

Agnieszka ZIELIŃSKA¹

TELEOLOGICZNE ELEMENTY STRATEGII ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Artykuł został poświęcony rozważaniom na temat strategicznych podstaw działania organizacji pozarządowych. Dotyczą one teleologicznych składników strategii. W pierwszej części zawarto charakterystykę wizji, następnie skupiono się na roli misji w organizacjach pozarządowych. Rozważania zamyka omówienie celów organizacji trzeciego sektora.

1. WPROWADZENIE

Organizacje pozarządowe (NGOs) powoływane są do życia w celu dokonania zmian w jednostce i społeczeństwie. Ważną przesłanką ich istnienia i funkcjonowania jest nadrzędne traktowanie misji w stosunku do wyników finansowych. Ich podstawowe cele nie są ekonomiczne, a ewentualna nadwyżka finansowa przeznaczana jest na działalność statutową. Wizja, misja oraz cele organizacji są również istotnymi elementami strategii, odgrywającymi znaczną rolę w jej formułowaniu, wdrażaniu, a następnie w kontroli. Każda organizacja pozarządowa tworzy własną wizję i misję, a umiejętność ich wykreowania może mieć wpływ na ich sukces. Tworzenie wizji i misji jest zwykle domeną kierownictwa organizacji, od którego wymaga się m.in. wiedzy, wyobraźni, otwartości umysłu oraz spontaniczności. Dlatego też bardzo ważnym zadaniem lidera czy też zarządu NGO jest przemyślenie i określenie odpowiedniej wizji i misji organizacji.

2. WIZJA ORGANIZACJI

Pojęcie wizji i misji należy do kategorii trudno definiowalnych. W literaturze przedmiotu nie ma jednej definicji dla tych terminów. Wynika to z faktu połączenia elementów nauk ekonomicznych i filozoficznych z realiami tradycyjnie rozumianej organizacji w zespół materialnych i niematerialnych składników².

Określenie wizji pochodzi od łacińskiego słowa *visio* i oznacza przewidzenie, wyobrażenie³. Wizja to obraz przyszłości organizacji i jej miejsca na rynku, zestaw pragnień i aspiracji konkretnych osób⁴. Wizja nie powinna być automatycznie przekształcana na strategię, lecz poddana wcześniej weryfikacji przez grono menadżerów i doradców z uwzględnieniem zdolności strategicznych danej organizacji (rys. 1)⁵.

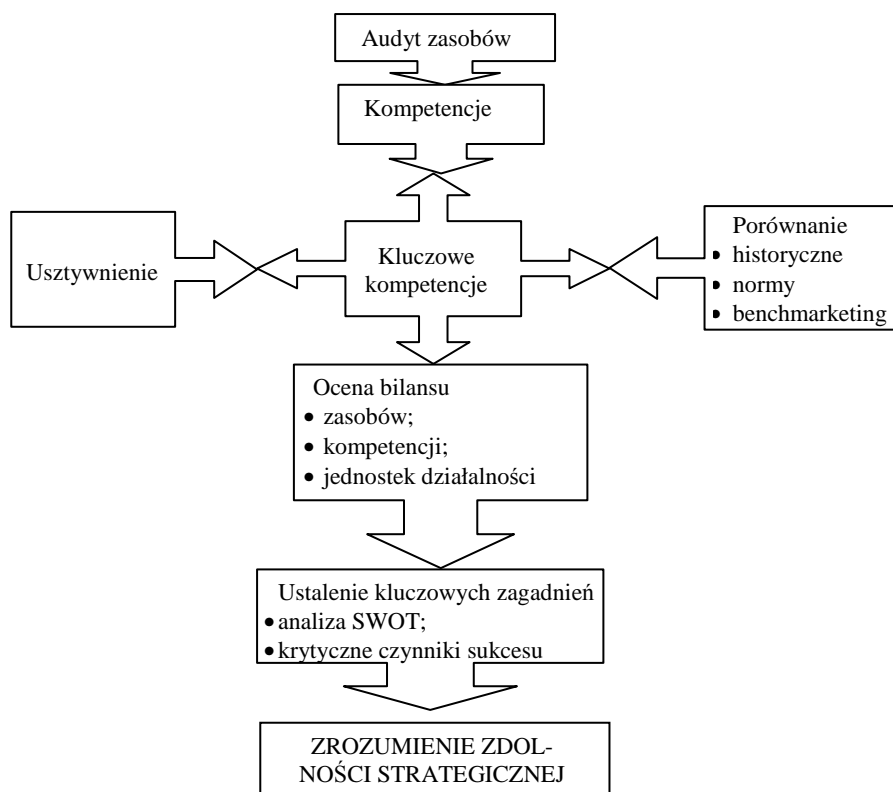
¹ Dr Agnieszka Zielińska, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska

² *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, AE Wrocław, Wrocław 1998, s. 106.

