

AUTORSKA METODA MAPOWANIA INTERESARIUSZY LOKALNYCH DLA WYBRANEGO PROJEKTU

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie autorskiej metody mapowania interesariuszy będącej samodzielnym zamysłem metodycznym opracowywanym w ramach pracy doktorskiej K. Styk. Proponowany algorytm może być implementowany do dowolnego przedsiębiorstwa, zwłaszcza z branży górniczej i wydobywczej. Artykuł kompleksowo przedstawia poszczególne elementy konstrukcji algorytmu, poczynwszy od identyfikacji grup interesariuszy, przez określenie ich poziomu wpływu i zainteresowania, kończąc na budowie macierzy wskazującej na konieczność podejmowania określonych działań komunikacyjnych. Następnie omówione zostały elementy komplementarne, takie jak harmonogram wdrażania algorytmu. Wskazano także na zalety i przedstawiono możliwości oraz determinanty dalszego rozwoju niniejszego algorytmu.

Słowa kluczowe: interesariusze, mapowanie, zrównoważony rozwój, odpowiedzialny biznes

1. WSTĘP

Mapowanie interesariuszy lokalnych jest bardzo ważnym tematem w aspekcie pracy z projektami rozwojowymi prowadzonymi przez przedsiębiorstwa wydobywcze, odnosi się ono bowiem do jednego z najważniejszych procesów tych firm – niezwykle kosztownego i długofalowego procesu inwestycyjnego, służącego zachowaniu ciągłości produkcji w przyszłości, a także do faktu występowania elementu społecznej zgody na działanie (*social licence to operate*), stanowiącego stale zyskujące na znaczeniu, a obecnie już jedno z najbardziej kluczowych wyzwań towarzyszących prowadzeniu projektu górniczego. Ważnym narzędziem, które może pozwolić na oszacowanie poziomu tego wyzwania, a także na znalezienie sposobu na poradzenie sobie z nim przez zbudowanie programu zaangażowania interesariuszy, jest właśnie mapowanie interesariuszy lokalnych.

W związku z powyższym proces mapowania powinien być, zgodnie z wytycznymi ICMM (International Council on Mining and Metals¹), stosowany w przypadku projektów górniczych

¹ Międzynarodowa Rada Górnictwa i Metali, <https://www.icmm.com/>.

zawsze wtedy, kiedy otwiera się lub zamyka projekt górniczy, co ma związek z wpływem przedsiębiorstw górniczych na społeczności lokalne, a także odwrotnie – społeczności lokalnych na przedsiębiorstwa górnicze.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie autorskiej metody mapowania interesariuszy lokalnych, będącej podstawą angażowania interesariuszy w nowy projekt górniczy. Prezentowana metoda uwzględnia ogólny algorytm postępowania oraz kroki szczegółowe, w tym identyfikację i analizę zainteresowania i wpływu interesariuszy lokalnych, co docelowo daje możliwość przygotowania odpowiednich i kompleksowych komunikatów oraz działań wdrażających dla poszczególnych ich grup.

2. PRZEDSTAWIENIE PROBLEMATYKI MAPOWANIA INTERESARIUSZY

W 1963 roku wprowadzone zostało pojęcie interesariuszy, które początkowo określało „grupy, bez wsparcia których organizacja przestałaby istnieć” [1]. Z czasem pojawiła się szersza definicja, która uznawała za interesariuszy wszystkie osoby indywidualne lub organizacje, które uczestniczą w tworzeniu projektu i dla których budowana jest wartość rynkowa przedsiębiorstwa. Do interesariuszy zalicza się najczęściej [2]:

- akcjonariuszy, udziałowców, właścicieli;
- klientów;
- dostawców, podwykonawców i podmioty współpracujące z organizacją;
- menadżerów i pracowników, zarząd;
- izby gospodarcze, stowarzyszenia;
- organy władzy administracyjnej;
- inwestorów i instytucje finansowe.

Wszystkie powyższe grupy interesariuszy są ze sobą ściśle powiązane i zależne od siebie, wszystkie bowiem są zainteresowane i mają wpływ na przedsiębiorstwo, a tym samym na budowaną przez nie wartość. Jednocześnie grupy te mają świadomość, że wspomniana wartość powstaje dzięki podejmowanym przez nich samym działaniom, a często także zdają sobie sprawę z tego, że wartość ta budowana jest dla nich. Dlatego grupy te określa się wspólnie mianem interesariuszy strategicznych, nazywanych także często ogólnymi. Drugą grupą są interesariusze operacyjni, nazywani zamiennie lokalnymi. Z kolei w ich ramach wyróżnia się tzw. hostów, czyli reprezentatywnych przedstawicieli interesariuszy lokalnych – działają oni na niewielkim terenie, którego dotyczy lokalny projekt. Przykładami hostów są mieszkańcy, właściciele gruntów czy organizacje pozarządowe (tzw. NGO – *non governmental organisation*) [3]. Interesariusze operacyjni są zaangażowani w bieżącą działalność lub działania krótkoterminowe przedsiębiorstwa i mają na nie wpływ. Zgodnie z koncepcją budowy wartości w sposób wielokryterialny, aby przedsiębiorstwo budowało efektywnie swą wartość rynkową, musi działać równolegle w obszarze materialnym i niematerialnym, dostarczając tę wartość także wszystkim interesariuszom – zarówno tym ogólnym, jak i lokalnym.

