Kazimierz Dobrzański

PRZESŁANKI FORMUŁOWANIA STRATEGII W ORGANIZACJACH NIEDOCHODOWYCH

Wstęp

Przechodzenie od gospodarki centralnie planowanej do rynkowej, czyli proces transformacji systemowej, cechuje się wielością i złożonością problemów o charakterze ekonomiczno-społecznym. Unaocznia nowe zjawiska w wymiarze ilościowo-jakościowym, uzasadnia potrzebę nowych rozwiązań i różnicowania podejść do działających w gospodarce narodowej organizacji.

Zmiana filozofii postępowania państwa i organizacji jako produkt dokonujących się przeobrażeń oznacza objęcie mechanizmem rynkowym organizacji (instytucji) będących dotąd jakby na uboczu myślenia ekonomicznego. Uwaga ta odnosi się w całej rozciągłości do instytucji usług społecznych i innych łącznie określanych mianem organizacji niedochodowych.

Celem opracowania jest wskazanie na potrzebę posiadania przez te organizacje, w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej, odpowiednich strategii działania. Uzasadnia to konieczność ukazania przesłanek wymuszających ową potrzebę.

Problem ten jest zasadniczo niewidoczny w literaturze przedmiotu, a praktyka jedynie sygnalizuje potrzebę zajęcia się tą kwestią.

1. Konieczność orientacji rynkowej

Postępująca od kilku lat transformacja gospodarki polskiej zmierza w miarę konsekwentnie do gospodarki rynkowej. Zmiany wynikające z tej transformacji i zaszłości systemowej powodują ewidentne pogorszenie sytuacji ekonomiczno-finansowej wielu organizacji państwowych. Dotyczy to szczególnie tzw. za-

kładów i jednostek budżetowych. Są to jednostki specyficzne z uwagi na swoje cele i sposób powiązania z budżetem państwa.

One to przede wszystkim zostały narażone na ujemne konsekwencje rodzącej się gospodarki rynkowej i niespójnego, wadliwego, systemu finansowania, a nadto znacznego zubożenia społeczeństwa. Oznacza to, że aktualnie zmieniły się, i to znacznie, uwarunkowania działania istniejących już w poprzednim okresie organizacji niedochodowych, jak też funkcjonowania i rozwoju nowych. Organizacje te, zbiorowość ich znacznie wzrasta, są zmuszone być bardziej samodzielnymi w zakresie finansowania. Zmusza do tego słabość polityki budżetowej państwa, a także zmiana jego kierunków i priorytetów finansowych. Bez względu na ich status prawny i stan organizacyjno-ekonomiczny oraz dorobek kulturowy działania mechanizmów rynkowych zmuszają je do w miarę szybkiego zasymilowania się w nowej rzeczywistości.

Okazuje się bowiem, że w sytuacji gospodarki rynkowej kryterium ich przydatności i sensu istnienia jest określone zapotrzebowaniem społecznym, opartym o rachunek efektywności społecznej ich funkcjonowania. Wynika stąd, że mechanizm rynkowy zmusza do racjonalizacji postaw i sposobu myślenia oraz działania również w tych organizacjach.

Dynamiczny rozwój organizacji niedochodowych, widziany w ostatnich latach, wskazuje na istnienie społecznie dużego popytu na ich działalność i realizowane przez nie usługi. Może sugerować to, że istnieje przyzwolenie społeczne nie tylko na ich działanie, ale także na poziom kosztów i cen oraz form odpłatności za świadczone przez nich usługi.

W rzeczywistości wniosek taki może być fałszywy, bowiem w układzie terytorialnym i rodzajowym zarówno ich istnienie, a także poziom ich kosztów i cen usług, jest konsekwencją braku wyboru usługodawcy, czyli istnienia sytuacji monopolistycznej wynikającej ze słabości, zawodności i jakości świadczonych usług przez inne organizacje niedochodowe.

