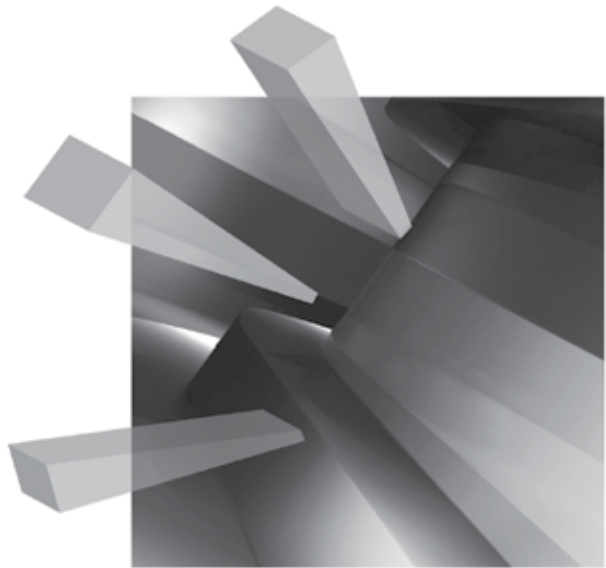


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3 (24) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korłub
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Joanna Bagrij: Ujęcie zasobowe tworzenia wartości w modelu biznesowym	9
Malwina Berger, Maciej Mitreęga: Funkcjonalny wymiar konfliktu na rynku usług bankowych w Polsce.....	20
Iwona Czerska: Segmentacja facebookowiczów – ujęcie ilościowe.....	33
Marek Ćwiklicki, Maciej Walczak: Modelowanie procesów jako podstawa standaryzacji kosztów w jednostkach samorządu terytorialnego	41
Dariusz Dąbrowski: Model czynnikowy drugiego stopnia jakości informacji rynkowych	58
Jakub Drzewiecki, Anna Równicka: Model biznesu jako narzędzie planowania i opisu projektu na przykładzie Electrolux Poland Sp. z o.o.	69
Konrad Kulikowski: Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy	80
Anna Misztal: Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie	91
Anna Myrda: Formaty kwestionariuszy twardych wywiadów drabinkowych – porównanie	104
Mateusz Podobiński: Bariery i ograniczenia wdrażania koncepcji <i>lean management</i> – wyniki badań	112
Andrzej Raszkowski: Elementy procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych.....	123
Piotr Rogala, Sławomir Wawak: Dedicated standards for quality management in training companies	137
Małgorzata Trenkner, Bartosz Truskiewicz: Zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie – studium przypadku	149
Dominik Zimon, Aleksandra Kawalec: Wpływ systemu zarządzania jakością na dokonanie wybranych procesów logistycznych w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym.....	165

Summaries

Joanna Bagrij: Resource-based view of value creation process in business model	9
Malwina Berger, Maciej Mitreęga: Functional conflict dimension on the banking services market in Poland.....	20
Iwona Czerska: Segmentation of Facebook users – quantification	33

Marek Ćwiklicki, Maciej Walczak: Process modelling as a basis for cost standardisation in local self-government.....	41
Dariusz Dąbrowski: Second-order factor model of market information quality	58
Jakub Drzewiecki, Anna Równicka: Business model as a tool of planning and describing the project – case of Electrolux Poland Ltd.	69
Konrad Kulikowski: The Job Demands-Resources Theory as a theoretical framework of work engagement management.....	80
Anna Misztal: Gamification in management of human resources in enterprise	91
Anna Myrda: Hard ladderling questionnaires – comparison	104
Mateusz Podobiński: Barriers and limitations of implementing lean management concept – results of research	112
Andrzej Raszkowski: Elements of Non-Governmental Organizations' development strategy creation process	123
Piotr Rogala, Sławomir Wawak: Standardy zarządzania jakością w firmach szkoleniowych	137
Małgorzata Trenkner, Bartosz Truskiewicz: Employees commitment for continuous improvement – case study.....	149
Dominik Zimon, Aleksandra Kawalec: The impact of the quality management system for the improvement of selected logistics processes in a large manufacturing company.....	165

Andrzej Raszkowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: andrzej.raszkowski@ue.wroc.pl

**ELEMENTY PROCESU TWORZENIA STRATEGII
ROZWOJU ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH**

**ELEMENTS OF NON-GOVERNMENTAL
ORGANIZATIONS' DEVELOPMENT STRATEGY
CREATION PROCESS**

DOI: 10.15611/noz.2015.3.11

JEL Classification: L31, O10, R00

Streszczenie: Organizacje pozarządowe (NGOs – *Non-Governmental Organisations*) są ważnym ogniwem w procesie rozwoju lokalnego. Mają wpływ na aktywizowanie społeczności lokalnej; stanowią naturalne narzędzie realizacji endogenicznych projektów rozwojowych. Strategie rozwoju tych organizacji wskazują najważniejsze zadania do realizacji w kolejnych latach. Celem opracowania jest określenie i charakterystyka elementów, etapów procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych, ze szczególnym uwzględnieniem analizy SWOT oraz kluczowych celów strategicznych, na przykładzie wybranych organizacji powiatów dzierzoniowskiego i złotoryjskiego. Analiza dziesięciu organizacji pozarządowych powstała na podstawie procesu doradczego przeprowadzonego w latach 2012-2014. Wykorzystanymi metodami badawczymi były kwerenda literatury oraz obserwacja jawna. Ponadto pod uwagę wzięto warsztaty strategiczne i wizyty studyjne (w siedzibach poszczególnych organizacji pozarządowych). W opracowaniu odniesiono się również do listy bloków tematycznych zrealizowanych na rzecz NGO.

