solidaryzmu społecznego rozumianego jako 'wspólnota interesów' wszystkich jednostek w obrębie narodu i państwa pod nazwą 'solidaryzm społeczny'. 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<sup>6</sup>, którzy uzasadniali 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<sup>7</sup>. 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<sup>8</sup>. 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 w aspekcie<sup>9</sup> społecznym i ekonomicznym.

4 S. Inglot (red.), *Zarys historii polskiego ruchu spółdzielczego*, cz. 1, ZW CRS, Warszawa 1971, s. 39–82.

5 Cz. Strzeszewski, *Katolicka nauka...*, s. 135.

6 J. Majka, *Filozofia społeczna*, WKA, Wrocław 1982, s. 21–23.

7 Cz. Strzeszewski, *Katolicka nauka...*, s. 137–139.

8 F. Mazurek, *K. Gide'a koncepcja spółdzielczego systemu spożywców*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1975, nr 2.

9 Cz. Strzeszewski, *Katolicka nauka...*, s. 661–665.



Aspekt społeczny prezentuje zorganizowaną społeczność podporządkowaną władzy przedsiębiorstwa. Wykonawcami zarządzeń właścители czy kierownictwa są pracownicy. Jednak władza powinna być uzupełniona 'idea 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'. Z jego pomocą 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 przedsiębiorstwem. 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 między stanowiskami uzasadniającymi „współzarządzanie” a tymi, które postulują współwłasność. Tym można m.in. tłumaczyć niechętnie 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 posuniętej partycypacji pracowników w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji.

W literaturze przedmiotu można znaleźć przykłady rozwiązań, które dzisiaj należałoby nazwać pracowniczą partycypacją finansową. W Wielkiej Brytanii i w Niemczech już w XIX wieku na szerszą skalę wdrażano rozwiązania partycypacyjne; 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 Thüнена w 1847 roku, oparty na kapitalizacji udziałów w zysku z przeznaczeniem na tworzenie zabezpieczenia emerytalnego pracowników przetrwał aż do końca XIX wieku<sup>10</sup>. W drugiej połowie XIX wieku szereg brytyjskich i francuskich firm wprowadziło udział w zyskach, jednakże większość pracodawców była przeciwna tym rozwiązaniom<sup>11</sup>. Świadczy o tym niewielki odsetek siły roboczej w nich uczestniczącej, np. od 1865 roku w Wielkiej Brytanii, pomimo ciągłego wzrostu liczby programów opartych na udziale w zyskach, do początku XX wieku objęto jedynie

10 B. Błaszczuk, *Własność pracownicza i pracownicze udziały kapitałowe w krajach gospodarki rynkowej*, Fundacja im. Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa 1992, s. 14–15.

11 Por. D.W. Bell and C.G. Hanson, *Profit-Sharing and Profitability – How Profit-Sharing Promotes Business Success*, Page, London 1989.



ok. 0,5% pracowników kraju<sup>12</sup>, a w 1954 roku tylko 1,5% pracującej populacji<sup>13</sup>. 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 roku 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”<sup>14</sup>. Definicja ta była później modyfikowana i doprecyzowywana, aby jednoznacznie wyjaśnić, że udział w zyskach odnosi się jedynie do generującej dodatkowe wynagrodzenia działalności przedsiębiorstw<sup>15</sup>.

Po I wojnie światowej dodatkowym impulsem do wdrażania pewnych rozwiązań partycypacyjnych były procesy nacjonalizacji, jednakże poważniejszy wzrost zainteresowania partycypacją pracowniczą nastąpił po II wojnie światowej. W tym czasie popularność zyskały następujące formy własności: akcjonariat pracowniczy, programy pracowniczej własności akcji (tzw. ESOPs), spółdzielnie pracownicze itp. Na szerszą skalę zaczęto stosować również inne rozwiązania, takie m.in. jak 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<sup>16</sup>. Nie była to jednak ekspansja na skalę masową i w zasadzie aż do końca lat 70. XX wieku 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

12 Por. T.J. Hatton, *Profit-sharing in British industry 1885–1913*, „International Journal of Industrial Organization” 1988, Vol. 6.

13 D.W. Bell and C.G. Hanson, *Profit-Sharing and Profitability...*, s. 94.

14 Por. T.J. Hatton, *Profit-sharing in British...*

15 Por. P.D. Bougen, S.G. Ogden and Q. Outram, *Profit Sharing and the Cycle of Control*, mimeo, 1988.

16 Por. F. van den Bulcke, *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, 2000, s. 53.

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”<sup>17</sup>, osłabienie obecności i wpływu związków zawodowych (oraz układów zbiorowych) oraz silniejsze zaakcentowanie koncepcji demokracji przemysłowej w życiu gospodarczym na poziomie makroekonomicznym<sup>18</sup>.

## 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 sprzeczności pomiędzy właścicielami, kierownictwem a pracownikami szeregowymi, czyli najogólniej mówiąc – pojawienie się sprzeczności między kapitałem a pracą. Poszukiwania zmierzające do likwidacji tej sytuacji zaowocowały nasileniem się procesów demokratyzacji współczesnej gospodarki, które jednakże nie likwidowały, wspomnianego wcześniej, głównego konfliktu w przedsiębiorstwie. W rezultacie powstała konieczność znalezienia innych dróg rozwoju, innych form działalności, które pozwoliłyby na łagodzenie pojawiających się sporów w miejscu pracy.

Rozważania prowadzone na ten temat znane są pod pojęciem „demokracji przemysłowej” (*industrial democracy*) i znalazły swoje odzwierciedlenie w bogatej literaturze przedmiotu<sup>19</sup>. 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<sup>20</sup>. M. Salamon uważa demokrację przemysłową za specyficzną koncepcję organizacji przemysłowej, zaś w proponowanej definicji kładzie nacisk na wprowadzanie demokratycznych procedur służących restrukturyzacji stosunków przemysłowych

17 Por. L. Baddon i in., *People's Capitalism?*, Routledge, London 1989; D. Matthews, *The British experience of profit-sharing*, „Economic History Review” 1989, Vol. 42, Issue 4.

18 Por. G. Copeman, P. Moore, C. Arrowsmith, *Share Ownership*, Gower, Aldershot 1984.

19 Por. m.in. P. Abell, *Industrial democracy, has it a future? The West European experience*, „Journal of General Management” 1985, Vol. 10, No. 4.

20 M. Poole, *Towards a New Industrial Democracy*, Routledge, London 1986, cyt. za: M. Poole, R. Lansbury, and N. Wailes, *A Comparative analysis of developments in industrial democracy*, „Industrial Relations” 2001, Vol. 40, No. 3, s. 490.

i władzy wewnątrz organizacji<sup>21</sup>. W literaturze wskazuje się na znaczną liczbę teorii, modeli i kryteriów klasyfikacji odnośnie do samego pojęcia, gdyż autorzy w swoich interpretacjach skupiają się na odmiennych aspektach dotyczących zarówno podmiotów, jak i zakresu demokracji przemysłowej<sup>22</sup>. 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”<sup>23</sup>, „uczestnictwo”, „udział”<sup>24</sup>. Partycypować, to nic innego jak uczestniczyć, posiadać udział w czymś, jednakże samo uczestniczenie to nie tylko bycie członkiem jakiejś grupy, to nie tylko

21 M. Salamon, *Industrial Relations. Theory and Practice*, Prentice Hall, London 1998, s. 354.

22 T.H. Hammer, *Industrial Democracy*, [w:] M. Poole and M. Warner (eds.), *The Handbook of Human Resource Management*, International Thomson Business Press, London 1998, s. 143; zob. także: *Industrial Democracy in Europe*, Industrial Democracy in Europe (IDE), Oxford University Press, England, Oxford 1981; K. Walker, *Concepts of Industrial Democracy in International Perspective*, [w:] R.L. Pritchard (ed.), *Industrial Democracy in Australia*, CCH Ltd., New South Wales, Australia, North Ryde 1976; P.H. Dachler and B. Wilpert, *Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation*, „Administrative Science Quarterly” 1978, Vol. 23(1); C. Pateman, *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, England 1970; T.A. Kochan, R.B. McKersie and P. Cappelli, *Strategic choice and industrial relations theory*, „Industrial Relations” 1984, Vol. 23.

23 Z. Rysiewicz (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PIW, Warszawa 1967, s. 498.

24 E. Sobol (red.), *Słownik wyrazów obcych PWN*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002, s. 831.

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”<sup>25</sup>. V. Vroom definiuje partycypację jako podejmowanie decyzji przez dwie lub więcej stron, a decyzje te mają wpływ na dalsze losy tych, którzy je podejmują<sup>26</sup>. W literaturze z zakresu zarządzania personelem możemy znaleźć jeszcze inną definicję partycypacji: jest to „każdy proces, poprzez który osoba lub grupa osób określa (czyli wpływa intencjonalnie), co inna osoba lub grupa ma robić”<sup>27</sup>. 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”<sup>28</sup>.

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 podkreślają znaczenie delegowania (uprawnień) w tym procesie, w trakcie którego indywidualny pracownik otrzymuje większą swobodę w zakresie podejmowania decyzji<sup>29</sup>. 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 umożliwi pracownikom wywieranie pewnego wpływu na ich pracę, na warunki w jakich pracują oraz na rezultaty ich pracy”<sup>30</sup>. 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

25 J. Wratny, *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2002, s. 15.

26 J. Piwowarczyk, *Partycypacja pracownicza i jej klasyfikacja*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2006, nr 711, s. 64.

27 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003, s. 636.

28 J. Hyman and B. Mason, *Managing Employee Involvement and Participation*, Sage, London 1995, s. 21.

29 *Report: Employee Financial Participation in the New Member States*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland, 2007, s. 3.

30 E. Poutsma, *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 2001; cyt. za *Report: Employee Financial Participation...*, s. 5.

i podwładnymi, w trakcie których podwładni mogą podejmować pewne decyzje dotyczące swojej pracy<sup>31</sup>.

Przywołane 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 uszczegółowienia wpływu partycypacji na podejmowane decyzje w wielu obszarach i dziedzinach życia społecznego. Zakłada się, że udział ten jest aktywny i wiąże się ze wspólną inicjatywą podjęcia określonych działań prowadzących do osiągnięcia celu. Wiąże się również z wzięciem na siebie pewnej odpowiedzialności. Proces podejmowania decyzji, proces wpływania na innych stwarza określone więzi, współzależności, a więc stosunki społeczne, czyli relacje i interakcje między ludźmi. Relacje te powinny być oparte na solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych (dialogu społecznym). Jest to szczególnie istotne w sferze stosunków przemysłowych opartych na systemie negocjacji pomiędzy pracownikami i pracodawcami, a związanych z zatrudnieniem, w zbiorowych stosunkach pracy. I tu właśnie pojawia się specyficzna forma partycypacji, a mianowicie udział 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”<sup>32</sup>.

Można polemizować z autorem, zwłaszcza jeżeli chodzi o zakres podmiotowy partycypacji, a więc czy dotyczy ona 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<sup>33</sup>.

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<sup>34</sup>. Można je potraktować jako ujęcie partycypacji w węższym sensie (*sensu stricto*). Należy to rozumieć w ten sposób, że

31 *Ibidem*, s. 5

32 J. Piwowarczyk, *Partycypacja pracownicza...*, s. 65.

33 Oddziaływanie to nosi nazwę partycypacji bezpośredniej lub pośredniej; H. Kisilowska, *Partycypacja pracownicza w polskim przedsiębiorstwie w aspekcie integracji europejskiej. Zagadnienia prawne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1998, s. 12.

34 S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997, s. 132–133; T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo AE, Poznań 2001, s. 41 i nast.; A. Bańka, *Psychologia organizacji*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3: *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, GWP, Gdańsk 2000, s. 337.

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”<sup>35</sup>. Przytoczona interpretacja wymaga uściślenia, dotykamy bowiem problemu partycypacji finansowej, która z kolei może, ale nie musi, łączyć się z uczestnictwem w podejmowaniu decyzji.

Partycypacja finansowa, nazywana czasami „demokracją ekonomiczną”, najogólniej jest definiowana jako udział pracowników w dochodach przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni, bądź w jego majątku<sup>36</sup>, przy czym w literaturze występuje znaczna ilość różnych form tego udziału, a kryteria podziału nie są jednoznaczne. Na potrzeby pracy 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.

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”<sup>37</sup>, i co znajduje również potwierdzenie w pracach polskich autorów<sup>38</sup>. Różnorodność definicji i form partycypacji jest rezultatem odmiennych jej interpretacji, różnych koncepcji autorów, stosowania różnych kryteriów, wynika także m.in. z konieczności jej dostosowania do zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw i istniejących potrzeb w zakresie wdrażania określonych form stosunków przemysłowych. Z tej różnorodności narodził się jednak pewien ogólny model partycypacji pracowniczej, współcześnie określanej jako taki, który może sprostać ekonomicznym i politycznym wyzwaniom XXI wieku, 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<sup>39</sup>. W modelu zwraca się również uwagę na kształt partycypacji

35 Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002, s. 188.

36 Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999, s. 111.

37 N. Parson, *Employee Participation in Europe. A Case Study in the British and French Gas Industries*, Avenbury, Chippenham 1997, s. 31.

38 Por. m.in. K. Skorupińska, *Rola rad zakładowych w krajowych i transnarodowych przedsiębiorstwach europejskich*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2009, s. 15.

39 E. Poutsma, J. Hendrickx and F. Huijgen, *Employee participation in Europe: In search of the participative workplace*, „Economic and Industrial Democracy” 2003, No. 24(1), s. 47.



pośredniej, która ma być zorientowana na kreowanie bardziej partnerskich stosunków w miejscu pracy i szerszej współpracy pomiędzy kierownictwem a pracownikami szeregowymi<sup>40</sup>. Podkreśla się także wzrost znaczenia i roli partycypacji finansowej, która powinna przynieść wymierne efekty w postaci m.in. wzrostu wydajności pracy<sup>41</sup>.

W pracy K. Skorupińskiej, korzystającej ze źródeł zachodnich, w modelu można wyodrębnić cztery filary partycypacji pracowniczej: układy zbiorowe, partycypację bezpośrednią, pośrednią i finansową<sup>42</sup>.

Obszar układów zbiorowych sprowadza się w zasadzie do negocjacji warunków pracy i warunków płacowych, a negocjacje prowadzone są pomiędzy głównymi aktorami stosunków przemysłowych – pracodawcami (lub organizacjami pracodawców) a związkami zawodowymi lub reprezentacją pracowników zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, branży, jak i na poziomie ogólnokrajowym. Układy zbiorowe, będąc częścią stosunków przemysłowych, odgrywały ważną rolę w kształtowaniu relacji pracowniczych, jednakże ich znaczenie było różne w poszczególnych krajach, w zależności od przyjętych uregulowań prawnych. Przykładem może być Wielka Brytania, gdzie układy zbiorowe nie odgrywały dużej roli jako forma „nacisku” czy negocjacji pracowników z właścicielami aż do lat 70. XX w. ze względu na brak odpowiednich zapisów prawnych i były wykorzystywane przez pracodawców zależnie od ich indywidualnego nastawienia do tej formy rozwiązywania konfliktów<sup>43</sup>. W późniejszym okresie, ze względu na wzrost roli państwa w gospodarce, ich rola nieznacznie wzrosła, chociaż i tak zasięg ich oddziaływania określa się jako wąski<sup>44</sup>. W kolejnych latach nie widać radykalnych zmian w tym zakresie, wręcz przeciwnie, z uwagi na spadek znaczenia i siły związków zawodowych z tytułu ogólnych zmian w gospodarce i w strukturze własności, rola układów zbiorowych wyraźnie spadła<sup>45</sup>.

Partycypacja bezpośrednia, obejmująca tzw. demokrację warsztatową, grupowe formy pracy (tzw. grupy autonomiczne), wzbogacanie pracy, rozszerzanie zadań, rotację czynności, koła jakości, programy humanizacji pracy, programy służące poprawie wydajności pracy itp., wiąże się z reguły z podejmowaniem decyzji na niższym poziomie (na poziomie warsztatu) i może dotyczyć sposobu wykonywania zadań, podziału pracy, poprawy warunków pracy, wzrostu autonomii itp. Można

40 C. Gill and H. Krieger, *Recent survey evidence on participation in Europe: Towards a European model?*, „European Journal of Industrial Relations” 2000, No. 6, s. 119.

41 *Ibidem*, s. 123–124.

42 K. Skorupińska, *Rola rad zakładowych...*, s. 34–64.

43 G. Hollinshead, P. Nicholls and S. Tailby, *Employee Relations*, Financial Times, Pitman Publishing, London 1999, s. 4.

44 *Ibidem*.

45 Zasięg układów zbiorowych różni się oczywiście w poszczególnych krajach i nie zawsze zmniejszenie roli związków zawodowych skutkuje spadkiem znaczenia układów zbiorowych. Przykładem jest tutaj Francja, gdzie zasięg związków zawodowych jest najniższy w Europie (8%), a układy zbiorowe obejmują ponad 90% pracowników; K. Skorupińska, *Rola rad zakładowych...*, s. 42.

też oczekiwać wzrostu kreatywności i przedsiębiorczości pracowników mających większą swobodę decyzyjną. Potwierdzają to różnego rodzaju badania i analizy prowadzone w krajach UE, w których podkreśla się wzrost wskaźników ekonomicznych z tytułu wprowadzania bezpośrednich form partycypacji, lecz ogólne wnioski dotyczące zasięgu stosowania tych form raczej nie są optymistyczne<sup>46</sup>.

Partycypacja pośrednia oznacza udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem za pośrednictwem ich przedstawicieli<sup>47</sup>. Mogą to być związki zawodowe, rady pracownicze, komitety konsultacyjne, przy czym udział ten może przybrać formę informacji, konsultacji lub współdecydowania. Ta forma partycypacji jest chyba najbardziej powszechna w przedsiębiorstwach.

Czwarty filar partycypacji – partycypacja finansowa – to wspomniany udział pracowników w dochodach lub majątku przedsiębiorstwa, występujący w trzech głównych formach: udziału w zyskach, pracowniczej własności akcyjnej i opcji na akcje. 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 niechęcią ze strony pracodawców i znaczną ilością barier utrudniających lub wręcz uniemożliwiających jej wprowadzanie w przedsiębiorstwach.

Niemniej należy uznać, że partycypacja jest bardzo ważnym elementem służącym oddolnemu budowaniu nowego modelu stosunków przemysłowych na szczeblu przedsiębiorstwa, i nie tylko. Jest częścią tzw. dialogu społecznego, pod pojęciem którego rozumie się szeroko pojęte relacje między partnerami społecznymi (m.in. pomiędzy związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców) oraz ich stosunki z organami państwowymi, jak rząd i jego agendy. Strony dialogu są współodpowiedzialne za kształtowanie stosunków zawodowych, warunków pracy, płac itp. Dialog społeczny obejmuje swym zakresem również różne formy partycypacji pracowniczej, polegającej na wspomnianym współuczestnictwie załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem bądź na udziale pracowników w kapitale lub zyskach firmy. Wiążą się z tym określone uprawnienia i powinności, kompetencje i odpowiedzialność. Właściwości te dotyczą zarówno pracowników szeregowych, pracodawców, jak i państwa, które wyznacza instytucjonalne ramy dialogu społecznego. Dialog ten we współczesnej gospodarce należy interpretować znacznie szerzej niż miało to miejsce kilkadziesiąt lat temu z uwagi na zakres zmian, jaki się dokonał i dokonuje nadal w gospodarce i społeczeństwach. Wzrost jakości pracy i życia, postęp w jakości i innowacyjności produkcji, zwiększenie oczekiwań i wymagań w stosunku do samych siebie i w stosunku do innych, konieczność podjęcia

46 Por. m.in. F.K. Pil and J.P. MacDuffe, *The Adoption of high-involvement work practices*, „Industrial Relations” 1996, No. 35; P. Osterman, *How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it?*, „Industrial and Labour Relations Review” 1994, No. 47.

47 Por. W. Suchowicz, *Przedstawicielstwa pracownicze w zakładzie pracy: (studium porównawcze)*, „Studia i Materiały. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych” 1991, z. 1(341).



nowych wyzwań w obszarze stosunków przemysłowych, powodują pojawienie się nieszablonowych form łagodzenia konfliktów, innych niż dotychczas systemów pracy w celu poprawienia jej efektywności, a także dają impuls do szukania nowatorskich sposobów zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw.

Reakcją na powyższe była zmiana podejścia do procesów występujących w przedsiębiorstwie, zmiana postaw, zmiana relacji pracowniczych oraz zmiana dotychczasowych schematów organizacji działania przedsiębiorstwa i zarządzania personelem. Modyfikacja polegała właśnie na wdrażaniu rozwiązań partycypacyjnych, mających na celu poprawę efektywności działania (model technokratyczny) czy zwiększenie roli pracowników szeregowych w przedsiębiorstwie (model demokratyzacyjny). Współczesny model partycypacji można dodatkowo określić mianem starania się o wspólne dobro, czyli podejmowaniem wspólnych działań prowadzących do sukcesu przedsiębiorstwa. Partycypacja miała zintegrować wszystkich pracowników i przynieść zarówno efekty ekonomiczne, jak i społeczne<sup>48</sup>.

Pozytywne rezultaty były możliwe do osiągnięcia m.in. poprzez uspołecznienie środków produkcji (upowszechnienie własności poprzez udział w kapitale firmy), wszechstronnejsze motywowanie pracowników poprzez integrację celów osobistych, zespołowych i społecznych, odwoływanie się do potrzeb samorealizacji pracowniczej, konieczność korzystania z coraz większej wiedzy i umiejętności pracowników w warunkach „burzliwego” otoczenia oraz stworzenie naturalnego procesu ekonomicznej edukacji załogi<sup>49</sup>.

Jak wskazują w swym opracowaniu Heller i współpracownicy, partycypacja zwiększa satysfakcję z pracy, podnosi poczucie godności człowieka, jest czynnikiem wzrostu politycznej demokracji i, co więcej, podnosi wydajność organizacyjną<sup>50</sup>. Osiąganie sukcesów na tym polu jest jednak możliwe tylko wówczas, gdy podjęte działania nie są działaniami jednorazowymi, ale mają charakter trwały i przyjmują formę następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian, w które zaangażowani są wszyscy uczestnicy procesów gospodarczych, a w szczególności wszyscy pracownicy w przedsiębiorstwie<sup>51</sup>. Warto zauważyć, że zaangażowanie załogi przybiera różne formy i w związku z tym niesie odmienne rezultaty. Trzeba zatem w miarę jasno i precyzyjnie określić, jaką formę chce się zastosować, jaki będzie sposób jej implementacji i jakich wyników oczekujemy z tytułu jej wdrożenia.

48 T. Clarke, *Industrial Democracy: the Institutionalized Suppression of Industrial Conflict?*, [w:] T. Clarke and L. Clements (eds.), *Trade Unions under Capitalism*, Fontana, London 1977, s. 375.

49 S. Borkowska, *Formy udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1990, nr 7, s. 4–6; Cz. Sikorski, *Sztuka kierowania*, IWZZ, Warszawa 1986, s. 137–147.

50 F. Heller i in., *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford University Press, Oxford and New York 1998, s. 8–10.

51 H. Ramsay, *Cycles of control: worker participation in sociological and historical perspective*, „*Sociology*” 1977, Vol. 11(3), s. 481–482.

Należy jednak pamiętać, że wspomniane wcześniej rozróżnienie pomiędzy partycypacją w zarządzaniu a partycypacją finansową ma istotny wpływ na realizację celów przedsiębiorstwa. Partycypacja finansowa, pomimo że jest jedną z form szeroko pojętej demokracji przemysłowej, to jednak pozostawia wiele wątpliwości co do swojej roli we wzroście udziału pracowników w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie<sup>52</sup>. 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<sup>53</sup>.

Reasumując dotychczasowe rozważania, dopuszcza się tezę, że wprowadzenie partycypacji finansowej stało się niezbędne. Postęp we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstw, nieuchronność zaspokajania coraz to większych potrzeb społeczeństwa, wzrost konkurencyjności, chęć utrzymania co najmniej dotychczasowego poziomu wzrostu gospodarczego, zmiany w strukturze popytu, zmiany w zachowaniach podmiotów gospodarczych – powodują konieczność podjęcia określonych działań dostosowawczych ze strony uczestników rynku. Działania te prowadzą m.in. do wzrostu wydajności pracy, który w konsekwencji mógłby zapewnić wyższe zyski i szybszy rozwój gospodarczy. Sam wzrost wydajności pracy nie jest jednak łatwy do osiągnięcia, zwłaszcza w krótkim czasie. Potrzebne jest uruchomienie określonych mechanizmów przybierających charakter długofalowego procesu działań mających doprowadzić do zmiany zachowań, zmiany sposobu myślenia, zmian w sferze społecznej, otoczeniu przedsiębiorstwa i całościowych zmian w kulturze organizacji. Zmiany przebiegają intensywniej w okresie gwałtownego przyspieszenia postępu technicznego i organizacyjnego, szybkiego wzrostu gospodarczego i modernizacji, zmian systemowych (np. procesów transformacji), silnych zmian handlu światowego, będącego z kolei wynikiem postępującego procesu globalizacji itp. Intensywność zmian strukturalnych na poziomie przedsiębiorstwa połączonych ze zmianą struktury własności, będącej m.in. efektem działań prywatyzacyjnych, docelowo powinna zaowocować wzrostem efektywności wykorzystania środków produkcji będących w dyspozycji przedsiębiorstw, szczególnie zaś czynnika ludzkiego.

Okolicznością opóźniającą takie zmiany są niewątpliwie trudności w postaci naturalnego oporu przed ich wdrażaniem. Wiąże się to z poczuciem niepewności i wzrostem ryzyka u tych, którzy czują się zagrożeni zmianami. Jak już jednak wspomniano, reformy te są konieczne, a ich akceptacja niejednokrotnie połączona jest z uruchomieniem zdecydowanych bodźców ekonomicznych, leżących w większości przypadków w gestii właścicieli przedsiębiorstw. Do takich bodźców zalicza się m.in. specjalne programy partycypacji finansowej, tworzone i wdrażane w przedsiębiorstwach, w celu skłonienia pracowników do określonych zachowań,

52 Por. S. Wadhvani, *Profit-Sharing and Employment: Some Doubts*, Centre for Labour Economics, Paper no 857, London School of Economics, London 1986, s. 4–14.

53 Por. K.S. Ludwiniak (red.), *Pracownik właścicielem*, Editions Spotkania, Paryż 1989, s. 72–73.

postaw i działań skutkujących wzrostem wydajności, spadkiem konfliktów, wzrostem przedsiębiorczości, spadkiem mobilności itp.

Powyższe działania wymagają także innego spojrzenia na dotychczasową relację pracownik – kierownictwo, a co za tym idzie, wymagają zmiany stosunków pracy i postaw, często do tej pory hamujących inicjatywy lub co najmniej niezachęcających do wzrostu zaangażowania pracowników w procesie produkcji. Wprowadzane narzędzia partycypacji finansowej mają w związku z tym włączyć pracowników w życie organizacji, pomóc w rozwoju wzajemnego zaangażowania, w delegowaniu uprawnień i bezpośredniej komunikacji w przedsiębiorstwie. Wdrażanie programów nie jest jednak możliwe bez czynnego udziału i zaangażowania kluczowych podmiotów politycznych i społecznych, do których należy przede wszystkim zaliczyć konfederacje związków zawodowych, organizacje pracodawców i rząd. Działalność w tym zakresie podejmowana jest głównie na szczeblu krajowym (choćby obejmując swym zasięgiem również poziom samorządowy) i wydaje się, że właśnie organizacje na tym szczeblu mają największy wpływ na tworzenie programów partycypacyjnych i samych regulacji prawnych w tym zakresie.

### 1.3. Przestanki wdrażania partycypacji finansowej

Opisana pokrótce geneza 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).

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<sup>54</sup>, 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<sup>55</sup>.

W literaturze dotyczącej partycypacji finansowej pracowników przedstawia się kilka czynników świadczących o korzyściach płynących z tego typu rozwiązań. Mimo że tradycyjne argumenty przemawiające za partycypacją finansową dotyczyły takich aspektów, jak większa równość w dystrybucji dochodów oraz poprawa

54 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2000, s. 635–637.

55 E. O’Leary, *Przywództwo*, Liber, Warszawa 2001, s. 19–21.

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 udział w podziale korzyści.

Współcześni badacze demokratycznych przemian zauważają niezwykle zbieżność myśli gospodarczej z przeciwległych końców sceny politycznej<sup>56</sup>. Z jednej strony, wraz ze zmianami w stosunkach własności, pojawiła się demokracja przemysłowa jako element reform instytucjonalnych, która obecnie cieszy się znacznym poparciem wśród krytyków własności prywatnej i która ukazuje wzrost znaczenia pracowniczej kontroli w przedsiębiorstwach, w których, niestety, zawiodła kontrola państwa, a która miała zapewnić równouprawnienie, spadek alienacji i znacznego wyzysku pracowników. Z kolei z drugiej strony dał się zauważyć spadek efektywności rozwiązań opartych na tradycyjnych formach zależności pomiędzy pracownikami a kierownictwem, co spowodowało poszukiwanie trzeciej drogi, a mianowicie – skierowanie się ku rozwiązaniom opartym na pracowniczej własności<sup>57</sup>. W większości tradycyjnych przedsiębiorstw, jak też we wpływowych organizacjach międzynarodowych, zaakceptowano tę formę własności, a korzyści z niej płynące są szczególnie podkreślane w kontekście rozwoju demokracji i kapitalizmu ludowego, który powinien 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 własności pracowniczej na wzrost zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę. Wśród przyczyn wzrostu zainteresowania własnością pracowniczą wymienić należy<sup>58</sup>:

- 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;

56 H. Hansmann, *When does worker ownership work? ESOPs, law firms, codetermination, and economic democracy*, „The Yale Law Journal” 1990, Vol. 99, No. 8.

57 *Ibidem*, s. 1751.

58 K.S. Ludwiniak, *Pracownik właścicielem*, s. 72–73.

- 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.

Często bodźcem do powstania własności pracowniczej była zła sytuacja ekonomiczna firmy i chęć uniknięcia bankructwa.

Główne argumenty stojące za partycypacją finansową dotyczą przekonania, że zwiększy ona zainteresowanie pracowników przedsiębiorstwem, poprawi wydajność i będzie na nich oddziaływała stymulująco<sup>59</sup>. Powyższa przesłanka dotyczy wszystkich tych programów, które tworzone są na bazie zależności pomiędzy rezultatami osiąganymi przez spółki a dochodami pracowników, czyli obejmujące 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 zaangażowania indywidualnych jednostek oraz sprawia, że pracownicy w większym stopniu utożsamiać się będą z interesami swojej firmy. 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

59 Istnieje obszerna literatura eksponująca powyższe argumenty; zob. W. Bartlett and M. Uvalić, *Labour-managed firms, employee participation and profit-sharing – theoretical perspectives and European experience*, „Management Bibliographies & Reviews” 1986, Vol. 12, No. 4; J.P. Bonin and L. Putterman, *Economics of Cooperation and the Labour-Managed Economy*, Harwood Academic Publishers, London 1987; M. Uvalić (ed.), *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 1991.

niż programy udziału w zyskach<sup>60</sup>. Inni uważają, że zależność pomiędzy udziałem w zyskach a produktywnością jest o wiele silniejsza<sup>61</sup>. M. Conte i J. Svejnar należą do tej grupy badaczy, którzy preferują opcję własnościową. Swój punkt widzenia uzasadniają tym, że nie zawsze w interesie spółek 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, którzy, będąc współwłaścicielami firmy, zmobilizują się do wydajniejszej pracy i będą motywować innych, aby lepiej wywiązywali się ze swoich obowiązków<sup>62</sup>. W konsekwencji oczekuje się większej współpracy i spadku kosztów w wyniku samokontroli<sup>63</sup>.

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<sup>64</sup>. Tak więc własność pracownicza może zwiększyć stabilność zatrudnienia i zmniejszyć rotację pracowników<sup>65</sup>. Powinna również zwiększyć wspomniane zaangażowanie w miejscu pracy. Dzięki temu można także oczekiwać mniejszej absencji wśród pracowników oraz wzrostu zainteresowania podwyższaniem umiejętności, szkoleniami itp., co przekłada się na wzrost inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego.

Przesłanki partycypacji finansowej najogólniej można podzielić na ekonomiczne i społeczne, chociaż należy zdawać sobie sprawę, że w wielu przypadkach oddzielenie przyczyn ekonomicznych od społecznych jest raczej trudne lub wręcz niemożliwe.

Wśród przesłanek ekonomicznych należy przede wszystkim wymienić potrzebę wzrostu motywacji pracowników do większej efektywności i wydajności pracy. Wzrost konkurencji wiąże się z koniecznością dokonania pewnych

60 M. Conte and J. Svejnar, *The Performance Effects of Employee Ownership Plans*, [w:] A. Blinder (ed.), *Paying for Productivity*, The Brookings Institution, Washington D.C. 1990, s. 153–154.

61 J.P. Bonin, D.C. Jones and L. Putterman, *Theoretical and empirical studies of producer co-operatives: Will ever the twain meet?*, „Journal of Economic Literature” 1993, Vol. 31, September.

62 H. Hansmann, *When does worker...*, s. 1761–1762.

63 Por. F.R. FitzRoy and K. Kraft, *Profitability and profit-sharing*, „Journal of Industrial Economics” 1986, Vol. 35, Issue 2; M. Weitzman and D. Kruse, *Profit Sharing and Productivity*, [w:] A.S. Blinder (ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington D.C. 1990.

64 M. Weitzman, *The Share Economy*, Harvard University Press, MA, Cambridge 1984.

65 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*, Commission Of The European Communities, Brussels, 05.07.2002, s. 6.



przewartościowań w zakresie myślenia o gospodarce, w której wprowadzane są daleko idące zmiany strukturalne (np. wprowadzanie nowych technologii, komputeryzacja), co stawia przed firmami coraz trudniejsze zadania, z którymi nie może sobie poradzić samo kierownictwo. Konkurencja niejako wymusza realizację celów przedsiębiorstwa nie tylko przez nim zarządzających, ale i przez szeregowych pracowników, którzy powinni wykazywać większe zaangażowanie w procesy produkcji i powinni pracować wydajniej<sup>66</sup>. Zaangażowanie to ma w rezultacie przynieść podwyższenie efektów zespołowych, wzrost wydajności, obniżenie kosztów, poprawę rentowności, identyfikację sukcesu pracownika z dobrymi wynikami osiąganymi przez spółkę. 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<sup>67</sup>.

Można oczywiście kwestionować skuteczność mobilizującego 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<sup>68</sup>. Można jednak na tej podstawie domniemywać, że programy udziału w zyskach mają wpływać na zwiększenie wysiłku grupowego, na intensyfikację działań całej załogi. Finansowo zmotywowana załoga pracuje wydajniej, rośnie produktywność, można oczekiwać również nowych, innowacyjnych pomysłów, co w przyszłości może jeszcze bardziej przełożyć się na wyniki ekonomiczne. Partycypacja finansowa ma służyć integracji pracowników z zakładem i poprawie warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa na bazie udziału w zyskach i korzyściach w wynikach przedsiębiorstwa.

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. W konsekwencji należy 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.

66 M. Juchnowicz, *Partycypacja jako narzędzie polityki personalnej. Istota i rezultaty partycypacji finansowej*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami – instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2002, s. 138.

67 Więcej na ten temat można znaleźć w literaturze z dziedziny zarządzania i psychologii kierowania.

68 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). G. Schanz, *Mitarbeiterbeteiligung: Grundlagen – Befunde – Modelle*, Verlag Franz Vahlen, München 1985, s. 83; cyt. za: B. Błaszczyk, *Własność pracownicza i pracownicze...*, s. 16.

Rozwiązania partycypacyjne mogą stanowić również krok w kierunku bardziej równomiernego podziału dochodu czy kapitału, tym samym może następować „łagodzenie sprzeczności między kapitałem a pracą”<sup>69</sup>, toteż wybór rozwiązań partycypacyjnych wydaje się bardziej skutecznym rozwiązaniem niż interwencja państwa w przypadku konfliktu pracownik – przedsiębiorstwo.

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 narzuca konieczność posiadania przez nich znacznie wyższych kwalifikacji zawodowych i konieczność 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 za obsługiwane maszyny, a także innych urządzeń, jako współwłaściciela firmy, który jest kapitałowo zaangażowany w jej rozwój. Poza tym, wydaje się, że dla pracownika bardzo istotne jest decydowanie o sposobie, w jaki wykonuje on swoją pracę. Wpływa to na jej jakość i wzrost satysfakcji. Pracownik w pewien sposób integruje się ze swoim przedsiębiorstwem, z czasem wzrasta u niego również zapotrzebowanie na informację, skutkujące poprawą indywidualnych wyników.

Wspólna odpowiedzialność to także łamanie barier dzielących pracowników i kierownictwo. Wypracowanie partnerskich relacji może prowadzić do lepszej komunikacji oraz wzrostu produkcji<sup>70</sup>. Jest to bardzo istotny czynnik w dobie procesów globalizacji gospodarki i powstawania gospodarki opartej na wiedzy. Spółki niewykorzystujące w pełni potencjału i wiedzy tkwiącej w pracownikach szeregowych będą odgrywały coraz mniejszą rolę w gospodarce i będą mniej konkurencyjne niż te, które wspólnymi siłami kierownictwa i pracowników niższego szczebla będą realizowały swoje cele. Wymiana myśli, pomysłów, samokontrola, rozwój nowych umiejętności, lepsze relacje pomiędzy kierownictwem a pracownikami to tylko niektóre z obszarów wzrostu konkurencyjności firmy<sup>71</sup>. Partycypacja pracownicza rodzi więc nowego rodzaju związki pracowników z zakładem. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, w której przedsiębiorstwo przeżywa poważne trudności, czy któremu grozi bankructwo. Można oczekiwać, że pracownicy – współwłaściciele będą próbowali wspólnie ratować zakład, np. poprzez rezygnację

69 Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, s. 111–112.

70 E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 179–181.

71 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. P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000, s. 20–22.



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 w wielu przypadkach utrudniała spółce dostosowywanie się do zmiany warunków funkcjonowania. W świetle tych kilku argumentów można łatwiej zrozumieć liczne inicjatywy pracodawców zmierzające do upowszechnienia własności czy też wprowadzania innych programów udziału finansowego wśród pracowników. 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 łączące interesy pracowników i kierownictwa, poprzez udziały w wynikach firmy, prawdopodobnie wzmocnią produktywność w miejscu pracy<sup>72</sup>. 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<sup>73</sup>.

Do przesłanek ekonomicznych należy również dążenie do oszczędzania środków przeznaczonych na wypłatę wynagrodzeń i konieczność zdobywania nowych źródeł finansowania rozwoju, 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; 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

72 Argumenty na rzecz takich opinii można znaleźć w takich pracach, jak: J.R. Cable and F.R. FitzRoy, *Productive efficiency, incentives and employee participation. Some preliminary results for West Germany*, „Kyklos” 1980, Vol. 33, No. 1; R.A. McCain, *A theory of codetermination*, „Zeitschrift für Nationalökonomie” 1980, Jg. 40, Nr. 1–2; N. Sertel, *Workers and Incentives*, North Holland, Amsterdam 1981; F.R. FitzRoy and K. Kraft, *Profitability...*; D.M. Nuti, *Codetermination, Profit-Sharing...*; S. Estrin, P. Grout and S. Wadhvani, *Profit-sharing and employee share ownership*, „Economic Policy: a European Forum”, April 1987, No. 4; K. Bradley and A. Gelb, *Worker Capitalism – the New Industrial Relations*, Heinemann Educational Books, London 1983.

73 Por. J.E. Meade, *The theory of labour-managed firms and of profit-sharing*, „Economic Journal” 1972, Vol. 82; J.E. Meade, *Agathotopia: The Economics of Partnership*, Aberdeen University Press, Aberdeen 1989.

im przekazywane nagrody, premie, udziały w zyskach itp. Tego rodzaju programy są bardzo popularne w spółkach zachodnich. Stosowane bodźce finansowe wymagają jednak zaangażowania całej załogi, gdyż tylko wtedy możliwy jest wzrost dochodów i zysków. Zaangażowanie to, jak podkreśla większość autorów, musi obejmować jednak dłuższy horyzont czasowy, aby można było mówić o sukcesie i efektach z tytułu wprowadzania programów partycypacji finansowej<sup>74</sup>.

Dosyć istotnym argumentem przemawiającym za wprowadzaniem programów finansowej partycypacji jest również wykorzystywanie ich jako narzędzi obrony przed wrogimi przejęciami czy wykupem, co może mieć miejsce szczególnie w przypadku firm znajdujących się w trudnej sytuacji ekonomicznej<sup>75</sup>. 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 zyskowość<sup>76</sup>. Niewykluczone, że wpływa na wzrost liczby pracowników uczestniczących w szkoleniach, powodując podniesienie ich kwalifikacji, przyrost potencjału intelektualnego, 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, przedsiębiorstwach (częściej dotyczy to spółek publicznych).

Inne przesłanki wprowadzania form partycypacji finansowej znajdują się w pracy M. Richardsona. Wśród nich wyróżnia on: wynagradzanie lojalności pracowników, osłabienie wpływu związków zawodowych w przedsiębiorstwie, przeciwdziałanie tworzeniu się okresów niepokoju społecznych<sup>77</sup>. Partycypacja finansowa zapewne wpływa na wzmocnienie związku pomiędzy całościowym

74 J. Michie, Ch. Oughton and Y. Bennion, *Employee Ownership...*, s. 6.

75 E. Poutsma, *Recent Trends...*, s. 5 (autor wskazuje jednocześnie, że programy takie są stosowane głównie przez przedsiębiorstwa znajdujące się w dobrej kondycji finansowej).

76 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*, Commission of the European Communities, Brussels, 05.07.2002, s. 6–7.

77 R. Richardson, *Employee Participation and Involvement*, [w:] G. Hollinshead, P. Nicholls and S. Tailby (eds.), *Employee Relations*, Pitman Publishing, London 1999, s. 398.

dochodem i produktywnością, w tym sensie, że przedsiębiorstwa z wysokim poziomem produktywności często osiągają wyższe zyski w czasie gdy pracownicy posiadają udziały. Korzystnie oddziałuje to na funkcjonowanie rynku pracy i poziom zatrudnienia, zwłaszcza w powiązaniu z finansowaniem nowo powstałych firm i prowizjami od kapitału spółki. W nowych firmach schematy partycypacji finansowej odgrywają innowacyjną i ważną rolę we wzroście ekonomicznym i wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie. Programy partycypacji finansowej wnoszą zatem duży wkład w osiąganiu celów polityki społecznej poprzez szerszy udział w tworzeniu dobrobytu i większej spójności społecznej<sup>78</sup>.

Obok racjonalnych ekonomicznych przesłanek wprowadzania 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<sup>79</sup>.

Obok przesłanek ekonomicznych istotną rolę w upowszechnianiu rozwiązań partycypacyjnych odgrywają przesłanki społeczne. Wśród nich na pierwszy plan wybija się coraz wyższy poziom wykształcenia i kwalifikacji oraz rosnąca świadomość ekonomiczna pracowników. Ostatnie dekady przyniosły pod tym względem znaczne zmiany. Wśród pracowników szeregowych stale zwiększa się odsetek osób 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 ich 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

78 E. Poutsma, *Recent Trends...*, s. 23.

79 *Ibidem*, s. 10.

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. 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 firmy i identyfikacja celów pracowników z celami przedsiębiorstwa oraz zrównanie interesów pracowników z interesami pracowników jako akcjonariuszy. Duże znaczenie odgrywają tu oczywiście formy partycypacji bezpośredniej (prace wykonywane w zespole, prace wyposażone w szeroki zakres autonomii), która zaspokoi ich aspiracje, potrzeby samorealizacji czy uczestnictwa, co w rezultacie przyniesie im zadowolenie i wzmocni satysfakcję z wykonywanej pracy. Realizacja potrzeb i aspiracji staje się znacznie łatwiejsza w sytuacji występowania partycypacji pracowniczej.

Złożony charakter przedstawionych wyżej przesłanek wprowadzania partycypacji finansowej sprawia, że pracodawcy stosują odnośnie do niej różne narzędzia, które jednakże służą nie tyle partycypacji, co raczej integracji pracowników z zakładem i poprawie warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Formy te stanowią z jednej strony odpowiedź na zróżnicowany charakter potrzeb zgłaszanych przez pracowników, z drugiej zaś uwzględniają istniejące w spółkach uwarunkowania.

## 1.4. Uwarunkowania rozwoju partycypacji pracowniczej

W literaturze można spotkać podział uwarunkowań tworzących obszar (zakres) realizacji formy partycypacji finansowej, do których należą<sup>80</sup>: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj prowadzonej działalności (produkcja, handel lub usługi), rodzaj stosowanej technologii (tradycyjna lub nowoczesna), wielkość zaangażowanych w jednostkę kapitałów, liczba i jakość (kwalifikacje) personelu oraz lokalizacja przedsiębiorstwa (skupiona lub rozproszona w wielu miejscach), forma organizacyjnoprawna. Im większa firma, tym większe prawdopodobieństwo wprowadzenia programu uczestnictwa w zyskach; przedsiębiorstwo produkcyjne szybciej niż usługowe czy handlowe wprowadzi partycypację finansową; nowoczesna technologia również będzie sprzyjała nowym rozwiązaniom finansowym. Uwarunkowania

80 Z. Jacukowicz, *Udział pracowników w zyskach i w majątku przedsiębiorstw w krajach wybranych*, „Wiedza i Technika” 1984, nr 13, s. 3; K. Jędrasik, *Przesłanki i uwarunkowania akcjonariatu*, <http://www.kns.gower.pl/praktyczne/przeslanki.htm> (dostęp 7.11.2005).

te są bardzo istotne m.in. z punktu widzenia skuteczności motywowania pracowników (np. poprzez udziały w zyskach czy udziały we własności)<sup>81</sup>.

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 strony – 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 przygotowują 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 będzie 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.

Powyższe czynniki możemy określić mianem ‘czynników konstytuujących’ wprowadzanie partycypacji pracowniczej.

Obok nich, uwarunkowania rozwoju partycypacji można w sposób najbardziej ogólny podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Do uwarunkowań zewnętrznych można zaliczyć m.in. koncepcję partycypacji zawartą w przepisach prawnych i 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 praktycznym wdrożeniom określonych przedsięwzięć partycypacyjnych<sup>82</sup>. Czynniki zewnętrzne warunkujące wprowadzanie rozwiązań partycypacyjnych

81 S. Estrin, P. Grout and S. Wadhvani, *Profit-sharing and employee share ownership*, „Economic Policy, A European Forum”, April 1987, No. 4.

82 J. Kulpińska, *Uwarunkowania rozwoju partycypacji w Polsce w latach 90.*, [w:] S. Rudolf (red.), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2001, s. 15.

leżą w dużej mierze poza zakresem przynajmniej bezpośredniego ich oddziaływania. Składają się na nie<sup>83</sup>:

- 1) odmienne tradycje kulturowe i polityczne występujące w danym państwie;
- 2) odmiennosc układu sił politycznych i sytuacji gospodarczej każdego kraju.

Czynniki te tworzą w każdym państwie odmienny spłot warunków przesądających o możliwości funkcjonowania poszczególnych form partycypacji pracowniczej w aspekcie pracowniczej własności akcji (udziałów). Czynniki zewnętrzne spółek, sprzyjającymi bądź utrudniającymi wdrażanie i rozwój partycypacji pracowniczej, są<sup>84</sup>:

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<sup>85</sup>.
2. Dobra sytuacja gospodarcza i zrównoważony rozwój. Sytuacja taka sprzyja rozwojowi partycypacji pracowniczej, wytwarzając 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<sup>86</sup>. Jednak stwierdzono zarazem, że tam gdzie partycypacja jest rozwinięta w wyższym stopniu, 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<sup>87</sup>.
4. Tradycje kultury politycznej w danym kraju. Partycypacja pracownicza znajduje korzystny dla siebie grunt w krajach o dużej dyscyplinie społecznej

83 K. Jędrasik, *Przełanki i uwarunkowania...*

84 B. Błaszczuk, *Uczestnictwo pracowników...*, s. 162–164.

85 K. Ludwiniak, *Własność pracownicza w USA*, [w:] K. Ludwiniak (red.), *Pracownik właścicielem*, s. 105–107.

86 *Ibidem*, s. 98–102.

87 *Ibidem*, s. 103.



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<sup>88</sup>.

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<sup>89</sup>.

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. Uwarunkowania wewnętrzne stosowania partycypacji obejmują przede wszystkim<sup>90</sup>:

- 1) zgodność działania z ogólnymi wskazaniami, jakie należy przyjąć i zrealizować w planie 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 resource management* – HRM);
- 3) osiągnięcie określonego poziomu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Kultura organizacyjna powinna wypełnić treścią strukturę przedsiębiorstwa i umożliwić pełną partycypację<sup>91</sup>. Stanowi ona przestrzeń zapewniającą ową konstrukcję zewnętrzną układem czy wręcz systemem wzajemnych personalnych oddziaływań w firmie. 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<sup>92</sup>.

Zasadniczymi wyznacznikami owego przeorientowania i nastawienia są<sup>93</sup>:

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

88 K. Jędrasik, *Przesłanki i uwarunkowania...*

89 Por. J. Kulpińska, *Intraorganizational Determinants of Worker's Self-Management*, [w:] G. Szell (ed.), *Labour Relations in Transition in Eastern Europe*, Walter de Gruyter, Berlin 1992.

90 K. Jędrasik, *Przesłanki i uwarunkowania...*

91 G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.

92 T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu...*, s. 97.

93 C. Rosen and K. Young, *Zarządzanie przedsiębiorstwem pracowniczym*, cz. I–IV, „Nasz Dziennik”, nr 151 (737) z dn. 30 VI 2000, nr 157 (743) z dn. 07 VII 2000, nr 163 (749) z dn. 14 VII 2000, nr 169 (775) z dn. 21 VII 2000.



- 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 (stanowisku pracy) możliwość podejmowania decyzji 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 zakres 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 zależeć 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<sup>94</sup>:

- 1) określenie parametrów własności systemów partycypacji w zarządzaniu;
- 2) opracowanie strategii rozwoju spółki po dokonaniu transformacji własnościowej, w ramach której istotną rolę odgrywają następujące czynniki:
  - a) zawiązanie wiarygodnej i doświadczonej grupy tworzącej zarząd,
  - b) dokonanie szczegółowych badań obiektywnie określających szanse sukcesu ekonomicznego przedsiębiorstwa i jego przyszłego rozwoju,

94 N.G. Kurland, *Praktyczne wskazówki ułatwiające budowę sprawiedliwego miejsca pracy*, [w:] K. Ludwiniak (red.), *Pracownik właścicielem*, s. 144–150.

- c) wyrażenie zgody przez związki zawodowe na adaptację nowego kontraktu pracy,
- d) możliwość dostępu do niezbędnych kredytów inwestycyjnych o umiarkowanej stopie procentowej;
- 3) poznanie przez pracowników i zrozumienie podstawowych zasad rządzących własnością i związaną z nią odpowiedzialnością;
- 4) zaprojektowanie specyficznego modelu mechanizmów własnościowych i partycypacyjnych przeznaczonego dla przedsiębiorstwa na drodze negocjacji stron;
- 5) wzmocnienie świadomości własności pracowniczej przez system miesięcznych lub kwartalnych premii uzależnionych od produktywności pracowników i dochodów przedsiębiorstwa;
- 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;
- 8) rola zarządu w stosunku do pracowników – właściciele powinna ulec przekształceniu w kierunku stawania się w większym stopniu animatorami systemu partycypacyjnego;
- 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 zmian w zatrudnieniu.

Warunki te, obok swoistej kultury organizacyjnej, powinny ją wzmocnić 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 tych obaw. Powyższy argument można również zastosować do zasięgu partycypacji bezpośredniej – im większy zasięg tej partycypacji 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.

## Rozdział 2

# Formy partycypacji finansowej – próba typologii

### 2.1. Wprowadzenie

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 liczba osób stanowiących zespół zarządzający do ogólnej liczby pracowników. Firmy, 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 jeszcze 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 firmą. 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 jednak 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 spółkę.

Akcjonariat pracowniczy najogólniej jest 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; z jednej strony daje możliwość zwiększenia indywidualnych zysków pracownika, a z drugiej pozwala na udział w rozwoju i wzroście wartości spółek<sup>1</sup>.