³ *Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, PWN, Warszawa 1980, s. 809.

⁴ H.A. Henzler, *Handbuch Strategische Führung*, Wiesbaden 1999, s. 291.

⁵ J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywistyczne myślenie – systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994, s. 129.



Rys. 1. Analiza zdolności strategicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 151 – za: J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001, s. 138.

Oszacowanie zdolności strategicznej nie jest rzeczą prostą. Jednak jest ono konieczne do sformułowania wizji, a następnie strategii⁶. Wizja ukazuje kierunki działań bez zakreślania ich granic, wskazując na to, co powołuje organizacje do działania, otwierając nowe horyzonty i możliwości, lecz bez ich pełnej konkretyzacji. Stawia pytania bez dawania pełnych odpowiedzi⁷. Dobrze sformułowana wizja powinna zawierać elementy takie jak:

- opis postrzeganego środowiska działania (możliwości lokalne);
- zdefiniowanie luki na rynku;
- wskazanie posiadanych, unikalnych oraz możliwych do osiągnięcia zasobów i kompetencji;
- potrzebę stałego tworzenia (imitowania) wyjątkowych zdolności organizacji;

⁶ J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001, s. 139.

⁷ J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, IOPM „Orgmasz”, Warszawa 1996, s. 53.

— zrozumienie możliwej do przebycia drogi od stanu faktycznego do pożądanego i potrzeby budowania wyróżniających się zasobów organizacji⁸.

Tak sformułowana wizja spełnia w organizacji funkcję aktywizującą, kierującą, porządkującą, integrującą oraz wspierającą sukces podejmowanych przedsięwzięć⁹. Skutkiem identyfikacji wizji jest misja organizacji. Ponadto wizja nadaje sens misji¹⁰.

3. MISJA ORGANIZACJI

Misja stanowi punkt wyjścia do opracowania strategii. Definicje tego pojęcia można usystematyzować według dwóch kategorii. Pierwsza traktuje misję w formie strategii biznesu, zaś druga jako gatunek filozofii i etyki¹¹. Podejście strategiczne ujmuje misję jako narzędzie służące określeniu istoty funkcjonowania organizacji na rynku i definiowania rynku docelowego. Określa produkty, rynki oraz technologie wiodące w danej organizacji¹². Ponadto odpowiada na podstawowe pytanie, dlaczego istnieje na rynku dana organizacja i jakie ma cele, a także komu służą jej wyniki.

W drugim sposobie ujmowania misji (jako filozofii) widoczny jest aspekt emocjonalny organizacji, zawierający normy, wartości i standardy zachowania. Misja to wspólne wartości przyjmowane przez wszystkich pracowników i zarząd organizacji¹³. Podjęte wartości wyjaśniają powód powołania do życia organizacji, ukierunkowując przyszłe działanie¹⁴. Podobnie misję widzi J. Jeżak – jako zestaw wartości akcentujących specyficzną rolę danej firmy w działaniach na rzecz otoczenia, a tym samym uzasadniających istnienie organizacji¹⁵. Misja jest więc precyzyjnym wyrażeniem – w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji – dalekosiężnych planów i aspiracji organizacji¹⁶.

Zintegrowanie tych dwóch powyższych sposobów ujmowania misji zaproponowali A. Camel i S. Yeung. Według nich misja dotyczy zarówno kultury (emocji), jak i racjonalnych przesłanek. Dlatego też czynnikami składowymi misji są cel, strategia, standardy zachowania oraz wartości¹⁷. Misja jest więc kombinacją czynników behawioralnych (sposobów działania w otoczeniu), tonu, stylu organizacji i wartości, które stanowią sedno¹⁸.

