

Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie
<https://orcid.org/0000-0003-4962-5143>

Wojciech Huszлак

dr, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie
<https://orcid.org/0000-0003-1272-8114>

Kacper Rosa

dr, dyrektor operacyjny PUHiT Kraków sp. z o.o.
<https://orcid.org/0009-0009-7715-8125>

Audyt zarządzania interesariuszami organizacji wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa działają w warunkach związanych z zagrożeniami, w tym dotyczącymi konieczności zmniejszenia oddziaływania na środowisko naturalne – m.in. ograniczenia emisji gazów cieplarnianych. Oznacza to często potrzebę przejścia na nowe technologie, związane z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii, a także nowych nośników czystej energii (np. wodoru). Wiąże się to z nowym spojrzeniem na sposób zapewnienia bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego na poziomie podmiotów gospodarczych. Realizacja tak pojętego bezpieczeństwa dotyczy osiągania odpowiedniego poziomu świadomości interesariuszy podmiotu gospodarczego, zarówno wewnętrznych (w tym kierownictwa i pracowników), jak i zewnętrznych, oraz podjęcia działań zarządczych ze strony kierownictwa podmiotu gospodarczego w stosunku do interesariuszy dla osiągnięcia określonego poziomu tego bezpieczeństwa. Taki poziom wiąże się z realizacją pożądanego poziomu

dojrzałości procesów organizacyjnych mających na celu powiązanie dotychczasowych i tworzenie nowych praktyk organizacyjnych odnośnie do zarządzania interesariuszami, z uwzględnieniem możliwości pozyskiwania czystych źródeł i nośników energii oraz ograniczenia oddziaływania podmiotu gospodarczego na środowisko naturalne. Punktem wyjścia jest audyt związany z poziomem dojrzałości istniejących procesów, uwzględniający m.in. wymagania UE, w tym dotyczące realizacji Europejskiego Zielonego Ładu¹. Do wprowadzania dalszych zmian w organizacji wykorzystuje się m.in. istniejące metody zarządzania interesariuszami oraz doświadczenia z zarządzania interesariuszami z badań organizacji zagrażających środowisku naturalnemu.

Herdan, Stuss i Krasodomska wskazują, że pojęcie audytu jest rozumiane szeroko w literaturze przedmiotu – obejmuje nie tylko kontrolę finansową, ale odnosi się także do kontroli zarządczej i operacyjnej. Audyt wewnętrzny wspomaga osiągnięcie celów organizacji w oparciu o ocenę i działania m.in. na rzecz poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz procesów zarządzania organizacją (ang. *governance*). W szczególności ważne są poglądy, że audyt koncentruje się głównie na wydarzeniach przyszłych. Audyt wewnętrzny odnosi się nie tylko do tworzenia wyniku finansowego, lecz obejmuje istotne operacje, programy, a także projekty organizacji. Realizuje również funkcję doradczą i wspomagającą. Audyt wewnętrzny może dotyczyć działalności, systemów, zgodności lub może być realizowany jako audyt operacyjny. Chcemy podkreślić, z punktu widzenia niniejszego artykułu, ważność audytu działalności, gdyż odnosi się on do oceny efektywności i skuteczności, a także wpływu zdarzeń na funkcjonowanie podmiotu. Również istotny jest audyt operacyjny, gdyż odnosi się do funkcjonowania jednostki organizacyjnej, systemów i procesów w kwestii ich zgodności z celami organizacji².

Na uwagę zasługuje audyt środowiskowy, dotyczący oceny wpływu organizacji na środowisko naturalne. Odnosi się do procesów produkcyjnych, wytwarzanych odpadów, ścieków, zużycia zasobów naturalnych, recyklingu, a także poziomu zużycia energii i emisji spalin³. Do zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych i poprawy efektywności energetycznej służyć może audyt energetyczny przedsiębiorstw⁴.

¹ *Realizacja Europejskiego Zielonego Ładu*, Komisja Europejska, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_pl [dostęp: 25.11.2023].

² A. Herdan, M.M. Stuss, J. Krasodomska, *Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 60–64, 77, 104.

³ A. Bartoszewicz, *Rola i wykorzystanie audytu środowiskowego we wspieraniu zrównoważonego rozwoju*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 478, s. 37–46.

⁴ M. Hajduk-Stelmachowicz, *Audyt energetyczny przedsiębiorstw jako wyzwanie w kontekście poprawy efektywności energetycznej*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk” 2018, nr 104, s. 43–53.

Celem pracy jest stworzenie założeń do realizacji audytów zarządzania interesariuszami na rzecz bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego przedsiębiorstw. Przyjęto następującą hipotezę: praktyczna realizacja procesu zarządzania interesariuszami może być wsparta przez realizację audytu zarządzania interesariuszami. Wykorzystano metodą krytycznego przeglądu koncepcji i poglądów występujących we współczesnej literaturze przedmiotu.

