



СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ В СОЦИАЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ – МИСИЯ, ВИЗИЯ И ЦЕЛИ

STRATEGIC MANAGEMENT IN SOCIAL ORGANIZATIONS – MISSION, VISION AND GOALS

Десислава Миткова
Desislava Mitkova

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“
„St. Cyril and St. Methodius“ University of Veliko Tarnovo

Abstract: Strategic thinking and leadership are becoming an increasingly relevant topic for public and professional debates regarding the quality and effectiveness of functioning of social organizations. Due to the dynamic changes and the growing needs of a high management style in the social sector, as well as in order to offer innovative and effective social services, the role of strategic management is gaining more and more popularity and the need to implement it in practice. This entails the need for good training of management personnel in the social sphere, who will apply innovative approaches and alternatives in management, use planning and forecasting skills in their work, as well as implement their management program in line with the mission, the vision and the goals of modern social organization.

Keywords: social organization, management, leadership, quality

JEL: I30, I38

ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегическото мислене и ръководство се превръщат във все по-актуална тема за обществени и професионални дебати по отношение качеството и ефективността на функциониране на социалните организации. Поради динамичните промени и нарастващите нужди от висок стил на управление в социалния сектор, както и с цел предлагане на иновативни и ефективни социални услуги, ролята на стратегическото управление добива все по-голяма популярност и необходимост от имплементиране в практиката. Това води след себе си необходимостта от добра подготовка на управленски кадри в социалната сфера, които да прилагат иновативни подходи и алтернативи в управлението, да използват в работата си умения за планиране и прогнозиране, както и да осъществяват управленската си програма в унисон с мисията, визията и целите на модерната социална организация.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Принципи и характеристики на стратегическото управление в социалната сфера

В понятието стратегически мениджмънт се влага смисъл за процес, който цели да предвиди бъдещото развитие на организацията, както и възможните действия за постигане на заложените цели. В стратегическия мениджмънт се полагат научните основи на стратегическите цели и задачи, базирани на визията, мисията и ценностите на организацията (UN, 2010). В науката за стратегическо управление се изследват и алтернативите, посредством които се постигат дългосрочните цели на организацията. Реализирането на избраната стратегия, както и последващите контрол, оценка и анализ на постигнатото допълват стратегическата материя на тази сравнително нова управленска наука (Fred. R. D., 2011).

Основните елементи, които характеризират науката за управление на стратегиите и алтернативите са няколко. Основната характеристика на стратегическия мениджмънт определя и неговата природа да се търсят и прилагат стратегии и решения, които касаят бъдещето. От тази гледна точка той представлява управленски инструмент, но и начин на мислене и поведение, които водят до изпълнение на заложените бизнес цели. На второ място стратегическото управление се характеризира с всеобхватен и задълбочен анализ на факторите и условията на околната среда. Докато в традиционните бизнес и управленски науки мениджърското изследване е насочено навътре към потребностите и възможностите на организацията, то при стратегическото мислене и ръководене фокусът е навън, отвъд пределите на организацията в околната среда, в която съществува и трябва да продължи да постига цели и успехи (Hristov, 2009). Околната среда, разбира се, крие едновременно и възможности, и заплахи. За целта в избора на най-подходяща стратегия или план за действие се разчита изключително много на SWOT и STEP анализите. Друга важна характеристика на стратегическия мениджмънт е, че той засяга цялата организация, а не отделни звена или йерархични структури от нея.

Поради целенасочените действия за бъдеща реализация и успех, както и приемането на визия и мисия на организацията, е необходимо всеки служител в организацията да носи определен дух и ценности, да припознава визията и мисията на организацията, както и да демонстрира организационно поведение и култура във всеки един момент от ежедневната си дейност. Следователно, стратегическият мениджмънт колаборира във всички структури и отдели и засяга всеки служител, зает в бизнес организацията. Постигането на целите е общ успех от избора на стратегия, за която работят всички звена по веригата, и не бива да се разглежда като еднолична форма на професионална реализация (Tawse, A. & Tabesh, P., 2020).

