

Alicja Doniec

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W ORGANIZACJACH *NON PROFIT*

Organizacje niedochodowe nie są biznesem, choć posiadają klientów,
świadczą odpowiednie usługi i w ten czy inny sposób prowadzą działalność
w oparciu o dostępne środki finansowe.
Cechy te stanowią sens postawienia pytania o posiadanie strategii (o strategię)
zarówno organizacjom komercyjnym,
jak i organizacjom *non profit*.
Działalność oparta na zasadach biznesu
nie jest grzechem.

Handy (1998), cyt. za: [2, s. 31]

1. Wstęp

Wzrost liczby organizacji *non profit* na świecie jest reakcją na szybko zmieniające się otoczenie społeczne i warunki gospodarcze. Takie czynniki, jak zmiany klimatyczne, wzrost zadłużenia narodowego, pojawienie się nowych chorób oraz konflikty zbrojne stopniowo pobudzały aktywność społeczną w kierunku tworzenia nowych form organizacji, w tym szczególnie organizacji niedochodowych. Współczesne dążenie do globalizacji oraz wpływ instytucji i korporacji międzynarodowych prowadzą do stopniowego przenikania się i zrównywania narodowych tradycji i kultur oraz polaryzacji światowej gospodarki. W wyniku tych procesów organizacje niedochodowe zostały umiejscowione pomiędzy rynkiem a państwem. Dostzegając pełnioną przez nie funkcję istotnego gracza we współczesnym życiu ekonomicznym, społeczno-gospodarczy obszar ich działalności określono jako trzeci sektor.

Przyczyną podjęcia tematu zastosowania strategii w organizacjach *non profit* jest spotykane w literaturze twierdzenie, że techniki zarządzania strategicznego są odpowiednie dla organizacji *non profit*, jakkolwiek wymagają adaptacji do szcze-

gólnego otoczenia, środowiska i wartości, jakimi charakteryzują się zarówno organizacje *non profit*, jak i cały trzeci sektor. Jednocześnie, podejmując analizę tego problemu, przedstawia się również opinię, zgodnie z którą ogólna koncepcja sformalizowanego planowania może być użyteczna w wąskim zakresie dla organizacji *non profit*, których cele i misje tworzone są przede wszystkim w oparciu o wartości humanistyczne (niematerialne).

Przedmiotem charakterystyki w niniejszej pracy są organizacje niedochodowe nie tylko jako podmioty tworzące trzeci sektor, ale również jako organizacje odmienne zarówno od czysto komercyjnych, których podstawowym celem jest zysk, jak i od podmiotów działających w strukturach państwowych. Odmienność nie wyklucza istnienia powiązań strukturalno-finansowych między organizacjami *non profit* a podmiotami sektora państwowego i prywatnego. Powiązania te wynikają z przejmowania przez organizacje *non profit* zadań realizowanych przez państwo. Na związki te wpływa przede wszystkim [12, s. 19] specyfika kraju, w tym szczególnie: zasięg państwa opiekuńczego, poziom rozwoju, ramy prawne i tradycje historyczne oraz zróżnicowanie społeczności. Organizacje niedochodowe obejmują swą działalnością zarówno małe grupy lokalne opierające się na wzajemnej pomocy, jak i agencje oraz fundacje mające wielomilionowe budżety.

Organizacje niedochodowe, prowadzące działalność prospołeczną, charakteryzuje specyfika w kontekście możliwości określenia pełnej strategii oraz zastosowania zarządzania strategicznego. Wprowadzanie zarządzania strategicznego jest związane z takimi zagadnieniami, jak określenie ograniczeń wynikających z charakteru działalności oraz dostrzeżenie korzyści płynących z zastosowania podejścia strategicznego.

Rozważając specyfikę zarządzania strategicznego w organizacjach *non profit*, warto uwzględnić takie elementy, jak: rola strategii, kolejność elementów w procedurze, sposób formułowania misji, zdolność analizy strategicznej, problemy dokonywania wyborów, trudności w poznaniu efektów.