W programach opcyjnego zakupu akcji (*stock options*) pracownicy mają okazję nabycia określonych udziałów w przedsiębiorstwie w konkretnym 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.

## 2.2. Akcjonariat pracowniczy

Jedną z form partycypacji finansowej jest akcjonariat pracowniczy. Idea akcjonariatu pracowniczego nie jest już dzisiaj koncepcją oryginalną, choć jest bez wątplenia jedną z najbardziej dynamicznych idei we współczesnej myśli ekonomicznej. Własność pracownicza powstawała zarówno poprzez przekształcanie własności kapitalistycznej, jak i na drodze tworzenia kolektywnych wspólnot lub spółdzielni<sup>2</sup>, czy też jako forma prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. 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 firmy z jednoczesnym ograniczeniem ponoszonego ryzyka do wysokości zainwestowanego kapitału.

Jeśli pracownicy posiadają wszystkie akcje danej spółki lub dysponują przynajmniej kontrolnym pakietem akcji, to mamy do czynienia ze spółką pracowniczą<sup>3</sup>. Ta forma własności pracowniczej tworzona jest na bazie tzw. modelu

1 *Akcjonariat pracowniczy, Przewodnik dla przedsiębiorców i pracowników*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2011, s. 3.

2 Por. T. Kowalik, *Prywatyzacja, partycypacja, leasing*, [w:] L. Gilejko (red.), *Partycypacja i akcjonariat pracowniczy w Polsce*, Typografia, Warszawa 1995, s. 20.

3 T. Janusz, L. Lewandowska, *Podręczny słownik menedżera*, RES POLONA, Łódź 1993, s. 7, 192.

kapitałowo-kredytowego, gdzie obowiązuje zasada wnoszenia przez pracowników osobistego wkładu pieniężnego niezbędnego do nabycia udziałów kapitałowych. Mamy tutaj do czynienia z tzw. akcjonariatem pracowniczym. Zgromadzony kapitał pracowniczy stanowi warunek do uzyskania kredytów i pożyczek bankowych, umożliwiających wykupienie zakładu od pierwotnego właściciela. W miarę spłacania zaciągniętego kredytu z zysku przedsiębiorstwa, pracownicy mogą nabywać dalsze udziały (akcje). W momencie spłaty kredytu majątek firmy staje się własnością pracowników. Obrót udziałami (akcjami) może istnieć tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, przy czym ceny udziałów ustalane są przez niezależnych ekspertów na podstawie oceny jego kondycji. Rodzaj przyjętego wariantu tworzenia akcjonariatu pracowniczego na bazie modelu kapitałowo-kredytowego zależy przede wszystkim od stopnia zaangażowania środków własnych pracowników, przeznaczonych na zainicjowanie wykupu majątku przedsiębiorstwa, i od wykorzystania różnorodnych mechanizmów pozyskiwania pieniędzy do dalszego stopniowego przejmowania majątku jednostki (np. kredyt, założenie fundacji, obligacje itp.).

Akcyjna własność pracownicza może przyjmować dwie podstawowe formy<sup>4</sup>:

- 1) własności bezpośredniej – pracownicze udziały kapitałowe mogą być obejmowane przez pracowników w formie indywidualnych udziałów właścicielskich; pracownicy są współwłaścicielami spółki jako właściciele części jej akcji; są oni wtedy zwykłymi akcjonariuszami otrzymującymi dywidendy określone przez wielkość zysków danego przedsiębiorstwa i mającymi prawo głosu na walnych zgromadzeniach na ogólnych zasadach;
- 2) 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), dyskrecjonalne udziały opcyjne (*discretionary share option* – DSO), wykup firmy 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<sup>5</sup>:

- 1) zamianę udziału w zyskach na akcje;
- 2) specjalne programy nabywania akcji, uwzględniające:
  - a) ułatwienia przy zakupie dostępnych na rynku kapitałowym udziałów przedsiębiorstwa,

4 D.C. Jones, *The Economics and Industrial Relations of Producer Cooperatives in the US 1890–1940*, „Monthly Labor Review”, July 1978, s. 23; B. Błaszczuk, *Własność pracownicza w prywatyzowanych przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 2–3.

5 K. Jędrasik, *Przestanki i uwarunkowania akcjonariatu*, <http://www.kns.gower.pl/praktyczne/przeslanki.htm> (dostęp 7.11.2005); K. Jędrasik, *Typologia form partycypacji pracowniczego*, <http://www.kns.gower.pl/praktyczne/typologia.htm> (dostęp 7.11.2005).

- 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 jego wynikach poprzez udział w dywidendzie lub we wzroście wartości kapitału pracowniczego (*employee-owned capital*), jak również kombinacji obu wariantów<sup>6</sup>. Oprócz powyższych, programami motywacyjnymi, o charakterze dochodów odroczonech, tworzonymi specjalnie dla menedżerów, są<sup>7</sup>:

- 1) Performance Share Plans – podstawę wynagrodzenia stanowią wspólnie: stopień osiągnięcia określonych celów operacyjnych i wartość akcji, które menedżer może otrzymać po osiągnięciu wcześniej ustalonych celów;
- 2) Performance 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 spółki 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 jednostki, 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, odstępownalność udziałów, sposób ich wyceny, podatkowe prawa wynikające z udziałów oraz ze względu na udogodnienia ze strony państwa<sup>8</sup>. 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,

6 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 (CEEEO)*, *The National Center for Employee Ownership*, Oakland, February 2005, Vol. 2, s. 15.

7 A. Pochtowski, *Wynagradzanie menedżerów*, [w:] K. Sedlak (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1997, s. 91–93.

8 B. Błaszczuk, *Własność pracownicza i pracownicze udziały kapitałowe w krajach gospodarki rynkowej*, Fundacja im. Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa 1992, s. 65.



- b) reguły korzystania z „opcji” (*stock options plans*),
- 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<sup>9</sup>. 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 (Employee Stock Ownership Trust)<sup>10</sup>, zaś środki na ten cel pochodzą z zysków firmy. Jest to niezależny, posiadający osobowość prawną trust, powołany 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<sup>11</sup>. Podstawę prawną dla takich przekształceń stanowi w USA ustawa dotycząca świadczeń emerytalnych, tzw. ERISA (Employee Retirement and Income Security Act) z 1974 roku<sup>12</sup>. Zgodnie z tą ustawą pracownik otrzymuje swój wkład kapitałowy dopiero po osiągnięciu wieku emerytalnego. Zasady dystrybucji indywidualnych udziałów ustalone są przez kierownictwo. Zarządzanie akcjami w imieniu pracowników odbywa się poprzez wybranych przedstawicieli lub związki zawodowe działające jako powiernicy. Kierownictwo również może mieć swoich przedstawicieli w truście<sup>13</sup>.

9 M. Conte and A.S. Tannenbaum, *Employee-owned companies: Is the difference measurable?*, „Monthly Labour Review” 1978, No. 7, s. 23; J. Baehr, *Spółka z udziałem kapitałowym pracowników*, PDW Ławica, Poznań 1993, s. 16–24.

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

11 K.S. Ludwiniak (red.), *Pracownik właścicielem*, Editions Spotkania, Paryż 1989, s. 89.

12 Ustawa ta regulowała po raz pierwszy powszechne zasady funkcjonowania ESOP, udzielała mu pewnych przywilejów podatkowych i uprawniała go do zaciągania pożyczek inwestycyjnych w celu nabywania własności pracowniczej przedsiębiorstw; por. R.L. Ludwig and J.E. Curtis, *ESOPs, An Overview Description and Purpose of An ESOP*, LUDWIG and CURTIS, A Professional Corporation Lawyers and Counsellors, 1986.

13 Powyższa forma jest raczej charakterystyczna dla amerykańskiego wariantu partycypacji finansowej i mniej powszechna w krajach UE. K.P. O’Kelly and A. Pendleton, *Common Elements*



W ślad za amerykańskim ekspertem w dziedzinie własności pracowniczej J.R. Blasim, w oparciu o kryterium rodzaju finansowania wykupu akcji przez pracowników, można wyróżnić trzy zasadnicze warianty powstawania ESOP<sup>14</sup>:

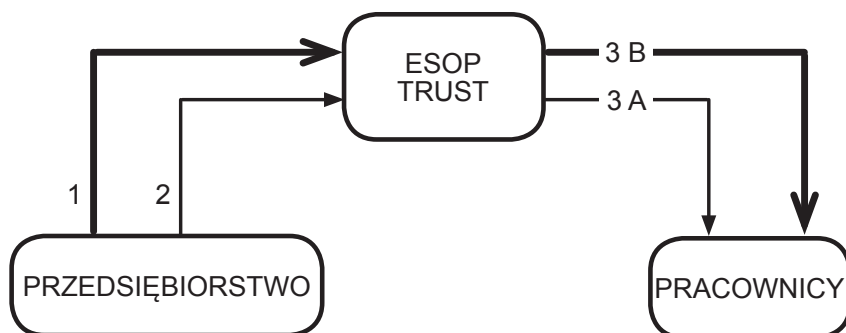
1. Finansowanie z ulg podatkowych (*tax-credit*). Przedsiębiorstwa tworzące ESOP, w myśl ustawy o ulgach podatkowych z 1975 roku (Tax Reduction Act of 1975), mogły odliczać z należnej sumy podatku dochodowego od spółek pewne kwoty pieniężne pod warunkiem przeznaczenia ich na zakup akcji dla pracowników w ramach ESOP, względnie prowadzenia określonej polityki inwestycyjnej. Dodatkowa ulga (10%) przysługiwała firmom, 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 jakiegokolwiek zmianie stosunków własnościowych w USA. W wyniku szerokiej krytyki, jaka towarzyszyła temu wariantowi ESOP, w ustawie o reformie podatkowej z 1986 roku zlikwidowano wspomniane ulgi.
2. ESOP „niewspomagany” (*non-leveraged*). Wariant ten polega na tworzeniu przez spółkę 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 „niewspomagane”, ze względu na to, że środki do trustu napływają od firmy<sup>15</sup>. 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 (rysunek 2.1).

---

*of an Adaptable Model Plan for Financial Participation in the European Union* (draft), Brussels, September 2005, PDF file, s. 9–10.

14 Por. M. Quarrey, J. Blasi and C. Rosen, *Taking Stock. Employee Ownership at Work*, Ballinger Publishing Company, Cambridge MA 1986; J. Baehr, *Spółka z udziałem...*, s. 19; Z. Dowgiatło (red.), *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Znicz, Szczecin 2000, s. 326; B. Błaszczuk, *Własność pracownicza i pracownicze udziały...*, s. 61, 63, 74–76.

15 *ESOP – The Concept*, The ESOP Association 1988, s. 2.



**Rysunek 2.1.** ESOP niewspomagany

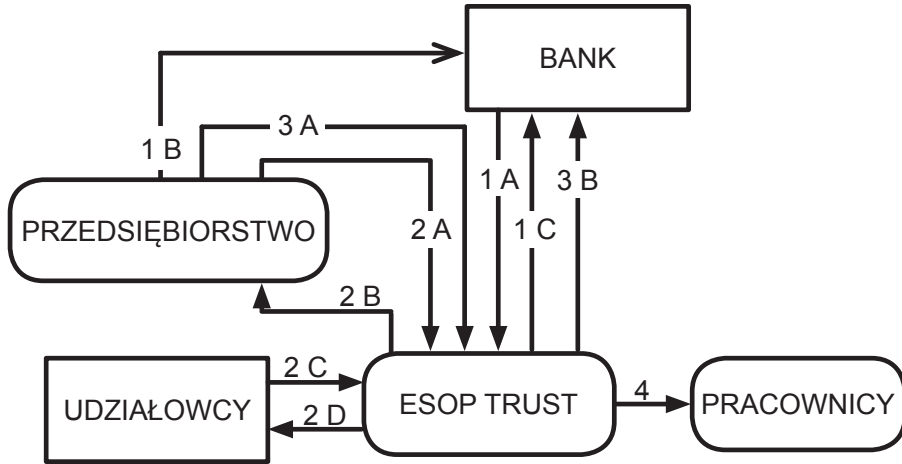
**Źródło:** *ESOP – The Concept*, The ESOP Association, 1988, s. 2.

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

- ESOP „wspomagany” (*leveraged buy-out*). Różni się od poprzedniego tym, że firma zaciąga pożyczkę w banku lub w innej instytucji finansowej w celu jednorazowego wykupu większego pakietu akcji swojego przedsiębiorstwa<sup>16</sup>. W przypadku ESOP-u wspomaganego dwudziestopięcioprocentowy 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% 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 innej firmy<sup>17</sup> (rysunek 2.2).

<sup>16</sup> *ESOP – What’s In It For You?*, The ESOP Association 1988, s. 3.

<sup>17</sup> *ESOP – The Concept*, s. 3.



**Rysunek 2.2.** ESOP wspomagany

**Źródło:** *ESOP – The Concept*, The ESOP Association, 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. 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 firmy (Board

of Directors), np. bank. Tworzy to układ samopowielającej się władzy, bez kontroli pracowników. Dlatego też zwolennicy demokratycznych form ESOP-ów walczą o wyegzekwowanie przysługującej pracownikom kontroli nad trustem, a tym samym – nad własnym przedsiębiorstwem<sup>18</sup>.

Okolo 90% przedsiębiorstw podaje jako przyczynę powołania ESOP – potrzebę utworzenia funduszu emerytalnego oraz finansowania zakładowych kas chorych dla emerytów<sup>19</sup>. Raporty Narodowego Centrum Własności Pracowniczej (National Center for Employee Ownership – NCEO) różnią się tu dość zasadniczo, podając, że jedynie ok. 1/3 ESOP-ów powstaje 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. Można chyba zgodzić się z opinią, że dzięki akcjonariatowi ulega zmianie struktura własnościowa przedsiębiorstwa. Przekazanie części majątku firmy pracownikom powoduje pewien wzrost ich odpowiedzialności za losy spółki, w której pracują. W przedsiębiorstwach stosujących akcjonariat pracowniczy maleje także liczba konfliktów.

### 2.3. Programy opcyjne (*stock options*)

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<sup>20</sup>, to jednak wydaje się celowym szersze zaprezentowanie tej formy partycypacji finansowej ze względu na jej specyfikę i różnice w stosunku do typowych programów nabywania akcji. W programach opcyjnego

18 Por. G.B. Hansen, F.T. Adams, *ESOP a związki zawodowe*, „Demokracja Gospodarcza”, nr 12, Wrocław 1991, s. 15–19.

19 S. Prolman, D.L. Kruse, *Employee ownership through 401(k) plans: NCEO-Rutgers University Study*, „Journal of Employee Ownership Law and Finance” 1996, Fall, Vol. 8/4.

20 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.

zakupu akcji (*stock options*) pracownicy mają możliwość nabycia określonych udziałów w przedsiębiorstwie w określonym czasie w przyszłości na podstawie porozumień zawartych z kierownictwem. Do takich programów należy m.in. wspomniany SAYE – program oszczędnościowy na zakup udziałów/akcji, pozwalający na wzrost udziału pracowników we własności<sup>21</sup>. 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 tylko właśnie niewielką grupę uprawnionych do nabycia ograniczonej, ale w miarę satysfakcjonującej liczby akcji. Ograniczona pula akcji zapobiega też nadmiernemu rozdrobnieniu kapitału. A. Pochtowski wyróżnia m.in. następujące rodzaje programów opcyjnych<sup>22</sup>:

- 1) Restricted Stock Plans – przydzielanie określonej liczby 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;

21 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.

22 A. Pochtowski, *Wynagradzanie menedżerów*, [w:] K. Sedlak (red.), *Jak skutecznie wynagradzać...*, s. 91–93.

- 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 zrealizowana 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*)<sup>23</sup>. Wprowadzając programy opcyjne, należy pamiętać o czterech kwestiach: o liczbie akcji przeznaczonych do nabycia, kto jest uprawniony do nabycia akcji, jaka będzie pula akcji przeznaczonych do zbycia w przyszłości i 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, do głównie do kierownictwa wyższego szczebla.

## 2.4. Udział w zyskach (*profit sharing*)

Obok akcjonariatu pracowniczego dużą popularność zyskały programy udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstw<sup>24</sup>. Pierwsze programy udziału w zyskach występowały już w XVII wieku<sup>25</sup>, jednakże znaczną popularność

---

23 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 do realizacji, opcje bermudzkie w swojej charakterystyce i wycenie bardziej upodabniają się do opcji amerykańskich lub też do europejskich; A. Napiórkowski, *Charakterystyka, wycena i zastosowanie wybranych opcji egzotycznych*, 2001, s. 33, [http://www.nbp.pl/publikacje/materialy\\_i\\_studia/136.pdf](http://www.nbp.pl/publikacje/materialy_i_studia/136.pdf), publikacja NBP (dostęp 23.12.2010).

24 Por. S. Rudolf, *Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach kapitalistycznych*, PWN, Warszawa 1986, s. 269–285.

25 Por. R. Eidem, B. Öhman, *Economic Democracy through Wage-Earner Funds*, SW Arbetslivscentrum, Stockholm 1979, s. 3.



zdobyły dopiero po II wojnie światowej, szczególnie w krajach Europy Zachodniej. W USA cieszyły się największą popularnością w latach siedemdziesiątych XX wieku<sup>26</sup>. Zgodnie z definicją międzynarodowego Kongresu ds. Udziału w Zyskach (The International Congress on Profit-Sharing), który odbył się w roku 1889, 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<sup>27</sup>. Wysokość kwot przeznaczona na ten cel jest zależna od poziomu uzyskiwanych zysków, a więc jest zmienna<sup>28</sup>.

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*)”<sup>29</sup>. 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 przez umowę o pracę, tylko stanowi dodatkową premię. Programy udziału pracowników w zyskach w sposób najbardziej ogólny podzielić możemy na<sup>30</sup>:

- 1) 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)<sup>31</sup>; wymienia się tu premie zależne od zysku (*profit-related pay* – PRP), zwykły udział w zyskach (*profit sharing* – PS), partycypację opartą na udziałach w zysku

26 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 ok. 560 tys. takich przedsiębiorstw. Obejmowały one ok. 17 mln pracowników (por. *Industrial Democracy in Europe, A 1978 Survey*, The American Center for the Quality of Working Life, New York 1978, s. 1).

27 Zgodnie z międzynarodowymi standardami klasyfikacji kosztów pracy, udział w zyskach należy do kategorii „premie i zasiłki”; H. Zoetewij, *Indirect Remuneration: An International Overview*, International Labour Office, Geneva 1986, s. 69.

28 *Profit sharing in OECD countries*, OECD Employment Outlook 1995, s. 141

29 B.L. Metzger, *Profit Sharing in 38 Large Companies*, Profit Sharing Foundation, Evanston 1975, s. 58–59.

30 E. Poutsma and W. de Nijs, *Broad-based employee financial participation in the European Union*, „International Journal of Human Resource Management”, September 2003, Vol. 14(6); B.L. Metzger, *Profit Sharing...*, s. 59.

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



- (*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;
- 2) 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;
  - 3) uprawnienia związane z akcjami (programy zamiany udziału w zyskach na akcje) lub obligacjami (*bond-based profit sharing* – BPS)<sup>32</sup>.

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 przeznaczone są na zakup akcji, będziemy już mieli do czynienia z upowszechnianiem akcjonariatu pracowniczego, a więc partycypacją we własności<sup>33</sup>. Jak widać, termin „udział w zyskach” (*profit sharing*) 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 prawnych występujących w poszczególnych krajach, w zależności od rodzajów firm, które mogą stosować pewne zindywidualizowane formy uczestnictwa, oraz od tego, 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 dużej grupie pracowników i pomimo wielu ich 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

32 Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999, s. 114–115.

33 Por. J. Lindner, *Finanse przedsiębiorstw kapitalistycznych*, PWG, Warszawa 1961, s. 11.

stosowania programów udziału w zyskach było dostarczenie spółkom 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”<sup>34</sup>. Udział pracowników w programach finansowych proponowanych przez pracodawców nie jest równoznaczny z partycypacją pracowników w podejmowaniu decyzji w firmach. Programy te służą raczej integracji pracowników z przedsiębiorstwem, zwłaszcza programy płatności odroczonej, 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 wcześniej 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 spółki będące na liście 100 największych firm w USA, jak i drobni przedsiębiorcy. PSCA powstała w 1947 roku, 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 nie tylko dla pracodawców, ale też 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<sup>35</sup>. Zaobserwować również można większe zainteresowanie pracowników wynikami ekonomicznymi tych spółek, 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. Pozostaje do rozważenia kwestia korzyści płynących z tej partycypacji, zwłaszcza w przypadku wypłat odroczonej<sup>36</sup>.

Poza programami na poziomie firmy, PS może być także wdrożony na poziomie regionalnym lub krajowym. 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

34 D.W. Bell, *Industrial Participation*, Pitman, London 1979, s. 173.

35 Wydłużenie horyzontu planowania następuje z uwagi na stosowanie głównie odroczonej form wypłat z zysku, co umożliwia ich refinansowanie.

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

makroekonomicznych<sup>37</sup>. 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 opisanego 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. 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. W przypadku programów udziału w zyskach inicjatywa leży w rękach kierownictwa przedsiębiorstwa i udział jest raczej obligatoryjny. W praktyce jednak spotyka się formy mieszane: programy przewidujące przyznawanie akcji spółki pracownikom, finansowane zarówno ze środków przedsiębiorstwa, jak i 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 i do udziału w zyskach opartego na akcjach (SPS).

## 2.5. Fundusze emerytalne/plany oszczędnościowe

Mówiąc o własności pracowniczej, nie można pominąć programów emerytalnych<sup>38</sup>. 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

37 M.in. fundusze te w latach 70. i 80. XX wieku 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: R. Meider, *Employee Investment Funds: an Approach to Collective Capital Formation*, Allen and Unwin, London 1978.

38 Por. P.F. Drucker, *The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America*, Harper and Row, New York 1976.

podatkowych. Szybko rosnące kwoty funduszy emerytalnych zapewniły im ważną pozycję na amerykańskim rynku kapitałowym. Znany ekonomista amerykański P. Drucker, w wydanej w 1976 roku książce *Niewidzialna rewolucja*, rysował nawet perspektywę, że w roku 1985 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 „socializmu funduszy emerytalnych” jest jeszcze daleka od spełnienia, gdyż w 1983 roku w posiadaniu różnego rodzaju amerykańskich funduszy emerytalnych znajdowało się dopiero 18,4% kapitału akcyjnego<sup>39</sup>.

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:

- 1) tak zwane 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;
- 2) *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 osiągniętych przez przedsiębiorstwo;
- 3) *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 (1) i (2); wysokość udziałów nie zależy od zysku osiągniętego przez przedsiębiorstwo;

39 *ESOPs: Special section*, „Pension and Investment Age”, 17–18.09.1989, s. 36.

- 4) *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;
- 5) *simple plans* – zwykle programy emerytalne, które wprowadzane są w przedsiębiorstwach z małą liczbą 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;
- 6) *defined-benefit plans*; są to programy emerytalne, w których uczestnicy otrzymują stałe dochody po przejściu na emeryturę; świadczenie emerytalne, które ma z góry zdefiniowaną 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 obciążony 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;
- 7) *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.

We wszystkich wspomnianych programach należy wziąć pod uwagę co najmniej trzy czynniki, od których zależy wysokość zgromadzonych udziałów:

- a) czas – im wcześniej przystąpi się do programu, tym większe oszczędności, a ich inwestowanie przyniesie większe zyski w przyszłości,
- b) wielkość udziałów wnoszonych przez pracowników i ich pracodawców do programu wpływa na ogólną sumę korzyści uzyskanych po osiągnięciu wieku emerytalnego,
- c) 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 Stanach Zjednoczonych; dodatkowe metody oszczędzania na emeryturę (odpowiednik polskiego III filara), w formie programów zakładowych lub indywidualnych kont emerytalnych, zyskały tam bardzo dużą popularność. Wśród różnorodnych form amerykańskich planów emerytalnych najpopularniejszy stał się tzw. plan 401(k). Wziął on swoją nazwę od paragrafu kodeksu

skarbowego (Internal Revenue Code) o takim właśnie symbolu, w którym unormowane są podstawowe założenia podatkowe tego planu. 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 może dokładać się do planu, jest to jednak uzależnione od jego decyzji.

Do obowiązków pracodawcy (nazywanego sponsorem planu) należy 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. Dwudziestoprocentowy podatek pobierany jest przez rząd w czasie otrzymania pieniędzy z funduszu (czyli, jeśli np. zainwestowane zostało 10 000 USD, to otrzymujemy czek w wysokości 8000 USD). Dodatkowy, dziesięcioprocentowy 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<sup>40</sup>. Aby to osiągnąć, należy jak najwcześniej przystąpić do programu, dokonywać możliwie najwyższych wpłat od wynagrodzeń przed opodatkowaniem, inwestować racjonalnie, kierując się zarówno stopą zwrotu, jak i ryzykiem finansowym lokat<sup>41</sup>. Należy także unikać wcześniejszego wycofywania zgromadzonych wkładów, zwłaszcza

40 Badania statystyczne dowodzą, że przeciętny 65-latek ma przed sobą jeszcze ok. 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*, U.S. Bureau of the Census, Washington 1997).

41 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. *Planning for Retirement: Are We Leaving it to Chance?*, 6<sup>th</sup> Annual Merrill Lynch Retirement Planning Survey, Merrill Lynch, Pierce, Fenner and Smith Inc., Princeton, N.J. 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 Study*, Merrill Lynch, Pierce, Fenner and Smith Inc., Princeton, N.J. 1994).



w przypadku programów odroczonych płatności, gdyż związane jest to z koniecznością zapłacenia kar podatkowych w wysokości 10% zgromadzonych środków finansowych. 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<sup>42</sup>. 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<sup>43</sup>.

W USA w 1998 roku funkcjonowało łącznie 660 programów udziałów w zyskach i programów emerytalnych<sup>44</sup>. Udziały wnoszone przez przedsiębiorstwa stanowiły średnio 4,9% sumy wszystkich wynagrodzeń<sup>45</sup>. 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 10 000 \$. 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 ok. 70% pracujących Amerykanów powyżej 18 lat ma możliwość uczestniczenia w programach emerytalnych (z tego 75% pracujących na całym etacie)<sup>46</sup>. 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 firmach, 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 spółki wprowadzają różne narzędzia edukacyjne, takie jak:

42 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.

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

44 *42nd Annual Survey of Profit Sharing and 401(k) Plans*, Chicago, Profit Sharing/401(k) Council of America, 1999.

45 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. *Ibidem*.

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



materiały drukowane (92,8% przedsiębiorstw), programy komputerowe (29%), Internet (40,6%), dyskusje grupowe, spotkania itp. 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<sup>47</sup>. Działają jako osoby prawne, nadzorowane przez reprezentacje akcjonariuszy. Wymienić można m.in. fundusze inwestycyjne (35,1% aktywów), banki (19,8% aktywów), doradcy inwestycyjni (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<sup>48</sup>.

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<sup>49</sup>. Nie oznacza to jednak, że pracownicy nie odnoszą z tego tytułu korzyści. Oznacza natomiast, że korzyści takie są ograniczone<sup>50</sup>.

## 2.6. 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

47 Por. A. Wróblewski, *Przedsiębiorczość*, „Życie Gospodarcze” 1987, nr 48, s. 7.

48 Por. *Voting Rights in Major Corporation*, 95<sup>th</sup> Congress, 1<sup>st</sup> Session, Washington 1978, s. 1.

49 Por. G.W. Latta, *Profit Sharing. Employee Stock Ownership, Savings and Asset Formation Plans in the Western World*, University of Pennsylvania, Philadelphia 1979, s. 49–54.

50 Por. S. Rudolf, *Demokracja przemysłowa...*, s. 292–307.

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 ok. 80 lat<sup>51</sup> i jest definiowany jako „podstawowa formuła firmy, czy szeroki zakres rozwiązań umożliwiający pracownikom udział w zyskach firmy, powstających w wyniku podwyższenia efektywności zespołu”<sup>52</sup>. Efektywność należy tu rozumieć jako wzrost produktywności, redukcję kosztów<sup>53</sup> lub lepszą organizację pracy<sup>54</sup>. Może to być również wzrost jakości lub wzrost wartości dodanej. Podział korzyści jest z reguły efektem wzrostu wydajności pracy, która z kolei może być związana ze zmianą organizacji pracy, która łączy wszystkich lub część pracowników. *Gainsharing* jako system motywacyjny wprowadzono m.in. w celu wyzwolenia u pracowników określonych 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)<sup>55</sup>. Celem wprowadzania *gainsharing* było także wzbudzenie u pracowników przekonania, że ich cele są celami całej organizacji<sup>56</sup>. 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<sup>57</sup>.

Podstawowymi formami systemu *gainsharing* jest *improshare*, plan Scanlona, plan Ruckera i tzw. plany zwyczajne (*custom plans*). W *improshare* (**IM**proved **PRO**ductivity through **SHAR**ing) premie wypłacane są na podstawie wyników osiągniętych przez cały zespół. System ten dotyczy z reguły pracowników produkcyjnych, a punktem wyjścia jest określenie wskaźnika norm produkcyjnych dla każdej komórki czy zespołu. Wskaźnik ten oblicza się jako stosunek godzin

51 *Gainsharing* został wprowadzony w USA już w połowie lat 30. XX wieku.

52 Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, s. 137–138.

53 Por. M. Weitzman and D. Kruse, *Profit Sharing and Productivity*, [w:] A.S. Blinder (ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington D.C. 1990.

54 Por. M. Armstrong and H. Murlis, *Reward Management*, Kogan Page, London 1995.

55 E. Beck-Krala, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 58.

56 Jako powód podaje się również rozszerzenie działalności organizacyjnej o problematykę płac, informowanie pracowników o przedmiocie produkcji, tworzenie ducha zespołowego, likwidowanie barier organizacyjnych, wdrażanie pomysłów innowacyjnych zgłaszanych przez pracowników i pogłębienie ich zaangażowania w osiąganie celów przedsiębiorstwa (por. Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, s. 139).

57 E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 101.

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 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 niezmiennym 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. Wycisza 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%. Plany zwyczajne są wykorzystywane z reguły do dostosowania składników systemu *gainsharing* do specyfiki i potrzeb poszczególnych firm. 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.

## 2.7. Programy partycypacji finansowej – rozwiązania mieszane

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



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 firmę formułą podziału zysku i wielkością (odsetkiem) zysku przeznaczoną na ten cel<sup>58</sup>. Formuły są podobne do tych, jakie obowiązują przy ustalaniu wysokości płac. Stanowią też widoczną pozycję rachunku strat i zysków. Z reguły nie przewiduje się zwolnień z podatku dochodowego dla pracowników objętych programem PS<sup>59</sup>. Programy PS są uwzględniane w kontraktach pracowniczych i w ustawodawstwie pracy. Programy udziału pracowników we własności nie mają wpływu na kwoty przeznaczone na wynagrodzenia, natomiast ujmowane są w bilansie. 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), 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<sup>60</sup>, chociaż najlepsze wyniki są osiągnięte wtedy, kiedy programy partycypacji finansowej i udział w podejmowaniu decyzji występują w spółce jednocześnie. Programy partycypacyjne różni się także w oparciu o takie zmienne, jak<sup>61</sup>:

**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 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.

58 W większości przedsiębiorstw część przeznaczona do podziału pomiędzy zatrudnionych jest ustalana, zanim znana jest wielkość wypracowanego zysku. Por. A. Pendleton, *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 1999.

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

60 V. Pérotin and A. Robinson, *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 2002, s. 2.

61 E. Poutsma, *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 2001, s. 17–18.

**Zależność od wyników przedsiębiorstwa.** Programy mogą być tworzone w oparciu o różne miary wskaźników dotyczących rezultatów ekonomicznych w firmach. Oczywiście jest, że programy udziału w zyskach w bardziej bezpośredni sposób odnoszą się do krótkoterminowych wyników osiąganych przez spółki 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 opierać się na wynikach przedsiębiorstwa.

**Rodzaj porozumienia.** W większości przypadków inicjatywa przy wdrażaniu programów partycypacji finansowej leży po stronie kierownictwa. Pewne 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.

**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. Zazwyczaj nie istnieją specjalne ograniczenia i wymagania, aby prawo do głosowania zależało od liczby 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 przydzielonych pracownikom, pracownik ma jedynie taką samą kontrolę, jak zewnętrzni udziałowcy. Odnośnie do 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, jeśli pracownicy posiadają znaczny procent udziałów. Jeżeli porozumienia są negocjowane, efektem może być powołanie reprezentantów do rad, bez względu na wymogi prawne. Tacy pracowniczy dyrektorzy nie należą do rzadkości w krajach Europy.

**Poziom przedsiębiorstwa lub poziom regionalny.** Programy partycypacji rzadko są tworzone na poziomie firmy, 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.

**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 szczególnych programów finansowych, które nie zawsze odpowiadają rządowym uregulowaniom prawnym. Nieraz jest to oczywiście efekt braku takich uregulowań.



**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.

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

**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 zaś sami pracownicy wnoszą takie składki ze swoich miesięcznych pensji. Może też zdarzyć się sytuacja, że w czasie nieodległym od terminu nabycia udziałów, pracownik będzie zmuszony do zaciągnięcia pożyczki, która jednak musi zostać spłacona (z dużym prawdopodobieństwem z dywidendy przeznaczonej na ten cel). W większości przypadków warunki, na jakich następuje nabycie udziałów, są jednakowoż dosyć korzystne, co wiąże się m.in. z ulgami podatkowymi.

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 3

# Proces rozwoju partycypacji finansowej w krajach UE

W krajach europejskich partycypacja finansowa pracowników 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 firmy, 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. Przegląd stanowisk w wybranych krajach, początki i sytuacja obecna

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 wieku. Należy jednak pamiętać, że pierwsze debaty na temat krajowych funduszy pracowniczych odbywały się już w latach 70. XX wieku, jednakże większość propozycji nie została wprowadzona w życie. Przepisy prawne na poziomie krajowym zaczęto wprowadzać w latach 80. XX wieku. 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 przedsiębiorstwach w Europie Zachodniej<sup>1</sup>, a rezultaty badań przedstawiono w raporcie<sup>2</sup>. 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 roku 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 wspomniany akronim dla określenia różnych form partycypacji pracowników w zyskach i własności przedsiębiorstwa: PEP-PER, tłumaczony jako Promocja Partycypacji Pracowników w Zyskach i Wynikach Przedsiębiorstwa (Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results).

Wstępny zarys raportu zaprezentowano uczestnikom konferencji zorganizowanej przez CEC w Namur w Belgii w październiku 1990 roku w celu wymiany poglądów między przedstawicielami i ekspertami rządów poszczególnych krajów, związków zawodowych oraz zrzeszeń pracowników. 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.

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

2 Szerzej M. Uvalić, *Profit-Sharing Schemes in Western Europe*, Report prepared for the Commission of the European Communities, EUI, Florence October 1989.

W latach 90. XX wieku zainteresowanie wdrażaniem partycypacji finansowej dało się zauważyć praktycznie we wszystkich państwach członkowskich UE. Nowe rozwiązania prawne wprowadzono m.in. w Niemczech, Irlandii czy Holandii. Aktywne 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 partycypacyjne, wzywając partnerów społecznych do wprowadzania programów partycypacji finansowej.

Na podstawie tego raportu Rada przyjęła w 1992 roku rekomendację (*Council Recommendation*)<sup>3</sup>, 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 implementowanego 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 użycia 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 firmy i od przepisów dotyczących negocjacji zbiorowych. Istotnym zaleceniem wydaje się zwiększanie świadomości kierownictwa i pracowników dotyczących powyższych rozwiązań.

W rekomendacji z 1992 roku Rada Europejska zobowiązała CEC do przygotowania kolejnego raportu w ciągu czterech lat od przyjęcia zaleceń. W dokumencie 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 roku. Realizacja międzynarodowego projektu badawczego zakończona została sukcesem; pozwoliło to opracować raport – ukończono go w 1996 roku. Wyniki nie „były zadowolające, raport nadal wskazywał na bardzo niski poziom aktywności

3 *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)*, „Official Journal of the European Communities”, 26 August 1992, No. L.245, s. 53-55.

w zakresie popularyzowania i wdrażania programów uczestnictwa pracowników w wynikach przedsiębiorstw<sup>4</sup>. Kwestia ogólnego podejścia polityki 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 sprowadzały 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. Całkowita harmonizacja rozwiązań nie wydaje się jednak w pełni 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 roku 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 wydaje się być 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 niedostrzegalne. W raporcie PEPPER II wskazuje się, że – z wyjątkiem Francji i Wielkiej Brytanii – w krajach UE prawodawstwo dotyczy w większości udziału

4 Report from the Commission, *PEPPER II – promotion of participation by employed persons in profits and enterprise results (including equity participation) in Member States 1996*, Commission of the European Communities, Brussels, 08.01.1997, COM(96)697 final, s. 8–9.

we własności. Zwraca się także uwagę na konieczność podjęcia szerszych działań prywatyzacyjnych, które mogą zwiększyć zainteresowanie rozwiązaniami partycypacyjnymi<sup>5</sup>.

Znaczna ilość przepisów w zakresie promocji programów partycypacji finansowej w krajach członkowskich w ramach PEPPER dotyczy m.in. korzyści podatkowych<sup>6</sup>. Inne korzyści to zwolnienie ze składek na ubezpieczenie społeczne. Większość zapisów prawnych dotyczy pracodawców, co jest oczywiście związane z faktem, że to właśnie pracodawcy 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, 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 itp. Niezależnie jednak od wprowadzania bodźców ekonomicznych, konieczne wydaje się prowadzenie ciągłej edukacji informacyjnej na temat samych programów partycypacji i ich znaczenia dla przedsiębiorstwa i dla samych pracowników. Bez tego, przy braku skłonności do ryzyka i znacznym sceptycyzmie, akcja szerszego włączania pracowników do powyższych programów nie przyniesie oczekiwanych rezultatów<sup>7</sup>.

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

5 *Ibidem*, s. 3.

6 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).

7 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	liczba 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: 36,9 tys.	b.d.	b.d.	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 ESO SPS	27 (1995) 16 (1994) b.d.	b.d. b.d. b.d.	b.d. b.d. b.d.	skromne, stosunkowo niewielkie zainteresowanie	
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	

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 sprawie pracowniczym i EBO (1986)	niewielkie, z wyjątkiem EBO	CPS	niewielka liczba umów zbiorowych z klauzulami dotyczącymi CPS: 1087 (1994)	1,8 mln pracowników objętych tymi umowami	b.d.	niewielki spadek zainteresowania
				DPS	19 000 firm i 15 780 umów	1993: 5,15 mln	Średnio PS 4,2% zarobków	znaczny wzrost
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 przedsiębiorstwa jak i dla pracowników; dalsze usprawnienia w 1994	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.	-
Irlandia	ogólne debaty i dyskusje w programie krajowym	przepisy tylko dotyczące ESO, SPS i SO	znacząca prawna w 1995	CPS	2500 do 3000	b.d.	b.d.	-
				ESO, SPS & SO	b.d.	b.d.	b.d.	oczekiwany wzrost



Tabela 3.1. (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
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*); EBO – wykupy pracownicze (*employee buy-outs*).

**Źródło:** Report from the Commission, *PEPPER II – promotion of participation by employed persons in profits and enterprise results (including equity participation) in Member States 1996*, Commission of the European Communities, Brussels, 08.01.1997, COM(96)697 final, s. 13, 19.

Jak widać, rozpowszechnianie programów uczestnictwa finansowego w prezentowanych krajach miało różny przebieg, co było związane m.in. 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 Niemcy i Hiszpania, a w których jednak znaczna liczba pracowników objęta była programem. Stosunkowo dużą różnorodność programów partycypacji finansowej obserwujemy we Francji, która, jak się wydaje, aktywnie promuje i popiera te rozwiązania. Skutkuje to znacznymi korzyściami uzyskiwanymi przez pracowników i przedsiębiorstwa. W Danii, pomimo najwcześniej wprowadzonych zapisów prawnych, sytuacja w zakresie implementacji partycypacji finansowej nie wydawała się zbyt sprzyjająca, a zainteresowanie po stronie pracodawców – niewielkie.

Koniec lat 90. XX wieku i początek wieku XXI 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 upowszechnianie rozwiązań partycypacyjnych na szeroką skalę. Zauważalny jest oczywiście wzrost liczby programów partycypacji finansowej, jednakże promocja, informacja i współpraca państw wydaje się nadal niedostateczna. Badania prowadzone przez E. Poutsmy 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<sup>8</sup> (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

<sup>8</sup> 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 <i>brak innych danych</i>	oczekiwany wzrost ESO <i>brak innych danych</i>
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: <i>brak danych</i> 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: <i>brak danych</i>	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	<i>brak danych</i>
Wielka Brytania	bardzo korzystna	od 1978 regularna poprawa ustawodawstwa, zwłaszcza w stosunku do SO; znaczne przywileje dla wszystkich stron; przywileje odnośnie do 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:** E. Poutsma, *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 2001, s. 58.

Jak widać, występuje ogólnie korzystna sytuacja dla rozwoju programów partycypacji finansowej, jednakże nastawienie władz do tych programów jest dość zróżnicowane. Deklaracje zainteresowanych stron sprowadzają się głównie

do ustnej manifestacji poparcia dla tego typu inicjatyw, co ma swoje odzwierciedlenie w niewielkiej liczbie zapisów prawnych. Wyjątek stanowią tutaj Holandia, Wielka Brytania i Francja<sup>9</sup>, 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 liczba pracowników objęta programem, okresy retencji, powiernictwo itp. Zapisy te jednak w wielu przypadkach stają się ograniczeniem lub co najmniej utrudnieniem dla tworzenia programów na szczeblu ponadnarodowym, pomimo dosyć znacznej liczby form. Koszty ponoszone przy ich tworzeniu są również niemałe, wywołuje to częściowe zniechęcenie 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<sup>10</sup>. 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 sporną jest traktowanie 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

9 J. Lowitzsch (ed.), *Financial Participation for a New Social Europe. A Building Block Approach*, Inter-University Centre Split-Berlin, Rome, Berlin, March 2008, s. 10.

10 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)), s. 4.

społeczny i makroekonomiczny. Rozmowy na ten i na inne tematy odbywają się 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, członkostwo nowych państw w UE. Potrzeba ujednoczenia 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<sup>11</sup>. 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 roku<sup>12</sup>. W każdym kraju zespoły analityków badały naturę oraz zakres partycypacji pracowników i 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 występujących w tym zakresie 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, formy zarządzania oraz formy własności. Pomędzy byłyymi 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

11 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.

12 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. J. Lowitzsch, *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 2006).

do krajów przechodzących transformację systemową) oraz poszerzone o inne uregulowania, m.in. o prawo dotyczące spółek oraz prawo spółdzielcze<sup>13</sup>.

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 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 niewzględnionym 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. Żadne z podejmowanych tam działań nie przybrało charakteru masowego; były one raczej odosobnione i często kończyły się odsprzedażą udziałów przez pracowników<sup>14</sup>. 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 spółek (Czechy, Słowacja, Polska, Rumunia, Turcja)<sup>15</sup>, ale z uwagi na ograniczoną liczbę 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 osiągniętego

13 *Ibidem*, s. 18.

14 *Ibidem*, s. 19–23.

15 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.



zysku (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, któremu kojarzy się ona z wcześniejszym reżimem.

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 poparcia 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<sup>16</sup>.

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<sup>17</sup>. 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 strategię rozwoju przedsiębiorstw. Związki zawodowe ograniczyły się w zasadzie do swojej tradycyjnej roli strony układów zbiorowych i negocjatora wyższych płac w firmie, a ich zainteresowanie dla partycypacji finansowej wyraźnie spadło.

Podobną postawę przyjmują organizacje pracodawców, szczególnie wobec programów udziału w zyskach, chociaż w niektórych krajach dopatrzyć się można

16 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. D. Brzica, *Privatization in Slovakia: the Role of Employee and Management Participation*, Interdepartmental Action Programme on Privatisation, Restructuring and Economic Democracy, ILO Working Paper 12, Geneva 1998; C. Munteanu, *Employee Share-ownership in Romania: The Main Path to Privatization*, [w:] M. Uvalić and D. Vaughan-Whitehead (eds.), *Privatisation Surprises in Transition Economies: Employee-Ownership in Central and Eastern Europe*, Edward Elgar, Cheltenham 1997, s. 182–203.

17 Por. D. Vaughan-Whitehead, *EU Enlargement versus Social Europe? The Uncertain Future of the European Social Model*, Edward Elgar, Cheltenham 2003.



przykładów wskazujących na istnienie 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. Niewielkie zainteresowanie programami 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*)<sup>18</sup>. Jednym z niewielu krajów, które starały się wdrażać zalecenia unijne, była Słowenia, która od 1995 roku podejmuje inicjatywy związane z szerszą popularyzacją programów partycypacji finansowej<sup>19</sup>. 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<sup>20</sup>. Ogólny zarys ustawodawstwa w nowych krajach UE prezentuje tabela 3.3.

18 I. Hashi i in., *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), Mondragon, July 13–15, 2006, s. 11.

19 W 1995 r. grupa przedstawicieli pracodawców, związków zawodowych, dziennikarzy i naukowców założyła DEZAP (Employee Ownership Association) – stowarzyszenie promujące wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych. Szerzej: A. Gregoric and S. Ivanjko, *Extended Country Report, Financial Participation of Employees in Slovenia*, A project of the Inter-University Centre Split–Berlin 2006, s. 6 i nast.

20 Por. *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 2006.

**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
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 uzyskanych przez przedsiębiorstwa państwowe i komunalne	ustawy prywatyzacyjne	rozporządzenie 64/2001 w sprawie podziału zysków uzyskanych przez przedsiębiorstwa państwowe i komunalne	brak

1	2	3	4	5
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*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland, 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 w niewielkim stopniu zadowala Komisję Europejską. Szczególnie niekorzystna sytuacja odnosi się do programów udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstw, gdzie praktycznie takich ustaw nie ma<sup>21</sup>.

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 ilości programów partycypacji finansowej i liczby pracowników nimi objętych. Nie są to co prawda zmiany wskazujące na bardzo ekspansywny rozwój form partycypacyjnych, ale raczej tylko na 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<sup>22</sup>, mającego gwarantować stabilny rozwój, walkę z bezrobociem, wykluczeniem

21 Mimo że w niektórych krajach prawo spółek zawiera zapisy dotyczące możliwości tworzenia programów udziału pracowników w zyskach, to 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 nieprzechojących transformacji ustrojowej tylko Turcja posiada ustawodawstwo odnośnie do udziału w zyskach.

22 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.

społecznym i dyskryminacją itd. Deklaracje dotyczące tworzenia europejskiego modelu partycypacji finansowej złożyła również Francja<sup>23</sup>.

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<sup>24</sup>. Jedną z przeszkód jest nadal brak kompleksowych, europejskich, ujednoczonych ram prawnych dla partycypacji finansowej, która poprzez m.in. wprowadzenie zmiennej części wynagrodzeń uczyniłaby przedsiębiorstwa europejskie bardziej elastycznymi i szybciej reagującymi na zmiany w otoczeniu konkurencyjnym<sup>25</sup>. 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 niwelowania różnic w tym zakresie, uzyskanie dodatkowych informacji na temat podejmowanych inicjatyw i działań odnośnie do 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.

---

J. Lowitzsch, I. Hashi and R. Woodward, *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 2009, s. 4.

23 Przemówienie z 12 września z okazji 40. rocznicy FONDACT we francuskim Senacie, wygłoszone przez minister gospodarki, finansów i pracy Christine Lagarde; por. J. Lowitzsch, I. Hashi and R. Woodward, *The PEPPER IV Report...*, s. 3.

24 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, *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, Brussels, December 18, 2003.

25 Por. D. Mitchell, *Gain-sharing. An anti-inflation reform*, „Challenge” 1982, Vol. 25, No. 3.

Związki zawodowe np. 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. W nowych krajach UE lub kandydujących poparcie dla uczestnictwa finansowego jest deklarowane przez związki zawodowe w firmach bułgarskich, maltańskich, litewskich, byłej Jugosławii, Turcji. W pozostałych krajach stanowisko to jest sceptyczne, zdecydowanie przeciwne lub obojętne. Podobne zróżnicowanie można zaobserwować wśród organizacji pracodawców. Wyraźnie 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 deklaracyjny, a w jakim stopniu pracodawcy aktywnie uczestniczą w działaniach promujących tę partycypację i w jej wdrażaniu. W przedsiębiorstwach duńskich pracodawcy wyrażają zdecydowany sprzeciw przeciwko szerszej implementacji rozwiązań partycypacyjnych, podobnie jak 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 wdrażania 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.<sup>26</sup>

Zróżnicowanie pomiędzy krajami jest również 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

26 J. Lowitzsch, I. Hashi and R. Woodward, *The PEPPER IV Report...*, s. 27–35.

prywatyzacyjnych i powstawaniem spółek pracowniczych. Najniższy odsetek firm z akcjonariatem pracowniczym odnotowano w Portugalii, a z krajów – 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 liczbą powszechnych programów, obejmujących większość pracowników szeregowych w firmie, oraz zbyt dużą koncentracją udziałów w rękach kierownictwa<sup>27</sup>.

Podsumowując powyższe rozważania, można zauważyć, że w analizowanych krajach istnieją znaczne dysproporcje w obszarze sygnalizowanych zagadnień. Oprócz tego, z powodu tak znacznej ilości zróżnicowanych przepisów w poszczególnych państwach 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<sup>28</sup>. 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

<sup>27</sup> *Ibidem*.

<sup>28</sup> A. Pendleton, *Employee Share Ownership and Profit-Sharing in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2001, s. 9.



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<sup>29</sup>.

## 3.2. Zasady partycypacji finansowej

Pomijając znaczną różnorodność form pracowniczego udziału finansowego, należy wskazać na szereg ogólnych, a zarazem podstawowych zasad, które obowiązują przy wdrażaniu większości programów partycypacji finansowej w poszczególnych krajach i przedsiębiorstwach bez względu na występujące pomiędzy nimi różnice. Stanowią one pewien konsensus różnych stanowisk i charakteryzują się znaczną uniwersalnością. Można też uznać za rodzaj kompromisu pomiędzy koniecznością osiągnięcia pozytywnych rezultatów ekonomicznych, prowadzenia walki konkurencyjnej, a niepisanym kodeksem dobrych praktyk, przestrzeganiem zasad, poszanowaniem innych wartości niż zysk, 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<sup>30</sup>. 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 pracowniczego udziału finansowego.

Zasady te były również wynikiem szerokiego procesu konsultacji podjętych po opublikowaniu w lipcu 2001 roku<sup>31</sup> dokumentu wewnętrznego; uczestniczyły w nich wszystkie ważniejsze strony dyskusji, a zwłaszcza partnerzy społeczni. Konsultacje i rozmowy na temat promocji programów finansowego udziału pracowników prowadzone były zarówno przez członków poszczególnych rządów, jak

29 Por. S. Nilsson, European Economic and Social Committee, 466<sup>th</sup> 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); 17.2.2011, s. 2 i nast.

30 Communication from the Commission to the Council, s. 12–14.

31 *Financial Participation of Employees in the European Union*, Commission Staff Working Paper. SEC (2001) 1308.



i przez pracodawców, przedstawicieli pracowników, ekspertów itp.<sup>32</sup> 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 mogą 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, w których 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<sup>33</sup>.** Programy powinny charakteryzować się otwartością wobec wszystkich pracowników. Wyjątki od tego zalecenia są dopuszczalne w przypadku większej liczby 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 firmę. W konsekwencji zwiększa to motywację całego personelu.

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

32 W pracach zespołu uczestniczyli również przedstawiciele komitetów ds. ekonomicznych, skarbowych, przemysłu, handlu zagranicznego, badań i energii, praw kobiet i innych. Por. W. Menrad, 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 2003, s. 4.

33 *Partycypacja finansowa pracowników w Unii Europejskiej*, materiał informacyjny Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Irlandia, EF/2005/87/PL, s. 2.

kwalfikowanych pracowników szeregowych<sup>34</sup>, 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 pracy 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<sup>35</sup> 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<sup>36</sup>.

**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. Biorąc szczególnie pod uwagę pewną złożoność programów własności pracowniczej, powinno się umożliwić pracownikom udział we wstępnych szkoleniach i treningach ułatwiających zrozumienie natury programów finansowych, a w rezultacie – ich późniejszą akceptację. Wstępne szkolenia mogą dotyczyć np. modeli partycypacji finansowej, ładu korporacyjnego, rynków

34 M. Festing i in., *Financial participation in Europe – Determinants and outcomes*, „Economic and Industrial Democracy” 1999, Vol. 20, No. 2; R. Noe i in., *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Irwin, Chicago 1997 (2nd edition).