Мисия и визия на модерната социална организация

Стратегията може да се определи едновременно като наука и изкуство, което позволява на организацията един задълбочен подход за действие и мислене в бъдещ план съчетан с широкомащабни действия и операции. В основата на модерните социални дейности стоят добре формулирани и премислени планове, които включват важни идеи за бъдещето на социалната организация. В тези планове могат да се проследят елементи на стратегическо мислене и ръководство, визия за развитието на организацията, както и нейната основна мисия. Идеите и решенията, какво да представлява институцията, са от решаващо значение за успешното позициониране и лидерство на стопанските организации в социалната сфера. Когато става дума за стратегическо мислене и управление, следва да се има предвид, че то до голяма степен определя и репутацията на организацията. Много са факторите, които могат да окажат влияние върху организационната репутация на една социална структура. Като значими фактори могат да се посочат: мениджърският стил на управление, външната и вътрешната комуникационна среда, етичните правила и норми за работа в социалните учреждения, спазване на реда, законите и правилата за извършване на дейност, стандартизиране на качеството на предлаганите услуги, маркетинговата политика, овластяване на клиентите и много други (Roszkowska, P. & Melé, D., 2020).

Приема се, че стратегията на социалната институция е свързана с изграждането на определена култура на мислене и ръководство, която е ориентирана навътре към самата организация, както и навън към заобикалящата среда. Ориентацията в съвременните социални организации обикновено включва избор на дейности, етични норми и правила, както и очаквания за бъдещото развитие на обществото. Всички тези фактори могат да бъдат причислени към стратегическата рамка за успех, но не биха били възможни без организацията да има ясно изградена мисия и визия за това по какъв път иска да се движи напред и да постига просперитет. В този контекст мисията може да бъде свързана с репутацията, идентичността и легитимността на самата организация (Wæraas, A., 2020). Ефектите от следването на мисията биха постигнали положителни резултати в няколко направления: инвестиции в иновации, инвестиции в обучение, квалификация и задържане на специализирани кадри, възможност за покупки, обогатяващи материалната база, както и постигане на високо ниво на доверие и удовлетвореност сред потребителите на социални услуги.

Следователно, мисията може да се разглежда и като глобална или генерална цел на организациите във всяка сфера. В науката за управление, мисията се възприема като мениджърски инструмент и в голяма степен от начина на мислене и ръководене, може да се съди за стила, имиджа и авторитета на организацията. От друга страна, мисията на организацията определя и нейния основен предмет на дейност, целите и задачите, които си поставя, както и уникалността по отношение на други организации (Inyang, J., 2013).

Намирането на най-добрия израз на мисията е също толкова важно, колкото и определянето на самата стратегия за мислене и ръководство в социалната организация. Няма строго регламентирано време за изработване на мисията. Понякога това може да отнеме месеци. Идеята е веднъж определена, мисията да може да се изрази в няколко ясни по смисъл и послание изречения, които да бъдат комуникирани с всички служители в организацията, така че те да могат да се припознаят в нея, да я разбират и прилагат в работата си. Ръководители, които не обсъждат генералните цели и задачи със своите сътрудници и колеги, са изправени пред реалната възможност да не могат да реализират мисията на организацията без значение от добрата формулировка (Zaleznik, A., 2004). От първостепенно значение е при избора на организационна мисия, да се установят глобалните цели и задачи, да се подходи с диалог, откритост и ефективна комуникация между ръководството и служителите. Тъй като мисията обхваща генералните цели, тя следва да бъде построена в унисон с тях, така че да се постигне в максимално голяма степен удовлетворение и доверие сред клиентите. Съществуват някои важни въпроса при определянето на мисия в социалния сектор (Farida, I., 2022):

- Кои са клиентите/потребителите на организацията и какви са техните очаквания по отношение качество, достъп и акуратност на предлаганото обслужване;
- Кои са важните и уникални услуги, които организацията предлага;
- Какви са характеристиките на конкурентите в социалния сектор;
- Кои са технологичните иновации, на които организацията залага, за да предложи по-достъпни и ефективни социални услуги;
- Кои са основните ценности, принципи и правила за работа в организацията, които я разграничават от останалите в това направление на дейност;
- Как организацията поддържа качеството и мотивацията на персонала;
- Кои са силните и слабите страни на социалната организация;
- Към какъв имидж и авторитет се стреми организацията.