Zarządzanie interesariuszami⁵

W literaturze przedmiotu istnieje szereg definicji zarządzania interesariuszami. Mając na uwadze praktyczny aspekt niniejszego artykułu, przyjęto, że zarządzanie interesariuszami stanowi ciągły i systematyczny proces, odnoszony do nawiązania relacji z interesariuszami dla integracji ich oczekiwań ze strategią biznesową⁶. W odniesieniu do tych relacji przyjęto, że proces zarządzania interesariuszami obejmuje ich identyfikację, diagnozę i klasyfikację, a dalej – zmiany w strategiach relacji, w szczególności wobec kluczowych interesariuszy, oraz implementację tych strategii⁷. Zarządzanie interesariuszami jest odnoszone także do realizacji projektów. W procesie zarządzania projektem zarządzanie interesariuszami obejmuje trzy fazy: analizę, planowanie i wdrożenie. Występują propozycje rozwiązań szczegółowych, np. model obejmujący osiem etapów procesu angażowania interesariuszy: ich identyfikację, charakterystykę, ocenę znaczenia, analizę stanowisk i potencjalnych koalicji, wybór strategii wobec interesariuszy, działania angażujące oraz monitorowanie w powiązaniu z cyklem przeglądu interesariuszy⁸.

Sądzymy, że dobre praktyki związane z odpowiedzialnością wobec interesariuszy wewnętrznych⁹ mogą być rozszerzane o problematykę ekologiczną i energetyczną.

Zarządzanie interesariuszami, biorąc pod uwagę doskonalenie procesów organizacyjnych, podlega ocenie w ramach audytu wewnętrznego. Audyty te mogą uwzględniać aspekty społeczno-ekologiczne, także związane z koniecznością zmniejszenia

⁵ Charakterystykę interesariuszy z punktu widzenia bezpieczeństwa organizacji zaprezentowano w artykule: A. Chodyński, *Interesariusze w kształtowaniu bezpieczeństwa organizacji wobec kryzysu pozaekonomicznego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4, s. 41–55.

⁶ A. Habisch *et al.*, *Different talks with different folks: A comparative survey of stakeholder dialog in Germany, Italy, and the U.S.*, „Journal of Business Ethics” 2011, t. 100, s. 381–404.

⁷ U. Bukowska, *Proces zarządzania interesariuszami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2008, nr 784, s. 89–106; G.T. Savage *et al.*, *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, t. 5, nr 2, s. 61–75.

⁸ Zob. B. Grucza, *Zarządzanie interesariuszami projektu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020.

⁹ A. Wójcik-Karpacz, *Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 348, s. 7–25.

emisji gazów cieplarnianych. Audyt wewnętrzny, w ramach funkcji doradczych i wspomagających, może wykorzystywać koncepcję (teorię) interesariuszy, a także koncepcję rezyliencji organizacyjnej. Prezentuje ona możliwe zachowania organizacji w przypadku skrajnej turbulencji otoczenia, także w sytuacjach kryzysów pozaekonomicznych, pandemii, katastrof, ataków terrorystycznych czy wojny¹⁰.

Bezpieczeństwo ekologiczno-energetyczne staje się coraz istotniejszym elementem strategii przedsiębiorstw i wymaga kompleksowego podejścia do zarządzania interesariuszami w celu zapewnienia zrozumienia i wsparcia dla działań w tym zakresie na wszystkich poziomach organizacji oraz w jej otoczeniu. Rosnące wymagania prawne dotyczące ochrony środowiska i efektywności energetycznej zwiększają znaczenie dialogu z organami regulacyjnymi, a efektywne zarządzanie tymi relacjami może pomóc w lepszym zrozumieniu i dostosowaniu się do zmieniających się przepisów.

Coraz częściej inwestorzy uwzględniają w swoich decyzjach czynniki ESG (*environmental, social, and governance*), co sprawia, że komunikacja strategii bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego i jej wpływu na wyniki finansowe staje się kluczowym elementem zarządzania relacjami z interesariuszami. Dążenie do bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego często wiąże się także z wdrażaniem nowych technologii, co wymaga współpracy z dostawcami technologii, instytucjami badawczymi i startupami oraz wprowadzania zmian w całym łańcuchu dostaw, a to z kolei obejmuje komunikację i współpracę z dostawcami i partnerami biznesowymi. Działania na rzecz bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego mogą mieć znaczący wpływ na lokalne społeczności, dlatego zarządzanie interesariuszami obejmuje budowanie pozytywnych relacji i współpracę z lokalnymi władzami i mieszkańcami.

Podstawy teoretyczne i realizacja audytu zarządzania interesariuszami

Propozycja założeń do audytu wykorzystuje dorobek teoretyczny w obszarze zarządzania interesariuszami dotyczący modelu oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo zawarty w pracy doktorskiej Kacpra Rosy¹¹ oraz modelu dojrzałości CSR z wykorzystaniem odpowiednich poziomów dojrzałości procesów, obejmujących konfigurację praktyk zarządzania w obszarach opisanych w normie ISO 26000

¹⁰ A. Chodyński, W. Huszlak, *Spoleczne i ekologiczne aspekty audytów – od ECSR do ESG*, [w:] *Spoleczne aspekty zarządzania organizacjami wobec zmienności otoczenia*, red. D. Fatuła, A. Balamut, Oficyna Wydawnicza AFM Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie, Kraków 2024, s. 15–41, <https://repozytorium.uafm.edu.pl/server/api/core/bitstreams/b1707e2a-ecf4-4c91-9234-e2342ae86741/content> [dostęp: 28.12.2024].

