

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Kacper Rosa

**OCENA WPLYWU INTERESARIUSZY NA
FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA
SIECIOWEGO SEKTORA HUTNICZEGO**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

prof. dr. hab. Andrzeja Chodyńskiego

Promotor pomocniczy:

dr Edyta Bielińska-Dusza

Dąbrowa Górnicza 2024

Spis treści

| | |
|--|-----------|
| 1. Przesłanki wyboru tematu pracy..... | 3 |
| 2. Cele pracy i hipotezy badawcze | 5 |
| 3. Przebieg badań i struktura pracy..... | 8 |
| 4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych | 22 |
| 5. Wnioski z badań..... | 33 |
| 6. Kierunki dalszych badań..... | 36 |
| 7. Wartość dodana pracy..... | 37 |
| 8. Plan pracy | 39 |

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Współcześnie obserwujemy globalne zmiany w gospodarce. Towarzyszy im szybki postęp w odniesieniu do technologii informacyjno–komunikacyjnych (ICT). Wraz z rozwojem technologicznym i procesem globalizacji obserwuje się wzrost znaczenia akceptacji społecznej dla podejmowanych działań w obszarze zarządzania podmiotami gospodarczymi. W tym kontekście nabrały znaczenia teoria odpowiedzialnego biznesu, teoria interesariuszy czy też zrównoważonego zarządzania.

Teoria interesariuszy jest jedną z głównych, jeśli nie najczęściej wykorzystywanych podejść w badaniach społeczno – środowiskowych, oraz dotyczących zrównoważonego rozwoju. To punkt startowy dla rozwinięcia teorii odpowiedzialnego biznesu, czy też zrównoważonego zarządzania¹. Z drugiej strony specyfika organizacji, stawiane cele, realizowane przedsięwzięcia i inne czynniki mają wpływ na liczbę interesariuszy. Organizacja dobrze funkcjonująca musi zidentyfikować interesariuszy, bez których jej działalność nie byłaby możliwa (należą do nich w ogromnej większości grupy z którymi organizacja ma podpisane umowy). Ważnym elementem jest, nie tylko wskazanie poszczególnych grup interesariuszy, ale także określenie ich oczekiwań. Uświadomienie sobie interesu każdej ze stron to podstawa funkcjonowania i rozwoju organizacji. Nie oznacza to jednak, że każde oczekiwanie zostanie zaspokojone. Warto zauważyć, że niektóre cele, stawiane przez interesariuszy są wzajemnie sprzeczne, a więc niemożliwym jest ich realizacja przez organizację.

Dynamiczne zmiany dokonujące się w błyskawicznym tempie to cecha współczesnej gospodarki. Nie tylko produkty, ale także firmy pojawiają się i znikają lub przechodzą metamorfozę i przyjmują nową formę organizacyjną. Takie zachowania poddają w wątpliwość dotychczas obowiązujące reguły prowadzenia działalności gospodarczej. Duże możliwości w tym zakresie dają sieciowe formy organizacyjne, które pozwalają na uzyskanie efektu synergii wiedzy oraz innych zasobów wszystkich uczestników sieci. W przedsiębiorstwie sieciowym wiedza jest podstawowym i najważniejszym zasobem i stanowi element integrujący tworzące sieć podmioty znacznie lepiej, niż działa się to w

¹ J. Horisch, R.E. Freeman, S. Schaltegger, *Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework*, "Organization & Environment", Vol 27(4), SAGE Publications 2014, s. 328.

przedsiębiorstwie tradycyjnym². Sieć łączy, bowiem tylko „tych, którzy są niezbędni, ale jest przy tym w dużym stopniu elastyczna, otwarta na zmiany i ograniczona, co do zakresu i czasu trwania danego przedsięwzięcia. Dzięki temu wszyscy uczestnicy przedsiębiorstwa sieciowego zwiększają swoje szanse na sukces poprzez zwiększenie swojego potencjału konkurencyjnego”³.

Przedsiębiorstwa sieciowe korzystają z możliwości, jakie stwarza im współpraca. Umiejętne łączenie korzyści jednostkowych z korzyścią sieci pozwala tym strukturom, dzięki koordynacji działalności gospodarczej uzyskiwać przewagę nad strukturami hierarchicznymi. Zmiany dokonujące się we współczesnej gospodarce sprawiły, że przedsiębiorstwa przekazują coraz więcej zadań i funkcji dotychczas realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa firmom zewnętrznym. W takim systemie gospodarowania pomiędzy podmiotami nawiązywała się współpraca, oparta na zaufaniu do partnerów i w dużym stopniu przypominająca relacje pomiędzy wewnętrznymi jednostkami biznesowymi i w konsekwencji prowadząca do powstania przedsiębiorstw sieciowych.

Realizacja koncepcji organizacji sieciowych może odnosić się współdziałania podmiotów gospodarczych dla poprawy stanu środowiska naturalnego w miejscach o szczególnych walorach historycznych, jakim jest Kraków. Ten typ współdziałania może mieć szczególne znaczenie w sytuacji, gdy sam podmiot centralny, w tym przypadku podmiot branży hutniczej, może stanowić zagrożenie dla tego środowiska. Koncepcja organizacji sieciowych powinna zatem uwzględniać różnych interesariuszy tego podmiotu, w tym pochodzących spoza sfery działalności gospodarczej dla ukierunkowania funkcjonowania podmiotu hutniczego zgodnie z zasadami rozwoju zrównoważonego⁴.

W ostatnich latach nastąpił duży wzrost zainteresowania tematyką organizacji sieciowych oraz zarządzania interesariuszami wśród naukowców, o czym świadczy rosnąca liczba publikacji w bazach naukowych. Powyższe przesłanki wskazują zatem na ważność i aktualność problematyki.

² E. Dworak, T. Grabia, W. Kwiatkowska, W. Kasperkiewicz, *Gospodarka oparta na wiedzy, innowacyjność i rynek pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 123.

³ S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe: zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, SGH, Warszawa 2010, s. 143.

⁴ S. Atapattu, C. Gonzales, S. Seck, *The Cambridge handbook of environmental justice and sustainable development*, Cambridge University Press, Cambridge 2021.

Chociaż na gruncie rozważań teoretycznych poświęca się wiele miejsca koncepcji organizacji sieciowych oraz teorii interesariuszy (głównie w kontekście koncepcji CSR), to jest to problematyka w dalszym ciągu niedostatecznie rozpoznana i opisana. Zauważalny jest niedostatek badań odnoszących się do zarządzania interesariuszami, w szczególności oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo, w tym sieciowe.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Główne pytanie badawcze brzmi: w jakim zakresie możliwa jest poprawa zarządzania interesariuszami, w oparciu o model wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe sektora hutniczego?

Tak postawione pytanie pozwoliło na sformułowanie dodatkowych pytań pomocniczych, służących wyjaśnieniu problemu badawczego i poszerzeniu wiedzy w tym obszarze:

- *PB1: Czy dotychczasowy dorobek dotyczący zarządzania interesariuszami uwzględnia specyfikę przedsiębiorstw sieciowych?*
- *PB2: W jakim zakresie założenia rozwoju zrównoważonego, w tym aspekty ekologiczne znajdują odzwierciedlenie w założeniach strategicznych rozwoju przedsiębiorstwa i oczekiwaniach interesariuszy sektora hutniczego?*
- *PB3: Na ile dorobek teoretyczny i praktyczny związany z oceną działań przedsiębiorstwa oraz istniejącymi systemami ocen może być wykorzystany do oceny wpływu interesariuszy w procesie zarządzania przedsiębiorstwem?*
- *PB4: Jakie elementy powinien zawierać system oceny i opracowany model wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe?*
- *PB5: W jakim zakresie podejście do zarządzania interesariuszami na przykładzie Arcelor Mittal Oddział w Krakowie może być uwzględniane w modelu oceny wpływu interesariuszy*

Nakreślony w ten sposób problem badawczy był podstawą do wyznaczenia celu głównego oraz celów szczegółowych. **Głównym celem pracy jest ocena wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo hutnicze funkcjonujące w sieci, dla doskonalenia procesu zarządzania interesariuszami.**

Realizacji celu głównego pracy podporządkowano cele szczegółowe na poziomie teoriopoznawczym, metodycznym, empirycznym i utylitarnym (tabela 1).