Postępujący proces zmian, widoczny również w obszarze organizacji niedochodowych, cechuje się znaczną płynnością podmiotową, a nadto dynamiką sytuacyjną. Ta ostatnia cecha będąca konsekwencją zmian o charakterze prorynkowym wskazuje, że nie wszystkie organizacje niedochodowe – umownie ujmując stare i młode, duże i małe[1] – aktualnie działające są w stanie w pełni dostosować się do wymogów rynkowych.

Fakt istnienia dużej ich płynności podmiotowej wskazuje nie tylko na istnienie i działanie określonych czynników stymulujących ich szanse rozwojowe, ale też zagrażających ich dalszej egzystencji organizacyjnej[2]. Oznacza

---

[1] Umowność podziału wynika z czasu ich działania i wielkości potencjału osobowego.

[2] Zob. K. Dobrzański, *Szanse i zagrożenia organizacji niedochodowych w procesie zmian*, w: *Produktywność pracy – wzrost gospodarczy*, red. J. Jagas, Uniwersytet Opolski, Opole 1995, s. 314-319.

to, biorąc pod uwagę stopień zagrożenia, że organizacje niedochodowe w swojej masie stają wobec nowych zjawisk, dla nich nietypowych.

Analizując rozwój społeczny różnych państw stwierdzić należy, że nie można osiągnąć stosunkowo wysokiego poziomu rozwoju gospodarczego i równocześnie sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw, a w konsekwencji wysokiego poziomu konsumpcji społecznej, bez powszechnego ukształtowania orientacji rynkowej. Potrzeba owej orientacji w odniesieniu do jednostek niedochodowych dotyczy procesu świadczenia usług, ich sprzedaży, a także ich usługobiorców. Zachodzące powiązania pomiędzy usługodawcami i usługobiorcami wynikają więc z istoty związków pomiędzy świadczeniem usług a ich rynkiem. Ma więc miejsce nie tylko sprawdzalność celów usługodawców, ale także ocena praktyczności i użyteczności owych usług w życiu społecznym i ekonomicznym.

Oznacza to, że z istoty orientacji rynkowej wynikają określone skutki zarówno dla usługobiorcy i usługodawcy. Mogą być nimi zarówno osoby fizyczne jak i prawne.

2. Organizacje niedochodowe, ich specyfika i potrzeba istnienia

W odniesieniu do organizacji niedochodowych problem ich orientacji rynkowej nie może być ujmowany w sposób jednoznaczny. Organizacje te, zbiorowość podmiotowa niejednorodna zarówno ze względu na ich status organizacyjno-prawny jak też czas ich funkcjonowania i sposób finansowania, realizują bardzo zróżnicowane zadania społeczne. Wręcz sens ich istnienia wynika z określonego popytu społecznego, będącego konsekwencją różnorodnych zjawisk społeczno-gospodarczych i politycznych. Nadto zmiana filozofii funkcjonowania państwa oraz pogłębianie się i rozszerzanie granic gospodarki rynkowej uzasadniają potrzebę powstawania nowych oraz istnienia i działania dotychczasowych organizacji niedochodowych.

Jako zjawiska w zasadzie typowe są dla gospodarki o orientacji rynkowej, z uwagi na rodzaj swojej działalności, organizacje niedochodowe są społecznie i ekonomicznie bardzo pożądane. Świadcząc różnorodne usługi, m.in. z zakresu oświaty i wychowania, kultury, ochrony zdrowia oraz uprawiając działalność charytatywną, społeczną, socjalną, a także polityczną i związkową, udowadniają, że są narzędziem wspierania realizacji celów państwa, gospodarki i społeczeństwa. Odnosi się to w całej rozciągłości do okresu współczesnych przemian. Wychodząc naprzeciw potrzebom społecznym i gospodarczym zasilają nadal zbyt małą infrastrukturę społeczno-polityczną. Tworząc klimat sprzyjający reformom i zmianom świadomości społecznej pobudzają prorynkowość i przedsiębiorczość. Jest to ważne nie tylko w układach lokalnych.