3. INTERESARIUSZ JAKO ISTOTNY ELEMENT BUDOWY WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

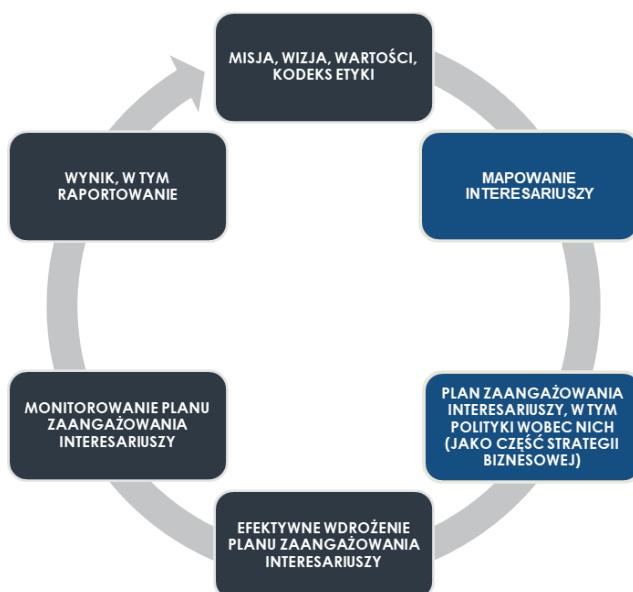
Organizacje powinny opierać swoje działania na dobrze opracowanej strategii biznesowej, która ma służyć budowaniu wartości przedsiębiorstwa w ujęciu wielokryterialnym. Można wyróżnić dwa sposoby opracowywania takiej strategii [4]:

- podejście zintegrowane, które zakłada budowę jednej strategii opartej na idei zrównoważonego rozwoju, maksymalizującej wyniki w zakresie poszczególnych kapitałów (najczęściej finansowego, rzeczowego, naturalnego – reprezentujących wartości materialne, oraz pracowniczego, społecznego i intelektualnego – reprezentujących wartości niematerialne);
- podejście niezintegrowane, które w zakresie budowy niematerialnych elementów wartości opiera się na strategii społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zgodnie z powyższym przyjęta strategia powinna uwzględniać kwestie społecznej odpowiedzialności, a konkretyzując: powinna zostać opracowana strategia CSR (*corporate social responsibility*) lub strategia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, definiująca i opisująca kierunki obecnych i przyszłych działań [5]. W obecnych czasach przedsiębiorstwa mają – lub powinny mieć – świadomość szans i możliwości płynących z integracji ich podstawowego modelu biznesowego i strategii związanej ze społeczną odpowiedzialnością lub ze zrównoważonym rozwojem, ponieważ zachodzi w tym przypadku nie tylko korelacja, ale często wręcz współzależność polityk, procedur czy procesów, które stanowią podstawę efektywnego zarządzania organizacją [5, 6]. W przypadku obu wymienionych wcześniej podejść stosuje się ten sam algorytm budowy strategii (rys. 1), choć zmienia się udział otoczenia w budowaniu wartości. Jest on większy w strategii zrównoważonego rozwoju i mniejszy w strategii CSR.

Przedstawiony na rysunku 1 algorytm tworzenia i realizacji strategii niezwykle silnie skupia się na interesariuszach (punkty „mapowanie interesariuszy” oraz „plan zaangażowania interesariuszy”), ponieważ – jak już wcześniej wspomniano – to oni w sposób pośredni lub bezpośredni tworzą organizację i umożliwiają jej efektywne działanie. Niezwykle istotne jest więc poprawne zidentyfikowanie poszczególnych grup interesariuszy oraz odpowiednie określenie sposobu ich zaangażowania, co stanowi bezpośrednią odpowiedź przedsiębiorstwa na poziom ich wpływu i zainteresowania organizacją. Prowadzenie efektywnej komunikacji, realizacja skutecznego planu działań związanego z procesem angażowania interesariuszy, a tym samym utrzymywanie dobrych relacji z nimi pomaga w efektywnym funkcjonowaniu organizacji zgodnym z ideą zrównoważonego rozwoju.

Mapowanie interesariuszy można rozpatrywać w dwóch ujęciach: strategicznym i operacyjnym [2, 3]. Mapowanie w ujęciu strategicznym odnosi się do identyfikacji interesariuszy ogólnych przedsiębiorstwa, a z kolei mapowanie w ujęciu operacyjnym związane jest z projektami realizowanymi przez jednostkę, zakresem merytorycznym i celowym oraz grupą interesariuszy zaangażowanych w daną inicjatywę.



Rysunek 1. Algorytm tworzenia i realizacji strategii zrównoważonego rozwoju lub społecznej odpowiedzialności biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [7]

Proces angażowania interesariuszy jest przedmiotem m.in. Standardu AA1000SES, który wskazuje na istotność samego mapowania oraz angażowania interesariuszy, odgrywających istotną rolę w budowie strategii przedsiębiorstwa. Przedstawiony tam proces bazuje na cyklu Deminga (PDCA – *plan-do-check-act*), zgodnie z którym kolejne kroki to: planowanie, przygotowanie, wdrożenie oraz działanie, przegląd i doskonalenie [8]. Standard AA1000SES wprowadza wskazówki i dobre praktyki dotyczące procesu angażowania interesariuszy ogólnych przedsiębiorstwa. Na bazie przeprowadzonej analizy autorzy muszą stwierdzić, że nie spotkali się do tej pory z narzędziem czy standardem systematyzującym mającym służyć mapowaniu interesariuszy w ujęciu operacyjnym. Zarówno bowiem Standard AA1000SES, jak i inne dokumenty legislacyjne i normalizacyjne (takie jak norma ISO 26000:2010, strategia Komisji Europejskiej dot. CSR², wizja 2050³, norma SA 8000, Standardy GRI) opisują ważność włączania interesariuszy do działań organizacji oraz prowadzenia z nimi dialogu bez wskazywania na konkretne narzędzia niezbędne do budowania zaangażowania interesariuszy projektu (interesariuszy lokalnych).

Mapowanie i odpowiednie angażowanie interesariuszy w wielu sytuacjach i w przypadku wielu łańcuchów wartości może stanowić także sposób na uzyskanie tzw. *social licence to*

² Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw KOM(2011) 681 wersja ostateczna.

³ Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050 (Wizja 2050).

operate, czyli na przyznanie pozwolenia na realizację projektu lub prowadzenie działalności gospodarczej. Pozwolenie takie podlega regulacji lub nadzorowi ze strony organu wydającego taką licencję. Opisana sytuacja występuje m.in. w przypadku branży górniczej i związanych z nią projektów. ICMW wskazuje 10 zasad mogących wspierać przemysł wydobywczy i metalurgiczny w realizacji celów zrównoważonego rozwoju ONZ, czyli przeciwdziałaniu zmianom klimatycznym, eliminacji ubóstwa i rosnących nierówności. Jedną z wymienianych zasad jest właśnie zaangażowanie interesariuszy, zwłaszcza interesariuszy kluczowych, w działania związane z wyzwaniami i możliwościami, jakie niesie ze sobą zrównoważony rozwój. ICMW wskazuje także na konieczność prowadzenia tego procesu w sposób przejrzysty i otwarty, uwzględniający efektywne raportowanie oraz weryfikację postępów i osiągniętych wyników [9].