В обобщение, мисията не е предназначена за детайлно описание на дейността, а по-скоро служи за открояване на онази дейност, в която организацията е най-силна. Чрез мисията се предават преди всичко отношение и нагласи, отколкото информация за самия бизнес. За потребителите на социални услуги е от изключителна важност да знаят с какво отношение и професионализъм ще бъде предоставена социалната услуга, отколкото да са запознати със самата методология на програмата, която ползват. Като сектор, който постига множество социални ефекти, мисията на организациите в общественния сектор следва да е със социално-значима насоченост и да излъчва позитивизъм и доверие у хората. Не на последно място, поради бързото развитие на сектор социални дейности и иновациите в него, е много важно мисията да отразява бъдещите намерения или измерения на организацията, с които да бъде атрактивна сред потребителите и служителите (Mitkova, D., 2024).

Трудността при формулиране и избор на конкретна мисия в организацията произтича от условието, че тя трябва да бъде ориентирана към нуждите и интересите на клиента в един бъдещ момент. Балансът във функциите на мисията следва да включва в себе си уникалната природа на организацията, стимулите, отношението, качеството и иновациите, които тя предлага на широката общественост, както и възможностите и за интеграция в сферата. Поради комплексният характер на мисията е възможно в хода на нейното формулиране да се наблюдават разногласия между висшите мениджъри, които имат основна отговорност за създаването ѝ. В случай, че е невъзможно да се стигне до общ израз на мисията, може да се предприемат действия в посока подобряване

на стратегическите комуникации между ръководителите, както и цялостно преразглеждане на стратегическите цели и задачи. В такава ситуация най-вероятно са налице няколко обстоятелства, които възпрепятстват хода на определяне на организационната мисия. Обичайно се асоциират с неправилна стратегия, нерационално управленско мислене, авторитарен стил на управление и др., и в такъв момент работата е по-релевантно да се отложи за бъдещ период от време. Едва когато бъде избрана нова бъдеща стратегия и са положени усилия за промяна в начина на мислене и ръководство, може да се мисли за формулиране на мисия.

Мисията в организациите от социалната сфера в 21-ви век най-често акцентира върху качеството и достъпа до социалните услуги, които се предоставят за широк кръг от лица в риск или уязвимо положение. Визията набляга на напредъка в технологиите и повишаването на стандартите за предоставяне на социални услуги. Мисията на организацията в социалния сектор е различна от тази на други бизнес субекти, поради социалната значимост и особеностите в стопанската дейност. Мисията на множество социални институции, днес, се фокусира върху партньорството и професионалната експертиза на отделните екипи, докато визията насочва вниманието към осигуряване на спокойна и сигурна среда за работа и комуникация, която подкрепя професионализма, етиката и морала в социалните дейности (Joynes, C., et al., 2019) Тоест, съвременните социални организации поставят като основен момент в мисията си изграждането на общност между потребителите на социални услуги, екипите от специалисти персонал и ръководството на социалното учреждение.

Мисията и визията в съвременното развитие на организацията са взаимосвързани, като същото правило се отнася и за организациите в социалния сектор. Визията представя крайната цел, към която се стреми организацията и основен фокус тук отново са бъдещите измерения на реализацията. Ако мисията отговаря на въпроса какво трябва да се постигне, то визията описва как това да се случи. Може да се приеме, че мисията стои в основата на визията, като съвкупността от двете понятия диктува управленската мисъл и идеи за бъдещето. Поради динамиката в обстоятелствата и средата, визията на социалната организация не бива да се разглежда като нещо статично. Напротив, тя трябва да е жива, динамична и адаптивна към новите предизвикателства в обществото. Визията може да се променя, моделира и адаптира към нуждите от растеж и развитие на организацията. По правило визията е кратка формулировка, която излъчва вдъхновяващо и мотивиращо послание и съвместно с мисията, отразява ценностите, поведението и културата на организацията. Ето защо, дори и да настъпят промени относно стратегическата дейност и намерения на бизнес организацията, то визията често остава същата (Naumov, I., 2004)