Integrując społeczeństwo poprzez koncentrację potencjału społecznego na szczególnie ważnych środowiskowo i społecznie celach i zadaniach tworzą pożądane uwarunkowania dla dalszych reform, nadto ujawniają duże pokłady aktywności społecznej dotąd nie w pełni wykorzystywanych. Fakt istnienia dużych, a wykorzystywanych jedynie częściowo pokładów społecznej i obywatelskiej aktywności uzasadnia potrzebę wzrostu ich liczebności i zróżnicowania, jeśli chodzi o cele, reakcje, formy i zakres działania. Dodatkowym argumentem na ich istnienie w wielości form jest wymierny wzrost ilościowy i jakościowy popytu społecznego na ich działalność usługową.

Angażując określone środki materialne i finansowe oraz potencjał ludzki obsługują one, bez względu na cechy osobowe i środowisko a także poziom materialny, stosunkowo duże grupy konsumentów. Tym samym aktywnie – co jest bardzo pożądane – uczestniczą w kształtowaniu określonego poziomu konsumpcyjnego i cywilizacyjnego danego społeczeństwa.

Zakres terytorialny ich oddziaływania jest wielokierunkowy, a ich działalność ma charakter lokalny, ogólnopaństwowy, a nawet światowy, z przewagą jednak tego pierwszego.

Należy przy tym zwrócić uwagę na wymiar społeczno-ekonomiczny ich działalności. Są one źródłem miejsc pracy dając zatrudnienie dużej liczbie zainteresowanych tą działalnością. Tym samym nie tylko kreują podaż określonych usług, dotąd mało znanych lub nieznanych, ale także aktywizują zawodowo istniejące rezerwy siły roboczej, co w warunkach lokalnych o nadmiernej liczbie bezrobotnych jest nieobojętne.

Dysponując ograniczonymi środkami rzeczowymi i finansowymi, niewystarczającymi z punktu widzenia właściwej realizacji celów statutowych zarówno w układzie bieżącym jak i przyszłym, są zmuszone szukać możliwości ich szerszego pozyskiwania, czyli źródeł finansowania swojej działalności. Nadto działając w dynamicznie tworzącej się gospodarce rynkowej muszą podporządkować się określonym mechanizmom rynkowym i obowiązującym normom prawnym. Niestabilność owych mechanizmów, ich niepełna znajomość i zmienność zasad gospodarowania oraz labilność prawa i norm współżycia społecznego utrudnia, i to znacznie, funkcjonowanie owych organizacji.

W tych stosunkowo złożonych i trudnych warunkach tak ekonomiczno-społecznie jak i prawno-etycznie ich działanie i stopień realizacji celów uzależniony jest w zasadzie od rachunku ekonomicznego. Z istoty ich działania, które polega na wyznaczaniu i realizacji określonych celów społecznych, nie wynika brak zainteresowania efektywnością wykonywanych zadań. To samo dotyczy stopnia realizacji podstawowych celów. Działając w warunkach gospodarki rynkowej są zmuszone reagować zgodnie z wymogami praw rynkowych.

3. Istota i typologia przesłanek

Zjawiska wywołane procesem transformacji i cechy charakterystyczne organizacji niedochodowych unaoczniają potrzebę formułowania przez nie własnych, dostosowanych do specyfiki celów i warunków funkcjonowania, jednostkowych strategii działania. W miarę pogłębiania się takich zjawisk, jak m.in.: wzrost roli rynku, słabość budżetu państwowego, ubóstwo dużej części społeczeństwa i bezrobocie, dostrzega się z jednej strony wzrost zagrożenia dla wielu organizacji niedochodowych, a z drugiej wzrost popytu społecznego na ich usługi.