4. PRZEDSTAWIENIA AUTORSKIEGO ALGORYTMU MAPOWANIA INTERESARIUSZY

Wydzielenie dwóch grup interesariuszy (strategicznych i operacyjnych) jest wynikiem dwóch typów mapowania. Wskazania zawarte w Standardzie AA1000SES dotyczą mapowania i angażowania interesariuszy strategicznych przedsiębiorstwa. Propozycja przedstawiona w tym artykule dotyczy natomiast drugiej grupy – interesariuszy operacyjnych, którzy mają bezpośredni wpływ na projekty realizowane przez przedsiębiorstwa i oddziałują na organizację na mniejszym terenie, związanym właśnie bezpośrednio z danym projektem.

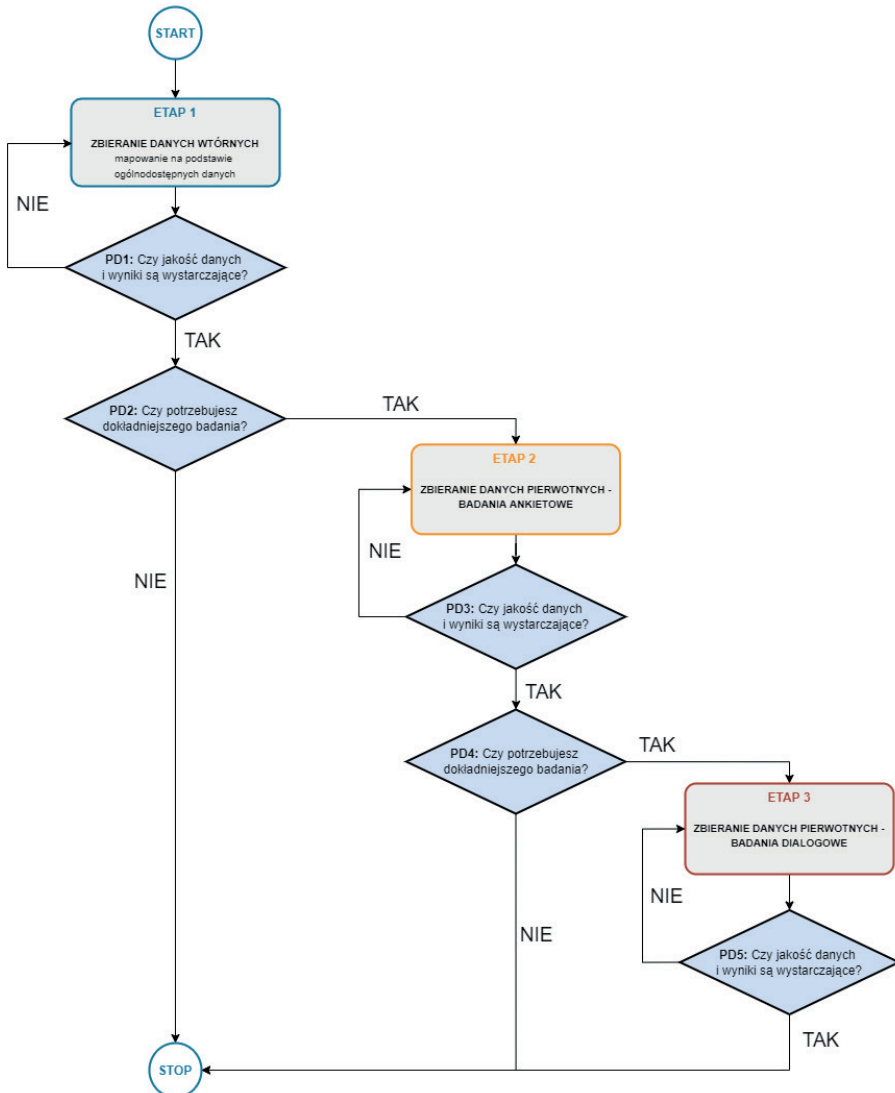
Opisywany algorytm mapowania interesariuszy lokalnych składa się z trzech etapów, z których każdy zawiera krokowe doszczegółowienie informacji i podejścia do interesariuszy przez zmianę, poprawę, a przede wszystkim zwiększenie efektywności sposobu zbierania dotyczących ich danych (ich zdania na dany temat i postaw), a także poprawienie sposobu odnoszenia się do nich. Algorytm będący przedmiotem artykułu jest zgodny z ideą ciągłego doskonalenia. Pozwala także na opracowanie, wdrożenie i dostosowywanie planu angażowania interesariuszy do aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, która związana jest działalnością operacyjną firmy lub też jest efektem działań w ramach *social licence to operate*. Ogólny algorytm przedstawiono na rysunku 2.

Na etapie 1 analizie poddawane zostają dane wtórne, czyli już funkcjonujące w przestrzeni publicznej (np. dane z social mediów i mediów tradycyjnych) lub takie, które już spłynęły do przedsiębiorstwa (np. listy otwarte, skargi). Następnie, na podstawie zaproponowanych przez autorkę wyliczeń, przydzielone zostają odpowiednie poziomy wpływu i zainteresowania, które pozwalają na zakwalifikowanie poszczególnych grup interesariuszy do odpowiednich części macierzy zainteresowania i wpływu.

Następnie, po sprawdzeniu poprawności otrzymanych danych oraz podjęciu decyzji o potrzebie ich doszczegółowienia ze względu na kryteria kompleksowości i jakości, rozpoczyna się etap 2, będący już analizą danych pierwotnych, które w ramach tego etapu należy także zebrać. W tym celu wykorzystywana jest ankieta do badania zainteresowania interesariuszy⁴,

⁴ Autorzy opracowali bazową ankietę z możliwością modyfikacji ze względu na warunki istniejące w danym przedsiębiorstwie. Jej zamieszczenie w tym artykule nie było możliwe ze względu na jego objętość.

a następnie dane są gromadzone i analizowane celem otrzymania szczegółowych informacji liczbowych dotyczących siły zainteresowania poszczególnych grup interesariuszy. Kolejnym elementem składowym tego etapu jest określenie wpływu poszczególnych grup interesariuszy, co jest możliwe dzięki badaniu prowadzonemu wewnątrz przedsiębiorstwa oraz dokonaniu oceny wymogów prawnych w aspekcie wymaganych konsultacji społecznych. W celu oceny wpływu niezbędny jest dodatkowy algorytm badawczy, nieomówiony w niniejszym artykule ze względu na jego przeglądowy charakter.