35 C. Ichniowski and K. Shaw, *Old dogs and new tricks: Determinants of the adoption of productivity-enhancing work practices*, „Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics” 1995; J. McCartney and P. Teague, *Workplace innovations in the Republic of Ireland*, „Economic and Social Review” 1997, Vol. 28, No. 4; *New Enterprise Work Practices and Their Labour Market Implications*, OECD Employment Outlook, OECD, Paris, June 1999; P. Osterman, *How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it?*, „Industrial and Labour Relations Review” 1994, No. 47.

36 Por. D. Levine and L. D’Andrea Tyson, *Participation, Productivity and the Firm’s Environment*, [w:] A. Blinder (ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Brookings Institution, Washington D.C. 1990.

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 osiągniętych przez spółki<sup>37</sup>.** 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 implementacji rozwiązań partycypacyjnych opartych na długookresowych wynikach ekonomicznych i systemach motywacyjnych związanych z uzyskaniem korzyści w dłuższym horyzoncie czasowym. Wprowadzając 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<sup>38</sup>. Ustanowienie takiego rodzaju długotrwałej relacji z pracownikiem powinno podnieść produktywność, ułatwić planowanie działań, ograniczyć wymianę personelu i koszty rekrutacji. 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 pracownicy 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.

37 J. Lowitzsch (ed.), *Financial Participation for...*, s. 12.

38 J. McCartney and P. Teague, *Private sector training and the organisation of the labour market: Evidence from Ireland in comparative perspective*, „International Journal of Human Resource Management” 2001, Vol. 12, No. 5.

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 i że w przypadku pogorszenia się wyników finansowych nie należy oczekiwać wzrostu udziałów w zyskach czy wzrostu liczby 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 jednostkę. 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 firmy 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 spółka. 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 wspomnianym 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, a w związku z tym pracownicy narażeni są na ryzyko wpływu właśnie tych czynników na wyniki ekonomiczne osiągnięte 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<sup>39</sup>.

39 European Economic and Social Committee, *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 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 dywersyfikuje 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<sup>40</sup>. 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 ich grup. 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, liczby 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 mieli pełną świadomość co do wyboru właściwego programu 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**

40 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.



**pracowników rozróżnieniu pomiędzy dochodem z udziałów finansowych z jednej strony, a typowymi wynagrodzeniami z drugiej.** Wyплаты 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 taki, że pracodawcy wykorzystują 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<sup>41</sup>. 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<sup>42</sup>. 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, skutkowało w wielu przypadkach napięciami w firmie. Związki zawodowe z góry zakładały, że premie z tytułu udziału w programach partycypacji finansowej powinny być dodatkiem do płacy zasadniczej<sup>43</sup>. Potwierdzają to różne badania, na podstawie których autorzy dochodzą do wniosku, że premie udziałowe przybierały formę dodatkowych wynagrodzeń niemających nic wspólnego z wielkością osiągniętego zysku<sup>44</sup>. W oparciu o te spostrzeżenia nie dziwi stanowisko

41 S. Wadhvani, *Profit sharing as a cure for unemployment: Some doubts*, „International Journal of Industrial Organisation”, March 1988, Vol. 6.

42 Por. A. Pendleton, M. Gonzalez and A. Robinson, *Profit Sharing in the United Kingdom*, [w:] A. Pendleton and 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 2001.

43 Trade Union Congress, *Profit-Related Pay: Guidelines for Negotiators*, TUC, London 1987.

44 P. Kardas, A. Scharf and J. Keogh, *Wealth and Income Consequences of Employee Ownership: A Comparative Study from Washington State*, National Center for Employee Ownership, Oakland 1998; A. Scharf and C. Mackin, *Census of Massachusetts Companies with Employee Stock Ownership Plans*, unpublished paper of Ownership Associates Inc. for the Commonwealth Corporation, MA, Boston 2000; S. Wadhvani and M. Wall, *The effects of profit sharing on*

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. Zasada 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 firmy właśnie do tego celu<sup>45</sup>.

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 prowadzi ono swoją działalność<sup>46</sup>. Kryteria te powodują, że jedne państwa są bardziej przyjazne dla programów partycypacji finansowej, a inne mniej. Ustawodawstwo oraz przepisy podatkowe ułatwiające wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych mają pozytywny wpływ na tworzenie szeroko dostępnych programów partycypacyjnych, obejmujących wszystkich pracowników<sup>47</sup>, 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 budowania barier dla międzynarodowego przepływu siły roboczej, jak również przełamywanie tych barier, które ograniczają opracowywanie 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.

---

*employment, wages, stock returns and productivity: Evidence from UK micro-data*, „Economic Journal”, March 1990, Vol. 100, No. 399.

45 W związku z powyższym Komisja Europejska rozważa możliwość skrócenia okresów retencji, por. J. McCartney, *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 2004, s. 18.

46 M. Festing i in., *Financial participation in Europe*...

47 Por. A. Pendleton i in., *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 2001.



Można domniemywać, że jednym z głównych celów partycypacji finansowej jest oczywiście poprawa długoterminowej współpracy i lojalności pracowników w stosunku do ich macierzystego zakładu, 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 zakładu. Na chwilę obecną znaczna ilość przepisów, brak międzynarodowych unormowań prawnych oraz niedostateczna współpraca pomiędzy państwami i przedsiębiorstwami uniemożliwiają szersze wdrażanie partycypacji w skali międzynarodowej.

Jako podsumowanie, w tabeli zaproponowano trzy podejścia do programów partycypacji finansowej: reprezentowane przez E. Poutsme, wybitnego znawcę problematyki i propagatora idei wdrażania rozwiązań partycypacyjnych na szeroką skalę, prawo belgijskie oraz komunikaty Komisji Europejskiej, starającej się wypracować w miarę jednolity i uniwersalny wzorzec partycypacji finansowej w Europie.

**Tabela 3.4.** Europejskie zasady pracowniczej własności/udziałów

Erik Poutsma i inni badacze	Nowe ustawodawstwo belgijskie	Komunikaty KE
„13 CECH NAJLEPSZYCH PRAKTYK”	„7 WSPÓLNYCH ZASAD”	„8 OGÓLNYCH ZASAD”
1	2	3
1. Zasada zgodności interesów, zarówno pracodawców, kierownictwa, jak i pracowników		
2. Celem głównym jest identyfikacja i wzrost oszczędności		
3. Opracowywanie planu z przedstawicielami pracowników	2. Konsultacje zbiorowe, obejmujące wszystkich potencjalnych uczestników programu	
4. Systemy zbiorowe z prawami głosu	3. Mechanizm zbiorowy	

Tabela 3.4. (cd.)

1	2	3
5. Systemy są współzarządzane przez przedstawicieli pracowników-udziałowców i pozostałych udziałowców	6. Powszechne	2. Powszechne
7. Udział w systemach jest dobrowolny	1. Dobrowolne	1. Dobrowolne uczestnictwo
8. Pracownicza własność udziałów (ESO) jest osadzona w funkcjonalnym odpowiedniku praktyk HR		
9. ESO wsparta przez szeroką komunikację i praktyki w sprawach przedsiębiorstwa		
10. Równoległe struktury partycypacyjne, warstwy partycypacji		
11. Dobrze ukształtowany rynek wewnętrzny		
12. Systemy są regularnie oceniane i zmieniane		5. Regularność
13. Szkolenie z partycypacji finansowej		
	4. Predefiniowany wzór	4. Predefiniowany wzór
	5. Rozróżnienie pomiędzy płacą a pracowniczą partycypacją finansową	7. Rozróżnienie pomiędzy płacą a pracowniczą partycypacją finansową
	7. Przejrzystość ładu korporacyjnego	
		3. Jasność i przejrzystość
		6. Unikanie nadmiernego ryzyka
		8. Możliwość pogodzenia z mobilnością pracowników

**Źródło:** <http://www.efesonline.org/LIBRARY/EUROPEAN%20PRINCIPLES.pdf>, s. 2 (dostęp 13.12.2005).

Jak widać, E. Poutsma proponuje najbardziej rozbudowany system zasad dotyczących rozwiązań partycypacyjnych, kładąc jednocześnie większy nacisk na pewne szczegółowe rozwiązania dotyczące wdrażania programów. Ustawodawca belgijski i Komisja Europejska koncentrują się na problemach bardziej

ogólnych, nie wchodząc głębiej w naturę programów partycypacyjnych, a przez to nie dostarczają pełnej informacji z zakresu możliwości szerszej popularyzacji i wdrażania tych programów, pomimo wielu deklaracji promujących tego typu rozwiązania.

### **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 spółkami 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 organizacje te odgrywają na szczeblu ogólnokrajowym w rozwoju partycypacji finansowej. W ten sposób niniejsza analiza kształtuje nowy wymiar w postrzeganiu zjawiska partycypacji finansowej. Starano się uzyskać odpowiedzi na kilka kluczowych pytań:

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

W tym miejscu 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<sup>48</sup>. Należy podkreślić, że nie chodzi tu tylko i wyłącznie o regulację statusu programów partycypacji 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 roku 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 firmy. Badanie wskazało także na potrzebę opracowania takich form partycypacji finansowej, które przyczyniłyby się do wzrostu jej atrakcyjności dla małych i średnich przedsiębiorstw<sup>49</sup>. Autorzy raportu potwierdzają wzrost obecności programów partycypacji finansowej w dużych spół-

48 M. Uvalić, *Social Europe. The Pepper Report 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 1991 [March]; OECD, *Profit-sharing in OECD Countries*, Employment Outlook, OECD, Paris, July 1995; D. Vaughan-Whitehead et al., *Workers' Financial Participation: East-West Experiences*, ILO Labour Management Series, No. 80, ILO, Geneva 1995; 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*, COM (96), 697 Final, European Commission, Brussels 1996; E. Poutsma, *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 2001.

49 Materiał informacyjny Europejskiej Fundacji na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, *Partycypacja finansowa pracowników w Unii Europejskiej*, nr ref.: ef0587, 18 April 2006, s. 1.

kach 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 koncepcji, 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 dyskusyjnym wydaje się promowanie różnych rozwiązań uczestnictwa finansowego przez same spółki, z uwagi chociażby na węższy dostęp do informacji.

Promocja, zachęty, szeroka informacja ze strony rządów na temat korzyści z tytułu wdrażania rozwiązań partycypacyjnych mogłyby wywołać znaczny odzew ze strony firm i zachęcić je do większego wysiłku na rzecz wdrażania tych programów. Tymczasem brak tego typu działań lub ich niewielki zakres hamują tego typu inicjatywy. Rząd może obawiać się, że ryzyko niepowodzenia programu spadnie na pracowników szeregowych. Przedstawiciele rządu nie widzą jeszcze możliwości wdrażania na szerszą skalę rozwiązań partycypacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach<sup>50</sup>. W sferach rządowych nie istnieje też jednomyślność w kwestii prowadzenia konsultacji na temat wdrażania programów z przedstawicielami pracowników lub partnerami społecznymi; takie postępowanie zniechęca do podejmowania inicjatyw ustawodawczych. Niemniej odnotowuje się pewien niewielki postęp w zakresie zarówno promocji programów, jak i ich wdrażania. Najwięcej inicjatyw zachęcających do tworzenia i wdrażania programów partycypacyjnych podjęto w początkowych latach XXI wieku. Przykładowo, w Belgii przyjęte zostało nowe prawo o udziale w zyskach i udziale w kapitale akcyjnym; we Francji wprowadzono w życie nowe ustawy promujące partycypację finansową w małych i średnich przedsiębiorstwach; w Wielkiej Brytanii opracowano dwa nowe schematy udziałowe; w Niemczech podjęto 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<sup>51</sup>.

50 Por. R. Postlethwaite, *Financial Participation for Small and Medium-Sized Enterprises: Barriers and Potential Solutions*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2004.

51 R. Blanpain, *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 2002; *Incomes Data Services, Pay and Conditions in France 2001*,

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<sup>52</sup>, 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 oddziaływać 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.

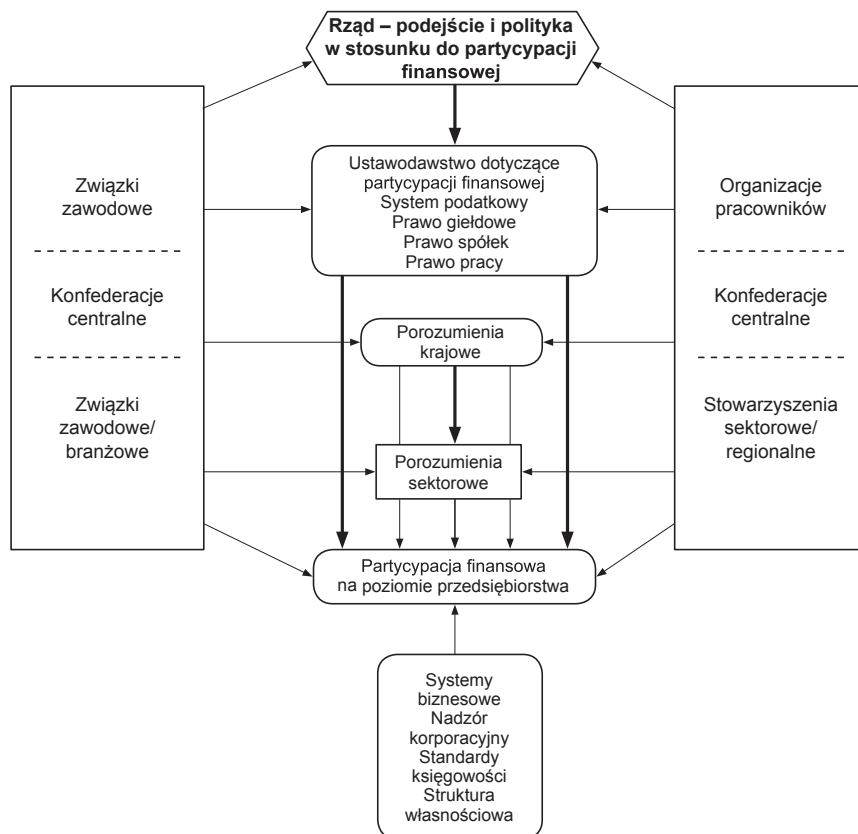
Rysunek 3.1 prezentuje kierunki oddziaływania rządu i innych organizacji na rozwój partycypacji finansowej. Można zauważyć, że kluczowy wpływ na zakres i charakter partycypacji finansowej wywierają ramy ustawodawcze, co wynika z nastawienia rządu do problemu partycypacji. Działania na poziomie przedsiębiorstwa 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.

---

London 2001; Incomes Data Services, *Pay and Conditions in Germany 2001*, London 2001; A. Weiler, *The Policies and Views of Peak Organisations to Financial Participation: Germany*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002, unpublished); M. Biagi and M. Tiraboschi, *Financial Participation of Employees: The Italian Case*, [w:] M. Biagi (ed.), *Quality of Work...*; E. Limardo and D. Paparella, *The Policies and Views of Peak Organisations to Financial Participation: Italy*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003, unpublished).

52 W systemie „gotówkowym” pracownik może (choć oczywiście nie musi) od razu przeznaczyć otrzymany udział w zysku na konsumpcję, podczas gdy w systemach odroczonej 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:** A. Pendleton and E. Poutsma, *Financial Participation: The Role of Governments and Social Partners*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2004, s. 4.

Grubsze linie 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 oraz zakres i relacje pomiędzy organizacjami partnerów społecznych a partiami

politycznymi (lub nawet przynależność członków tych organizacji do partii politycznych).

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<sup>53</sup>. Wpływ ten będzie w dużej mierze zależał od tego, czy i w jakim wymiarze partycypacja finansowa będzie stanowiła element powyższych układów zbiorowych.

Związki zawodowe i organizacje pracodawców mogą oddziaływać też w sposób bezpośredni na kształt rozwiązań partycypacyjnych poprzez określone relacje z przedsiębiorstwami i ich pracownikami, co będzie zależało m.in. od obszaru negocjacji zbiorowych na poziomie spółki, i zakresu, w jakim partycypacja finansowa jest częścią tych negocjacji.

Istotnym elementem rysunku 3.1 jest także to, że nie tylko ustawodawstwo i partnerzy społeczni mogą wpływać na zasięg 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<sup>54</sup>.

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

53 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.

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

ich wdrażania, jednakże w praktyce zauważa się bardziej lub mniej bierne oczekiwanie na inicjatywę i wsparcie rządu. Szczególną aktywność wykazują 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, wdrażane 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<sup>55</sup>. 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<sup>56</sup>. 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 argument wydaje się niezbyt przekonujący, biorąc pod uwagę fakt, że w większości form wynagrodzenie z tytułu uczestnictwa w programie przyjmuje charakter dodatkowych korzyści osiągniętych 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 odroczonej (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 krajów w większości przypadków stanowisko związków zawodowych pokrywa się ze stanowiskiem

55 Materiał informacyjny Europejskiej Fundacji..., s. 1-2.

56 W. Buschak, *Financial participation for employees in the European Union – A pragmatic view*, „Transfer” 2002, Vol. 8, No. 1.

## 112 Programy partycypacji finansowej a wyniki przedsiębiorstw...

rządowym. Badania na powyższy temat prowadzone przez zachodnich naukowców w nowych krajach członkowskich zapoczątkowano już w 2002, 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	Przychylnie	Nieprzychylnie	Neutralne/brak różn- mów 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*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland, 2007, s. 15–16.

Informacje podane w tabeli 3.5 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, jak i związków zawodowych oraz samych przedsiębiorców<sup>57</sup>.

### 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 ilości programów i wzrostu liczby firm, które te programy stosują. Pamiętać należy zarówno o przywilejach dla pracodawców, jak i pracowników objętych tymi programami. Nie bez znaczenia są również ulgi przyznawane przedsiębiorstwom 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.

Inne nasuwające się spostrzeżenia, to:

- dostępność informacji na temat systemów partycypacji funkcjonujących w poszczególnych państwach wydaje się zależeć od stopnia bezpośredniego uregulowania tej kwestii w ustawodawstwie;
- dane dotyczące różnych rodzajów pozapłacowego wynagradzania pracowników są mało dostępne, ponieważ w większości przypadków przedsiębiorstwa mają w tym zakresie dowolność;

---

57 I. Hashi i in., *Employee Financial Participation...*, s. 7.

- istotnym zagadnieniem związanym z udziałem pracowników w zyskach są, w obliczu procesów globalizacji, praktyki korporacji transnarodowych w zakresie partycypacji: zależą one od kultury danej organizacji, praktyk funkcjonujących w kraju jej pochodzenia oraz prawa krajów będących siedzibami oddziałów firmy;
- brak danych o partycypacji w podziale na przedsiębiorstwa z mniejszym lub większym udziałem skarbu państwa; oddzielne zagadnienie stanowi natomiast zastosowanie mechanizmów partycypacji w prywatyzacji (por. Portugalia), ponieważ udział pracowników może mieć charakter krótkoterminowy czy nawet fikcyjny;
- wydaje się, że zrozumienie znaczenia partycypacji pracowniczej oraz przyczyn dominacji jej określonych form w poszczególnych krajach można by również rozpatrywać w kontekście funkcjonujących w nich systemów emerytalnych.

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 4

# Rezultaty partycypacji finansowej – przegląd badań zachodnich

### 4.1. Wprowadzenie

Pracownicza partycypacja finansowa, znana głównie pod postacią szeroko rozumianego udziału pracowników w zyskach oraz własności przedsiębiorstw jest, jak wiadomo, stosowana w spółkach 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 firmy 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 jej form, 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 spółki 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 firmy. 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 uzyskania 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 spółek itp. Nakreślona teoria dotycząca tego, w jaki sposób własność pracownicza wpływa na wyniki ekonomiczne osiąganego 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.

Niestety, po przestudiowaniu literatury traktującej o rozwiązaniach partycypacji finansowej nasuwa się spostrzeżenie, że na przestrzeni wielu lat nie nastąpił znaczący rozwój koncepcji dotyczącej mechanizmów i zależności łączących programy udziału pracowników we własności czy zyskach z wynikami uzyskiwanymi przez firmy<sup>1</sup>. 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<sup>2</sup>.

Powyzsza konstatacja upoważnia do zaprezentowania w tej części pracy wybranych poglądów na temat postrzegania mechanizmów i zależności pomiędzy pracowniczą partycypacją finansową a wynikami przedsiębiorstw. Z racji niewątpliwie 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.

- 
- 1 R. Freeman i in., *Creating a Bigger Pie? The Effects of Employee Ownership, Profit Sharing, and Stock Options on Workplace Performance*, [w:] D.L. Kruse, R.B. Freeman and J.R. Blasi (eds.), *Shared Capitalism at Work*, University of Chicago Press, Chicago 2010, s. 139–165.
  - 2 S. Park and M.H. Song, *Employee stock ownership plans, firm performance and monitoring by outside blockholders*, „Financial Management” 1995, Vol. 24, No. 4; W.N.I. Davidson and D.L. Worrell, *ESOP's fables: The influence of employee stock ownership plans on corporate stock prices and subsequent operating performance*, „Human Resource Planning” 1994, Vol. 17, No. 4; M.B. Frye, *Equity-based compensation for employees: firm performance and determinants*, „Journal of Financial Research” 2004, Vol. 27, Issue 1.

W drugiej części rozdziału zaprezentowano przekrojowe badania holenderskie, będące próbą weryfikacji postawionych przez autorów hipotez o wpływie programów uczestnictwa finansowego na wybrane wskaźniki ekonomiczne w spółkach.

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 2013–2016, opracowanych przez przewodniczącego tej organizacji M. Mathieu na podstawie szerokiego sondażu z 2636 największych grup europejskich przedsiębiorstw, zatrudniających 36 mln pracowników. Wydaje się, że raporty te są jednym z głównych źródeł kompleksowych informacji na temat ilościowego uczestnictwa finansowego pracowników. Jako uzupełnienie omówiono niektóre wyniki międzynarodowych badań empirycznych koordynowanych przez Cranfield School of Management (CRANET) dotyczących m.in. programów udziału finansowego pracowników we własności i w zyskach (w latach 2009–2013). Na podstawie przedstawionych raportów można wyrobić sobie ogólną opinię na temat stopnia rozpowszechnienia partycypacji finansowej pracowników w różnych grupach firm w krajach europejskich oraz na temat struktury udziałów pracowniczych i ich znaczenia ekonomicznego w proporcji do całego kapitału zaangażowanego w tych przedsiębiorstwach.

## **4.2. Zależności pomiędzy programami partycypacji finansowej a rezultatami ekonomicznymi – ujęcie teoretyczne**

Praktyka zachęcania pracowników do tego, aby stawali się oni akcjonariuszami we własnym przedsiębiorstwie lub uczestniczyli w programach udziału w zyskach czy w programach opcyjnych, jest coraz bardziej popularna w wielu krajach i w takich przodujących światowych gospodarkach jak Stany Zjednoczone<sup>3</sup>, Europa<sup>4</sup> czy nawet Chiny<sup>5</sup>. Krajem azjatyckim, najczęściej cytowanym w statysty-

3 W USA w latach 1977–1987 liczba programów opartych na udziale w zyskach wahała w przedziale od 300 tys. do 500 tys. (por. S.C. Smith, *On the incidence of profit and equity sparing*, „Journal of Economic Behaviour and Organization” 1988, Vol. 9; S. Estrin and R. Shlomowitz, *Income sharing, employee ownership and worker democracy*, „Annals of Public and Co-operative Economy” 1988, Vol. 59, No. 1).

4 Por. E. Poutsma i in., *Changing Patterns of Employee Financial Participation in Europe*, Nijmegen School of Management, the Netherlands, January 2006.

5 Por. W.C.K. Chiu, C.H. Hui and G.W.F. Lai, *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” 2007, Vol. 18, No. 2.

kach dotyczących programów partycypacji finansowej, jest Japonia<sup>6</sup>. R. Freeman i M. Weitzman twierdzą, że niska stopa bezrobocia i niski poziom inflacji są silnie skorelowane z programami udziału w zyskach<sup>7</sup>, chociaż S. Wadhvani kwestionuje tak jednoznaczne wnioski<sup>8</sup>. M. Aoki dodaje, że cały system partycypacji finansowej jest dużo bardziej skomplikowany, co wyklucza tak proste zależności makroekonomiczne<sup>9</sup>. F. FitzRoy i R.A. Hart popierają ten pogląd i twierdzą, że znacznie większe znaczenie mają wypłaty z tytułu godzin nadliczbowych oraz dodatkowe pensje niż udziały w zyskach<sup>10</sup>. Inną powszechnie stosowaną formą partycypacji finansowej w japońskich firmach 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 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 wieku<sup>11</sup>.

Rządy oraz spółki 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<sup>12</sup>. Wydaje się, że bodźce te są dosyć kosztowne zarówno dla rzą-

- 
- 6 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. D. Blanchflower and A. Oswald, *Profit-Sharing: Does it Work?*, NBS, London 1986).
- 7 Por. R.B. Freeman and M.L. Weitzman, *Bonuses and Employment in Japan*, National Bureau of Economic Research Working Paper Series, Cambridge MA, Working Paper 1986, No. 1878, April, s. 3, 6–7; R.B. Freeman and M.L. Weitzman, *Bonuses and employment in Japan*, „Journal of the Japanese and International Economy” 1987, Vol. 1, 2), s. 168–194.
- 8 Por. S. Wadhvani, *The macroeconomic implication of profit-sharing: some empirical evidence*, „Economic Journal” 1987, Vol. 97.
- 9 Por. M. Aoki, *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, Cambridge 1983.
- 10 Por. F. FitzRoy and R.A. Hart, *Wage Component Behaviour in Japanese Manufacturing Industries*, [w:] H. König (ed.), *Recent Developments in Wage Determination*, Springer Verlag, Heidelberg, New York 1989.
- 11 Na Tajwanie programy udziału w zyskach (PS) i udziału we własności (*employee stock-holding plans*) wdrażano wkrótce po zakończeniu II wojny światowej. W Korei Południowej pierwsze plany pracowniczej własności akcji wprowadzono najprawdopodobniej w 1958 r. (por. B.-Ch. Cin, T.-S. Han and S.C. Smith, *A tale of two tigers: employee financial participation in Korea and Taiwan*, „International Journal of Human Resource Management” 2003, Vol. 14, 6 September, s. 924–926, 931–932).
- 12 W wyniku wprowadzenia ulg podatkowych wspierających akcjonariat pracowniczy (ESOP); w 1983 roku odnotowano już 4174 aktywnie działające ESOP-y, z udziałem ok. 7 mln uczestników (por. S. Estrin and R. Shlomowitz, *Income sharing, employee ownership...*). Do 1988 roku ich liczba podwoiła się, osiągając 8777 planów pracowniczej własności akcji i angażując 9 mln pracowników prywatnego sektora gospodarki USA (por. M. Conte and J. Svejnar,

dów 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)<sup>13</sup>, a z drugiej strony głównym powodem ich przyjęcia jest powszechne przekonanie, że powiązanie wynagrodzenia pracownika z wynikami spółki skutkuje lepszą i wydajniejszą pracą, a tym samym pozytywnie wpływa na ogólne wyniki ekonomiczne uzyskiwane przez przedsiębiorstwa<sup>14</sup>.

W teorii ekonomii zależności nie są tak jednoznaczne, na co zwracają uwagę Jones i Pliskin<sup>15</sup>. 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 niekoniernie 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.R. Blasi, jeden z bardziej znanych autorów zajmujących się problemami partycypacji finansowej. W swojej książce stwierdził, że sam wpływ wydajności na wzrost produkcji jest bardzo niewielki, a efekty uzyskiwane z tytułu wdrażania programów partycypacyjnych, opierające się na powyższej zależności, są wyolbrzymione. Dodaje, że

---

*The Performance Effects of Employee Ownership Plans*, [w:] A.S. Blinder (ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington D.C. 1990); dwa lata później Narodowe Centrum Własności Pracowniczej (NCEO) oszacowało liczbę ESOP-ów na 10 tys. obejmujących ok. 10 mln pracowników (M. Uvalić, *Social Europe. The Pepper Report...*, 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 (C. Rosen, *Understanding Employee Ownership*, Cornell University, Ithaca 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.

- 13 C. Doucouliagos, *Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: A meta-analysis*, „Industrial and Labor Relations Review” 1995, Vol. 49, No. 1, s. 59; D.C. Jones and T. Kato, *The scope, nature and effects of employee stock ownership plans in Japan*, „Industrial and Labor Relations Review” 1993, Vol. 46(2), s. 359; S. Trébuçq, *The Effects of ESOPs on Performance and Risk: Evidence from France*, „Corporate Ownership and Control” 2004, Vol. 1, No. 4, s. 82.
- 14 Z. Iqbal and S.A. Hamid, *Stock price and operating performance of ESOP firms: A time-series analysis*, „Quarterly Journal of Business and Economics” 2000, Vol. 39, No. 3, s. 27; D.C. Jones and T. Kato, *The scope, nature and effects...*, s. 359.
- 15 D.C. Jones and J. Pliskin, *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, 1988, s. 1.

wynika to z braku kompleksowych badań dotyczących złożonych interakcji w procesie produkcyjnym<sup>16</sup>.

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 firmie<sup>17</sup>. 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<sup>18</sup>.

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<sup>19</sup>. 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, tak aby wpłynąć na zmianę ich postaw w miejscu pracy<sup>20</sup>.

### 4.3. Przyczynowość i kierunek zależności pomiędzy partycypacją a wynikami firm

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, ale nie pokazują zależności przyczynowej (kierunku zależności), co w konsekwencji znacznie utrudnia właściwą interpretację wyników badań. Poza tym, jak zostało wspomniane, nie ma prostej zależności przyczynowej. Zgodnie z tym co twierdzą

16 J.R. Blasi, *Employee Ownership: Revolution or Ripoff?*, Ballinger Publishing Company, Cambridge MA 1988, s. 238.

17 *Ibidem*, s. 237–238.

18 *Ibidem*, s. 233.

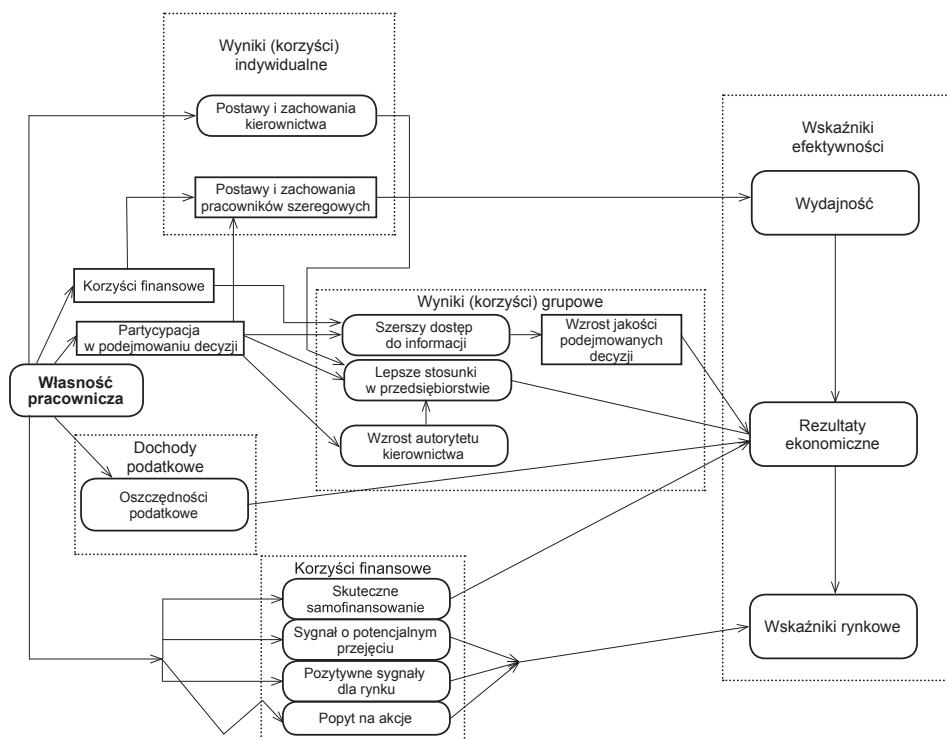
19 S. Trébucq, *The Effects of ESOPs...*, s. 83.

20 *Ibidem*, s. 90.



Kruse i Blasi, zależność pomiędzy partycypacją finansową a wynikami firmy 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”<sup>21</sup>.

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.)<sup>22</sup>. Na kompleksowość powiązań wskazuje rysunek 4.1.



**Rysunek 4.1.** Wpływ własności pracowniczej na wskaźniki efektywności

**Źródło:** M. Caramelli, *Employee Ownership and Corporate Performance: Towards Unlocking the Black Box*, Paper for the 15<sup>th</sup> World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP) Université Panthéon-Assas, Paris II, 8–10 July 2010, s. 41.

21 D.L. Kruse and J.R. Blasi, *Employee Ownership, Employee Attitudes and Firm Performance: A Review of the Evidence*, [w:] D. Lewin, D.K.B. Mitchell and M. Zaidi (eds.), *The Human Resource Management Handbook*, JAI Press, Greenwich 1997, s. 114 [badania amerykańskie].

22 *Ibidem*, s. 143.



Wzrost efektywności z tytułu implementacji programów partycypacji finansowej zmieniających tylko nastawienie pracowników nie powinien stanowić kluczowej zależności i kluczowego mechanizmu oddziaływań w firmie. 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. rysunek 4.1), chociaż większość autorów przytacza, niestety, podobne argumenty, jak w przypadku wyjaśniania wpływu zachowań i postaw pracowników na wydajność<sup>23</sup>. Na podstawie tego można wnioskować, że argumenty interpretujące zależności pomiędzy programami udziału pracowników we własności i zyskach a rezultatami ekonomicznymi są w większości przypadków mało przekonujące.

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<sup>24</sup>. 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.

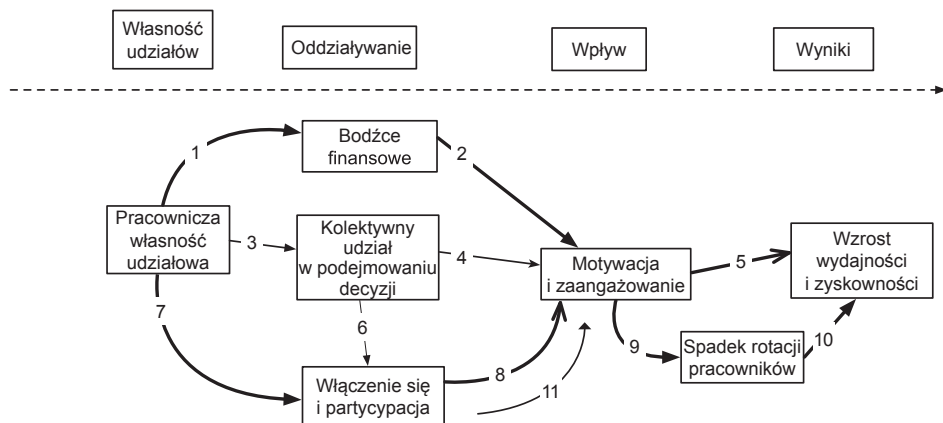
Rozwój partycypacji następuje w oparciu o płynące z niej korzyści finansowe (wartość akcji, dywidendy, premie) oraz przyznawanie pracownikom prawa do podejmowania decyzji z tytułu posiadanych akcji czy udziałów<sup>25</sup>. Korzyści z wdrażania programów w większości przypadków ograniczają się do zmiany 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 (rysunek 4.1).

23 W.N. Pugh, J.S. Jahera Jr. and S.L. Oswald, *ESOP adoption and corporate performance: Does motive really matter?*, „Journal of Business and Economic Studies” 2005, Vol. 11, No. 1, s. 78.

24 Przykładem mogą być analizy przeprowadzone przez Kaarsemaka w 2006 roku, 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 (E. Kaarsemaker, *Employee Ownership and Human Resource Management: a Theoretical and Empirical Treatise with a Digression on the Dutch Context*, Ph.D. Dissertation, Radboud University, Nijmegen 2006, s. 44).

25 B. Craig and J. Pencavel, *Participation and Productivity: A Comparison of Worker Cooperatives and Conventional Firms in the Plywood Industry*, Brookings Papers on Economic Activity, Special Issue on Microeconomics 1995, s. 121–174.

Korzyści społeczne można osiągnąć za pomocą wprowadzonych bodźców indywidualnych lub zmian organizacyjnych<sup>26</sup>. Bodźce czy też zmienne indywidualne dotyczą w głównej mierze postaw pracowników w odniesieniu do swojego przedsiębiorstwa i ich dążenia do podniesienia wydajności pracy, natomiast zmienne organizacyjne mają związek z takimi obszarami, jak przekazywanie informacji, wzajemne monitorowanie pracowników lub też poprawa ogólnych relacji w firmie. W konsekwencji uzyskujemy wynik końcowy w postaci wyższej wydajności pracy (rysunek 4.2).



**Rysunek 4.2.** Związki pomiędzy własnością pracowniczą a efektami organizacyjnymi, wpływ udziału we własności na rezultaty ekonomiczne przedsiębiorstwa

**Źródło:** J. Michie, Ch. Oughton, Y. Bennion, *Employee Ownership, Motivation and Productivity*, A research report for Employees Direct from Birkbeck and The Work Foundation, Birkbeck, University of London, London, November 2002, s. 7.

Autorzy powołują się na badania prowadzone w Unii Europejskiej na temat pracowniczej własności akcji i stwierdzają, że istnieje silny związek pomiędzy programami partycypacji finansowej wprowadzanymi przez poszczególne spółki a innymi formami partycypacji pracowniczej (bezpośrednimi i/lub pośrednimi). Przedsiębiorstwa, które stosują jakiegokolwiek 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 osiągnięte 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<sup>27</sup>.

26 A. Ben-Ner and D.C. Jones, *Employee participation, ownership and productivity: A theoretical framework*, „Industrial Relations” 1995, Vol. 34, No. 4, s. 537.

27 A. Pendleton, *Employee Ownership, Participation and Governance: A Study of ESOPs in the UK*, Routledge, London 2001, s. 5.

Odnosząc się do treści rysunku, można interpretować udziały w pracowni-  
czej własności jako finansowy bodziec motywujący pracowników (strzałka 1)  
i wpływający na wzrost ich zaangażowania oraz motywacji do bardziej wydajnej  
pracy (strzałka 2)<sup>28</sup>. Wzrost zaangażowania i motywacji prowadzi do wzrostu  
wydajności i zyskowności, zarówno bezpośrednio, poprzez zwiększony wysi-  
łek (strzałka 5), jak i pośrednio, poprzez redukcję rotacji pracowników (strzał-  
ka 9)<sup>29</sup>, zmniejszając koszty szkoleń oraz zwiększając inwestycje związane z ka-  
pitałem ludzkim (strzałka 10)<sup>30</sup>. Pracownicy długoterminowi posiadają bardziej  
szczegółową wiedzę na temat działań prowadzonych przez firmę, a dłuższy staż  
pracy i wieloletnia współpraca w grupach sprzyja lepszej komunikacji i rela-  
cjom opartym na zaufaniu, co w rezultacie usprawnia cały system organizacyjny  
w przedsiębiorstwie<sup>31</sup>.

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 po-  
zytywny wpływ na wzrost zaangażowania i motywacji (strzałka 4), pobudzając  
do wdrożenia określonej strategii dotyczącej ZZL, nastawionej na szersze włą-  
czenie pracowników w proces podejmowania decyzji (strzałka 6). Jednocześnie  
samo posiadanie udziałów we własności może sprawiać, że przyjęcie takiej stra-  
teгии jest bardziej prawdopodobne (strzałka 7). Na koniec należy wskazać po-  
zytywny 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, cho-  
ciaż odgrywają zasadniczą rolę we wzroście wydajności pracy, to jednak są inne,

28 Pomijamy tutaj *free-rider problem*, który jest zauważany przez samych pracowników, ocze-  
kujących zaangażowania całej załogi. Jeżeli pracownicy myślą tylko w kategoriach uzyska-  
nia osobistych korzyści (np. indywidualnych podwyżek płac), programy finansowe tworzone  
w oparciu o wskaźniki grupowe nie będą na tyle efektywne, aby zmobilizować całą załogę,  
a przecież w środowisku pracowniczym zawsze istnieje pokusa, aby pracować mniej, a inni  
będą za nas pracować więcej; por. P. Oyer, *Why do firms use incentives that have no incentive  
effects?*, „Journal of Finance” 2004, Vol. 59, No. 4, s. 1619–1649.

29 D.C. Jones, *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”  
1987, Vol. 41, No. 1, s. 84.

30 S. Estrin and D.C. Jones, *The viability of employee-owned firms: evidence from France*, „Indu-  
strial and Labor Relations Review” 1992, Vol. 45, No. 2, s. 326; D.C. Jones, *The Productivity  
Effects...*, s. 84; S.C. Smith, B.-Ch. Cin and M. Vodopivec, *Privatization incidence, ownership  
forms, and firm performance: Evidence from Slovenia*, „Journal of Comparative Economics”  
1997, Vol. 25, s. 161.

31 D.C. Jones, *The Productivity Effects...*, s. 85.

niezmiernie ważne czynniki zmienne w czasie, od których będzie zależała wydajność. Można je przedstawić za pomocą równania<sup>32</sup>:

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

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.<sup>33</sup> 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, wiedza pracownika na temat konieczności podjęcia określonych zadań i uzyskania konkretnych wyników, komunikacja 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. Często 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 oraz możliwości pracowników z drugiej<sup>34</sup>. Warunkiem uzyskania

32 D.W. Organ, T.S. Bateman, *Organizational Behavior*, Irwin, Homewood 1991, s. 260.

33 J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 19–21.

34 Możliwość 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. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1998, s. 204–205, 218–219; U. Bukowska, *Rozwój kompetencji pracowników*, [w:] A. Szalkowski (red.), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 49). Wspomniane zmienne są często pomijane przy jednoczesnym eksponowaniu samego wpływu partycypacji pracowniczej na osiągnięte rezultaty.

określonych rezultatów jest równowaga pomiędzy tymi zmiennymi. Utrzymanie równowagi w układzie wymagania – możliwości oznacza, że człowiek musi uświadomić sobie swe możliwości, umiejętności (wysiłek intelektualny i fizyczny), aby sprostać wymaganiom zewnętrznym, jak również po to, aby dostosować i wykorzystać zasoby środowiska do swoich celów i potrzeb<sup>35</sup>.

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 oczekiwaniami właścicieli, w sposób, który przyczyni się do maksymalizacji ich indywidualnych korzyści oraz interesów<sup>36</sup>. Oczekuje się, że programy partycypacji finansowej staną się zachętą do wydajniejszej i dłuższej pracy, zachętą do współpracy z innymi pracownikami i kierownictwem, a ich dochody wzrosną, jeśli poprawią się wyniki spółki<sup>37</sup>.

Zbieżność interesów w powiązaniu z szerszym dostępem do informacji wpłynie prawdopodobnie pozytywnie na jakość podejmowanych decyzji<sup>38</sup>. Argumenty te były już przytaczane przez T.R. Marsha 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<sup>39</sup>. 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 firmy<sup>40</sup>.

35 T. Klonowicz, *Stres w Wieży Babel. Różnice indywidualne a wysiłek inwestowany w trudną pracę umysłową*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1992, s. 42.

36 D.L. Kruse, *Profit-Sharing: Does it Make a Difference? The Productivity and Stability Effects of Employee Profit-Sharing Plans*, Kalamazoo, MI, 1993, s. 23; T.M. Welbourne and L.R. Gomez-Mejia, *Gainsharing: A critical review and a future research agenda*, „Journal of Management” 1995, Vol. 21, No. 3, s. 883.

37 V. Pérotin and A.M. Robinson, *Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence*, Working Paper, SOCI 109 EN, European Parliament 2003, s. 17.

38 B.-Ch. Cin and S.C. Smith, *Employee stock ownership and participation in South Korea: Incidence, productivity effects and prospects*, „Review of Development Economics” 2002, Vol. 6, No. 2, s. 272; A.M. Robinson and N. Wilson, *Employee financial participation and productivity: An empirical reappraisal*, „British Journal of Industrial Relations” 2006, Vol. 44, No. 1, s. 33.

39 T.R. Marsh and D.E. McAllister, *ESOPs tables: A survey of companies with employee stock ownership plans*, „Journal of Corporation Law” 1981, Vol. 6, No. 3, s. 582.

40 F.R. FitzRoy and K. Kraft, *Forms of profit sharing and firm performance*, „Kyklos” 1992, Vol. 45, No. 2, s. 210; N. Frohlich i in., *Employee versus conventionally-owned and controlled firms: An experimental analysis*, „Managerial and Decision Economics” 1998, Vol. 19, No. 4/5, s. 314.

Partycypacja wpływa również na kształtowanie się bardziej przedsiębiorczych postaw, wzrost zaufania do kierownictwa, spadek konfliktów itp.<sup>41</sup> Wspólnie podjęte decyzje będą realizowane przez pracowników z dużo większym zaangażowaniem niż te, które byłyby podjęte jednostronnie przez samo kierownictwo<sup>42</sup>. 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, że jest się współwłaścicielem spółki lub otrzymuje premie z tytułu bardziej wydajnej pracy, wzmacniają więzi z zakładem pracy oraz sprawiają, że pracownicy rzadziej korzystają ze zwolnień<sup>43</sup>.

Jako narzędzie udziału w zyskach, uważa się, że partycypacja finansowa na dłuższą metę przyciąga lepszych pracowników<sup>44</sup>. 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<sup>45</sup>.

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<sup>46</sup>. Pozwalają jednak na konstruowanie korzystniejszych pakietów wynagrodzeń i ubezpieczeń dla pracowników.

Można w tym miejscu zasugerować, że w celu poprawy rezultatów powinno się wstępnie przygotować, jeszcze przed wdrożeniem właściwego programu finansowego, określony pakiet narzędzi – bodźców, praw przysługujących pracownikom

41 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. N. Frohlich i in., *Employee versus conventionally-owned...*, s. 314; B.-Ch. Cin and S.C. Smith, *Employee stock ownership...*, s. 272).

42 B. Craig and J. Pencavel, *Participation and Productivity...*, s. 124; Y.-T. Lee, *The productivity effects of employee stock-ownership plans: Evidence from panel data of Taiwan electronic companies*, „International Journal of Management” 2003, Vol. 20(4), s. 481.

43 A. Cohen and M. Quarrey, *Performance of employee-owned small companies: A preliminary study*, „Journal of Small Business Management”, April 1986, s. 62; D.C. Jones and J. Pliskin, *The Effects of Worker...*, s. 4.

44 F.R. FitzRoy and K. Kraft, *Forms of Profit Sharing...*, s. 210.

45 J.R. Blasi, M. Conte and D.L. Kruse, *Employee stock ownership and corporate performance among public companies*, „Industrial and Labor Relations Review” 1996, Vol. 50(1), s. 62.

46 S. Chang, *Employee stock ownership plans and phareholder wealth: An empirical investigation*, „Financial Management” 1990, Vol. 19(1), s. 48.



w kwestii współodejmowania określonych decyzji i odpowiednio zmodyfikować środowisko pracy, redukujące problemy związane z efektem gapowicza<sup>47</sup>. 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 oraz 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 oraz wzajemne relacje między pracownikami. Partycypacja we własności i zyskach powinna być swego rodzaju systemem wynagradzania, spajającego całość.

Konkludując, zarówno dotychczasowa 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, jak 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<sup>48</sup>. Uważa się, że kiedy pracownicy są właścicielami lub kiedy zostają dodatkowo wynagradzani z tytułu wypracowania wyższych zysków, mogą zachowywać się jak właściciele<sup>49</sup>, bardziej identyfikować się z celami firmy, czując się bardziej odpowiedzialnymi za rezultaty ekonomiczne. Programy partycypacji finansowej, takie jak PS czy SAYE, są przykładami rozwiązań przyczyniających się do uzyskiwania pozytywnych rezultatów przez przedsiębiorstwa<sup>50</sup>. Zauważono również, że programy te należą do bardziej innowacyjnych rozwiązań instytucjonalnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi<sup>51</sup>.

47 D.L. Kruse i in., *Motivating Employee-Owners in ESOP Firms: Human Resource Policies and Company Performance*, [w:] V. Pérotin, and A.M. Robinson (eds.), *Employee Participation, Firm Performance and Survival*, „JAI”, Vol. 8, Amsterdam 2004, s. 308.

48 G. Holyoake, *The History of Co-operation*, Unwin, London 1906; G. James i in., *Profit-Sharing and Stock Ownership for Employees*, Harper, New York 1926; H. Lloyd, *Labor Copartnership*, Harper, New York 1898; A. Williams, *Co-partnership and Profit-Sharing*, Henry Holt, New York 1913.

49 J. Pfeffer, *Seven practices of successful organizations*, „California Management Review” 1998, No. 40.

50 IDS Study, *Profit Sharing and Share Options*, Income Data Services, Study 641, London, January 1998; G.R. Smith, *Employee share schemes in Britain*, „Employment Gazette” 1993, No. 101; R. Richardson and A. Nejad, *Employee share ownership schemes in the UK – An evaluation*, „British Journal of Industrial Relations” 1986, No. 24.

51 S. Dunn, R. Richardson and P. Dewe, *The impact of employee share ownership on worker attitudes: A longitudinal case study*, „Human Resource Management Journal” 1991, No. 1.



## 4.4. 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<sup>52</sup>. 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 luki informacyjnej szereg grup badaczy konstruowało akademickie 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<sup>53</sup>. 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 „zadowolenie z uczestnictwa w programie finansowym będzie silniej wiązało pracownika z przedsiębiorstwem i motywowało do wydajniejszej pracy”<sup>54</sup>. 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

52 J.L. Pierce, S.A. Rubenfeld and S. Morgan, *Employee ownership: A conceptual model of process and effects*, „Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, No. 1.

53 Jednym z pierwszych modeli ukazujących powyższe zależności był model Longa (por. R.J. Long, *The Effects of Employee Ownership on Job Attitudes and Organizational Performance: An Exploratory Study*, unpublished doctoral dissertation, Cornell University 1978), rozwinęty następnie przez Florkowskiego (por. G.W. Florkowski, *The Organizational Impact of Profit-Sharing*, unpublished doctoral dissertation, Syracuse University, 1989) i ostatecznie zmodyfikowany przez międzynarodowy zespół badawczy w składzie I. Bakan, Y. Suseno, A. Pinnington i A. Money (por. I. Bakan i in., *The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes*, „International Journal of Human Resource Management”, 3 May 2004, No. 15).

54 K.J. Klein, *Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models*, „Journal of Applied Psychology Monograph” 1987, Vol. 72, No. 2, s. 320.

a liczbą posiadanych akcji<sup>55</sup>, porównania postaw pracowników – właścicieli i pracowników nieposiadających udziałów we własności<sup>56</sup>, sondaży przed i po wdrożeniu programów własnościowych<sup>57</sup>, jak również na podstawie porównania pomiędzy spółkami pracowniczymi i firmami zarządzanymi przez pojedynczych właścicieli<sup>58</sup>.

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<sup>59</sup>. Sposób testowania modelu „efektów pośrednich” nie różnił się zasadniczo od badania modelu „wewnętrznego” – w drugim przypadku wzięto pod uwagę zależności pomiędzy liczbą 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<sup>60</sup>.

55 Por. J.L. French and J. Rosenstein, *Employee ownership, work attitudes, and power relationships*, „Academy of Management Journal” 1984, Vol. 27; T.H. Hammer and R.N. Stern, *Employee ownership: Implications for the organizational distribution of power*, „Academy of Management Journal” 1980, Vol. 23.

56 Por. R.J. Long, *The Effects of Employee Ownership...*

57 J. Tucker, S.L. Nock and D.J. Toscano, *Employee ownership and perceptions of work: The effects of an employee stock ownership plan*, „Work and Occupations” 1989, Vol. 16.

58 E.S. Greenberg, *Participation in industrial decision-making and work satisfaction: The case of producer cooperatives*, „Social Science Quarterly” 1980, Vol. 60; B.A. Rayton and J.S. Seaton, *The size of employee stakeholding in large UK corporations*, „Managerial and Decision Economics”, 1999, Vol. 20; S.R. Rhodes and R.M. Steers, *Conventional vs. worker-owned organizations*, „Human Relations” 1981, Vol. 34; R. Russell, A. Hochner and S.E. Perry, *Participation, influence, and worker-ownership*, „Industrial Relations” 1979, Vol. 18; R. Russell and V. Rus, *International Handbook of Participation in Organizations: For the Study of Organizational Democracy, Co-operation and Self-management*, „Ownership and Participation”, Oxford University Press, Oxford 1991, Vol. 2.

