

*Mgr Urszula Kozłowska*

Zakład Socjologii Ogólnej

Uniwersytetu Szczecińskiego

## **Funkcjonowanie zakładu pracy w aspekcie koncepcji stakeholders**

### WSTĘP

Zmiany transformacyjne występujące w naszym kraju po 1989 roku spowodowały szereg przeobrażeń w różnych sferach życia społecznego. Przemiany kulturowe, społeczne, ekonomiczne, gospodarcze wyzwoliły nowe rozwiązania organizacyjne, które spowodowały, że zakłady pracy zaczęły egzystować w wielce złożonych warunkach. Ich przekształcenia były odpowiedzią na procesy przebiegające w skali makrospołecznej. Musiały one przystosować się i poradzić sobie z funkcjonowaniem w nowej rzeczywistości. Transformacja zakładów pracy przybierały różne formy, m.in.

- prywatyzację, która polegała na zmianie statusu własnościowego przedsiębiorstwa;
- restrukturyzację, obejmującą zmianę sposobu zorganizowania przedsiębiorstwa i jego położenie w szerszym układzie ekonomiczno-instytucjonalnym;
- modernizację o charakterze techniczno-produkcyjnym, polegającą na zmianie technik produkcyjnych;
- reorientację rynkową, przejawiającą się w poszukiwaniu nowych rynków zbytu, zamianę proporcji wartości wyrobów sprzedawanych na rynku krajowym i zagranicznym.

Tym i innego rodzaju zmianom podlegają przedsiębiorstwa funkcjonujące w zmiennej rzeczywistości. Zastosowanie programów naprawczych wpływa na ich kondycję, a także na konkurencyjność. Przykładu może dostarczyć nam przemysł okrętowy, który musiał odnaleźć się i poradzić sobie w nowych warunkach, gdzie „Centromor”<sup>2</sup> nie czuwał już nad kontraktami z armatorami. Przemysł

---

<sup>1</sup> B. Gąciarz, W. Panków, *Transformacja przedsiębiorstw. Aktorzy – integracja – struktury społeczne*, [w:] *Elementy nowego ładu*, A. Rychard, H. Domański (red.), Warszawa 1997, Wyd. IFiS PAN, s. 125–126.

<sup>2</sup> Do końca lat osiemdziesiątych „Centromor” jako jedyna instytucja w Polsce zajmował się kontraktami na budowę statków w polskich stoczniach. Utrata kontroli nad sytuacją w przemyśle okrętowym przez „Centromor” wprowadzała *de facto* chaos w całym polskim przemyśle okrętowym.

okrętowy, aby mógł przetrwać musiał przeprowadzić głęboką restrukturyzację, obejmującą swoim zasięgiem następujące elementy:

- poszukiwanie i wejście na nowe rynki zbytu,
- obranie trafnej strategii przy wielkości i typie statków,
- zahamowanie narastających długów, oddłużenie, a także szukanie i pozyskiwanie nowych źródeł finansowania dla zawieranych kontraktów,
- reorganizacja wewnętrznej struktury stoczni (zmniejszenie jej funkcji socjalnej i opiekuńczej),
- postawienie na nowoczesne, nie odbiegające od standardów światowych metody produkcji statków, skrócenie cykli ich budowy<sup>3</sup>.

Działania te spowodowały, że niektóre z polskich stoczni poradziły sobie lepiej niż inne przedsiębiorstwa związane z gospodarką morską.

W literaturze możemy spotkać się z różnymi sposobami przedstawiania przedsiębiorstw i otoczenia, w którym funkcjonują. Jednym z przykładów może być koncepcja stakeholders.

## KILKA SŁÓW O TEORII STAKEHOLDERS

Analizując otoczenie zakładu pracy należy uwzględnić zmiany, jakie w nim zachodzą. Zastosowanie odpowiedniej taktyki pozwoli na lepsze jego funkcjonowanie. Jedną z takich strategii może być stakeholders. Założenia tej teorii zwracają uwagę na to, że funkcjonuje on w zmiennym i dynamicznym otoczeniu.