2. Charakterystyka organizacji niedochodowych

Jak wyraził się P.F. Drucker, 40 lat temu nie było mowy o „organizacjach pozarządowych”. Szpital to był szpital, kościół był po prostu kościołem, skauting skautingiem. W tej chwili wszystkie te instytucje określamy wspólnym terminem „organizacji pozarządowych” [4, s. 10] działających zgodnie z zasadą *nondistribution constraint* (dochody z prowadzonej działalności nie są rozdzielane pomiędzy właścicieli czy członków) jako organizacje *non profit*. Od ok. połowy XX w. [8, s. 237-238] instytucje te budzą większe zaufanie wśród klientów i konsumentów. Ich rozwój nastąpił jednak w Stanach Zjednoczonych pod koniec lat 70. ubiegłego wieku.

Za organizację niedochodową (*non profit organisation*) uznaje się podmiot nie działający w celu pomnażania zysków jego właścicieli i udziałowców. Organizacja niedochodowa służy poprawie ogólnego poziomu życia społeczeństwa dzięki zebr-

niu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczeniu dóbr fizycznych i usług społecznych. Organizacje niedochodowe mogą jednak zatrudniać personel i angażować się w przedsięwzięcia generujące zysk, mające im pomóc w wypełnianiu ich misji [12, s. 24]. Wypracowany ewentualny zysk jest przeznaczany na działalność statutową, jakkolwiek istnieją odstępstwa od reguły w sytuacji, gdy instytucja nie spożytkuje wypracowanego zysku w ciągu roku kalendarzowego. (Ponadto wybrane państwowe podmioty prawne w Polsce również nie działają w celu osiągnięcia zysku [6, s. 24] w znaczeniu księgowym, choć uzyskują dochody [13].) Spotyka się również definiowanie organizacji jako niezależne, pozarządowe czy dobroczynne. Określenia te odnoszą się do jednej cechy, podczas gdy istotę problemu charakterystyki organizacji *non profit* stanowi ich „wszechstronność” i zróżnicowanie podmiotowe (m.in. stowarzyszenia, fundacje, instytucje międzynarodowe, instytucje pozarządowe działające na polu służby zdrowia, kultury, sportu, edukacji). Wprowadzone akronimy NPO (*non profit organisation*), NGO (*non governmental organisation*), PVO (*private voluntary organisation*) czy NFGO (*not for gain organisation*) różnią się zakresem znaczeniowym, jednak nie rozwiązują problemu, ponieważ częściowo się pokrywają i przez to są ze sobą mylone. Stosuje się również opisowe określenia, np.: *prywatne organizacje non profit* lub *organizacje dobroczynne non profit*.

Szczególnie interesujące jest określenie *value-led organisation* (organizacje oparte na wartościach) odzwierciedlające charakterystyczną cechę organizacji, jaką jest ich „misyjna” działalność oparta na wartościach społecznych, filozoficznych, moralnych i religijnych. Argumentem przemawiającym za wprowadzeniem tego terminu jest to, że podstawą działalności niedochodowej, a szczególnie dobroczynnej, są wartości humanistyczne. Warto jednak zaznaczyć, że szczególnie w ostatnich latach wiele organizacji sektora *for profit* również podkreśla swe społeczne zaangażowanie i realizację zadań opartych na innych niż zysk wartościach [2, s. 38].

Jasne nakreślenie zakresu funkcji podmiotów *non profit* można osiągnąć dzięki ustaleniu granic między sektorami. Przyjęto 4 podstawowe kryteria – warunki uznania organizacji za podmiot sektora *non profit* [11, s. 27], przy czym kryterium drugie, ze względu na specyficzne i indywidualne regulacje administracyjne krajów, wydaje się uzupełniające, zwłaszcza przy założeniu korzystania ze źródeł rządowych:

- struktura i zinstytucjonalizowanie – podmiot musi być do pewnego stopnia instytucjonalnie zorganizowany, kierować się przyjętymi zasadami (np. statut organizacji) oraz powinien być utworzony na podstawie formalnych dokumentów lub ewentualnie wyróżniać się rozpoznawalną przez społeczeństwo wewnętrzną organizacją,
- prywatne i instytucjonalnie niezależne od rządu (struktura pozarządowa), jednak mogą otrzymywać wsparcie od rządu bądź współpracować z ekspertami administracji publicznej,
- niedochodowe oraz nierynkowe – celem organizacji jest zaspokajanie potrzeb społecznych, a nie maksymalizacja zysków; zgromadzone dochody nie są dzielone pomiędzy założycieli, członków czy zarząd,

– uzyskiwanie wsparcia (kapitałowego bądź w postaci pracy wolontariuszy) ze źródeł dobroczynnych, filantropijnych czy wolontarystycznych.

Organizacje *non profit* z jednej strony korzystają z doświadczeń organizacji rynkowych, z drugiej zaś często realizują zadania zlecone przez sektor publiczny, korzystając przy tym z systemu dotacji i programów finansowych. Specyficzne związki organizacji *non profit* z sektorem publicznym polegają w dużej mierze na realizacji zasady subsydiarności [8, s. 237], wedle której zadania i usługi społeczne są dzielone między państwo a inne podmioty pozarządowe, jak niezależne organizacje *non profit*, a w przypadku Polski również jednostki samorządowe i instytucje niedochodowe, dla których organem założycielskim jest samorząd.

Działania podejmowane w zakresie usług społecznych, oparte na zasadzie partnerstwa między państwem a organizacjami niedochodowymi, często bywają określane jako prywatyzacja zadań publicznych lub prywatyzacja wykonywania zadań publicznych. Podstawowym motywem realizacji zadań o charakterze użyteczności publicznej jest zaspokajanie potrzeb społecznych, a nie nastawienie się na osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego – zysku. Oznacza to nadrzędność kierowania się dobrem ogółu, a nie indywidualnym. W tym obszarze zadań odnajdują się właśnie organizacje *non profit* [10, s. 397]. Współpraca między sektorami polega na dotowaniu, kontraktowaniu, tworzeniu zleceń i porozumień między podmiotami sektorów.

Rozwój praktyki kontraktowania spowodował obawę o upodabnianie się organizacji *non profit*, przez biurokratyzację, wprowadzenie konkurencji oraz wybranych technik zarządzania, do instytucji państwowych lub rynkowych, które przecież miały być pierwotnie zastąpione odmiennymi organizacjami. Rzeczywiście coraz częściej stawia się wymogi przeprowadzenia *procesów zarządzania jakością* czy audytów *value for money* (ocena korzyści do nakładów), które projektowano pierwotnie dla instytucji należących do administracji rządowej. Konkurencyjność natomiast ukierunkowuje organizacje niezależne w stronę kultury organizacji działających dla zysku.

Wraz z rozwojem różnorodnych form organizacyjnych i pojawieniem się potrzeby zastosowania profesjonalnego zarządzania dokonano wielu charakterystyk organizacji niedochodowych według kryteriów organizacyjnych i funkcjonalnych. Ze względu na podejście kierownictwa do funkcjonalnego zarządzania organizacją wyróżniamy styl autorytarny, konsultacyjny z ograniczonym delegowaniem kompetencji oraz styl partycypacyjny. Powyższy model teoretyczny jest uzupełniany o klasyfikację według profesjonalizmu personelu oraz udziału wolontariuszy w prowadzeniu organizacji (za: [2, s. 42]).

Biorąc pod uwagę czynniki kultury kontraktowej, można rozróżnić typy organizacji niedochodowych sektora *non profit* (za: [2, s. 42]) finansowane ze stałych źródeł dobroczynnych bądź w ramach funduszy i kontraktów z sektorem państwowym i prywatnym – rynkowym, oraz organizacje *non profit* funkcjonujące na nie-

stabilnych podstawach finansowych, prowadzone przez wolontariuszy lub słabo opłacany personel.