Специфика на процеса по целеполагане и управление чрез цели

Съществуват няколко основни причини, поради които целите са от основно значение за съществуването и функционирането на всяка организация. На първо място, целите дават възможност на организацията да се позиционира в околната среда. Ясно разписаните цели подпомагат клиентите/потребителите в ориентацията и интереса към съответна организация и създават добри условия за разбиране на визията, мисията и ценностите. На второ място, целите са много важни по отношение на стратегическия мениджмънт на организацията. На трето място, върху тях се изграждат стандартите за работа, обслужване и качество, които организацията трябва да постигне в бъдеще. Целите са възможни за изпълнение, когато към тях са дефинирани и съответните задачи (начини), по които ще бъдат реализирани (Menschner, C. & Maul, A., 2016). Задачите осигуряват поглед върху специфични дейности, предоставят възможности за интеграция в усилията на служителите и партньорите, внасят ефективност в методите за анализ и контрол и могат да се използват като мотивационен инструмент в управлението. В тази връзка, целите и задачите могат да бъдат различни в отделните структурни единици на организацията, както и да се разпределят за изпълнение между отделни йерархични нива. Освен това, правилно определените цели се отличават със способност, сами по себе си да изразяват основните намерения за дейността и управлението, да осигурят една добра база за разпределение на ангажиментите между отделните структури и екипи от служители и да затвърждават връзката между мисията, визията и целите на организацията.

Определянето на цели в науката за стратегическо управление може да се осъществи чрез последователното изпълнение на следните процеси: целеполагане, определяне на средствата за постигане на целите, създаване на измерители и проверка (оценка) на изпълнението (Houston, M. et al., 2010). Процес с фундаментално значение за изпълнение на стратегическите цели е етапът на целеполагане. Тук инициативата се поема от ръководителя, който предава намерението за проект на целта към подчинения. Препоръчва се тази проектната цел да бъде ясно и точно формулирана. Всички предложения, касаещи целеполагането, следва да бъдат ефективно комуникирани, така че да се получи стабилна форма на разбиране и съгласие, реципрочно и конструктивна обратна връзка. При процеса на определяне на средствата, първоначално заложената и одобрена цел се анализира от гледна точка на това, как точно ще бъде постигната. Това е основен момент в стратегическото управление, което се основава на цели, поради възможността участниците в процеса да покажат креативност, инициативност и творческо мислене.

Ръководителят по време на тази фаза, за да стимулира творческия и съзидателен процес, следва да реагира спокойно и с разбиране към различните предложения относно способите, по които да се реализира целта. Планирането на тази фаза с ясни регламенти и време за работа улеснява по-бързото идентифициране на ключовите стъпки и средства за осигуряване на целта. Ако една цел не може да бъде измерена, е много трудно да се направи оценка на получените резултатите. Затова тук следва и фазата на създаване на измерители. Измерителите са критериите за оценка на работата и постиженията по целта. Критериите за оценка са индикатори и характеристики, които могат да бъдат измерени, за да се оцени безпристрастно един процес на изпълнение от гледна точка на резултата и въздействието, които са произведени.

Концептуалните представи за мисията и визията на организацията намират своето логическо продължение във въпроса за целите и способите на целеполагане в социалните услуги. Обичайно целите се свързват с мисията на организацията, въпреки, че този тип асоциации има своите специфики. Това е така поради факта, че целите се явяват естествено продължение на мисията и визията и от тяхното изпълнение пряко зависи не само дейността, но също така имиджът и авторитетът на социалната институция. Следователно, целите могат да се идентифицират и като специфичните резултати, които организацията се стреми да постигне при проектиране на своята мисия, визия и организационно поведение.

По същество целите са насочени към три основни оси от дейността на всяка организация, в това число и организациите от социалната сфера. Първо се разграничават целите, които трябва да постигнат социално-икономически резултати, на второ място идват целите, които са свързани с реализация, позициониране и поведение в сектора, и на трето място са целите в областта на ефективното използване на организационните ресурси (Венелин Терзиев, Юлиан Младенов, 2011).

Ползи и недостатъци от прилагането на стратегическият подход за управление чрез цели в социалните организации

Като положителна страна на целевото управление може да се отбележи възможността организацията да се развива по отношение на нивото и качеството на предоставяните услуги за грижа и подкрепа, респективно да построи един добър имидж и репутация, благодарение на което да поддържа високо ниво на удовлетвореност сред потребителите. Изобилието от социални организации, предоставящи услуги от различен тип, налага нови стандарти за качество в силно конкурентна и динамична среда. От тук произхожда необходимостта да се предприемат стратегически управленски действия, свързани с утвърждаване на ценности, ниво на организационна култура и поведение при изграждане и поддържане на престижа и имиджа на съвременните социални услуги. И поставя пред организациите в сектора необходимостта от разработване и прилагане на дългосрочни организационни политики и програми, които да позиционират дейността им на национално и международно ниво, което се постига чрез работа по стратегическите цели.