Stakeholders oznacza podmioty posiadające określone udziały, tj. udziałowców. Mogą być oni zaliczani do indywidualnych bądź zbiorowych aktorów działających w otoczeniu określonej organizacji. Definicje tego terminu są ze sobą pokrewne. Wskazują na to, że do stakeholders odnosi się każdy, kto w sposób bezpośredni bądź pośredni czerpie korzyści lub ponosi koszty wynikające z rezultatów, efektów działania firmy<sup>4</sup>. Inni badacze wskazują na to, że za stakeholders uznaje się wszystkie elementy, mogące wpływać na organizację lub każdego, kto znajduje się pod wpływem organizacji, czyli stakeholders są to grupy, będące w jakikolwiek sposób zaangażowane w interesy firmy lub zgłaszające wobec niej jakieś roszczenia<sup>5</sup>. Termin ten jest odnoszony również do organizacji i grup w oto-

<sup>3</sup> J. Dudziak i inni (red.), *Polski przemysł okrętowy 1945–2000*, Okrętnictwo i Żegluga Sp z o.o., Gdańsk 2000, s. 134–135; *Stocznia Szczecińska 1948–1998*, Szczecin 1998, s. 131 i nast.

<sup>4</sup> A. Hax, *Redefining the concept of strategy*, Planning Review, May–June 1990, podają za A. Chrisidu-Budnik, *Analiza znaczenia stakeholders w sektorze publicznym*, Acta Universitatis Wratislaviensis No. 2018, Przegląd Prawa i Administracji, t. XXXVIII/1997.

<sup>5</sup> R. E. Freeman, D. J. Reed, *Stakeholders and Shareholders: A New Perspective on Corporate Governance*, California Management Review, XXV/1983.

czeniu firmy, które są w jakiś sposób uzależnione od jej funkcjonowania i (lub) które wpływają (mogą wpływać) na nią. Są to (...) różni „posiadacze stawek”, ci wszyscy kibice organizacji, których losy są przynajmniej częściowo związane z firmą i uzależnione od jej strategii oraz efektów. Kibice organizacji mogą jej zaszkodzić lub pomóc i dlatego należy określić, kim są stakeholders i na ile są ważni z punktu widzenia strategii organizacji<sup>6</sup>. Analizując otoczenie zakładu pracy należy zwrócić uwagę na jego niejednorodny charakter. „Kibice” w każdym z nich posiadają odmienne pozycje i siłę oddziaływania na organizację. W otoczeniu dalszym są oni bardziej bezkształtni, interesują się wybranymi działaniami zakładu np. jego stosunkiem do ekologii, zaś w bliższym ich siła, kierunek oddziaływania, zainteresowanie organizacją są coraz większe. Z tej już skróconej charakterystyki da się zauważyć, że każdy stakeholders posiada określoną pozycję i siłę oddziaływania w stosunku do organizacji, przy czym mogą one ulegać różnym transpozycjom. Podkreślenia wymaga także fakt, że katalog „oddziaływaczy”<sup>7</sup> może być zmienny. Mogą wystąpić w nim np.: akcjonariusze, banki, dostawcy, pracownicy, klienci, konkurenci i inni. Każdy z tych podmiotów ma swoje partykularne, często sprzeczne interesy. Cel organizacji krystalizuje się jako wypadkowa tych interesów na drodze kompromisów. W tej koncepcji wszystkich uczestników otoczenia można przyporządkować do jednej z następujących grup:

- tych, którzy są pozytywnie do niej nastawieni i wspierają ją (akcjonariusze, pracownicy, dostawcy, klienci);
- tych, którzy są jej konkurentami, a nawet wrogami (ruchy ekologiczne, firmy zajmujące się tą samą branżą, organizacje konsumenckie).

Podział ten jest z natury rzeczy bardzo nieostry, trudno bowiem czasami zakwalifikować kogoś jednoznacznie do którejś z tych grup. Czasem, w zależności od sytuacji, ktoś, kto raz sprzyja organizacji, innym razem może jawić się jako jej adwersarz, a nawet wróg. Dobrym tutaj przykładem są pracownicy, którzy w momencie strajku występują przeciwko organizacji, do której należą.