Różnorodne formy finansowania stworzyły wymogi prowadzenia kontroli finansów. Organizacje niedochodowe podejmują też próby formalnego określenia swojej misji, szans i zagrożeń, mocnych i słabych stron oraz efektywności podejmowanych działań. Adaptując reguły ekonomiczne, upodabniają się one do firm działających na rynku [7, s. 124].

3. Podstawowe założenia zarządzania strategicznego w organizacjach *non profit*

Poruszając zagadnienia związane z zarządzaniem strategicznym w organizacjach *non profit*, można przytoczyć sugestię P. Druckera dotyczącą profesjonalnego podejścia w kierowaniu organizacją: „słowo *zarządzanie* nie jest zbyt odpowiednie w kontekście organizacji *non profit*, gdyż postrzegane jest jako równoznaczne z określeniem *biznes*. Pomimo tego, że organizacji tych nie można nazwać biznesem, w konsekwencji zarządzanie również traktowane jest jako nieodpowiednie”. W odniesieniu do zarządzania płynność definicyjna i wymiennosc nierównoznacznych określeń przyjmowanych w odniesieniu do organizacji niedochodowych może powodować problemy. Przykładowo określenie „niedochodowy” zamiennie stosowane z „wolontarystyczny” kładzie nacisk na różne elementy w organizacji, dla których wprowadzenie zarządzania jako sformalizowanego planowania może mieć odmienny, wręcz przeciwny wpływ. Organizacja niedochodowa nie wyklucza zaangażowania pracowników profesjonalnych, którzy inaczej podchodzą do kwestii zarządzania aniżeli wolontariusze organizacji niedochodowej wolontarystycznej, działający wyłącznie w oparciu o ideę dobroczynności.

W ciągu półwiecza swego rozwoju, a szczególnie w wyniku komplikacji wewnętrznych procesów organizacji związanych z pełnieniem różnorodnych funkcji i zależnością od podmiotów finansujących, organizacje niedochodowe stopniowo przyswoiły takie techniki i metody zarządzania, jak kontrola zarządcza, strategie marketingowe czy zarządzanie kadrami. W wyniku dalszych zmian w organizacjach i ich otoczeniu zaistniała potrzeba wprowadzenia zarządzania strategicznego, obejmującego m.in., zgodnie z odpowiednimi kryteriami [15, s. 42] funkcjonowania organizacji, formułowanie celów długookresowych, podnoszenie konkurencyjności organizacji w otoczeniu, planowanie zasobów, koncentrację na wybranych obszarach działania, a także uwzględniającego czynną rolę kierownictwa w formułowaniu strategii [14, s. 10-11].

Koncepcja zarządzania strategicznego została stworzona na gruncie przedsiębiorstw prywatnych, inaczej mówiąc, na gruncie rynku i biznesu, dlatego też postrzegana jest jako narzędzie służące realizacji przedsięwzięć nastawionych na zysk [1, s. 3]. Podstawowe założenia zastosowania strategii pozostają jednak takie

same w odniesieniu do organizacji zarówno *non profit*, jak i komercyjnych. Każdy podmiot działający na rynku zostaje powołany do osiągnięcia danego celu. O wyborze celu decyduje w organizacjach *non profit*, podobnie jak w organizacjach komercyjnych, kierownictwo. Organizacje niedochodowe działają w ramach przyjętych misji, choć często nie sformalizowanych, związanych z charakterem działalności społecznej, mają otoczenie zewnętrzne oraz strukturę.

Specyfika organizacji *non profit*, a tym samym sposób, w jaki kierownictwo (liderzy) potraktuje pierwotne koncepcje zarządzania, będzie się różnić od podejścia praktykowanego w przedsiębiorstwie prywatnym. Takie elementy, jak: rola strategii i formułowanie misji, analiza strategiczna i dokonywanie wyborów oraz wdrożenie strategii i ocena efektów będą wykorzystane w sposób indywidualny przez różne formy organizacyjne działające na zasadach *non profit*.