Deklaracja misji odgrywa bardzo ważną rolę w NGO; często organizacje te mają znacznie silniejsze poczucie misji niż przedsiębiorstwa¹⁹. Podstawą formułowania misji w organizacjach nie nastawionych na zysk mogą być między innymi odpowiedzi na następujące pytania. Dlaczego powstała organizacja? Kto sprawuje kontrolę nad jej funkcjonowaniem? Jakie potrzeby organizacji zaspokaja? Kim są klienci organizacji, donatorzy?

⁸ J. Hendry, G. Johnson, J. Newton, *Strategic Thinking. Leader and Management of Change*, John Wiley and Son, Chichester 1993, s. 149 – za: J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, s. 136–137.

⁹ D. Hahn, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie” 1993/2, s. 23.

¹⁰ W.B. Werther, E. Berman, K. Echols, *The Three Roles of Nonprofit Management*, „Nonprofit World” 23/5 (2005), s. 22.

¹¹ J. Supernat, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Kolonia Limited, Wrocław 1998, s. 102.

¹² L. Rue, P. Holland, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1989, s. 65.

¹³ W. Stachowski, *Jak definiować misję*, „Przegląd Organizacji” 1994/11, s. 22.

¹⁴ P. Dwojacki, *Składniki misji – wizja przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1995/12.

¹⁵ *Podstawy ekonomii i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Kortan, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 177.

¹⁶ K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 389.

¹⁷ A. Camel, S. Yeung, *Creating a Sense of Mission*, „Long Range Planning” 24/4 (1991), s. 10–20.

¹⁸ J. Filipek, *Misja w marketingu firm*, „Marketing w Praktyce” 2002/2, s. 46.

¹⁹ M. Hudson, *Bez zysków i strat*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1997, s. 71.

Jakie kluczowe kompetencje posiada organizacja? Jakie są podstawowe wartości, normy i priorytety etyczne, które powinny być uwzględnione przy formułowaniu misji²⁰?

Misja stanowi również punkt wyjścia stworzenia strategii dla organizacji trzeciego sektora. P. Drucker podkreśla, że skuteczne funkcjonowanie NGOs musi być zaplanowane. Początkiem jest misja, gdyż to od niej zaczyna się efektywne działanie organizacji. Misja określa bowiem, co dla danej organizacji stanowić będzie rezultat działania²¹.

Należy podkreślić, że ważnym etapem procesu formułowania misji jest analiza odbiorców organizacji pozarządowych: klientów, donatorów, wolontariuszy czy też ogółu społeczeństwa. Niewątpliwie należy także zorientować się w dostępnych formach finansowania działalności. Dlatego też należy między innymi zidentyfikować poszczególnych odbiorców usług organizacji pozarządowych, ich potrzeby, wymagania oraz możliwości finansowe. Odpowiedzi na powyższe zagadnienia nie muszą znaleźć bezpośredniego odzwierciedlenia w treści misji, ale powinny być wzięte pod uwagę przy jej ustalaniu. Przy formułowaniu misji organizacji pozarządowej należy również uwzględnić trzy grupy zagadnień:

- szanse płynące z otoczenia (potrzeby, które organizacja mogłaby zaspokoić);
- kompetencje (sposób i stopień, w jakim organizacja może te szanse wykorzystać);
- zaangażowanie (stopień zgodności potrzeb z normami i wartościami członków organizacji)²².

W misji mogą zostać zawarte liczne składniki uzależnione od koncepcji pomysłodawców, którzy mogą zwrócić szczególną uwagę na usługi, wyznawane wartości organizacji czy rynki, na których będzie działać.

Niewątpliwie dobrą misję jest trudno stworzyć ze względu na jej charakter, gdyż powinna ona być lapidarna, a zarazem wiele wyrażać. Innym dylematem jest efektywne połączenie marzenia, jakim ma być misja, z przedstawieniem operacyjnej drogi do jego realizacji. Kolejną barierą jest zdefiniowanie ogólnej i zarazem konkretnej misji²³.

Na podstawie badań własnych, których podmiotem były organizacje pozarządowe z terenu Polski Południowo-Wschodniej, należy stwierdzić, że gdy wziąć pod uwagę formułowanie strategii, najczęściej występującym etapem było opracowanie misji. Ponad 92% respondentów określiło misję organizacji. Mniejszy odsetek, gdyż tylko 29% badanych, wyznaczał cele strategiczne i taktyczne.