Tabela 1. Cele i hipotezy badawcze

| Nr celu | Cel badawczy | Hipotezy cząstkowe | Powiązany rozdział | Powiązane pytanie badawcze |
|---------|--|---|--------------------|----------------------------|
| CT1 | Ocena podstaw teoretycznych interesariuszy i zarządzania interesariuszami | <i>H1: Koncepcja zarządzania interesariuszami ma znaczący wpływ na rozwój przedsiębiorstwa</i> | Rozdział 1 | PB1 |
| CT2 | Charakterystyka organizacji sieciowej i jej rozwoju z uwzględnieniem specyfiki sektora hutniczego | <i>H2: Specyfika sektorowa zarządzania przedsiębiorstwem hutniczym wymaga respektowania założeń zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwo i jego interesariuszy</i> | Rozdział 2 | PB2 |
| CT3 | Określenie podstaw teoretycznych oceny interesariuszy | <i>H3: Znaczenie interesariuszy przedsiębiorstwa sieciowego może być rozpatrywane w odniesieniu do systemu oceny wpływu interesariuszy</i> | Rozdział 3 | PB3 |
| CM | Opracowanie założeń oceny wpływu interesariuszy na podmiot gospodarczy działający w sektorze hutniczym | <i>H4: System oceny wpływu interesariuszy może być wykorzystywany do opracowania modelu wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe; model opiera się na zarządzaniu interesariuszami z wykorzystaniem współczesnych metod związanych z oceną, oddziaływaniem i synergią interesariuszy w powiązaniu z wymiarowaniem sieci</i> | Rozdziały 3, 4,5 | PB4 |

| Nr celu | Cel badawczy | Hipotezy cząstkowe | Powiązany rozdział | Powiązane pytanie badawcze |
|---------|--|--|--------------------|----------------------------|
| CE | Przeprowadzenie empirycznej weryfikacji modelu w przedsiębiorstwie sieciowym wraz z wnioskami z analizy studium przypadku układu sieciowego podmiotów gospodarczych i pozagospodarczych, skupionych wokół Arcelor Mittal Oddział w Krakowie, w kontekście przekształceń sektora hutniczego w Polsce. | <i>H5: Podejście do zarządzania interesariuszami na przykładzie Arcelor Mittal Kraków⁵ jako podmiotu wchodzącego w skład grupy kapitałowej może być wykorzystywane do zarządzania interesariuszami w sektorze hutniczym</i> | Rozdział 6 | PB5 |
| CU | Propozycje – rekomendacje zmian dla procesu zarządzania interesariuszami sektora hutniczego w Polsce. | | Rozdział 6 | - |

CT – cel teoretyczny, CM – cel metodyczny, CE – cel empiryczny, CU – cel użyteczny

Realizacja celu głównego związana jest z weryfikacją **hipotezy głównej (HG)** pracy a mianowicie:

Powiązanie wymiarowania sieci, oddziaływania interesariuszy i ich synergii stanowi podstawę oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe. Hipotezy cząstkowe zaprezentowano w tabeli powyżej. Przedstawione hipotezy poddano weryfikacji.

⁵ Oddział w Krakowie.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Przyjęty w niniejszej pracy proces badawczy składał się z trzech etapów. W pierwszym dokonano szerokiego przeglądu literatury; był on podstawą do realizacji etapu drugiego, w którym zaprojektowano model ocen wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe. W kolejnym etapie model poddano weryfikacji empirycznej. W tym celu zastosowano strategię badań mieszanych (*mixed-method research*), która opiera się na łączeniu metod jakościowych i ilościowych⁶. Metoda jakościowa służyła pozyskaniu informacji związanych z wykorzystaniem modelu w praktyce, w realnych warunkach biznesowych. W kolejnym etapie badań zastosowano podejście ilościowe, pozwalające na ocenę możliwości zastosowania modelu w praktyce biznesowej przez przedsiębiorstwo sieciowe.

Badania empiryczne zostało przeprowadzone z wykorzystaniem metody studium przypadku (*case study*) w przedsiębiorstwie sieciowym Arcelor Mittal (Oddział Kraków).

Przedmiotem badania była ocena bezpośredniego wpływu interesariuszy na działania realizowane w przedsiębiorstwie, ocena elastyczności, spójności, skali działania oraz koordynacji (synergii).

Badanie w ArcelorMittal Poland S.A przeprowadzono od stycznia do marca 2018, następnie rozszerzono i pogłębiono je o właściwe badania ilościowe na przełomie lipca i sierpnia 2019 i 2020 roku, a następnie wsparło badaniami jakościowymi przeprowadzonymi we wrześniu w latach 2021 – 2022 roku.

Badanie przeprowadzono w kilku etapach. Jego realizacja została poprzedzona działaniami o charakterze organizacyjnym oraz merytorycznym. Działania organizacyjne polegały na formalnym uzyskaniu zgody przedsiębiorstwa na prowadzenie badania i wykorzystania wyników badań do celów naukowych. Po uzyskaniu zgody wyznaczona została osoba do kontaktów ze strony przedsiębiorstwa. Jej rola polegała na umożliwieniu kontaktu z pracownikami różnych szczebli oraz działów. We współpracy z przedstawicielem badanego przedsiębiorstwa (opiekunem), ustalony został przebieg, harmonogram oraz skład zespołu biorącego udział w ocenie.

⁶ M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, PWE, Warszawa 2020, s. 119.

W trakcie przygotowań do zbierania danych pracownicy byli informowani o dacie oraz planowanym przebiegu badania z wyprzedzeniem tygodniowym przed jego realizacją.

Na etapie przygotowania badań zdefiniowano procedury i narzędzia niezbędne do zbierania danych, takie jak: kwestionariusz ankiety, kwestionariusz wywiadu oraz arkusz analizy dokumentów źródłowych. Opracowano również założenia dotyczące kontroli jakości danych.

W celu przeprowadzenia badań zastosowano metody: case study, a w ramach analizy przypadku metody: Vester'a, zmodyfikowanej metody wymiarowania sieci – dotychczasowe wymiary sieci: elastyczność, spójność, koordynacja i skali działania, poszerzono o wymiar synergii, związany głównie z koordynacją. Zastosowane techniki to ankieta oraz analiza dokumentów źródłowych. Do zbierania danych wykorzystano dwa autorskie kwestionariusze ankiety (pierwszy wykorzystany na potrzeby analizy interesariuszy, drugi odnoszący się do metody wymiarowania sieci) oraz arkusz analizy dokumentów źródłowych. Pierwszy kwestionariusz ankiety zawierał pytania odnoszące się do oceny wpływu interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Drugi kwestionariusz zawierał pytania dotyczące wymiarowania sieci.

Arkusz analizy pozwolił na zebranie informacji dotyczących charakterystyki przedsiębiorstwa sieciowego z uwzględnieniem uwarunkowań kapitałowych oraz organizacyjnych na przestrzeni ostatnich 20 lat jego funkcjonowania oraz wstępnej identyfikacji zestawu interesariuszy w podziale na wewnętrznych i zewnętrznych.

W badaniu łącznie wzięło udział 260 pracowników różnych działów (produkcji, administracji, kadry kierowniczej).

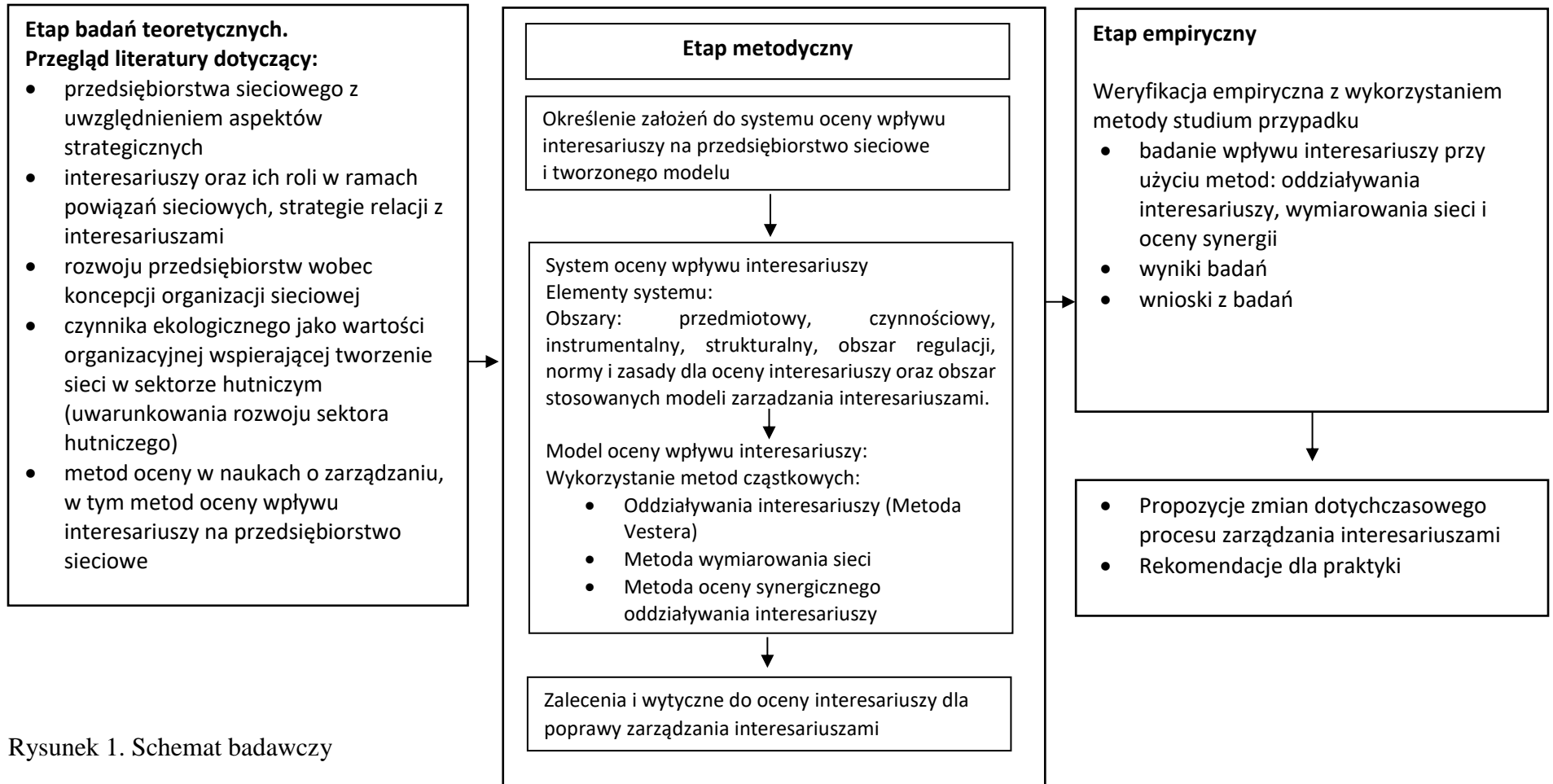
Pierwszy kwestionariusz ankiety skierowano do grupy 50 pracowników administracyjnych oraz do grupy 210 pracowników produkcyjnych. Otrzymano zwrot 214 kwestionariuszy, w tym 45 od pierwszej grupy i 169 od drugiej grupy. Zebrane dane w toku badania zostały poddane weryfikacji pod kątem kompletności i poprawności. W efekcie do analizy przyjęto 200 kompletnych i poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankiety.