Strategia, aby nie pozostała tylko pomysłem, ideą, czystą abstrakcją, musi zostać przełożona na konkret, tzn. na coś, co nazywamy funkcjonalnymi programami działania [9, s. 44]. Funkcjonalne programy działania, które muszą się pojawić w mniej lub bardziej kompleksowej wersji w każdym wdrożeniu strategii, obejmują programy: marketingu, finansów i kosztów, zarządzania ludźmi, produkcji i technologii, organizacji (struktury i procedury działania). Każdy z tych programów musi zawierać jasno zdefiniowane cele, sposoby ich osiągnięcia oraz wskaźniki kontroli rezultatów.

Istotny wpływ na sposób wdrożenia zarządzania strategicznego w organizacji niedochodowej mają takie elementy, jak: ograniczony budżet i realizacja projektów zaplanowanych z dużym wyprzedzeniem, związki z podmiotami finansującymi, mała elastyczność w podejmowaniu decyzji związanych ze zmianami w oferowanych usługach czy produktach, rynek ograniczony zazwyczaj do społeczności, na terenie której działa podmiot *non profit*, oraz duży wpływ regulacji administracyjno-prawnych państwa [1, s. 17].

Proces zarządzania strategicznego, ściśle związany z trudnymi do przewidzenia zmianami w otoczeniu, jest niesystematyczny. Ze względu na zaistnienie nieprzewidzianych zmian, pojawiające się zagrożenia bądź szanse, każda strategia – również organizacji *non profit* – wymaga ciągłej weryfikacji i pozostawia możliwość wycofania się [14, s. 24].

Jakkolwiek jest wiele korzyści związanych z zastosowaniem technik i metod profesjonalnego zarządzania, analiza właściwości organizacji niedochodowych, przeprowadzona w ramach zarządzania strategicznego, za pomocą uniwersalnych narzędzi, pozwala uniknąć bezkrytycznego kopiowania rozwiązań sprawdzonych w organizacjach komercyjnych [2, s. 108].

4. Specyfika organizacji *non profit* – korzyści i ograniczenia w implementacji zarządzania strategicznego

Pomimo rozwoju organizacji niedochodowych, rozszerzania sfer ich działalności w społeczeństwach, jako przyczynę prawie 20-letniego opóźnienia wprowadzania zarządzania strategicznego w organizacjach *non profit* podaje się m.in. różnice w formułowaniu misji i celów [2, s. 110]. Misja, rozumiana jako misyjny charakter podejmowanych działań, wielu organizacji niedochodowych jest w pewnym sensie rozproszona, niejako rozmyta, cele są wielorakie, wszechstronne i trudne do zdefiniowania w sposób konkretny i odpowiedni dla języka ekonomicznego. Ponadto organizacje te mają interesariuszy bardziej zróżnicowanych niż typowe przedsiębiorstwa, często reprezentujących przeciwne cele. Rozwiązywane sprawy i podejmowane decyzje są natury „politycznej” i z tego powodu mniej poddają się formalnemu planowaniu. Dodatkowo przywództwo w organizacjach niedochodowych jest nierzadko domeną wolontariuszy, często się zmienia i, choć wymaga wielu poświęceń, zwykle charakteryzuje się brakiem czasu, pracowników oraz innych zasobów wymaganych we właściwym organizowaniu pracy przy użyciu zarządzania strategicznego.

Organizacje *non profit* mają ograniczone możliwości wyboru sposobów konkurencji, a procesy realizacji strategii, w ramach państwowych regulacji administracyjnych oraz zależności finansowo-strukturalnych od innych podmiotów, są powolne. Często forma organizacyjno-prawna określa wstępnie rodzaj i zakres pełnionych usług. Organizacje *non profit* działają według ustaleń budżetowych. Powoduje to mniejszą elastyczność w podejmowaniu decyzji dotyczących realizowanych projektów. Większość przedsięwzięć, a tym samym wydatków z nimi związanych, jest planowana z dużym wyprzedzeniem, z uwzględnieniem środków dostępnych z dotacji, subwencji czy wsparcia sponsorów.