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe, społeczność lokalna, strategia rozwoju organizacji, rozwój lokalny, doradztwo strategiczne.

Summary: Non-Governmental Organizations (NGOs) represent an important link in the process of local development. They influence local community activation and constitute the natural tool of endogenous developmental projects implementation. Development strategies of these organizations function as a signpost indicating the most important tasks to be carried out in the years to come. The purpose of this study is to determine and characterize the stages, elements of Non Governmental Organizations' development strategies creation with particular emphasis on SWOT analysis and the key strategic goals based on the example of selected organizations from Dzierżonów and Złotoryja districts. The analysis of 10 NGOs was prepared based on the consultancy process conducted in the period 2012-2014. In this process the following research methods were applied: subject literature query and undisguised observation. Strategic workshops and study visits (in the seats of particular NGOs) were taken

under consideration. Moreover, the study also presents the list of thematic blocks carried out for NGOs.

Keywords: Non-Governmental Organizations, local community, organization development strategy, local development, strategic consultancy.

1. Wstęp

Przed jednostkami samorządu terytorialnego w najbliższych latach stoi wiele wyzwań rozwojowych, wśród których wymienić można efektywne pozyskiwanie i wykorzystywanie funduszy europejskich, wyrównywanie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego na swoim terenie, poprawę jakości zarządzania publicznego, kształtowanie i wspieranie kreatywnego kapitału ludzkiego [Runco 2014, s. 166-170], rozwiązywanie problemów społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem zwiększania aktywności społeczności oraz działań na rzecz włączenia społecznego (*Social Inclusion*). We wszystkich wymienionych i wielu innych obszarach organizacje pozarządowe mogą stanowić istotne wsparcie dla władz samorządowych. Działalność samych organizacji postrzega się jako zjawisko ważne, przejawiające się tworzeniem perspektyw rozwojowych dla uboższej części społeczeństwa, udziałem w kształtowaniu bieżącej polityki społecznej i ekonomicznej [Edwards, Hulme 1995, s. 4-6]. Innymi słowy, organizacje pozarządowe, obok sektora biznesu i samorządu terytorialnego, stanowią nieodłączny komponent procesów rozwoju lokalnego i są ich kreatorami. Ponadto, przez swoją aktywność, pomagają uzyskiwać konsensus społeczny dla najważniejszych projektów rozwojowych. Przez strategię rozwoju organizacji pozarządowej możemy rozumieć, w uproszczeniu, planowe, konsekwentne dążenie do osiągnięcia założonych celów, poprzedzone samookreśleniem się i służące realizacji jej misji.

Analiza dziesięciu organizacji pozarządowych powstała na podstawie procesu doradczego przeprowadzonego na terenie powiatów dzierzoniowskiego oraz złotoryjskiego (województwo dolnośląskie) w okresie 18.01.2012 r.-31.05.2014 r. w ramach projektu „Centrum wspierania inicjatyw pozarządowych RAZEM”, zrealizowanego przez Fundację „Razem” z siedzibą w Wałbrzychu. Projekt był współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu operacyjnego „Kapitał ludzki”.

Na całościowy proces doradczo-wdrożeniowy składały się następujące komponenty (określone w projekcie):

- przeprowadzenie wymaganych badań wstępnych i konsultacji,
- opracowanie zebranego materiału badawczego,
- przeprowadzenie 110 sesji doradczych, połączonych z warsztatem strategicznym, tj. 11 sesji na organizację pozarządową oraz 10 wizyt studyjnych (w siedzibach organizacji),

- opracowanie szczegółowej metodyki przygotowania strategii rozwoju organizacji,
- opracowanie diagnozy poszczególnych organizacji pozarządowych oraz ich otoczenia,
- opracowanie wstępnej wersji strategii rozwoju organizacji,
- opracowanie finalnych strategii, wprowadzenie koniecznych zmian oraz opracowanie systemu wdrażania, monitoringu i ewaluacji strategii,
- przeprowadzenie 10 superwizji z systemu wdrażania strategii.

Szczegółowość, zakres merytoryczny oraz horyzont czasowy podjętych badań i prac rozwojowych pozwoliły na dogłębne i kompleksowe poznanie specyfiki funkcjonowania, problemów i wyzwań rozwojowych badanych organizacji. Efektem projektu było opracowanie oraz wdrożenie strategii dla 10 organizacji pozarządowych. W niniejszym opracowaniu główny akcent położony został na sam proces tworzenia strategii. W tym miejscu zaznaczyć można, że zebrany materiał ma szersze zastosowanie badawcze i implikacyjne.