Zjawiska te i ich pochodne są źródłem przesłanek na rzecz zmiany myślenia i działania zgodnie z wymogami rynku i współczesnych strategii. Przesłanki, czyli zdania stanowiące punkt wyjścia wnioskowania, będące też podstawą uznania innych zdań (wniosków) tworzą swoiste okoliczności sprzyjające realizacji określonych zamiarów)[3]. Mają one swoje źródła w konkretnej rzeczywistości. Stąd też można je różnie klasyfikować. Zależy to od grup rodzajowych organizacji niedochodowych, ich historii i wagi świadczonych usług, a także wielości usługobiorców. Generalnie należy zaznaczyć, że można mówić o różnych przesłankach. Ich siła oddziaływania jest różna. Widać to w układzie terytorialnym i kondycji tych organizacji oraz umiejętności dostosowania się do zmieniającego się otoczenia, a także w relacjach między nimi a otoczeniem.

Nie wchodząc w zawiłości typologiczne można je podzielić na obiektywne i subiektywne. Należy jednak dodać, że każdy podział, a więc i ten, jest dużym uproszczeniem. Niemniej podział ten nie przesądza jeszcze o ich wadze. Mając to na względzie może bardziej przydatnym byłby podział – jeśli chodzi o zakres i siłę oddziaływania – na szersze i węższe lub silniejsze i słabsze.

Niemniej abstrahując od tych rozróżnień do pierwszej grupy zaliczyć należy m.in.:

a) zmienność i działanie rynku oraz wzrost na nim liczby zróżnicowanych podmiotów,

b) wzrost skomplikowania otoczenia organizacji niedochodowych,

c) wzrost relacji pomiędzy organizacjami niedochodowymi a innymi podmiotami rynku,

d) wzrost ryzyka i niepewności działania,

e) zmiana zasad finansowania organizacji niedochodowych,

f) odmienność celów i sposobu działania, ich w dużym stopniu zależność od sponsora państwowego i prywatnego,

g) osłabienie ich kondycji finansowo-ekonomicznej,

h) wzrost popytu społecznego na ich usługi i potrzeba synergii społecznej.

Natomiast do grupy drugiej zaliczyć należy m.in. takie przesłanki, jak:

---

[3] Por. *Słownik języka polskiego*, t. 2, PWN, Warszawa 1984, s. 1006.

a) walory strategii jako narzędzia efektywnego działania,

b) potrzeba wykorzystania szans i ograniczenia zagrożeń rozwojowych tych organizacji,

c) potrzeba pozyskania nowych umiejętności działania, dokonania pożądanych zmian w strukturze i systemie zarządzania nimi,

d) potrzeba integracji pomiędzy elementami organizacji poprzez rozpoznanie własnych słabych i silnych stron,

e) konieczność rozpoznania otoczenia, wykorzystania możliwości tkwiących w nim,

f) potrzeba elastyczności w systemie działania i zapewnienia sobie odpowiednich szans rozwojowych, potrzeba sukcesu.

Powyższe wyszczególnienie, stosunkowo szerokie, wskazuje na istniejące zależności pomiędzy tymi grupami. Grupa druga jest konsekwencją pierwszej, której zbiorowość ma charakter ogólny.

Grupując owe przesłanki w dość odmienne, aczkolwiek ze sobą związane grupy należy dodać, że ich wagę i siłę oddziaływania każda z organizacji niedochodowych odbiera różnie. Zależy to od ich aktualnej kondycji ekonomiczno-finansowej oraz operatywności ich kierownictwa i zespołu pracowniczego, a także od ich wiedzy, elastyczności działania i przedsiębiorczości, a nadto od zmian w systemie zarządzania. Świadomość potrzeby tego typu zachowań i pozytywnych postaw oraz zasadniczych zmian w obrębie samych organizacji staje się coraz szersza. Sprzyja to rozwojowi tych organizacji.