Kolejnym aspektem specyfiki organizacji niedochodowych jest zaangażowanie profesjonalistów [1], specjalistów danej dziedziny, np. w szkolnictwie wyższym, służbie zdrowia, dziedzinach artystycznych czy sporcie. Kadry te kierują się standardami zawodowymi w większym stopniu niż zasadami i zwyczajami danej organizacji, preferują niezależność, a satysfakcja z pracy niekoniecznie musi być związana z uprawnieniami kierowniczymi. Kwestie zarządzania zespołami i organizacją stanowią dla nich drugi plan.

Czynniki, jakie najczęściej wymienia się w związku z ograniczonymi możliwościami profesjonalnego planowania w organizacjach *non profit*, są następujące:

- świadczone usługi są nieuchwytnie, niematerialne i trudno je wycenić,
- wpływ konsumentów jest ograniczony i słaby, zazwyczaj organizacje mają lokalny monopol i wpływy od klientów czy konsumentów stanowią drugorzędne źródło otrzymywanych funduszy,

- duże zaangażowanie profesjonalistów w zajęcia lub sprawy zawodowe może podminować ich oddanie dla planu czy projektu,
- ofiarodawcy środków finansowych mogą ingerować w wewnętrzne zarządzanie, szczególnie strategiczni fundatorzy lub władze publiczne [2, s. 75].

Wśród argumentów przemawiających przeciwko wprowadzaniu zarządzania strategicznego do organizacji *non profit* wskazuje się również na specyficzną naturę tych organizacji nastawioną na przetrwanie, która utrudnia zastosowanie podejścia planowanego zarządzania ze względu na założenie podejmowania ciągłych zmian organizacyjnych w polu działania. Organizacje sektora przedsiębiorstw prywatnych mogą podejmować zmiany związane z produkcją wielu dóbr i usług, jeśli w danym momencie uważają wprowadzone zmiany za bardziej opłacalne bądź, ściślej określając, bardziej zyskowe. Postępowanie takie nie jest jednak właściwe w przypadku organizacji niedochodowych, które są ograniczone m.in. przez deklaracje zawarte w statucie lub misji.

Rangę formułowania pojęcia misji jako ścisłego elementu strategii można uzupełnić o następujące wnioski [5, s. 24]:

Po pierwsze, określenie misji zmusza zarządzającego do zadania sobie pytania, dlaczego i po co jego przedsiębiorstwo i organizacja istnieją. W sektorze *non profit*, a szczególnie w przypadku kultury, istnienie organizacji i instytucji kulturalnych nie jest samo w sobie oczywiste. Brak sprecyzowania misji w przypadku organizacji korzystających z funduszy publicznych G. Hagoort uważa za przejaw niewywiązania się z zobowiązań w stosunku do społeczności. Po drugie, ważne jest, by zwracać należytą uwagę na formę czy też strukturę danej organizacji. Dynamizm zmian otoczenia i stała potrzeba szybkiej reakcji na to, co w otoczeniu się zmienia, powodują, że organizacja może zmieniać swój model tak dalece, iż zatraca sens swojej podstawowej misji. Nowe formuły działania mogą wręcz wyeliminować pierwotne zadania, dla spełnienia których organizacja czy instytucja zostały powołane. Pytanie podstawowe dotyczy kwestii, czy dalej jest ona w stanie, wśród tych nowych form działania, rozpoznać swą oryginalną misję kulturalną. Jest sprawą ważną, aby używać pojęcia misji jako podstawy do krytycznych rozważań w dyskusjach nad sensem wprowadzania i rozwijania nowych form organizacyjnych.