W większości organizacji podkreślano, że pierwszym etapem planowania było opracowanie wizji i misji. Następnie organizacje wyznaczały cele strategiczne. Kolejnym etapem była analiza otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji strategii, a dalej tworzenie budżetu oraz kontrola podjętych działań.

Wytyczone wizja i misja znajdują odzwierciedlenie w rodzaju świadczonych usług. Na podstawie badań własnych należy stwierdzić, że organizacje z terenu Polski Południowo-Wschodniej najczęściej świadczyły usługi socjalne i pomoc społeczną. Można przypuszczać, że o wyborze takiego zakresu działań decydowała przede wszystkim konieczność podejmowania działań pomocowych w różnych obszarach zagrożeń społecznych. Świad-

²⁰ Por. T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 364.

²¹ P. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową – teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy, Program PHARE „Dialog społeczny”, Warszawa 1995.

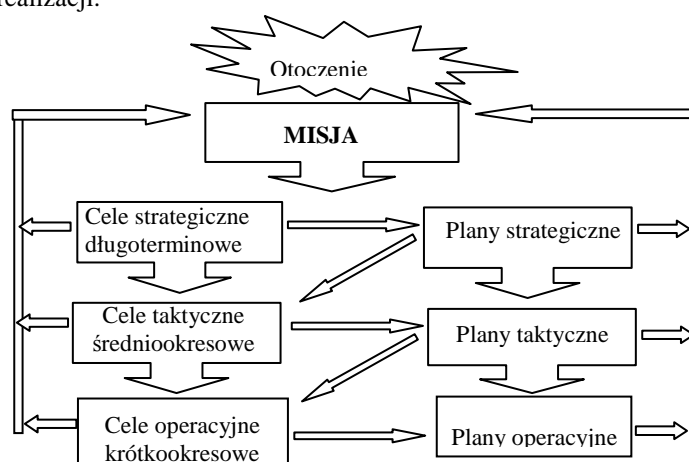
²² P. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford–Woburn, MA 1990, s. 6.

²³ K. Oblój, *op. cit.*, s. 396–397.

czenie usług społecznych, działania na rzecz kultury i sztuki a także w zakresie sportu, turystyki, rekreacji oraz hobby były najistotniejszym polem działań dla organizacji z terenu Polski Południowo-Wschodniej. Najmniejszy odsetek NGOs działał w ramach spraw zawodowych, pracowniczych, religijnych czy też badań naukowych. Taką działalność jako najistotniejszą z punktu realizacji swojej misji wskazało 1% badanych. Realizacja wizji i misji wymaga osiągnięcia określonych celów.

4. CELE ORGANIZACJI

Określenie celów organizacji, jej najważniejszych kierunków lub zadań do realizacji w przyszłości jest punktem wyjścia do opracowania strategii. Wszyscy pracownicy powinni być świadomi postawionych przed nimi i przed organizacją celów. Odpowiednio do otoczenia i zadeklarowanej misji wyznacza się cele strategiczne, taktyczne i operacyjne. Poszczególne cele charakteryzuje różny horyzont czasowy i zakres odpowiedzialności, przy czym cele strategiczne, długofalowe powinny koordynować pozostałe (taktyczne i operacyjne). Przyjmują one postać tzw. drzewa celów²⁴. Na szczycie hierarchicznie uporządkowanej struktury znajdują się cele kierunkowe (cel strategiczny, rys. 2). Są one ogólnymi dążeniami organizacji często określonymi w jej misji. Z nich odpowiednio wynikają cele konkretne (niższego rzędu), które są formułowane jako cele funkcjonalne (pochodne)²⁵, wyrażające pożądane potrzeby, które powinny być zaspokojone w określonym horyzoncie czasu (cele szczegółowe, taktyczne, operacyjne). Poszczególne cele mają najczęściej charakter ilościowy (mierzalny) i łatwo poddają się formalnym procedurom kontroli ich realizacji.