Stąd też chcąc wskazać na sens formułowania własnych strategii, jako narzędzi sukcesu a nie tylko przetrwania, należy większą uwagę zwrócić na istotę strategii, wagę jej posiadania przez organizacje niedochodowe oraz na zmienność otoczenia, ryzyko i niepewność działania. Nie oznacza to, że pozostałe przesłanki są mniej ważne. W rynkowej gospodarce – z punktu widzenia tak nietypowych organizacji, jakimi są organizacje niedochodowe – wszystkie zjawiska i przesłanki z nich wynikające nie mogą być lekceważone.

4. Strategia i jej przydatność narzędziowa

Zorientowanie rynkowe organizacji niedochodowych jest swoistą koniecznością i warunkiem ich egzystencji. Rzutować to musi na sposób zarządzania nimi. Tylko skuteczne zarządzanie, tj. efektywne gospodarowanie posiadanymi zasobami rzeczowo-finansowymi i ludzkimi, jest warunkiem koniecznym ich istnienia. To z kolei uzasadnia i wymusza posiadanie określonych strategii działania.

Taką strategią jest „reguła przyporządkująca określone działania każdej konkretnej sytuacji, jaka może wystąpić w trakcie procesu decyzyjnego"[4].

[4] M. Bereziński, *Strategia*, hasło w *Encyklopedii Organizacji i Zarządzania*, Warszawa 1981, s. 495.

BIBLIOTEKA AE W Poznaniu

Uogólniając, strategią określa się program działania, z którego wynikają zasadnicze cele organizacji i sposoby ich osiągania[5]. Dość często określa się nią również proces formułowania długofalowych celów i zamierzeń organizacji, ich kierunków działania, a także alokację niezbędnych dla nich zasobów[6]. Z powyższych ujęć wynika, że strategia jest funkcją informacji, niezwykle zasadną i konieczną, będącą w dyspozycji podmiotu w momencie podejmowania decyzji. Wynika stąd, że strategia jest swoistym narzędziem, niezwykle przydatnym w praktyce zarządzania danej organizacji.

Użyteczność strategii w przypadku organizacji niedochodowych przejawia się w tym, że pozwala ona pogodzić miejsce i wizję oraz cele danej organizacji z procesem dokonujących się zmian w jej otoczeniu.

Poprzez strategię można określić czy wręcz wyznaczyć główne cele rozwoju organizacji oraz podstawowe środki ich realizacji w założonych warunkach otoczenia. Określone w ten sposób podstawowe kierunki funkcjonowania i rozwoju organizacji determinują w konsekwencji jej działalność w okresie kilkuletnim, a m.in. długookresowe zmiany strukturalne.

Stąd też często akcentuje się, że strategia jest pewnego rodzaju ujednoliconym i zintegrowanym planem działania zorientowanym perspektywicznie. Takie ujęcie strategii pozwala danej organizacji skoncentrować się na strategicznych, czyli dalekosiężnych korzyściach przy uwzględnieniu zasobów i możliwości danego środowiska. Uogólniając w strategii dostrzega się nie tylko narzędzie zarządzania, ale też środek zabezpieczający realizację celów i zadań przez daną organizację.

Taka interpretacja istoty strategii, jej miejsca w zarządzaniu określoną organizacją, nie może prowadzić do jej fetyszyzowania. W kontekście jej praktycznego wdrożenia okazuje się bowiem, że ujmowana jako narzędzie uniwersalne nie może być oderwana od rzeczywistości. Właściwie opracowana, przy uwzględnieniu danych na temat organizacji i jej otoczenia, może być narzędziem zmniejszającym wielkość ryzyka towarzyszącego działaniom. Nie wolno przy tym zapominać o roli kapitału ludzkiego widocznego zarówno w trakcie opracowywania tejże strategii jak też w okresie jej wdrażania.