W nawiązaniu do zagadnienia misji organizacji *non profit*, właściwie z założenia mającej humanistyczny charakter, można przytoczyć pogląd P.F. Druckera: „Pierwszą lekcją, jakiej instytucje *non profit* mogą udzielić firmom komercyjnym, jest to, że wszystko należy zacząć od misji i wynikających z niej wymagań. Misja wyraźnie określa strategię osiągania najważniejszych celów. Narzuca przedsiębiorstwu dyscyplinę wewnętrzną. Już ona sama może uchronić organizację biznesową, zwłaszcza duże przedsiębiorstwo, przed najbardziej typową chorobą degenerującą jej organizm, czyli przed rozdrabnianiem zawsze ograniczonych zasobów na inicjatywy »interesujące« albo wyglądające na »opłacalne«, podczas gdy owe zasoby należałoby raczej skoncentrować na kilku produktywnych przedsięwzięciach” [3, s. 70].

Misja nie musi być postrzegana jako ograniczenie dla organizacji, choć powstaje pytanie, czy ze względu na jej spójność z otoczeniem i „powołaniem” danej organizacji, przez to budowaniem wiarygodnego wizerunku, nie jest ona tym elementem, do którego należy dostosować zarządzanie strategiczne przy wprowadzaniu go do organizacji niedochodowej.

Ze względu na stałość społecznych potrzeb i misji organizacji *non profit*, a także z powodu kolejnego wymogu, jakim jest rzetelne spełnienie standardów rachunkowych, organizacje *non profit* powinny cenić trwałość, a potencjalne zmiany w organizacji należy wprowadzać z uwzględnieniem wypracowanych tradycji.

Obszerne opracowania, szczególnie w Stanach Zjednoczonych, dotyczące zastosowania technik zarządzania strategicznego zaprojektowanych pierwotnie dla organizacji komercyjnych, a następnie implementowanych w organizacjach niedochodowych, wskazują na uzyskanie następujących korzyści [2, s. 83]:

- zidentyfikowania oraz oszacowania szans i okazji,
- zidentyfikowania, oszacowania oraz określenia sposobów wyeliminowania zagrożeń lub, jeśli uniknięcie nie jest możliwe, zminimalizowania zagrożenia,
- uściślenia (ustalenia) dotychczas przypadkowych planów dotyczących postępowania w sytuacjach zaistnienia zagrożenia,
- opracowania scenariuszy przygotowujących organizację na ewentualność zajścia różnych zdarzeń,
- zidentyfikowania i wzmocnienia silnych stron organizacji,
- zidentyfikowania, skorygowania lub zminimalizowania słabych stron,
- cel i kierunek organizacji staje się przejrzysty dla każdego pracownika organizacji,
- charakterystyczne zasady, kultura czy wartości organizacji zostają wskazane (wyodrębnione) (np. „w taki sposób podchodzimy do rzeczy”),
- zdefiniowane zadania i określone standardy, jasne w określeniu stopnia ich osiągnięcia i stosowania,
- darczyńcy i sponsorzy (fundatorzy) mają możliwość inwestowania w tworzenie przejrzystej, pozytywnej wizji przyszłości – wiedzą, czemu służą ich fundusze,
- ograniczone zasoby materialne i finansowe są rozdysponowywane według określonych priorytetów,
- strategia pozyskiwania zasobów ludzkich organizacji (kadr) jest nakierowana na osiąganie wybranych celów organizacji,
- postęp w realizacji zadań i celów może być stale kontrolowany.

Wprowadzanie strategii obejmuje analizę otoczenia, analizę organizacji, serię strategicznych wyborów oraz element oceny rezultatów przyjętej strategii. W kontekście organizacji niedochodowych szczególnie trudno o precyzyjne wyszczególnienie rezultatów. Tradycyjnie miarą sukcesu strategii dla przedsiębiorstw komercyjnych może być np. długookresowa przewaga konkurencyjna. Określenie stopnia efektywności organizacji niedochodowych jest jednak trudniejsze, gdyż główne

obszary działalności tych organizacji, sektory publiczny i trzeci, nie poddają się ściśle miarom rynkowym, pomimo istnienia konkurencji czy obowiązywania ścisłych wymogów prawno-finansowych.