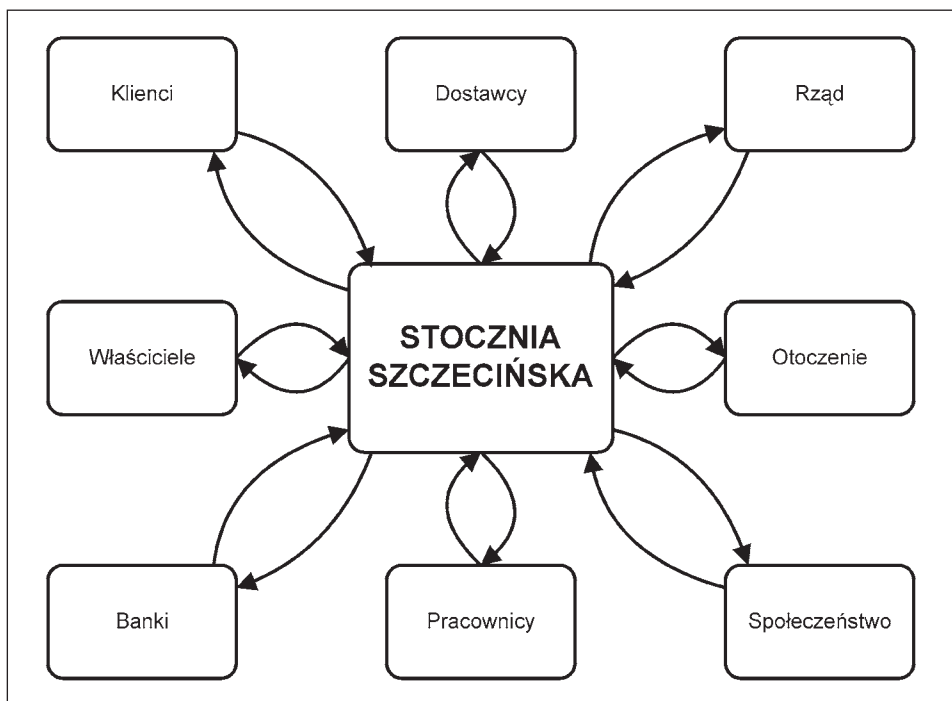
## PROPOZYCJA ZASTOSOWANIA TEORII STAKEHOLDERS DO STOCZNI SZCZECIŃSKIEJ SA

Stocznia Szczecińska SA był to zakład produkujący statki dla polskich i zagranicznych armatorów. Funkcjonowała ona od 1948 do 2002 roku, w którym to została ogłoszona jej upadłość. Na bazie jednej ze spółek stoczniowych

<sup>6</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 135.

<sup>7</sup> Termin ten został użyty w polskim tłumaczeniu książki H. J. Ansoffa, *Strategic Management*, (K. Oblój, J. N. Sajkiewicz, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 12).

został utworzony nowy zakład o nazwie Stocznia Szczecińska Nowa, która została przejęta przez Agencję Rozwoju Przemysłu za „symboliczną złotówkę”. W niniejszym artykule omówiona zostanie Stocznia Szczecińska SA, która jako jedna z pierwszych przystosowała się do nowej rzeczywistości po zmianie systemowej dzięki pionierskiemu postępowaniu układowemu. Była stawiana jako pozytywny wzór przekształceń własnościowych. Można powiedzieć, że była modelowym przykładem zakładu, który „sobie poradził”. W związku z tym chciałabym przedstawić otoczenie, w jakim ona funkcjonowała, jakie elementy z niego były mniej bądź bardziej istotne dla tego zakładu pracy. Sprawy, które doprowadziły do jej upadku będą zajmowały marginalną pozycję, bo nie jest to celem niniejszego artykułu.