Rysunek 2. Całościowy, ogólny algorytm modelu mapowania

Wynikiem niniejszego badania jest siła wpływu poszczególnych grup interesariuszy, co wraz z daną dotyczącą siły zainteresowania pozwala zaktualizować macierz powstałą w końcowej części etapu 1. Następnie ponownie następuje sprawdzenie poprawności otrzymanych danych oraz (jeśli to konieczne) zapada decyzja o potrzebie ich doszczegółowienia ze względu na poziom kompleksowości i jakości – przechodzimy do etapu 3. Etap 3 to także analiza danych pierwotnych, jednak tym razem polegająca na przeprowadzeniu badań dialogowych z udziałem przedstawicieli grup interesariuszy (hostów). W ramach etapu opracowywana jest początkowo lista hostów, agenda spotkania oraz doszczegółowieniu podlega sposób prowadzenia spotkania dialogowego. Punktem wyjścia do omówienia wybranych zagadnień jest poruszenie kwestii lub zadanie pytań mających duże wartości odchylenia standardowego uzyskane w analizie pytań ankietowych zadanych w ramach etapu 2 (zainteresowanie). Wynikiem niniejszego badania jest ponowna aktualizacja istniejącej już macierzy wpływu i zainteresowania.

Przedstawiony powyżej algorytm uwzględnia wszystkie zasady prowadzenia badań naukowych, w tym analiz rynkowych oraz z zakresu mapowania interesariuszy, wymogi stawiane przez obecnie obowiązujące dokumenty legislacyjne z zakresu uzyskiwania *social licence to operate*, standardy prowadzenia działań angażujących interesariuszy oraz dobre praktyki stosowane w branży *metals and mining*.

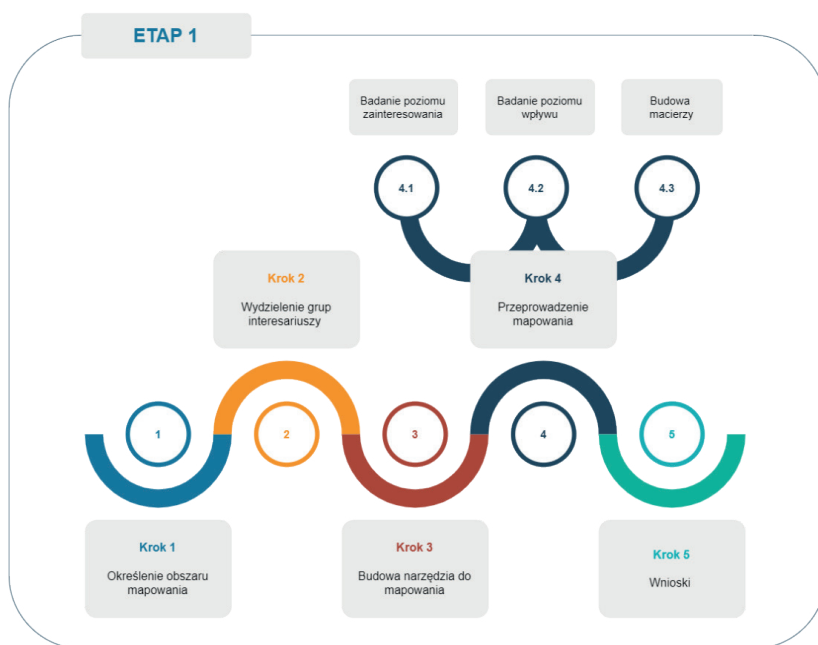
Podczas prac nad etapem 1 bazowano w szczególności na Standardzie AA100SES, toolkitach⁵ dotyczących angażowania interesariuszy od ICMM oraz przeglądach dobrych praktyk w zakresie raportowania wskaźników niefinansowych. W ramach prac nad etapem 2 i 3 również wykorzystywane były toolkity ICMM, m.in. dotyczące angażowania interesariuszy oraz zamykania projektów górniczych, materiały od PDAC (The Prospectors & Developers Association of Canada) na temat budowania relacji z interesariuszami, materiały od IFC w zakresie angażowania interesariuszy, wskaźniki zawarte w Standardach GRI (wersja 2021) oraz materiały omawiające dobre praktyki dotyczące raportowania danych niefinansowych i działań z zakresu zrównoważonego rozwoju. W kolejnych podrozdziałach szczegółowo opisano poszczególne etapy i kroki proponowanego algorytmu działań.

4.1. ETAP 1 – ZBIERANIE DANYCH WTÓRNYCH

Na rysunku 3 zaprezentowano autorski algorytm dotyczący etapu 1 algorytmu ogólnego, czyli etapu badań źródłowych. Składa się on z omówionych w następnych akapitach kroków.

Krok 1. Określenie obszaru mapowania, czyli wydzielenie obszaru projektu, który zostanie objęty badaniami. Podstawowym, ścisłym obszarem jest obszar funkcjonowania projektu wraz z tzw. obszarem bezpieczeństwa, rozumianym jako teren wokół obszaru podstawowego, którego promień powinien wynosić w przypadku projektów lokalnych od kilku do kilkunastu kilometrów.

⁵ Toolkity to rodzaj przewodników, które przedstawiają ustrukturyzowane podejście do podejmowania określonych działań w przedsiębiorstwie. Zawierają one szczegółowo opisane praktyczne narzędzia gotowe do implementacji.