P.F. Drucker wymienił dwa wyzwania, przed którymi stoją organizacje *non profit*. Pierwsze z nich polega na znalezieniu metody, za pomocą której można by zmienić donatorów w osoby stale wnoszące swój wkład i zaangażowanie w działanie organizacji, realizację jej misji i celów. Dobrze określona strategia, mająca jasną i spójną z celami misję, „pracuje” za liderów. Strategia stanowi podstawowe źródło informacji dla potencjalnych sponsorów, podmiotów państwowych oraz społeczności, w której organizacja działa. Podnosi ponadto ich wiarygodność. Drugim wyzwaniem jest tworzenie wspólnoty i wytyczanie celów działania. W coraz większym stopniu formy organizacyjne oparte na zasadzie *non profit* umożliwiają jednostkom skuteczne działanie oraz satysfakcję z pracy. Jedną z dodatkowych korzyści dobrze sformułowanej misji jest jej motywująca rola. W przypadku organizacji, której pracownikami są wolontariusze, misja nabiera znaczenia dla podtrzymywania ich pełnego zaangażowania w pracę, za którą nie otrzymują wynagrodzenia.

Podsumowując charakterystykę działania organizacji *non profit*, można podkreślić ich silne powiązania z sektorem publicznym ze względu na wykonywanie usług społecznych. Jednak brak jednoznacznych modeli funkcjonowania oraz niezależność strukturalna od instytucji państwowych skłaniają je do korzystania z doświadczeń zarządzania organizacjami sektora prywatnego. Pomimo istnienia specyfiki funkcjonowania organizacji *non profit*, stanowiącej również o ich ograniczonych możliwościach zastosowania zarządzania strategicznego, wraz z rozwojem organizacji niedochodowych dostrzega się potrzeby i korzyści w formułowaniu strategii.

Literatura

- [1] Anthony R., Young D., *Control Management in Nonprofit Organization*, Irwin, Boston 1994.
- [2] Courtney R., *Strategic Management in Voluntary Non-profit Sector*, Routledge, Manchester 2000.
- [3] Drucker P.F., *O czym menedżerowie powinni pamiętać*, „Harvard Business Review” 2006.
- [4] Drucker P.F., *Zarządzanie organizacją pozarządową – teoria i praktyka*, FW Program Phare NGOs, Warszawa 1995.
- [5] Hagoort G., *Przedsiębiorczość w kulturze*, UJ, Kraków 1993.
- [6] Ilczuk D., *Sektor non profit w kulturze – analiza instytucjonalno-finansowa fundacji i stowarzyszeń*, Instytut Kultury, Warszawa 1995.
- [7] Iwankiewicz-Rak B., *Słabe państwo – silny sektor*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego*, ISP, Warszawa 2000.

- [8] Leś E., *O definicji pojęcia pożytku społecznego*, [w:] *Pozarządowe instytucje społeczne między państwem a społeczeństwem*, red. S. Golinowska, D. Głogosz, Opracowania PBZ, Warszawa 1999.
- [9] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [10] *Organizacje pozarządowe w Polsce – podstawy finansowo-prawne*, red. M. Granat, Warszawa 2000.
- [11] Salamon L.M., Anheier R.K., *The Emerging Nonprofit Sector*, Manchester 1996.
- [12] Sargeant A., *Marketing organizacji nonprofit*, Instytut Wydawnictw Ekonomicznych, Warszawa 2004.
- [13] Ustawa o finansach publicznych z dnia 28 listopada 1998 r., DzU 1998 nr 155, poz. 1014.
- [14] *Zarządzanie strategiczne*, red. S. Kielczewski, AE, Wrocław 1997.
- [15] *Zarządzanie strategiczne – modelowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.

STRATEGIC MANAGEMENT IN A NON-PROFIT ORGANIZATION

Summary

The article includes a wide characteristic of a non-profit organization, as well as the features that enable strategic management implementation. The author emphasizes the specific nature of the organization's services and some of the forms of cooperation with public sector. The main advantages and disadvantages of the businesslike rules of the strategic management in a non-profit organization are presented.