Drugi kwestionariusz w ramach badania wymiarów sieci skierowano do tych samych pracowników, którzy wypełnili pierwszy kwestionariusz ankiety. Z 200 przekazanych do badania kwestionariuszy, otrzymano 132, które sprawdzono pod względem kompletności

i poprawności. W efekcie odrzucono 12 niekompletnych i do dalszej analizy przyjęto 120 kwestionariuszy.

Przebieg procesu zaprezentowano poniżej w postaci schematu badawczego.

Schemat badawczy



Rysunek 1. Schemat badawczy

Badanie wpływu interesariuszy zrealizowano przy użyciu metod:

- a) oddziaływania interesariuszy,
- b) wymiarowania sieci,
- c) oceny synergii.

a) Metoda oddziaływania interesariuszy obejmowała następujące etapy:

Etap I. Identyfikacja interesariuszy organizacji (analiza otoczenia, analiza sektora, analiza sieciowa, przegląd dokumentacji organizacyjnej (kontrakty, plany biznesowe, raporty roczne i dokumenty z poprzednich projektów), sesje burzy mózgów, wywiady z kluczowymi osobami).

Etap II Podział interesariuszy według różnych kryteriów (aktywny, krytyczny, pasywny i brzegowy) - Podział ten opisano w rozdziale nr 6.

Etap III Wyznaczenie interesariuszy o najwyższym oddziaływaniu na przedsiębiorstwa (zastosowanie metody Vestera oraz wyznaczenie matrycy i systematyki interesariuszy).

Metoda Vestera - ocena siły wzajemnych związków między zewnętrznymi i wewnętrznymi interesariuszami. W kolejnym kroku ocenie poddano wpływ badanych interesariuszy na system jak również wpływ systemu na interesariuszy. Macierz wyników (wzajemnych oddziaływań, tab. poniżej) określa siłę wpływu analizowanych czynników, jakimi są zarówno wewnętrznymi jak i zewnętrznymi interesariuszami Spółki⁷.

⁷ Macierz wzajemnych oddziaływań i siłę ich wpływu przedstawiono w załączniku (nr 1) do rozprawy.

Kolejnym krokiem tego etapu badań było określenie wpływu interesariuszy na system. Siłę tego wpływu zbadana na podstawie aktywnej sumy, która została obliczona, jako suma wszystkich punktów, jaką uzyskał dany interesariusz.

Algorytm jaki wykorzystano w obliczeniach przedstawia się następująco:

$$\text{Oddziaływanie na system} = \frac{\sum_{i1} a}{\sum_i b} * 100$$

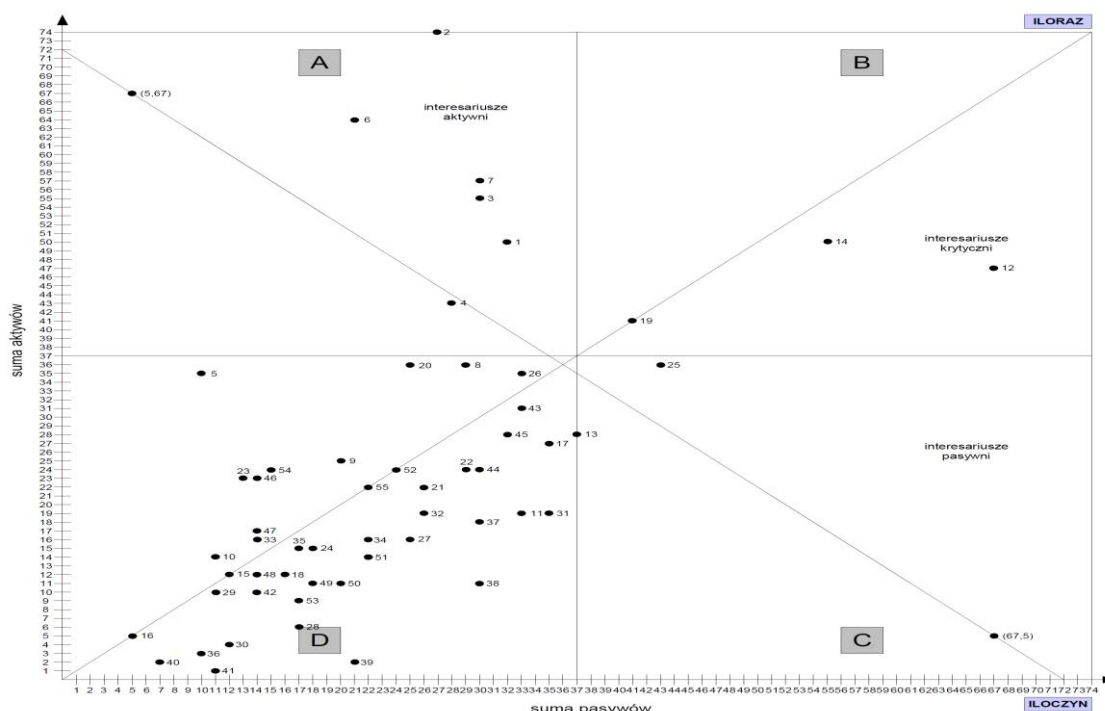
gdzie: ai – badany czynnik w wierszu aktywnym, bi - badany czynnik w wierszu pasywnym

Podaną wartość wyliczona według powyższego wzoru można określić w liczbach bezwzględnych lub w wielkości procentowej. Iloczyn jest miernikiem określającym wpływ systemu na poszczególnych interesariuszy. Obliczono go według poniższego wzoru:

$$\text{Oddziaływanie systemu na badany czynnik} = \sum_i a * \sum_i b$$

W efekcie powyższych kroków, określono systematykę interesariuszy, co przedstawia rysunek poniżej.

Rysunek. Systematyka interesariuszy



b) Wyznaczenie powiązań sieciowych między interesariuszami

Metoda wymiarowania sieci⁸.

Elastyczność: Opisuje stopień zmienności układu odnośnie do częstotliwości przekonfigurowania i zakresu zmian układu (np. zmienności liczby podmiotów w czasie). Może być poszerzona o dodatkową charakterystykę podmiotów według różnych podziałów i atrybutów interesariuszy. W modelu badanie elastyczności odnosi się do oceny zmian w zarządzie spółki, kadrze menadżerskiej, zespole pracowniczym, procesów, zmian w otoczeniu rynkowym, zmian zasobów, różnorodności, indywidualizacji ofert, kosztów zmian. W celu zbadania tych obszarów przeprowadzono badanie z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Badając elastyczność skierowano 9 pytań, które mają udzielić odpowiedzi w jakim stopniu dane przedsiębiorstwo jest elastyczne.

W ocenie przyjęto zasadę polegającą na tym, im częstsze dokonywane zmiany, tym dana odpowiedź ma wyższą rangę⁹. Maksymalna liczba punktów to iloczyn najwyższej rangi i liczby udzielonych odpowiedzi.

Spójność: Opisuje charakter związków między uczestnikami sieci, od powiązań nieformalnych, wirtualizację, przez umowy do powiązań kapitałowych. Rola zaufania, legitymizacji i odpowiedzialności. W modelu badanie spójności oparto na ocenie: spójności działań, przepływu informacji, stopnia zależności, czytelności procedur między głównymi interesariuszami.

Badanie spójności oparto na ocenie spójności działań, przepływu informacji, stopniem zależności, czytelności procedur między pięcioma głównymi interesariuszami, a więc kadra menadżerską, pracownikami, związkami zawodowymi, społecznością lokalną oraz pozostałymi interesariuszami. Podmioty te zostały wyłonione w toku wstępnej analizy badania relacji sieciowych.

W badaniu spójności przyjęto jednolite rangi, które przyjmują wartość od <1; 5>.

Dla każdej kategorii wyliczono poziom cząstkowej spójności w następujący sposób:

$$S_{cz} = \frac{\sum_{n=1}^{n=5} n * r}{N * R}$$

⁸ K. Łobos, Organizacje sieciowe, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym..., s. 181–194.

⁹ Ranga – czterostopniowy podział częstotliwości zmian w zarządzie spółki.

Gdzie:

S_{cz} – spójność cząstkowa

n = wynik jednostkowy

r – ranga

N – ogólna liczba odpowiedzi

R – liczba rang

Rangi przyjmują wartość od 1 do 5, stąd ich łączna liczba wynosi $R = 5$

Całkowitą wartość spójności obliczono na podstawie następującej formuły:

$$S = \frac{\sum S_{cz}}{K_w * K_k}$$

Gdzie:

S_{cz} – cząstkowa spójność

K_w – liczba kategorii w wierszu

K_k – liczba kategorii w kolumnach

Wartość kategorii w analizowanym przypadku może wynieść 6 lub 4, dla obu wartości S całkowite musi być takie same. Kategorie od 1 do 6 to liczba kolumn, zaś kategorie 4 to liczba wierszy.