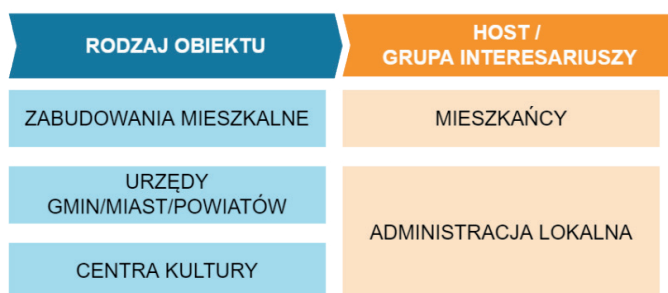
Rysunek 3. Schemat postępowania na etapie 1

Krok 2. Wydzielenie grup interesariuszy na badanym obszarze. Działanie to powinno rozpocząć się od identyfikacji rodzajów obiektów znajdujących się na danym terenie i być oparte na istniejących dokumentach (np. miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego, katastrach) oraz autorskiej liście standardowych obiektów, którą zaprezentowano na rysunku 4. Stworzenie listy obiektów na danym obszarze pozwoli zidentyfikować poszczególne grupy interesariuszy lokalnych przez przyporządkowanie poszczególnych rodzajów obiektów do funkcjonujących grup interesariuszy (wydzielonych przez przedsiębiorstwo w ramach grup interesariuszy w mapowaniu strategicznym). Tworząc listę, należy bazować na definicjach zakresowych poszczególnych grup interesariuszy wydzielanych w ramach procesu mapowania strategicznego, własnej wiedzy oraz tabeli udostępnionej w ramach niniejszego algorytmu. Autorskie, standaryzujące dopasowanie zaprezentowano rysunku 5.

Krok 3. Przygotowanie tabeli przedstawiającej podstawowe dane (jak np. lokalizacja, zagęszczenie, przedstawiciel interesariuszy, dane na temat przedstawiciela interesariuszy) o poszczególnych interesariuszach (propozycja tabeli zostanie przedstawiona w ramach pracy doktorskiej Katarzyny Styk – w opracowaniu). Stworzona tabela pozwoli na szybszą (bo zorganizowaną) pracę, której wyniki będą zdatne do szybkiej analizy (filtrowanie, sprawdzenie liczności itp.). Kolejnym krokiem jest uzupełnienie przygotowanej tabeli danymi. W dobie internetu pozyskanie wymienionych informacji najczęściej nie stanowi problemu, ponieważ są one w całości lub częściowo ogólnodostępne, np. na mapach Google lub na stronach samorządowych gmin, powiatów czy województw.



Rysunek 4. Zestawienie obiektów znajdujących się na obszarze mapowania



Rysunek 5. Przykład przyporządkowania rodzajów obiektów do grup interesariuszy / hostów

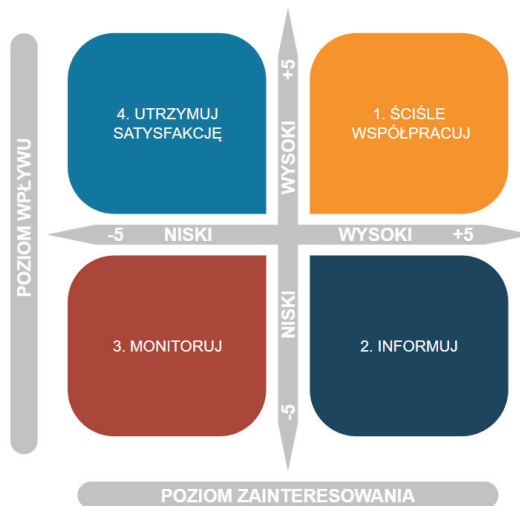
Krok 4. Określenie poziomu zainteresowania i wpływu stron oraz zestawienie ich w celu uzyskania informacji na temat sposobu angażowania interesariuszy. Autorzy proponują, by do zestawienia użyć macierzy G. Johnsona i K. Scholesa (rys. 6).

Krok 4.1. Analizowanie opinii zainteresowanych stron na podstawie ogólnodostępnych informacji. Wykorzystywane są w tym kroku tzw. dane wtórne, czyli dostępne w przestrzeni publicznej, to zwykle protesty, listy (otwarte lub kierowane do organizacji), komunikaty medialne (w mediach tradycyjnych oraz na portalach społecznościowych) oraz wpisy na

stronach internetowych i forach. Efektem takiej analizy będzie stworzenie tabeli, w której zawarta zostanie liczba reakcji o charakterze negatywnym, neutralnym oraz pozytywnym dla każdej z grup interesariuszy. Kolejno przeprowadzone zostaną obliczenia matematyczne celem dopasowania do skali proponowanej w macierzy G. Johnsona i K. Scholesa [10], którzy dzielą interesariuszy na cztery grupy:

- kluczowi interesariusze, bardzo zainteresowani sytuacją w przedsiębiorstwie i mający na nie bardzo duży wpływ;
- interesariusze bardzo zainteresowani sytuacją w przedsiębiorstwie, lecz mający na nie niewielki wpływ;
- interesariusze niezainteresowani sytuacją przedsiębiorstwa i mający na nie minimalny wpływ;
- interesariusze mający bardzo duży wpływ na przedsiębiorstwo, lecz niezainteresowani jego sytuacją.

Macierz G. Johnsona i K. Scholesa ma skalę w zakresie od -5 do +5 na obu osiach: osi poziomu zainteresowania oraz poziomu wpływu, gdzie -5 oznacza brak jakiegokolwiek wpływu lub zainteresowania, a +5 oznacza wysoki poziom wpływu lub zainteresowania.



Rysunek 6. Macierz G. Johnsona i K. Scholesa

Krok 4.2. Analizowanie poziomu wpływu poszczególnych grup interesariuszy. Analiza przeprowadzana w tym kroku będzie miała charakter pośredni – na podstawie danych uzyskanych w wyniku procesu benchmarkingu konkurencji. W ramach niniejszego algorytmu zbudowany zostanie ciąg zadań opartych na analizie danych dotyczących interesariuszy przedstawionych przez konkurencyjne spółki, które w wyniku przekształceń matematycznych stworzą drugą składową macierzy G. Johnsona i K. Scholesa.

Krok 4.3. Umieszczenie odpowiednich grup interesariuszy w odpowiednim polu macierzy G. Johnsona i K. Scholesa. Posłużą do tego dane liczbowe otrzymane na podstawie działań proponowanych w krokach 4.1 i 4.2, dzięki zastosowaniu skali w zakresie od -5 do +5.

Krok 5. Podsumowanie badania oraz wyciągnięcie wniosków. Na podstawie macierzy G. Johnsona i K. Scholesa otrzymuje się wiedzę na temat efektywnego podejścia do poszczególnych grup interesariuszy. Na jej podstawie możliwe jest stworzenie planu angażowania poszczególnych grup w zależności od ich pozycji w macierzy.