Rysunek 1. Model przedsiębiorstwa w teorii stakeholderów na przykładzie Stoczni Szczecińskiej SA

Źródło: opracowanie na podstawie S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Teoria stakeholderów. Krytyka założeń*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2002, nr 940.

Ważnym okresem w działaniach prywatyzacyjnych Stoczni był rok 1993. W tym to czasie członkowie Zarządu Stoczni, przedstawiciele związków zawodowych (przypomnę tylko, że w tamtym okresie na terenie zakładu działały: NSZZ „Solidarność”, OPZZ, „Solidarność 80”, Związek Inżynierów i Techni-

ków), jak i minister przekształceń własnościowych podpisali list intencyjny dotyczący prywatyzacji przedsiębiorstwa. Polityce, jaką chciał prowadzić zarząd, dość wyraźnie przeciwstawiała się „Solidarność 80”, która chciała, aby Stocznia przekształciła się w spółkę o charakterze pracowniczym, a nie akcyjnym. Powstała sytuacja miała swoje dalsze reperkusje. Liderzy związku wystosowali prośbę do prezydenta L. Wałęsy o zaniechanie dalszych procesów prywatyzacyjnych przedsiębiorstwa, on natomiast pozytywnie ją rozpatrzył.

Władze Stoczni złożyły w tej sprawie wyjaśnienie i mocą Uchwały Rady Ministrów nr 66 w dniu 10 sierpnia 1993 roku sprywatyzowano Stocznnię Szczecińską<sup>8</sup>.

Aby być bardziej konkurencyjnym na rynku przemysłu okrętowego, Stocznia Szczecińska podjęła starania o utworzenie holdingu. Stała się głównym inicjatorem i liderem tego przedsięwzięcia, rozpoczynając tym samym nowy etap w działalności polskiego przemysłu okrętowego<sup>9</sup>. Głównymi filarami tego przedsięwzięcia była przede wszystkim Stocznia Szczecińska i skupione wokół niej podmioty, a także grupa paliwowa na czele z Portą Petrol, która miała zostać wiceliderem grupy. W 1999 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy dokonało zmiany nazwy zakładu ze Stocznia Szczecińska SA na Stocznia Szczecińska Porta Holding Spółka Akcyjna, mogąca posługiwać się również skrótem Porta Holding SA. Kilka miesięcy później, tego samego roku, została powołana do życia Stocznia Szczecińska SA jako jedna z „córek” holdingu.

Mimo tych sukcesów zakład nie przetrwał próby czasu. Głównym winnym tej sytuacji, przynajmniej najbardziej znanym, był chemikaliowiec dla greckiego armatora. Wskutek wadliwej technologii spawania jego budowa opóźniła się o dziesięć miesięcy. Przejściowe niepowodzenia są także wynikiem złąj koniunktury na rynkach światowych, kryzysu gospodarczego w Polsce oraz, co być może najważniejsze, błędów w zarządzaniu. Istotnym czynnikiem pogłębiającym kłopoty Stoczni była aprecjacja złotówki oraz lawinowo rosnące koszty działania przedsiębiorstw w naszym kraju. Dodatkowo modernizacja pochylni Wulkan II pochłaniała i tak już szczupłe środki inwestycyjne oraz zmniejszała produkcję, przy równoczesnym utrzymaniu tej samej liczby pracowników. Modernizacja pochylni była dobrym posunięciem, ponieważ umożliwiła budowę statków szerokokadłubowych, na które obecnie jest większy popyt. Innym sposobem wyjścia z impasu, który zastosował zakład, było także uporczywe poszukiwanie nowych rynków oraz nastawienie się na budowę statków specjalistycznych, przeznaczonych do transportowania konkretnych produktów. Oprócz

<sup>8</sup> Inf. z Działu Marketingu Stoczni Szczecińskiej SA.