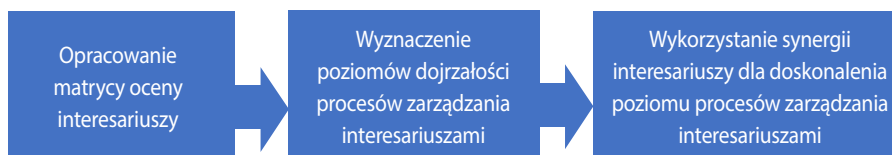
¹¹ K. Rosa, *Ocena wpływu interesariuszy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa sieciowego sektora hutniczego*, praca doktorska, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza, 2024, promotor: A. Chodyński, promotor pomocniczy: E. Bielińska-Dusza, autoreferat: https://wsb.edu.pl/files/pages/1608/autoreferat_kacper_rosa.pdf [dostęp: 28.04.2024].

zaprezentowany w rozprawie doktorskiej Wojciecha Huszlaka¹². Zaproponowano wykorzystanie metody oceny synergicznego oddziaływania interesariuszy, uwzględniając ich podział według atrybutów i wspólnoty wartości, wykorzystanie mechanizmów tworzenia sieci w oparciu o wspólne wartości, z podkreśleniem roli koordynacji¹³. Synergia interesariuszy wpływa na tworzenie i realizację dobrych praktyk w organizacjach. W pracy Rosy zwrócono uwagę na znaczenie i możliwości realizacji celów ekologicznych w ramach badanego przedsiębiorstwa branży hutniczej, co znalazło swoje odbicie w badaniach wzajemnych oddziaływań interesariuszy (metoda Vester¹⁴), które pozwoliły na opracowanie systematyki interesariuszy (matrycy) i wydzielenie grup interesariuszy aktywnych (którym należy poświęcić najwięcej uwagi), krytycznych, brzegowych i pasywnych. W przywołanej pracy doktorskiej Rosy zaproponowano model oceny wpływu interesariuszy, który wykorzystuje system oceny wpływu interesariuszy obejmujący obszary o charakterze:

- 1) przedmiotowym (dotyczy przedsiębiorstw i ich powiązań z interesariuszami),
- 2) czynnościowym (dotyczy działań interesariuszy wobec przedsiębiorstw),
- 3) instrumentalnym (dotyczy wykorzystania metod i narzędzi przez interesariuszy oraz realizacji funkcji),
- 4) strukturalnym (dotyczy struktury systemu),
- 5) regulacji norm i zasad (w tym norm międzynarodowych),
- 6) stosowanych modeli zarządzania interesariuszami (np. doświadczenia projektowe).

Proponowane etapy realizacji audytu zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Realizacja procesu audytu zarządzania interesariuszami



Źródło: opracowanie własne.

¹² W. Huszlak, *Koncepcja wykorzystania praktyk zarządzania w realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, praca doktorska, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza, 2023, promotor: A. Chodyński, promotor pomocniczy: P. Markiewicz, autoreferat: https://wsb.edu.pl/files/pages/1609/autoreferat_wojciech_huszlak.pdf [dostęp: 28.04.2024].

¹³ A. Chodyński, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza AFM – Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2021, s. 217–222

¹⁴ Metodę Vester¹⁴ opisano w pracy: A. Chodyński, A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM – Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007, s. 58–63.

Matryca oceny interesariuszy obejmuje zarówno obecnych, jak i nowych interesariuszy, uwzględnia ich pozycję odnośnie do stosowania nowych nośników energii, utrzymania łańcuchów dostaw, ciągłości funkcjonowania i zapewnienia rezyliencji organizacyjnej.

Dojrzałość zarządzania interesariuszami – wyznaczenie poziomów

Model dojrzałości organizacji jawi się jako efektywne narzędzie diagnostyczne. Umożliwia identyfikację obszarów wymagających intensyfikacji działań doskonalących. Poprzez systematyczną analizę wyników wdrożenia dobrych praktyk, model dojrzałości dostarcza cennych informacji o skuteczności przyjętych strategii i metodyk. Pozwala na ocenę tempa wprowadzanych zmian, co jest szczególnie istotne w kontekście rosnącej presji na elastyczność i responsywność przedsiębiorstw. Model dojrzałości oferuje holistyczne podejście do oceny postępu w procesie ciągłego doskonalenia, integrując analizę rezultatów, dynamiki zmian oraz efektywności wykorzystania zasobów.

Model dojrzałości organizacji stanowi kompleksowy zestaw instrumentów i metodyk, umożliwiających ewaluację potencjału organizacyjnego w obszarze zarządzania¹⁵. Jest to narzędzie służące nie tylko do oceny, ale także do systematycznego rozwoju kluczowych sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem precyzyjnie zdefiniowanych celów, przypisanych do poszczególnych etapów rozwoju organizacyjnego¹⁶.

W ramach przeglądu literatury dokonano analizy porównawczej modeli dojrzałości wykorzystywanych w różnym rodzaju organizacjach. W różnych obszarach zarządzania stosowane są różne modele dojrzałości, ponieważ w każdym z nich kluczowe znaczenie dla rozwoju organizacji mogą mieć inne czynniki. W literaturze opisywane są modele dojrzałości procesowej, projektowej, zarządzania jakością, ryzykiem czy społecznej odpowiedzialności biznesu¹⁷.

Tworzenie modelu dojrzałości można oprzeć na jednej z dwóch prezentowanych w literaturze procedur projektowania¹⁸. Typowy proces projektowania obejmuje kilka faz: określenie zakresu modelu, projektowanie modelu, wypełnienie modelu wiedzą, testowanie, wdrożenie (zastosowanie w praktyce), utrzymanie i doskonalenie.

¹⁵ *Zarządzanie ryzykiem: przewodnik dla praktyków*, tłum. C. Paprocki, Office of Government Commerce, The Stationery Office, Londyn 2007.

¹⁶ A. Van Looy, *Business Process Maturity: A Comparative Study on a Sample of Business Process Maturity Models*, Springer International Publishing, Berlin–Heidelberg 2014.