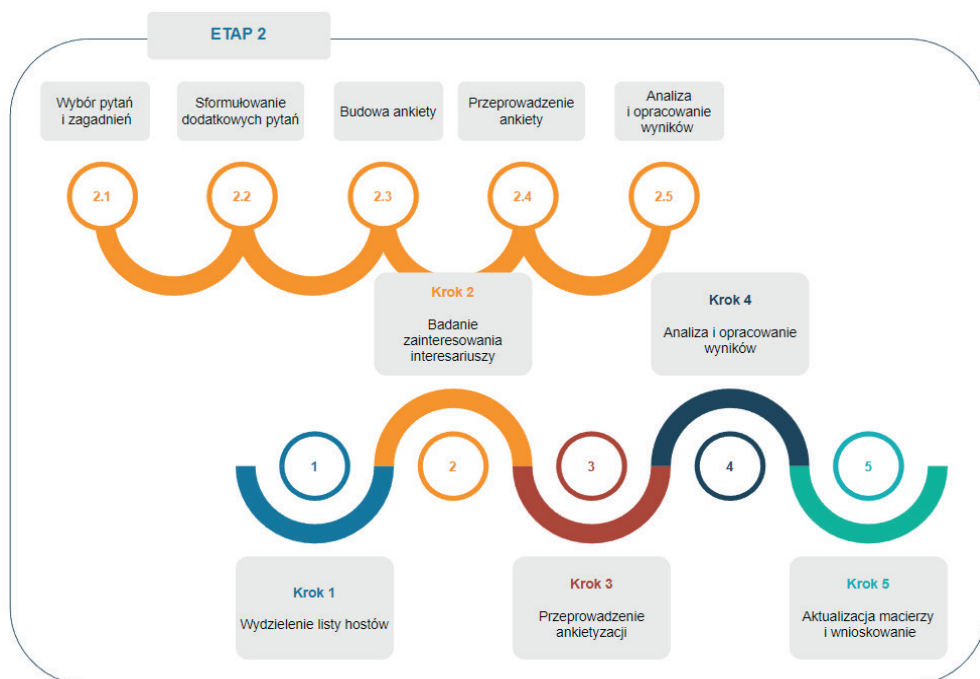
Po zakończeniu prac składających się na etap 1, w celu przejścia do etapu 2, konieczne jest przeprowadzenie dwóch procesów decyzyjnych (rys. 2).

Punkt decyzyjny 1. Działania sprawdzające kompletność i jakość danych oraz uzyskane wyniki oparte na badaniach matematycznych. W razie potrzeby – uzupełnienie danych dla etapu (pętla).

Punkt decyzyjny 2. Decyzja o potrzebie prowadzenia dalszych badań lub zakończeniu prac w obecnym stanie podejmowana na podstawie większości głosów podczas spotkania grupy eksperckiej.

4.2. ETAP 2 – ZBIERANIE DANYCH PIERWOTNYCH (BADANIA ANKIETOWE)

Na rysunku 7 zaprezentowano autorski algorytm dotyczący etapu 2 algorytmu ogólnego, czyli etapu zbierania danych pierwotnych (badań ankietowych).



Rysunek 7. Schemat postępowania na etapie 2

Krok 1. Wydzielenie listy hostów (reprezentantów poszczególnych interesariuszy) na podstawie tabeli uzupełnionej w kroku 3 etapu 1. *De facto* jest to analiza tabeli pod kątem segregacji danych oraz usunięcia duplikatów. Na tej podstawie powstaje lista wysyłkowa adresatów badania ankietowego. Taka lista powinna zawierać nie tylko dane kontaktowe hosta, ale także przyporządkowanie do odpowiedniej grupy interesariuszy.

Krok 2. Badanie zainteresowania interesariuszy – przeprowadzenie ankiety wśród hostów.

Krok 2.1. Wybór pytań i zagadnień z zalecanej listy pytań podstawowych (przygotowanej w ramach pracy doktorskiej). Wybierając pytania, należy mieć na uwadze specyfikę przedsiębiorstwa.

Krok 2.2. Sformułowanie pytań dodatkowych uwzględniających specyfikę branży na podstawie konsultacji z przedstawicielami przedsiębiorstwa.

Krok 2.3. Budowa ankiety w odpowiedniej formie (online i/lub fizycznej). Wybór formy zależy od decyzji przedsiębiorstwa, wynikającej z jego kultury organizacyjnej, a także charakterystyki interesariuszy lokalnych, w tym tego, czy mają oni dostęp do narzędzi elektronicznego przetwarzania danych.

Krok 2.4. Przeprowadzenie ankiety. Ankiety są wysyłane do przedstawicieli interesariuszy mailem i/lub pocztą, a po upływie określonego czasu (standardowo około 2 tygodni) firma lub konsultant odpowiedzialny za projekt podejmuje ewentualny kontakt telefoniczny lub mailowy w celu przypomnienia o wypełnieniu ankiety.

Krok 2.5. Analiza i opracowanie wyników ankiet.

Krok 3. Analiza wpływu interesariuszy prowadzona wewnętrznie w przedsiębiorstwie przez wykwalifikowany i kompetentny zespół (pracowników, którzy mają kontakt z interesariuszami). W jej ramach zbadane zostaną kwestie częstości interakcji interesariusza z przedsiębiorstwem, przeanalizowane zostaną skargi/zgłoszenia, wskazana zostanie ważność głosów danego interesariusza z punktu widzenia prawnego itp. Dokładny schemat prowadzenia tej części badania jest obecnie w trakcie opracowywania. Końcowe wyniki zostaną zestawione w postaci tabelarycznej.

Krok 4. Analiza i opracowanie wyników z kroków 2 i 3 w celu przełożenia uzyskanych wyników na skalę od -5 do +5, czyli dostosowania do skali macierzy wpływu i zainteresowania.

Krok 5. Aktualizacja macierzy z etapu 1 oraz wnioskowanie pod kątem wprowadzonych zmian oraz ich znaczenia.