59 J.A.-M. Coyle-Shapiro, *Changing employee attitudes: The independent effects of TQM and profit sharing on continuous improvement orientation*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 2002, Vol. 38; T.H. Hammer and R.N. Stern, *Employee Ownership...*; R.J. Long, *The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes and organizational performance: A tentative framework and empirical findings*, „Human Relations” 1978, Vol. 31; R.J. Long, *The relative effects of share ownership vs. control on job attitudes in an employee owned company*, „Human Relations” 1978, Vol. 31; R.J. Long, *Desires for and pattern of worker participation in decision-making after conversion to employee ownership*, „Academy of Management Journal” 1979, Vol. 22.

60 J.L. French and J. Rosenstein, *Employee ownership, work attitudes...*

Inni autorzy, którzy dokonali analizy obu modeli<sup>61</sup>, również podkreślają znaczenie partycypacji pośredniej w zmianie postaw pracowników<sup>62</sup>.

Trzeci model jest określany jako „zewnątrzny” 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<sup>63</sup>. Katz i Kahn uznali program akcjonariatu pracowniczego za swoisty system nagród, który może zwiększyć udział pracowników w działalności organizacyjnej i zmniejszyć ich rotację<sup>64</sup>. Inni autorzy wykorzystujący w swoich pracach powyższy model również doszli do wniosku, że połączenie nagród z programami własności pracowniczej jest znaczącym wyznacznikiem postaw pracowniczych<sup>65</sup>.

Śród 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<sup>66</sup>. 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<sup>67</sup>. Wydaje się jednak, że studia literaturowe wykorzystujące wyniki uzyskane przez Bella, Hansona i Wilkinsona są zbyt stroniczne 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.

61 R. Russell, A. Hochner and S. E. Perry, *Participation, Influence...*

62 A.A. Buchko, *Effects of employee ownership on employee attitudes*, „Work and Occupations” 1992, Vol. 19.

63 Por. R.L. Heneman, *Pay for Performance: Exploring the Merit Systems*, Pergamon Press, New York 1984; E.E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, New York 1971; E.E. Lawler III, *Pay and Organization Development*, Addison-Wesley, London 1981.

64 D. Katz and R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York 1978; [w:] I. Bakan i in., *The influence of financial participation...*, s. 590.

65 C.M. Rosen, K.J. Klein and K.M. Young, *Employee Ownership in America: The Equity Solution*, Lexington Books, Canada 1986; K.J. Klein and R.J. Hall, *Correlates of employee satisfaction with stock ownership: who likes an ESOP most?*, „Journal of Applied Psychology” 1988, Vol. 73.

66 A. Pendleton, N. Wilson and M. Wright, *The perception and effects of share ownership: empirical evidence from employee buy-outs*, „British Journal of Industrial Relations” 1998, Vol. 36, No. 1.

67 Por. D.W. Bell and C.G. Hanson, *Profit-Sharing and Employee Shareholding Attitude Survey*, Industrial Participation Association, London 1984; M. Fogarty and M. White, *Share Schemes*, Policy Studies Institute, Bourne Offset, London 1988; A. Wilkinson i in., *ESOP's fables: a tale of a machine tool company*, „International Journal of Human Resource Management” 1994, Vol. 5.

Można więc uznać, że rozmiar wpływu tych programów na postawę pracowników względem wspomnianych aspektów pracy może być wyolbrzymiony. Podobne opinie są prezentowane przez Pendletona, który sugeruje, 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<sup>68</sup>. Stąd też w badaniach z reguły przyjmuje się docelowo modele „wewnętrzny” lub „zewnątrzny”, które sugerują prostą i bezpośrednią relację pomiędzy posiadaniem udziałów a zmianami postaw, i nie uwzględniają pozostałych możliwych determinant mogących wpływać na postawy pracowników.

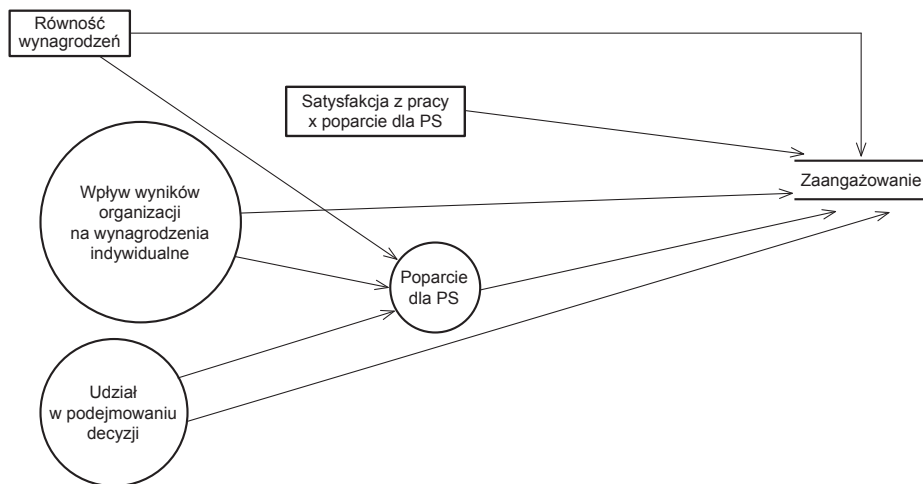
W przyszłych badaniach wydaje się więc szczególnie istotne, pomimo znacznych trudności, zastosowanie metodologii umożliwiającej znalezienie rzeczywistej, bardziej skomplikowanej sieci powiązań pomiędzy partycypacją finansową a postawami pracowników. Oczywiście już w pionierskiej pracy Longa próbowano ukazać pewne zależności, 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<sup>69</sup>. 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 firmę. Oczekuje się, że 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 takim katalizatorem przyspieszającym 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 zmiennej pomiędzy wdrożonym programem partycypacyjnym a zaangażowaniem pracowników.

68 A. Pendleton, N. Wilson and M. Wright, *The perception and effects...*

69 I. Bakan i in., *The influence of financial...*, s. 590–592.



**Rysunek 4.3.** Instrumentalne podejście do własności pracowniczej według G.W. Florkowskiego  
**Źródło:** G.W. Florkowski, *The Organizational Impact of Profit-Sharing*, unpublished doctoral dissertation, Syracuse University, 1989, s. 17.

Na rysunku 4.3 znajdujemy zmienne sygnalizowane zarówno w podejściu „instrumentalnym”, jak i „zewnątrznym”. 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<sup>70</sup>. 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<sup>71</sup>. 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, dzięki czemu i na wyniki osiągane przez organizacje, były prowadzone nie tylko przez Longa czy Florkowskiego. Inni autorzy również podejmowali próby wyjaśnienia kierunku zależności pomiędzy zmiennymi modelu. Brano pod uwagę zarówno przedsiębiorstwa posiadające tylko jedną formę programu finansowego, jak np. udział w zyskach<sup>72</sup>,

<sup>70</sup> G.W. Florkowski, *The Organizational Impact...*, s. 104.

<sup>71</sup> Por. G.W. Florkowski and M.H. Schuster, *Support for profit sharing and organizational commitment: A path analysis*, „Human Relations” 1992, Vol. 45.

<sup>72</sup> Por. D.W. Bell and C.G. Hanson, *Profit Sharing and Profitability: How Profit Sharing Promotes Business Success?*, Kogan Page, London 1987; K. Bradley and S. Estrin, *Profit Sharing in the*

ESOP<sup>73</sup>, czy SAYE<sup>74</sup>, jak i te, które mają kilka programów jednocześnie<sup>75</sup>. 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.

## 4.5. 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 opracowań wprowadzają do modelu kolejne zmienne, jak chociażby wielkość spółki, 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<sup>76</sup>. Poole i Jenkins

---

*Retail Trade Sector: The Relative Performance of the John Lewis Partnership*, Centre for Labour Economics, London School of Economics, London 1987 (Discussion Paper No. 279); R.B. Freeman and M.L. Weitzman, *Bonuses and employment in Japan*, „Journal of the Japanese and International Economies” 1987, Vol. 1; D.C. Jones and J. Pliskin, *British evidence on the employment effects of profit sharing*, „Industrial Relations” 1989, Vol. 28; D.L. Kruse, *Profit Sharing and Employment Variability: Microeconomic Evidence*, Harvard University, Department of Economics, MA 1987.

73 L.D. Brooks, J.B. Henry and D.T. Livingston, *How profitable are employee stock ownership plans?*, „Financial Executive” 1982, Vol. 50; A. Cohen and M. Quarrey, *Performance of employee-owned small companies: A preliminary study*, „Journal of Small Business Management” 1986, Vol. 24; H. Hamilton, *The Effects of Employee Stock Ownership Plans on the Financial Performance of the Electrical and Electronic Machinery, Equipment and Supplies Industry*, Ann Arbor, University Microfilms International, MI 1983; D.T. Livingston and J.B. Henry, *The effect of employee stock ownership plans on corporate profits*, „The Journal of Risk and Insurance” 1980, Vol. 47; T. Marsh and D. McAllister, *ESOPs tables: A survey of companies with employee stock ownership plans*, „Journal of Corporation Law” 1981, Vol. 6; C. Park and C. Rosen, *The performance record of leveraged ESP firms*, „Mergers and Acquisitions” 1990, Vol. 25; C. Rosen and M. Quarrey, *How well is employee ownership working?*, „Harvard Business Review” 1987, Vol. 65.

74 S. Dunn, R. Richardson and P. Dewe, *The impact of employee share ownership...*

75 M. Poole and G. Jenkins, *Human resource management and the theory of rewards: Evidence from a national survey*, „British Journal of Industrial Relations” 1998, Vol. 36.

76 R.J. Long, *Employee profit sharing: Consequences and moderators*, „Industrial Relations” 2000, Vol. 55, s. 477–505.



w pracy na temat partycypacji finansowej w brytyjskich spółkach pokazali, że programy PS częściej stosowane są w dużych firmach<sup>77</sup>. 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<sup>78</sup>.

Z kolei Kruse, prowadząc badania w USA, odkrył, że PS okazał się efektywny w przedsiębiorstwach średnich<sup>79</sup>. Tak więc wyniki nie są jednoznaczne ze względu na wielkość spółki, 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<sup>80</sup>. Zdanie to podzielają Bakan i współpracownicy, analizując uwarunkowania w dużych jednostkach 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, zaangażowanie i inne<sup>81</sup>. Niektóre wyniki prezentuje tabela 4.1.

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

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

PF – partycypacja finansowa; PPD – partycypacja w procesie decyzyjnym; minimalny okres zatrudnienia – 6 miesięcy.

<sup>†</sup>p < 0,10; \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001.

**Źródło:** I. Bakan i in., *The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes*, „International Journal of Human Resource Management”, 3 May 2004, No. 15, s. 595.

77 M. Poole and G. Jenkins, *Human resource management...*

78 Por. M.D. Bradley and S.C. Smith, *Firm Size and Effect of Profit Sharing* (draft), George Washington University, Department of Economics, Washington, D.C. 1991; D.C. Jones and J. Pli-skin, *The Effect of Worker Participation, Employee Ownership, and Profit Sharing on Economic Performance: A Partial Review*, [w:] R. Russell and V. Rus (eds.), *International Handbook of Participation in Organizations...*

79 D.L. Kruse, *Profit Sharing: Does it Make...*

80 Badania takie, z wykorzystaniem modelu Longa, prowadził m.in. S.P. Keef (por. S.P. Keef, *The causal association between employee share ownership and attitudes: A study based on the long framework*, „British Journal of Industrial Relations” 1998, Vol. 36, s. 73–82).

81 I. Bakan i in., *The influence of financial...*, s. 594.

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 znikomy wpływ na integrację, zaangażowanie i motywację, co w zasadzie potwierdziło sformułowaną wcześniej 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)” (tabela 4.2)<sup>82</sup>. Równolegle postawiono hipotezę, że wspomniane poparcie dla PS wpływa na wzrost ogólnego zaangażowania (por. rysunek 4.3).

**Tabela 4.2.** Rezultaty regresji wielorakiej dla zmiennych aspektów pracy<sup>a</sup>

Zmienne aspekty pracy	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***
R2	0,09	0,49
Dopasowane R2	0,08	0,49
Statystyka F	10,12***	62,72***

<sup>a</sup> Współczynniki beta są przedstawione w formie parametrów.

† $p < 0,10$ ; \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ .

**Źródło:** I. Bakan i in., *The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes*, „International Journal of Human Resource Management”, 3 May 2004, No. 15, 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 ( $r = 0,27$ ,  $p < 0,001$ ;

82 *Ibidem*, s. 596.

$b = 0,24$ ,  $p < 0,001$ ) 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 wykazała analiza Florkowskiego. Na tej podstawie można uznać, że postawiona hipoteza nie została udowodniona.

Podobne studia prowadzone były również przez D.C. Jonesa, który stwierdza, że programy partycypacji finansowej z reguły 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<sup>83</sup>. K.J. Klein podjęła próbę 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 analizach, siła związku jest największa, gdy pracownicy odczuwają wpływ wdrożonego programu na wzrost ich wynagrodzeń<sup>84</sup>.

Biorąc pod uwagę wnioski z powyższych obserwacji 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<sup>85</sup>. 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 firmie, 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

83 D. Jones sugerował, że prawdopodobieństwo trwałego wpływu programów partycypacji finansowej na wyniki ekonomiczne organizacji jest większe, kiedy występuje połączenie udziału we własności/zyskach z udziałem w podejmowaniu decyzji; por. D.C. Jones, *Employees as stakeholders*, „Business Strategy Review” 1997, Vol. 8, s. 21–24.

84 K.J. Klein, *Employee stock ownership...*

85 A.A. Buchko, *The effects of employee ownership on employee attitudes: An integrated causal model and path analysis*, „Journal of Management Studies” 1993, Vol. 30; R.W. Scholl, *Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force*, „Academy of Management Review” 1981, Vol. 6.

specyfikacji działalności i otoczenia. Wydaje się, że należy wziąć także 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 spółki, tym samym umożliwiłoby to późniejsze dokonanie porównań i ocenę wpływu programu na postawy pracowników.

## 4.6. Programy partycypacji finansowej a wydajność pracy – inne aspekty

### 4.6.1. Wprowadzenie

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)<sup>86</sup>. 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 osiągnięcia 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 zawierają wiele istotnych danych o naturze tych programów i uzyskanych efektach. Informacji dostarczają m.in. ankiety rozsyłane do spółek notowanych na giełdach papierów wartościowych i do innych dużych firm, których kapitał wynosi co najmniej

86 V. Pérotin and A. Robinson, *Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence*, Leeds University Business School, Leeds, December 2002, s. 2.

200 mln euro<sup>87</sup>. 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 wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych ma na celu motywowanie pracowników do lepszej i bardziej wydajnej pracy oraz skłonienie ich do pozostania w firmie. Uzyskane dane sugerują, że w firmach wprowadzających programy partycypacji pracowniczej wydajność pracy nie zmienia się w radykalnym stopniu<sup>88</sup>. Można zatem przypuszczać, że nie jest to bezpośrednia przyczyna ich wprowadzania, a same programy są po prostu częścią pakietu narzędzi partycypacji pracowniczej<sup>89</sup>. Analizy prowadzone w ponad 20 krajach UE, obejmujące kilkadziesiąt tysięcy przedsiębiorstw, dostarczają jednak argumentów potwierdzających, 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 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 trwałe 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, uczestniczą w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji oraz istnieje właściwa komunikacja z kierownictwem. 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.

87 M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries 2008*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels, May 2009, s. 11.

88 V. Pérotin and A. Robinson, *Employee Participation...*, s. 3.

89 Szerzej na ten temat piszą D.L. Kruse and J.R. Blasi, *Employee Ownership, Employee...; R.J. Long, Performance pay in Canada*, [w:] M. Brown and J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance. An International Comparison*, EM Sharpe 2002 (badania kanadyjskie); A. Robinson and N. Wilson, *Employee participation, ownership and productivity: An empirical re-appraisal*, Leeds University Business School, mimeo, 2001; A. Pendleton, *Characteristics of workplaces with financial participation: Evidence from the workplace industrial relations survey*, „Industrial Relations Journal” 1997, Vol. 28, No. 2 (badania brytyjskie); U. Jirjahn, *The German experience with performance pay*, [w:] M. Brown and J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance...* (badania niemieckie); T. Kato, *Financial Participation and Pay for Performance in Japan*, [w:] M. Brown and J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance...* (badania japońskie); J. Shields, *Performance related pay in Australia*, Ch. 7, [w:] M. Brown and J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance...* (badania australijskie).

#### 4.6.2. Dlaczego firmy wdrażają programy partycypacji finansowej?

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 przeprowadzone studia i uzyskane wyniki nie są porównywalne z uwagi na znaczne zróżnicowanie czynników i zmiennych wykorzystywanych w analizach oraz dobór przedsiębiorstw do próby. Po trzecie, bardzo niewielka jest liczba badań prowadzonych w firmach przed wdrożeniem programu partycypacji finansowej, wskutek czego okazuje się, że większość z nich 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 przedsiębiorstwa, 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 spółkom określone korzyści<sup>90</sup>. Oczekuje się ich

90 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



w pierwszym rzędzie w przedsiębiorstwach większych, z większą liczbą pracowników, 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 pracowników do szerszej 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 im przewagę nad małymi czy średnimi przedsiębiorstwami. Na tej podstawie nasuwa się wniosek, że programy partycypacyjne częściej są stosowane przez duże spółki, 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 korzystanie z programów udziału w zyskach z wielkością przedsiębiorstwa, a w połowie brak statystycznie uzasadnionych związków<sup>91</sup>. Jedynie w Japonii zakres występowania programów udziału w zyskach był jednoznacznie wyższy w mniejszych firmach<sup>92</sup>. Nieprzekonywające dowody dotyczące związku między wielkością spółki i udziałem w zyskach mogą być częściowo spowodowane częstym posługiwaniem się danymi przekrojowymi (np. porównywaniem firm z udziałem w zyskach i bez, w danym czasie). Wskazywać to może na fakt, że przedsiębiorstwa z udziałem w zyskach są większe (gdyż zastosowanie udziału w zyskach zwiększyło zatrudnienie). Pracownicza własność akcji jest częściej stosowana w większych jednostkach, ale ilość prowadzonych w USA i Kanadzie badań jest zbyt mała, aby można było pokusić się o wyciągnięcie jednoznacznych wniosków<sup>93</sup>. Przedmiotem dyskusji są również wyniki 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 wydajno-

---

korzyści, czego Weitzman nie uwzględnił w swojej teorii; por. M.L. Weitzman, *The Share Economy*, Harvard University Press, Cambridge MA 1984.

91 R.J. Long, *Performance pay in Canada*, [w:] M. Brown and J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance. An International Comparison*, EM Sharpe 2002, s. 52–89; U. Jirjahn, *The German Experience with Performance Pay*, [w:] M. Brown and J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance...*, s. 148–178; J.R. Blasi, M. Conte and D.L. Kruse, *Employee stock ownership and corporate performance among public companies*, „Industrial and Labor Relations Review” 1996, Vol. 50, No. 1, s. 60–80; OECD, *Profit Sharing in OECD Countries*, Chapter Four, Employment Outlook 1995, s. 139–169.

92 T. Kato, *Financial Participation...*

93 J.R. Blasi, M. Conte and D.L. Kruse, *Employee stock ownership...*

ści, gdyż badania prowadzone przed wdrożeniem programów i kontynuowane po ich wprowadzeniu jednoznacznie wykazały poprawę wydajności pracy i innych wskaźników ekonomicznych<sup>94</sup>.

#### 4.6.3. Programy partycypacji finansowej a struktura zatrudnionych i postawa związków zawodowych

Kolejnym analizowanym obszarem jest zależność pomiędzy wprowadzaniem 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<sup>95</sup>, gdy tymczasem w Wielkiej Brytanii programy oparte na udziale w zysku są częściej stosowane w większych firmach z większym udziałem pracowników umysłowych<sup>96</sup>. 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<sup>97</sup>. Programy udziału w zyskach zdobyły też większą popularność w 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 przedsiębiorstwa, przerzucając je jednocześnie na pracowników. Niektóre badania prowadzone w Wielkiej Brytanii i Australii potwierdziły te zależności<sup>98</sup>, dowodząc jednocześnie, że firmy z udziałem w zyskach są częściej spotykane na bardziej niestabilnych lub konkurencyjnych rynkach. Wyniki prowadzonych studiów w Niemczech i w

94 Por. S. Estrin i in., *Profit-Sharing Revisited: British and French Experience Compared*, London Business School, International Labour Office, Bradford University and Leeds University Business School, mimeo, 1999; M. Biagioli and S. Curatolo, *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” 1999, Vol. 2, No. 2.

95 J.S. Heywood and U. Jirjahn, *Payment systems, gender and industrial relations in Germany*, „Industrial Labor Relations Review” 2002, Vol. 56, Issue 1.

96 Por. A. Robinson and N. Wilson, *Employee Participation, Ownership and Productivity: An Empirical Re-appraisal*, Leeds University Business School, mimeo, 2001.

97 Podobne wnioski wyciągnął Osterman, prowadząc badania w firmach amerykańskich (por. P. Osterman, *How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it?*, „Industrial and Labour Relations Review” 1994, No. 47), i Long, badając pod tym kątem przedsiębiorstwa kanadyjskie (por. R.J. Long, *Performance Pay in Canada*, [w:] M. Brown and J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance...*).

98 V. Pérotin and A. Robinson, *Profit-sharing and productivity: Evidence from Britain, France, Germany and Italy*, „Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms” 1998, Vol. 6; R. Drago and J.S. Heywood, *The choice of payment Schemes: Australian establishment data*, „Industrial Relations” 1995, Vol. 34, No. 4.

Francji nie są już tak jednoznaczne<sup>99</sup>. Oprócz tego inne analizy dowodzą, że rynki brytyjskie i niemieckie okazywały się bardziej stabilne dla wielu przedsiębiorstw stosujących programy pracowniczej własności akcji, które nie obejmują transferu ryzyka z zysku na płace<sup>100</sup>.

Obserwacja zależności wpływu postawy związków zawodowych na wdrożenie bądź nie programów partycypacyjnych również nie daje jednoznacznej odpowiedzi. Wynika to z faktu, że przedstawiciele związków zawodowych sporadycznie byli w tej kwestii ankietowani, a uzyskane wyniki były sprzeczne. Trudne jest również zbadanie wpływu związków zawodowych na wzmocnianie lub osłabianie efektów wydajnościowych 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<sup>101</sup>, a co więcej, wydajność okazywała się być wyższa w firmach mniej „uzwiązkowionych”<sup>102</sup>. 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 zrekomensować poniesione dodatkowe koszty z tytułu wzrostu wynagrodzeń, ryzyko obniżenia dotychczasowej płacy byłoby znaczne, na co już związki zawodowe nie wyrażają zgody<sup>103</sup>.

99 I. Möller, *Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligungen*, „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung” 2000, Jg. 33, H. 4; V. Pérotin and A. Robinson, *Employee Participation...*, s. 16.

100 Por. V. Carstensen, K. Gerlach and O. Hübler, *Profit sharing in German Firms*, [w:] F. Buttler i in. (eds.), *Institutional Frameworks and Labour Market Performance: Comparative Views on US and German Economies*, Routledge, London 1995.

101 S.E. Black and L.M. Lynch, *How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity*, „The Review of Economics and Statistics” 2001, Vol. 83, No. 3.

102 W.N. Cooke, *Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: A union-nonunion comparison*, „Industrial and Labor Relations Review” 1994, Vol. 47, No. 4, s. 594, 610.

103 R.B. Freeman and E.P. Lazear, *An economic analysis of works councils*, [w:] J. Rogers and W. Streeck (eds.), *Works Councils – Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*, University of Chicago Press, Chicago 1995, s. 27–52; T. Kato zwraca w związku z tym uwagę na fakt, że programy udziału w zyskach są częściej stosowane w firmach niemających związków zawodowych; por. T. Kato, *Financial Participation...*

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<sup>104</sup>. 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<sup>105</sup>. Pod uwagę bierze się m.in. branżę, wielkość przedsiębiorstwa, 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.

104 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.

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

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<sup>106</sup>. 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.

#### 4.6.4. Czy wydajność pracy rzeczywiście rośnie?

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, zarówno udziału w zysku jak i pracowniczej własności akcji, jednemu rodzajowi programu.

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<sup>107</sup>. D. 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<sup>108</sup>.

106 D.G. Blanchflower and A.J. Oswald, *Profit-related pay: Prose discovered?*, „Economic Journal” 1988, Vol. 98, No. 392.

107 D.L. Kruse and J.R. Blasi, *Employee Ownership, Employee...*

108 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; D.C. Jones, *The nature and the effects*

Powyższe spostrzeżenia skłaniają do wniosku, że niezwykle trudno jest porównywać wyniki uzyskane z różnych 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 wieku, 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%<sup>109</sup>. Szacunki dla Japonii wahają się od ok. 3 do 9%<sup>110</sup>. Analizy badań prowadzonych we Francji pozwalają stwierdzić, że nastąpił wzrost 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 pracowniczego własności akcji była brana pod uwagę, czy nie<sup>111</sup>.

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 pracowniczego 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 krótkoterminowe, w przeciwieństwie do korzyści uzyskiwanych z tytułu programów odroczonej czy opartych na akcjach. Stąd Jones i Kato dowodzą, że pozytywny efekt związany z pracowniczą własnością akcji w wielkich

---

*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 1999; por. także M. Uvalić and D. Vaughan-Whitehead (eds.), *Privatisation Surprises in Transition Economies: Employee-Ownership in Central and Eastern Europe*, Edward Elgar, International Labour Organisation, Cheltenham (UK) and Geneva (Switzerland) 1997.

109 D.L. Kruse, *Profit sharing and productivity: Microeconomic evidence from the United States*, „Economic Journal” 1992, Vol. 102, No. 410; S. Wadhvani and M. Wall, *The effects of profit-sharing on employment, wages, stock returns and productivity: Evidence from UK micro-data*, „Economic Journal” 1990, Vol. 100, No. 399; J. Cable and N. Wilson, *Profit-sharing and productivity: An analysis of UK engineering firms*, „Economic Journal” 1989, Vol. 99, No. 396.

110 Y. Ohkusa and F. Ohtake, *The productivity effects of information sharing, profit sharing and ESOPs*, „Journal of the Japanese and International Economics” 1997, Vol. 11, No. 3, cyt. za: M. Brown and J. Heywood, *What has Been Learned?*, [w:] M. Brown and J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance...*

111 F. Fakhfakh and V. Pérotin, *France: Weitzman under State Paternalism?*, [w:] M. Brown and J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance...*



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 odroczonej udziały lub też przybierają formę programów oszczędnościowych<sup>112</sup>. Potwierdza to Kruse, dowodząc, że gotówkowy program udziału w zysku zwiększa wydajność jedynie w krótkim okresie, podczas gdy efekt jest bardziej długotrwały dla programów odroczonej<sup>113</sup>.

Poza tym 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<sup>114</sup>. Analizując wyniki Krajowego Badania Relacji w Przemśle we Francji (National Survey of Industrial Relations) Fakhfakh stwierdził, że w ok. 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<sup>115</sup>.

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

112 D.C. Jones and T. Kato, *The productivity effects of employee stock ownership plans and bonuses: Evidence from Japanese panel data*, „American Economic Review” 1995, Vol. 85, No. 3; F. Fakhfakh, *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” 1998, Vol. 6.

113 D.L. Kruse, *Profit Sharing – Does It Make a Difference?*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, MI 1993.

114 T. Kato and M. Morishima, *The nature, scope and effects of profit sharing in Japan: Evidence from new survey data*, Colgate University, New York, mimeo, 2000, cyt. za: T. Kato, *Financial Participation...*

115 F. Fakhfakh and V. Pérotin, *France: Weitzman under...*

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<sup>116</sup>. Jednoznaczne opinie są chyba jednak przedwcześnie.

\* \* \*

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. Kolejną 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 analiz jasno wynika, że niektóre kwestie dotyczące programów partycypacyjnych są przedmiotem licznych badań, podczas gdy inne wciąż wymagają pogłębionej analizy w celu

116 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. V. Pérotin and A. Robinson, *Employee participation and equal opportunities practices: Productivity effects and potential complementarities*, „British Journal of Industrial Relations” 2000, Vol. 38, No. 4.

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.

## **4.7. Wpływ programów partycypacji finansowej na rezultaty przedsiębiorstw – analiza badań holenderskich**

### **4.7.1. Rodzaj programu a korzyści z tytułu uczestnictwa**

Podjęcie kolejnych badań dotyczących wpływu partycypacji finansowej na wyniki osiągnięte 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 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 spółki 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 do- bieranych do próby<sup>117</sup>. Poza tym uzyskane efekty też byłyby różne w zależności od tego, czy są to programy udziału w zyskach, gdzie oczekuje się szybszych rezul- tatów z tytułu ich wdrożenia, czy są to programy udziału we własności i programy opcyjne, nastawione na efekty w dłuższym okresie. Należy również pamiętać o sa- mej naturze programów udziału finansowego i końcowym adresacie, do którego są one skierowane – czy są to powszechne programy, oferowane wszystkim pracow- nikom, czy też raczej wąskie, obejmujące swym wpływem tylko wybrane grupy pracowników, z reguły kierownictwo.

Niemniej większość opracowań koncentruje się na zależnościach pomiędzy programami a postawami pracowników, które ulegają zmianie w wyniku wdra- żania określonych rozwiązań partycypacyjnych, i tym samym, w pewnym stop- niu, decydują o powodzeniu danego programu. I znów, trudno jest ocenić, któ- ry 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 przewyżczona. Teo- ria dostarcza jednak bardziej przekonujących argumentów na rzecz wdrażania konkretnych rozwiązań partycypacyjnych, a mianowicie np. K. Klein twierdzi, że istnieją trzy główne dowody świadczące o wpływie programów partycypacji finan- sowej na postawę i zachowania pracowników<sup>118</sup>:

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 dodatko- wymi staraniami na rzecz wzmocnienia firmy i własności oraz wzmoczoną ochroną firmy przed zagrożeniami z zewnątrz.
2. Wpływ motywacji, zwany również efektem zewnętrznym. Pracownicy bar- dziej się starają i angażują, ponieważ oczekują, że ten dodatkowy wkład i wy- siłek 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 koncentrowa- niu się na zyskach oraz rentowności firmy, chęci uczestnictwa w podejmo- waniu strategicznych decyzji oraz na zwiększonej racjonalności działań.

Można znaleźć inne opracowania, w których podkreśla się tzw. efekt psycho- logiczny 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

117 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 wprowa- dzonych zmianach do przedsiębiorstw. Niestety, ekonomia i inne nauki społeczne nie są laboratorium, w którym można wyodrębnić poszczególne czynniki i osobno je badać.

118 K. Klein, *Employee stock ownership...*

oraz zachowaniu<sup>119</sup>. Pogląd ten znajduje częściowe potwierdzenie w badaniach empirycznych<sup>120</sup>. Większość autorów prac skupia się jednak na określonych formach partycypacji finansowej, takich jak programy akcjonariatu pracowniczego (ESOP), udział w zyskach (odroczone 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<sup>121</sup>, 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<sup>122</sup>. 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<sup>123</sup>.

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

119 J.L. Pierce, S.A. Rubinfeld and S. Morgan, *Employee ownership...*; J.L. Pierce, T. Kostova and K.T. Dirks, *Toward a theory of psychological ownership in organizations*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26; J.L. Pierce, T. Kostova and K.T. Dirks, *The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research*, „Review of General Psychology” 2003, Vol. 7.

120 E. Kaarsemaker, *Employee Ownership...*; A. Pendleton, *Employee Ownership, Participation...*; A. Pendleton, N. Wilson and M. Wright, *The perception and effects...*; S. Wagner, C. Parker and N. Christiansen, *Employees that think and act like owners: effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness*, „Personnel Psychology” 2003, Vol. 56, No. 4.

121 G. Braam and E. Poutsma, *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 15<sup>th</sup> World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP), Université Panthéon-Assas, Paris II, 8–10 July 2010, s. 3.

122 F. Fakhfakh and V. Pérotin, *The effects of profit-sharing schemes on enterprise performance in France*, „Economic Analysis” 2000, Vol. 3, No. 2.

123 D.L. Kruse and J.R. Blasi, *Employee Ownership, Employee...*

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.

Nie można zapominać, co zostało już wielokrotnie podkreślane, 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 posiadają<sup>124</sup>.

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 pojawiają 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.

#### 4.7.2. Metodologia i dobór zmiennych

W literaturze przedmiotu brakuje opracowań, które analizowałyby wzajemną interakcję różnych programów<sup>125</sup>. Jedną z niewielu tego typu prób są badania przeprowadzone przez G. Braama i E. Poutsmę wykorzystujące międzynarodową

124 J. Sesil i in., *Broad-based employee stock options in US „new economy” firms*, „British Journal of Industrial Relations” 2002, Vol. 40.

125 Wyjątkiem może być artykuł Robinsona i Wilsona, którzy w zasadzie przypadkowo odkryli, że połączenie programu udziału w zyskach z programem udziału we własności przynosi



bazę przedsiębiorstw Amadeus, zawierającą informację o ok. 11 mln państwowych i prywatnych spółek z 41 państw, oraz holenderską bazę firm REACH (Review and Analysis of Companies in Holland) z 5 tys. najważniejszych przedsiębiorstw, 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 przeprowadzono 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<sup>126</sup> (tabela 4.3).

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

Branża	Liczba firm		Wielkość firmy	
			liczba pracowników	
	n	%	średnia	odchylenie standardowe
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:** G. Braam and E. Poutsma, *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 15<sup>th</sup> World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP) Université Panthéon-Assas, Paris II, 8–10 July 2010, s. 15.

Firmy objęte próbą zostały podzielone na pięć grup branżowych: produkcja – 1025 obserwacji (54,6%), handel – 335 obserwacji (18%), usługi bez IT – 298 obserwacji (16%); branża informatyczno-komunikacyjna opiera się na 197 obserwacjach (11%), natomiast górnictwo na 23 (1%) (tabela 4.3). Uwzględniono także lata, w których przeprowadzono badanie (tabela 4.4).

pozytywne efekty w postaci wyższej wydajności, w porównaniu z firmami, które nie posiadają żadnych programów; A. Robinson and N. Wilson, *Employee financial participation...*

126 Analizy stadium przypadku dokonano na podstawie G. Braam and E. Poutsma, *The Influence of Financial...*, s. 6–22.

**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:** G. Braam and E. Poutsma, *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 15<sup>th</sup> World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP) Université Panthéon-Assas, Paris II, 8–10 July 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 przedsiębiorstw według branży i wdrożonego programu partycypacyjnego

Branża	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

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

**Źródło:** G. Braam and E. Poutsma, *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 15<sup>th</sup> World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP) Université Panthéon-Assas, Paris II, 8–10 July 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 liczba akcji objętych przez kierownictwo, liczba 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.

### 4.7.3. Programy finansowe a wyniki ekonomiczne firm

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, tabela 4.8 – dla efektów z tytułu programów opcyjnych. Sztuczne zmienne w interpretacji pominięto.

**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 <sup>2</sup>	.131	.125	.084	.097	.076
N	1020	1040	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:** G. Braam and E. Poutsma, *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 15<sup>th</sup> World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP) Université Panthéon-Assas, Paris II, 8–10 July 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 nie wszystkie uzyskane zależności 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)	<b>2.526***</b> <b>(3.71)</b>	3.619 (1.49)	<b>1.185**</b> <b>(2.00)</b>	<b>1.058*</b> <b>(1.78)</b>	-.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 <sup>2</sup>	.143	.124	.107	.086	.112
N	1 068	1 091	921	924	927

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

**Źródło:** G. Braam and E. Poutsma, *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 15<sup>th</sup> World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP) Université Panthéon-Assas, Paris II, 8–10 July 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 (tabela 4.7)<sup>127</sup>. Biorąc pod uwagę zmienne

<sup>127</sup> Wpływ powszechnego programu udziału w zyskach na ROA był pozytywny i silny, jednak statystycznie nieistotny ( $\beta = 3.62$ ,  $p > 0.10$ ).

kontrolne, prowadzi to do wniosku, że przedsiębiorstwa z powszechnymi programami udziału w zyskach osiągają lepsze rezultaty w krótkim okresie niż te, 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 firm.

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. Otrzymane wyniki zaprezentowano w tabeli 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 <sup>2</sup>	.120	.114	.065	.107	.088
N	866	880	762	762	765

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

**Źródło:** G. Braam and E. Poutsma, *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 15<sup>th</sup> World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP) Université Panthéon-Assas, Paris II, 8–10 July 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 okazała się jeszcze większa, z wyjątkiem wpływu programów na wielkość dywidendy, gdzie uzyskano  $\beta = -0.121$ . W rezultacie otrzymanych wyników należało odrzucić postawioną na wstępie hipotezę.



#### 4.7.4. Efekt synergii a uzyskane rezultaty

G. Braam i E. Poutsma próbowali także oszacować synergiczny efekt połączonego programu udziału we własności z programem udziału w zyskach (tabela 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)	<b>2.580***</b> <b>(3.73)</b>	1.671 (.13)	<b>.939*</b> <b>(1.71)</b>	.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)	<b>.252**</b> <b>(2.01)</b>
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 <sup>2</sup>	.163	.126	.101	.115	.091
N	1020	1040	892	895	898

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

**Źródło:** G. Braam and E. Poutsma, *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 15<sup>th</sup> World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP) Université Panthéon-Assas, Paris II, 8–10 July 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 ( $\beta = 0.25$ ,  $p < 0,05$ ). Okazało się, kiedy kontrolowano wielkość, czas, branżę, że firmy z połączonymi wąskimi programami udziału w zyskach i we własności posiadają większy zysk z dywidendy niż firmy, które nie posiadają tej-że kombinacji programów partycypacji finansowej. Oprócz tego okazało się, że przedsiębiorstwa oferujące PS, ale tylko kierownictwu, osiągają gorsze wyniki niż spółki 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 (tabela 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)	<b>.556*</b> <b>(1.81)</b>	4.560 (.34)	<b>1.451**</b> <b>(2.1493)</b>	.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)	<b>2.766**</b> <b>(2.09)</b>	.658 (.25)	.523 (.40)	<b>1.681*</b> <b>(1.82)</b>	-.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 <sup>2</sup>	.131	.128	.104	.097	.079
N	866	880	762	762	765

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

**Źródło:** G. Braam and E. Poutsma, *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 15<sup>th</sup> World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP) Université Panthéon-Assas, Paris II, 8–10 July 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 zarówno 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 oddziaływania 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.

## **4.8. Pracownicza własność akcji w krajach europejskich**

Przeprowadzony w 2007 roku po raz pierwszy sondaż gospodarczy w zakresie własności pracowniczej w krajach europejskich (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<sup>128</sup>. Badaniami objęto 31 krajów europejskich z łączną liczbą 2636 największych grup europejskich przedsiębiorstw, obejmujących 36 mln pracowników<sup>129</sup>. W skład 2636 grup weszły wszystkie firmy notowane na giełdzie i których kapitalizacja rynkowa wyniosła co najmniej 200 mln euro w maju, w kolejnych latach objęto badaniem 2335 grup. Oprócz tego uwzględniono tutaj również przedsiębiorstwa nienotowane na giełdzie (301 grup)<sup>130</sup>, a 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, mimo 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 duże znaczenie dla całościowej diagnozy współczesnego obrazu partycypacji finansowej<sup>131</sup>. Poziom własności pracowniczej w latach 2014–2016 prezentuje tabela 4.11.

128 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. M. Mathieu, *Annual Economic Survey Of Employee Ownership in European Countries*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels, May 2009, s. 9.

129 M. Mathieu, *Annual Economic Survey Of Employee Share Ownership in European Countries*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 8; w badaniach uczestniczyło 28 państw UE, Norwegia, Szwajcaria i Islandia. 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 kilkadziesiąt lub nawet kilka tysięcy firm zależnych w różnych krajach.

130 W tym 188 największych europejskich spółdzielni pracowniczych.

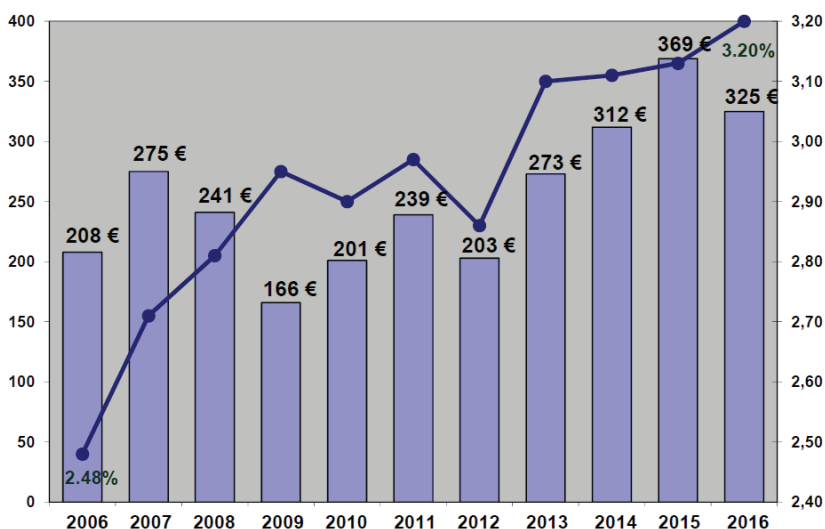
131 Powoływanie się autora tylko na raporty EFES zostało podyktowane brakiem innych, bardziej różnorodnych źródeł prezentujących w bardziej kompleksowy sposób zmiany udziału pracowników we własności w Europie.

**Tabela 4.11.** Udział pracowników w programach własności pracowniczej w Europie w latach 2013–2016

Opis	2013	2014	2015	2016
Udziały pracownicze w strukturze własności (w %)	3,10	3,11	3,13	3,20
Kapitał w posiadaniu pracowników (mld euro)	273	312	369	325
Zmiana w stosunku do roku poprzedniego (w %)	–	+14,3	+18,3	–11,9

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 8.

Odsetek udziałów pracowniczych w całości własności wykazuje tendencję wzrostową (z wyjątkiem roku 2010 i 2012). Wielkość kapitału pracowniczego ulegała znacznym wahaniom (spadek w roku 2009, co można tłumaczyć kryzysem finansowym, w roku 2012 i 2016<sup>132</sup>) (wykres 4.1).



**Wykres 4.1.** Kapitał w posiadaniu pracowników w latach 2006–2016 (w miliardach euro i w odsetkach)

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 14.

W badanych przedsiębiorstwach liczba pracowników – udziałowców wynosiła ok. 8 mln pracowników, co oznacza, że ok. 22% wszystkich zatrudnionych posiada akcje lub udziały swoich firm (tabela 4.12). Spadek liczby pracowników posiadających udziały mógł być spowodowany wzrostem cen ich nabycia lub spadkiem zainteresowania uczestnictwem w programach własnościowych, gdyż tendencja spadkowa utrzymuje się od 2012 roku (25,0% w 2012 oraz 23,7% w 2011 roku).

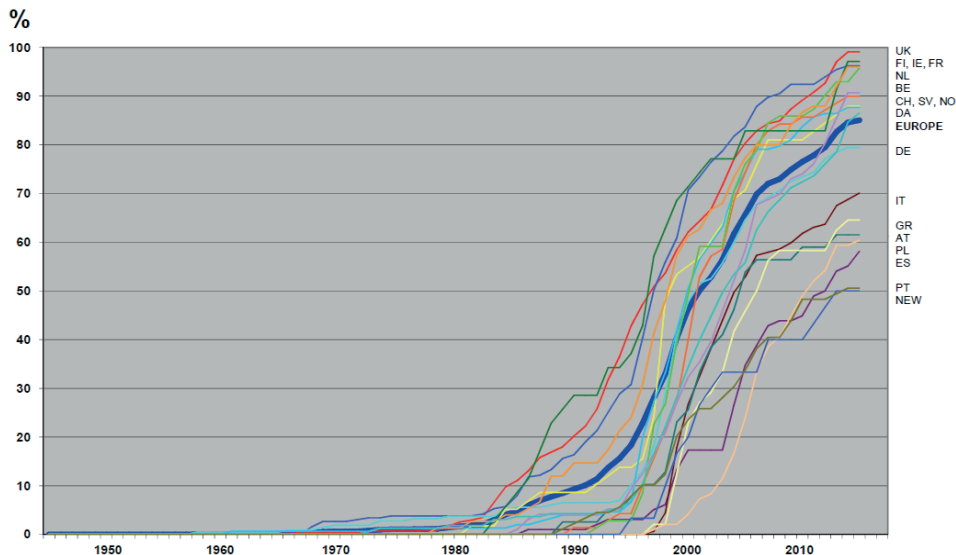
<sup>132</sup> Dane dla tych samych okresów są różne w różnych źródłach. Różnice dotyczą wszystkich analizowanych okresów.

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

Opis	2014	2015	2016
Pracownicy – właściciele (w tys.)	7 883	7 838	7 772
Procent udziałowców wśród wszystkich pracowników	22,4	22,0	21,7
Zmiana (w %)	–	–0,6	–0,8

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 20.

Wielkość 21,7% (2016 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 roku, jednak uwzględniając jedynie firmy notowane na giełdzie (bez spółdzielni), można przyjąć, że był to rok 1998. Oznacza to, że najstarsze programy pracowniczych udziałów własnościowych liczą ok. 22 lat. Okres przystępowania poszczególnych grup do programów partycypacji finansowej w poszczególnych krajach prezentuje wykres 4.2.



**Wykres 4.2.** Początki i rozwój programów udziału pracowników we własności, w krajach UE, Norwegii, Szwajcarii i Islandii w latach 1945–2016 (odsetek przedsiębiorstw giełdowych posiadających programy własnościowe)

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 39.



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

Kapitalizacja rynkowa w badanych 2636 grupach przedsiębiorstw wyniosła 11 781 mld euro w dniu 15 maja 2015 roku i 10 177 mld euro w dniu 15 maja 2016 roku.

**Tabela 4.13.** Wybrane dane dotyczące badanych przedsiębiorstw w latach 2013–2016

Opis	2013	2014	2015	2016
Liczba grup	2 636	2 636	2 636	2 636
Kapitalizacja rynkowa na dzień 15 maja (mld euro)	8 811	10 059	11 781	10 177
Zmiana (w %)		+14,2	+17,1	-13,6
Ogólna liczba pracowników	35 287 865	35 226 588	35 591 995	35 779 411
Zmiana (w %)		-0,2	+1,0	+0,5

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 21.

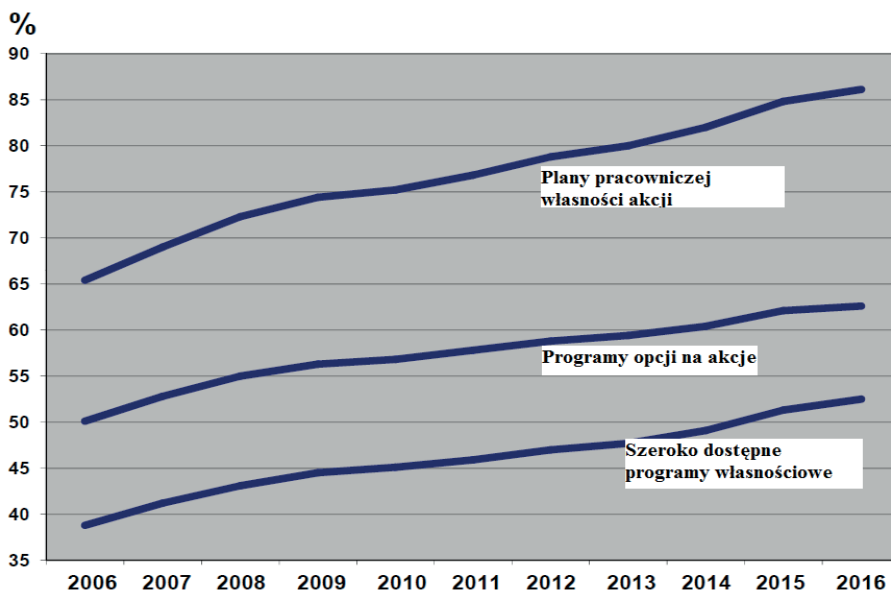
Porównując powyższe dane, które dotyczą programów partycypacji finansowej w Europie, z danymi na temat planów pracowniczej własności akcji (ESOP) i innych programów funkcjonujących w Stanach Zjednoczonych, można stwierdzić, że liczba pracowników – właścicieli w przedsiębiorstwach w Europie jest prawie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

Liczba wdrażanych programów udziału we własności systematycznie rośnie. Warto zauważyć, że 30,9% wszystkich dużych grup europejskich wprowadziło w 2015 roku nowe programy własnościowe. W roku 2016 odsetek takich firm wyniósł 28,1% (tabela 4.14; wykres 4.3).

**Tabela 4.14.** Odsetek grup posiadających programy udziału we własności w latach 2013–2016 w całości grup objętych badaniem (notowanych i nienotowanych na giełdzie)

Odsetek grup europejskich, posiadających	2013	2014	2015	2016
Programy własności pracowniczej	89,6	91,2	92,4	93,6
Programy pracowniczej własności akcji	80,0	82,0	84,8	86,1
Szeroko dostępne programy pracowniczej własności akcji	47,7	49,1	51,3	52,5
Programy opcji na akcje	59,4	60,4	62,1	62,6
Nowy program pracowniczej własności akcji wdrożony w danym roku	27,2	28,2	30,9	28,1

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 22.

**Wykres 4.3.** Odsetek grup przedsiębiorstw posiadających program pracowniczej własności akcji do roku 2016

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 15.

W latach 2013–2016 ok. 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 86,1% wszystkich największych spółek 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 firm

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 2015/2016, 52,5% wszystkich dużych przedsiębiorstw w UE posiadało tego typu programy dla pracowników (tabela 4.14, wykres 4.3). W większości państw i firm europejskich opcje na akcje są najpowszechniejszą drogą do pracowniczej własności akcji. Jednak nie wszystkie opcje są wykonywane w celu zakupu akcji, niemniej, w latach 2015/2016, programy opcyjne posiadało 62,6% wszystkich dużych przedsiębiorstw europejskich. We wszystkich kategoriach programów widoczny jest z roku na rok nieznaczny wzrost.

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

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

Grupy posiadające	2013	2014	2015	2016
Programy własności pracowniczej	2 363	2 404	2 436	2 468
Programy pracowniczej własności akcji	2 110	2 162	2 234	2 286
Szeroko dostępne programy pracowniczej własności akcji	1 258	1 294	1 351	1 383
Programy opcyjne	1 565	1 592	1 636	1 649
Wdrożony nowy program partycypacyjny w ciągu roku	716	743	815	741
Zmiana (w %) w stosunku do poprzedniego okresu				
Grupy posiadające				
Programy własności pracowniczej	–	+1,7	+1,3	+1,3
Programy pracowniczej własności akcji	–	+2,5	+3,3	+2,3
Szeroko dostępne programy pracowniczej własności akcji	–	+2,9	+4,4	+2,4
Programy opcyjne	–	+1,7	+2,8	+0,8
Wdrożony nowy program partycypacyjny w ciągu roku	–	+3,8	+9,7	–9,1

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 22.

Wzrost liczby grup posiadających programy partycypacyjne należy uznać za zjawisko pozytywne, chociaż dynamika jest bardzo niska. Trzeba jednak pamiętać, że często w miejsce przestarzałych programów własnościowych dla pracowników wdraża się nowsze, jak również wprowadza się programy stworzone całkowicie

od podstaw<sup>133</sup>, co może częściowo wyjaśniać niewielki wzrost odsetka rok do roku. Zjawisko to można również tłumaczyć ogólnym światowym kryzysem finansowym sprzed kilku lat, który być może, był dobrą okazją do modernizacji strategii działania przedsiębiorstw i zmian w formach wynagradzania pracowników, umożliwiając tym samym skuteczniejszą implementację rozwiązań finansowych.

Należy również pamiętać, że zaledwie średnio 15% wszystkich dużych firm europejskich publikuje informacje na temat udziału swoich pracowników w programach własnościowych<sup>134</sup>, co znacznie utrudnia prowadzenie badań i gromadzenie informacji. Odsetek ten byłby prawdopodobnie jeszcze mniejszy, gdyby nie fakt, iż francuskie spółki 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.