Koordinacja: Opis przez określenie liczby ośrodków koordynujących pracę sieci, cyrkulacja uprawnień przez określenie liczby przypadków zmian ośrodka koordynującego sieć w czasie, rola brokera sieciowego. W modelu badanie koordynacji oparto na ocenie koordynacji działań poszczególnych interesariuszy w zakresie czasu, kolejności działania oraz komplementarności tych działań. W przypadku grupy kapitałowej liczba ośrodków koordynacyjnych może wynikać z przyjętej struktury organizacyjnej.

Dla każdej kategorii wyliczono poziom cząstkowej koordynacji w następujący sposób:

$$K_{cz} = \frac{\sum_{n=1}^5 n * r}{N * R}$$

Gdzie:

K_{cz} – koordynacja cząstkowa

n = wynik jednostkowy

r – ranga

N – ogólna liczba odpowiedzi

R – liczba rang

Rangi przyjmują wartość od 1 do 5, stąd ich łączna liczba wynosi $R = 5$

Całkowitą wartość koordynacji obliczono na podstawie następującej formuły:

$$K = \frac{\sum K_{cz}}{K_w * K_k}$$

Gdzie:

K_{cz} – cząstkowa koordynacja

K_w – liczba kategorii w wierszu

K_k – liczba kategorii w kolumnach

Wartość kategorii w analizowanym przypadku może wynieść 6 lub 3, dla obu wartości K całkowite musi być takie same.

Kategorie od 1 do 6 to liczba kolumn, zaś kategorie 3 to liczba wierszy.

Skala działania: Opis liczebności układu z uwzględnieniem aspektów geograficznych (od globalności do lokalności), wykorzystanie teorii zakorzenienia i teorii bliskości organizacyjnej. Tworzenie łańcuchów wartości i układów wirtualnych. W modelu badanie skali działania obejmuje: ocenę działalności przedsiębiorstwa w zakresie obszaru działalności, wielkości sprzedaży jak również wielkości podmiotów zależnych w jednostce gospodarczej.

Skala działania obejmuje ocenę działalności przedsiębiorstwa w zakresie obszaru działalności, wielkości sprzedaży jak również wielkości podmiotów zależnych w jednostce gospodarczej.

Dla każdej kategorii wyliczono poziom skali działania w następujący sposób:

$$SD = \frac{\sum_{n=1}^{n=5} r}{K}$$

Gdzie:

SD – skala działania

r – ranga

N = 1

K – liczba kategorii

Powiązanie sieciowe firmy obliczono na podstawie zbudowanej funkcji liniowej przyjmującej poniższą postać:

$$f_{(ESKD)} = -3 + 0,4 * E + 0,5 * S + 0,5 * K + 0,5 * D$$

Jeśli wartość $f_{(ESKD)}$ mieści się w przedziale:

6,1 - 5,2 – bardzo silne powiązanie sieciowe

5,1 - 4,2 – wysokie powiązania sieciowe

4,1 – 3,2 – akceptowalne powiązanie sieciowe

3,1 – 2,2 – słabe powiązanie sieciowe

2,1 – 1,2 - bardzo słabe powiązanie sieciowe

1,1 - 0 – brak powiązań sieciowych

-0,1 – (1,5) – powiązania w sieci odwrotne (przeciwnie)

c) Ocena synergii

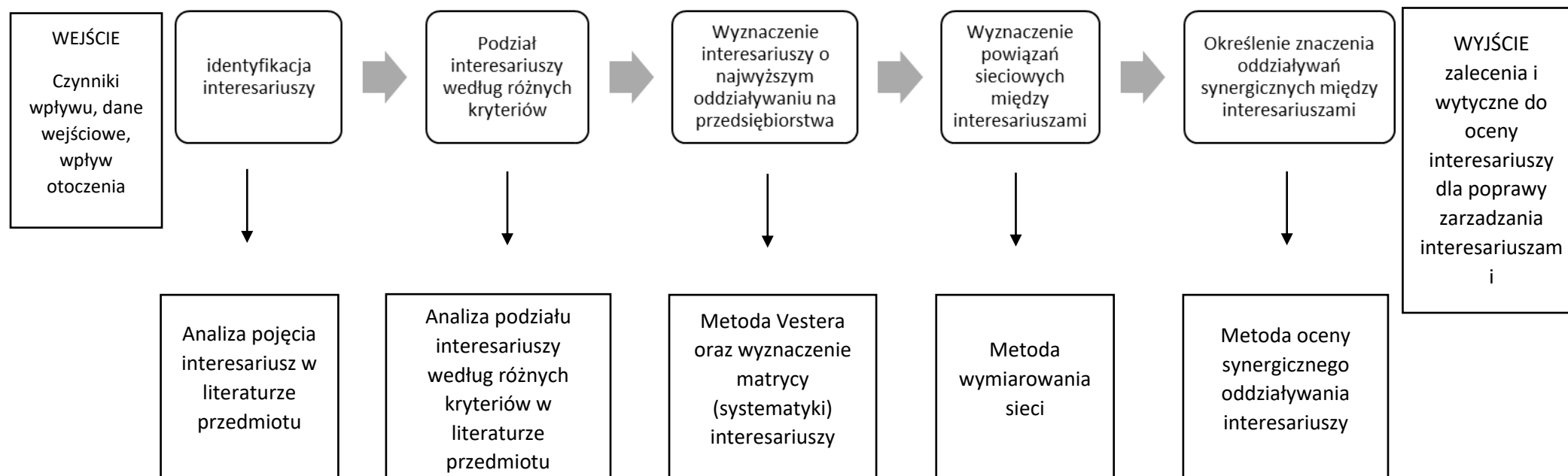
Określenie znaczenia oddziaływań synergicznych między interesariuszami (specyfika sektora hutniczego)– synergia może przejawiać się jako interakcja lub koordynacja¹⁰.

¹⁰ A. Chodyński, Dynamika przedsiębiorczości..., s. 215–222.

Badania oparto o powiązanie wyników uzyskanych metodą Vestera z elementami metody wymiarowania sieci. Zwrócono uwagę na powiązania mechanizmów tworzenia sieci z koordynacją działań. Badanie synergii przeprowadzono z wykorzystaniem metody statystycznej: współczynnik korelacji liniowej Pearsona.

Efektom procesu badawczego było opracowanie modelu oceny wpływu interesariuszy jako podstawa do propozycji zmian w zarządzaniu interesariuszami sieciowego przedsiębiorstwa w sektorze hutniczym. Model został zaproponowany w oparciu o system oceny wpływu interesariuszy, zawierającego elementy (obszary) o charakterze przedmiotowym, czynnościowym, instrumentalnym, strukturalnym, regulacyjnym, odnoszącym się do norm i zasad oceny interesariuszy oraz obszar stosowanych modeli zarządzania interesariuszami (rysunek 2).

Rysunek 11. Model oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe z wykorzystaniem elementów zarządzania interesariuszami



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: A.Chodyński, Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialności – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo, Oficyna Wydawnicza KAAF, Kraków 2021, s. 215-222.

Struktura pracy

W rozdziale pierwszym przedstawiono podstawowe pojęcia, istotę oraz typy sieci. Scharakteryzowano organizację sieciową.

Rozdział drugi zawiera przegląd koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa z uwzględnieniem czynnika ekologicznego. Zaprezentowano scenariusze rozwoju przedsiębiorstwa z uwzględnieniem czynnika ekologicznego a także wybranych uwarunkowań regionalnych. Zaprezentowano tworzenie grupy kapitałowej jako ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa.

W rozdziale trzecim przedstawiono zagadnienia związane z opisem i zarządzaniem interesariuszami przedsiębiorstwa. Przedstawiono pojęcie oraz analizę interesariuszy w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano proces zarządzania interesariuszami oraz aspekty wpływu interesariuszy na zarządzanie przedsiębiorstwem.

Rozdział czwarty odnosi się do zagadnień związanych z oceną wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo. Prezentowane są rozwiązania związane z identyfikowaniem kluczowych interesariuszy, określeniem relacji między interesariuszami a przedsiębiorstwem, a także aspekty związane z opracowaniem wariantów relacji z interesariuszami ze wskazaniem rekomendowanych strategii zarządzania relacjami z interesariuszami.

W rozdziale piątym przedstawiono schemat badawczy oraz system oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe oraz model oceny ze wskazaniem metod wraz z ich charakterystyką), pozwalających na ocenę procesu zarządzania interesariuszami. Omówiono poszczególne elementy zaprezentowane w schemacie badawczym.

Ostatni, szósty rozdział przedstawia opis procesu badawczego oraz wyniki badań empirycznych. Dalszą część pracy stanowi podsumowanie wyników. W zakończeniu odniesiono się do pytań, celów i hipotez badawczych. Zaproponowano rekomendacje dotyczące dalszych badań.

W rozprawie wykorzystane zostały ilościowe i jakościowe (*case study*) metody badawcze. Wykorzystano metody statystyczne, zestawienia tabelaryczne i schematy, komentarze i podsumowania, analizę literatury, przykłady z praktyki. W niniejszej pracy wykorzystano 229 źródeł literaturowych, zarówno polsko-, jak i anglojęzycznych.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Wyniki badań - oddziaływanie interesariuszy przy użyciu metody Vestera

Pierwszy etap analizy metodą Vestera dotyczy oceny siły wzajemnych związków między zewnętrznymi i wewnętrznymi interesariuszami. W kolejnym etapie ocenie poddano wpływ badanych interesariuszy na system jak również wpływ systemu na interesariuszy.