Nie lekceważąc roli czynnika ludzkiego w organizacjach niedochodowych, głównie decydującego o istocie i działaniu tychże organizacji, należy zaznaczyć, że strategia traktowana jako określone narzędzie zarządzania może być też narzędziem przetrwania. Zwiększa ona wg K. Obłója prawdopodobieństwo przetrwania organizacji mimo nieuniknionych błędów oraz [...] rosnącej dynamiki i złożoności zakłóceń generowanych przez system i jego otoczenie[7].

---

[5] M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą*, Warszawa 1995, s. 2.

[6] A. D. Chandler, *Strategy and Structure. Chapters in History of the American Enterprise*, Cambridge–Massachusetts 1992, s. 13.

[7] K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*, Warszawa 1987, s. 62.

Akcentując sens i wagę posiadania strategii dla potrzeb organizacji niedochodowych należy zaznaczyć, że zawiera ona liczne i określone zadania. Łączyć należy je zasadniczo z zadaniami i funkcjami naczelnego kierownictwa organizacji.

Wynika stąd, że za długofalowe cele organizacji głównie odpowiada jej kierownictwo. Tak rozumując można określenie strategii kojarzyć z rozwojem danej organizacji. W jej treści wyrażają się bowiem określone postawy i sposób postępowania wobec stanu i zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Nie negując jej przydatności nie wolno zapominać o ryzyku towarzyszącym decyzjom wynikającym z jej realizacji. Stwierdzenie to może w wielu przypadkach być czynnikiem zniechęcającym do jej opracowywania. Dotyczy to szczególnie tych organizacji, których kierownictwu brak zasadniczej wiedzy na temat strategii oraz umiejętności analizy otoczenia i uwarunkowań działania. Niechęci w pewnym stopniu sprzyja też zbyt duża dynamika i zmienność otoczenia.

5. Ryzyko i niepewność w otoczeniu organizacji niedochodowych

Organizacje niedochodowe, podobnie jak inne, są systemem ekonomicznym, czyli pewną całością. Oznacza to, że istnieją i rozwijają się w określonym czasie. Właśnie czas jest stałym ograniczeniem, a zarazem specyficzną zmienną decyzyjną. Druga taka zmienna to otoczenie.

W każdym systemie gospodarczym, szczególnie w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej, podstawową i charakterystyczną cechą otoczenia organizacji niedochodowych jest jego zmienność a także złożoność. Oznacza to, że ma się do czynienia ze swoistą turbulencją, którą charakteryzują wzrost nowości zmiany i wzrost intensywności otoczenia oraz wzrost szybkości zmian otoczenia i jego złożoności[8]. Zachodzące zmiany wskazują na wzrost uzależnienia organizacji od jej otoczenia, a także na jej rosnący wpływ na różne elementy tegoż otoczenia.

Analizując otoczenie owych organizacji widać, że zmiany dokonujące się w gospodarce wywierają na nie duży wpływ. Zmianie uległy istotne czynniki, które w poprzednim systemie wpływały na funkcjonowanie jednostek niedochodowych. W efekcie pojawiły się nowe elementy i potrzeby głębokich zmian w obrębie tych organizacji. Koniecznością staje się ich innowacyjność i przedsiębiorczość. Dotyczy to zarówno celów ich działania i funkcjonowania, a także sposobów gospodarowania posiadanymi zasobami.

W kontekście powyższych uwag trzeba zaznaczyć, że zasadnicze wydarzenia i zjawiska, które wpływają na funkcjonowanie organizacji niedochodowych,

---

[8] Szerzej problem ten omawia A. Sznajder w pracy pt. *Strategie marketingowe na rynku kapitałowym*, Warszawa 1995, s. 14.

coraz bardziej odbiegają od ich dotychczasowych doświadczeń. Należy przy tym zaznaczyć, że wobec rosnącej złożoności otoczenia coraz trudniej tym organizacjom, wobec braku wystarczającego doświadczenia i określonej wiedzy, przewidzieć istotne czynniki określające ich finanse i zagrożenia rozwojowe.