Procesem badawczym objęto następujące organizacje pozarządowe: Stowarzyszenie „Uniwersytet Trzeciego Wieku” przy Dzierżoniowskim Ośrodku Kultury, Stowarzyszenie „Towarzystwo Miłośników Niemczy i Ziemi Niemczańskiej”, Stowarzyszenie „Razem dla Wsi” z Owiesna, Stowarzyszenie Tolkienowskie „Wieża” z Bielawy, Stowarzyszenie „Towarzystwo Przyjaciół Bielawy”, Stowarzyszenie „Bielawski Uniwersytet Trzeciego Wieku” (powiat dzierżoniowski, subregion wałbrzyski) oraz Stowarzyszenie Wspierające Rozwój Wsi Radziechów, Stowarzyszenie Wspierające Osoby Niepełnosprawne „Miłek” z Wojcieszowa, Fundacja „Piłka CV” ze Świerzawy, Fundacja „Animus” ze Złotoryi (Wilków-Osiedle) (powiat złotoryjski, subregion legnicko-głogowski).

Wykorzystanymi metodami badawczymi w niniejszym opracowaniu były kwerenda literatury oraz obserwacja jawna. Ponadto pod uwagę wzięto warsztaty strategiczne oraz wizyty studyjne (w siedzibach poszczególnych organizacji pozarządowych).

Organizacje otrzymały kompleksowy pakiet wiedzy, pozwalający na stworzenie i implementację strategii rozwoju. Lista zrealizowanych bloków tematycznych w ramach procesu doradczego obejmowała m.in. następujące zagadnienia:

- wprowadzenie, prace przygotowawcze w odniesieniu do opracowania strategii rozwoju organizacji,
- prace nad planem oraz uszczegółowienie komponentów strategii rozwoju organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania posiadanego potencjału kadrowego,
- konsensus społeczności lokalnych w odniesieniu do tworzenia i realizacji strategii rozwoju,
- analizę marketingową, zasoby wewnętrzne, elementy kształtowania wizerunku organizacji i analizę rynku z uwzględnieniem specyfiki funkcjonowania organizacji pozarządowych,

- analizę SWOT oraz drzewa problemów (*problem tree analysis*) w kontekście tworzenia opracowań strategicznych,
- określenie misji i wizji organizacji pozarządowej,
- rolę i znaczenie organizacji pozarządowych w procesie kreowania i wzmacniania tożsamości społeczności lokalnej,
- konstrukcję drzewa celów strategii (cele strategiczne operacyjne, zadania),
- proces promocji organizacji pozarządowej obejmujący analizę elementów *promotion-mix* (reklama, *public relations* i *publicity*, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista),
- doskonalenie funkcji menedżerskich w kontekście tworzenia i implementacji strategii rozwoju organizacji pozarządowych,
- zarządzanie organizacją czasu pracy,
- kreatywność opartą na kulturze (*culture-based creativity*) w relacji do funkcjonowania organizacji pozarządowych,
- elementy zarządzania potencjałem społecznym organizacji,
- monitoring i ewaluację strategii,
- podsumowanie przeprowadzonego procesu doradczego, końcowe konkluzje, rekomendacje na przyszłość.

Cele opracowania to określenie i charakterystyka elementów, etapów procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych, ze szczególnym uwzględnieniem analizy SWOT oraz celów strategicznych, na przykładzie wybranych organizacji powiatów dzierzoniowskiego i złotoryjskiego. Ponadto artykuł wzbogacono o charakterystykę procesu doradczego zrealizowanego na rzecz NGO.

2. Przykładowe etapy tworzenia strategii

Na wstępie należy zaznaczyć, że nie ma jednej, ogólnie przyjętej, uniwersalnej procedury tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych. Podobna sytuacja występuje w przypadku opracowań strategicznych dla jednostek samorządu terytorialnego czy też przedsiębiorstw. Możemy, oczywiście, spotkać liczne propozycje, plany, schematy rozwiązań. Nie są one jednak usankcjonowane prawnie i mają charakter podglądowy. Ostateczny charakter opracowań strategicznych zależy zazwyczaj od celu ich sporządzania, przyjętej głębokości analiz czy też preferencji zamawiającego. Zaprezentowane w dalszej części etapy (tab. 1) stanowią względnie kompleksowe zestawienie i na potrzeby niniejszego opracowania oraz przeprowadzonego procesu doradczo-wdrożeniowego wydają się wystarczające. Poszczególnych etapów, w zależności od charakteru strategii, może być jednak znacznie więcej. Za mniejszą ich liczbą przemawia przejrzystość odbioru i chęć dotarcia do jak największej grupy odbiorców. Samo nazewnictwo poszczególnych faz tworzenia strategii, chronologia postępowania, w przypadku NGO i innych podmiotów są zasadniczo zbliżone. Różnice ujawniają się w samej zawartości, charakterystyce poszczególnych części. W głównej mierze wynika to z jednej prostej przesłanki: inny

jest cel funkcjonowania NGO, samorządu, a inny podmiotów komercyjnych. Można jednak doszukać się istotnych podobieństw, wspólnych wartości. Działalność wszystkich wymienionych podmiotów powinna finalnie przekładać się na wzrost jakości życia społeczności lokalnej, w ramach której egzystują i nierzadko czerpią zasoby niezbędne do prowadzenia swojej aktywności. W proces tworzenia strategii rozwoju NGO od samego początku aktywnie zaangażowani byli przedstawiciele organizacji przy wsparciu konsultantów zewnętrznych.