¹⁷ A. Kosieradzka, J. Smagowicz, *Model dojrzałości organizacji w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 128, s. 217–230.

¹⁸ M. Röglinger, J. Pöppelbuß, J. Becker, *Maturity models in business process management*, Business Process Management Journal, 2012, t. 18, nr 2, s. 328–346.

Na podstawie analizy literatury można wskazać syntetycznie kilka elementów składowych modelu dojrzałości:

- poziomy dojrzałości – stopień dojrzałości danej organizacji wyrażany przez zakres posiadanych przez nią kompetencji i umiejętności,
- obszary procesowe – zespół praktyk i działań, których skuteczne stosowanie w danej organizacji prowadzi do osiągnięcia przypisanych celów i zarazem danego poziomu dojrzałości,
- cele – wartości przypisane do poszczególnych obszarów procesowych, których spełnienie umożliwia osiągnięcie danego poziomu dojrzałości,
- zestawy praktyk.

Ocena dojrzałości organizacyjnej opiera się na kompleksowej analizie stopnia realizacji określonych kryteriów w poszczególnych obszarach procesowych. Proces ten uwzględnia ocenę zaawansowania implementacji praktyk przypisanych do konkretnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Rezultat tej wielowymiarowej oceny jest wyrażany za pomocą syntetycznego wskaźnika – poziomu dojrzałości. W metodologii oceny dojrzałości organizacyjnej dominuje podejście oparte na skali porządkowej, najczęściej pięciostopniowej. Poziom pierwszy odzwierciedla stan inicjalny lub rudymenarny, charakteryzujący się minimalnym stopniem formalizacji i standaryzacji procesów. Natomiast poziom piąty reprezentuje apogeum doskonałości organizacyjnej, cechujące się pełną optymalizacją procesów, wysokim stopniem innowacyjności oraz zdolnością do ciągłego doskonalenia. Taka gradacja umożliwia precyzyjne pozycjonowanie organizacji na kontinuum rozwoju, dostarczając jednocześnie jasnych wytycznych dotyczących kierunków doskonalenia. Skala ta oferuje nie tylko narzędzie diagnostyczne, ale również mapę drogową dla systematycznego podnoszenia efektywności operacyjnej i strategicznej przedsiębiorstwa.

Wyznaczanie poziomów dojrzałości procesów zarządzania interesariuszami korzysta z różnych modeli tej dojrzałości, w tym CMMI (Capability Maturity Model Integration), z wykorzystaniem norm ISO 26000 (dotyczy realizacji CSR) oraz ESG. W prezentowanej propozycji ze względu na aspekty ekologiczne i związaną z tym problematykę energetyczną zaprezentowano punkt widzenia ECSR, odnosząc się do poszczególnych obszarów objętych normą ISO 26000: ładu korporacyjnego, praw człowieka, praktyk pracowniczych, środowiska, praktyk operacyjnych, zagadnień konsumenckich oraz zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnych.

Identyfikacja obszarów procesowych modelu dojrzałości zarządzania interesariuszami

W literaturze zarządzanie interesariuszami (*stakeholders management*, SM) opisuje się jako ciągły i systematyczny proces, poprzez który firma nawiązuje pozytywne

i konstruktywne relacje ze swoimi interesariuszami, aby zintegrować ich oczekiwania ze strategią i działalnością biznesową¹⁹. W celu określenia obszarów SM przeprowadzono szeroką analizę literatury w tym zakresie, która ukazała dwa nurty w zarządzaniu interesariuszami – pierwszy koncentruje się na procesie zarządzania interesariuszami, a mianowicie na rozwoju strategii SM, realizacji strategii SM i pomiarze wyników SM. Istniejące badania koncentrują się na jednej lub dwóch fazach procesu zarządzania, podczas gdy nadal brakuje podejścia holistycznego. Drugi nurt uwzględniała zakres SM, który związany jest z komunikacją, podejmowaniem decyzji, innowacjami, zarządzaniem relacjami i zarządzaniem ryzykiem.

Badania odnoszące się do fazy opracowywania strategii wykazują wspólny trend. Rozważają czynniki, które należy dokładnie określić przy projektowaniu ogólnego podejścia do relacji z interesariuszami. Min Foo oraz Shah i Bhaskar zidentyfikowali kontekst instytucjonalny jako istotny czynnik determinujący SM na tym etapie²⁰. Wu i Wokutch wskazują, że kontekst kulturowy może determinować stosunek do SM²¹. Z kolei Bourne analizowała kulturę organizacyjną oraz potrzebę zmiany sposobu myślenia menedżerów w celu opracowania strategii SM dla utrzymania solidnych relacji z ważnymi interesariuszami²². Minoja wskazał na znaczenie czynników etycznych w kształtowaniu strategii SM²³.

W literaturze przedmiotu do fazy rozwoju strategii zalicza się również identyfikację interesariuszy: określenie, kto jest interesariuszem przedsiębiorstwa, zidentyfikowanie wszystkich grup lub jednostek, które mogą wpływać na działalność firmy lub być nią dotknięte. Istotnym elementem jest analiza interesariuszy: określenie, jakie są cele, potrzeby i oczekiwania poszczególnych interesariuszy, jaki jest wpływ i znaczenia poszczególnych interesariuszy na przedsiębiorstwo oraz klasyfikacja interesariuszy (np. kluczowi, marginalni)²⁴.