Rys. 2. Proces planowania

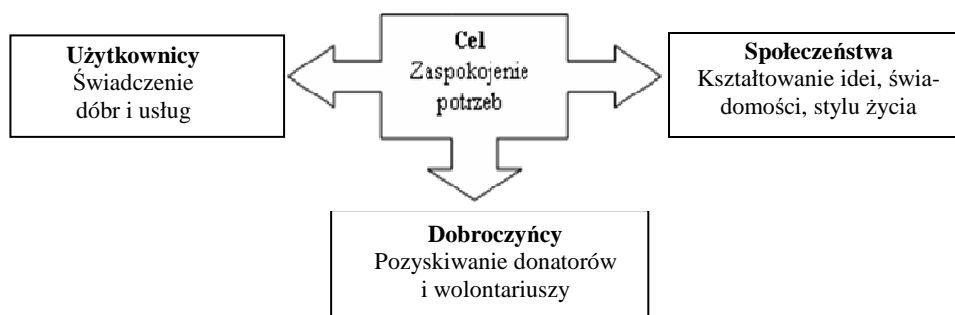
Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 211.

Cele są również istotnym elementem procesu kontrolowania i śledzenia wyników realizacji strategii. Wyraźnie sformułowany, wymierny cel z określonym terminem wyko-

²⁴ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 308–309.

²⁵ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996, s. 129–130.

nalności staje się normą efektywności, która pozwala zarówno poszczególnym osobom, jak i menedżerom oceniać postępy organizacji. Niestety, organizacje pozarządowe ze względu na swoją specyfikę definiując cele (zarówno cele projektów, jak i statutowe) nie zawsze odwołują się do kategorii łatwo poddających się kwantyfikacji. Brakuje również standardów, na podstawie których NGOs mogłyby budować metody pomiaru potrzeb oraz skuteczności działań²⁶. Cele organizacji pozarządowych zostały przedstawione na rys. 3.



Rys. 3. Wiązka celów organizacji niedochodowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych*, Warszawa 1997, s. 71.

Cele strategiczne organizacji pozarządowych mogą przekształcać się w ramach czterech obszarów strategicznych na następujące przykładowe działania:

- procesy wewnętrzne: wyższa jakość usług wobec donatorów i beneficjentów, usprawnienie komunikacji między odbiorcami usług, obniżenie kosztów obsługi poprzez rozwijanie i wykorzystywanie pracy wolontariuszy, doskonalenie procesów zgodnie z wymaganiami i potrzebami wszystkich interesariuszy;
- odbiorcy i donatorzy: promowanie nowych idei, budowanie relacji z nimi w oparciu o wyznawane przez nich wartości (np. ekologiczne);
- nauka i rozwój: szkolenia m.in. dla pracowników i wolontariuszy;
- finanse: racjonalne i sprawiedliwe wykorzystanie funduszy²⁷.

Zadaniem NGOs nie jest generowanie zysku dla właścicieli, lecz realizacja działań na rzecz społeczności w zakresie kultury, edukacji, polityki, ochrony zdrowia itd.

Osiąganie celów organizacji trzeciego sektora odbywa się według następującej hierarchii: przetrwanie i rozwój, zrównoważenie i funkcjonowanie (dostęp do zasobów koniecznych dla istnienia i rozwoju), maksymalizacja budżetu, wytwarzanie społecznie

²⁶ A. Królikowska, *Finansowanie zwrotne instytucji ekonomii społecznej w Polsce*, Ekonomia Społeczna. Teksty 19/2006, http://wiadomosci.ngo.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport_Otwarcia/BISE_v2.pdf, s. 30.

²⁷ A.S. Jabłoński, *Zarządzanie organizacją non-profit jako realizatorem usług społecznych*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non-profit*, red. A. Chodzyński, M. Huczek, I. Sanocka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania w Sosnowcu, Sosnowiec 2005, s. 72.

użytecznych dóbr i usług oraz realizacja konkretnych zamierzeń i przedsięwzięć²⁸. Do realizacji poszczególnych celów tworzone są odpowiednie strategie.