Tabela 1. Etapy tworzenia strategii rozwoju na przykładzie wybranych organizacji pozarządowych powiatów dzierzoniowskiego i złotoryjskiego

Etapy tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowej	Charakterystyka etapu
1	2
Diagnoza sytuacji społeczno-ekonomicznej, potencjału organizacji	Kompleksowa diagnoza sytuacji społeczno-ekonomicznej jednostki samorządu terytorialnego, na terenie której funkcjonują NGO, jest podstawowym i nieodzownym komponentem. Jest analizą stanu aktualnego, nawiązaniem do przeszłości oraz punktem odniesienia na przyszłość. Badania w tej części opierają się na metodzie <i>desk research</i> , choć mogą być wspomagane badaniami ankietowymi. Część diagnostyczna zawierać może komponent odnoszący się do samej organizacji, jej struktury organizacyjnej, zasobów materialnych i niematerialnych, formy prawnej, statutu.
Analiza SWOT	Omawiana analiza jest jednym z najpopularniejszych narzędzi zarządzania strategicznego; znajduje się w większości strategii, nie tylko dotyczących organizacji pozarządowych. Wykorzystaniu tego narzędzia towarzyszą najczęściej wieloetapowe warsztaty strategiczne, podczas których przedstawiciele zainteresowanych grup społecznych, instytucji mają okazję do wyrażania swoich opinii, wątpliwości, pomysłów. Analiza SWOT dla analizowanych organizacji przedstawiona została w dalszej części tekstu (tab. 2).
Analiza PEST	Analiza służy do badania makrootoczenia organizacji. Jest interesującym komponentem strategii rozwoju, wzbogacającym ją merytorycznie. W przypadku firm wykorzystywana bywa obok analizy pięciu sił Portera. Otoczenie bada się w ujęciach: politycznym, ekonomicznym, społecznym oraz technologicznym, selekcyjując czynniki, które wykazują najwyższą siłę oddziaływania lub w przyszłości mogą odznaczać się dużym oddziaływaniem. Jest to metoda ekspercka, w której wiedza, innowacyjne podejście autorów przesądzą o jej efektywności i trafności.
Drzewa problemów (<i>problem tree analysis</i>)	Drzewo problemów jest narzędziem mającym na celu diagnozę najistotniejszych problemów rozwojowych, które dotyczą organizacji. Samo narzędzie wywodzi się z metodologii <i>Project Cycle Management</i> , znanej przykładowo z procesu opracowywania wniosków o współfinansowanie projektów z

Tabela 1, cd.

1	2
	funduszy europejskich. Drzewo problemów jest wykorzystywane do analizowania trudności, wąskich gardeł rozwojowych, głównych przeszkód wymagających przewycięzania. W obliczu postawienia problemu kluczowego analizowane są jego przyczyny oraz skutki, które problem stwarza. Tworzenie drzew problemów powstaje zazwyczaj w ramach pogłębionych warsztatów strategicznych oraz dyskusji moderowanej.
Analiza kluczowych trendów, tendencji w otoczeniu	Proces analizy kluczowych trendów, tendencji w otoczeniu jest istotnym elementem strategii rozwoju NGO, przynajmniej z dwóch powodów. Z jednej strony właściwa diagnoza trendów, pozwala na obranie celów strategicznych, będących adekwatną odpowiedzią na zmiany w bliższym i dalszym otoczeniu. Z drugiej strony wspomniana diagnoza wymaga twórczego podejścia, przewidywania nadchodzących procesów oraz odpowiedniego poziomu wiedzy i doświadczenia. Trendy możemy diagnozować na bazie ogólnie dostępnych materiałów lub przy wsparciu badań własnych.
Określenie misji i wizji	Określenie misji i wizji organizacji jest jednym z ważniejszych pól kreatywnych w strategii rozwoju organizacji. W dzisiejszych czasach poszukujemy wizjonerów, osobowości, które potrafią spojrzeć na rozwój organizacji w sposób kompleksowy i nowoczesny, w szerszym horyzoncie poznawczym. Od tych elementów opracowania, a w szczególności od wizji rozwojowej, zależy efektywność wykorzystania pojawiających się szans rozwojowych. Misja określa, w uproszczeniu, powody istnienia organizacji. Wizję można rozumieć jako obraz przyszłości, który chcemy wykreować, pożądany stan, do którego dążymy. Jest to podstawowa aspiracja, która powinna być wspólna dla wszystkich członków organizacji.
Projekcja scenariuszy rozwojowych	Scenariusze rozwojowe powstają zazwyczaj na podstawie burzy mózgów, w którą zaangażowani są autorzy strategii oraz wszystkie zainteresowane osoby. Klasyczny podział na scenariusze rozwojowe dotyczy przyszłości organizacji w ujęciach: pozytywnym, neutralnym i negatywnym. Projekcja scenariuszy pozwala przygotować się na różne warianty wydarzeń w nadchodzącej przyszłości.
Cele strategiczne, operacyjne, działania	Cele zawarte w strategii rozwoju organizacji pozarządowej stanowią jej część rdzeniową i są niejako odpowiedzią i konsekwencją przeprowadzonej diagnozy, wniosków płynących z analizy SWOT, innych analiz otoczenia, drzew problemów, obranej misji i wizji, scenariuszy rozwojowych, wszelkich zagadnień poruszanych podczas warsztatów strategicznych. W optymalnej sytuacji wszystkie problemowe zagadnienia powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w drzewie celów (na poziomie celów strategicznych, operacyjnych, zaplanowanych działań). Za główny cel strategiczny, horyzontalny