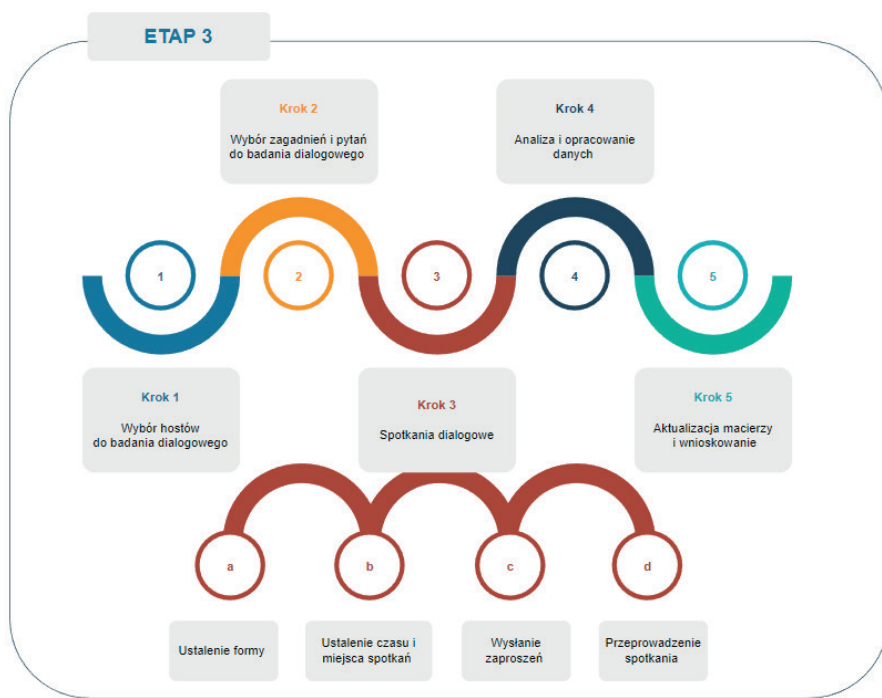
Po zakończeniu prac na etapie 2, w celu przejścia do etapu 3, konieczne jest przeprowadzenie dwóch procesów decyzyjnych kończących się punktami decyzyjnymi (rys. 2).

Punkt decyzyjny 3. Działania sprawdzające kompletność i jakość danych oraz uzyskane wyniki oparte na badaniach matematycznych. W razie potrzeby – uzupełnienie danych dla etapu (pętla).

Punkt decyzyjny 4. Decyzja o potrzebie prowadzenia dalszych badań lub zakończeniu prac podejmowana na podstawie większości głosów podczas spotkania grupy eksperckiej.

4.3. ETAP 3 – ZBIERANIE DANYCH PIERWOTNYCH (BADANIA DIALOGOWE)

Na rysunku 8 zaprezentowano autorski algorytm dla etapu 3 algorytmu ogólnego, czyli etapu zbierania danych pierwotnych (badań dialogowych).



Rysunek 8. Schemat postępowania na etapie 3

Krok 1. Wybór hostów do badania dialogowego. Na etapie 1 w kroku 1 wyszczególniono wszystkich hostów na obszarze mapowania. W tym kroku należy przejrzeć listę interesariuszy oraz wybrać tych, którzy powinni być zaproszeni na badanie dialogowe. Jako kryteria wyboru należy rozpatrywać po pierwsze konieczność reprezentacji przez minimum jednego hosta jednej grupy interesariuszy, po drugie rozbieżności w odpowiedziach na pytania ankietowe w jednej grupie interesariuszy – jeśli takie wystąpią, konieczne będzie wytypowanie większej liczby hostów z danej grupy interesariuszy (analiza prowadzona na etapie 2 w kroku 2.5). Determinantą wyboru reprezentanta jest funkcja pełniona przez danego hosta w reprezentowanej grupie (np. wójt, sołtys, prezes, proboszcz, komendant, przewodniczący itp.) lub – w uzasadnionych przypadkach – aktywność (najczęściej angażujący się).

Krok 2. Wybór zagadnień i pytań do badania dialogowego na podstawie ankiet prowadzonych na etapie 2 w kroku 2. Dyskutowane będą kwestie mające duży poziom odchylenia standardowego w wynikach liczbowych odpowiedzi – będą ich dotyczyły pytania podstawowe. Jest możliwe także dołączenie pytań dodatkowych wskazanych przez przedsiębiorstwo.

Krok 3. Spotkanie dialogowe:

- ustalenie formy (stacjonarne/online – w zależności od decyzji przedsiębiorstwa, wynikającej z jego kultury organizacyjnej, a także od charakterystyki interesariuszy lokalnych, w tym tego, czy mają oni dostęp do narzędzi elektronicznego przetwarzania danych);

- ustalenie czasu i miejsca spotkania/spotkań;
- wysłanie zaproszeń (z koniecznością potwierdzenia);
- przeprowadzenie spotkania (powinno ono mieć ustaloną strukturę oraz agendę; ze spotkania należy sporządzić szczegółowe sprawozdanie zawierające wyniki badania dialogowego; podczas spotkania możliwe jest także wykorzystanie narzędzia online do dodatkowego głosowania czy przydzielania wartości punktowych, jak np. Mentimeter, Typeform lub inny formularz).

Krok 4. Analiza i opracowanie danych ze spotkania dialogowego. Po opracowaniu wyników należy takie sprawozdanie udostępnić nie tylko hostom, ale wszystkim interesariuszom.

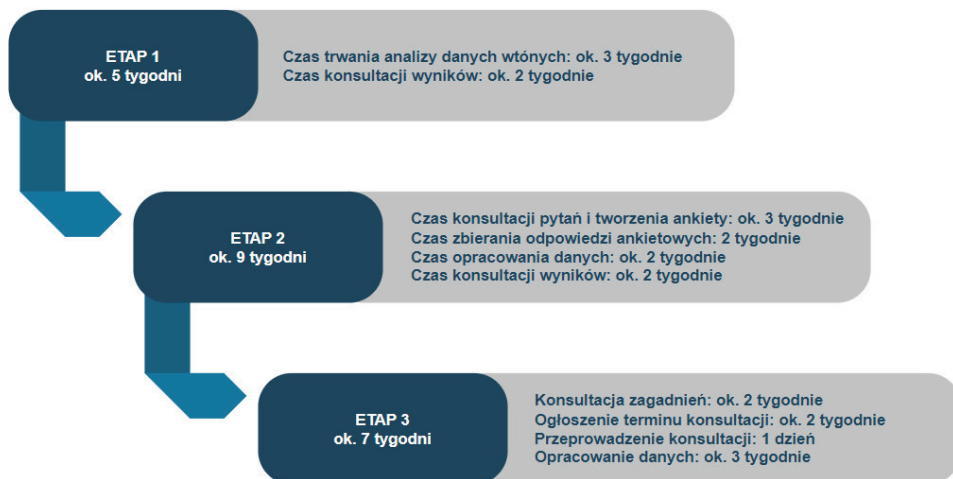
Krok 5. Aktualizacja macierzy z etapu 2 oraz wnioskowanie pod kątem wprowadzonych zmian oraz ich znaczenia.