Pierwszy etap:

Wykonana analiza macierzy metodą Vestera wskazuje na bardzo silny wpływ Zarządu Spółki na prezesa, radę nadzorczą oraz walne zgromadzenie. Nieco mniejszy wpływ, ale jednak duży, zarząd ma również na radę nadzorczą, walne zgromadzenie akcjonariuszy i kadre menedżerską.

Nieco inny wpływ ma kadra menadżerska, bowiem wywiera ona bardzo silny wpływ na urzędy i Państwową Inspekcję Pracy. Kadra ta w mniejszym, lecz nadal stosunkowo wysokim stopniu, wpływa na zarząd, prezesa i walne zgromadzenie akcjonariuszy. Należy zaznaczyć, że właśnie Kadra menadżerska w największym stopniu wpływa na działalność związaną z ochroną środowiska, w przeciwieństwie do pozostałych interesariuszy kadra ta silnie wpływa na większość instytucji związanych z ochroną środowiska zwłaszcza na Ministerstwo Środowiska, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska oraz pozostałe organizacje ściśle związane z ochroną środowiska.

Kolejnym ważnym interesariuszem mającym wpływ na firmę są pracownicy. Ta grupa ma bardzo silny wpływ na Państwową Inspekcję Pracy oraz na Prezesa Spółki. Pracownicy wpływają również w dużym stopniu na związki zawodowe, media i PINB.

W tak dużym zakładzie pracy jak badana Spółka związki zawodowe pełnią ważną rolę, głównie społeczną. Zgodnie z macierzą Vestera związki zawodowe bardzo silnie wpływają na pracowników, oczywiście wynika to z ich statutowej roli, jaką pełnią w każdym zakładzie pracy. Ponadto związki zawodowe duży wywierają wpływ na wewnętrznych interesariuszy a zwłaszcza na prezesa, zarząd i radę nadzorczą w Spółce. Wpływ związków zawodowych na zewnętrzne instytucje dotyczą w szczególności Państwowej Inspekcji Pracy oraz Państwowego Inspektora Nadzoru Budowlanego.

W analizie metodą Vester'a bardzo silny wpływ na media i urzędy ma społeczność lokalna. Nieco mniejszy, ale również duży wpływ, społeczność ta wywiera na pracowników oraz władze lokalne. Ostatnią instytucją, która odznaczyła się bardzo silnym wpływem na analizowaną grupę interesariuszy były banki. Ich najsilniejszy wpływ dotyczy inwestorów oraz Banku Ochrony Środowiska. Nieco mniejszy, ale również duży wpływ banki mają na inne instytucje finansowe i ubezpieczeniowe. Pozostała grupa interesariuszy odznaczyła się niewielkim lub całkowitym brakiem wzajemnego wpływu.

Drugi etap:

Z analizy danych wynika, że największy wpływ na system ma zarząd (74). Na drugim miejscu znalazła się kadra menadżerska (64), zaś na trzeciej pozycji z silnym wpływem na system są pracownicy (57). Prezes (50) i rada nadzorcza (55) mają silny wpływ, ale nie największy. Warto zwrócić uwagę na duży wpływ mediów na system.

Znacznie powyżej średniej wpływ na system mają również związki zawodowe (36), walne zgromadzenie akcjonariuszy (43), społeczność lokalna (47) oraz władze i organizacje lokalne.

Najsłabszym wpływem na system mają szkoły zawodowe (5), kościół (4), Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej (3). Warto również zaznaczyć, że wszystkie instytucje finansowe związane z ochroną środowiska mają minimalny wpływ na system lub nawet wykazują brak tego wpływu. Jednak instytucja publiczna, jaką jest Wydział Środowiska i Rolnictwa Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego Oddział Ochrony Przyrody odznaczył się wpływem powyżej średniej (31). Przyjmując wartości poniżej średniej należy przyjąć, że pozostali interesariusze mają niewielki wpływ a system.

Analizując wpływ systemu na interesariuszy należy zauważyć, że jest zdecydowanie mniejsza grupa na którą system wywiera duży wpływ. W przeciwieństwie do wpływu interesariuszy na system, sam system nie wpływa na prezesa, zarząd, pracowników. System silnie wpływa na społeczność lokalną (67) oraz na media (55). Dużym wpływem systemu powyżej średniej odznaczały się organizacje ekologiczne (43), władze lokalne (41), konkurencja (37) oraz Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska (35). System zaś w najmniejszym stopniu wpływa na szkoły zawodowe (5) i ekofundusz (7). Otrzymane średnie wyniki wskazują, że średni wpływ interesariuszy na

system (23,7) jest bardzo zbliżony do wpływu jaki wywiera system na interesariuszy (24,25).

Z przeprowadzonych obliczeń wynika, że w największym stopniu na system wpływają akcjonariusze oraz pracownicy. Jednocześnie interesariusze ci wpływają na system w znacznie większym stopniu niż system na nich. Silnym wpływem na system odznaczył się również zarząd (274), pracownicy (190), organizacje społeczne i pozarządowe fundacje (177). Natomiast brak wpływu interesariuszy na system odnotowano głównie dla takich interesariuszy jak: Instytucje ubezpieczeniowe (35), kościół (33), BOŚ (9), ekofundusz (29) i inni. Jednocześnie interesariuszy, którzy zostali zakwalifikowani do pierwszego rzędu, dla systemu mają oni niewielkie znaczenie.

Iloczyn określa, w jakim stopniu system wpływa na danego interesariusza. W tabeli 11 zawarto wpływ niski, średni i wysoki. System wpływa silnie na 19 interesariuszy, wpływ ten jest jednak zróżnicowany. Dla systemu największe znaczenie ma lokalna władza i społeczność, media, zarząd, rada nadzorcza, prezes, pracownicy. Nieco dalej uplasowali się: walne zgromadzenie, kadra menadżerska, związki zawodowe, organizacje ekologiczne oraz pozostali urzędnicy bardziej lub mniej związani z ochroną środowiska.

Analizując relacje między interesariuszami a systemem warto zwrócić uwagę na odmienne działania. Największe rozbieżności dotyczą społeczności lokalnych, gdzie ich wpływ na system jest niewielki zaś wpływ systemu na tą społeczność jest bardzo duży. Podobna sytuacja dotyczy mediów, inwestorów, organizacje ekologiczne oraz organizacji społecznych i pozarządowych. Warto również zauważyć, że wzajemne silne oddziaływanie interesariuszy na system i systemu na interesariuszy dotyczyły: Prezesa, Zarządu, Rady Nadzorczej, Walnego Zgromadzenia, kadry menedżerskiej, pracowników oraz związków zawodowych. W dalszej części dla tych interesariuszy zostanie przeprowadzona analiza.

Wyniki badań - wymiarowania sieci i oceny synergii

Wykorzystując opisaną metodę wymiarowania sieci, zbadano cztery obszary zależności: elastyczność, spójność, koordynację i skalę działania.

Elastyczność

Badając elastyczność oparto się na zasadzie polegającej na tym, że im częstsze dokonywane zmiany, tym dana odpowiedź ma wyższą rangę. Badanie elastyczności wskazuje, że z 9 badanych obszarów 4 obszary charakteryzują się brakiem elastyczności, 4 odznaczały się niską oceną elastyczności, zaś tylko jeden odznaczał się wysokim poziomem elastyczności.

Średnia elastyczność wyniosła 259,5 punktów, co klasyfikuje ją jako niski poziom elastyczności.

Tabela 2. Pełne zestawienie oceny elastyczności

| | Wyszczególnienie | Liczba punktów | Przedział punktowy | Udział% | Elastyczność |
|---|---------------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------|---------------------|
| 1 | Zmiany w zarządzie | 190 | 120 – 480 | 39,6% | Brak |
| 2 | Zmiany w kadrze menadżerskiej | 210 | 120 – 480 | 43,7% | Niska |
| 3 | Zmiany w zasobach pracowniczych | 240 | 120 – 480 | 50% | Niska |
| 4 | Zmiany w otoczeniu rynkowym | 190 | 120 – 480 | 39,6% | Niska |
| 5 | Zmiany procesów | 676 | 0 – 1440 | 46,9% | Niska |
| 6 | Zmiany zasobów | 150 | 120 – 480 | 31,3 | Brak |
| 7 | Indywidualizacja ofert | 120 | 120 – 480 | 25% | Brak |
| 8 | Zmiana różnorodności | 120 | 120 - 480 | 25% | Brak |
| 9 | Koszty zmian | 440 | 120 - 480 | 91,7 | Wysoka |
| | Razem | 2336 | | | |
| | Średnia | 259,5 | | | |

Źródło: Opracowanie własne

Spójność

Przeprowadzone badanie spójności oparte na ocenie spójności działań, przepływu informacji, stopnia zależności, czytelności procedur pomiędzy pięcioma głównymi interesariuszami wykazało szereg różnorodnych wartości spójności pomiędzy badanymi

elementami z uwzględnieniem ich położenia w odniesieniu do wartości średniej oraz wskazaniu wartości zależności najmniejszej i największej. Wyniki spójności cząstkowej w postaci macierzy zestawiono w poniższej tabeli.