1	2
	(nadrzędny) większości organizacji pozarządowych oraz jednostek samorządu terytorialnego przyjmuje wzrost jakości życia społeczności danego obszaru. Przez jakość życia należy rozumieć w tym przypadku połączenie materialnych aspektów życia (np. wynagrodzenie, dostępność do urządzeń infrastruktury społecznej i technicznej) oraz elementów odnoszących się do odczuwania ogólnego zadowolenia z sytuacji życiowej (np. odczuwania prestiżu z miejsca zamieszkania, stanu zdrowia, możliwości zaspokajania aspiracji zawodowych i prywatnych, pozytywnych relacji międzyludzkich). Cele strategiczne dla analizowanych organizacji przedstawione zostały w dalszej części tekstu (tab. 3).
Koncepcja promocji NGO (w tym implementacja <i>Corporate Identity</i>)	Część odnosząca się do promocji samej NGO może stanowić element strategii rozwoju (rozdział dokumentu) lub być zawarta w osobnym opracowaniu (np. strategii promocji NGO). Za jedno z ważniejszych zadań promocji możemy przyjąć rozpropagowywanie działań organizacji, budowanie jej marki, wizerunku, poprawę pozycji konkurencyjnej. Ważne jest również implementowanie na grunt NGO systemu całościowej identyfikacji (CI – <i>Corporate Identity</i>), na który składa się system identyfikacji wizualnej, system zachowań oraz system komunikacji.
Mierniki realizacji celów strategicznych	Dobór odpowiednich wskaźników monitorujących uzależniony jest od przyjętych celów strategicznych oraz operacyjnych, a także zadań. Wykorzystanie tylko pojedynczych wskaźników może nie być wystarczające do zaobserwowania zmian, występujących trendów, zalecana jest więc kompleksowość, permanentność oraz dłuższy horyzont czasowy, ze względu na występowanie niektórych efektów rozwojowych z opóźnieniem czasowym. Można skorzystać z istniejącego, standardowego zestawienia wskaźników i/lub uzupełnić go o wskaźniki najlepiej dopasowane do obranych celów.
Proces monitoringu i ewaluacji	Proces monitoringu strategii (na bazie obranych wskaźników monitorujących) pozwala kontrolować jej skuteczność, efektywność i korzyści z realizacji jej założeń oraz umożliwia ewaluację obranych kierunków rozwoju. Na bazie efektywnego monitoringu oraz ewaluacji podejmuje się bieżące działania, dopasowuje przyjęte wcześniej cele do zaistniałych sytuacji. W ramach tych procesów redefiniuje się czasami założenia dokumentu lub aktualizuje całą strategię.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego procesu doradczego, warsztatów strategicznych oraz [Anholt 2007; Anholt 2010; Blair, Carroll 2009; Eden, Ackermann 1998; Florida 2005; Leigh, Blakely 2013; Kotler i in. 1999; Olmstead 2002; Porter 1998; Raszkowski 2014; Raszkowski 2012].

W przypadku analizowanych dziesięciu organizacji wszystkie etapy tworzenia strategii zostały uwzględnione i wykorzystane w mniejszym lub większym zakresie. Podkreślić należy zaangażowanie przedstawicieli NGO w sam proces tworzenia dokumentów strategicznych oraz znaczne wyczcucie potrzeb społeczności, w których funkcjonują. Działalność wspomnianych organizacji jest stosunkowo zróżnicowana. Postrzegać to należy jako zaletę ze względu na poszerzone spektrum oddziaływania na społeczność lokalną oraz wspieranie procesu rozwoju lokalnego. Wspomniany rozwój możemy, w uproszczeniu, zdefiniować jako proces dywersyfikacji i wzbogacania aktywności ekonomicznej i społecznej na określonym obszarze (gmina, miasto, powiat), przejawiający się stymulowaniem i koordynacją posiadanych zasobów i energii z poszanowaniem środowiska naturalnego. Można zauważyć, że w ostatnich latach zagadnienia związane z rozwojem lokalnym koncentrują się w dużym stopniu na poprawie jakości życia społeczności, która powinna być jednym z najważniejszych efektów tego rozwoju [Pike, Rodriguez-Pose, Tomaney 2006, s. 3-4; Todaro, Smith 2009, s. 22-23; Stimson, Stough, Roberts 2006, s. 388-389].

Działalność NGO skupia się więc na promowaniu zdrowego stylu życia (Fundacja „Piłka CV” ze Świerzawy), aktywizacji osobistej i zawodowej osób starszych (Stowarzyszenie „Uniwersytet Trzeciego Wieku” przy Dzierżoniowskim Ośrodku Kultury, Stowarzyszenie „Bielawski Uniwersytet Trzeciego Wieku”), rozwoju obszarów wiejskich (Stowarzyszenie „Razem dla Wsi” z Owiesna, Stowarzyszenie Wspierające Rozwój Wsi Radziechów), wspieraniu osób niepełnosprawnych (Stowarzyszenie Wspierające Osoby Niepełnosprawne „Miłek” z Wojcieszowa), szeroko rozumianej pomocy społecznej (Fundacja „Animus” ze Złotoryi–Wilków-Osiedle), wspieraniu rozwoju lokalnego opartego na kulturze, tradycji i sztuce (Stowarzyszenie „Towarzystwo Miłośników Niemczy i Ziemi Niemczańskiej”, Stowarzyszenie Tolkienowskie „Wieża” z Bielawy, Stowarzyszenie „Towarzystwo Przyjaciół Bielawy”).