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 2013–2016

Odsetek wszystkich notowanych grup, posiadających	2013	2014	2015	2016
Programy własności pracowniczej	88,8	90,4	91,6	92,8
Programy pracowniczej własności akcji	78,0	80,0	83,0	85,0
Szeroko dostępne programy pracowniczej własności akcji	42,2	43,6	45,8	47,0
Programy opcji na akcje	66,8	67,9	69,8	70,4
Liczba notowanych grup, posiadających				
Programy własności pracowniczej	2 074	2 111	2 139	2 167
Programy pracowniczej własności akcji	1 822	1 869	1 938	1 985
Szeroko dostępne programy pracowniczej własności akcji	985	1 018	1 070	1 097
Programy opcji na akcje	1 559	1 586	1 630	1 643
Zmiana (w %) w stosunku do poprzedniego okresu				
Grupy posiadające				
Programy własności pracowniczej	–	+1,8	+1,3	+1,3
Programy pracowniczej własności akcji	–	+2,6	+3,7	+2,4
Szeroko dostępne programy pracowniczej własności akcji	–	+3,4	+5,1	+2,5
Programy opcyjne	–	+1,7	+2,8	+0,8

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 22.

133 Program, który funkcjonuje 3–4 lata, uważa się za przestarzały.

134 M. Mathieu, *Annual Economic Survey Of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, s. 67.

Liczba grup notowanych na giełdzie, które wprowadzają pracownicze programy udziałów we własności, zwiększyła się w latach 2013–2016. Wzrost ten (choćby niewielki) widoczny jest we wszystkich rodzajach programów; 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<sup>135</sup>.

**Tabela 4.17.** Grupy objęte badaniem, z podziałem na kraje (UE, Norwegia, Szwajcaria i Islandia) w 2016 roku

Kraj	Liczba grup	Notowane na giełdzie	Nienotowane	Spółdzielnie (i podobne)
1	2	3	4	5
AT – Austria	40	39	1	0
BE – Belgia	59	58	1	0
BG – Bułgaria	7	6	1	1
CH – Szwajcaria	163	163	0	0
CY – Cypr	3	3	0	0
CZ – Czechy	33	9	24	24
DA – Dania	70	70	0	0
DE – Niemcy	223	219	4	0
EE – Estonia	6	6	0	0
ES – Hiszpania	163	98	65	47
FI – Finlandia	71	71	0	0
FR – Francja	361	266	95	78
GR – Grecja	48	48	0	0
HR – Chorwacja	14	14	0	0

<sup>135</sup> 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, 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%).

Tabela 4.17 (cd.)

1	2	3	4	5
HU – Węgry	8	6	2	0
IE – Irlandia	35	35	0	0
IS – Islandia	5	5	0	0
IT – Włochy	187	157	30	30
LT – Litwa	5	5	0	0
LU – Luksemburg	12	12	0	0
LV – Łotwa	3	3	0	0
MT – Malta	7	7	0	0
NL – Holandia	78	75	3	0
NO – Norwegia	98	97	1	0
PL – Polska	99	96	3	3
PT – Portugalia	30	30	0	0
RO – Rumunia	11	11	0	0
SK – Słowacja	8	6	2	2
SL – Słowenia	18	13	5	0
SV – Szwecja	163	163	0	0
UK – Wielka Brytania	608	544	64	3
Ogółem 31 krajów	2 636	2 335	301	188
W których:				
Unia Europejska	2 370	2 070	300	188
Nowi członkowie UE (bez PL)	123	89	34	27

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 37.

Nienotowane przedsiębiorstwa są reprezentowane przez 188 spółdzielni pracowniczych. Jedynie w czterech państwach znajduje się znacząca liczba dużych spółdzielni pracowniczych – w Czechach, Francji, Włoszech i Hiszpanii. Duże firmy nadal występują jedynie w niewielu krajach pośród nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej (z wyjątkiem Polski). Największa liczba dużych spółek występuje w takich państwach jak Wielka Brytania (608 grup), Francja (361), Niemcy (223), Włochy (187).

Wcześniej wspomniano, że odsetek pakietów udziałowych będących w posiadaniu pracowników wyniósł 3,2% wśród wszystkich dużych przedsiębiorstw



europejskich w okresie 2015/2016. Pracownicze pakiety udziałowe przedstawiono jako wartość od 0 do 100%. Analizując własność pracowniczą posłużono się następującymi kategoriami: „znacząca” (*significant*) własność – powyżej 1% udziałów; „strategiczna” (*strategic*) własność – powyżej 6% udziałów; „decydująca” (*determining*) własność – powyżej 20% udziałów; „kontrolna” (*controlling*) własność – powyżej 50% udziałów. Tabele 4.18–4.20 przedstawiają rozkład grup firm w Europie w powyższych kategoriach.

**Tabela 4.18.** Struktura udziałów w programach własności w badanych grupach (notowanych i nienotowanych) w latach 2014–2016

Odsetek grup posiadających	2014	2015	2016
>1% w strukturze własności („znacząca” własność)	57,3	57,4	57,7
>6% w strukturze własności („strategiczna” własność)	29,7	29,5	29,0
>20% w strukturze własności („decydująca” własność)	22,3	21,9	21,5
>50% w strukturze własności („kontrolna” własność)	15,4	15,2	15,1
Liczba grup posiadających			
>1% w strukturze własności („znacząca” własność)	1 509	1 513	1 521
>6% w strukturze własności („strategiczna” własność)	783	777	765
>20% w strukturze własności („decydująca” własność)	588	576	566
>50% w strukturze własności („kontrolna” własność)	405	401	397
Zmiana (w %) w stosunku do poprzedniego roku (2013)			
Grupy posiadające			
>1% w strukturze własności („znacząca” własność)	+2,3	+0,3	+0,5
>6% w strukturze własności („strategiczna” własność)	-2,1	-0,8	-1,5
>20% w strukturze własności („decydująca” własność)	+0,7	-2,0	-1,7
>50% w strukturze własności („kontrolna” własność)	+1,5	-1,0	-1,0

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey Of Employee Share Ownership in European Countries – 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 24.

Analizując otrzymane wyniki, można zauważyć wzrost liczby grup przedsiębiorstw jedynie w pierwszej kategorii pakietów, w której udział pracowników posiadających na własność akcje w całości kapitału akcyjnego stanowi od 1 do 6%. W pozostałych grupach należy odnotować spadki. Należy podkreślić fakt, że wiele grup posiada „strategiczny” (29% wszystkich grup), „decydujący” (21,5% wszystkich grup) lub „kontrolny” (15% wszystkich grup) pakiet własnościowy, co oznacza, że własność pracownicza jest głęboko zakorzeniona w strategii tych przedsiębiorstw.

## 172 Programy partycypacji finansowej a wyniki przedsiębiorstw...

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

**Tabela 4.19.** Struktura udziałów w programach własności w grupach notowanych na giełdzie w latach 2014–2016

Odsetek grup posiadających	2014	2015	2016
>1% w strukturze własności („znacząca” własność)	52,1	52,1	52,3
>6% w strukturze własności („strategiczna” własność)	21,0	20,6	19,9
>20% w strukturze własności („decydująca” własność)	12,7	12,0	11,4
>50% w strukturze własności („kontrolna” własność)	5,1	4,7	4,4
Liczba notowanych grup, posiadających			
>1% w strukturze własności („znacząca” własność)	1 216	1 216	1 220
>6% w strukturze własności („strategiczna” własność)	490	480	464
>20% w strukturze własności („decydująca” własność)	296	280	266
>50% w strukturze własności („kontrolna” własność)	118	110	102
Zmiana (w %) w stosunku do poprzedniego roku (2013)			
Grupy posiadające			
>1% w strukturze własności („znacząca” własność)	+2,4	+0,0	+0,3
>6% w strukturze własności („strategiczna” własność)	-4,3	-2,0	-3,3
>20% w strukturze własności („decydująca” własność)	-0,7	-5,4	-5,0
>50% w strukturze własności („kontrolna” własność)	+0,0	-6,8	-7,3

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 24.

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 2016 roku

Opis	Wszystkie grupy	Notowane grupy	Notowane/ wszystkie (w %)
Liczba grup	2 636	2 335	88,6
Liczba pracowników	35 779 411	34 980 908	97,8
Pracownicy właściciele (liczbowo)	7 772 063	7 339 366	94,4
Pracownicy – właściciele jako % wszystkich pracowników	21,7%	21,0%	–
Grupy posiadające:			
Formę własności pracowniczej	2 468	2 167	87,8
Programy udziałowe dla pracowników	2 286	1 985	86,8
Szeroko dostępne programy własnościowe dla pracowników	1 383	1 097	79,3
Opcje na akcje	1 649	1 643	99,6
Publikacje danych na temat udziału pracowników w strukturze własności	394	262	66,5
>1% w strukturze własności ( <i>significant</i> )	1 521	1 220	80,2
>6% w strukturze własności ( <i>strategic</i> )	765	464	60,6
>20% w strukturze własności ( <i>determining</i> )	566	266	47,0
>50% w strukturze własności ( <i>controlling</i> )	397	102	25,7
Odsetek grup posiadających:			
Program własności pracowniczej	93,6	92,8	–
Programy pracowniczej własności akcji	86,7	85,0	–
Szeroko dostępne programy własnościowe dla pracowników	52,5	47,0	–
Opcje na akcje	62,6	70,4	–
Publikacje danych na temat udziału pracowników w strukturze własności	15,1	11,2	–
>1% w strukturze własności	57,7	52,3	–
>6% w strukturze własności	29,0	19,9	–
>20% w strukturze własności	21,5	11,4	–
>50% w strukturze własności	15,1	4,4	–

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 26; obliczenia 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 firmach nienotowanych na giełdzie. Jedynie odsetek grup posiadających programy opcji akcyjnych jest większy w grupie spółek notowanych na giełdzie. Taka struktura wynika w dużej mierze ze wspomnianego zbyt krótkiego okresu doświadczeń z programami własności pracowniczej w Europie oraz dosyć długiego okresu 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 być bardzo niski. Biorąc pod uwagę kapitalizację indywidualnych pakietów akcyjnych, trzeba zauważyć, że odpowiada ona wartości 9083 euro na każdego zatrudnionego (2016 r.). Pamiętając jednak, że zaledwie ok. 22% wszystkich zatrudnionych stanowią pracownicy – właściciele, można wykazać, że każda z tych osób była w posiadaniu ponad 40 tys. euro. Są to jak widać kwoty bardzo znaczące.

**Tabela 4.21.** Kapitalizacja w posiadaniu pracowników

Opis	2014	2015	2016
Kapitalizacja w posiadaniu wszystkich pracowników (mld euro)	312	369	325,3
Zmiana (w %)	–	+37,4	–15,2
Pracownicy (ogółem)	35 226 588	35 591 995	35 779 411
Średnia kapitalizacja na 1 pracownika (w euro)	8 857	10 367,5	9 083
Pracownicy – właściciele (ogółem)	7 882 840	7 837 834	7 772 063
Średnia kapitalizacja na 1 pracownika – właściciela (w euro)	39 580	47 080	41 816
Zmiana (w %)	–	+18,9	–11,2

**Źródło:** obliczenia własne.

Na każdego pracownika – właściciela przypada kwota 41 816 euro; można zatem stwierdzić, że większa część jest nadal w posiadaniu kierownictwa najwyższego szczebla. Tabela 4.22 pokazuje, że z 325,3 mld euro (2016 r.), 44,3% przypada na pracowników pełniących funkcje kierownicze, natomiast 55,7% na pracowników szeregowych.

**Tabela 4.22.** Kapitalizacja wśród pracowników kierownictwa oraz pracowników szeregowych w latach 2015–2016

Opis	2015	2016
Średnia wartość kapitalizacji w posiadaniu każdego pracownika – właściciela (w euro)	47 080	41 816
Średnia wartość kapitalizacji w posiadaniu każdego pracownika na stanowisku kierowniczym (EXEC) (w euro)	17 300 000	15 500 000
Średnia kapitalizacja w posiadaniu każdego szeregowego pracownika – właściciela (NonEXEC) (w euro)	26 600	23 300
Udziały pracownicze (kapitalizacja) (w %)	3,13	3,20
Udział kierownictwa (kapitalizacja) w strukturze własności (EXEC) (w %)	1,36	1,42 <sup>a</sup>
Udział pracowników szeregowych (kapitalizacja) w strukturze własności (NonEXEC) (w %)	1,77	1,78
Kapitalizacja w posiadaniu wszystkich pracowników (EO – Employee Ownership, mld euro)	368,7	325,3
Kapitalizacja w posiadaniu kierownictwa (EXEC, mld euro)	160,1	144,1
Kapitalizacja w posiadaniu pracowników szeregowych (NonEXEC, mld euro)	208,6	181,2
Udział kierownictwa w kapitalizacji do wszystkich pracowników (EXEC/EO) (w %)	43,4	44,3 <sup>b</sup>
Udział pracowników szeregowych w kapitalizacji do wszystkich pracowników NonEXEC/EO) (w %)	56,6	55,7

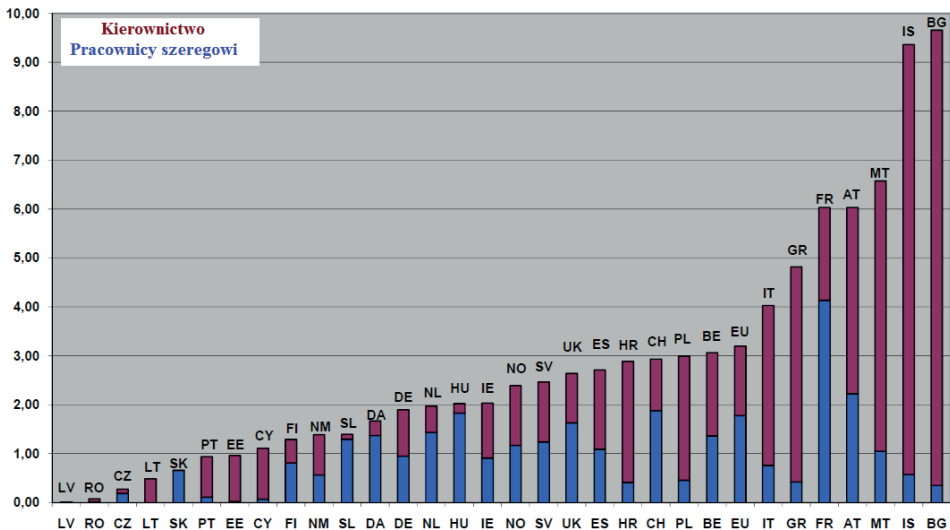
<sup>a</sup> W 2008 r. udział ten wynosił 1,04%. <sup>b</sup> W 2008 r. udział ten wynosił 39,5%.

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 31.

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 pracowników na szczeblu kierowniczym w ogólnej liczbie zatrudnionych (1,42%), różnica w kapitalizacji nie jest już tak duża; każdy pracownik na stanowisku kierowniczym posiada 15,5 mln euro (2016) w postaci udziałów w swojej firmie w porównaniu do 17,3 mln euro w roku 2015 (spadek o 10,4%), a każdy szeregowy pracownik – właściciel jest średnio posiadaczem 23 300 euro, co jest kwotą ok. 665 razy niższą od średniego kapitału pracownika na stanowisku kierowniczym i jednocześnie odpowiednikiem tylko sześciomiesięcznego wynagrodzenia. Jednocześnie można zaobserwować pogłębienie tej dysproporcji, gdyż w roku 2007 kwota w posiadaniu pracownika szeregowego była 470 razy niższa od średniego kapitału pracownika na stanowisku kierowniczym<sup>136</sup>.

136 Było to 7,5 mln euro w posiadaniu pracownika na stanowisku kierowniczym do 15 933 euro kapitału pracownika szeregowego (por. M. Mathieu, *Annual Economic Survey Of Employee Ownership in European Countries 2008*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2009, s. 18.

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 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<sup>137</sup>. 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, tylko średnio 3,2% całości kapitału w 2016 roku (1,78% w rękach pracowników szeregowych). Rozkład procentowy udziałów w poszczególnych państwach prezentuje wykres 4.4.



**Wykres 4.4.** Udziały pracownicze w rękach pracowników – właścicieli w całości kapitału w badanych krajach europejskich w 2016 roku, z podziałem na kierownictwo i pracowników szeregowych

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey Of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 49.

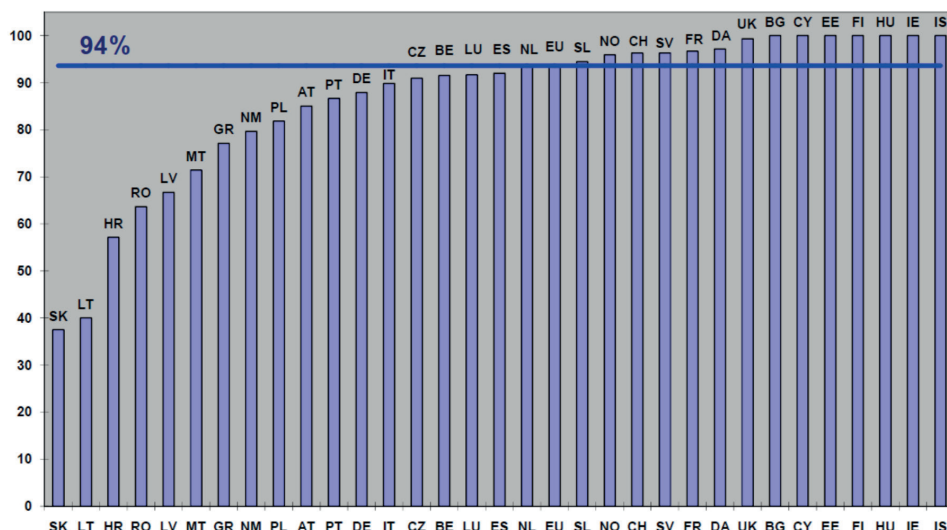
Z wykresu 4.4 można odczytać, że najwyższy odsetek kapitału będącego w rękach pracowników, poza Bułgarią, Islandią i Maltą, posiadają przedsiębiorstwa francuskie i austriackie. Grecja, Włochy i Belgia są również wysoko notowane.

<sup>137</sup> M. Mathieu, *Annual Economic Survey Of Employee Ownership in European Countries 2008*, s. 21.



Polska i Szwajcaria ze wskaźnikiem na poziomie ok. 3% 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 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 tych funkcji, widać w przedsiębiorstwach w Bułgarii, Islandii, Estonii, Litwie, Malcie, Włoszech, Grecji, Cyprze (ponad 80% udziału)<sup>138</sup>. W Austrii i Hiszpanii poziom ten wynosi ok. 60%, zaś w pozostałych państwach jest on znacznie niższy. Ponadto, wspomniany brak informacji dotyczących udziału kierownictwa najwyższego szczebla w niektórych państwach powoduje, że w rezultacie, udział tychże pracowników może być większy niż zaprezentowany 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 (1,78%) znajdują się tylko Francja, Szwajcaria, Austria i Węgry. Można jednak oczekiwać, że w kolejnych latach liczba pracowników szeregowych posiadających udziały w swoich firmach będzie wzrastała.

Na wykresie 4.5 zaprezentowano odsetek grup przedsiębiorstw posiadających programy własności pracowniczej, w poszczególnych krajach.



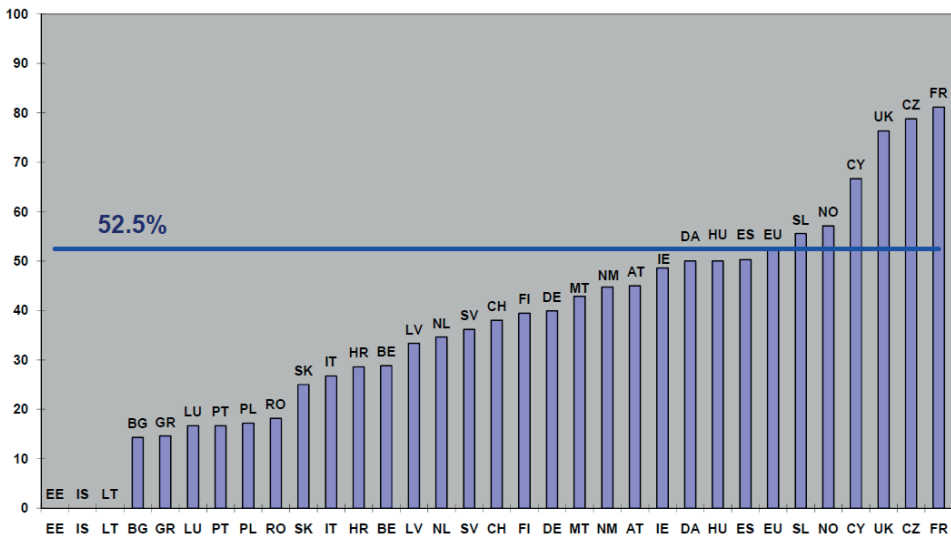
**Wykres 4.5.** Odsetek grup posiadających programy własności pracowniczej, z podziałem na kraje, w 2016 roku

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 55.

138 M. Mathieu, *Annual Economic Survey Of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, s. 51.

Z wykresu 4.5 wynika, że Islandia, Irlandia, Węgry i Finlandia przodują pod względem liczby przedsiębiorstw posiadających programy własnościowe, a ich poziom wynosi od 99,5 do 100%. Odsetek takich firm w Szwecji, Francji, Szwajcarii, Danii i Norwegii również znacznie przekracza średnią wartość europejską. Większość nowych państw członkowskich Unii Europejskiej z Europy centralnej zajmuje dalsze miejsca, chociaż może dziwić tak wysokie notowanie Cypru, Bułgarii, Estonii i Węgier<sup>139</sup>. Pozycja Grecji i Malty jest niska (poniżej 80%).

Odmienne 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 52,5% wszystkich dużych spółek posiadało takie programy w roku 2016. Jest to nadal o wiele mniej niż wspomniane 94% w przypadku własności pracowniczej ogółem (wykres 4.6).



**Wykres 4.6.** Odsetek grup posiadających szeroko dostępne programy własności pracowniczej, z podziałem na kraje, w 2016 roku

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 55.

Odsetek grup z programami *broad-based* wynosi we Francji ponad 80%, natomiast w Anglii ponad 75%. Wysoka pozycja Czech jest w głównej mierze rezultatem znacznej liczby dużych spółdzielni pracowniczych. Większość nowych państw członkowskich z Europy centralnej zajmuje bardzo niskie miejsca, podobnie jak Islandia, Grecja, Luksemburg, Portugalia, Włochy i Belgia. Stosunkowo

<sup>139</sup> Reprezentacja Cypru to trzy takie przedsiębiorstwa w próbie, w przypadku Bułgarii to siedem firm, Estonii – sześć, a Węgier – osiem.

niską pozycję w rankingu zajmują Niemcy, Holandia, Szwajcaria. Oczywiście jest więc, że należy podjąć bardziej intensywne działania w celu wdrażania programów finansowych obejmujących wszystkich pracowników.

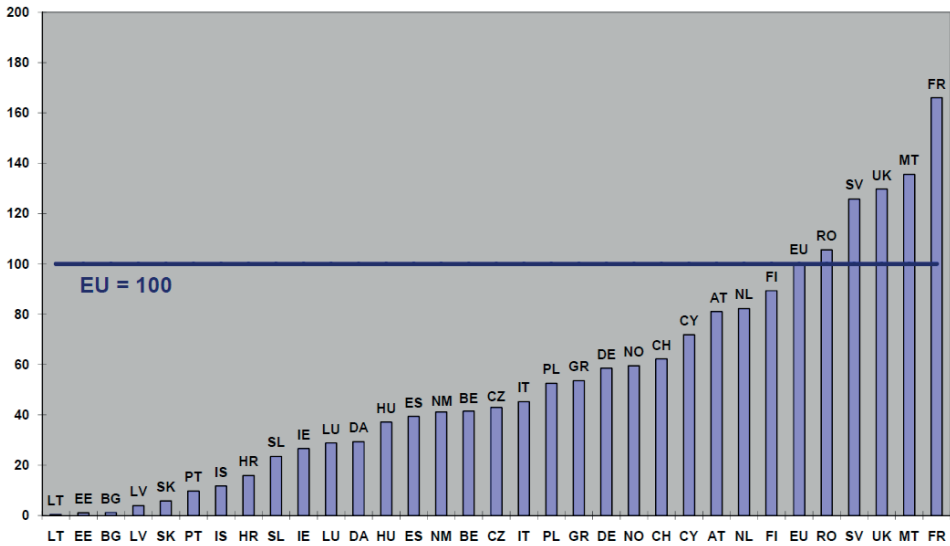
Analizując grupy przedsiębiorstw, które wprowadziły nowe programy udziałowe dla pracowników w roku 2016, zauważa się, że dynamika w poszczególnych krajach jest bardzo zróżnicowana. Średnio 28% wszystkich dużych firm w Europie wprowadziło nowe programy udziałowe dla pracowników. Finlandia i Szwecja potwierdziły swoją wysoką pozycję w kwestii własności pracowniczej. W Finlandii ponad 60% wszystkich dużych przedsiębiorstw wprowadziło nowe programy. Wzrost w Belgii wynikał z wprowadzania nowych programów opcji na akcje. Wysoki odsetek w innych krajach świadczy również o dużym zaangażowaniu państw w tworzenie nowych programów, niemniej jednak, większość nowych krajów członkowskich nadal zajmuje bardzo dalekie miejsca w rankingu, podobnie jak Grecja, Hiszpania i Portugalia.

Programy własności pracowniczej analizowano także pod kątem długości okresu funkcjonowania programów 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 wprowadzenia programów w Europie był rok 2001, w roku 2016 minęło więc średnio 15 lat funkcjonowania pierwszych programów. W przypadku Francji, Słowenii, Irlandii i Wielkiej Brytanii było to 17–18 lat, natomiast dla Belgii i Holandii okres ten wyniósł ok. 15 lat. Niemcy i Szwajcaria odnotowały średnią wartość na poziomie 14 lat. W Szwecji, Finlandii, Portugalii i Norwegii programy były w użyciu średnio od 12 lat. W przypadku Włoch, Hiszpanii i Grecji było to 10–11 lat, a dla Polski wskaźnik ten osiągnął wartość 8 lat<sup>140</sup>. 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 4.7). Wskaźnik demokratyzacji mierzy poziom rozpowszechnienia własności pracowniczej wśród wszystkich zatrudnionych.

---

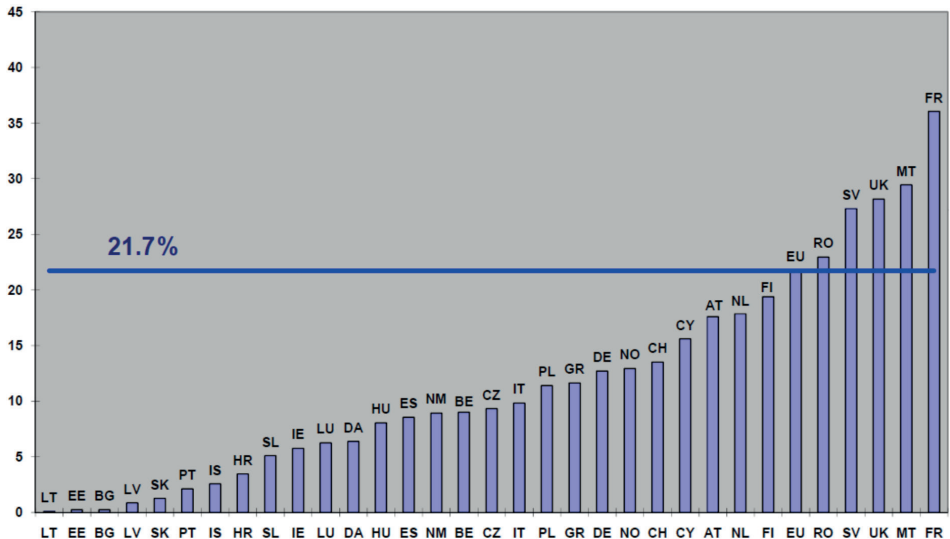
140 M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, s. 60.



**Wykres 4.7.** Wskaźnik demokratyzacji własności pracowniczej w największych grupach przedsiębiorstw w Europie w 2016 roku

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 68.

Wskaźnik demokratyzacji jest oparty na udziale pracowników – właścicieli w ogólnej liczbie zatrudnionych. Jak wspomniano, w 2016 roku odsetek ten dla wszystkich państw europejskich wyniósł 21,7% (por. tabela 4.12 i wykres 4.8).



**Wykres 4.8.** Procent pracowników – udziałowców wśród wszystkich pracowników w 2016 roku

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 61.

Dla powyższego odsetka przyjęto wskaźnik dla wszystkich krajów na poziomie 1. W przypadku Francji odsetek ten wyniósł ok. 36%; jeśli odniesiemy go do średniej europejskiej, otrzymamy wskaźnik demokratyzacji dla Francji o wartości  $36/21,7 = 1,65$ . Malta natomiast osiągnęła poziom ok. 1,3. Wysoki wskaźnik demokratyzacji we Francji, na Malcie i Wielkiej Brytanii oznacza, że własność pracownicza jest szeroko rozpowszechniona wśród wszystkich pracowników, a nie tylko wśród niewielkiej liczby zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych. Z kolei np. we Włoszech odsetek pracowników – właścicieli wśród wszystkich zatrudnionych wynosi ok. 10%, co oznacza, że wskaźnik demokratyzacji wynosi  $10/21,7 = 0,46$ . Jest to bardzo niski wynik w porównaniu do 1,00 w Europie. Dla innych państw wskaźnik ten wynosi w przybliżeniu: 0,1 dla Portugalii, 0,4 dla nowych krajów członkowskich, 0,38 dla Hiszpanii. Włochy, Norwegia, Belgia, Dania i Irlandia również posiadają niski poziom demokratyzacji własności pracowniczej. Holandia, Finlandia, Austria 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:  $1/\text{wsk. demokratyzacji}$ . Dla Francji jest to  $1/1,62 = 0,61$ , a dla Malty 0,77. 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 np. bardzo wysoki w Portugalii (10), w nowych krajach członkowskich (2,5), 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 pracowników 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 tych najbardziej rozpowszechnionych i najczęściej stosowanych rozwiązań partycypacyjnych. W oparciu o badania CRANET, EWCS (European Working Conditions Survey), EIRO i EFES dokonuje się syntetycznego porównania efektów wdrażania programów udziału finansowego pracowników we własności i w zyskach

w 28 państwach europejskich, w latach, dla których dostępne były dane porównawcze<sup>141</sup>. 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 2009–2013 liczba przedsiębiorstw oferujących szeroko dostępne programy udziału we własności wzrosła średnio z 4,7 do 5,2%. Jeśli chodzi o programy udziału w zyskach, to liczba ta wzrosła z 14,3 do 30,2% (porównano średnie ważone wszystkich państw ujętych w obu próbach)<sup>142</sup>. 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 popularności 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 zainteresowanie ze strony związków zawodowych oraz orga-

141 Sondáže CRANET, EWCS, EIRO, EFES i wcześniejsze raporty PEPPER różnią się między sobą m.in. doбором wskaźników do badania (sposób doboru firm, dostępność programów partycypacji finansowej, a nie faktyczna liczba programów w przedsiębiorstwach – CRANET, sposób pozyskiwania danych, liczba 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; Cranfield Survey on International HRM, 1999/2005, Cranfield School of Management.

142 J. Lowitzsch, I. Hashi, *The Promotion of Employee Ownership and Participation*, Study prepared by the Inter-University Centre for European Commission's DG MARKT, Final Report, October 2014, s. 46, 48.

nizacji pracodawców<sup>143</sup>. 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.

\* \* \*

Zaprezentowane dane świadczą o zmieniającej się liczbie zarówno przedsiębiorstw wprowadzających programy pracowniczej partycypacji finansowej, jak i uczestniczących w nich osób.

Nadal odsetek firm biorących udział we wdrażaniu rozwiązań własnościowych jest zbyt mały, aby można było mówić o ekspansji tych programów. Niemniej pierwsze lata XXI wieku 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 osiągnięte 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

---

143 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.



rozwiniętych, posiadających wieloletnie doświadczenia w zakresie eksperymentowania z różnymi formami partycypacji; ich liczba w krajach mniej rozwiniętych gospodarczo jest mniejsza. Można domniemywać, że świadomość pracodawców odnośnie do 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 dużo mniejsza. Niższy jest też udział pracowników uczestniczących w programach. W wielu przypadkach są one tylko (zwłaszcza programy ESO) wynikiem 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. 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 5

# 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<sup>1</sup> 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

---

1 E.S. Savas, *Prywatyzacja. Klucz do lepszego rządzenia*, PWE, Warszawa 1992, s. 10.

przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. 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<sup>3</sup>. 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 kwietnia 2008 roku przez Radę Ministrów *Plan prywatyzacji na lata 2008–2011* oraz przyjęte 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 roku. 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 miały wpływ na terminowość realizowanych projektów. Były to m.in. dynamika wzrostu gospodarczego, popyt inwestycyjny, zainteresowania 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 grudnia 2008 roku

2 C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 175.

3 H. Bochniarz, S. Krajewski (red.), *Sektorowe programy restrukturyzacji i prywatyzacja majątku państwowego. Wybór ekspertyz*, Zespół Zadaniowy do spraw Polityki Strukturalnej w Polsce, Warszawa 1997, s. 12.

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<sup>4</sup>.

Cechą polskiego modelu zmian własnościowych jest znaczna liczba metod, ścieżek i programów prywatyzacyjnych. Podstawowe działania prywatyzacyjne prowadzone są poprzez likwidację i komercjalizację firm państwowych<sup>5</sup>. Wśród dostępnych form (metod, ścieżek) przeobrażeń przedsiębiorstw, należy wymienić:

- prywatyzację bezpośrednią (na mocy ustawy o pp z 25 września 1981 roku i ustawy o ppp z 13 lipca 1990 roku pp. postawione w stan likwidacji zostaje zlikwidowane, następuje zbycie lub przejęcie majątku przez Skarb Państwa i sprzedaż prywatnemu nabywcy, wniesienie do spółki lub oddanie w odpłatne użytkowanie – leasing),
- prywatyzację kapitałową (na mocy ustawy z 13 lipca 1990 roku 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 kwietnia 1993 roku przedsiębiorstwa państwowe zostają przekształcone w jsSP przeznaczone do powszechnej prywatyzacji; następną fazą 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,
- 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.

4 Ministerstwo Skarbu Państwa, Departament Analiz, *Dynamika przekształceń własnościowych, stan na grudzień 2008 roku*, Warszawa 2009, nr 67, s. 10.

5 Ch. Bogdanowicz-Bindert, J. Czekał, *Stan zaawansowania i perspektywy prywatyzacji polskiej gospodarki*, [w:] H. Bochniarz, S. Krajewski (red.), *Sektorowe programy restrukturyzacji...*, s. 329–330.

Prywatyzacja pośrednia może przebiegać poprzez zbywanie akcji i udziałów będących własnością Skarbu Państwa w jednym z następujących trybów<sup>6</sup>:

- oferty ogłoszonej publicznie,
- przetargu publicznego,
- rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia,
- przyjęcia oferty w odpowiedzi na wezwanie ogłoszone na podstawie ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku 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 jednostki, 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 część dóbr osobie trzeciej 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 że 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 prywatnych, w obecnej strukturze własności zapewniona jest także przestrzeń dla przedsiębiorstw publicznych, spółdzielni oraz innych organizacji mogących skutecznie konkurować na rynku.

Potrzeba powstania różnych firm 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 grudnia 1990 roku istniały w Polsce 8453 przedsiębiorstwa państwowe<sup>7</sup>, z czego do końca roku 2015 przekształceniami własnościowymi objęto 6003 firmy.

6 M. Kozłowski, *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 2002, s. 65–67.

7 „Biuletyn Statystyczny GUS” 1991, nr 11, s. 57.

**Tabela 5.1.** Proces przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych w okresie 1 sierpnia 1990 – 31 grudnia 2015

Przedsiębiorstwa państwowe włączone w proces prywatyzacji											
		prywatyzacja pośrednia				prywatyzacja bezpośrednia			likwidacja w trybie art. 19 ust o pp		
Stan na dzień	razem 3+7+10	skomercjalizowane <sup>a</sup> w jsSP	zbycie akcji/udziałów		%	akceptacja MPW/MSP	wykreślone z rejestru pp	%	brak sprzeciwu MPW/MSP	wykreślone z rejestru pp	%
			razem <sup>b</sup>	z tego prywatyzacją pośrednią							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13
31.12.91	1 217	267	28	28	10,5	415	182	43,9	535	19	3,6
31.12.92	2 038	489	51	51	10,4	696	484	69,5	853	105	12,3
31.12.93	2 566	595	98	98	16,5	892	753	84,4	1 079	221	20,5
31.12.94	3 078	816	134	134	16,4	1 023	937	91,6	1 239	333	26,9
31.12.95	3 619	1 062	220	160	20,7	1 174	1 076	91,7	1 383	433	31,3
31.12.96	4 044	1 193	787	184	66,0	1 371	1 280	93,4	1 480	565	38,2
31.12.97	4 358	1 254	845	228	67,4	1 564	1 444	92,3	1 540	664	43,1
31.12.98	4 655	1 372	886	244	64,6	1 699	1 589	93,5	1 584	734	46,3
31.12.99	4 958	1 469	912	262	62,1	1 848	1 739	94,1	1 641	790	48,1
31.12.00	5 216	1 506	938	283	62,3	2 012	1 891	94,0	1 698	836	49,2
31.12.01	5 350	1 515	970	315	64,0	2 084	1 954	93,8	1 751	848	48,4
31.12.02	5 450	1 527	992	336	65,0	2 128	2 021	95,0	1 795	885	49,3
31.12.03	5 533	1 539	998	342	64,8	2 164	2 062	95,3	1 830	935	51,1
31.12.04	5 631	1 562	1 008	352	64,5	2 216	2 119	95,6	1 853	990	53,4
31.12.05	5 715	1 578	1 020	358	64,6	2 253	2 157	95,7	1 884	1 031	54,7
31.12.06	5 747	1 587	1 026	364	64,7	2 263	2 181	96,4	1 897	1 056	55,7
31.12.07	5 809	1 619	1 051	384	64,9	2 283	2 194	96,1	1 907	1 077	56,5
31.12.08	5 909	1 697	1 061	387	62,5	2 297	2 210	96,2	1 915	1 106	57,8
30.06.09	5 947	1 726	1 065	387	61,7	2 299	2 213	96,3	1 922	1 116	58,1
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
30.12.15	6 003	1 756	1 301	543	74,1	2 308	2 222	96,3	1 939	1 175	60,6

<sup>a</sup> 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.

<sup>b</sup> 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, Departament Analiz i Prognoz, *Dynamika przekształceń własnościowych*, Warszawa 2004, nr 58, s. 11–12; Ministerstwo Skarbu Państwa, Departament Analiz, *Dynamika przekształceń własnościowych, stan na czerwiec 2009 roku*, Warszawa 2009, nr 68, s. 11; [http://www.msp.gov.pl/index\\_msp.php?dzial=23&id=963](http://www.msp.gov.pl/index_msp.php?dzial=23&id=963) (dostęp 7.04.2013); <https://bip.msp.gov.pl/bip/raporty-analizy/przekształcenia-wlasnos/10245,stan-na-dzien-31-grudnia-2015-roku.html> (dostęp 25.07.2017).

Prywatyzacją bezpośrednią objęto 2308 jednostek, co stanowi 38,4% ogółu przedsiębiorstw. Sprywatyzowano w tym trybie 2222 podmioty. Z przyczyn ekonomicznych zlikwidowano 1939 jednostek (32,3%), przy czym proces likwidacji zakończono w 1175, a w 683 przypadkach postępowanie to zakończyło się ogłoszeniem upadłości. Skomercjalizowano 1756 firm państwowych (29,3%). Najwięcej przedsiębiorstw (z ogólnej liczby 6003) sprywatyzowano w pierwszych dwóch latach procesów przekształceń własnościowych – 33,9%. Następnie, do roku 1996, prywatyzowano średnio 400–500 firm rocznie, a potem już tylko ok. 300 rocznie (do 2000 r.). Ostatnie 15 lat charakteryzowało się najniższą dynamiką prywatyzacji. W Rejestrze Gospodarki Narodowej (REGON), prowadzonym przez GUS, na dzień 31 grudnia 2015 roku figurowało 41 przedsiębiorstw państwowych<sup>8</sup>. W omawianym okresie zlikwidowano 1654 państwowe przedsiębiorstwa gospodarki rolnej<sup>9</sup>. W ciągu 25 lat prywatyzacji uzyskane przychody z tego tytułu przekroczyły 152 mld zł. Wśród firm skomercjalizowanych przeważały jednostki duże, zatrudniające powyżej 500 osób, stanowiące ponad 62% ogółu prywatyzowanych tą metodą. Metodą likwidacji z przyczyn ekonomicznych objęto głównie firmy małe i średnie, zatrudniające do 249 osób.

Najważniejszym efektem prywatyzacji jest samo zrealizowanie jej zasadniczego celu – w miejsce przedsiębiorstw państwowych powstają prywatne, efektywniejsze i lepiej przystosowane, jak pokazuje doświadczenie, do warunków współczesnego rynku<sup>10</sup>. Jak twierdzi J. Tittenbrun, prywatyzacja, uwalniając firmę od balastu politycznej interwencji i nierynkowych wytycznych działania, ogranicza zdolność polityków do wpływania na jej działalność w kierunku, jaki służy ich osobistym celom lub też wyraża partykularne naciski polityczne kosztem efektywności rynkowej, porządkuje cele przedsiębiorstwa i poprawia sprawność jego funkcjonowania<sup>11</sup>. 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 albo indywidualnym podmiotom krajowym lub zagranicznym, nie mającym żadnych powiązań z daną jednostką. 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 zakład pracy ma przetrwać na szybko zmieniającym się rynku. Dlatego inicjatorami tych zmian byli nie tylko menadżerowie, ale także rady

8 <https://bip.msp.gov.pl/bip/raporty-analizy/przekształcenia-wlasnos/10245,stan-na-dzien-31-grudnia-2015-roku.html> (dostęp 25.07.2017).

9 *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2004 r.*, GUS, Warszawa 2005, s. 13.

10 M. Bałtowski, *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 2000, s. 77.

11 J. Tittenbrun, *Ekonomiczny sens prywatyzacji*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 1995, s. 84.



pracownicze i częstokroć związki zawodowe<sup>12</sup>. 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<sup>13</sup>.

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 współnikami mogą być tylko osoby fizyczne (chyba że minister przekształceń własnościowych – od 1990 do 1996 roku – 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 firmy według stanu na dzień otwarcia likwidacji jednostki. 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 uruchamiano specjalne fundusze (np. z podzielonego zysku przedsiębiorstwa, z funduszu socjalnego, mieszkaniowego lub korzystano z kredytu bankowego), z których finansowane były akcje dla pracowników<sup>14</sup>. Należy pamiętać, że metoda ta okazała się skuteczna w stosunku do jednostek 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 zaangażowana 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<sup>15</sup>. Zmiany następują

12 Proces ten był bardziej powszechny w okresie dynamicznych zmian prywatyzacyjnych, jednak obecnie takie działania są dużo rzadsze.

13 Co ciekawe, przedsiębiorstwa te okazały się względnie trwałe i całkiem nieźle radziły sobie na rynku, choć napotkały na wiele barier rozwojowych, m.in. z powodu spłat rat leasingowych.

14 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 lipca 1990 roku, według której stworzono większość spółek pracowniczych, preferencje cenowe dotyczyły 20% akcji przyznawanych pracownikom; ustawa z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

15 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

w kierunku odsprzedaży udziałów kierownictwu i menedżerom, co powoduje, że spółka zatracą 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 znaczny wpływ na zmiany w świadomości pracowników. Niestety, brak edukacji i nieufność do wszystkich działań kolektywnych skutkowało w wielu przypadkach prawie natychmiastową sprzedażą udziałów przedsiębiorstwa przez pracowników.

Sprzedaż ta miała miejsce zarówno w sytuacji złego stanu firmy, jak też w sytuacjach dużego sukcesu rynkowego, gdy wiązało się to z wysokimi dochodami. Znaczna część pracowników (ok. 30%) nadal zachowywała swoje udziały, aż do końca lat 90. XX wieku 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 wykazują stałą tendencję 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 przejścia kontroli nad spółką. Ponadto menedżerom, członkom najwyższego kierownictwa (zarządów, rad nadzorczych) najłatwiej było wykupywać udziały w spółkach mniejszych, niżej wycenionych, gdzie stosunkowo niewielkimi nakładami można było uzyskać znaczący udział w strukturze własnościowej.

Rodzi się zatem pytanie, dlaczego w sytuacji, kiedy drobni udziałowcy przestają widzieć jakiegokolwiek 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

---

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.

właścicielskiej niezależnie od wyników ekonomicznych spółki (chyba że sytuacja jest na tyle trudna, 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<sup>16</sup>.

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 do posiadania i koncentrowania 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. Autor ten ustalił, 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)<sup>17</sup>. Przy czym motyw 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.

16 Prawdą jest jednak, że pracownicy, mimo swoich udziałów we własności, nie poczuli się „gospodarzami” przedsiębiorstw i nie dążyli do zwiększenia wpływu na procesy decyzyjne.

17 A. Jawłowski, *Prywatyzacja pracownicza*, ISP PAN, Warszawa 2001, s. 118–119.

## 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 wspomniany leasing i przekształcanych w tzw. spółki pracownicze. Struktura własności w tych przedsiębiorstwach, ogólnie biorąc, jest stosunkowo stabilna, przy zachowaniu przez pracowników niezajmujących stanowisk kierowniczych, znacznej liczby udziałów. Badania przeprowadzone pod koniec lat 90. XX wieku na grupie 110 leasingowych spółek pracowniczych, sprywatyzowanych pomiędzy 1990 a 1996 rokiem, pokazują, że średni udział we własności pracowników niepełniących funkcji kierowniczych spadł z 58,7% zaraz po prywatyzacji do 31,5% w 1999 roku<sup>18</sup>. Z biegiem czasu coraz więcej udziałów znajdowało się w rękach osób spoza firm, chociaż jednocześnie nadal odczuwalny był brak zewnętrznych inwestorów strategicznych<sup>19</sup>. Kolejne lata nie przyniosły poprawy w zakresie powstawania spółek pracowniczych, a raczej sytuacja uległa jeszcze pogorszeniu. Spowodowane to było m.in. brakiem zainteresowania zarówno ze strony polityków, jak i związków zawodowych<sup>20</sup>. Wykup był również utrudniony ze względu na klauzulę umieszczoną w prawie prywatyzacyjnym z 1996 roku, 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.

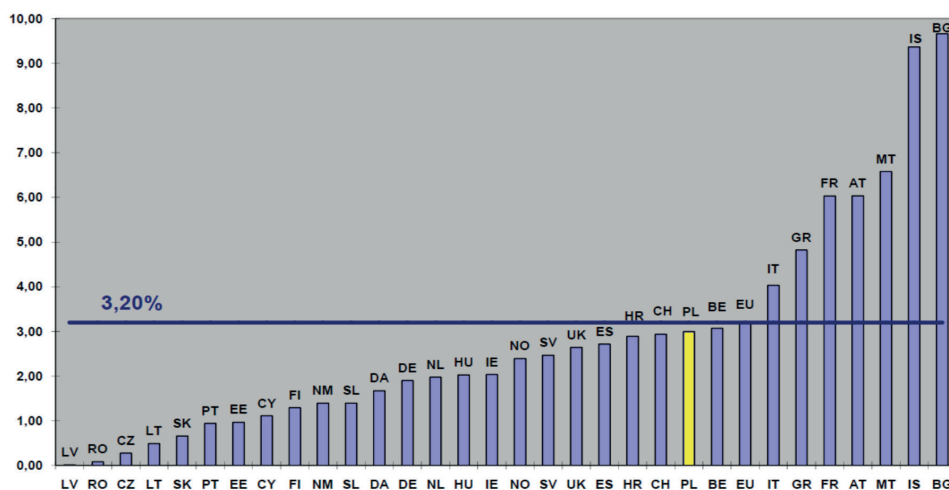
18 J. Lowitzsch, I. Hashi and R. Woodward, *The Pepper IV Report: Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the European Union*, Inter-University Centre Berlin–Split, Institute for Eastern European Studies, Free University of Berlin, Berlin October 2009, s. 138.

19 J. Lowitzsch, *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 2006, June, s. 237, tabela 3.

20 Według danych EWCS z 2005 r., ok. 1,13% pracowników uczestniczyło w programach udziału we własności i ok. 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. J. Lowitzsch, I. Hashi and R. Woodward, *The Pepper IV Report...*, s. 138).

Najbardziej rozpowszechnionymi programami partycypacji finansowej są programy udziału we własności<sup>21</sup> 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), jednak nie są one zasadniczo powiązane z wynikami firmy, a zatem nie stanowią programu PEPPER<sup>22</sup>. 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 jednostkach jest niezwykle niski, podobnie jak i dynamika rozwoju.

Biorąc pod uwagę odsetek kapitału w posiadaniu pracowników, Polska wydaje się być usatysfakcjonowana wskaźnikiem na poziomie 2,94% w porównaniu do 3,2% w Europie (wykres 5.1)<sup>23</sup>.



**Wykres 5.1.** Odsetek kapitału w rękach wszystkich pracowników w 2016 roku w Polsce na tle państw UE

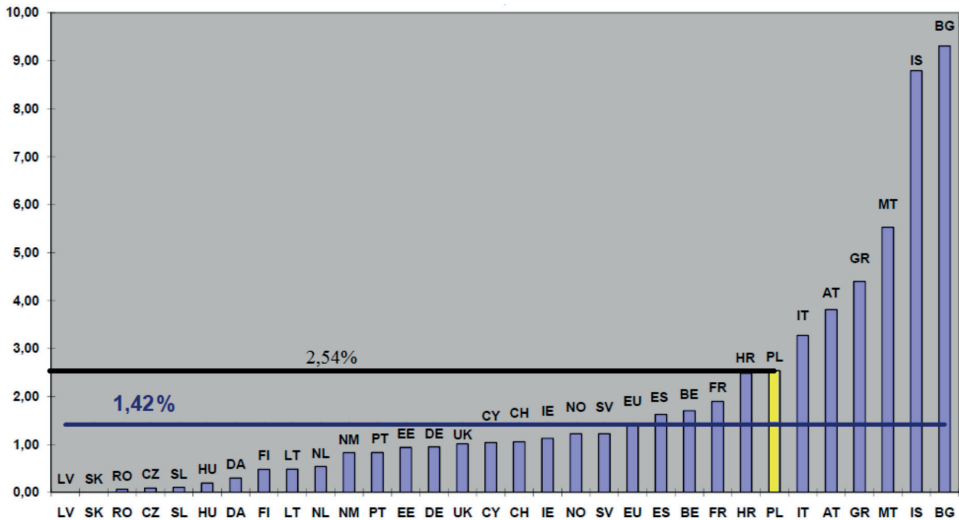
**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 48.

21 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*.

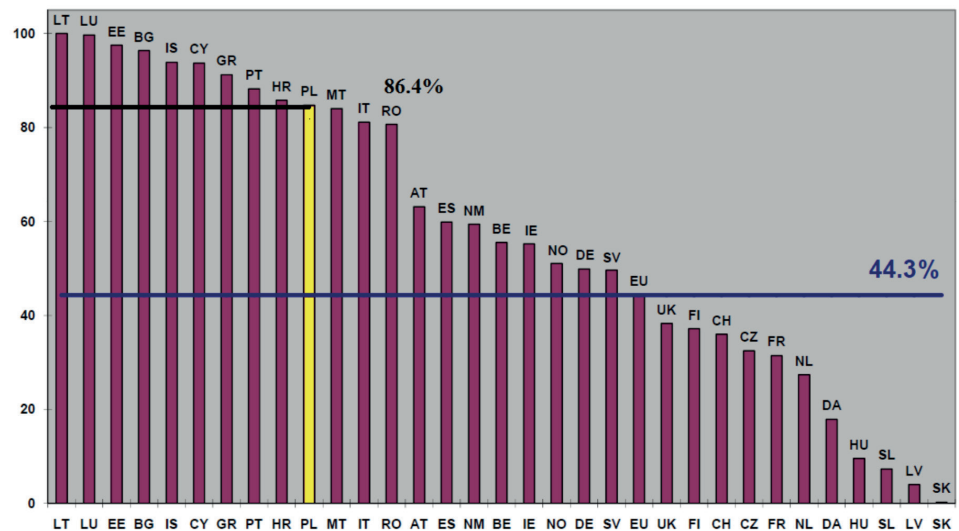
22 Zalicza się tutaj m.in. takie formy wynagrodzenia jak gratyfikacja, nagrody, nagrody jubileuszowe, trzynasta pensja, prowizje (od sprzedaży) oraz różne rodzaje programów premiowych (por. S.W. Ciupa, *Premie i nagrody dla pracowników*, „Rzeczpospolita”, 3 października 2005).