Tabela 3. Macierz spójności

| Wyszczególnienie | Zarząd | Kadra menedżerska | Pracownicy | Związki zawodowe | Spoleczność lokalna | Pozostali interesariusze |
|-------------------------|---------------|--------------------------|-------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| Zgodność działań | 3,575 | 4,208 | 3,517 | 3,550 | 2,492 | 3,00 |
| Przepływ informacji | 3,633 | 4,025 | 2,608 | 3,267 | 2,817 | 3,350 |
| Stopień zależności | 3,375 | 3,642 | 2,892 | 1,258 | 1,267 | 2,433 |
| Jakość procedur | 3,767 | 4,058 | 3,658 | 3,083 | 3,067 | 3,075 |

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 4. Całkowita wartość spójności

| Wyszczególnienie | Zarząd | Kadra menedżerska | Pracownicy | Związki zawodowe | Spoleczność lokalna | Pozostali interesariusze | $\sum Scz$ |
|------------------------------|---------------|--------------------------|-------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Zgodność działań | 3,575 | 4,208 | 3,517 | 3,550 | 2,492 | 3,00 | 20,342 |
| Przepływ informacji | 3,633 | 4,025 | 2,608 | 3,267 | 2,817 | 3,350 | 19,7 |
| Stopień zależności | 3,375 | 3,642 | 2,892 | 1,258 | 1,267 | 2,433 | 14,867 |
| Jakość procedur | 3,767 | 4,058 | 3,658 | 3,083 | 3,067 | 3,075 | 20,708 |
| $\sum Scz$ | 14,35 | 15,933 | 12,675 | 11,158 | 9,643 | 11,858 | 75,617 |
| | | | | | | | 75,617 |

Źródło: Opracowanie własne

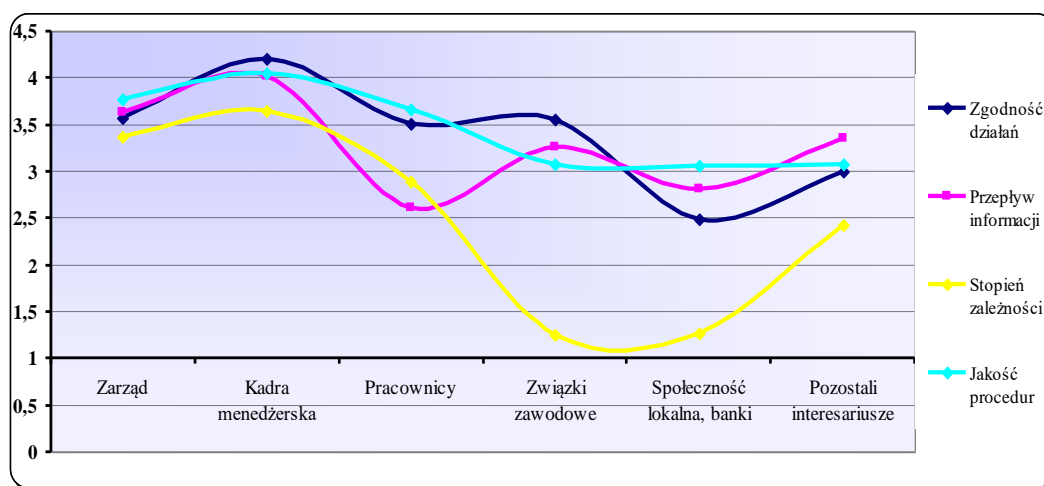
Wyniki spójności cząstkowej w postaci macierzy zestawiono w poniższej tabeli

Tabela 74. Macierz spójności

| Wyszczególnienie | Zarząd | Kadra menedżerska | Pracownicy | Związki zawodowe | Spółeczność lokalna | Pozostali interesariusze |
|---------------------|--------|-------------------|------------|------------------|---------------------|--------------------------|
| Zgodność działań | 3,575 | 4,208 | 3,517 | 3,550 | 2,492 | 3,00 |
| Przepływ informacji | 3,633 | 4,025 | 2,608 | 3,267 | 2,817 | 3,350 |
| Stopień zależności | 3,375 | 3,642 | 2,892 | 1,258 | 1,267 | 2,433 |
| Jakość procedur | 3,767 | 4,058 | 3,658 | 3,083 | 3,067 | 3,075 |

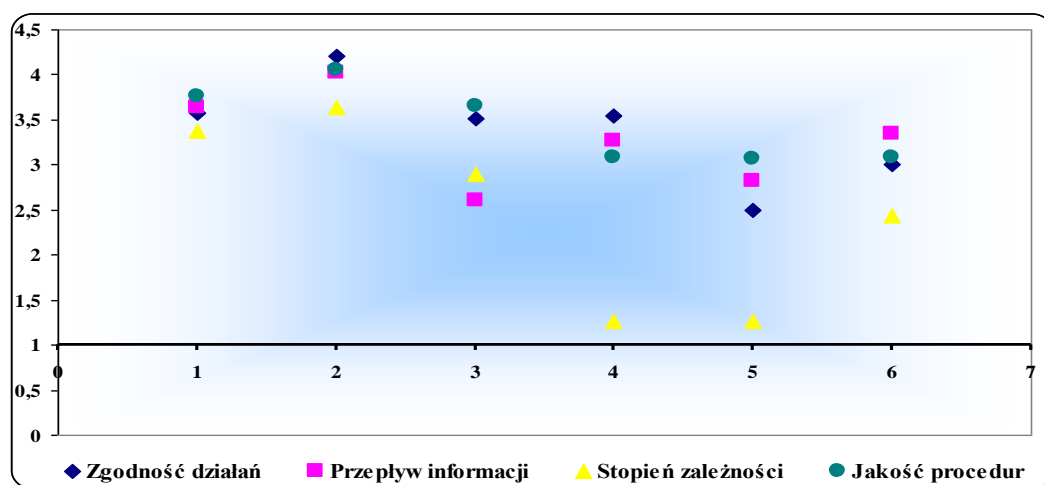
Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 16. Macierz spójności – wykres liniowy



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 17. Macierz spójności – wykres punktowy



Źródło: Opracowanie własne

Całkowita spójność dla badanych obszarów, przyjętych jako kategorie.

$$K_w * K_k = 4 * 6 = 24$$

$$S = \frac{75,617}{24} = 3,151$$

Całkowita spójność wyniosła nieznacznie ponad 3, co należy ocenić jako średni wynik spójności.

Koordinacja

Badanie koordynacji oparte na ocenie działań poszczególnych interesariuszy w zakresie czasu, kolejności działania oraz komplementarności tych działań wykazało, szereg zależności pomiędzy badanymi elementami z uwzględnieniem ich relacji w odniesieniu do wartości średniej, przykładowo: cząstkowa koordynacja zgodności działań w zakresie czasu zarządu z wybranymi interesariuszami wyniosła 2,825, co należy ocenić jako zgodność na poziomie poniżej średniej, natomiast koordynacja cząstkowa dotycząca wzajemnych działań w określonym czasie między kadrami menedżerską a wybranymi interesariuszami wyniosła 4,055, a więc należy ją ocenić jako więcej niż dobrą. Najlepsza koordynacja czasowa wystąpiła natomiast między zarządem i pracownikami.

Tabela 5. Całkowita wartość koordynacji

| Wyszczególnienie | Zarząd | Kadra menedżerska | Pracownicy | Związki zawodowe | Społeczność lokalna | Pozostali interesariusze | $\sum Kcz$ |
|--------------------------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|---------------------|--------------------------|---------------|
| Koordinacja działań w czasie | 2,825 | 4,050 | 3,542 | 3,242 | 2,500 | 2,658 | 18,817 |
| Koordinacja kolejności działań | 4,100 | 4,233 | 3,217 | 3,225 | 2,175 | 2,608 | 19,558 |
| Komplementarność | 1,617 | 1,550 | 1,575 | 2,500 | 1,375 | 1,533 | 10,150 |
| $\sum Kcz$ | 8,542 | 9,833 | 8,334 | 8,967 | 6,050 | 6,799 | 48,525 |
| | | | | | | | 48,525 |

Źródło: Opracowanie własne

Całkowita koordynacja wyniosła ponad 2,6, co należy ocenić jako słaby wynik koordynacji. O słabej wartości wskaźnika koordynacji zdecydował głównie brak cząstkowej koordynacji w obszarze komplementarności wzajemnego współdziałania.

Skala działania

W pracy zbadano także skalę działania obejmującą ocenę działalności przedsiębiorstwa w zakresie obszaru działalności, wielkości sprzedaży oraz wielkości podmiotów zależnych w jednostce gospodarczej, która wykazała, iż w badanej firmie $f_{(ESKD)}$ wynosi $f_{(ESKD)} = 1,2$ (powiązanie sieciowe firmy obliczono na podstawie zbudowanej funkcji liniowej) i mieści się w dolnej granicy przedziału (2,1; 1,2). Wynik taki świadczy o **bardzo słabych powiązaniach sieciowych**.

Wyniki badań - ocena synergii

Badania oparto o powiązanie wyników uzyskanych metodą Vestera z elementami metody wymiarowania sieci. Zwrócono uwagę na powiązania mechanizmów tworzenia sieci z koordynacją działań. Badanie synergii przeprowadzono z wykorzystaniem metody statystycznej: współczynnik korelacji liniowej Pearsona.