5. PODSUMOWANIE

Właściwy sposób sformułowania wizji i misji ma istotny wpływ na sprawność zarządzania organizacją trzeciego sektora. Czytelna i prosto sformułowana misja wytycza ścieżkę organizacji i pozwala spojrzeć dalej członkom organizacji, pracownikom czy też wolontariuszom.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że organizacje pozarządowe w porównaniu do przedsiębiorstw mają znacznie silniejsze poczucie misji. W przypadku tego typu organizacji wizja i misja ma często charakter zbiorowy i członkowie organizacji silnie się z nimi identyfikują, stają się one ich ideologią. Takie podejście przekłada się na spójne postępowanie i wypracowanie pewnych wzorów i pożądaných zachowań. Dzięki temu wszyscy członkowie NGOs chętnie dążą do realizacji wykreowanej wizji oraz misji poprzez zamierzone działania.

Organizacje pozarządowe dysponują ograniczonymi zasobami kadrowymi, organizacyjnymi i technicznymi, a przede wszystkim finansowymi w stosunku do istniejących potrzeb. Wobec tego określenie celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych pełni również istotną rolę w sprawnym funkcjonowaniu tych organizacji, gdyż cele ustalają priorytety rozwojowe, umożliwiając koncentrację ograniczonych zasobów na wybranych przedsięwzięciach.

Istotną rolę w NGOs odgrywają liderzy organizacji pozarządowych, gdyż często to oni decydują, jakie podjąć przedsięwzięcia, aby osiągnąć wytyczone cele. Zarządzają środkami finansowymi, ludźmi i innymi zasobami organizacji, dążąc do realizacji misji NGOs. Kierownictwo organizacji pozarządowej powinno uwzględnić, że określenie wizji, misji i celów pomaga organizacji pozarządowej wystrzegać się również rozproszenia wysiłków pracowników na mnóstwie różnych zadań, a koncentrować się na konkretnych działaniach.

LITERATURA

- [1] Antoszkiewicz, J.D., *Metody skutecznego zarządzania*, IOPM „Orgmasz”, Warszawa 1996
- [2] Camel, A.; Yeung, S., *Creating a Sense of Mission*, „Long Range Planning” 24/4 (1991)
- [3] Drucker, P., *Zarządzanie organizacją pozarządową – teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy, Program PHARE „Dialog Społeczny”, Warszawa 1995
- [4] Drucker, P., *Managing the Non-Profit Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford–Woburn, MA 1990
- [5] Dwojacki, P., *Składniki misji – wizja przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1995/12
- [6] Filipek, J., *Misja w marketingu firm*, „Marketing w Praktyce” 2002/2
- [7] Gołębiowski, T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001

²⁸ J. Praska-Kruszyńska, *Realizacja zadań państwa przez organizacje „non profit”*, [w:] *Państwo i rynek w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003.

- [8] Hahn, D., *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie” 1993/2
- [9] Hensler, H.A., *Handbuch Strategische Führung*, Wiesbaden 1999
- [10] Hudson, M., *Bez zysków i strat*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1997
- [11] Królikowska, A., *Finansowanie zwrotne instytucji ekonomii społecznej w Polsce*, *Ekonomia Społeczna. Teksty* 19/2006, <http://wiadomosci.ngo.pl/>
- [12] Niestrój, R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996
- [13] *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non-profit*, red. A. Chodzyński, M. Huczek, I. Sanocka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania w Sosnowcu, Sosnowiec 2005
- [14] Obłój, K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007
- [15] *Państwo i rynek w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003
- [16] Penc, J., *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001
- [17] Penc, J., *Strategie zarządzania. Perspektywistyczne myślenie – systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994
- [18] *Podstawy ekonomii i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Kortan, C.H. Beck, Warszawa 1997
- [19] Rue, L.; Holland, P., *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1989
- [20] *Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, PWN, Warszawa 1980
- [21] Stachowski, W., *Jak definiować misję*, „Przegląd Organizacji” 1994/11
- [22] Supernat, J., *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Kolonia Limited, Wrocław 1998
- [23] Urbanowska-Sojkin, E.; Banaszyk, P.; Witczak, H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004
- [24] Werther, W.B.; Berman, E.; Echols, K., *The Three Roles of Nonprofit Management*, „Nonprofit World” 23/5 (2005)
- [25] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, AE Wrocław, Wrocław 1998

TELEOLOGICAL ELEMENTS OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION STRATEGY

The point of interest in the article is strategic background for the functioning of NGOs. It primarily concerns the nature of vision. Next, the role of mission is discussed. The last part of the paper concentrates on the structure of NGOs objectives.