23 M. Mathieu, *Annual Economic Survey Of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 48.

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 (86,4% w roku 2016; zob. wykres 5.2 i 5.3), co oznacza, że udział pracowników szeregowych we własności to zaledwie 0,4% (średnia dla UE to 1,78%).



**Wykres 5.2.** Odsetek kapitału w rękach kierownictwa w 2016 roku w Polsce na tle państw UE  
**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 50.

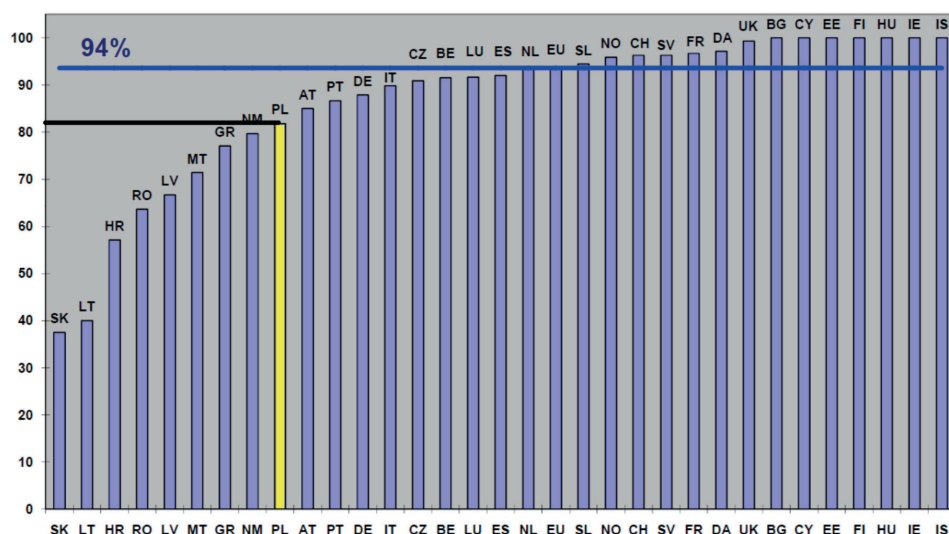


**Wykres 5.3.** Odsetek kapitału w rękach kierownictwa: udział kierownictwa w całości kapitału w 2016 roku w Polsce i innych państwach UE  
**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 51.



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<sup>24</sup>. 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 firm 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 2016 roku w ponad 80% dużych polskich firm występuje forma udziału pracowników we własności (wykres 5.4).



**Wykres 5.4.** Odsetek grup przedsiębiorstw posiadających programy własnościowe w Polsce i innych państwach UE w 2016 roku

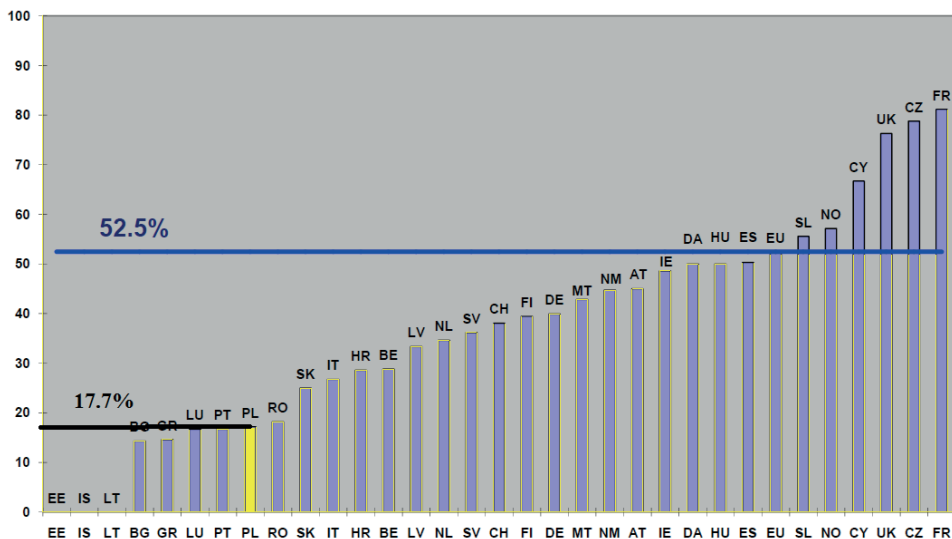
**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 55.

Odsetek ten wydaje się znaczący, ale jest on wyższy jedynie od odsetka takich firm w Grecji, wśród nowych członków UE i pozostałych państw byłego bloku wschodniego, co stawia Polskę na 25 miejscu w Europie, przy średniej europejskiej 94%.

Tylko 17,17% dużych polskich przedsiębiorstw posiada szeroko dostępne (powszechne) programy udziałowe dla pracowników (wykres 5.5).

<sup>24</sup> 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.





**Wykres 5.5.** Odsetek grup przedsiębiorstw posiadających powszechne programy własności pracowniczej w Polsce i w innych krajach UE w 2016 roku

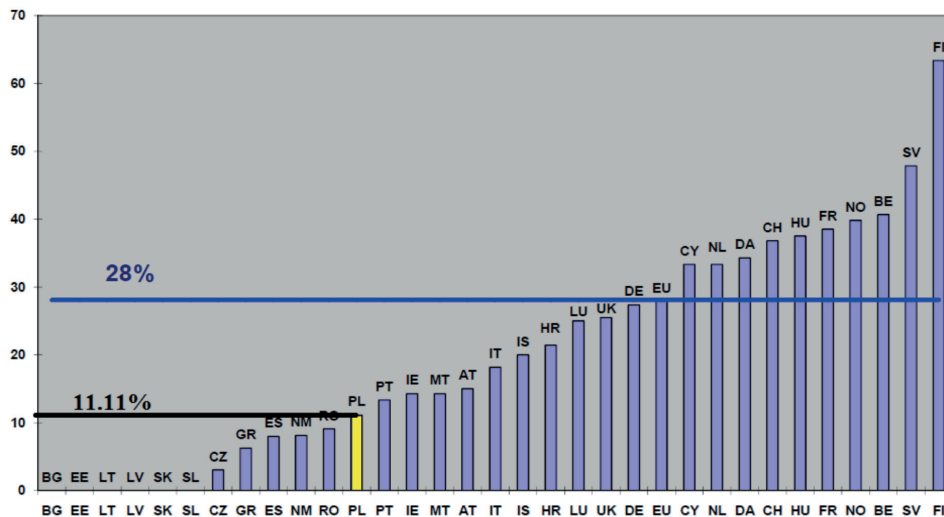
**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 7.

Jak widać na wykresie 5.5, średnia dla państw UE to 52,5% (51,9% w roku 2008). We Francji ten odsetek wynosił 81,16%<sup>25</sup>. Polska wyprzedza tylko siedem krajów na 31 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<sup>26</sup>.

Dynamika wzrostu programów partycypacji finansowej nie należy w Polsce do najwyższych, chociaż na tle innych nowych krajów członkowskich wypada bardzo dobrze (wykres 5.6).

25 M. Mathieu, *Annual Economic Survey Of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, s. 148; obliczenia własne.

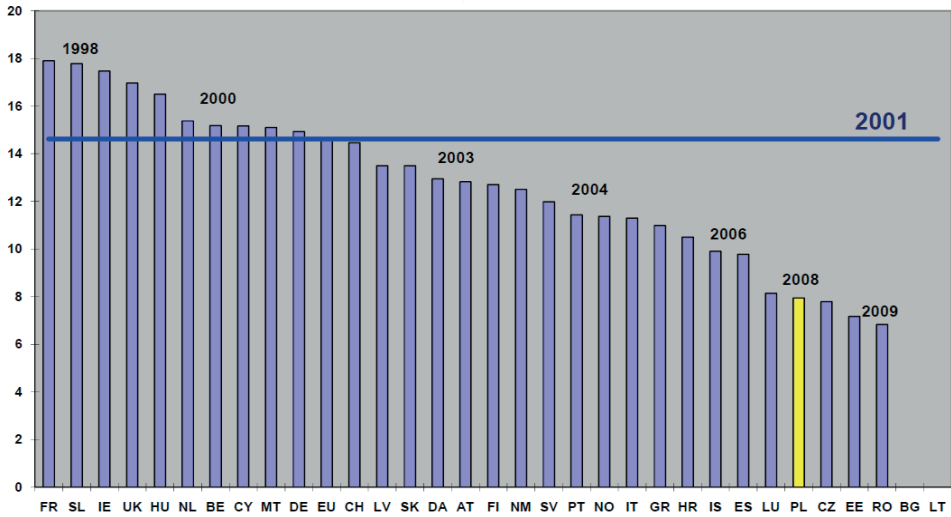
26 Tak więc i następne dane dotyczące udziału pracowników – właścicieli w całkowitej liczbie zatrudnionych (10%) oraz odsetek przedsiębiorstw, w których pracownicy – właściciele mają ponad 1% akcji, są obarczone tym samym błędem – dotyczą głównie wyższego kierownictwa firm (wykres 5.9 i 5.10).



**Wykres 5.6.** Odsetek przedsiębiorstw, które wdrożyły nowe programy własności pracowniczej w Polsce i w innych krajach UE w 2016 roku

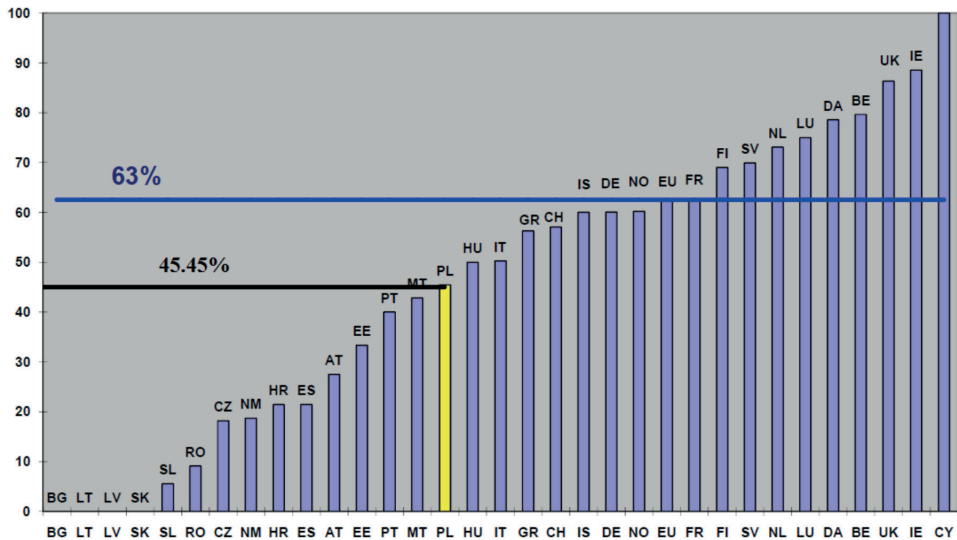
**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 58.

W Polsce 20,7% dużych polskich przedsiębiorstw wprowadziło nowe programy udziału we własności dla pracowników w latach 2007/2008, 14,9% w 2011/2012 i tylko 11,11% w 2016 – w porównaniu z 36,6% w Europie (2008), 27,6% (2012) i 28% (2016). W Belgii, Szwecji i Finlandii odsetek ten wynosił odpowiednio 40,7%, 47,8% i 63,4% (2016). Porównując powyższe trzy okresy można zauważyć spadającą dynamikę wzrostu nowych wdrożeń, co, być może, można tłumaczyć sytuacją kryzysową w gospodarkach unijnych, ale co nie pozwala na formułowanie dalekosiężnych wniosków o masowej popularyzacji powyższych rozwiązań. 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 5.7). Na osi pionowej zaznaczono liczbę lat funkcjonowania programów własnościowych.



**Wykres 5.7.** Wdrożenie pierwszego programu udziału we własności w państwach UE (grupy notowane na GPW)

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 60.



**Wykres 5.8.** Odsetek grup przedsiębiorstw posiadających programy opcji pracowniczych w Polsce i w innych krajach UE w 2016 roku

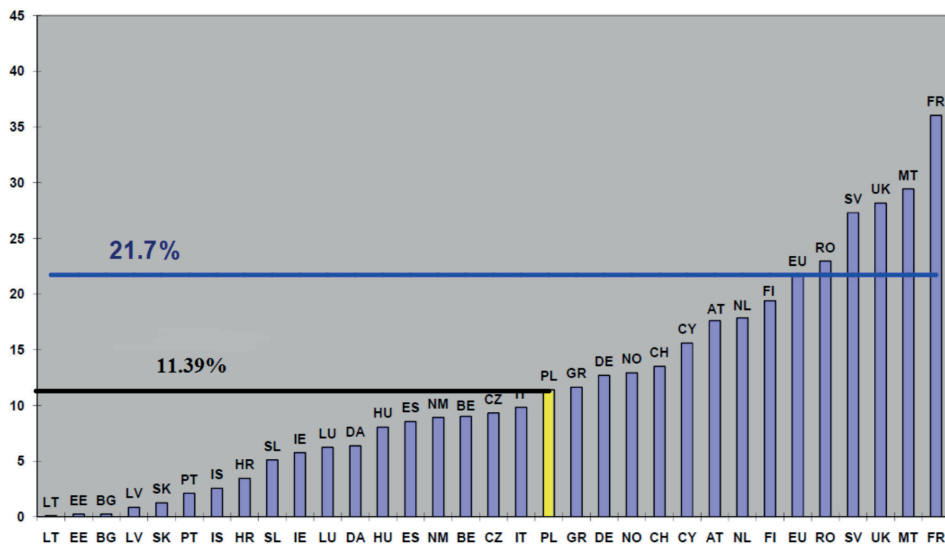
**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey Of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 59.

Jak wynika z wykresu 5.7, pierwsze programy własnościowe wdrożono w Polsce w 2008 roku<sup>27</sup>, co plasuje ją na jednym z ostatnich miejsc w Europie. Statystycznie, duże francuskie przedsiębiorstwa wprowadziły swoje pierwsze programy udziałowe dla pracowników w roku 1998.

Polska zajmuje daleką pozycję również jeśli chodzi o programy opcji na akcje (wykres 5.8).

Jak widać, programy opcyjne nie cieszą się w Polsce zbyt dużą popularnością, gdyż tylko 45,45% dużych polskich przedsiębiorstw posiada programy opcji na akcje (36,59% w roku 2008). W Europie odsetek wynosi średnio 63%. Najwyższym udziałem może poszczycić się Irlandia, gdzie w 87% firm funkcjonują programy opcji pracowniczych.

Analizując udział pracowników – właścicieli w całkowitej liczbie zatrudnionych w Polsce, okazuje się, że odsetek ten jest bardzo niski i wynosił ok. 10% w 2008 roku, 18,7% w 2012 oraz 11,39% w 2016 roku, gdy tymczasem średnia dla krajów europejskich wynosi 21,7% (2016) (28,2% w roku 2012). Najwyższym udziałem pracowników – właścicieli charakteryzują się przedsiębiorstwa francuskie i brytyjskie (wykres 5.9).



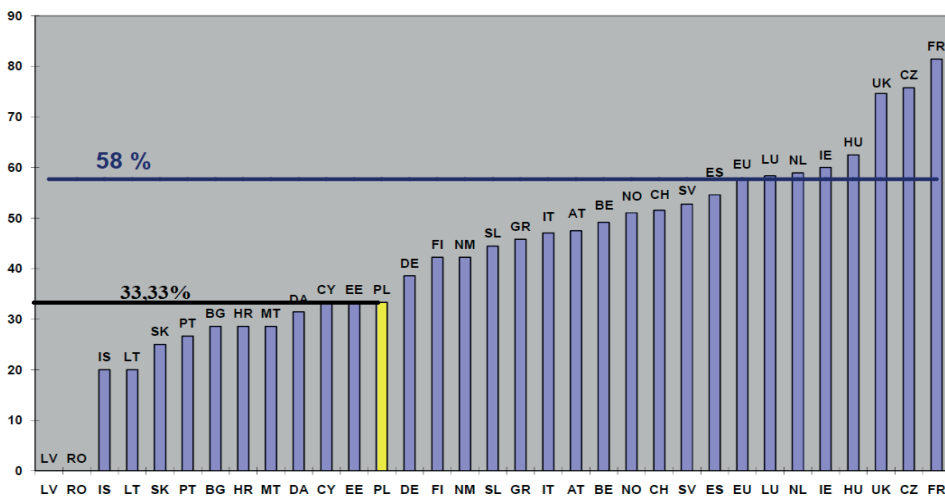
**Wykres 5.9.** Udział pracowników – właścicieli w ogólnej liczbie zatrudnionych w Polsce i innych krajach UE w 2016 roku (w odsetkach)

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 61.

<sup>27</sup> Jak widać, programy własnościowe w Polsce mają dosyć krótką historię w porównaniu z innymi państwami Unii; w rzeczywistości pierwsze programy wdrożono w Polsce kilka lat wcześniej (2004), ale z powodu m.in. likwidacji przedsiębiorstw, zanikania programów partycypacyjnych, średnia ulega skróceniu.

W porównaniu z 2012 rokiem można zaobserwować znaczny spadek udziału pracowników – właścicieli w całkowitej liczbie zatrudnionych pracowników, co uprawnia do stwierdzenia, że własność pracownicza w Polsce, jak na razie, nie może konkurować z innymi strukturami prawnymi przedsiębiorstw. Najwyższym udziałem pracowników – właścicieli charakteryzują się firmy francuskie (45,7% w 2008, 49,1% w 2012 i 36,06% w 2016 roku).

Podobnie niski odsetek charakteryzuje jednostki posiadające „znaczące” programy własnościowe, tzn. takie, gdzie udział pracowników w kapitale wynosi ponad 1% (wykres 5.10).



**Wykres 5.10.** Odsetek przedsiębiorstw posiadających programy własnościowe ze „znaczącym” (ponad 1%) udziałem pracowników w kapitale akcyjnym w Polsce i innych krajach UE w 2016 roku

**Źródło:** M. Mathieu, *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017, s. 62.

Takich przedsiębiorstw jest Polsce w badanej grupie ok. 33% (26,83% w roku 2008). Można powiedzieć, że widoczny jest niewielki wzrost i przesunięcie w rankingu z 24 miejsca w 2008 na miejsce 21 w 2016 roku. Odsetek ten dla Europy w roku 2016 wynosił 58% (53,9% w 2008), a najwyższy jest we Francji (81,4%), w Czechach (75,75%)<sup>28</sup> i w Wielkiej Brytanii (74,67%) (wykres 5.10).

\* \* \*

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

<sup>28</sup> Czechy ze względu na specyfikę własności i niewielki udział dużych przedsiębiorstw powinny być interpretowane z dużą ostrożnością.

szczebla kierowniczego (ok. 86% 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 prawnoorganizacyjnych. 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 firmy osiągały w wielu przypadkach rezultaty wyższe od przeciętnych.

W Polsce, niestety, nie rozwiązano do końca wielu kwestii, takich m.in. jak<sup>29</sup>: 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 jednostek posiadających jakiegokolwiek 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 zdecydowano się na tę metodę prywatyzacji tylko w przypadku mniejszych firm 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.

---

29 L. Gilejko, *Akcjonariat pracowniczy. Jego rozwój i efektywność*, SGH, Warszawa 1997, s. 8–11.

## 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<sup>30</sup>. Może to budzić pewne zdziwienie, że po rozważaniach wstępnych dotyczących spółek pracowniczych, 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 jednostki, z których tylko pewna część to sprywatyzowane przedsiębiorstwa, a cała reszta to spółki prywatne krajowe bądź zagraniczne. Tak więc nie są to firmy, w których można by się spodziewać znaczących pozostałości własności pracowniczej po procesie prywatyzacji. Intencją autora było zajęcie się istniejącymi obecnie dużymi organizacjami, niezależnie od ich pochodzenia, i sprawdzenie, czy funkcjonują w nich 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 firmą;
- 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;
- jakie czynniki (traktowane jako bariery lub ułatwienia) wpłynęły na wielkość odsetka pracowników objętych programem partycypacji, z uwzględnieniem struktury pracowników i rodzaju programu;

30 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.



- jak rola państwa lub przedsiębiorstwa wpłynęła na zmiany w programach partycypacji.

Podmiotem badania jest więc przedsiębiorstwo, a przedmiotem – jego właściwości (cechy, atrybuty).

### 5.3.1.2. Metoda badań

W badaniu zastosowano metodę wywiadu kwestionariuszowego, rozsyłanego internetowo. Jest to metoda optymalna ze względu na charakter interesującej nas zbiorowości, kontekst sytuacyjny, a zwłaszcza specyfikę 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 wywiadu 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 ważne jest szybkie zgromadzenie danych. Zakłada się, że kwestionariusze ankiet wypełniają takie osoby, na których opinii zależy zleceniodawcy. Kwestionariusz składał się z trzech części i zawierał łącznie 51 pytań. 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 firm z programami finansowymi konieczne było wykonanie telefonów do wszystkich spółek giełdowych i uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy dana jednostka ma wdrożony program.

W ten sposób wyłoniono 121 spółek, do których wysłano ankietę internetową. 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.

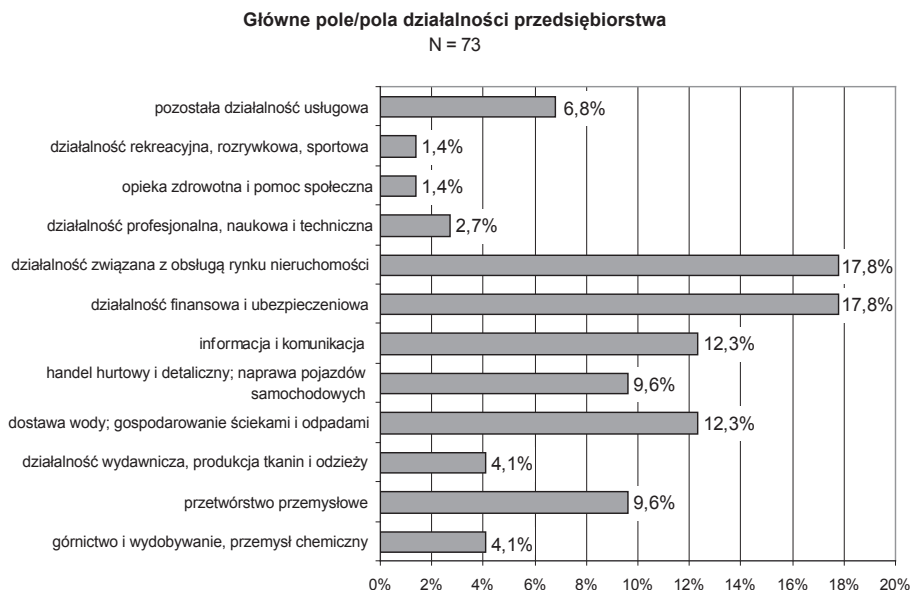
Generalnie ankietę przeprowadzono między 3 listopada 2010 a 31 stycznia 2011 roku, jednakże w stosunku do niektórych spółek ten okres był dłuższy. Informacje zbierało pięćdziesięciu ankieterów. W 28 przypadkach nie udało się uzyskać informacji zwrotnej, a przed rozpoczęciem analizy statystycznej ze zbioru ankiet usunięto te, w których brakowało więcej niż 50% 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 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 analizy skupiono się na powiązaniach jakie występują pomiędzy pytaniami, opisując w sposób szczegółowy poziomy współczynniki kontyngencji, tj. C. Pearsona i V. Kramera, wraz z towarzyszącymi im poziomami istotności.

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 5.11).



**Wykres 5.11.** Struktura głównych obszarów działalności spółki

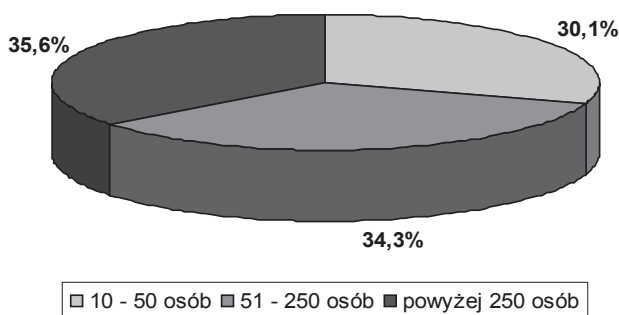
**Źródło:** wykresy 5.11–5.23 stanowią opracowanie własne autora.

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%) oraz 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 oraz naprawą pojazdów samochodowych, a także przetwórstwem przemysłowym. Spółkami, które stanowiły najmniej liczną grupę były przedstawicielstwa 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. Druga grupa (34,4%) to firmy, w których pracowało od 51 do 250 osób. Najmniej liczną grupę tworzyły spółki małe, zatrudniające od 10 do 50 osób (30,1%) (wykres 5.12).

**Il. pracowników zatrudnia P. przedsiębiorstwo na umowę o pracę?**

N = 73



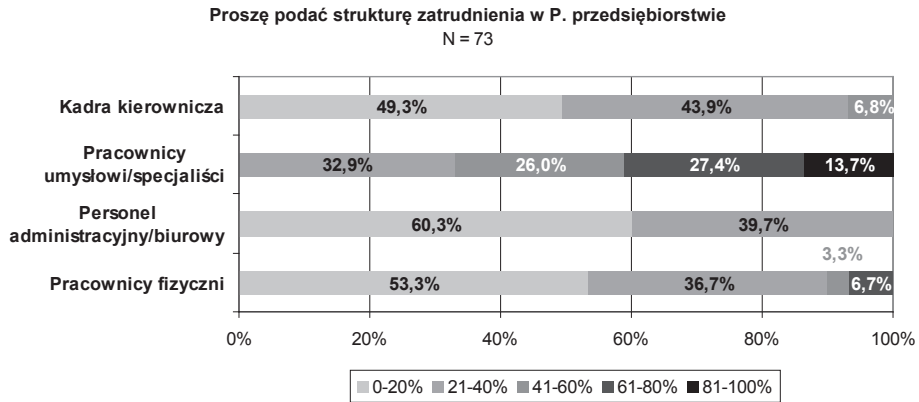
**Wykres 5.12.** Podział spółek według wielkości

W badaniu dokonano również analizy struktury zatrudnionych (wykres 5.13)

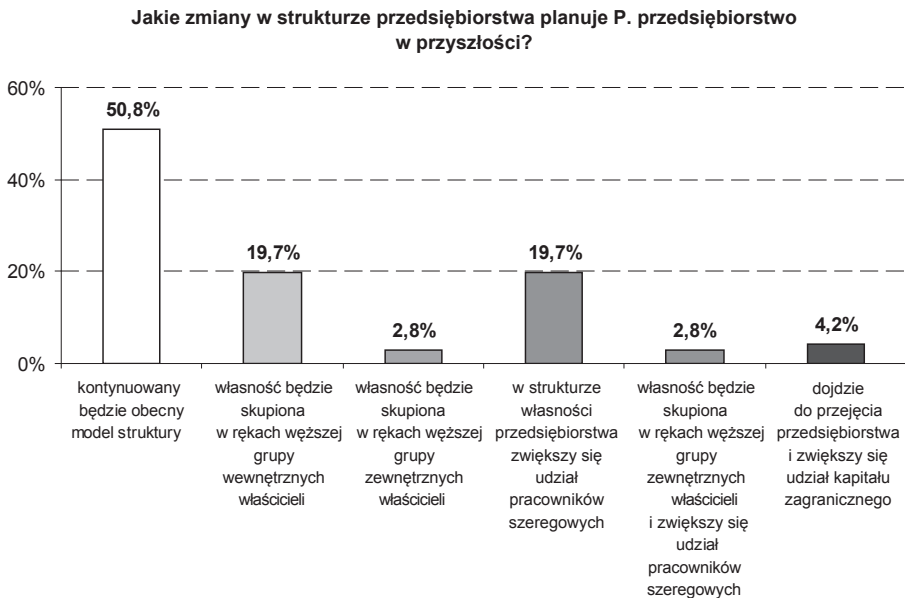
Z relacji przedstawicieli<sup>31</sup> spółek wynika, że w każdej firmie największy odsetek stanowią pracownicy umysłowi/specjaliści. W co siódmej spółce pracownicy tego szczebla stanowią minimum 80%, a ponad 2/3 deklaruje, że specjaliści to ponad 40% całej kadry w spółce. Sześciu na dziesięciu respondentów twierdzi, że odsetek osób należących w ich spółce do personelu administracyjnego nie przekracza 20% ogółu zatrudnionych. W co drugiej spółce mniej niż co piąty zatrudniony należy do kadry kierowniczej, a blisko co piętnasty respondent deklaruje, że na kadrę kierowniczą

31 Termin 'przedstawiciel spółki' będzie używany zamiennie z terminem 'reprezentant' ('respondent', 'osoba relacjonująca', 'przedsiębiorca').

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.



**Wykres 5.13.** Struktura zatrudnionych w badanych spółkach



**Wykres 5.14.** Deklarowana zmiana struktury własności w badanych spółkach

Jedno z pytań, na które odpowiadali przedstawiciele firm, dotyczyło zmian w strukturze własności przedsiębiorstwa, które planowane są na najbliższe lata. Na wykresie 5.14 przedstawiona została deklarowana zmiana struktury własności w badanych spółkach.

Z odpowiedzi dostępnych w kafeferii, badani najczęściej, tj. 50,8%, odpowiadali, że będzie kontynuowany obecny model struktury. Wynikać z tego może, że połowa firm była usatysfakcjonowana obecnym stanem 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 liczby odpowiedzi, nie są w spółkach pożądane. Jedynie 2,8% zapytanych respondentów stwierdziło, 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.

Przedstawiciele dominującej liczby spółek giełdowych deklarowali, że wzrost udziału pracowników szeregowych (fizycznych) we własności przedsiębiorstwa pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne osiągane przez firmę<sup>32</sup>. Ponad 4/5 jest zdania, że wyniki poprawiają się lub zdecydowanie się poprawiają. Wśród badanych nie odnotowano odpowiedzi negatywnych w stosunku do wzrostu udziału pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa.

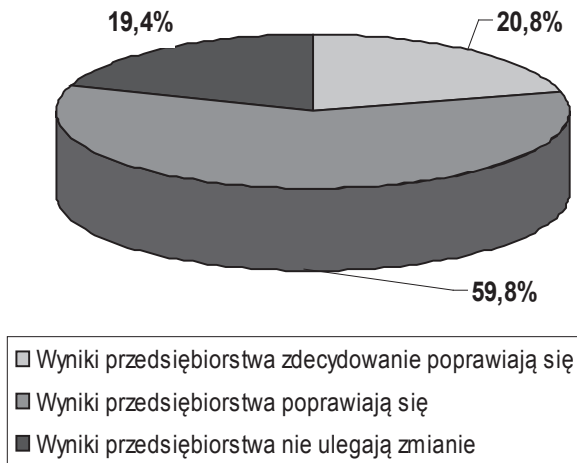
Pomimo pozytywnych odpowiedzi uzyskanych na pytanie dotyczące zależności pomiędzy liczbą pracowników szeregowych posiadających udziały w firmie a wynikami ekonomicznymi, pracownicy szeregowi w optymalnej strukturze własności powinni – według badanych – posiadać maksymalnie 40% udziałów w całości kapitału 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 jednoznacznie określić optymalnej struktury własności udziałów w przedsiębiorstwie (wykres 5.16).

---

32 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.

**W jaki sposób P. zdaniem, wzrost udziału pracowników szeregowych we własności przedsiębiorstwa wpływa na wyniki ekonomiczne osiągnięte przez P. przedsiębiorstwo?**

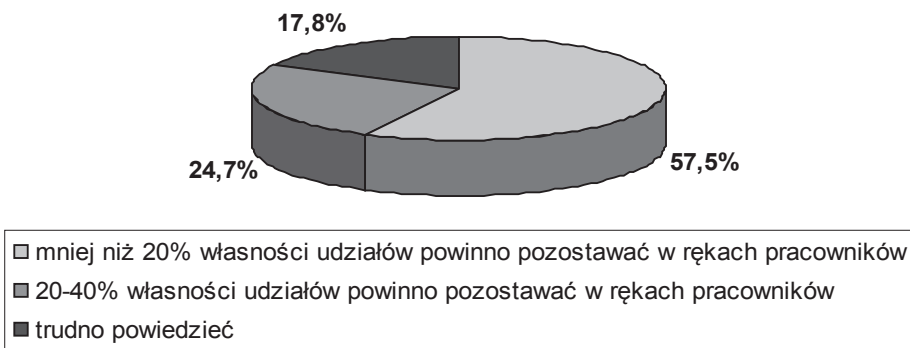
N = 72



**Wykres 5.15.** Udział pracowników szeregowych we własności a wyniki ekonomiczne spółtek

**Jaka powinna być optymalna struktura własności w P. przedsiębiorstwie?**

N = 73



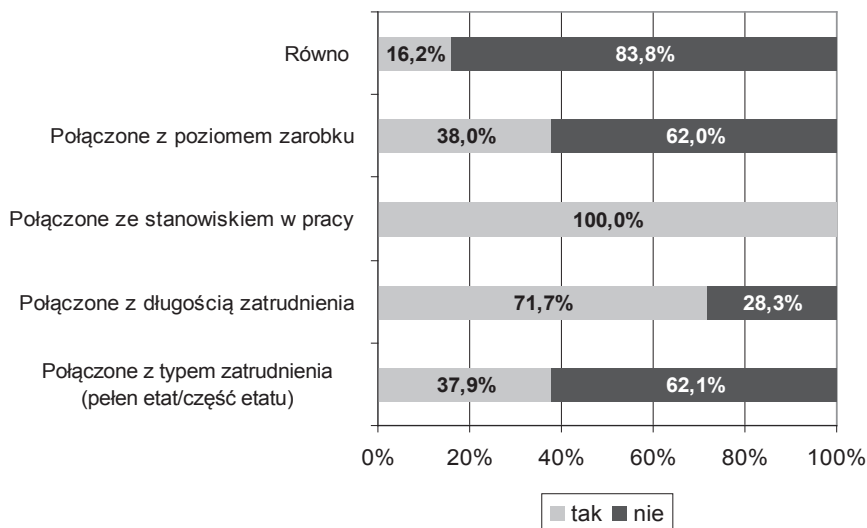
**Wykres 5.16.** Optymalna struktura własności w badanych spółkach

Odnosnie do pytania dotyczącego sposobu dystrybucji udziałów w zyskach/własności, wszyscy przedsiębiorcy są zdania, że najważniejszą determinantą jest stanowisko pracy, czyli kategoria zatrudnionych<sup>33</sup>. Może to być wpływ stanowiska osób ankietowanych, którymi w większości przypadków byli pracownicy umysłowi kierowniczego szczebla. Drugim ważnym czynnikiem warunkującym sposób dystrybucji udziałów spółki jest staż pracy – z czasem przywileje rosną. Tylko

33 Tzn. czy jest to pracownik umysłowy, administracyjny, biurowy, kierownik niższego szczebla, kierownik wyższego szczebla itp.

w ponad 1/3 spółek poziom zarobków i typ zatrudnienia wyznaczają 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 5.17).

**W jaki sposób udziały w zyskach/własności są dystrybuowane wśród pracowników?**

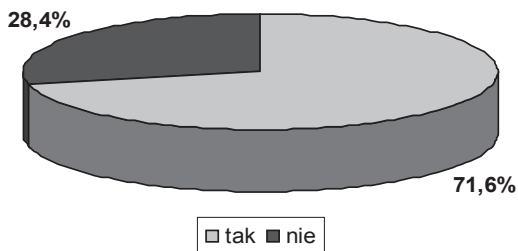


**Wykres 5.17.** Dystrybucja akcji/udziałów wśród pracowników w badanych spółkach

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 5.18.

**Czy wypłaty w ramach partycypacji finansowej (akcyjnej lub gotówkowej) są związane z ogólnymi wynikami finansowymi firmy?**

N = 67



**Wykres 5.18.** Deklarowane powiązanie wypłat z tytułu uczestnictwa w programie partycypacyjnym a wynikami osiąganymi przez spółki



Blisko 3/4 ankietowanych odpowiedziało, że wypłaty w ramach partycypacji finansowej (akcyjnej lub gotówkowej) są związane z ogólnymi wynikami finansowymi firmy<sup>34</sup>. 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 partycypacji 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 partycypowania 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. Postępowanoie takie rodzi pewne kontrowersje i opory ze strony pracowników, np. niższego szczebla, bądź pracowników szeregowych czujących się pokrzywdzonymi lub mniej wartościowymi w przypadku różnej wielkości pakietu akcji lub wysokości premii. W opiniach respondentów kadra kierownicza

34 Deklaracja ta nie znalazła jednak późniejszego uzasadnienia w istotności powiązań między występowaniem w spółkach programów partycypacji finansowej a wskaźnikami ekonomicznymi.

jest bardziej związana z przedsiębiorstwem, co wiąże się z zajmowanym stanowiskiem. Można wysnuć stąd wnioski, że im wyższe stanowisko, tym przywiązanie do spółki większe. Czynniki, które o tym decydują, nie zależą jedynie od wynagrodzenia i prestiżu, ale właśnie od programów partycypacji finansowej, które pozwalają decydom 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 (dane z roku 2011). Nie dziwi więc brak przywiązania do firmy i niechęć do współpracy.

W tabeli 5.2 zaprezentowano zbiorcze dane na temat głównych programów partycypacji finansowej oferowanych pracownikom spółek.

**Tabela 5.2.** 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		odroczone udziały 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

**Źródło:** tabele 5.2–5.24 stanowią opracowanie własne autora.

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 odroczonego udział w zyskach i programy emerytalne, nie odnotowano żadnej odpowiedzi. Brak szeroko dostępnych programów partycypacji finansowej w badanych spółkach potwierdza oportunistyczną postawę pracowników szeregowych. Porównując te wyniki z danymi z rozdziału IV, pkt 4.8, 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<sup>35</sup>.

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 zakładzie. Drugim

35 W badanych polskich spółkach takich zależności nie stwierdzono. Pokrywa się to z wynikami badań przeprowadzonych w krajach zachodnich, w których udział tylko pracowników kierownictwa nie wpływał na wyniki ekonomiczne lub wpływ ten był nawet negatywny (por. G. Braam and E. Poutsma, *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 15<sup>th</sup> World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP) Université Panthéon-Assas, Paris II, 8–10 July 2010, s. 18–20).

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 te 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, 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<sup>36</sup>,
- 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:

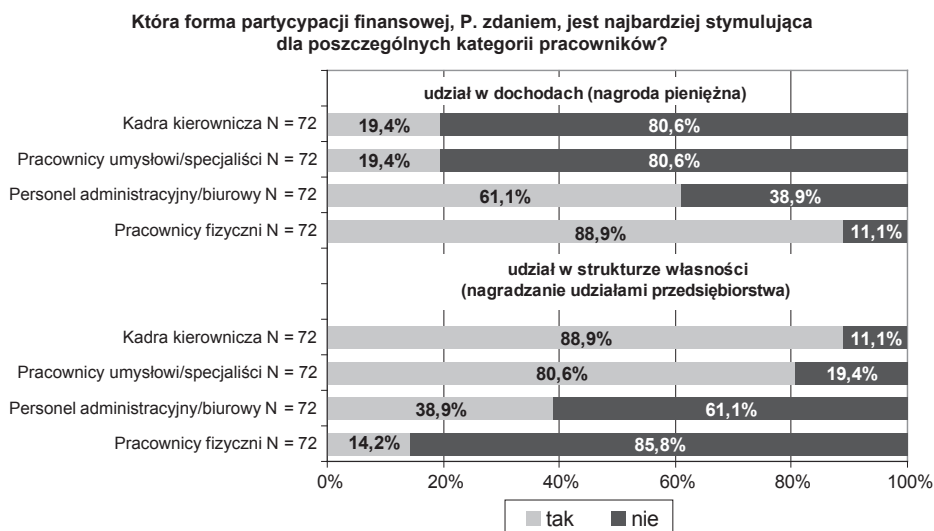
- bodźce podatkowe,
- poziom zainteresowania pracowników,

<sup>36</sup> B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 105; M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 75; Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 56.

- 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 jego 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, lecz na udziałach we własności (wykres 5.19).



**Wykres 5.19.** Rodzaj programu jako bodziec dla poszczególnych grup pracowników w badanych spółkach

Blisko dziewięciu na dziesięciu przedstawiciele kadry kierowniczej wybrałyby udziały przedsiębiorstwa, a tylko co piąty – nagrodę pieniężną. W przypadku pracowników fizycznych tylko 14,2% wybrałyby 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 3/4 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 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 firmie.

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: kadre kierowniczą, pracowników umysłowych/specjalistów, personel administracyjny/biurowy oraz pracowników szeregowych, a także pytań określających wpływ istotnych zmiennych na realizację programów w badanych firmach. 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<sup>37</sup> z punktu widzenia poziomu kontyngencji, i te, dla których odsetek udzielonych 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)<sup>38</sup>.

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 dużych firm (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 jednostkach 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 (tabela 5.4).

37 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 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.

38 Wszystkie prezentowane tabele i wykresy stanowią opracowanie własne autora.



**Tabela 5.3.** 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

**Tabela 5.4.** Wpływ udziału pracowników szeregowych na wyniki osiągnięte w firmie a wielkość przedsiębiorstwa

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 osiągnięte 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).

Z częstości warunkowych wynika ponadto, że zarówno w małych (10–50), średnich (51–249), jak i dużych (>250) spółkach najczęściej osób wskazało na poprawę wyników przedsiębiorstwa.

Mniej jednoznaczne wyniki uzyskano, analizując tenże wpływ wzrostu udziału pracowników we własności na rozwój firmy w długim okresie (tabela 5.5).

**Tabela 5.5.** 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 osiągnięte 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 zakładu 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 oddziałuje 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 niepokojące zjawisko, zważywszy na ogólnoświatowe czy chociażby europejskie tendencje szerszego włączenia pracowników szeregowych w działalność firm 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 jednostki 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 przedsiębiorstwa wypowiadają się negatywnie na temat roli państwa, które nie tworzy przyjaznego środowiska do wdrażania programów partycypacji finansowej. Znajduje to też potwierdzenie w badaniach zachodnich sytuujących Polskę daleko poza czołówką krajów europejskich, w których odsetek firm z programami udziału we własności i w zyskach jest zdecydowanie wyższy. Odsetek negatywnych odpowiedzi jest najwyższy w grupie przedstawicieli przedsiębiorstw średnich (51–249 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<sup>39</sup>.

Respondenci wypowiadali się także na temat zmiany istniejących przepisów dotyczących programów partycypacji finansowej, podając kilka obszarów, w których zmiany według nich wydają się konieczne (tabela 5.6).

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 z jednostek 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 przepisów podatkowych. Z kolei firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników

39 Nie dotyczy to wszystkich krajów, jednak ogólna opinia jest dla rządów mało korzystna; por. E. Poutsma, *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 2001, s. 58; J. Lowitzsch, I. Hashi and R. Woodward, *The Pepper IV Report...*, s. 13–21

zainteresowane były najbardziej ulgami podatkowymi i lepszymi warunkami finansowymi<sup>40</sup>. Jak widać, wśród przedstawicieli różnej wielkości spółek opinie były niejednoznaczne. Małe i duże jednostki 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.

**Tabela 5.6.** Konieczność zmian w istniejących przepisach na temat programów partycypacyjnych w opiniach respondentów według wielkości spółki

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
50+	4	4	3	1	0	12
Ogółem	11	5	10	9	8	43

Badano również zależności pomiędzy wielkością spółki 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 firmie, tym orientacja na myślenie długoterminowe słabnie. Jedną z przyczyn mogą być problemy komunikacyjne i brak informowania pracowników o strategii długookresowej 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

<sup>40</sup> 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.

pomiędzy wielkością jednostki 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), 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 zakładów (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 firmy 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 spółki 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 jednostek odpowiedzi respondentów rozkładały się równomiernie i wskazywały zarówno na korzystny wpływ programu, jak i brak jego oddziaływania na wzrost wartości firmy<sup>41</sup>.

41 Z przemysła 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 znacznie więcej, nie są one jednak tematem rozważań w tej pracy.

Analiza wykazała istotne powiązania pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a efektami w postaci pozyskania nowych źródeł finansowania rozwoju firmy 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 z 13 średnich spółek). Jednocześnie aż 54% respondentów wszystkich spółek nie dostrzega takiego wpływu (głównie wśród małych i dużych przedsiębiorstw). Zapewne małe spółki w znacznie mniejszym stopniu korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania działalności, co wpłynęło na taki rozkład odpowiedzi, a te, które zatrudniają ponad 250 pracowników, z reguły z większym kapitałem, posiadają dużo większe możliwości w zakresie finansowania, niekoniernie powiązane z istnieniem programu partycypacji finansowej.

Analizując odpowiedzi dotyczące zależności pomiędzy poziomem absencji, jako rezultat wdrożenia programu a wielkością firmy, 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 jednostkach 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, jak też 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*)<sup>42</sup> opartą na aglomeracji skupień

42 Wyodrębnianiem homogenicznych wewnątrznie i heterogenicznych zewnątrznie 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 (zwanymi klastrami), jak i formułami pomiaru odległości między obiektami. Por. G.W. Milligan, M.C. Cooper, *Methodology review: clustering methods*, „Applied Psychological Measurement” 1987, Vol. 11, No. 4 (<http://apm.sagepub.com/>).

według średniej odległości między nimi oraz euklidesowej odległości między obiektami (przedsiębiorstwami) z zadaną z góry liczbą pięciu skupień<sup>43</sup>.

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 ich firmach. Kontrola danych wykazała jednak sporadyczność wystąpień tego typu przypadków (łącznie 3), jakie należało wyeliminować z dalszych analiz tej właściwości. Oznacza to, że w 70 jednostkach 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):

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

43 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 5.7.** Udział kadry kierowniczej w strukturze zatrudnienia badanych przedsiębiorstw

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 firmie kadra kierownicza stanowi ponad 2/5 całego personelu, a 24 że stanowi 21–40% wszystkich zatrudnionych w spółce.

**Tabela 5.8.** Udział pracowników umysłowych/specjalistów w liczbie zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach

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

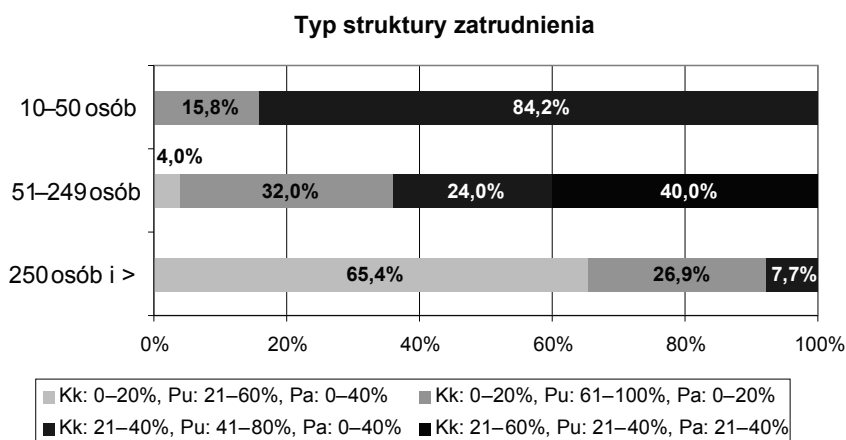
Istotnym okazało się powiązanie między typem struktury zatrudnienia a rozkładem odsetka pracowników umysłowych/specjalistów w typach struktur (C Pearsona = 0,752). Pracownicy tego szczebla najczęściej stanowią w firmach o pierwszym i czwartym typie struktury zatrudnienia od 21 do 40% personelu. Z danych w tabeli 5.8 wynika, że w trzecim typie struktury zatrudnienia zdecydowanie największą część pracowników umysłowych/specjalistów stanowią ci, których odsetek kształtuje się na poziomie 41–60%.

**Tabela 5.9.** Udział personelu administracyjnego/biurowego w liczbie zatrudnionych badanych przedsiębiorstw

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 5.20.



**Wykres 5.20.** 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, które zatrudniają 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 1/4 wszystkich respondentów (18 spośród 70).

Przedstawiciele firm byli również pytani o stosunek poszczególnych grup pracowników do kwestii maksymalizacji zysków. Uzyskane odpowiedzi prezentują tabele 5.10–5.13.

**Tabela 5.10.** Nastawienie kadry kierowniczej na krótkookresową maksymalizację własnych zysków według typu struktury zatrudnienia

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 5.10 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 5.11.** Nastawienie pracowników umysłowych na krótkookresową maksymalizację własnych zysków według typu struktury zatrudnienia

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

Istotnie statystycznie okazały się 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 do personelu kierowniczego, co jest przejawem znacznych zmian światopoglądowych i mentalności polskich pracowników w tej grupie zatrudnionych.

**Tabela 5.12.** Nastawienie personelu administracyjnego/biurowego na krótkookresową maksymalizację zysków według typu struktury zatrudnienia

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

W wyniku przeprowadzonych badań dowiedziono występowania istotnych statystycznie (choć 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<sup>44</sup>.

**Tabela 5.13.** Nastawienie pracowników szeregowych na krótkookresową maksymalizację zysków według typu struktury zatrudnienia

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 na to pytanie przedstawiciele firm o pierwszym, drugim i czwartym typie struktury zatrudnienia. Z tego tylko respondenci reprezentujący pierwszy i czwarty 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 odpowiedzi można wnioskować, że pracownicy fizyczni prezentują odmienne postawy niż stanowisko kierownictwa oraz pracowników umysłowych i bardziej skłaniają się ku postawom charakterystycznym dla pracowników administracyjnych, a więc myślą w perspektywie krótkiego horyzontu czasowego,

44 Podobne rezultaty uzyskano, analizując powiązania pomiędzy rodzajem nastawienia pracowników administracyjnych do uzyskiwania bieżących korzyści a odsetkiem pracowników różnych grup objętych programem własnościowym. 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 preferują krótkookresową maksymalizację zysków, pozostała część zanegowała taką postawę.

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 firmy. Typ struktury zatrudnienia nie wpłynął na rozkład odpowiedzi. W większości przypadków kadra kierownicza nie ma jednoznacznego zdania na ten temat bądź jest nastawiona negatywnie 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 praktyczny 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 przedsiębiorstwach 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 intensywności tej współpracy. Nie można wysnuć jednoznacznych wniosków, czy współpraca ta jest efektem wdrożonych programów partycypacji finansowej, co potwierdzałoby rezultaty badań prowadzonych w firmach 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 wypowiedali 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 oddziałują stymulująco na pracowników, nie wpływają na zmianę 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 osiągnięte 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 (tabela 5.14).

**Tabela 5.14.** Ocena przedsiębiorczych postaw i zachowań w wyniku wdrożenia programów udziału we własności według typu struktury zatrudnienia

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 wyzwała 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



kwalfikowanych 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 5.15).

**Tabela 5.15.** Ocena wpływu programów udziału we własności na rotację kadr według typu struktury zatrudnienia

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.

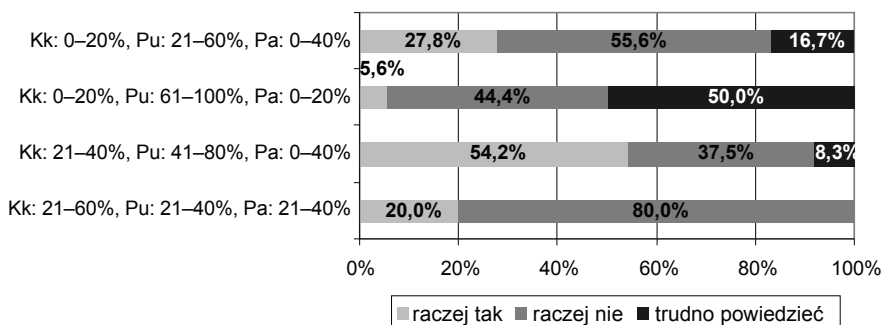
Analiza odpowiedzi na kolejne pytania dotyczące uzyskania określonych korzyści z tytułu wdrożenia programu partycypacyjnego przy uwzględnieniu typu struktury zatrudnienia nie pozwala na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków o wpływie programów na badane obszary działalności przedsiębiorstwa. Typ struktury również nie oddziaływał na rozkład udzielonych odpowiedzi, pomimo występującej istotnej kontyngencji.  $C$  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 osiągnięciu powyższych celów. Mniej więcej połowa z nich mianowicie twierdziła, że wpływ ten jest korzystny, a połowa, że programy nic nie zmieniają w dotychczasowym funkcjonowaniu firm. 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 *status quo*. Postawa taka może wynikać również z bierności 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 ich szerszą popularyzacją. Świadczą o tym także niejednoznaczne opinie prezentowane na wykresie 5.21.