W gospodarce zorientowanej rynkowo organizacje, w tym także niedochodowe, spotykają się z wieloma czynnikami niepewności, które są generowane przez ich otoczenie. Szczególnie kierownictwo organizacji powinno być przygotowane na działanie czynników niepewności. Nadto powinno mieć świadomość konieczności radzenia sobie w takiej sytuacji, a też zdawać sobie sprawę z tego, że mogą zaistnieć różnego rodzaju zmiany otoczenia. Oznacza to, że dla dobra organizacji jej kierownictwo szczególnie, ale także współpracownicy, na owe zmiany powinni zareagować nie tylko odpowiednio, ale też we właściwym czasie.

W porównaniu do okresu minionego, w którym przyczyny zmian wynikały z czynników niepewności, mieszczących się wg K. Krzakiewicza „w ramach tradycyjnej działalności firmy"[9], obecne źródła niepewności są z reguły zarówno nowe jak i nieznane. Takie zjawiska jak m.in., ewidentne zmniejszenie się popytu rynkowego na niektóre usługi społeczne, a równocześnie wzrost na inne, np. usługi fundacji, potrzeba wzrostu nakładów inwestycyjnych na funkcjonowanie znacznej części organizacji niedochodowych i istnienie niewykorzystanych pokładów społecznej aktywności dowodzą, że ma się do czynienia z nową sytuacją. Wzrasta zagrożenie dla części tych organizacji, ale także pojawiają się przed nimi nowe możliwości rozwoju.

W rosnącej niestabilności otoczenia i wzroście czynników niepewności potrzebne są bardziej efektywne koncepcje zarządzania i wyraźnie nakreślone wizje rozwoju. Chcąc więc skutecznie przeciwstawić się wzrostowi niekorzystnych wpływów otoczenia należy, poprzez odpowiednie zmiany w organizacji, wyprzedzić złożoność i szybkość zmian zachodzących w danym otoczeniu. Wynika stąd, że organizacje niedochodowe, aby skutecznie radzić sobie ze złożonymi problemami generowanymi przez otoczenie, muszą konstruować równie odpowiednio złożone systemy zarządzania. Jest to niemożliwe bez określenia stosownej wizji i strategii organizacji.

Złożoność i dynamika zmian w okresie przechodzenia do gospodarki nowego typu, a nadto wzrost zagrożeń dla organizacji niedochodowych wymagają określenia istoty ryzyka. Określa się nim konsekwencję określonych działań będących dodatnim lub ujemnym odchyleniem od oczekiwanej efektywności tych działań. W efekcie mamy do czynienia bądź z sukcesem, lub niepowodzeniem, czyli w ostateczności z zyskiem lub stratą w sensie stopnia realizacji zamierzonych celów[10].

---

[9] K. Krzakiewicz, *Uwarunkowania reakcji strategicznej przedsiębiorstwa*, w: *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem*, red. K. Krzakiewicz, AE Poznań 1993, s. 18.

[10] H. Kozarowicz, *Istota i podstawowe uwarunkowania wyboru strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Kiełczewski, Wrocław 1992, s. 30.

Wynika stąd, że ryzyko oceniane po pierwsze jako zjawisko pozytywne może być źródłem zachowań innowacyjnych, przedsiębiorczych. Natomiast po drugie – jako czynnik negatywny – może być źródłem postaw zachowawczych, a w szczególnych przypadkach wywoływać nawet obawę czy też niechęć do podejmowania szczególnie ryzykownych działań.