Walley podkreślił konieczność posiadania jasnego zakresu początkowego zaangażowania interesariuszy, utrzymania skutecznej komunikacji oraz poświęcenia czasu

¹⁹ A. Habisch, *et al.*, *op. cit.*; S. De Colle, *A stakeholder management model for ethical decision making*, „International Journal of Management and Decision Making” 2005, t. 6, nr 3–4, s. 299–314.

²⁰ L. Min Foo, *Stakeholder engagement in emerging economies: considering the strategic benefits of stakeholder management in a cross-cultural and geopolitical context*, „Corporate Governance: The International Journal of Business in Society” 2007, t. 7, nr 4, s. 379–387; S. Shah, A.S. Bhaskar, *Corporate stakeholder management: Western and Indian perspectives: An overview*, „Journal of Human Values” 2008, t. 14, nr 1, s. 73–93.

²¹ J. Wu, R.E. Wokutch, *Confucian stakeholder theory: an exploration*, „Business and Society Review” 2015, t. 120, nr 1, s. 1–21.

²² L. Bourne, *Advising upwards: managing the perceptions and expectations of senior management stakeholders*, „Management Decision” 2011, t. 49, nr 6, s. 1001–1023.

²³ M. Minoja, *Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity*, „Journal of Business Ethics” 2012, t. 109, nr 1, s. 67–82.

²⁴ U. Bukowska, *op. cit.*

i zasobów kierowniczych na zarządzanie i przewyższanie oporu wobec zmian²⁵. Kolejna faza procesu SM koncentruje się na ocenie wysiłków firm w zakresie SM poprzez identyfikację i zastosowanie dedykowanych wskaźników. Malvey, Fottler i Slovensky zaproponowali wykorzystanie zrównoważonej karty wyników, nazwanej „kartą raportu interesariuszy”, i przetestowali ją w służbie zdrowia²⁶. Perrini i Tencati przedstawili zintegrowaną metodologię mającą na celu monitorowanie, jakościowego i ilościowego punktu widzenia, ogólnej wydajności w zarządzaniu interesariuszami²⁷. Madsen i Ulhøi wykazali związek między zarządzaniem interesariuszami a zaangażowaniem w ochronę środowiska, wskazując, że zdolność do prawidłowej identyfikacji presji interesariuszy determinuje działania korporacyjne w zakresie ochrony środowiska²⁸. W tej dziedzinie Alpaslan, Green i Mitroff omówili, jak zmiana zarządzania ryzykiem z opartego na akcjonariuszach na oparte na interesariuszach może zwiększyć skuteczność zarządzania kryzysowego ze względu na inny charakter dostępnych systemów ładu korporacyjnego²⁹.

Mając na uwadze powyższą analizę, zaproponowano trzy obszary zarządzania interesariuszami, dla których wskazano propozycję podobszarów. Dla każdego z podobszarów, bazując na analizie literatury przedmiotu w zakresie zarządzania interesariuszami oraz wykorzystując techniki heurystyczne, przedstawiono wiązki praktyk, z uwzględnieniem kontekstu zagrożeń ekologiczno-energetycznych. Propozycję przedstawiono w formie tabeli 1.

Mając na uwadze wyniki analizy literatury, zaproponowano skalę poziomów dojrzałości zarządzania interesariuszami wraz z wystandaryzowaną charakterystyką (tabela 2).

W tabeli 2 podniesiono znaczenie kultury organizacyjnej. W świetle prezentowanego tematu należy zwrócić uwagę na budowę kultury bezpieczeństwa organizacji, w tym kultury bezpieczeństwa ekologicznego oraz kultury energetycznej³⁰.

²⁵ P. Walley, *Stakeholder management: the sociodynamic approach*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2013, t. 6, nr 3, s. 485–504.

²⁶ D. Malvey, M.D. Fottler, D.J. Slovensky, *Evaluating stakeholder management performance using a stakeholder report card: the next step in theory and practice*, „Health Care Management Review” 2002, t. 27, nr 2, s. 66–79.

²⁷ F. Perrini, A. Tencati, *Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems*, „Business Strategy and the Environment” 2006, t. 15, nr 5, s. 296–308.

²⁸ H. Madsen, J.P. Ulhøi, *Integrating environmental and stakeholder management*, „Business Strategy and the Environment” 2001, t. 10, nr 2, s. 77–88.

²⁹ C.M. Alpaslan, S.E. Green, I.I. Mitroff, *Corporate governance in the context of crises: towards a stakeholder theory of crisis management*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2009, t. 17, nr 1, s. 38–49.

³⁰ A. Chodyński, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach...*, op. cit., s. 133–148.

Tabela 1. Propozycja modelu dojrzałości zarządzania interesariuszami

Obszar	Podobszar	Praktyki (poziom dojrzałości 1–5*)
Rozwój strategii zarządzania interesariuszami	Identyfikacja interesariuszy Analiza interesariuszy	Mapowanie interesariuszy Analiza wpływu i zaangażowania Analiza potrzeb i oczekiwań Ocena wpływu Klasyfikacja interesariuszy
Realizacja strategii zarządzania interesariuszami	Komunikacja z interesariuszami Zaangażowanie interesariuszy	Strategia komunikacji Kanały komunikacji Regularność i transparentność Konsultacje Współpraca
Ocena i raportowanie strategii zarządzania interesariuszami	Monitorowanie i raportowanie Budowanie zaufania i relacji	System monitorowania Raportowanie wyników Ocena i doskonalenie Transparentność Odpowiedzialność Długoterminowe relacje