Като отрицателна страна на целевото управление може да се посочи преследването на цели, които не са реалистични и достатъчно комуникирани в управленския екип. Това води до загуба на време и усилия и като цяло очертава неблагоприятни перспективи към бъдещото развитие на

организацията. Също така е много трудно да се създадат достатъчно надеждни измерители за оценка на работата по някои направления, като например морал и ценности на служителите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическият мениджмънт в социалните организации играе решаваща роля за постигане на мисията, визията и целите в управлението. Чрез ясно формулиране на мисия, визия и цели, социалните организации могат да насочат своите програми и ресурси в посока към ефективно постигане на желани от обществото промени, в това число грижа и подкрепа за лица в риск от социално изключване. Стратегическият подход в социалното управление дава възможност за системно планиране, оценка на вътрешната и външната среда, и внимателно изграждане на стратегии за устойчиво развитие. В социалните организации стратегическите методи на управление следва да бъдат адаптирани към специфичните цели и характеристики на социалната организация, като се вземат предвид организационната мисия, ценности и целеви групи клиенти.

REFERENCES:

1. **Farida, I., 2022.** 'Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation' Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity 8(3):163 DOI: 10.3390/joitmc8030163
2. **Fred, R. D., 2011.** 'Strategic Management: concepts and cases' –13th ed.p. cm. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, New Jersey
3. **Houston, M. et al., 2010.** 'Dynamic strategic goal setting: Theory and initial evidence' Review of Marketing Research DOI: 10.1108/S1548-6435(2010)0000007006
4. **Hristov, S., 2009.** 'Strategic Management', UNSS, Sofia. (In Bulgarian)
5. **Inyang, J., 2013.** 'Mission Statements (Credo, Way, Vision)'. Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (eds) Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_202
6. **Joynes, C., et. al., 2019.** '21st Century Skills: evidence of issues in definition, demand and delivery for development contexts' (K4D Helpdesk Report). Brighton, UK: Institute of Development Studies. viewed 30 March 2024 https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5d71187ce5274a097c07b985/21st_century.pdf
7. **Menschner, C. & Maul, A., 2016.** 'Key Ingredients for Successful Trauma-Informed Care Implementation' viewed 01 April 2024 <https://www.samhsa.gov/sites/default/files/programs_campaigns/childrens_mental_health/atc-whitepaper-040616.pdf>
8. **Mitkova, D., 2024.** 'Technology and Digital Transformation in Social Services' SOCIAL STUDIES 2022. St. Cyril and St. Methodius University Press, Veliko Tarnovo ISBN 978-619-208-393-9 (In Bulgarian)
9. **Naumov, I., 2004.** 'Organizational behavior' Ral Kolober, Sofia ISBN:954-9400-02-6 (In Bulgarian)
10. **Roszkowska, P. & Melé, D., 2020.** 'Organizational Factors in the Individual Ethical Behaviour. The Notion of the "Organizational Moral Structure" Humanist Manag J 6, 187–209 (2021). viewed 26 March 2024 <<https://doi.org/10.1007/s41463-020-00080-z>>
11. **Tawse, A. & Tabesh, P., 2020.** 'Strategy implementation: A review and an introductory framework' European Management Journal 39(1):22-33 DOI: 10.1016/j.emj.2020.09.005
12. **UN, 2010.** 'Strategic Planning Basics for Managers' viewed 20 March 2024 <https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf>.
13. **Wæraas, A., 2020.** 'Organizational Identity and Corporate Social Responsibility (CSR) Legitimation' Rendtorff, J.D. (eds) Handbook of Business Legitimacy. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-14622-1_78
- Zaleznik, A., 2004.** 'Managers and Leaders: Are They Different?' Harvard Business Review. viewed 29 March 2024 <<https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>>

За контакти:

Десислава Миткова, докторант
Служебен адрес: гр. В. Търново, ул. „Арх. Георги Козаров“ №1
ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, Стопански факултет
катедра „Организация и методология на социалните дейности“
Ел. поща: D1469@sd.uni-vt.bg