Analiza zachowań różnych organizacji, w tym też niedochodowych, wskazuje, że ich stopień gotowości do podejmowania ryzyka jest konsekwencją różnych czynników. Do najistotniejszych wśród nich należą zakres autonomii ekonomicznej w ramach danego modelu zarządzania oraz sposób prawnej regulacji odpowiedzialności za skutki podejmowania działań ryzykownych. Istotne znaczenie mają również czynniki wynikające z zachowań zatrudnionych w danej organizacji. Należą do nich zdolność do wartościowania ryzyka i wystarczająca wiedza o nim, a także zdolność percepcji otoczenia i dążenie do sukcesów.

Dokonując rozpoznania i oceny przesłanek formułowania strategii w organizacjach niedochodowych należy podkreślić, że ich działalność – podobnie jak każdych organizacji – dotyczy gospodarowania posiadanymi zasobami w imię przyszłości. Koniecznością więc jest przewidywanie i podejmowanie decyzji, mimo możliwości ujawnienia się niechcianych skutków. Wynika stąd, że warunki niepewności są zjawiskiem obiektywnym, a także nieuniknionym. Ze szczególnym nasileniem występują one zarówno w środowisku jak i okresie cechującym się dynamicznymi zmianami. W mniejszym natomiast stopniu widoczne są w otoczeniu mało dynamicznym.

Współczesne otoczenie organizacji niedochodowych, konsekwencja pogłębiającej się transformacji systemowej – z uwagi na dużą niepewność i związane z tym ryzyko podjęcia nietrafnych decyzji stanowi dość duże zagrożenie dla istnienia i właściwego funkcjonowania tych organizacji. Dodać należy przy tym, że ryzyka uniknąć nie można, towarzyszy ono każdemu działaniu, każdej decyzji. Niemniej można je zredukować. Stąd też należy podjąć wszystkie te z możliwych działań, które mogą pomóc w ograniczeniu ryzyka.

Wśród wielu działań istotne są te, które służą dążeniu do uzyskania panowania nad przyszłością. Służą temu m.in. studia nad prawdopodobnym rozwojem wydarzeń i możliwością wpływania na przyszłość poprzez własne koncepcje i podejmowane inicjatywy. To w pełni uzasadnia potrzebę posiadania również przez organizacje niedochodowe własnej strategii funkcjonowania, na tyle elastycznej, by zapewnić sobie możliwość odpowiedniej kontroli realizacji zamierzeń i oddziaływania oraz kształtowania przyjaznego dla siebie otoczenia, a tym samym poczucia bezpieczeństwa.

Podejmując różne działania na rzecz ograniczenia ryzyka przez formułowanie odpowiedniej strategii działania w organizacjach niedochodowych, jest możliwość integrowania zatrudnionych wokół celów i zadań organizacji.

W efekcie wzrasta ich wiedza o warunkach działania, szansach i zagrożeniach. Nadto poprzez szukanie nowych rozwiązań wyzwala się większą inicjatywność pracowniczą. W warunkach dużych zmian jest potrzeba ciągłego uczenia się i pozytywne nastawienie do organizacji. Sprzyja temu proces formułowania i wdrażania odpowiedniej strategii działania.

Zakończenie

Wskazanie na otoczenie i jego złożoność oraz dynamikę, a także na czas jako określoną wartość docenianą szczególnie w gospodarce rynkowej, pozwala spojrzeć na powyższe kategorie ekonomiczne jako na podstawowe i dynamiczne przesłanki uzasadniające konieczność formułowania własnych strategii działania przez organizacje niedochodowe. Funkcjonując w kształtującej się gospodarce rynkowej, bez względu na specyfikę celu działania i odrębność organizacyjno-finansowo-prawną, muszą one podporządkować się regułom rynkowym. Jest to warunek konieczny ich istnienia i w zasadzie – pomijając określone wyjątki – dotyczy w całości organizacji niedochodowych o charakterze pozarządowym, a też z pewnymi ograniczeniami niedochodowych finansowanych z budżetu państwowego oraz samorządowego. W obu jednak przypadkach potrzeba formułowania strategii przez te organizacje jest czymś oczywistym.