<sup>9</sup> J. Bieliński, *Restrukturyzacja stoczni w latach 90. – Postęp coraz wyraźniejszy*, „Budownictwo Okrętowe i Gospodarka Morska” 1996, nr 11.

tego Stocznia także poczyniła inwestycje w innowacje w celu zwiększenia wydajności procesów produkcyjnych i zminimalizowania kosztów produkcji. Szkoła również intensywnie pracowników w zakresie odpowiedzialności za jakość i terminowość produkcji. Jako jedna z nielicznych wprowadziła system zarządzania jakością według wymagań międzynarodowych norm serii ISO 9000<sup>10</sup>.

Mimo tych znacznych poczyniń, które spowodowały, że Stocznia była liczącym się zakładem nie tylko w Polsce, ale i na świecie musiała ogłosić swoją upadłość. Możemy postawić sobie pytanie, które z elementów w jej otoczeniu były odpowiedzialne za ten stan rzeczy. Czy można je zaliczyć do czynników wewnętrznych, czy zewnętrznych, a może do jednej i drugiej grupy. Spróbujmy wyróżnić pewne elementy jej otoczenia posiłkując się rysunkiem (patrz rys. 1).

Z tej perspektywy możemy wskazać na różnych „oddziaływaczy”, którzy wywierali wpływ na jej funkcjonowanie. W przypadku pracowników możemy wyróżnić dwie grupy<sup>11</sup>: związani z majątkiem zakładu, posiadają oni istotny głos w decyzjach dotyczących przedsiębiorstwa, np. zarząd firmy, oraz ci, którzy nie są związani z firmą kapitałowo, np. związki zawodowe. W tym przypadku „Solidarność 80” odznaczając się dużą siłą normatywną, legitymizacją działań, a także natarczywością zajęła pozycję przeciwstawną w odniesieniu do zakładu pracy, uważając, że właściwym kierunkiem jego przekształceń jest spółka o charakterze pracowniczym. Polityka prowadzona przez państwo (a konkretnie rząd) w odniesieniu do przedsiębiorstwa również wywarła wpływ na jego funkcjonowanie. Wycofanie się państwa z wszelkiej pomocy przy budowie i sprzedaży statków, jego polityka gospodarcza nie pozostała dla Stoczni obojętna.

Innym ważnym „oddziaływaczem” było stowarzyszenie Ekologiczne Estuarium z Międzyzdrojów. Otóż jego zwolennicy poprzez swoje radykalne żądania przyczynili się do opóźnienia uruchomienia Morskiej Bazy Paliw Płynnych na terenie Portu Świnoujście będącej pod egidą Porty Petrol (jednej ze spółek holdingu)<sup>12</sup>. Tych stakeholders można zaliczyć do niebezpiecznych lub żądających. Bardzo często ich rodowód jest lokalny, co ułatwia ich identyfikację. Kierownicy określonego zakładu pracy powinni liczyć się z nimi i mieć ich na uwadze, ponieważ w momencie wzrostu ich siły mogą być przyczyną przykrych konsekwencji<sup>13</sup>. Sytuacja, która doprowadziła do opóźnień uruchomienia bazy

<sup>10</sup> U. Kozłowska, *Stocznia Szczecińska SA na tle przemian ustrojowych*, Roczniki Socjologii Morskiej, T. XIV/2002.

<sup>11</sup> Nazewnictwo stakeholders w odniesieniu do pracowników zostało zaczerpnięte z T. Mendel, *Próba określenia wpływu poszczególnych grup interesów (stakeholders) na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 2/2000.

<sup>12</sup> K. Kaczor, *Stocznia Szczecińska Porta Holding SA Porta Petrol rusza*, [w:] „Budownictwo Okrętowe i Gospodarka Morska” 2001, nr 3.

<sup>13</sup> T. Mendel, *Próba określenia...*, wyd. cyt., s. 52

paliwowej stała się jedną z przyczyn utraty płynności finansowej Stoczni, będącej liderem grupy holdingowej.