* Określone praktyki zarządzania występują na określonych poziomach dojrzałości. Szczegółowe rozważania: W. Huszlak, *op. cit.*

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Poziomy dojrzałości zarządzania interesariuszami

Poziom dojrzałości	Charakterystyka
Podstawowy	Brak formalnych procesów i narzędzi. Kultura organizacyjna w małym stopniu sprzyja zarządzaniu interesariuszami. W niewielkim stopniu uwzględnia się kontekst na zewnątrz organizacji. Niewielkie znaczenie zdolności. Niski poziom kompetencji pracowników w tym zakresie.
Powtarzalny	Podstawowe procesy i narzędzia zaczynają być wprowadzane, lecz są używane niespójnie. Kultura organizacyjna zaczyna wspierać zarządzanie interesariuszami, ale jest to wciąż ograniczone. Uwzględnia się pewne aspekty zewnętrznego kontekstu, ale nie w sposób kompleksowy. Zdolności zarządzania interesariuszami są rozpoznawane, ale nie w pełni rozwinięte. Istnieją podstawowe szkolenia dla pracowników, ale nie są one powszechne.
Zdefiniowany	Formalne procesy i narzędzia są wdrożone i stosowane regularnie. Kultura organizacyjna w większym stopniu sprzyja zarządzaniu interesariuszami. Uwzględnia się kontekst zewnętrzny w sposób systematyczny i regularny.

Poziom dojrzałości	Charakterystyka
Zdefiniowany	Zdolności zarządzania interesariuszami są rozwijane i wspierane przez organizację. Regularne szkolenia i rozwój kompetencji pracowników w zakresie zarządzania interesariuszami.
Zarządzany	Procesy i narzędzia są zaawansowane i systematycznie stosowane w organizacji. Kultura organizacyjna w pełni wspiera zarządzanie interesariuszami, jest to część strategii organizacji. Zewnętrzny kontekst jest uwzględniany w strategiach i decyzjach organizacyjnych. Zdolności zarządzania interesariuszami są dobrze rozwinięte i aktywnie zarządzane. Wysoki poziom kompetencji pracowników, regularne szkolenia i oceny umiejętności.
Optymalizowany	Procesy i narzędzia są w pełni zintegrowane i optymalizowane w całej organizacji. Kultura organizacyjna jest silnie zorientowana na interesariuszy, promując proaktywne zarządzanie nimi. Kontekst zewnętrzny jest kluczowym elementem strategii organizacyjnej, uwzględniany w czasie rzeczywistym. Zdolności zarządzania interesariuszami są na bardzo wysokim poziomie, z ciągłym doskonaleniem. Bardzo wysoki poziom kompetencji pracowników, z ciągłym rozwojem i adaptacją do nowych wyzwań.

Źródło: opracowanie własne.

Synergia interesariuszy

Wykorzystanie synergii interesariuszy dla doskonalenia procesów zarządzania interesariuszami oznacza realizację praktyk zarządzania na rzecz wykorzystywania czystych technologii oraz ograniczenia zanieczyszczenia środowiska naturalnego. Efektem końcowym są wiązki praktyk zarządzania dla poszczególnych poziomów dojrzałości organizacyjnej. Konfiguracja praktyk zarządzania obejmuje praktyki ECSR (*environmental corporate social responsibility*) oraz związane z pozyskiwaniem czystych źródeł energii. Mogą to być praktyki oparte na badaniach własnych (np. realizacja własnych prac badawczo-rozwojowych i osiągnięcie odpowiedniego poziomu know-how) lub praktyki dotyczące pozyskiwania technologii ze źródeł zewnętrznych (np. zakupy technologii, licencji).

Synergia odnosi się do współdziałania różnych czynników, dzięki czemu ich skuteczność jest wyższa niż suma działań rozpatrywanych oddzielnie. Traktując organizację jako system brać należy pod uwagę efekt synergii pomiędzy występującymi w niej podsystemami. Synergię rozpatruje się jako efekt współdziałania o charakterze

organizacyjnym lub jako efekt spójności. Synergia może jednak prowadzić także do efektów negatywnych (dyssynergia)³¹. Taki wariant należy brać pod uwagę w ramach oddziaływania interesariuszy. Może on bowiem prowadzić do odchodzenia podmiotu gospodarczego od korzystnych zachowań na rzecz bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego na podstawie jedynie krótkookresowych korzyści.

Efekt synergiczny, biorąc pod uwagę wpływ interesariuszy, może być rozpatrywany w różnej perspektywie czasowej. Wsparcie należy adresować przede wszystkim na te rodzaje synergii, które mają największy pozytywny wpływ na konkurencyjność podmiotu. Zdaniem Popławskiej, Limańskiego i Goszowskiej najważniejszym zewnętrznym źródłem synergii jest komplementarność stopnia rozwoju i tempa wzrostu przemysłu. Z kolei najważniejszym wewnętrznym źródłem synergii jest komplementarność specjalizacji firm, umożliwiającą osiąganie korzyści poprzez integrację pionową. Powiązania synergiczne związane z cechami otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw są atrakcyjniejsze z punktu widzenia dłuższego czasu ich trwania. Wykorzystanie wewnętrznych źródeł synergii następuje w czasie krótszym³². Oznacza to, że szczególnie, długotrwałym wsparciem dla działań synergicznych interesariuszy zewnętrznych będą procesy w gospodarce związane z ograniczaniem emisji gazów cieplarnianych przy wykorzystaniu działań synergicznych interesariuszy wewnętrznych zmierzających do podniesienia konkurencyjności firm poprzez zapewnienie bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego.