Tabela 118. Współzależność pomiędzy wynikami oddziaływania (metoda Vestera) a kategoriami koordynacji (metoda wymiarowania sieci)

| Badana kategoria | współczynnik korelacji Pearsona |
|--|---------------------------------|
| Koordynacja działań między zarządem a poniższymi interesariuszami w zakresie czasu | 0,701 |
| Koordynacja działań między zarządem a interesariuszami w zakresie czasu | 0,709 |
| Koordynacja działań kadry menedżerskiej między interesariuszami w zakresie czasu (1) | 0,896* |
| Koordynacja działań kadry menedżerskiej między interesariuszami w zakresie czasu (2) | 0,886* |
| Koordynacja działań kadry pracowniczej między interesariuszami w zakresie czasu (1) | 0,283 |

| Badana kategoria | współczynnik korelacji Pearsona |
|--|--|
| Koordinacja działań kadry pracowniczej między interesariuszami w zakresie czasu (2) | 0,266 |
| Koordinacja działań związków zawodowych między interesariuszami w zakresie czasu (1) | 0,747 |
| Koordinacja działań związków zawodowych między interesariuszami w zakresie czasu (2) | 0,689 |
| Koordinacja działań społeczności lokalnych między interesariuszami w zakresie czasu (1) | 0,788* |
| Koordinacja działań społeczności lokalnych między interesariuszami w zakresie czasu (2) | 0,807* |
| Koordinacja działań pozostałymi interesariuszami w zakresie czasu (1) | 0,730 |
| Koordinacja działań pozostałymi interesariuszami w zakresie czasu (2) | 0,742 |
| Koordinacja działań zarządu między interesariuszami w zakresie kolejności działań (1) | 0,775* |
| Koordinacja działań zarządu między interesariuszami w zakresie kolejności działań (2) | 0,793* |
| Koordinacja działań kadry menedżerskiej między interesariuszami w zakresie kolejności działań | 0,783* |
| Koordinacja działań kadry menedżerskiej między interesariuszami w zakresie kolejności działań (2) | 0,787* |
| Koordinacja działań kadry pracowniczej między interesariuszami w zakresie kolejności działań (1) | 0,484 |
| Koordinacja działań kadry pracowniczej między interesariuszami w zakresie kolejności działań (2) | 0,499 |
| Koordinacja działań związków zawodowych między interesariuszami w zakresie kolejności działań (1) | 0,773* |
| Koordinacja działań związków zawodowych między interesariuszami w zakresie kolejności działań (2) | 0,699 |
| Koordinacja działań społeczności lokalnych między interesariuszami w zakresie kolejności działań (1) | 0,631 |
| Koordinacja działań społeczności lokalnych między interesariuszami w zakresie kolejności działań (2) | 0,480 |

| Badana kategoria | współczynnik korelacji Pearsona |
|--|--|
| Koordinacja działań pozostałymi interesariuszami w zakresie kolejności działań (1) | 0,854* |
| Koordinacja działań pozostałymi interesariuszami w zakresie kolejności działań (2) | 0,870 |
| Liczba ośrodków koordynujących działalność interesariuszy (miejsce interesariusza w sieci) (1) | -0,836* |
| Liczba ośrodków koordynujących działalność interesariuszy (miejsce interesariusza w sieci) (2) | -0,836* |

Źródło: Opracowanie własne

[Wyniki istotne statystycznie zaznaczono gwiazdką „*”]

Statystycznie istotny i dodatni związek występuje pomiędzy siłą wpływu interesariuszy (metoda Vestera) a:

- Koordinacją działań kadry menedżerskiej między interesariuszami w zakresie czasu,
- Koordinacją działań społeczności lokalnych między interesariuszami w zakresie czasu,
- Koordinacją działań zarządu między interesariuszami w zakresie kolejności działań,
- Koordinacją działań kadry menedżerskiej między interesariuszami w zakresie kolejności działań,
- Koordinacją działań związków zawodowych między interesariuszami w zakresie kolejności działań,
- Koordinacją działań pozostałymi interesariuszami w zakresie kolejności działań.

Oznacza to, że im wyższa siła wpływu interesariuszy na system, tym na ogół wyższy poziom koordynacji powyższych kategorii.

Kategoria czasu, w szczególności w sytuacji możliwych zagrożeń dla środowiska naturalnego w przypadku oddziały AMK ma istotne znaczenie przy podejmowaniu kluczowych decyzji związanych z zagrożeniem dla środowiska naturalnego.

Podstawą do tych działań może być również wspólny system wartości (ekologicznych) związanych z synergią interesariuszy. Czynniki ekologiczne mogą mieć wpływ na kolejność realizowanych działań. W obu przypadkach stosowane są różne rozwiązania praktyczne, m.in. powołanie stanowiska green officer (eko ambasador) na poziomie oddziału AM w Krakowie. Wpływ na kolejność i czas działań może mieć wykorzystanie kapitału społecznego i intelektualnego poszczególnych interesariuszy, związane z bliskością geograficzną i kulturą oraz wspólnego uczenia się.

Rozpatrywany w ramach oddziaływań synergicznych problem ochrony zabytków Krakowa może być rozwiązywany nie tylko przez instytucję do tego powołaną, ale wymagana jest koordynacja działań z udziałem AMK jako potencjalnego emitenta zanieczyszczeń, szkodzącym tym zabytkom.

Statystycznie istotny i ujemny związek występuje pomiędzy siłą wpływu interesariuszy a liczbą ośrodków koordynujących działalność interesariuszy. Oznacza to, że im większa liczba ośrodków koordynujących działalność interesariuszy, tym średnio niższa siła wpływu interesariuszy na system.

Jest to wskazówka praktyczna, aby koordynacją działań interesariuszy zajmował się jeden ośrodek koordynujący określoną grupę problemów, na przykład zlokalizowany na poziomie kierownictwa oddziału AMK. Działania na rzecz ochrony środowiska nie powinny się ograniczać jedynie do poszczególnych organizacji (instytucji) realizujących swoje zadania niezależnie od siebie, ale wymagane jest tworzenie centrów koordynujących te działania.

Tabela 119. Współzależność pomiędzy siłą wpływu interesariuszy (metoda Vestera) a kategoriami całkowitej wartości koordynacji (metoda wymiarowania sieci)

| Badana kategoria | współczynnik korelacji Pearsona |
|--------------------------------|---------------------------------|
| Koordynacja działań w czasie | 0,397 |
| Koordynacja kolejności działań | 0,717 |

Źródło: opracowanie własne

Żaden wynik analizy korelacyjnej nie wskazuje tu na istotną zależność (na poziomie istotności 0,05) pomiędzy wynikami modelu Vestera a badanymi kategoriami całkowitej wartości koordynacji. Wszystkie zależności w tabeli 119 są dodatnie, czyli im większa siła wpływu interesariuszy na system, tym *Koordynacja działań w czasie* i

Koordinacja kolejności działań na ogół wyższa (ale nie są to związki istotne statystycznie). Jest to wskazówka konieczności zintensyfikowania działań koordynacyjnych dla poprawy tej sytuacji.

5. Wnioski z badań

Wyniki badań wskazują na możliwości zastosowania modelu oceny wpływu interesariuszy łączącej metodę Vestera z metodą wymiarowania sieci oraz metodą oceny wpływu synergicznego. W szczególności metoda Vestera pozwala na wydzielenie grup interesariuszy ze względu na ich wpływ na przedsiębiorstwo, zaś metoda wymiarowania sieci, na wykorzystanie synergii interesariuszy o różnym wpływie na przedsiębiorstwo.

W realizacji modelu wpływu można kierować się następującymi przesłankami, opisanymi w części teoretycznej pracy:

- wykorzystanie faz procesu zarządzania interesariuszami: rozwój strategii zarządzania interesariuszami, realizacja strategii, oraz pomiar wydajności działań zarządzania interesariuszami¹¹.
- uwzględnienie etapów strategicznego procesu zarządzania interesariuszami: identyfikowanie interesariuszy, ich zdiagnozowanie i klasyfikacja, sformułowania strategii wzajemnych relacji z kluczowymi interesariuszami, oraz ich implementacja¹². Takie podejście oznacza traktowanie zarządzania interesariuszami jako zarządzanie relacjami¹³. Wykorzystać można strategię relacji z interesariuszami, przechodząc od informowania interesariuszy, poprzez odpowiadanie interesariuszom do zaangażowania interesariuszy¹⁴. Tworzenie strategii relacji obejmuje nie tylko analizę interesariuszy (np. z wykorzystaniem tworzenie map relacji z kluczowymi interesariuszami), ale także weryfikację zgodności ich oczekiwań, mając na względzie dynamikę zmian oczekiwań

¹¹ Pedrini, M., & Ferri, L. M. (2019). Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), 44-59.

¹² U. Bukowska, *Proces zarządzania interesariuszami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2008, nr 784, s. 89- 106.

¹³ U. Bukowska, *Proces zarządzania interesariuszami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2008, nr 784, s. 89-106; Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. (1991), *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders 1991*, „Academy of Management Executives”, vol. 5, nr 2.

¹⁴ I. Kuraszko, *Etyka w komunikowaniu społecznym przedsiębiorstwa*, [w] *Biznes, etyka odpowiedzialność*, red. nauk.W.Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 154-164.

społecznych¹⁵. Wdrożyć można takie formy angażowania interesariuszy jak komunikację, konsultacje, partnerstwo i dialog¹⁶.