Również niezwykle istotną rolę w działalności Stoczni odegrały banki, które w pewnym momencie odmówiły finansowania działalności zakładu. Na tę sytuację nałożyła się ogólna dekonjunktura na światowym rynku oraz niekorzystny kurs złotówki. Tak oto staliśmy się świadkiem, kiedy siła oddziaływań negatywnych stała się większa od siły oddziaływań pozytywnych, co doprowadziło do upadku zakładu. W okresie na początku lat dziewięćdziesiątych, kiedy trudna sytuacja doprowadziła do konsolidacji w Stoczni, odniosła ona sukces. Siły negatywne okazały się wtedy na tyle słabe, żeby nie zaszkodzić zakładowi.

Podsumowując, możemy stwierdzić, że sytuacja zakładu z punktu widzenia stakeholders jest grą sił, które kierują działaniami zakładu. Są to siły wewnętrzne (pracownicy, zarząd), ale także siły zewnętrzne (dostawcy, sytuacja na rynku, rząd). Działalność zakładu, w ogromnym uproszczeniu, sprowadza się do prób dostosowania się do sytuacji, wyeliminowania niektórych sił oddziałujących niekorzystnie bądź zmiany ich kierunku. Sytuację zakładu komplikuje fakt, że moment wystąpienia niektórych sił jest trudno przewidzieć, na niektóre natomiast siły zakład pracy nie ma po prostu wpływu.

## ZAKOŃCZENIE

Powyższe dość krótkie uwagi są swego rodzaju próbą wskazania na interesujący kierunek poszukiwań badawczych z pogranicza socjologii pracy i socjologii organizacji. Przedstawiona sytuacja Stoczni Szczecińskiej równie dobrze pasować może do wielu polskich przedsiębiorstw, które dopiero od kilkunastu lat stykają się z gospodarką wolnorynkową, która z natury rzeczy premiuje przede wszystkim te firmy, które zmieniającą się rzeczywistość umieją wykorzystać do własnych celów. Założenia teorii stakeholders, niesłusznie już nieco zapomniane, mają obecnie szansę na ponowne zaistnienie, zwłaszcza w naszym młodym, nie do końca jeszcze ukształtowanym kapitalizmie.

## LITERATURA

- Bieliński J., *Restrukturyzacja stoczni w latach 90. – Postęp coraz wyraźniejszy*, „Budownictwo Okrętowe i Gospodarka Morska” 1996, nr 11.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *Teoria stakeholders. Krytyka założeń*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2002, nr 940.
- Dudziak J. i inni (red.), *Polski przemysł okrętowy 1945-2000*, Okrętnictwo i Żegluga Sp. z o.o., Gdańsk 2000.



- Gąciarz B., Panków W., *Transformacja przedsiębiorstw. Aktorzy – integracja – struktury społeczne*, [w:] Domański H., Rychard A. (red.), *Elementy nowego ładu*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 1997.
- Hax A., *Redefining the concept of strategy*, Planning Review, May–June 1990, podają za Chrisidu-Budnik A., *Analiza znaczenia stakeholders w sektorze publicznym*, Acta Universitatis Wratislaviensis No 2018, Przegląd Prawa i Administracji, t. XXXVIII/1997. Inf. z Działu Marketingu Stoczni Szczecińskiej S.A.
- Kaczor K., *Stocznia Szczecińska Porta Holding SA Porta Petrol rusza*, „Budownictwo Okrętowe i Gospodarka Morska” 2001, nr 3.
- Kozłowska U., *Stocznia Szczecińska SA na tle przemian ustrojowych*, Roczniki Socjologii Morskiej, T. XIV/2002.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.
- Mendel T., *Próba określenia wpływu poszczególnych grup interesów (stakeholders) na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 2/2000.
- Oblój K., Sajkiewicz J. N., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Stocznia Szczecińska 1948–1998*, Szczecin 1998.

## **To Function Works in the Variabile Social Reality and Conception Theory of Stakeholders**

### *Summary*

This article is an attempt of explaining how the works exists in the free-market economy. The article contains three parts. The first part of the article shows the problem of transformation and the ways of getting along with the new reality, for example the sea industry. In the next part – the basic profile of the stakeholders conception is located. In the last point of the article it is shown the attempt of the previous conception using in the definite works as Szczecin Shipyard.