Podsumowanie

Efektem procesu analitycznego jest propozycja założeń konceptualnych do audytu zarządzania interesariuszami, wykorzystujących matrycę interesariuszy, model dojrzałości oraz synergię interesariuszy. Powiązanie modelu dojrzałości z różnymi koncepcjami powszechnie wykorzystywanymi w zarządzaniu obejmuje połączenie ciągłego doskonalenia i benchmarkingu, dzięki czemu możliwe jest doskonalenie procesów zarządzania interesariuszami w oparciu o porównanie i przejmowanie dobrych praktyk.

Proponowane założenia do audytu zarządzania interesariuszami mogą stanowić punkt wyjścia budowy kompleksowego narzędzia oceny, pozwalającego zrozumieć, w jaki sposób organizacja identyfikuje, zarządza i angażuje swoich interesariuszy, a także ocenić, na jakim etapie dojrzałości znajduje się organizacja oraz jakie kroki powinna podjąć w celu doskonalenia procesu zarządzania interesariuszami. Może to dotyczyć działalności podmiotów wobec zmian występujących w otoczeniu

³¹ M. Ćwiklicki, M. Eckes-Kondak, *Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 46–54.

³² Ż. Popławska, A. Limański, O. Goszowska, *Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 260, s. 375–384.

zewnątrznym, które mogą z jednej strony przyjmować postać zagrożeń ekologiczno-energetycznych, ale z drugiej – stwarzać szanse rozwojowe dla tych podmiotów.

Bibliografia

- Alpaslan C.M., Green S.E., Mitroff I.L., *Corporate governance in the context of crises: towards a stakeholder theory of crisis management*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2009, t. 17, nr 1, s. 38–49.
- Bartoszewicz A., *Rola i wykorzystanie audytu środowiskowego we wspieraniu zrównoważonego rozwoju*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 478, s. 37–46.
- Bourne L., *Advising upwards: managing the perceptions and expectations of senior management stakeholders*, „Management Decision” 2011, t. 49, nr 6, s. 1001–1023.
- Bukowska U., *Proces zarządzania interesariuszami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2008, nr 784, s. 89–106.
- Chodyński A., *Interesariusze w kształtowaniu bezpieczeństwa organizacji wobec kryzysu pozaekonomicznego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4, s. 41–55.
- Chodyński A., Huszlak W., *Spoleczne i ekologiczne aspekty audytów – od ECSR do ESG*, [w:] *Spoleczne aspekty zarządzania organizacjami wobec zmienności otoczenia*, red. D. Fatuła, A. Bałamut, Oficyna Wydawnicza AFM Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie, Kraków 2024, s. 15–41, <https://repozytorium.uafm.edu.pl/server/api/core/bitstreams/b1707e2a-cef4-4c91-9234-e2342ae86741/content> [dostęp: 28.12.2024].
- Chodyński A., *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza AFM – Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2021.
- Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M., *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM – Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.
- Colle, de S., *A stakeholder management model for ethical decision making*, „International Journal of Management and Decision Making” 2005, t. 6, nr 3–4, s. 299–314.
- Ćwiklicki M., Eckes-Kondak M., *Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 46–54.
- Grucza B., *Zarządzanie interesariuszami projektu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020.
- Habisch A., Patelli L., Pedrini M., Schwartz C., *Different talks with different folks: A comparative survey of stakeholder dialog in Germany, Italy, and the U.S.*, „Journal of Business Ethics” 2011, t. 100, s. 381–404.
- Hajduk-Stelmachowicz M., *Audyty energetyczny przedsiębiorstw jako wyzwanie w kontekście poprawy efektywności energetycznej*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk” 2018, nr 104, s. 43–53.
- Herdan A., Stuss M.M., Krasodomska J., *Audyty wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- Huszlak W., *Koncepcja wykorzystania praktyk zarządzania w realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, praca doktorska, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza, 2023, promotor: A. Chodyński, promotor pomocniczy: P. Markiewicz, autoreferat: https://wsb.edu.pl/files/pages/1609/autoreferat_wojciech_huszlak.pdf [dostęp: 28.04.2024].