Czy P. zdaniem państwo tworzy przyjazne środowisko do promowania i wdrażania w życie partycypacji finansowej?



**Wykres 5.21.** 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 w życie 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 zatrudnionych 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)<sup>45</sup>. 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 postawę prywatnych przedsiębiorstw.

Okazuje się jednak, że przedsiębiorcy również negatywnie postrzegają działania prowadzone na szczeblu unijnym (tabela 5.16).

**Tabela 5.16.** Opinie przedsiębiorców na temat kształtowania strategii partycypacji finansowej przez politykę na szczeblu unijnym w badanych spółkach według typu struktury zatrudnienia

Typ struktury zatrudnienia	Czy P. zdaniem strategia przedsiębiorstw dotycząca partycypacji finansowej jest kształtowana przez politykę na szczeblu UE?		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

<sup>45</sup> 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).

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 dwóch pozostałych typów (2 i 4) nie uważał, jakoby to Unia Europejska była odpowiedzialna za kształtowanie tychże strategii<sup>46</sup>.

Jak wiadomo, na poziomie unijnym opracowano tylko zasady promocji i „miękkie” zalecenia w tej kwestii. Prawdopodobnie sytuacja w zakresie promocji 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 firmy zdają sobie sprawę z uzyskania określonych korzyści, zarówno przez nie same, jak i przez całą gospodarkę. Tak twierdzi prawie 3/4 wszystkich respondentów. Pomimo tych optymistycznych opinii, wśród przedsiębiorstw nie widać jednak 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 nich 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 dostrzegają 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

46 Na podstawie odpowiedzi prezentowanych w tabeli 5.16 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.

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 firm. 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 programów partycypacyjnych w ostatnich latach.

Pomimo dostrzegania 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 osób, tj. kadre kierowniczą. Nie dziwi zatem brak poparcia dla programów ze strony innych grup zatrudnionych 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 osób 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 ze spółką 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). 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 3/4 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 w własności, zaobserwowano wprost proporcjonalną zależność pomiędzy wypłatami z tytułu wdrożenia programów przyczyniających się do osiągnięcia 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 jej postawą względem własnej firmy (przywiązaniem), uzyskano odpowiedzi prezentowane w tabeli 5.17.

**Tabela 5.17.** Przywiązanie kadry kierowniczej do firmy według odsetka tej grupy pracowników objętych programem udziału we własności (N = 49)

Przywiązanie do firmy	Kadra kierownicza objęta programami partycypacji finansowej			Ogółem
	100–75%	75–25%	25–0%	
Bardzo mocne	53,1	26,5	6,1	85,7
Mocne	0,0	0,0	14,3	14,3
Ogółem	53,1	26,5	20,4	100,0



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 5.18–5.20. Dokonano podziału na dwa okresy – do roku 2004 i od roku 2005 do 2011.

**Tabela 5.18.** Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na postawy identyfikacji z firmą według badanych spółek (N = 47); w odsetkach

Wprowadzenie programu partycypacji finansowej	Identyfikacja z firmą (własność akcji/udziałów)			Ogółem
	korzystna	bez wpływu	niekorzystna	
Do roku 2004	47,0	21,0	0	68,0
Od 2005 do 2011 roku	32,0	0,0	0	32,0
Ogółem	79,0	21,0	0	100,0

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 zakładzie programy zaczęto wdrażać przed 2004 rokiem, 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 5.19.** Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na stosunki pomiędzy pracownikami w spółkach (N = 47); w odsetkach; w nawiasie podano liczbę osób

Wprowadzenie programu partycypacji finansowej	Stosunki między pracownikami w spółkach – własność akcji/udziałów			Ogółem
	korzystne	bez wpływu	niekorzystne	
Do roku 2004	21,3 (10)	23,4 (11)	23,4 (11)	68,1 (32)
Od 2005 do 2011 roku	19,1 (9)	12,8 (6)	0 (0)	31,9 (15)
Ogółem	40,4 (19)	36,2 (17)	23,4 (11)	100

Stosunki pomiędzy pracownikami w przedsiębiorstwach, które wdrożyły programy finansowe do 2004 roku, są oceniane bardzo różnie ( $C$  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 przedsiębiorstwach, które wprowadziły program własności akcji/udziałów po roku 2004. W tych firmach dokładnie sześciu spośród dziesięciu przedstawicieli wskazywało na korzystny wpływ, jaki wywierał program na stosunki pomiędzy pracownikami; pozostali twierdzili, że wzajemne relacje po wprowadzeniu programu nie uległy zmianie. Świadczy to o jakościowej poprawie mechanizmów funkcjonowania programów i przyczynieniu 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 (tabela 5.20)

**Tabela 5.20.** Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na postawy przedsiębiorcze w badanych spółkach (N = 47); w odsetkach; w nawiasie podano liczbę osób

Wprowadzenie programu partycypacji finansowej	Przedsiębiorcze postawy i zachowania pracowników – własność akcji/udziałów		Ogółem
	korzystne	bez wpływu	
Do roku 2004	23,4 (11)	44,7 (21)	68,1 (32)
Od 2005 do 2011 roku	31,9 (15)	0 (0)	31,9 (15)
Ogółem	55,3 (26)	44,7 (21)	100

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). Odnośnie do firm, w których ten

program został pierwszy raz wprowadzony do 2004 roku, 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 zaowocowałyby to lepszymi rezultatami ich wdrożenia.

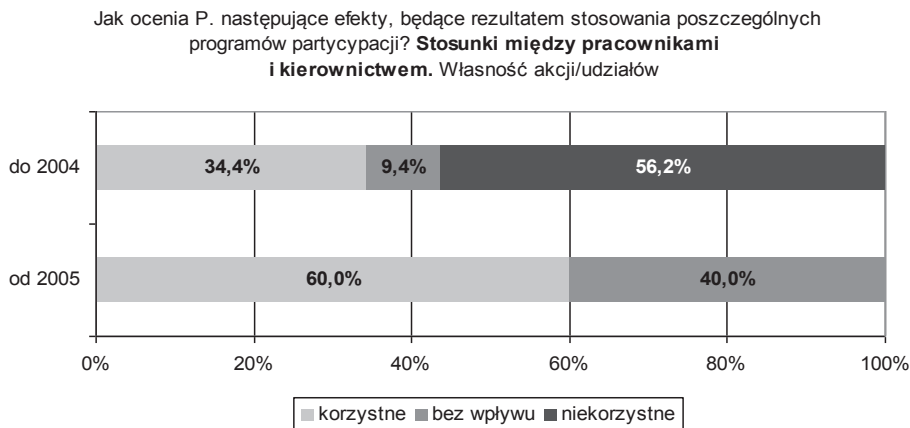
Okazało się również, że respondenci ocenili pozytywnie wpływ wdrożenia programu partycypacyjnego na wzrost wartości przedsiębiorstwa (tabela 5.21).

**Tabela 5.21.** Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na wartość firmy w badanych spółkach (N = 46); w odsetkach; w nawiasie podano liczbę osób

Wprowadzenie programu partycypacji finansowej	Wartość przedsiębiorstwa – własność akcji/udziałów		Ogółem
	korzystne	bez wpływu	
Do roku 2004	28,3 (13)	39,1 (18)	67,4 (31)
Od 2005 do 2011 roku	32,6 (15)	0 (0)	32,6 (15)
Ogółem	60,9 (28)	39,1 (18)	100

Kolejnym efektem, który został skojarzony z rokiem wprowadzenia programu udziału we własności w przedsiębiorstwie, była jego wartość. 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 korzystne oddziaływanie. Pozostali uważali, że wprowadzenie programu partycypacji w zakresie własności akcji/udziałów nie ma wpływu na wartość firmy. 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. Należy jednocześnie zaznaczyć, że trudno jest przypisać wszystkie zasługi wdrożonym programom finansowym w przedsiębiorstwach, ale zależności te są przez przedstawicieli zauważalne, co stanowi niewątpliwie pozytywny efekt omawianego procesu.

Z uwagi na często antagonistyczne stosunki występujące 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 5.22.



**Wykres 5.22.** Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na stosunki między pracownikami a kierownictwem w badanych spółkach

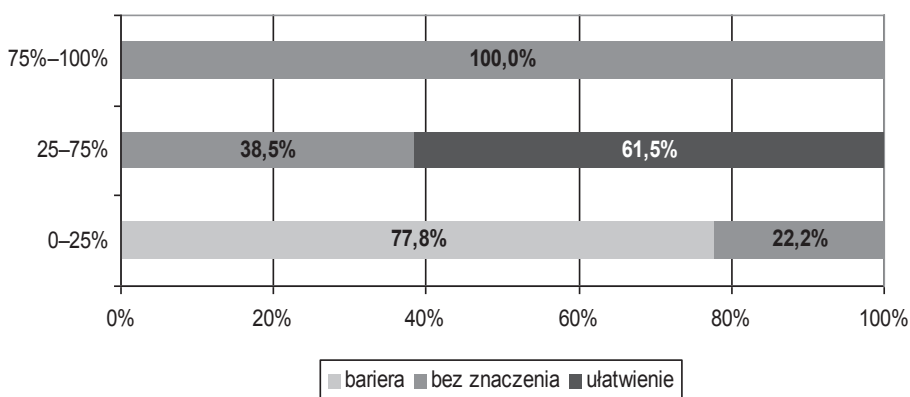
Analiza ankiet wykazała istotne, umiarkowanie silne ( $V$  Kramera = 0,565) powiązanie pomiędzy rokiem wprowadzenia programu a wpływem, jaki miał on na stosunki między pracownikami a kierownictwem. Respondenci będący przedstawicielami firm, które rozpoczęły program własności akcji/udziałów w 2005 roku, nie dostrzegali różnicy pomiędzy wpływem programu na stosunki między pracownikami a stosunkami między pracownikami i kierownictwem. Różnice te są wyraźniej widoczne w przypadku firm, w których program został 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 3/4 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 firm, 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 5.23).

Proszę ocenić, wstawiając X we właściwym polu, każdy z niżej wymienionych czynników z punktu widzenia jego wpływu na realizację finansowej partycypacji pracowniczej w P. przedsiębiorstwie. **Ramy prawne.** Własność akcji/udziałów



**Wykres 5.23.** 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 3/4 kadry kierowniczej jest objęta programem własności akcji/udziałów, deklarują, że uwarunkowania prawne nie mają znaczenia przy realizacji programu. Są one natomiast barierą dla ponad 3/4 (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 przedsiębiorstwa z niewielkim odsetkiem kadry kierowniczej partycypującej w programach znajdują najczęściej 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:

1. 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. Bariere w realizacji programu widzi w tych przepisach ponad 3/4 badanych, z firm, gdzie poniżej 25% kadry ma możliwość uczestniczenia w tym programie, oraz ponad 46% respondentów z firm, gdzie ponad 75% kadry jest objęte programem.
2. 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 3/4 (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.
3. 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 firm, 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.

4. 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 wprowadzenie 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 1/4 reprezentantów tych przedsiębiorstw, 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.
5. Wymagania wobec papierów wartościowych (C Pearsona = 0,466). Blisko 44% wszystkich osób biorących udział w badaniu deklaruje, że wymagania wobec papierów wartościowych są barierą przy realizacji programu własność akcji/udziałów, a 1/4 traktuje ów czynnik jako ułatwienie. Trudno o właściwą interpretację tak znacznej liczby 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.
6. 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.
7. 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 regulacje 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.



8. Struktura programu ( $V$  Kramera = 0,860). Struktura programu dla 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.
9. Struktura przedsiębiorstwa ( $C$  Pearsona = 0,536). Ponad połowa wszystkich respondentów (54,1%) uważa, że odpowiednia struktura jednostki 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 wprowadzenie owego programu. Zauważyć można istniejącą prawidłowość – im więcej osób 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.
10. 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.
11. 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.
12. 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 pracowniczego 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 nieznajdującą 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 firmę a udziałami pracowników różnych grup objętych danym programem. Jednakże wątek ten, z powodu nietypowości i liczebnego zdegenerowania wyników, musiał zostać pominięty.

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 (tabela 5.22).

**Tabela 5.22.** Opinie na temat wybranych aspektów pracy w spółce a odsetek różnych grup pracowników objętych programem udziału we własności (N = 48); w odsetkach; w nawiasie podano liczbę osób

Akcje/udziały posiada	Identyfikacja z organizacją poprzez wewnętrzne zaangażowanie, bezpośrednią partycypację, satysfakcję z pracy i bezpieczeństwo – własność akcji/udziałów		Ogółem
	korzystne	bez wpływu	
Wyłącznie kadra kierownicza – 75–100%	20,8 (10)	4,2 (2)	25,0
Oprócz pracowników fizycznych wszyscy pozostali – 75–100%	16,7 (8)	12,5 (6)	29,2
Wyłącznie kadra kierownicza – 25–75%	4,2 (2)	18,7 (9)	22,9
Wyłącznie kadra kierownicza – 0–25%	12,5 (6)	6,2 (3)	18,7
Kadra kierownicza i pracownicy umysłowi – 0–25%	0 (0)	4,2 (2)	4,2
Ogółem	54,2 (26)	45,8 (22)	100

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 dziewięć z 11 i dwoje spośród dwójga ankietowanych). Zdecydowanie mniejszy udział przedstawiciele 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 respondentów niewidzących 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 na podstawie analizy odpowiedzi prezentowanych w tabelach 5.23 i 5.24.

**Tabela 5.23.** Postrzeganie partycypacji w kategoriach korzyści dla gospodarki krajowej a odsetek różnych grup pracowników objętych programem partycypacji finansowej (N = 42)

Akcje/udziały posiada	Czy postrzega P. partycypację finansową jako korzystną dla gospodarki krajowej?		Ogółem
	tak	nie	
Wyłącznie kadra kierownicza – 75–100%	12	0	12
Oprócz pracowników fizycznych wszyscy pozostali – 75–100%	6	0	6
Wyłącznie kadra kierownicza – 25–75%	10	3	13
Wyłącznie kadra kierownicza – 0–25%	3	6	9
Kadra kierownicza i pracownicy umysłowi – 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 ich wpływu 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 (tabela 5.24).

**Tabela 5.24.** Postrzeganie partycypacji w kategoriach korzyści dla członków poszczególnych organizacji i instytucji a odsetek różnych grup pracowników objętych programem udziału we własności

Akcje/udziały posiada	Czy postrzega P. partycypację finansową jako korzystną dla członków poszczególnych organizacji i instytucji?		Ogółem
	tak	nie	
Wyłącznie kadra kierownicza – 75–100%	0	2	2
Oprócz pracowników fizycznych wszyscy pozostali – 75–100%	13	1	14
Wyłącznie kadra kierownicza – 25–75%	7	5	12
Wyłącznie kadra kierownicza – 0–25%	6	3	9
Kadra kierownicza i pracownicy umysłowi – 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 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 badaniami prowadzonymi 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 ich przekonaniem o uzyskaniu 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 października 2009 roku 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.

To, co można zaobserwować w gospodarczej rzeczywistości funkcjonowania spółek pracowniczych, to z jednej strony sprzedaż (pozbywanie się) udziałów przez pracowników (drobnych udziałowców), a z drugiej strony niechęć

do sprzedaży udziałów zewnętrznemu inwestorowi z obawy przed przejęciem, zwolnieniami, restrukturyzacją itp. Niska świadomość oraz niska dochodowość społeczeństwa stanowi również istotną przeszkodę w upowszechnieniu tej formy własności.

Można jednak sądzić, że pracownicy polskich przedsiębiorstw byłiby 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 6

# Globalne aspekty funkcjonowania programów partycypacji finansowej

### 6.1. Uwarunkowania rozwoju partycypacji finansowej pracowników w spółkach międzynarodowych

#### 6.1.1. Wprowadzenie

Inicjatywy mające na celu poszerzenie partycypacji finansowej pracowników były jednymi z najistotniejszych działań w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w latach 90. XX wieku. Rada Ministrów Unii Europejskiej wydała w 1992 roku dokument pod nazwą *Council Recommendation*, w którym wezwała państwa członkowskie UE do podjęcia działań promujących wdrażanie partycypacji finansowej<sup>1</sup>. 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*<sup>2</sup>

---

1 European Council, *Council Recommendation of 27 July 1992 Concerning the Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results*, Official Journal of the European Communities, No. L.245, 26 August 1992, s. 53–55.

2 Raport uwzględnia również udział w kapitale przedsiębiorstwa; por. M. Uvalić, *Social Europe. The Pepper Report. Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the*



z 1991 roku. Raport ów podsumowywał zakres, cechy charakterystyczne i efekty udziału w zyskach oraz udziału we własności w państwach Unii Europejskiej. Wykazał on, że istnieją znaczne różnice w tym obszarze między krajami członkowskimi, które 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 m.in. 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. Istotną przeszkodą są również kwestie związane z interpretacją zysku i korzyści, osiągniętych przez spółki. Pojawia się zatem pytanie, czy rezultaty ekonomiczne uzyskiwane przez przedsiębiorstwa powinny być obliczane na poziomie poszczególnych filii czy na poziomie transnarodowym. Wiązałoby 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 strategii. W każdym jednak przypadku spółka musi poświęcić czas i zasoby na wdrożenie programu, zatrudnić odpowiednich 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<sup>3</sup>.

W rozdziale VI pracy podjęta zostanie próba przedstawienia ogólnej charakterystyki głównych barier i problemów dostrzeganych przez przedsiębiorstwa transnarodowe, chcące upowszechnić programy partycypacji finansowej, a także

---

*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 1991 [March].*

3 W pracy dokonano pewnego uproszczenia, ograniczono bowiem rozważania tylko do filii w krajach członkowskich UE, chociaż oczywiście mogą one powstawać także poza obszarem Wspólnoty.

sformułowane będą propozycje pewnych rozwiązań lub zaprezentowane konkretne 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<sup>4</sup>.

Bariery utrudniające wdrażanie ponadnarodowych programów partycypacji finansowej można podzielić na kilka kategorii, biorąc pod uwagę 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 w zakresie stosowania rozwiązań partycypacyjnych oraz koszty i złożoność procesu wprowadzenia i zastosowania określonych programów<sup>5</sup>.

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<sup>6</sup>. 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<sup>7</sup>.

Oprócz wspomnianych utrudnień występujących przy wdrażaniu rozwiązań partycypacyjnych na szerszą skalę, jedną z najważniejszych przeszkód jest duża różnorodność tych rozwiązań, a co za tym idzie, znaczna ilość różniących się regulacji i przepisów podatkowych w różnych krajach. W wyniku tego firmy muszą rozważać wprowadzanie odmiennych strategii w zakresie partycypacji finansowej

4 Por. F. van den Bulcke, *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, 2000.

5 F. van den Bulcke, *Obstacles for the Development of Financial Participation in the European Union*, Brussels 1999.

6 Należy jednak zaznaczyć, że w niektórych krajach (np. Niemcy, Holandia, Włochy, Kanada) programy partycypacji finansowej rozwinęły się bez wprowadzania specjalnych zachęt podatkowych, por. V. Pérotin and A.M. Robinson, *Employee Participation in Profit and Ownership: A Reviews of the Issues and Evidence*, European Parliament, Working paper, Social Affairs Series, SOCI 109 EN, 01–2003.

7 *Ibidem*, s. 22–27.

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 powoduje, że występuje znaczne zróżnicowanie w zakresie przepisów prawnych i podatkowych dla różnych typów programów. Na przykład, dla jednego lub więcej typów programów udziału w zyskach istnieją znaczne ułatwienia w zakresie ich tworzenia w takich krajach jak Francja, Wielka Brytania, Irlandia i Belgia. W Niemczech, Austrii, Holandii, Hiszpanii, Danii, Grecji i Finlandii skala ułatwień jest znacznie mniejsza, natomiast w Luksemburgu, Portugalii czy Szwecji<sup>8</sup> nie ma specjalnych uregulowań czy przepisów podatkowych (a w związku z tym – ułatwień prawnopodatkowych). W tych ostatnich mogą się rodzić pewne obawy kierownictwa spółek odnośnie 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. Znajduje ono wyraz w uchwaleniu konkretnych przepisów prawnopodatkowych (prawo spółek czy ustawa o obrocie papierami wartościowymi) czy też tworzeniu przyjaznego środowiska ułatwiającego taką partycypację. Przedsiębiorstwa w państwach UE mają w tym zakresie rozmaite doświadczenia. Na przykład spółki holenderskie nie odczuwają należytego wsparcia ze strony państwa, podczas gdy firmy brytyjskie i francuskie twierdzą, iż ich rządy oferują znaczną pomoc w tym zakresie<sup>9</sup>.

W krajach bez właściwego zaangażowania 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. Oczywiście 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 stosunkowo od niedawna. Częściowo jest to związane z koniecznością podejmowania działań w warunkach rosnącej globalizacji; przedsiębiorstwa zmuszane są

8 Zob. E. Poutsma, *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 2001, s. 57–58.

9 *Financial Participation for Small and Medium-Sized Enterprises: Barriers and Potential Solutions*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2004, s. 12.

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 implementacji programów finansowych. Mimo że ich wdrażanie 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<sup>10</sup>. 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<sup>11</sup>.

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)<sup>12</sup>. Wymagania legislacyjne dotyczą także zasięgu programu, czyli określonej maksymalnej albo minimalnej liczby pracowników, 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 itd. Kolejnym zapisem, stanowiącym istotną barierę upowszechnienia jednolitych programów partycypacji finansowej w spółkach, jest zapis dotyczący zasad i sposobów inwestowania oraz zarządzania

10 Dotyczy to np. programów udziału w zyskach w Belgii i Francji.

11 Konieczność prowadzenia konsultacji jest, niestety, postrzegana niejednokrotnie jako bariera uniemożliwiająca lub co najmniej zniechęcająca do wdrażania określonych programów partycypacji finansowej. Dotyczy to np. przedsiębiorstw brytyjskich, które nie są prawnie zobligowane do prowadzenia rozmów z przedstawicielami pracowników; por. F. van den Bulcke, *Obstacles for the Development...*, s. 40–41.

12 Commission of the European Communities, *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, Brussels, December 18, 2003, s. 25.

środkami zgromadzonymi przez pracowników w zależności od rodzaju programu i sposobu, w jaki są one przyznawane pracownikom (pośrednio lub bezpośrednio). Dostyc 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, 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 niejednorodność prawna w instytucjach narodowych i praktyka 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 z tytułu partycypacji finansowej mogą osłabiać ich pozycję negocjacyjną w kwestii płacy podstawowej. W krajach takich jak Irlandia, gdzie uzgodnienia poziomu płacy wyznaczane są przez zbiorowe negocjacje na poziomie narodowym, te problemy są rzadziej poruszane. Jest tak, ponieważ okazuje się mało prawdopodobne, że wypłata premii partycypacji finansowej w każdej pojedynczej firmie może wpłynąć na negocjacje narodowego poziomu płacy, które muszą wyrażać szerszy punkt widzenia. Przestrzeń ta pozwoliła irlandzkim związkowi zawodowym na przyjęcie relatywnie pozytywnej, i w niektórych przypadkach proaktywnej, postawy wobec partycypacji finansowej pracownika. Dla kontrastu w państwach, gdzie normalne 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<sup>13</sup>. 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”<sup>14</sup>.

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 przeszkodą w szerokim upowszechnieniu rozwiązań partycypacyjnych w różnych krajach są rozbieżności w przepisach podatkowych dotyczących określonych programów i typów partycypacji finansowej w UE. 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<sup>15</sup>:

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 dotyczą także kwestii związanych ze sprzedażą akcji, dywidendą itp. i, co za tym idzie, z wysokością podatku. D. Bouin zauważa, że stopa podatku w przypadku programów zakupu akcji waha się od 0 do ponad 50% w krajach UE<sup>16</sup>. 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. Wspomnieć tu można Irlandię, gdzie ulgi dostępne są w przypadku programów udziału we własności, a nie przysługują one w odniesieniu do programów gotówkowych wypłat z zysku. Korzyści podatkowe

13 M. Festing i in., *Financial participation in Europe – Determinants and outcomes*, „Economic and Industrial Democracy” 1999, Vol. 20, No. 2.

14 E. Poutsma, *Recent Trends...*, s. 55.

15 Por. European Centre for Employee Ownership, *Breaking the Barriers*, Multinational Share Schemes Seminar, Brussels, April 14, 1999.

16 D. Bouin, *The international employee shareholders' plan at Suez*, „Transfer” 2002, Vol. 8, No. 1, s. 112.



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 firm 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.

2. Niejasność, złożoność lub brak uregulowań podatkowych (podlegającym 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 odnośnie do 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 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, 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. W wyniku różnic w systemach podatkowych dopuszcza się sytuację, w której podatek



nie zostanie nałożony w żadnym państwie<sup>17</sup>. 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 rozszerzenie się programów partycypacji finansowej poza granice państw i wyraźnie je różnicują na bardziej i mniej gościnne wobec wprowadzenia partycypacji finansowej.

Jasne jest, że niski poziom rozwoju rynków kapitałowych w niektórych krajach europejskich widocznie działa na rzecz międzynarodowego osłabienia rozpowszechniania się systemów partycypacji finansowej opartych na udziałach. Kończącą i powiązaną kwestią instytucjonalną jest średnia wielkość korporacji. Wiele studiów 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 opartego na zyskach silnie wzrasta wraz z rozmiarem firmy<sup>18</sup>. Można to wytłumaczyć następująco: im większa firma, tym trudniej monitorować wydajność 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 między kierownictwem a pracownikami oraz zagrożenia wynikającego z obecności większej liczby pracowników, co stwarza dla kierownictwa silniejszy bodziec do rozważnego zestrzajania interesów pracowników z interesami firmy. Stwarza to niebezpieczeństwo, że w państwach, gdzie 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 stworzenia jednolitych podatkowych ram prawnych, zachęty podatkowe nie są niezbędnym warunkiem partycypacji

---

17 Na przykład pracownik pracujący 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; T. Daltry, F. Mascre, C. Leffers, *Employee share schemes in United Kingdom, France and Germany*, „European Taxation” 1993, October, s. 326–327.

18 M. Festing i in., *Financial participation in Europe...*

finansowej pracowników<sup>19</sup>, 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 w pożądanym stopniu programów finansowych w Europie. 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<sup>20</sup>.

### 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

19 S. Fernie i D. Metcalf stwierdzają jednak, że partycypacja finansowa upowszechniana jest znacznie szybciej, jeżeli stosowane są odpowiednie zachęty podatkowe; por. S. Fernie and D. Metcalf, *Participation, contingent pay, representation and workplace performance: Evidence from Great Britain*, „British Journal of Industrial Relations” 1995, Vol. 33, No. 3.

20 European Economic and Social Committee, SOC/371, *Employee financial participation in Europe*, A. Graf von Schwerin (rap.), *Draft Opinion of the Section for Employment, Social Affairs and Citizenship on Employee Financial Participation in Europe* (Own-initiative opinion), Brussels, 2 September 2010, s. 11.

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 warrantów subskrypcyjnych dołączanych do akcji lub obligacji, dających posiadaczowi ograniczone albo stałe prawo kupna papierów wartościowych bądź 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 prowadzi 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 lub niskiej wydajności (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<sup>21</sup>.

Wprowadzanie ponadnarodowych programów partycypacyjnych utrudnia lub co najmniej zwiększa koszty ich wprowadzania ze względu na 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).

21 W UE nie stanowi to problemu, gdyż na temat ochrony danych osobowych istnieje dyrektywa unijna z października 1995 r.: Directive 95/46/EC of the European Parliament and the Council of 24 October 1995, 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 2003. Zgodnie z tą dyrektywą i ustawami państwowymi o ochronie danych pracownicy mają prawo do kontroli wykorzystania swoich danych osobowych.

### 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 przybierają formę bardziej formalną z reprezentantami rad pracowniczych, ma to miejsce np. w Niemczech, natomiast mniej formalny charakter rozmów zauważa się np. w Wielkiej Brytanii.

Wspomniane zaangażowanie związków zawodowych w poszczególnych spółkach ponadnarodowych może mieć różną postać: 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 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, więc powoduje zniechęcenie 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<sup>22</sup>.

22 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.

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 występować z innymi mechanizmami partycypacji 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 strony, struktury, które zapewniają takie możliwości, będą bardziej efektywne, kiedy pracownicy dostrzegają odpowiednie zachęty finansowe do wzrostu takiego zaangażowania<sup>23</sup>. 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”<sup>24</sup>. 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

---

XX wieku, partycypacja finansowa ma znacznie mniejszy zasięg; por. A. Pendleton i in., *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 2001.

23 D. Levine and L. D’Andrea Tyson, *Participation, Productivity, and the Firm’s Environment*, [w:] A. Blinder (ed.) *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Brookings Institution, Washington D.C. 1990.

24 Por. C. Ichniowski and K. Shaw, *Old dogs and new tricks: Determinants of the adoption of productivity-enhancing work practices*, „Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics” 1995; J. McCartney and P. Teague, *Private sector training and the organisation of the labour market: Evidence from Ireland in comparative perspective*, „International Journal of Human Resource Management” 2001, Vol. 12, No. 5; P. Osterman, *How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it?*, „Industrial and Labour Relations Review” 1994, No. 47; F. Pil and J.P. MacDuffie, *The adoption of high-involvement work practices*, „Industrial Relations” 1996, Vol. 35, No. 3.



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 państwie, 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 firmach, 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 napotykanym 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 spółce 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 jakiegokolwiek 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. Z jednej strony muszą dokonać kalkulacji wszystkich potencjalnych kosztów przy tworzeniu programu, potrzebnego czasu i zasobów, a z drugiej strony – 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 kroki 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 zabiegów 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 funkcjonujących 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 przyjęciu w 2000 roku oceniono bardzo negatywnie, w związku z czym istnieje coraz pilniejsza potrzeba podejmowania kroków 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 ujednoczenia 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 kraje 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 ujednoczenie 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 ujednoczonych 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 inne 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. Posłużyłby on 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<sup>25</sup>. 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<sup>26</sup>. 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 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, jednak 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 warunkowań. Wszystkich fundamentalnych różnic między państwami członkowskimi nie da się jednak usunąć, zwłaszcza tam, gdzie wyrastają one z zupełnie odmiennych celów polityki państwowej.

25 Ramy prawne, dla stworzenia i regulacji statutu spółki europejskiej stanowi rozporządzenie Rady (WE) nr 2157/2001 z dnia 8 października 2001 roku w sprawie statutu spółki europejskiej (SE), która przyjmuje statut europejskiej spółki akcyjnej oraz dyrektywa Rady 2001/86/WE z dnia 8 października 2001 roku, która uzupełnia statut spółki europejskiej w odniesieniu do uczestnictwa pracowników.

26 Istnieją różnice w interpretacji powstania obowiązku podatkowego, chociaż w większości przypadków przyjmuje się, że jest to moment zbycia opcji i uzyskania przychodu z kapitału.

Nie należy zapominać o roli wszystkich partnerów społecznych na szczeblu unijnym<sup>27</sup>, 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<sup>28</sup>. 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 kierunku poprawy powyższej sytuacji niezbędna jest szersza edukacja i rozwój świadomości wśród potencjalnych uczestników programów finansowych na temat roli partycypacji finansowej w podnoszeniu produktywności przedsiębiorstw<sup>29</sup>. Wiele z sygnalizowanych działań po szerszej analizie zdaje się zależeć 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.

27 Na poziomie UE w ich imieniu występują 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.

28 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. Eurofi 2008 – Thursday 11/09/08 Session [4D], *Financial Participation and Employee Shareholding, Issues and Perspectives in Europe*, Nice, September 2008, s. 1 i nast.

29 Por. V. Perotin and A. Robinson, *Employee Participation in Profit and Share Ownership: a Review of the Issues and Evidence*, European Parliament, Directorate General for Research, Working Paper, Social Affairs Series SOCI 109, EN, 2003. 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”.

Trudno rekomendować jakieś radykalne działania mogące poprawić ten stan rzeczy, ale być może, 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 konsolidowałyby 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<sup>30</sup>:

- 1) ułatwienie stosowania 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) wsparcie dla firm prowadzących 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;

30 European Economic and Social Committee, SOC/371, Employee financial participation in Europe, A. Graf von Schwerin (rap.), *Draft Opinion of the Section...*, s. 3-4.



- 4) wypracowanie takich form partycypacji finansowej pracowników, które zwiększyłyby udział zatrudnionych w wynikach spółki; 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) szerokie upowszechnienie przykładów sprawdzonych rozwiązań w zakresie partycypacji finansowej, co powinno przyczynić 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 odbijają 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 zmniejszenie 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

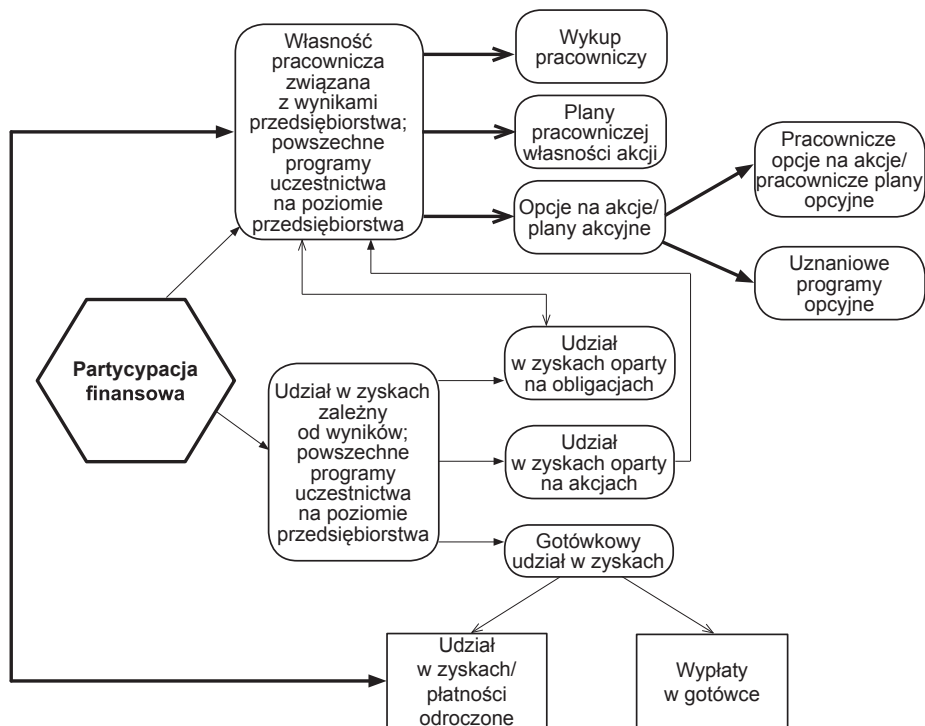


projektodawcy wzięło na siebie Międzynarodowe Stowarzyszenie Partycypacji Finansowej (IAFP), w porozumieniu z Komisją Europejską. Model programu z 2005 roku opiera się na najważniejszych zaleceniach Grupy Ekspertów Wysokiego Szczebla (High Level Group of Experts on Transnational Barriers) dotyczących 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<sup>31</sup>. Przewidywano, że zalecenia te będą wykorzystywane głównie przez kierownictwo, pracowników oraz partnerów społecznych podczas dyskusji dotyczących wprowadzania programów partycypacji finansowej w filiach spółek w innych krajach. Dotyczy to zarówno dużych jednostek transnarodowych, jak i firm małych oraz 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 liczby 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 sprawował się do uczestnictwa ekspertów w seminariach projektowych. Należeli do nich przedstawiciele organizacji społecznych, naukowcy, przedsiębiorcy, doradcy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi itd. z 12 krajów członkowskich. 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 (rysunek 6.1).

---

31 Por. Commission of the European Communities, *Report of the High...*



**Rysunek 6.1.** Programy partycypacji finansowej według PEPPER

**Źródło:** E. Poutsma, *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 2001, 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, a także, 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 wdrażane 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<sup>32</sup>.

Partycypacja pracowników w wynikach uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo 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 tej specyfiki – można było wdrażać te programy względnie szybko i bez większych trudności.

Opracowanie ponadnarodowego schematu możliwych do wdrażania rozwiązań partycypacyjnych wymagało ustanowienia grupy roboczej niezależnych ekspertów w celu szczegółowego zidentyfikowania i przeanalizowania barier transnarodowych oraz znalezienia różnych sposobów ich przewyciężenia 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<sup>33</sup>:

- a) poziom wykorzystania partycypacji finansowej,
- b) naturę partycypacji finansowej (PF),

32 M. Uvalić, *Social Europe. The Pepper Report...*, s. 11; K.P. O'Kelly and A. Pendleton, *Common Elements...*, s. 3.

33 J. McCartney, *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 2004, s. 5.

- 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 partycypacyjnych, 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 wpływ ten jest bardzo istotny. Szczególną rolę odgrywa niewątpliwie polityka podatkowa<sup>34</sup>.

Obszary te zostały podzielone na **tematy** i **podtematy** (tabela 6.1), dla których opracowano 39 wskaźników.

**Tabela 6.1.** Zestawienie głównych obszarów działań dla opracowania wskaźników partycypacji finansowej

Wymiar	Temat	Podtemat
1	2	3
Poziom zastosowania PF	1. Występowanie	-
	2. Zakres	-

<sup>34</sup> *Ibidem*, s. 18–20.

1	2	3
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 PF
		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:** J. McCartney, *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 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 (tabela 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% udziałem pracowników, 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

1	2	3	4	5
Natura PF	Rozszerzanie korzyści na wszystkich pracownikach	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, jako procent wszystkich pracowników w zakładzie
		Szkozenie 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



Tabela 6.2. (cd.)

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 gotówkowe 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 czasu (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

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	

Tabela 6.2. (cd.)

1	2	3	4	5
Przeszkody transnarodowe	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:** J. McCartney, *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 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 liczba 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 zabiegów 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 i przekonać je o konieczności i skuteczności tych rozwiązań. Jak pokazują badania, istnieje współzależność różnych form szerszego angażowania pracowników, z różnymi formami partycypacji finansowej łącznie<sup>35</sup>. Połączenie różnych praktyk partycypacyjnych może przynieść efekt synergii, a finansowa partycypacja

35 Por. P. Kalmi, A. Pendleton, E. Poutsma, *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 2004.

jest bardziej efektywna 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<sup>36</sup>:

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 programów odroczonej 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 wpłynie to 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

---

36 K.P. O'Kelly and A. Pendleton (September 2005), *Common Elements of an Adaptable Model Plan for Financial Participation in the European Union* (DRAFT), Brussels, PDF file, s. 10–12.

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 gdzie 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 tych, którzy odmówili uczestniczenia w programie. Jak wynika z wcześniejszych konkluzji, programami należy objąć jak największą liczbę zatrudnionych, 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. Powinni też 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. Oczywiście, każda zainteresowana osoba powinna 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 zatrudnionych 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 pracowników nie zawsze przynosiło zamierzone efekty. Niemniej wizja przyszłych korzyści, zwłaszcza finansowych, powinna skłaniać osoby zatrudnione 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<sup>37</sup>.

37 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 (*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

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 liczba barier wynika ze specyfiki narodowego ustawodawstwa, w związku z czym 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.

---

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<sup>1</sup>, lepsza komunikacja, przywileje podatkowe (w stosownych przypadkach)<sup>2</sup>, zapewnienie pracownikom dodatkowego dochodu, zmniejszenie rotacji personelu itp. Należy również wspomnieć o wpływie pozytywnych efektów partycypacji na wydajność organizacyjną<sup>3</sup>. Efekty można podsumować w następujący sposób<sup>4</sup>:

- 1 Nie wszyscy jednak popierają ten pogląd. Są tacy, którzy negują wpływ partycypacji finansowej na produktywność, zob.: D.G. Blanchflower and A.J. Oswald, *Profit-related pay: Prose discovered?*, „Economic Journal” 1988, Vol. 98, No. 392.
- 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, *Tax-advantaged employee share schemes: Analysis of productivity effects, report 2: Productivity measured using gross value added*, „HM Revenue and Customs Research Report” 2007, No. 33.
- 3 Por. M. Aoki, *Towards an economic model of the Japanese firm*, „Journal of Economic Literature” 1990, Vol. 28.
- 4 Mogą to być korzyści tylko pozorne i niekoniecznie będące wynikiem wdrożenia programu partycypacji finansowej, gdyż nie wszystkie badania potwierdzają te zależności.

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, w podjęciu których uczestniczyli, 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 przyjęcia określonych ustaleń, co sprawia, że będą się do nich stosować.
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 przyczynia się do wzrostu 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 zarówno dla pracowników, pracodawców, jak i 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 członkowskim, 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 zaofiarowane 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 i 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<sup>5</sup>. Co więcej, wydaje się, że te efekty są wzmocnione obecnością innych form angażowania pracowników<sup>6</sup>. 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, stanowią istotną przesłankę do podniesienia efektywności przedsiębiorstwa i wzrostu jego przewagi konkurencyjnej na rynku. Partycypacja prowadzi bowiem do wyzwolenia przedsiębiorczości i kreatywności pracowniczej, do generowania innowacyjnych pomysłów itd. 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

5 Na rolę udziału w zyskach zwracają uwagę M. Festing i in., *Financial participation in Europe – Determinants and outcomes*, „Economic and Industrial Democracy” 1999, Vol. 20, No. 2; udział we własności jako narzędzie wzrostu wydajności jest eksponowany w: J. Blasi, D.L. Kruse and A. Bernstein, *In the Company of Owners*, Basic Books, New York, January 2003.

6 Można znaleźć kontrargumenty przytaczane przez innych autorów, mówiące o spadku takiego zaangażowania (por. A. Bryson and R.B. Freeman, *Shared Capitalism: Does it Work?*, Centre Piece, Autumn 2009, s. 18).

talentów organizacyjnych wśród pracowników. Rosnące perspektywy działania przynoszą możliwość pełniejszego wykorzystania posiadanej wiedzy i kwalifikacji, a także predyspozycji. Ułatwia to kierownictwu dokonywanie selekcji 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 zadań, do pozostania w firmie, 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 jego rzecz (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 firmie. 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 form partycypacji finansowej ułatwia wprowadzenie nowych form 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 wdrażyć w sytuacji istnienia w przedsiębiorstwie innych form partycypacji, obecności stabilnych relacji między partnerami społecznymi, funkcjonowania 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 spółki. W ten sposób mogą się przyczynić 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 firmę.

Problem, który również musi być 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 firm, które może dotyczyć 690 tys. przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie i 2,8 mln miejsc pracy rocznie<sup>7</sup>. Małe i średnie zakłady są największym pracodawcą i istotnym elementem

7 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);

polityki rynku pracy. Wiąże się z tym również pytanie, czy uda się utrzymać dotknięte zmianą pokoleniową zakłady i zapewniane przez nie miejsca pracy. W sytuacji gdy coraz więcej jednostek gospodarczych 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<sup>8</sup>. 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.

Przedsiębiorstwa mogą także przechodzić okresy trudne pod względem finansowym. W takiej sytuacji priorytetem powinno być przetrwanie firmy. W wyjątkowych przypadkach kryzysu lub restrukturyzacji spółki, 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*<sup>9</sup> 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 zakładzie, 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 osoby zatrudnionej (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 pracować

[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?Uri= COM:2006:0117: FIN:PL:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?Uri=COM:2006:0117:FIN:PL:PDF), s. 3 (dostęp 8.04.2013).

- 8 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.
- 9 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.



nad takimi rozwiązaniami, jak łączenie ryzyka czy reasekuracja w przypadkach transgranicznych.

Pracownicza partycypacja finansowa często wiązana jest z określonym ładem korporacyjnym w spółce. 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 organizacji w sposób zrównoważony oraz przestrzeganie zasad długookresowej odpowiedzialności społecznej 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 spółki 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 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 przez 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 wpływie partycypacji finansowej na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Osoby krytycznie nastawione do partycypacji twierdzą, że może ona prowadzić do wielu problemów



i konfliktów w spółce, 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 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<sup>10</sup>.

Negatywne opinie na temat partycypacji finansowej formułowane są jednak stosunkowo rzadko, zaś ich konsekwencje nie są zbyt poważne. Oprócz wyżej 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

10 J.E. Meade, *The theory of labour-managed firms and of profit-sharing*, „Economic Journal” 1972, Vol. 82.

powyższe rozwiązania. Opinia ta być może nie pokrywa się z opiniami prezentowanymi przez inne osoby i instytucje międzynarodowe upatrujące w kilkuprocentowym rocznym wzroście liczby 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 należytej 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 2010–2011 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<sup>11</sup>. Odbiega to od sytuacji panującej w krajach, gdzie formuła finansowej partycypacji pracowniczej zakłada duży 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 bariery mentalnościowej kończąc. Oprócz uzyskanych pozytywnych rezultatów społecznych, partycypacja finansowa, niestety, nie przełożyła się na rezultaty ekonomiczne osiągnięte przez spółki. Badanie potwierdziło z kolei, że rozwiązania w zakresie partycypacji finansowej adresowane tylko do wąskich grup pracowników przynoszą ograniczone rezultaty i że instytucje partycypacji finansowej stosowane razem z praktykami bezpośredniej i pośredniej partycypacji w zarządzaniu dają lepsze wyniki niż wdrażanie tylko jednego rodzaju instytucji.

---

11 W związku z powyższym trudno to nazwać partycypacją finansową pracowników w zgodzie z przyjętymi wcześniej definicjami i interpretacją.

W badaniach można było także znaleźć potwierdzenie pozytywnego wpływu powiązań między różnymi typami partycypacji (np. między udziałami w zysku oraz udziałami kapitałowymi, i/lub między programami opcji na akcje i pozostałymi).

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 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 dosyć krótką tradycję, nie jest zatem uprawione 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. Waler 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.

# Bibliografia

- Abell P., *Industrial democracy, has it a future? The West European experience*, „Journal of General Management” 1985, 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., *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, Cambridge 1983.
- Aoki M., *Towards an economic model of the Japanese firm*, „Journal of Economic Literature” 1990, Vol. 28.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003.
- Armstrong M., Murlis H., *Reward Management*, Kogan Page, London 1995.
- Baddon L., Hunter L., Hyman J., Leopold J., Ramsay H., *People's Capitalism?*, Routledge, London 1989.
- Baehr J., *Spółka z udziałem kapitałowym pracowników*, PDW Ławica, Poznań 1993.
- Bakan I., Suseno Y., Pinnington A., Money A., *The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes*, „International Journal of Human Resource Management” 2004, 3 May, No. 15, s. 587–616.
- Bałtowski M., *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 2000.
- Bańka A., *Psychologia organizacji*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3: *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, GWP, Gdańsk 2000.
- Bartlett W., Uvalić M., *Labour-managed firms, employee participation and profit-sharing – theoretical perspectives and European experience*, „Management Bibliographies and Reviews” 1986, Vol. 12, No. 4.
- Beck-Krala E., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Bell D.W., *Industrial Participation*, Pitman, London 1979.
- Bell D.W., Hanson C.G., *Profit-Sharing and Employee Shareholding Attitude Survey*, Industrial Participation Association, London 1984.
- Bell D.W., Hanson C.G., *Profit-Sharing and Profitability – How Profit-Sharing Promotes Business Success*, Kogan Page, London 1987.
- Ben-Ner A., Jones D.C., *Employee participation, ownership and productivity: A Theoretical framework*, „Industrial Relations” 1995, Vol. 34, No. 4.
- Biagi M., Tiraboschi M., *Financial Participation of Employees: The Italian Case*, [w:] M. Biagi (ed.), *Quality of Work and Employee Involvement in Europe*, Kluwer Law International, The Hague 2002.

- Biagioli M., Curatolo S., *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” 1999, Vol. 2, No. 2, s. 99–130.
- „Biuletyn Statystyczny GUS” 2009, nr 1.
- Black S.E., Lynch L.M., *How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity*, „The Review of Economics and Statistics” 2001, Vol. 83, No. 3, s. 434–445.
- Blanchflower D.G., Oswald A.J., *Profit-Sharing: Does it Work?*, NBS, London 1986.
- Blanchflower D.G., Oswald A.J., *Profit-related pay: Prose discovered?*, „Economic Journal” 1988, Vol. 98, No. 392, s. 720–730.
- Blanpain R., *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 2002.
- Blasi J.R., *Employee Ownership: Revolution or Ripoff?*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA 1988.
- Blasi J.R., Conte M., Kruse D.L., *Employee stock ownership and corporate performance among public companies*, „Industrial and Labor Relations Review” 1996, Vol. 50, No. 1, s. 60–80.
- Blasi J.R., Kruse D.L., Bernstein A., *In the Company of Owners*, Basic Books, New York 2003 [January].
- Błaszczuk B., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1988.
- Błaszczuk B., *Własność pracownicza i pracownicze udziały kapitałowe w krajach gospodarki rynkowej*, Fundacja im. Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa 1992.
- Błaszczuk B., *Własność pracownicza w prywatyzowanych przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 2–3, s. 45–49.
- Blinder A.S. (ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington D.C. 1990.
- Bochniarz H., Krajewski S. (red.), *Sektorowe programy restrukturyzacji i prywatyzacja majątku państwowego. Wybór ekspertów*, Zespół Zadaniowy ds. Polityki Strukturalnej w Polsce, Warszawa 1997.
- Bogdanowicz-Bindert Ch., Czekaj J., *Stan zaawansowania i perspektywy prywatyzacji polskiej gospodarki*, [w:] H. Bochniarz, S. Krajewski (red.), *Sektorowe programy restrukturyzacji i prywatyzacja majątku państwowego, Wybór ekspertów*, Zespół Zadaniowy ds. Polityki Strukturalnej w Polsce, Warszawa 1997.
- Bonin J.P., Jones D.C., Putterman L., *Theoretical and empirical studies of producer co-operatives: Will ever the twain meet?*, „Journal of Economic Literature” 1993, Vol. 31, September, s. 1290–1320.
- Bonin J.P., Putterman L., *Economics of Cooperation and the Labour-Managed Economy*, Harwood Academic Publishers, London 1987.
- Borkowska S., *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997.
- Bougen P.D., Ogden S.G., Outram Q., *Profit Sharing and the Cycle of Control*, mimeo. 1988.
- Bouin D., *The international employee shareholders' plan at Suez*, „Transfer” 2002, Vol. 8, No. 1.
- Braam G., Poutsma E., *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 15<sup>th</sup> World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP) Université Panthéon-Assas, Paris II, 2010, 8–10 July.
- Bradley K., Estrin S., *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 1987, No. 279.
- Bradley K., Gelb A., *Worker Capitalism – the New Industrial Relations*, Heinemann Educational Books, London 1983.
- Bradley M.D., Smith S.C., *Firm Size and Effect of Profit Sharing (draft)*, George Washington University, Department of Economics, Washington D.C. 1991.
- Brooks L.D., Henry J.B., Livingston D.T., *How profitable are employee stock ownership plans?*, „Financial Executive” 1982, Vol. 50, s. 32–40.