- w działaniach na rzecz oceny wpływu interesariuszy wykorzystać można doświadczenia z zarządzania projektami,
- w procesie oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo, można rozpatrywać stopień wykorzystania przez podmiot gospodarczy norm, regulacji i kodeksów na rzecz zrównoważonego rozwoju. Brać należy pod uwagę dotychczasowe zaangażowanie Arcelor Mittal Poland w realizację tych działań, z wykorzystaniem doświadczeń międzynarodowych.
- należy brać pod uwagę fakt, że zarządzanie interesariuszami stanowi część kultury organizacyjnej¹⁷. W takim rozumieniu na zarządzanie będą miały wpływ zawarte w tej kulturze wartości zrównoważonego rozwoju, w tym wartości ekologiczne. Wspólnota kulturowa podmiotów w grupie kapitałowej będzie stanowić istotny czynnik budowy synergii między interesariuszami.

Wnioski z badań w AMK można dedykować do poszczególnych oddziałów wchodzących w skład podmiotu dominującego (AM Poland) oraz do całej grupy kapitałowej, w skład której wchodzi podmiot dominujący oraz 31 spółek. W szczególności w drugim przypadku istnieje możliwość implementacji wniosków z zarządzania interesariuszami AMK w tych spółkach, w szczególności produkcyjno-usługowych.

Według doktoranta istnieje możliwość zastąpienia dotychczasowego postępowania polegającego na intuicyjnym wyborze interesariuszy działaniami prowadzącymi do poprawy zarządzania interesariuszami, jak zaproponowano to w modelu.

W zakresie rekomendacji dla praktyki można przyjąć, że zarządzanie interesariuszami odbywać się będzie na poziomach:

- Oddziału

¹⁵ J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 99.

¹⁶ Grzybek M., Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu, w: J. Świerk, *Koncepcja interesariuszy w zarządzaniu strategią – analiza przypadku Gminy Inowrocław*, ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS FOLIA OECONOMICA 6(326) 2016, s. 29-43.

¹⁷ M. Minoja, Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, No. 1, s. 67–82.

- Podmiotu Dominującego ArcelorMittal Poland
- Grupy kapitałowej ArcelorMittal

Na każdym z tych poziomów analizie powinni podlegać interesariusze powiązani kapitałowo, jak i nie kapitałowo.

Narzędziem służącym do realizacji tych rekomendacji może być audyt przeprowadzany cyklicznie, np. w określonych przedziałach czasowych lub w sytuacjach znaczącej turbulencji otoczenia.

6. Kierunki dalszych badań

Dalsze obszary badawcze mogą dotyczyć problemów przekonfigurowania sieci w związku z takimi zjawiskami, jak np.: pandemia, skutki globalnego ocieplenia, konflikty zbrojne, co się wiąże m.in. z możliwością przerywania ciągłości łańcuchów dostaw.

Kierunki dalszych badań mogą dotyczyć rozwinięcia modelu oceny wpływu interesariuszy z uwzględnieniem specyfiki różnych branż. Model może podlegać weryfikacji w praktyce, np. poprzez przeprowadzenie studiów przypadków w różnych przedsiębiorstwach sieciowych.

Innym obszarem badań może być wpływ sieci na zarządzanie interesariuszami, np. w jaki sposób struktura i dynamika sieci wpływają na relacje między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami czy zbadanie wpływu sieci na procesy identyfikacji, oceny i zaangażowania interesariuszy. Niezwykle istotne jest opracowanie metod pomiaru wpływu sieci na działalność przedsiębiorstwa i jego interesariuszy. Interesujące mogą być badania, w jaki sposób oddziaływania synergiczne w sieci wpływają na relacje między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami.

7. Wartość dodana pracy

Wartość dodana pracy odnosi się do trzech obszarów: teoretycznego, metodycznego i utylitarnego.

Osiągnięcia w obszarze teoretyczno-poznawczym:

- usystematyzowanie wiedzy dotyczącej przedsiębiorstwa sieciowego z uwzględnieniem aspektów strategicznych
- dokonanie szerokiego przeglądu zagadnień dotyczących interesariuszy oraz ich roli w ramach powiązań sieciowych, strategii relacji z interesariuszami
- dokonanie przeglądu i analizy rozwoju przedsiębiorstw wobec koncepcji organizacji sieciowej
- dokonanie przeglądu i analizy czynnika ekologicznego jako wartości organizacyjnej wspierającej tworzenie sieci w sektorze hutniczym (uwarunkowania rozwoju sektora hutniczego)
- przeprowadzenie analizy metod oceny w naukach o zarządzaniu, w tym metod oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe
- opracowanie założeń modelu oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe

Osiągnięcia w obszarze metodycznym:

- opracowanie *modelu* oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe,
- zastosowanie metod badawczych w celu opracowania autorskiego modelu,
- opracowanie autorskich narzędzi badawczych (kwestionariusz; bazy danych; arkusze do obliczeń statystycznych).

Osiągnięcia w aspekcie aplikacyjnym:

Wnioski z badań w AMK można dedykować do poszczególnych oddziałów wchodzących w skład podmiotu dominującego (AM Poland) oraz do całej grupy kapitałowej, w skład której wchodzi podmiot dominujący oraz 31 spółek. W

szczególności w drugim przypadku istnieje możliwość implementacji wniosków z zarządzania interesariuszami AMK w tych spółkach, w szczególności produkcyjno-usługowych.

Według doktoranta istnieje możliwość zastąpienia dotychczasowego postępowania polegającego na intuicyjnym wyborze interesariuszy działaniami prowadzającymi do poprawy zarządzania interesariuszami, jak zaproponowano to w modelu.

W zakresie rekomendacji dla praktyki można przyjąć, że zarządzanie interesariuszami odbywać się będzie na poziomach:

- Oddziału
- Podmiotu Dominującego ArcelorMittal Poland
- Grupy kapitałowej ArcelorMittal

Na każdym z tych poziomów analizie powinni podlegać interesariusze powiązani kapitałowo, jak i nie kapitałowo.

Narzędziem służącym do realizacji tych rekomendacji może być audyt przeprowadzany cyklicznie, np. w określonych przedziałach czasowych lub w sytuacjach znaczącej turbulencji otoczenia.

8. Plan pracy

WSTĘP

1. PARADYGMAT ROZWOJU SIECIOWEGO W TEORII NAUK O ZARZĄDZANIU

- 1.1 Pojęcie sieci w aspekcie założeń paradygmatu rozwoju sieciowego
- 1.2 Istota i typy sieci
- 1.3 Cechy organizacji sieciowej

2. PRZEGLĄD KONCEPCJI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA – ROLA CZYNNIKA EKOLOGICZNEGO

- 2.1 Pojęcie i charakterystyka rozwoju przedsiębiorstwa
- 2.2 Grupa kapitałowa jako ścieżka rozwoju przedsiębiorstwa – aspekt sieciowości
- 2.3 Scenariusze rozwoju przedsiębiorstwa z uwzględnieniem czynnika ekologicznego
- 2.4 Rozwój przedsiębiorstwa z uwzględnieniem wybranych uwarunkowań regionalnych

3. CHARAKTERYSTYKA I ZARZĄDZANIE INTERESARIUSZAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

- 3.1 Pojęcie i analiza interesariuszy w przedsiębiorstwie
- 3.2 Zarządzanie interesariuszami
- 3.3 Wpływ interesariuszy na zarządzanie przedsiębiorstwem
- 3.4 Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów rozwoju zrównoważonego

4. PODSTAWY OCENY WPLYWU INTERESARIUSZY NA PRZEDSIĘBIORSTWO

- 4.1 Identyfikacja kluczowych interesariuszy
- 4.2 Określenie relacji między interesariuszami a organizacją
- 4.3 Opracowanie wniosków dotyczących oceny wpływu interesariuszy

5. OCENA WPLYWU INTERESARIUSZY NA PRZEDSIĘBIORSTWO SIECIOWE – ASPEKTY TEORETYCZNO-METODYCZNE. PODEJŚCIE SYSTEMOWE. SCHEMAT BADAWCZY

- 5.1 Schemat badawczy
- 5.2 System oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe
 - 5.2.1 Aspekt przedmiotowy systemu oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe
 - 5.2.2 Aspekt czynnościowy systemu oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe
 - 5.2.3 Aspekt instrumentalny systemu oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe

- 5.2.4 Aspekt strukturalny systemu oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe
- 5.3 Model oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe sektora hutniczego
 - 5.3.1 Kryteria i zasady oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo
 - 5.3.2 Proces oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo, wykorzystanie doświadczeń projektowych

6. OCENA STANU FAKTYCZNEGO WPLYWU INTERESARIUSZY W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE W SEKTORZE HUTNICZYM

- 6.1 Cel oraz zakres badań
- 6.2 Charakterystyka badania
- 6.3 Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa sieciowego
 - 6.3.1 ArcelorMittal Poland i grupa kapitałowa na tle przekształceń sektora hutniczego
 - 6.3.2 Charakterystyka cech grupy kapitałowej ArcelorMittal Poland
- 6.4 Wyniki badań w ramach identyfikacji wpływu interesariuszy
- 6.5 Wyniki badań wymiarowania sieci
 - 6.5.1 Analiza elastyczności
 - 6.5.2 Analiza spójności
 - 6.5.3 Analiza koordynacji
 - 6.5.4 Analiza skali działania
- 6.6 Wyniki badań oceny synergicznego oddziaływania interesariuszy
- 6.7 Podsumowanie wyników badań – wnioski i rekomendacje

ZAKOŃCZENIE

BIBLIOGRAFIA

WYKAZ TABEL

WYKAZ WYKRESÓW

WYKAZ RYSUNKÓW

ANEKS

STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM

STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU ANGIELSKIM