- Kosieradzka A., Smagowicz J., *Model dojrzałości organizacji w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 128, s. 217–230.
- Looy A. Van, *Business Process Maturity: A Comparative Study on a Sample of Business Process Maturity Models*, Springer International Publishing, Berlin–Heidelberg 2014.
- Madsen H., Ulhøi J.P., *Integrating environmental and stakeholder management*, „Business Strategy and the Environment” 2001, t. 10, nr 2, s. 77–88.
- Malvey D., Fottler M.D., Slovensky D.J., *Evaluating stakeholder management performance using a stakeholder report card: the next step in theory and practice*, „Health Care Management Review” 2002, t. 27, nr 2, s. 66–79.
- Min Foo L., *Stakeholder engagement in emerging economies: considering the strategic benefits of stakeholder management in a cross-cultural and geopolitical context*, „Corporate Governance: The International Journal of Business in Society” 2007, t. 7, nr 4, s. 379–387.
- Minoja M., *Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity*, „Journal of Business Ethics” 2012, t. 109, nr 1, s. 67–82.
- Perrini F., Tencati A., *Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems*, „Business Strategy and the Environment” 2006, t. 15, nr 5, s. 296–308.
- Popławska Ż., Limański A., Goszowska O., Goszowska, *Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 260, s. 375–384.
- Realizacja Europejskiego Zielonego Ładu*, Komisja Europejska, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_pl [dostęp: 25.11.2023].
- Rosa K., *Ocena wpływu interesariuszy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa sieciowego sektora hutniczego*, praca doktorska, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza, 2024, promotor: A. Chodyński, promotor pomocniczy: E. Bielińska-Dusza, autoreferat: https://wsb.edu.pl/files/pages/1608/autoreferat_kacper_rosa.pdf [dostęp: 28.04.2024].
- Röglinger M., Pöppelbuß J., Becker J., *Maturity models in business process management*, Business Process Management Journal, 2012, t. 18, nr 2, s. 328–346.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, t. 5, nr 2, s. 61–75.
- Shah S., Bhaskar A.S., *Corporate stakeholder management: Western and Indian perspectives: An overview*, „Journal of Human Values” 2008, t. 14, nr 1, s. 73–93.
- Walley P., *Stakeholder management: the sociodynamic approach*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2013, t. 6, nr 3, s. 485–504.
- Wójcik-Karpacz A., *Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 348, s. 7–25.
- Wu J., Wokutch R.E., *Confucian stakeholder theory: an exploration*, „Business and Society Review” 2015, t. 120, nr 1, s. 1–21.
- Zarządzanie ryzykiem: przewodnik dla praktyków*, tłum. C. Paprocki, Office of Government Commerce, The Stationery Office, Londyn 2007.

Audyty zarządzania interesariuszami organizacji wobec zagrożeń ekologiczno-energetycznych

Streszczenie

Współczesne przedsiębiorstwa działają w warunkach związanych z zagrożeniami, dotyczącymi konieczności zmniejszenia oddziaływania na środowisko naturalne, w tym ograniczenia emisji gazów cieplarnianych. Oznacza to często potrzebę przejścia na nowe technologie, związane z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii, a także nowych nośników czystej energii m.in. wodoru. Wiąże się z nowym spojrzeniem na sposób zapewnienia bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego na poziomie podmiotów gospodarczych. Realizacja tak pojętego bezpieczeństwa dotyczy osiągania odpowiedniego poziomu świadomości interesariuszy podmiotu gospodarczego, zarówno wewnętrznych (w tym kierownictwa i pracowników), jak i zewnętrznych, oraz podjęcia działań zarządczych ze strony kierownictwa podmiotu gospodarczego w stosunku do interesariuszy dla osiągnięcia określonego poziomu tego bezpieczeństwa. Taki poziom wiąże się z realizacją pożądanego poziomu dojrzałości procesów organizacyjnych mających na celu powiązanie dotychczasowych i tworzenia nowych praktyk organizacyjnych odnośnie do zarządzania interesariuszami, mając na uwadze możliwości pozyskiwania czystych źródeł i nośników energii oraz ograniczenie oddziaływania podmiotu gospodarczego na środowisko naturalne. Audyt związany z poziomem dojrzałości istniejących procesów, uwzględniający m.in. wymagania UE, w tym dotyczące realizacji Europejskiego Zielonego Ładu, jest punktem wyjścia do dalszych zmian w organizacji, z wykorzystaniem m.in. istniejących metod zarządzania interesariuszami oraz doświadczeń z zarządzania interesariuszami organizacji zagrażających środowisku naturalnemu.

Celem pracy jest stworzenie założeń do realizacji audytów zarządzania interesariuszami na rzecz bezpieczeństwa ekologiczno-energetycznego przedsiębiorstw. Przyjęto następującą hipotezę: praktyczna realizacja procesu zarządzania interesariuszami może być wsparta przez realizację audytu zarządzania interesariuszami. Wykorzystano metodą krytycznego przeglądu koncepcji i poglądów występujących we współczesnej literaturze przedmiotu.

Słowa kluczowe: proces zarządzania interesariuszami, audyt zarządzania interesariuszami, model dojrzałości procesowej, zarządzanie bezpieczeństwem ekologiczno-energetycznym

Audit of the organization's stakeholder management in the face of ecological and energy threats

Abstract

Today's companies are operating in an environment of risk, regarding the need to reduce environmental impact, including the reduction of greenhouse gas emissions. This often means the need to move to new technologies, related to the use of renewable energy sources, as well as new clean energy carriers, including hydrogen. This involves a new outlook on ensuring environmental (ecological) and energy security at the level of business entities. The realization of such security concerns the achievement of an appropriate level of awareness among the stakeholders of an economic entity, both internal (including management and employees) and external, and the taking of management measures by the management of an economic entity in relation to the stakeholders to achieve a certain level of such security. Such a level is associated with the realization of the desired

level of maturity of organizational processes aimed at linking existing and creating new organizational practices in stakeholder management, bearing in mind the possibilities of obtaining clean energy sources and carriers and reducing the environmental impact of the business entity. Audit related to the maturity level of existing processes, taking into account, among other things, EU requirements for the implementation of the European Green Deal, is a starting point for further changes in the organization, using, among other things, existing stakeholder management methods and experiences in stakeholder management from organizations threatening the environment.

The purpose of this paper is to create a premise for the implementation of stakeholder management audits for environmental and energy security of enterprises. The following hypothesis was adopted: the practical implementation of the stakeholder management process can be supported by the implementation of stakeholder management audits. The method of critical review of concepts and views found in the contemporary literature on the subject was used.

Keywords: stakeholder management process, stakeholder management audit, process maturity model, environmental (ecological) and energy security management