- Brown M., Heywood J.S. (eds.), *Paying for Performance. An International Comparison*, E.M. Sharpe, New York 2002.
- Bryson A., Freeman R.B., *Shared Capitalism: Does it Work?*, Centre Piece, Autumn 2009.
- Brzica D., *Privatization in Slovakia: the Role of Employee and Management Participation*, Interdepartmental Action Programme on Privatisation, Restructuring and Economic Democracy, ILO Working Paper 12, Geneva 1998.
- Buchko A.A., *Effects of employee ownership on employee attitudes*, „Work and Occupations” 1992, Vol. 19, s. 59–78.
- Buchko A.A., *The effects of employee ownership on employee attitudes: An integrated causal model and path analysis*, „Journal of Management Studies” 1993, Vol. 30, s. 633–657.
- Bukowska U., *Rozwój kompetencji pracowników*, [w:] A. Szałkowski (red.), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002.
- Bulcke F. van den, *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, 2000.
- Bulcke F. van den, *Obstacles for the Development of Financial Participation in the European Union*, Brussels 1999.
- Buschak W., *Financial participation for employees in the European Union – A pragmatic view*, „Transfer” 2002, Vol. 8, No. 1, s. 76–82.
- Cable J., Wilson N., *Profit-sharing and productivity: An analysis of UK engineering firms*, „Economic Journal” 1989, Vol. 99, No. 396, s. 366–375.
- Cable J.R., FitzRoy F.R., *Productive efficiency, incentives and employee participation. Some preliminary results for West Germany*, „Kyklos” 1980, Vol. 33, No. 1.
- Caramelli M., *Employee Ownership and Corporate Performance: Towards Unlocking The Black Box*, Paper for the 15<sup>th</sup> World Congress of the International Association for the Economics of Participation (IAFEP) Université Panthéon-Assas, Paris II 2010, 8–10 July.
- Carstensen V., Gerlach K., Hübler O., *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 and New York 1995.
- Chang S., *Employee Stock ownership plans and shareholder wealth: An empirical investigation*, „Financial Management” 1990, Vol. 19(1).
- Chiu W.C., Hui C.H., Lai G.W.F., *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” 2007, Vol. 18, No. 2, s. 303–320.
- Cin B.-Ch., Han T.S., Smith S.C., *A tale of two tigers: employee financial participation in Korea and Taiwan*, „International Journal of Human Resource Management” 2003, Vol. 14, No. 6, September.
- Cin B.-Ch., Smith S.C., *Employee stock ownership and participation in South Korea: Incidence, productivity effects and prospects*, „Review of Development Economics” 2002, Vol. 6, No. 2.
- Ciupa S.W., *Premie i nagrody dla pracowników*, „Rzeczpospolita” 2005, 3 października.
- Cohen A., Quarrey M., *Performance of employee-owned small companies: A preliminary study*, „Journal of Small Business Management” 1986, Vol. 24, April, s. 58–63.
- The Committee for Effective Employee Ownership (CEEEO)*, The National Center for Employee Ownership, Oakland, February 2005, Vol. 2.
- Commission of the European Communities, *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 2003, 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*, Commission of the European Communities, Brussels 2002, 05 July.



- Conte M., Svejnar J., *The Performance Effects of Employee Ownership Plans*, [w:] A.S. Blinder (ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington D.C. 1990.
- Conte M., Tannenbaum A.S., *Employee-owned companies: Is the difference measurable?*, „Monthly Labour Review” 1978, No. 7.
- Cooke W.N., *Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: A union-nonunion comparison*, „Industrial & Labor Relations Review” 1994, Vol. 47, No. 4.
- Copeman G., Moore P., Arrowsmith C., *Share Ownership*, Gower, Aldershot 1984.
- 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)*, „Official Journal of the European Communities” 1992, No. L.245, 26 August.
- Coyle-Shapiro J.A.-M., *Changing employee attitudes: The independent effects of TQM and profit sharing on continuous improvement orientation*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 2002, Vol. 38, s. 57–77.
- Craig B., Pencavel J., *Participation and Productivity: A Comparison of Worker Cooperatives and Conventional Firms in the Plywood Industry*, Brookings Papers on Economic Activity, Special Issue on Microeconomics 1995.
- Cranfield Survey on International HRM, Cranfield School of Management, 1999/2005.
- Dachler P.H., Wilpert B., *Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation*, „Administrative Science Quarterly” 1978, Vol. 23, No. 1, s. 1–39.
- Daltry T., Mascere F., Leffers C., *Employee share schemes in United Kingdom, France and Germany*, „European Taxation” 1993, October.
- Davidson W.N.I., Worrell D.L. *ESOP's Fables: The influence of employee stock ownership plans on corporate stock prices and subsequent operating performance*, „Human Resource Planning” 1994, Vol. 17, No. 4, s. 69–87.
- Directive 95/46/EC of the European Parliament and the Council of 24 October 1995, 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 2003.
- Doucoulgiagos C., *Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: A meta-analysis*, „Industrial and Labor Relations Review” 1995, Vol. 49, No. 1.
- Dowgiałło Z. (red.) *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Znicz, Szczecin 2000.
- Drago R., Heywood J.S., *The choice of payment Schemes: Australian establishment data*, „Industrial Relations” 1995, Vol. 34, No. 4, s. 507–531.
- Drucker P.F., *The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America*, Harper and Row, New York 1976.
- Drucker P.F. *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
- Dunn S., Richardson R., Dewe P., *The impact of employee share ownership on worker attitudes: A longitudinal case study*, „Human Resource Management Journal” 1991, No. 1, s. 1–17.
- EFES – European Federation of Employee Share Ownership, *European Employee Ownership Top 100*, Brussels 2006/2007.
- Eidem R., Öhman B., *Economic Democracy through Wage-Earner Funds*, SW Arbetslivscentrum, Stockholm 1979.
- Employee financial participation in the New Member States*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland 2007.
- ESOP – The Concept*, The ESOP Association, 1988.
- ESOP – What's In It For You?*, The ESOP Association, 1988.
- ESOPs: Special Section*, Pension and Investment Age, 17–18.09.1989.
- Estrin S., Grout P., Wadhvani S., *Profit-sharing and employee share ownership*, „Economic Policy: a European Forum”, April 1987, No. 4, s. 13–63.
- Estrin, S., Jones D.C., *The viability of employee-owned firms: evidence from France*, „Industrial and Labor Relations Review” 1992, Vol. 45, No. 2.



- Estrin S., Pérotin V., Robinson A., Wilson N., *Profit-Sharing Revisited: British and French Experience Compared*, London Business School, International Labour Office, Bradford University and Leeds University Business School, mimeo, 1999.
- Estrin S., Shlomowitz R., *Income sharing, employee ownership and worker democracy*, „Annals of Public and Co-operative Economy” 1988, Vol. 59, No. 1.
- Eurofi 2008 – Thursday 11/09/08 Session [4D], *Financial participation and employee shareholding, issues and perspectives in Europe*, Nice 2008 [September].
- European Centre for Employee Ownership, *Breaking the Barriers*, Multinational Share Schemes Seminar, Brussels 1999 [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*, COM (96), 697 Final, European Commission, Brussels 1996.
- European Council, *Council Recommendation of 27 July 1992 concerning the Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results*, Official Journal of the European Communities, 1992, No. L.245, 26 August.
- European Economic and Social Committee, *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 2003.
- European Economic and Social Committee, SOC/371, *Employee financial participation in Europe*, A. Graf von Schwerin (rap.), Draft Opinion of the Section for Employment, Social Affairs and Citizenship on Employee financial participation in Europe (Own-initiative opinion), Brussels 2010 [2 September].
- European Working Conditions Survey*, Eurofound – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2000/2001/2005.
- Fakhfakh F., *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” 1998, Vol. 6, s. 115–134.
- Fakhfakh F., Pérotin V., *France: Weitzman under State Paternalism?*, [w:] M. Brown, J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance. An International Comparison*, E.M. Sharpe, New York, London 2002, s. 90–114.
- Fakhfakh F., Pérotin V., *The effects of profit-sharing schemes on enterprise performance in France*, „Economic Analysis” 2000, Vol. 3, No. 2, s. 93–111.
- Fernie S., Metcalf D., *Participation, contingent pay, representation and workplace performance: Evidence from Great Britain*, „British Journal of Industrial Relations” 1995, Vol. 33, No. 3, s. 379–415.
- Festing M., Groening Y., Kabst R., Weber W., *Financial participation in Europe – Determinants and outcomes*, „Economic and Industrial Democracy” 1999, Vol. 20, No. 2, s. 295–329.
- 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., *Wage Component Behaviour in Japanese Manufacturing Industries*, [w:] H. König (ed.), *Recent Developments in Wage Determination*, Springer Verlag, Heidelberg, New York 1989.
- FitzRoy F.R., Kraft K., *Forms of profit sharing and firm performance*, „Kykkos” 1992, Vol. 45, No. 2.
- FitzRoy F.R., Kraft K., *Profitability and profit-sharing*, „Journal of Industrial Economics” 1986, Vol. 35, No. 2, s. 113–130.
- Florkowski G.W., *The Organizational Impact of Profit-Sharing*, unpublished doctoral dissertation, Syracuse University, 1989.
- Florkowski G.W., Schuster M.H., *Support for profit sharing and organizational commitment: A path analysis*, „Human Relations” 1992, Vol. 45, s. 507–523.

- Fogarty M., White M., *Share Schemes*, Policy Studies Institute, Bourne Offset, London 1988.
- Forty second [42nd] Annual Survey of Profit Sharing and 401(k) Plans, Profit Sharing/401(k) Council of America, Chicago 1999.
- Freeman R.B., Blasi J.R., Kruse D.L., Mackin C., *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 2010.
- Freeman R.B., Lazear E.P., *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 1995.
- Freeman R.B., Weitzman M.L., *Bonuses and employment in Japan*, National Bureau of Economic Research Working Paper Series, Cambridge, MA, Working Paper, 1986, No. 1878, April.
- Freeman R.B., Weitzman M.L., *Bonuses and employment in Japan*, „Journal of the Japanese and International Economy” 1987, Vol. 1, s. 168–194.
- French J.L., Rosenstein J., *Employee ownership, work attitudes and power relationships*, „Academy of Management Journal” 1984, Vol. 27, s. 861–869.
- Frohlich N., Godard J., Oppenheimer J.A., Starke F.A., *Employee versus conventionally-owned and controlled firms: An experimental analysis*, „Managerial and Decision Economics” 1998, Vol. 19, No. 4/5.
- Frye M.B., *Equity-based compensation for employees: firm performance and determinants*, „Journal of Financial Research” 2004, Vol. 27, Issue 1, s. 31–54.
- Gilejko L., *Akcjonariat pracowniczy. Jego rozwój i efektywność*, SGH, Warszawa 1997.
- Gill C., Krieger H., *Recent survey evidence on participation in Europe: Towards a European model?*, „European Journal of Industrial Relations” 2000, No. 6.
- Greenberg E.S., *Participation in industrial decision-making and work satisfaction: The case of producer cooperatives*, „Social Science Quarterly” 1980, Vol. 60, s. 551–569.
- Gregoric A., Ivanjko S., *Extended Country Report, Financial Participation of Employees in Slovenia. A project of the Inter-University Centre, Split–Berlin* 2006.
- Hamilton H., *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 1983.
- Hammer T.H., *Industrial Democracy*, [w:] M. Poole, M. Warner (eds.), *The Handbook of Human Resource Management*, International Thomson Business Press, London 1998.
- Hammer T.H., Stern R.N., *Employee Ownership: Implications for the Organizational Distribution of Power*, „Academy of Management Journal” 1980, Vol. 23, s. 78–100.
- Hansen G.B., Adams F.T., *ESOP a związki zawodowe*, „Demokracja Gospodarcza”, Wrocław 1991, nr 12.
- Hansmann H., *When does worker ownership work? ESOPs, law firms, codetermination, and economic democracy*, „The Yale Law Journal” 1990, Vol. 99 No. 8, s. 1749–1816.
- Hashi I., Lowitzsch J., Uvalić M., Vaughan-Whitehead D., *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, 2006, July 13–15.
- Hatton T.J., *Profit-sharing in British industry 1885–1913*, „International Journal of Industrial Organization” 1988, Vol. 6.
- Heneman R.L., *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” 1984, Vol. 56, Issue 1, s. 44–64.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Holyoake G., *The History of Co-operation*, Unwin, London 1906.
- Hyman J., Mason B., *Managing Employee Involvement and Participation*, Sage, London 1995.

- Ichniowski C., Shaw K., *Old Dogs and New Tricks: Determinants of the Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices*, Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics 1995.
- Industrial Democracy in Europe (IDE), *Industrial Democracy in Europe*, Oxford University Press, England, Oxford 1981.
- Industrial Democracy in Europe, 1978, A 1978 Survey*, The American Center for the Quality of Working Life, New York 1978.
- Inglot S. (red.), *Zarys historii polskiego ruchu spółdzielczego*, cz. 1, ZW CRS, Warszawa 1971.
- 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 2006 [February].
- Iqbal Z., Hamid S.A., *Stock price and operating performance of ESOP firms: A time-series analysis*, „Quarterly Journal of Business and Economics” 2000, Vol. 39, No. 3.
- Jacukowicz Z., *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999.
- Jacukowicz Z., *Udział pracowników w zyskach i w majątku przedsiębiorstw w krajach wybranych*, „Wiedza i Technika” 1984, nr 13/84, s. IV (dodatek).
- Jagas J. (red.), *Produktywność, konkurencyjność, integracja*, Uniwersytet Opolski, Opole 1999.
- James G., Dennison H., Gay E., Kendall H., Burrit A., *Profit-Sharing and Stock Ownership for Employees*, Harper, New York 1926.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
- Jawłowski A., *Prywatyzacja pracownicza*, ISP PAN, Warszawa 2001.
- Jędrasik K., *Przesłanki i uwarunkowania akcjonariatu*, <http://www.kns.gower.pl/praktyczne/przeslanki.htm>, 20 grudnia 2002 (dostęp 7. 11. 2005).
- Jędrasik K., *Typologia form partycypacji pracowniczej*, <http://www.kns.gower.pl/praktyczne/typologia.htm>, 16 lutego 2003 (dostęp 7. 11. 2005).
- Jirjahn U., *The German Experience with Performance Pay*, [w:] M. Brown, J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance. An International Comparison*, E.M. Sharpe, New York 2002 [badania niemieckie].
- Jones D.C., *The economics and industrial relations of producer cooperatives in the US 1890–1940*, „Monthly Labor Review” 1978, July.
- Jones D.C., *Employees as stakeholders*, „Business Strategy Review” 1997, Vol. 8, s. 21–24.
- Jones D.C., *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, 1999, April.
- Jones D.C., *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” 1987, Vol. 41, No. 1.
- Jones D.C., Kato T., *The productivity effects of employee stock ownership plans and bonuses: Evidence from Japanese panel data*, „American Economic Review” 1995, Vol. 85, No. 3, s. 391–414.
- Jones D.C., Kato T., *The scope, nature and effects of employee stock ownership plans in Japan*, „Industrial and Labor Relations Review” 1993, Vol. 46, No. 2.
- Jones D.C., Pliskin J., *British evidence on the employment effects of profit sharing*, „Industrial Relations” 1989, Vol. 28, s. 276–298.
- Jones D.C., Pliskin J., *The Effects of Worker Participation, Employee Ownership and Profit Sharing on Economic Performance: A Partial Review*, The Jerome Levy Economics Institute, Working Paper, 1988, No. 13.
- Jones D.C., Pliskin J., *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 1991.

- Juchnowicz M., *Partycypacja jako narzędzie polityki personalnej. Istota i rezultaty partycypacji finansowej*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami – instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2002.
- Kaarsemaker E., *Employee Ownership and Human Resource Management: a Theoretical and Empirical Treatise with a Digression on the Dutch Context*, Ph.D. Dissertation, Radboud University, Nijmegen 2006.
- Kabaj M., *Partycypacyjny system wynagrodzeń i motywacji do wzrostu produktywności (w warunkach integracji Polski z UE)*, [w:] J. Jagas (red.), *Produktywność, konkurencyjność, integracja*, Uniwersytet Opolski, Opole 1999.
- Kalmi P., Pendleton A., Poutsma E., *The Relationship Between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence from Europe*, Helsinki School of Economics and HECER, Discussion Paper, 2004, No. 3, April.
- Kardas P., Scharf A., Keogh J., *Wealth and Income Consequences of Employee Ownership: A Comparative Study from Washington State*, National Center for Employee Ownership, Oakland 1998.
- Kato T., *Financial Participation and Pay for Performance in Japan*, [w:] M. Brown, J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance. An International Comparison*, E.M. Sharpe, New York 2002, s. 214–235 [badania japońskie].
- Kato T., Morishima M., *The Nature, Scope and Effects of Profit Sharing in Japan: Evidence from New Survey Data*, mimeo, Colgate University, New York 2000.
- Katz D., Kahn R.L., *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York 1978.
- Keef S.P., *The causal association between employee share ownership and attitudes: A study based on the long framework*, „British Journal of Industrial Relations” 1998, Vol. 36.
- Kisilowska H., *Partycypacja pracownicza w polskim przedsiębiorstwie w aspekcie integracji europejskiej. Zagadnienia prawne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1998.
- Klein K.J., *Employee stock ownership and employee attitudes: a test of three models*, „Journal of Applied Psychology” 1987, Vol. 72, No. 2, s. 319–332.
- Klein K.J., Hall R.J., *Correlates of employee satisfaction with stock ownership: Who likes an ESOP most?*, „Journal of Applied Psychology” 1988, Vol. 73, s. 630–638.
- Klonowicz T., *Stres w Wieży Babel. Różnice indywidualne a wysiłek inwestowany w trudną pracę umysłową*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1992.
- Kochan T.A., McKersie R.B., Cappelli P., *Strategic Choice and Industrial Relations Theory*, „Industrial Relations” 1984, Vol. 23, s. 16–39.
- 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](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?Uri=COM:2006:0117:FIN:PL:PDF) (dostęp 8. 04. 2013).
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Kowalik T., *Prywatyzacja, partycypacja, leasing*, [w:] L. Gilejko (red.), *Partycypacja i akcjonariat pracowniczy w Polsce*, Typografia, Warszawa 1995.
- Kozioł L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa, Kraków 2002.
- Kozłowski M., *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 2002.
- Kruse D.L., *Profit Sharing and Employment Variability: Microeconomic Evidence*, Harvard University, Department of Economics, MA, 1987.
- Kruse D.L., *Profit sharing and productivity: Microeconomic evidence from the United States*, „Economic Journal” 1992, Vol. 102, No. 410, s. 24–36.
- Kruse D.L., *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 MI 1993.

- Kruse D.L., Blasi J.R., *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 1997 [badania amerykańskie].
- Kruse D.L., Freeman R.B., Blasi J.R., Buchele A., Scharf L., Rodgers L., Mackin C., *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 2004.
- Kulpińska J., *Intraorganizational Determinants of Worker's Self-Management*, [w:] G. Szell (ed.), *Labour Relations in Transition in Eastern Europe*, Walter de Gruyter, Berlin 1992.
- Kulpińska J., *Uwarunkowania rozwoju partycypacji w Polsce w latach 90.*, [w:] S. Rudolf (red.), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2001.
- Kurland N.G., *Praktyczne wskazówki ułatwiające budowę sprawiedliwego miejsca pracy*, [w:] K. Ludwiniak (red.), *Pracownik właścicielem*, Editions Spotkania, Paryż 1989.
- Latta G.W., *Profit Sharing. Employee Stock Ownership, Savings and Asset Formation Plans in the Western World*, University of Pennsylvania, Philadelphia 1979.
- Lawler III E.E., *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, New York 1971.
- Lawler III E.E., *Pay and Organization Development*, Addison-Wesley, London 1981.
- Lee Y.-T., *The Productivity effects of employee stock-ownership plans: Evidence from panel data of Taiwan electronic companies*, „International Journal of Management” 2003, Vol. 20, No. 4.
- Leopold J., Ramsay H., *People's Capitalism?*, Routledge, London 1989.
- Levine D., D'Andrea Tyson L., *Participation, Productivity and the Firm's Environment*, [w:] A. Blinder (ed.), *Paying for Productivity: A look at the Evidence*, Brookings Institution, Washington D.C. 1990.
- Limardo E., Paparella D., *The Policies and Views of Peak Organisations to Financial Participation: Italy*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (unpublished) 2003.
- Lindner J., *Finanse przedsiębiorstw kapitalistycznych*, PWG, Warszawa 1961.
- Livingston D.T., Henry J.B., *The effect of employee stock ownership plans on corporate profits*, „The Journal of Risk and Insurance” 1980, Vol. 47, s. 491–505.
- Lloyd H., *Labor Copartnership*, Harper, New York 1898.
- Long R.J., *Desires for and pattern of worker participation in decision-making after conversion to employee ownership*, „Academy of Management Journal” 1979, Vol. 22, s. 611–617.
- Long R.J., *The Effects of Employee Ownership on Job Attitudes and Organizational Performance: An Exploratory Study*, unpublished doctoral dissertation, Cornell University 1978.
- Long R.J., *The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes and organizational performance: A tentative framework and empirical findings*, „Human Relations” 1978, Vol. 31, s. 29–48.
- Long R.J., *Employee Profit sharing: Consequences and moderators*, „Industrial Relations” 2000, Vol. 55.
- Long R.J., *Performance Pay in Canada*, [w:] M. Brown, J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance, An International Comparison*, E.M. Sharpe, New York 2002, s. 52–89 [badania kanadyjskie].
- Long R.J., *The relative effects of share ownership vs control on job attitudes in an employee-owned company*, „Human Relations” 1978, Vol. 31, s. 753–763.
- Lowitzsch J., *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 2006 [June].
- Lowitzsch J. (ed.), *Financial Participation for a New Social Europe. A Building Block Approach*, Inter-University Centre Split–Berlin, Rome–Berlin 2008 [March].
- Lowitzsch J., Hashi I., Woodward R., *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 2009 [October].
- Ludwig R.L., Curtis J.E., *ESOPs, An Overview Description and Purpose of An ESOP*, LUDWIG and CURTIS, A Professional Corporation Lawyers and Counsellors 1986.
- Ludwiniak K.S. (red.), *Pracownik właścicielem*, Editions Spotkania, Paryż 1989.
- Majka J., *Filozofia społeczna*, WKA, Wrocław 1982.
- Marsh T.R., McAllister D.E., *ESOPs tables: A survey of companies with employee stock ownership plans*, „Journal of Corporation Law” 1981, Vol. 6, No. 3, s. 551–624.
- Materiał informacyjny Europejskiej Fundacji na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, *Partycypacja finansowa pracowników w Unii Europejskiej 2006*, nr ref.: ef0587, 18 April.
- Mathieu M., *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries 2008*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2009 [May].
- Mathieu M., *Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2010.
- Mathieu M., *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2016*, European Federation of Employee Share Ownership, Brussels 2017.
- Matthews D., *The British experience of profit-sharing*, „Economic History Review” 1989, Vol. 42, Issue 4, s. 439–464.
- Mazurek F., *K. Gide’a koncepcja spółdzielczego systemu spożywców*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1975, nr 2, s. 99–112.
- McCain R.A., *A theory of codetermination*, „Zeitschrift für National Ökonomie” 1980, Jg. 40, Nr. 1–2.
- McCartney J., *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 2004.
- McCartney J., Teague P., *Private sector training and the organisation of the labour market: Evidence from Ireland in comparative perspective*, „International Journal of Human Resource Management” 2001, Vol. 12, No. 5, s. 772–799.
- McCartney J., Teague P., *Workplace innovations in the Republic of Ireland*, „Economic and Social Review” 1997, Vol. 28, No. 4, s. 381–399.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Meade J.E., *Agathotopia: The Economics of Partnership*, Aberdeen University Press, Aberdeen.
- Meade J.E., *The theory of labour-managed firms and of profit-sharing*, „Economic Journal” 1972, Vol. 82, s. 402–428.
- Meider R., *Employee Investment Funds: an approach to collective capital formation*, Allen and Unwin, London 1978.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo AE, Poznań 2001.
- Menrad W., *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 2003, 10 March.
- Metzger B.L., *Profit Sharing in 38 Large Companies*, Profit Sharing Foundation, Evanston 1975.
- Michie J., Oughton Ch., Bennion Y., *Employee Ownership, Motivation and Productivity*, A research report for Employees Direct from Birkbeck and The Work Foundation, Birkbeck, University of London, London 2002 [November].
- Milligan G.W., Cooper M.C., *Methodology review: clustering methods*, „Applied Psychological Measurement” 1987, Vol. 11, No. 4.
- Ministerstwo Gospodarki, *Akcjonariat pracowniczy. Przewodnik dla przedsiębiorców i pracowników*, Warszawa 2011 [listopad].
- Ministerstwo Skarbu Państwa, Departament Analiz i Prognoz, *Dynamika przekształceń własnościowych*, Warszawa 2004, czerwiec, nr 58.

- Ministerstwo Skarbu Państwa, Departament Analiz, *Dynamika przekształceń własnościowych, stan na grudzień 2008 roku*, Warszawa 2009, nr 67.
- Ministerstwo Skarbu Państwa, Departament Analiz, *Dynamika przekształceń własnościowych, stan na czerwiec 2009 roku*, Warszawa 2009, nr 68.
- Mitchell D., *Gain-sharing. An anti-inflation reform*, „Challenge” 1982, Vol. 25, No. 3.
- Möller I., *Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung*, „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung” 2000, Jg. 33, Nr. 4, s. 565–582.
- Munteanu C., *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 1997.
- Napiórkowski A., *Charakterystyka, wycena i zastosowanie wybranych opcji egzotycznych*, Warszawa 2001, [http://www.nbp.pl/publikacje/materialy\\_i\\_studia/136.pdf](http://www.nbp.pl/publikacje/materialy_i_studia/136.pdf), publikacja NBP (dostęp 23.12.2010).
- New Enterprise Work Practices and Their Labour Market Implications*, OECD Employment Outlook, OECD, Paris 1999 [June].
- Nilsson S., European Economic And Social Committee, 466<sup>th</sup> 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); 2011, 17 February.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhardt B., Wright P., *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Irwin, Chicago 1997 (2nd edition).
- Nogalski B., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
- Nuti D.M., *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 1988.
- Ohkusa Y., Ohtake F., *The productivity effects of information sharing, profit sharing and ESOPs*, „Journal of the Japanese and International Economics” 1997, Vol. 11, No. 3, s. 385–402.
- O’Kelly K.P., Pendleton A., *Common Elements of an Adaptable Model Plan for Financial Participation in the European Union (draft)*, Brussels 2005, September, PDF file.
- O’Leary E., *Przywództwo*, Liber, Warszawa 2001.
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie partycypacji finansowej pracowników w Europie (opinia z inicjatywy własnej)*, SOC/371 Partycypacja finansowa pracowników w Europie; Bruksela 2010 [21 października].
- Organ D.W., Bateman T.S., *Organizational Behavior*, Irwin, Homewood 1991.
- Osterman P., *How common is workplace transformation and who adopts it?*, „Industrial and Labour Relations Review” 1994, Vol. 47, s. 173–188.
- Oxera, *Tax-advantaged employee share schemes: Analysis of productivity effects*, Report 2: Productivity Measured Using Gross Value Added, „HM Revenue and Customs Research Report” 2007, No. 33.
- Oyer P., *Why do firms use incentives that have no incentive effects?*, „Journal of Finance” 2004, Vol. 59, No. 4, s. 1619–1649.
- P5\_TA (2003)0253, 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., *The performance record of leveraged ESOP firms*, „Mergers and Acquisitions” 1990, Vol. 25, s. 64–68.
- Park S., Song M.H., *Employee Stock Ownership Plans, Firm Performance and Monitoring by Outside Blockholders*, „Financial Management” 1995, Vol. 24, No. 4, s. 52–65.
- Parson N., *Employee Participation in Europe. A Case Study in the British and French Gas Industries*, Avenbury, Chippenham 1997.



- Partycypacja finansowa pracowników w Unii Europejskiej*, materiał informacyjny Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Irlandia 2005, EF/2005/87/PL.
- Pateman C., *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, England 1970.
- Pay and Conditions in France 2001*, Incomes Data Services, London 2001.
- Pay and Conditions in Germany 2001*, Incomes Data Services, London 2001.
- Pendleton A., *Characteristics of workplaces with financial participation: Evidence from the workplace industrial relations survey*, „Industrial Relations Journal” 1997, Vol. 28, No. 2, s. 103–119 [badania brytyjskie].
- Pendleton A., *Employee Ownership, Participation and Governance: A Study of ESOPs in the UK*, Routledge, London and New York 2001.
- Pendleton A., *Employee Share Ownership and Profit-Sharing in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2001.
- Pendleton A., *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 1999 [9–10 September].
- Pendleton A., Gonzalez M., Robinson A., *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 2001.
- Pendleton A., Poutsma E., *Financial Participation: The Role of Governments and Social Partners*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2004.
- Pendleton A., Poutsma E., Brewster C., Ommeren J. van, *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 2001.
- Pendleton A., Wilson N., Wright M., *The perception and effects of share ownership: empirical evidence from employee buy-outs*, „British Journal of Industrial Relations” 1998, Vol. 36, No. 1, s. 99–123.
- Pérotin V., Robinson A., *Employee participation and equal opportunities practices: Productivity effects and potential complementarities*, „British Journal of Industrial Relations” 2000, Vol. 38, No. 4, s. 557–584.
- Pérotin V., Robinson A., *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 2002 [December].
- Pérotin V., Robinson A., *Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence*, Working Paper, SOCI 109 EN, European Parliament 2003.
- Pérotin V., Robinson A., *Profit-sharing and productivity: Evidence from Britain, France, Germany and Italy*, „Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms” 1998, Vol. 6, s. 135–162.
- Pfeffer J., *Seven practices of successful organizations*, „California Management Review” 1998, No. 40, s. 96–124.
- Pierce J.L., Kostova T., Dirks K.T., *The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research*, „Review of General Psychology” 2003, Vol. 7, s. 84–107.
- Pierce J.L., Kostova T., Dirks K.T., *Toward a theory of psychological ownership in organizations*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, s. 298–310.
- Pierce J.L., Rubenfeld S.A., Morgan S., *Employee ownership: A conceptual model of process and effects*, „Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, No. 1, s. 121–144.
- Pil F., MacDuffie J.P., *The adoption of high-involvement work practices*, „Industrial Relations” 1996, Vol. 35, No. 3, s. 423–455.
- Piwowarczyk J., *Partycypacja pracownicza i jej klasyfikacja*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2006, nr 711.

- Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Wynagradzanie menedżerów*, [w:] K. Sedlak (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1997.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków, Kluźbork 1998.
- Poole M., *Towards a New Industrial Democracy*, Routledge, London 1986.
- Poole M., Jenkins G., *Human resource management and the theory of rewards: Evidence from a national survey*, „British Journal of Industrial Relations” 1998, Vol. 36, s. 227–247.
- Poole M., Lansbury R., Wailes N., *A comparative analysis of developments in industrial democracy*, „Industrial Relations” 2001, Vol. 40, No. 3, July.
- Poole M., Warner M. (eds.), *The Handbook of Human Resource Management*, International Thomson Business Press, London 1998.
- Postlethwaite R., *Financial Participation for Small and Medium-Sized Enterprises: Barriers and Potential Solutions*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2004.
- Poutsma E., *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 2001.
- Poutsma E., *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 2001.
- Poutsma E., Albaraccin D., Kalmi P., Pendleton A., Trébucq S., Voss E., *Changing Patterns of Employee Financial Participation in Europe*, Nijmegen School of Management, the Netherlands 2006 [January].
- Poutsma E., Hendrickx J., Huijgen F., *Employee participation in Europe: In search of the participative workplace*, „Economic and Industrial Democracy” 2003, No. 24, Vol. 1.
- Poutsma E., Nijis W. de, *Broad-based employee financial participation in the European Union*, „International Journal of Human Resource Management” 2003, Vol. 14, No. 6, September.
- Pritchard R.L. (ed.), *Industrial Democracy in Australia*, CCH Ltd., New South Wales, Australia, North Ryde 1976.
- Profit-sharing in OECD Countries*, Employment Outlook, OECD, Paris 1995 [July].
- Profit Sharing in OECD Countries*, OECD Employment Outlook 1995.
- Profit Sharing and Share Options*, Income Data Services, Study 641, London 1998, January.
- Prolman S., Kruse D.L., *Employee ownership through 401(k) plans: The NCEO-Rutgers University Study*, „Journal of Employee Ownership Law and Finance” 1996, Vol. 8/4, Fall.
- Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2004 r.*, GUS, Warszawa 2005.
- Pugh W.N., Jahera Jr. J.S., Oswald S.L., *ESOP adoption and corporate performance: Does motive really matter?*, „Journal of Business and Economic Studies” 2005, Vol. 11, No. 1.
- Quarrey M., Blasi J., Rosen C., *Taking Stock. Employee Ownership at Work*, Ballinger Publishing Company, Cambridge MA 1986.
- Ramsay H., *Cycles of control: worker participation in sociological and historical perspective*, „Sociology” 1977, Vol. 11, No. 3.
- Rayton B.A., Seaton J.S., *The size of employee stakeholding in large UK corporations*, „Managerial and Decision Economics” 1999, Vol. 20, s. 259–266.
- Report from the Commission, *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 08.01.1997, COM(96)697 final, 1996.
- Report: Employee Financial Participation in the New Member States*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland 2007.

- Rhodes S.R., Steers R.M., *Conventional vs. Worker-Owned Organizations*, „Human Relations” 1981, Vol. 34, s. 1013–1035.
- Richardson R., Nejad A., *Employee share ownership schemes in the UK – An evaluation*, „British Journal of Industrial Relations” 1986, No. 24, s. 233–250.
- Robinson A.M., Wilson N., *Employee financial participation and productivity: An empirical reappraisal*, „British Journal of Industrial Relations” 2006, Vol. 44, Issue 1.
- Robinson A.M., Wilson N., *Employee Participation, Ownership and Productivity: An Empirical Re-Appraisal*, Leeds University Business School, Leeds, mimeo, 2001.
- The Role of Profit Sharing/401(k) Plans in the Retirement-Income Security Framework*, Profit Sharing/401(k) Council of America, 1998, April.
- Rosen C., *Understanding Employee Ownership*, Cornell University, Ithaca 1991.
- Rosen C., Klein K.J., Young K.M., *Employee Ownership in America: The Equity Solution*, Lexington Books, D.C. Heath, Lexington MA 1986.
- Rosen C., Quarrey M., *How well is employee ownership working?*, „Harvard Business Review” 1987, Vol. 65, s. 126–129.
- 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 8.10.2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej (SE) (Dz. Urz. WE L 294).
- Rudolf S., *Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach kapitalistycznych*, PWN, Warszawa 1986.
- Russell R., Hochner A., Perry S.E., *Participation, Influence and Worker-Ownership*, „Industrial Relations” 1979, Vol. 18, s. 330–341.
- Russell R., Rus V., *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 1991.
- Rysiewicz Z. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PIW, Warszawa 1967.
- Salamon M., *Industrial Relations. Theory and Practice*, Prentice Hall, London 1998.
- Savas E.S., *Prywatyzacja. Klucz do lepszego rządzenia*, PWE, Warszawa 1992.
- Saving the American Dream: An Economic and Public Opinion Study*, Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith, Inc., 1994
- Schanz G., *Mitarbeiterbeteiligung: Grundlagen – Befunde – Modelle*, Verlag Franz Vahlen, München 1985.
- Scharf A., Mackin C., *Census of Massachusetts Companies with Employee Stock Ownership Plans*, unpublished paper of Ownership Associates Inc. for the Commonwealth Corporation, Boston MA 2000.
- Scholl R.W., *Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force*, „Academy of Management Review” 1981, Vol. 6, s. 589–599.
- Sertel N., *Workers and Incentives*, North Holland, Amsterdam 1981.
- Sesil J., Kroumova M., Blasi J.R., Kruse D.L., *Broad-based employee stock options in US ‘new economy’ firms*, „British Journal of Industrial Relations” 2002, Vol. 40, s. 273–294.
- Shields J., *Performance related pay in Australia*, Ch. 7, [w:] M. Brown, J.S. Heywood (eds.), *Paying for Performance. An International Comparison*, EM Sharpe 2002 [badania australijskie].
- Sikorski Cz., *Sztuka kierowania*, IWZZ, Warszawa 1986.
- Sixth [6<sup>th</sup>] Annual Merrill Lynch Retirement Planning Survey, *Planning for Retirement: Are We Leaving it to Chance?*, Merrill Lynch, Pierce, Fenner and Smith Inc., Princeton N.J. 1995.
- Skorupińska K., *Rola rad zakładowych w krajowych i transnarodowych przedsiębiorstwach europejskich*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2009.
- Smith G.R., *Employee Share Schemes in Britain*, „Employment Gazette” 1993, No. 101, 149–153.
- Smith S.C., *On the incidence of profit and equity sparing*, „Journal of Economic Behaviour and Organization” 1988, Vol. 9.

- Smith S.C., Cin B.-Ch., Vodopivec M., *Privatization incidence, ownership forms, and firm performance: Evidence from Slovenia*, „Journal of Comparative Economics” 1997, Vol. 25.
- Sobol E. (red.), *Słownik wyrazów obcych PWN*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.
- Statistical Abstract of the United States: 1997*, U.S. Bureau of the Census, Washington 1997.
- Strzeszewski Cz., *Katolicka nauka społeczna*, KUL, Lublin 1994.
- Suchowicz W., *Przedstawicielstwa pracownicze w zakładzie pracy (studium porównawcze)*, „Studia i Materiały. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych” 1991, z. 1(341).
- Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Tittenbrun J., *Ekonomiczny sens prywatyzacji*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 1995.
- Trade Union Congress, *Profit-Related Pay: Guidelines for Negotiators*, TUC, London 1987.
- Trébuçq S., *The effects of ESOPs on performance and risk: Evidence from France*, „Corporate Ownership and Control” 2004, Vol. 1, No. 4.
- Tucker J., Nock S.L., Toscano D.J., *Employee ownership and perceptions of work: The effects of an employee stock ownership plan*, „Work and Occupations” 1989, Vol. 16, s. 26–42.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. 1990, nr 51, poz. 298, art. 24).
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych* (Dz.U., nr 94, poz. 1037, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U., nr 118, poz. 561, z późn. zm.).
- Uvalić M., *Profit-Sharing Schemes in Western Europe, Report Prepared for the Commission of the European Communities*, EUI, Florence 1989 [October].
- Uvalić M., *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 1991 [March].
- Uvalić M., Vaughan-Whitehead D. (eds.), *Privatisation Surprises in Transition Economies: Employee-Ownership in Central and Eastern Europe*, Edward Elgar, International Labour Organisation, Cheltenham (UK) and Geneva (Switzerland) 1997.
- Vaughan-Whitehead D., *EU Enlargement versus Social Europe? The Uncertain Future of the European Social Model*, Edward Elgar, Cheltenham 2003.
- Vaughan-Whitehead D. (ed.), *Workers' Financial Participation: East-West Experiences*, ILO Labour Management Series, No. 80, ILO, Geneva 1995.
- Voting Rights in Major Corporation*, 95<sup>th</sup> Congress, 1<sup>st</sup> Session, Washington 1978.
- Wadhvani S., *The macroeconomic implication of profit-sharing: some empirical evidence*, „Economic Journal” 1987, Vol. 97.
- Wadhvani S., *Profit-Sharing and Employment: Some Doubts*, Centre for Labour Economics, Paper, No. 857, London School of Economics, London 1986, s. 4–14.
- Wadhvani S., *Profit sharing as a cure for unemployment: Some doubts*, „International Journal of Industrial Organisation” 1988, Vol. 6, March.
- Wadhvani S., Wall M., *The effects of profit sharing on employment, wages, stock returns and productivity: Evidence from UK micro-data*, „Economic Journal” 1990, Vol. 100, No. 399, s. 1–17.
- Wagner S., Parker C., Christiansen N., *Employees that think and act like owners: effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness*, „Personnel Psychology” 2003, Vol. 56, No. 4, s. 847–871.
- Walker K., *Concepts of Industrial Democracy in International Perspective*, [w:] R.L. Pritchard (ed.), *Industrial Democracy in Australia*, CCH Ltd., New South Wales, Australia, North Ryde 1976.
- Weiler A., *The Policies and Views of Peak Organisations to Financial Participation: Germany*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002 (unpublished).

- Weitzman M.L., *The Share Economy*, Harvard University Press, Cambridge MA 1984.
- Weitzman M.L., Kruse D.L., *Profit Sharing and Productivity*, [w:] A.S. Blinder (ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington D.C. 1990.
- Welbourne T.M., Gomez-Mejia L.R., *Gainsharing: A critical review and a future research agenda*, „Journal of Management” 1995, Vol. 21, No. 3.
- Wilkinson A., Marchington M., Ackers P., Goodman J., *ESOP's fables: A tale of a machine tool company*, „International Journal of Human Resource Management” 1994, Vol. 5, s. 121–143.
- Williams A., *Co-Partnership and Profit-Sharing*, Henry Holt, New York 1913.
- Wratny J., *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2002.
- Wróblewski A., *Przedsiębiorczość*, „Życie Gospodarcze” 1987, nr 48.
- Zbiegień-Maciąg L., *Motywacyjne aspekty wynagradzania pracowników*, [w:] K. Sedlak (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1997.
- Zoetewij H., *Indirect Remuneration: An International Overview*, International Labour Office, Geneva 1986.

# Spis rysunków, tabel i wykresów

Rysunek 2.1. ESOP niewspomagany .....	55
Rysunek 2.2. ESOP wspomagany .....	56
Rysunek 2.3. Programy partycypacji finansowej .....	71
Rysunek 3.1. Wpływ rządu i partnerów społecznych na promowanie partycypacji finansowej .....	109
Rysunek 4.1. Wpływ własności pracowniczej na wskaźniki efektywności ....	121
Rysunek 4.2. Związki pomiędzy własnością pracowniczą a efektami organizacyjnymi, wpływ udziału we własności na rezultaty ekonomiczne przedsiębiorstwa .....	123
Rysunek 4.3. Instrumentalne podejście do własności pracowniczej według G.W. Florkowskiego .....	133
Rysunek 6.1. Programy partycypacji finansowej według PEPPER .....	276
Tabela 3.1. Programy partycypacyjne w wybranych krajach Europy .....	80
Tabela 3.2. Partycypacja finansowa w wybranych krajach europejskich .....	83
Tabela 3.3. Ustawodawstwo dotyczące programów pracowniczej partycypacji finansowej (EFP – <i>employee financial participation</i> ) w nowych krajach członkowskich UE .....	90
Tabela 3.4. Europejskie zasady pracowniczej własności/udziałów .....	103
Tabela 3.5. Stanowisko związków zawodowych od 2002 r. w nowych krajach członkowskich .....	112
Tabela 4.1. Regresja wieloraka, wpływ partycypacji finansowej (PS/SAYE) oraz udziału w podejmowaniu decyzji na postawy pracowników .....	135
Tabela 4.2. Rezultaty regresji wielorakiej dla zmiennych aspektów pracy .....	136
Tabela 4.3. Podział firm z próby ze względu na branżę i wielkość .....	153
Tabela 4.4. Podział firm ze względu na rok i branżę .....	154
Tabela 4.5. Podział przedsiębiorstw według branży i wdrożonego programu partycypacyjnego .....	155
Tabela 4.6. Wpływ programów udziału we własności na wyniki ekonomiczne firm .....	156
Tabela 4.7. Wpływ programów udziału w zyskach na wyniki ekonomiczne firm .....	157
Tabela 4.8. Wpływ programów opcji na akcje na wyniki ekonomiczne firm .....	158
Tabela 4.9. Wpływ programów udziału we własności i udziału w zyskach na wyniki ekonomiczne firm .....	159



Tabela 4.10. Wpływ programów udziału w zyskach i programów opcyjnych na wyniki ekonomiczne firm .....	160
Tabela 4.11. Udział pracowników w programach własności pracowniczej w Europie w latach 2013–2016 .....	163
Tabela 4.12. Liczba pracowników (udziałowców) objętych programami własności pracowniczej .....	164
Tabela 4.13. Wybrane dane dotyczące badanych przedsiębiorstw w latach 2013–2016 .....	165
Tabela 4.14. Odsetek grup posiadających programy udziału we własności w latach 2013–2016 w całości grup objętych badaniem (notowanych i nienotowanych na giełdzie) .....	166
Tabela 4.15. Wszystkie grupy, notowane i nienotowane na giełdach papierów wartościowych .....	167
Tabela 4.16. Grupy notowane na giełdach papierów wartościowych w latach 2013–2016 .....	168
Tabela 4.17. Grupy objęte badaniem, z podziałem na kraje (UE, Norwegia, Szwajcaria i Islandia) w 2016 roku .....	169
Tabela 4.18. Struktura udziałów w programach własności w badanych grupach (notowanych i nienotowanych) w latach 2014–2016 .....	171
Tabela 4.19. Struktura udziałów w programach własności w grupach notowanych na giełdzie w latach 2014–2016 .....	172
Tabela 4.20. Porównanie grup przedsiębiorstw (notowanych i nienotowanych) z grupą firm notowanych w 2016 roku .....	173
Tabela 4.21. Kapitalizacja w posiadaniu pracowników .....	174
Tabela 4.22. Kapitalizacja wśród pracowników kierownictwa oraz pracowników szeregowych w latach 2015–2016 .....	175
Tabela 5.1. Proces przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych w okresie 1 sierpnia 1990 – 31 grudnia 2015 .....	189
Tabela 5.2. Programy partycypacji finansowej pracowników w badanych spółkach oferowane poszczególnym grupom personelu .....	213
Tabela 5.3. Zmiany w strukturze własności a poziom zatrudnienia w badanych spółkach .....	219
Tabela 5.4. Wpływ udziału pracowników szeregowych na wyniki osiągnięte w firmie a wielkość przedsiębiorstwa .....	219
Tabela 5.5. Wpływ wzrostu udziału pracowników szeregowych we własności spółki na jej wyniki a ich wpływ na strategię rozwoju spółki .....	220
Tabela 5.6. Konieczność zmian w istniejących przepisach na temat programów partycypacyjnych w opiniach respondentów według wielkości spółki .....	222
Tabela 5.7. Udział kadry kierowniczej w strukturze zatrudnienia badanych przedsiębiorstw .....	226
Tabela 5.8. Udział pracowników umysłowych/specjalistów w liczbie zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach .....	226



Tabela 5.9. Udział personelu administracyjnego/biurowego w liczbie zatrudnionych badanych przedsiębiorstw .....	227
Tabela 5.10. Nastawienie kadry kierowniczej na krótkookresową maksymalizację własnych zysków według typu struktury zatrudnienia .....	228
Tabela 5.11. Nastawienie pracowników umysłowych na krótkookresową maksymalizację własnych zysków według typu struktury zatrudnienia .....	229
Tabela 5.12. Nastawienie personelu administracyjnego/biurowego na krótkookresową maksymalizację zysków według typu struktury zatrudnienia .....	229
Tabela 5.13. Nastawienie pracowników szeregowych na krótkookresową maksymalizację zysków według typu struktury zatrudnienia .....	230
Tabela 5.14. Ocena przedsiębiorczych postaw i zachowań w wyniku wdrożenia programów udziału we własności według typu struktury zatrudnienia .....	232
Tabela 5.15. Ocena wpływu programów udziału we własności na rotację kadr według typu struktury zatrudnienia .....	233
Tabela 5.16. Opinie przedsiębiorców na temat kształtowania strategii partycypacji finansowej przez politykę na szczeblu unijnym w badanych spółkach według typu struktury zatrudnienia .....	235
Tabela 5.17. Przywiązanie kadry kierowniczej do firmy według odsetka tej grupy pracowników objętych programem udziału we własności (N = 49) .....	238
Tabela 5.18. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na postawy identyfikacji z firmą według badanych spółek (N = 47); w odsetkach .....	239
Tabela 5.19. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na stosunki pomiędzy pracownikami w spółkach (N = 47); w odsetkach; w nawiasie podano liczbę osób .....	240
Tabela 5.20. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na postawy przedsiębiorcze w badanych spółkach (N = 47); w odsetkach; w nawiasie podano liczbę osób .....	240
Tabela 5.21. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na wartość firmy w badanych spółkach (N = 46); w odsetkach; w nawiasie podano liczbę osób .....	241
Tabela 5.22. Opinie na temat wybranych aspektów pracy w spółce a odsetek różnych grup pracowników objętych programem udziału we własności (N = 48); w odsetkach; w nawiasie podano liczbę osób .....	247
Tabela 5.23. Postrzeganie partycypacji w kategoriach korzyści dla gospodarki krajowej a odsetek różnych grup pracowników objętych programem partycypacji finansowej (N = 42) .....	248
Tabela 5.24. Postrzeganie partycypacji w kategoriach korzyści dla członków poszczególnych organizacji i instytucji a odsetek różnych grup pracowników objętych programem udziału we własności .....	249

Tabela 6.1. Zestawienie głównych obszarów działań dla opracowania wskaźników partycypacji finansowej .....	278
Tabela 6.2. Zestawienie wstępne wskaźników partycypacji finansowej .....	280
Wykres 4.1. Kapitał w posiadaniu pracowników w latach 2006–2016 (w miliardach euro i w odsetkach) .....	163
Wykres 4.2. Początki i rozwój programów udziału pracowników we własności, w krajach UE, Norwegii, Szwajcarii i Islandii w latach 1945–2016 (odsetek przedsiębiorstw giełdowych posiadających programy własnościowe) .....	164
Wykres 4.3. Odsetek grup przedsiębiorstw posiadających program pracowniczej własności akcji do roku 2016 .....	166
Wykres 4.4. Udziały pracownicze w rękach pracowników – właścicieli w całości kapitału w badanych krajach europejskich w 2016 roku, z podziałem na kierownictwo i pracowników szeregowych .....	176
Wykres 4.5. Odsetek grup posiadających programy własności pracowniczej, z podziałem na kraje, w 2016 roku .....	177
Wykres 4.6. Odsetek grup posiadających szeroko dostępne programy własności pracowniczej, z podziałem na kraje, w 2016 roku .....	178
Wykres 4.7. Wskaźnik demokratyzacji własności pracowniczej w największych grupach przedsiębiorstw w Europie w 2016 roku .....	180
Wykres 4.8. Procent pracowników – udziałowców wśród wszystkich pracowników w 2016 roku .....	180
Wykres 5.1. Odsetek kapitału w rękach wszystkich pracowników w 2016 roku w Polsce na tle państw UE .....	195
Wykres 5.2. Odsetek kapitału w rękach kierownictwa w 2016 roku w Polsce na tle państw UE .....	196
Wykres 5.3. Odsetek kapitału w rękach kierownictwa: udział kierownictwa w całości kapitału w 2016 roku w Polsce i innych państwach UE .....	196
Wykres 5.4. Odsetek grup przedsiębiorstw posiadających programy własnościowe w Polsce i innych państwach UE w 2016 roku .....	197
Wykres 5.5. Odsetek grup przedsiębiorstw posiadających powszechne programy własności pracowniczej w Polsce i w innych krajach UE w 2016 roku .....	198
Wykres 5.6. Odsetek przedsiębiorstw, które wdrożyły nowe programy własności pracowniczej w Polsce i w innych krajach UE w 2016 roku .....	199
Wykres 5.7. Wdrożenie pierwszego programu udziału we własności w państwach UE (grupy notowane na GPW) .....	200
Wykres 5.8. Odsetek grup przedsiębiorstw posiadających programy opcji pracowniczych w Polsce i w innych krajach UE w 2016 roku .....	200
Wykres 5.9. Udział pracowników – właścicieli w ogólnej liczbie zatrudnionych w Polsce i innych krajach UE w 2016 roku (w odsetkach) .....	201

Wykres 5.10. Odsetek przedsiębiorstw posiadających programy własnościowe ze „znaczącym” (ponad 1%) udziałem pracowników w kapitale akcyjnym w Polsce i innych krajach UE w 2016 roku .....	202
Wykres 5.11. Struktura głównych obszarów działalności spółki .....	206
Wykres 5.12. Podział spółek według wielkości .....	207
Wykres 5.13. Struktura zatrudnionych w badanych spółkach .....	208
Wykres 5.14. Deklarowana zmiana struktury własności w badanych spółkach .....	208
Wykres 5.15. Udział pracowników szeregowych we własności a wyniki ekonomiczne spółek .....	210
Wykres 5.16. Optymalna struktura własności w badanych spółkach .....	210
Wykres 5.17. Dystrybucja akcji/udziałów wśród pracowników w badanych spółkach .....	211
Wykres 5.18. Deklarowane powiązanie wypłat z tytułu uczestnictwa w programie partycypacyjnym a wynikami osiąganymi przez spółki .....	211
Wykres 5.19. Rodzaj programu jako bodziec dla poszczególnych grup pracowników w badanych spółkach .....	216
Wykres 5.20. Typ struktury zatrudnienia a wielkość przedsiębiorstwa .....	227
Wykres 5.21. Opinie na temat tworzenia przez państwo przyjaznego środowiska dla wdrażania programów partycypacyjnych w badanych spółkach według typu struktury zatrudnienia .....	234
Wykres 5.22. Wpływ okresu wdrożenia programu udziału we własności/zyskach na stosunki między pracownikami a kierownictwem w badanych spółkach .....	242
Wykres 5.23. Ramy prawne jako czynnik wpływający na realizację programów finansowych w spółkach według odsetka kadry kierowniczej objętej programami udziału we własności .....	243