3. Analiza SWOT, kluczowe cele strategiczne

W tym miejscu przedstawione zostaną dwa wybrane elementy, etapy tworzenia strategii rozwoju NGO, które uznać można za rdzeniowe: analiza SWOT oraz cele strategiczne. Analiza SWOT, jak już wspomniano wcześniej, jest jednym z najpopularniejszych i najbardziej rozpowszechnionych narzędzi zarządzania strategicznego. Występuje w wielu wariantach i poziomach szczegółowości (zaprezentowana w dalszej części tekstu ma podstawowy, uproszczony charakter), jest efektywną metodą identyfikacji kategorii słabych i silnych stron oraz szans i zagrożeń. Zastosowanie analizy, która ma charakter ekspercki, jest bardzo szerokie; właściwie można ją zaimplementować do dowolnego zdarzenia ze sfery działalności człowieka, funkcjonowania dowolnej organizacji. Idea analizy polega, w dużym uproszczeniu, na diagnozie określającej silne i słabe strony organizacji oraz szanse i zagrożenia pojawiające się w jej bliższym i dalszym otoczeniu. Diagnoza jest jednocześnie

punktem wyjścia do prognoz określających dalsze postępowanie organizacji, obranie strategii postępowania.

Tabela 2. Analiza SWOT wybranych organizacji pozarządowych powiatów dzierzoniowskiego i złotoryjskiego

Czynniki zewnętrzne	
Szanse	Zagrożenia
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • wzrost wrażliwości społecznej, • polityka przeciwdziałania postępującemu rozwarstwieniu społecznemu, • wzrost partycypacji osób niepełnosprawnych w funkcjonowaniu nowoczesnych społeczeństw, • szersza realizacja projektów z zakresu włączenia społecznego (<i>social inclusion</i>), • możliwość pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania, ze szczególnym uwzględnieniem funduszy europejskich, • wzrost zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR – <i>Corporate Social Responsibility</i>), • wzrost zainteresowania zdrowym stylem życia, • potrzeba aktywnego spędzania wolnego czasu, • wzrost zainteresowania atrakcyjnymi formami spędzania czasu wolnego przez osoby starsze, • postępujące zaangażowanie rodziców w organizowanie czasu wolnego dzieciom, • klimat sprzyjający popularyzacji piłki nożnej, • zmiany demograficzne, starzenie się społeczeństwa, • większa rola wiejskich społeczności w życiu publicznym, • zwiększone potrzeby poznawcze wiejskich społeczeństw, • wzrost zainteresowania rozwojem społeczno-gospodarczym opartym na kulturze. 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurencja ze strony innych organizacji pozarządowych, • wycofanie się ze wspierania organizacji władz lokalnych, • potencjalna niestabilność przepisów prawa, • ograniczony dostęp do funduszy zewnętrznych, • spadek aktywności społeczności lokalnych, • wzrost ogólnych kosztów funkcjonowania organizacji pozarządowych.
Czynniki wewnętrzne	
Silne strony	Słabe strony
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • bardzo dobra znajomość lokalnych uwarunkowań kulturowych, • znajomość potrzeb wiejskich społeczności, • znacząca wiedza z zakresu pomocy społecznej, • znajomość potrzeb osób objętych pomocą społeczną, • doświadczenie w działalności charytatywnej i wolontariacie, 	<ul style="list-style-type: none"> • braki w zakresie zaplecza organizacyjno-technicznego, • braki w zakresie posiadanych zasobów finansowych, • potrzeba rozbudowy zaplecza technicznego, • problemy ze znalezieniem stałego lokum odpowiadającego wymogom organizacji, • brak zrozumienia w niektórych kwestiach wśród członków organizacji,

Tabela 2, cd.

1	2
<ul style="list-style-type: none"> • potencjał kadrowy, ze szczególnym uwzględnieniem roli liderów, • znaczne zaangażowanie i motywacja ze strony członków organizacji, • wiedza z zakresu zarządzania zasobami kadrowymi, • współpraca ze środowiskiem samorządowym, • wykorzystanie potencjału kulturowego lokalnej społeczności, • współpraca ze środowiskami nauki i edukacji, • znacząca wiedza z zakresu funkcjonowania osób niepełnosprawnych, • znajomość potrzeb osób niepełnosprawnych, • doświadczenie w opiece nad osobami niepełnosprawnymi, • umiejętność kreowania i realizacji interesujących projektów, • bardzo dobra znajomość problematyki piłki nożnej, • wsparcie ze strony mediów, • umiejętność współpracy z młodszymi grupami wiekowymi, • wsparcie ze strony autorytetów piłkarskich, • partycypacja w licznych kampaniach społecznych, • doświadczenie w edukacji, • doświadczenie w organizacji imprez kulturalnych, • zagospodarowywanie nisz rynkowych, • umiejętność pozyskiwania partnerów lokalnych do współpracy. 	<ul style="list-style-type: none"> • utrudnienia w procesie komunikacji z władzami lokalnymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego procesu doradczego, warsztatów strategicznych.