Po zakończeniu prac na etapie 3, w celu zakończenia prac, konieczne jest przeprowadzenie jednego procesu decyzyjnego kończącego się punktem decyzyjnym (rys. 2).

Punkt decyzyjny 5. Działania sprawdzające kompletność, jakość danych i uzyskane wyniki oparte na badaniach matematycznych. W razie potrzeby – uzupełnienie danych dla etapu (pętla).

4.4. HARMONOGRAM PROWADZENIA PRAC PROJEKTOWYCH

Proponowany przez autorów algorytm może zostać w różny sposób rozłożony w czasie w zależności od sposobu jego prowadzenia: wewnętrznie lub z konsultantami zewnętrznymi. Przy założeniu prowadzenia projektu przez konsultantów zewnętrznych całkowity czas trwania projektu wynosić będzie około 6 miesięcy, ze względu na konieczność rezerwacji czasu na zapoznanie z problemem oraz dyskusje pomiędzy ekspertami a przedstawicielami przedsiębiorstwa. Szczegółowy przykładowy harmonogram zaprezentowano na rysunku 9.



Rysunek 9. Przykładowy harmonogram wdrożenia autorskiego algorytmu mapowania interesariuszy lokalnych

W przypadku wykorzystywania proponowanego algorytmu wewnątrz przedsiębiorstwa czas realizacji może ulec skróceniu nawet o ok. 7–8 tygodni dzięki temu, że nie trzeba organizować spotkań i konsultować materiałów oraz zagadnień z ekspertami zewnętrznymi.

5. ZAKOŃCZENIE I WNIOSKI

Poprawne zidentyfikowanie grup interesariuszy, którzy są zainteresowani i mają wpływ na daną firmę, a następnie odpowiednie dopasowanie sposobów komunikacji i angażowania tych grup może przynieść przedsiębiorstwu wymierne korzyści, m.in.:

- lepsze poznanie interesariuszy,
- efektywną współpracę z przedstawicielami poszczególnych grup interesariuszy,
- pozyskanie gotowych pomysłów lub wypracowanie wspólnych rozwiązań problemów,
- wprowadzenie zmian w raportach niefinansowych w celu uwzględnienia głosu interesariuszy,
- budowę pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa wśród interesariuszy,
- poprawę wizerunku całej branży,
- uzyskanie *social licence to operate*.

Wdrożenie opisanego w artykule algorytmu proponowane jest w przypadku uruchomienia nowego lub poszerzenia zakresu terytorialnego istniejącego projektu górniczego realizowanego przez przedsiębiorstwo wydobywcze. Dzięki zebraniu szczegółowej wiedzy o zainteresowaniu i wpływie poszczególnych grup interesariuszy wykorzystanie takiego kompleksowego algorytmu pozwoli na przygotowanie adekwatnego, efektywnego planu zaangażowania poszczególnych interesariuszy, a zwłaszcza grup, które znalazły się w pierwszej ćwiartce macierzy G. Johnsona i K. Scholesa. Opracowanie takiego planu jest już jednak osobnym tematem badawczym. Badania przedstawione w artykule są przedmiotem pracy doktorskiej autorki. W dalszym ciągu podlegają aktualizacji i rozwojowi, także dzięki praktycznej implementacji w warunkach przedsiębiorstwa górniczego w Polsce.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Heaven 2007.
- [2] Kościelniak H., *Analiza grup interesu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Zarządzania i Marketingu Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias” 2010, z. 4, s. 147–157.
- [3] UNHCR Resettlement Service, *UNHCR-NGO toolkit for practical cooperation on resettlement. Community outreach – outreach to host communities: definitions and FAQs*, 2011, <https://www.unhcr.org/protection/resettlement/4cd7d1509/unhcr-ngo-toolkit-practical-cooperation-resettlement-community-outreach.html?query=definitions> [12.12.2022].

- [4] Gov.pl, *Raportowanie społeczne*, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/raportowanie-spoleczne> [12.12.2022].
- [5] Andrejczuk M., Gruszecka-Tieśluk A., Wojciechowicz E. (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola strategii*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2016, <https://odpowiedzialny-biznes.pl/wp-content/uploads/2016/11/Wspolna-Odpowiedzialnosc.pdf> [12.12.2022].
- [6] Zuzek D.K., *Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, t. 21, nr 2, s. 197–207.
- [7] Visser W., Tolhurst N., *The World Guide to CSR. A Country-by-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility*, Routledge 2017.
- [8] AccountAbility, *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, 2015, <https://www.accountability.org/standards/> [12.12.2022].
- [9] ICMM, *Our principles*, <https://www.icmm.com/en-gb/about-us/member-requirements/mining-principles> [22.12.2022].
- [10] Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, 5th ed., Prentice Hall Europe, London 1999.

A PROPRIETARY METHOD OF MAPPING LOCAL STAKEHOLDERS FOR A SELECTED PROJECT

Summary: The purpose of the paper is to present the author's method of stakeholder mapping, which is an independent author's methodological idea, developed as part of the doctoral thesis. The proposed algorithm can be implemented to any enterprise, with a strong emphasis on companies operating in the mining and metallurgy industry. The article comprehensively presents the various elements of the algorithm's construction, starting with the identification of stakeholder groups, through the determination of their level of influence and interest, and ending with the construction of a G. Johnson and K. Scholes matrix. Additional elements such as the timetable for the implementation of the algorithm are also presented next, the advantages are pointed out in turn, and the possibilities and determinants of further development of this algorithm are presented.

Keywords: stakeholders, mapping, sustainability, responsible business