W analizowanym przypadku organizacji z powiatów dzierzoniowskiego i zlotoryjskiego szanse wyraźnie przeważają nad zagrożeniami, silne strony – nad słabościami. Można to uznać za dobrą prognozę na przyszłość. Kluczem do sukcesu, zgodnie z ideą praktycznego zastosowania analizy SWOT, będzie umiejętne wykorzystywanie szans i potencjałów wewnętrznych oraz niwelowanie zagrożeń i słabych stron. Wśród szans i silnych stron NGO warto zwrócić uwagę na problematykę funduszy europejskich, społeczną odpowiedzialność biznesu, projekty włączenia społecznego czy też rozwój oparty na kulturze i wsparcie dla osób starszych i niepełnosprawnych. Wśród wad na pierwszy plan wysuwają się braki w zakresie zaplecza, odpowiedniego lokum, istotnym zagrożeniem może też być konkuren-

cja ze strony innych organizacji pozarządowych sprowadzająca się do rywalizacji o ograniczone zasoby finansowe.

Do przedstawionych celów strategicznych organizacji (tab. 3) przyporządkowane są cele operacyjne, następnie konkretne zadania, projekty do zrealizowania. W takim ujęciu tworzy się drzewo celów strategii, co odbywa się zgodnie z zasadą „do ogółu do szczegółu”. Celem nadrzędnym, horyzontalnym jest w tym przypadku poprawa jakości życia społeczności lokalnej powiatów dzierzoniowskiego i złotoryjskiego.

Tabela 3. Kluczowe cele strategiczne wybranych organizacji pozarządowych powiatów dzierzoniowskiego i złotoryjskiego (zestawienie zbiorcze)

Cele w obszarze społecznym	Cele w obszarze ekonomicznym
<ul style="list-style-type: none"> • rozwijanie funkcji ochronnych pomocy społecznej, • pomoc wychowankom rodzin zastępczych, placówek rodzinnych i innych placówek opiekuńczo-wychowawczych, • rozwijanie działalności charytatywnej, • edukacja, oświata i wychowanie osób objętych pomocą społeczną, • promocja i organizacja wolontariatu, • stworzenie warunków dla utalentowanych piłkarzy do rozwijania swoich karier, • współtworzenie projektów dla piłkarskich talentów, • poszerzanie wiedzy z zakresu marketingu sportowego, • zapewnienie osobom starszym kreatywnych form spędzania wolnego czasu, • rozwijanie form pomocy osobom niepełnosprawnym, • edukacja w zakresie potrzeby pomocy osobom niepełnosprawnym, • podnoszenie kwalifikacji zawodowych mieszkańców wsi, • krajoznawstwo oraz wypoczynek dzieci i młodzieży, • organizacja zajęć dla najmłodszych mieszkańców wsi, • pielęgnowanie historii oraz dziedzictwa kulturowego wsi. 	<ul style="list-style-type: none"> • realizacja projektów infrastrukturalnych (budowa placu zabaw, zagospodarowanie działek na miejsca parkingowe), • realizacja prorozwojowych projektów (np. eventów muzycznych), • budowanie marki organizacji w środowisku lokalnym, regionalnym, • pozyskiwanie zewnętrznych źródeł dofinansowania, • poszerzanie kręgu osób zaangażowanych w działalność organizacji, • poszerzanie wiedzy z zakresu nauk społecznych (ekonomia, zarządzanie) członków organizacji, • realizacja imprez dla mieszkańców wsi, • zacieśnianie współpracy z władzami samorządowymi, • optymalne wykorzystywanie posiadanych zasobów finansowych, • pozyskiwanie sponsorów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego procesu doradczego, warsztatów strategicznych.

Wskazane cele organizacji pozarządowych przedstawione zostały, w celu większej przejrzystości, w rozbiciu na obszary społeczny oraz ekonomiczny, gospodar-

czy. Nie jest to jednak podział twardy i jednoznaczny ze względu na specyfikę działalności organizacji, poszczególne cele przenikają bowiem te dwa wymiary.

W ramach endogenicznego, sygnalizowanego zapotrzebowania przedstawicieli NGO, w trakcie procesu tworzenia strategii, zaspokojone zostały również następujące potrzeby w obszarach wiedzy, empatii społecznej, komunikacji interpersonalnej:

- przekazanie kompletnego *know-how* dotyczącego tworzenia oraz implementacji założeń strategii rozwoju organizacji pozarządowej,
- wizyta studyjna w ośrodku zajmującym się opieką nad osobami niepełnosprawnymi,
- przeprowadzenie zamawianego wykładu z moderowaną dyskusją z obszaru „zarządzanie czasem” dla członków organizacji wpisującego się w tzw. projekty szyte na miarę (*custom tailored solutions*),
- liczne pakiety przesłanych opracowań z zakresu podstaw ekonomii, gospodarki lokalnej i regionalnej, marketingu, zarządzania organizacją wzbogacające wiedzę liderów organizacji pozarządowych,
- współpraca w tworzeniu materiałów promocyjnych,
- współpraca w tworzeniu oferty skierowanej do potencjalnych sponsorów,
- możliwość korzystania z dodatkowego doradztwa w charakterze ciągłym przy wykorzystaniu elektronicznych form komunikacji,
- analiza marketingowa ze szczególnym uwzględnieniem analizy otoczenia organizacji,
- przekazanie konkretnej wiedzy w zakresie wykorzystania narzędzi *promotion-mix*,
- znaczne podniesienie umiejętności menedżerskich w kontekście implementacji założeń strategii rozwoju organizacji,
- zwiększenie umiejętności z zakresu komunikacji w biznesie,
- uświadomienie roli i znaczenia kreatywności bazującej na kulturze,
- uświadomienie roli wzmacniania poczucia tożsamości lokalnej dla funkcjonowania organizacji pozarządowych,
- permanentna superwizja realizacji założeń strategii oraz wykorzystywania wiedzy przekazanej podczas spotkań doradczych.

W działalności omawianych organizacji pozarządowych nie do przecenienia jest partycypacja społeczna mieszkańców powiatów, gmin. Przyczyn ograniczonej aktywności społecznej upatruje się w kilku czynnikach, wśród których wymienić można niskie poczucie możliwości współdecydowania o rozwoju swojego miejsca zamieszkania, niewielkie zaufanie do elit politycznych i biznesowych, koncentrację energii życiowej na zapewnieniu bytu najbliższym czy też ciężką sytuacją materialną określonych grup społecznych.

4. Podsumowanie i rekomendacje

Na bazie przeprowadzonych badań i analiz można podjąć próbę sformułowania wybranych wniosków i rekomendacji dotyczących funkcjonowania organizacji pozarządowych w najbliższych latach:

- prowadzenie permanentnych działań w obszarze monitoringu i ewaluacji założeń strategii z wykorzystaniem wskaźników monitorujących, odpowiadających obszarom funkcjonowania organizacji,
- zacieśnianie współpracy z władzami lokalnymi,
- wypracowanie konsensusu społeczności lokalnej dla działań prowadzonych przez organizację pozarządową,
- działania w zakresie pozyskiwania sponsorów,
- współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi,
- zacieśnianie współpracy z lokalnymi mediami, umiejętne wykorzystywanie *media relations*,
- wykorzystywanie elementów *Corporate Identity* ze szczególnym uwzględnieniem systemu identyfikacji wizualnej,
- wykorzystanie wzrostu zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu,
- aplikowanie o zewnętrzne środki finansowe (perspektywa finansowa 2014-2020).

Zaprezentowane w opracowaniu i wykorzystane przez badane organizacje pozarządowe etapy procesu tworzenia strategii rozwoju pozwoliły im na lepsze poznanie swoich atutów, potencjałów, uświadomiły, z jakim szansami i zagrożeniami będą mogły mieć do czynienia. Ponadto powstałe na tej podstawie strategie rozwoju stanowiąc będą dla organizacji kompendium wybranych kierunków rozwojowych. Wiedza i doświadczenie przedstawicieli NGO uległy wzbogaceniu, co pozwoli na efektywniejsze i racjonalniejsze zarządzanie organizacją.

Literatura

- Anholt S., *Competitive Identity. The New Branding Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan, New York 2007.
- Anholt S., *Places. Identity, Image and Reputation*, Palgrave Macmillan, New York 2010.
- Blair J., Carroll M., *Local Economic Development. Analysis, Practices and Globalization*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2009.
- Eden C., Ackermann F., *Making Strategy. The Journey of Strategic Management*, SAGE Publications, London 1998.
- Edwards M., Hulme D., *NGO Performance and Accountability. Introduction and Overview*, [w:] *Non-governmental Organisations. Performance and Accountability. Beyond the Magic Bullet*, eds. M. Edwards, D. Hulme, Earthscan Publications, London 1995.
- Florida R., *Cities and the Creative Class*, Routledge, New York 2005.

- Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D., *Marketing places Europe. How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe*, Financial Times, Prentice Hall, London 1999.
- Leigh N., Blakely E., *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2013.
- Olmstead J., *Creating the Functionally Competent Organization. an Open Systems Approach*, Greenwood Publishing Group, Westport 2002.
- Pike A., Rodriguez-Pose A., Tomaney J., *Local and Regional Development*, Routledge, New York 2006.
- Porter M., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Simon and Schuster, New York 1998.
- Raszkowski A., *Place marketing in the process of territorial identity creation and strengthening*, "Journal of European Economy" 2014, vol. 13, no. 2, published by Ternopil National Economic University.
- Raszkowski A., *Selected factors contributing to the success of city promotion strategy*, "Regional Development and Planning" 2012, vol. 4, issue 4, eds. P. Hlaváček, P. Olšová, Univerzity J.E. Purkyně v Ústí nad Labem.
- Runco M., *Creativity. Theories and Themes. Research, Development, and Practice*, Elsevier, London 2014.
- Stimson R., Stough R., Roberts B., *Regional Economic Development. Analysis and Planning Strategy*, Springer, Heidelberg 2006.
- Todaro M., Smith S., *Economic Development*, Pearson Education Limited, London 2009.