

Analiza strategiczna i strategia Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie

na podstawie pracy licencjackiej

UNIwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania

Autor: Barbara Aganze Mihigo

Katowice 2017 r.

Chcąc przeprowadzić analizę strategiczną Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie wyznaczono kilka celów teoretycznych oraz praktycznych.

Do celów teoretycznych należą:

- Identyfikacja czynników otoczenia organizacji mających na nią wpływ i zaobserwowanie ich dynamiki oraz możliwych przyszłych prognoz.
- Zdobywanie informacji na temat sytuacji konkurencyjnej Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie w sektorach jego działalności.
- Przeanalizowanie zasobów hospicjum i określenie sposobu ich wykorzystania i alokacji.

Do celów praktycznych, istniejących z punktu widzenia wybranego podmiotu badawczego, zalicza się:

- Wyodrębnienie szans i zagrożeń płynących z otoczenia organizacji.
- Zaprojektowanie możliwych scenariuszy zmian w otoczeniu.
- Podzielenie zasobów na słabe i mocne strony organizacji.
- Określenie możliwości które zasoby można rozwijać i wykorzystać w lepszy sposób.
- Znalezienie kluczowych czynników dla hospicjum.
- Sformułowanie strategii dla Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie.

II.1.3. Hipotezy i pytania badawcze

Pytania badawcze wynikają z ogólnego problemu badawczego i naszej wiedzy na jego temat. Im większa jest ta wiedza, tym łatwiej określić czego należy się jeszcze dowiedzieć, dlatego pytania badawcze powinny być poparte odpowiednią wiedzą w zakresie przeprowadzanych badań. Istnieją cztery rodzaje pytań szczegółowych:

- Pytania definiujące – dotyczą danego problemu szczegółowego, mają na celu określenie jego istoty, powiązania.
- Pytania wyjaśniające – zaczynające się od słowa pytającego „dlaczego?”.
- Quasi – pochodne pytań wyjaśniających, ale nie zaczynające się od pytania „dlaczego?”. Dotyczą na przykład genezy, przyczyny, zależności.

Tabela 2 przedstawia stworzone hipotezy badawcze do analizy strategicznej Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie.

Tabela 2 Hipotezy stworzone na podstawie stawianych pytań badawczych.

Pytanie badawcze	Hipoteza
Czy zapotrzebowanie na usługi hospicjum będzie wzrastać w kolejnych latach?	Zapotrzebowanie na usługi hospicjum będzie wzrastać w kolejnych latach.
Czy istnieją inne sposoby technologiczne, które można wykorzystać by rozpromować hospicjum?	Istnieją inne sposoby technologiczne, aby rozpromować hospicjum.
Jak zmieniają się uwarunkowania społeczne względem finansowania usług organizacji pożytku publicznego?	Ludzie ze względu na wzrost płac chętniej finansują usługi organizacji pożytku publicznego
Jak zmieniają się uwarunkowania społeczne względem nabywania usług organizacji pożytku publicznego?	Potrzeby co do nabywania usług organizacji pożytku publicznego nie zmieniają się.
Czy prawne aspekty dotyczące finansowania hospicjum w przyszłych latach pozostaną takie same lub dadzą nowe możliwości uzyskania środków?	Prawne aspekty dotyczące finansowania hospicjum w przyszłych latach nie ulegną zmianie.
Jakie są inne sposoby finansowania i pozyskiwania środków dla hospicjum?	Istnieją inne, nieznanne jeszcze hospicjum sposoby na finansowanie i pozyskiwanie środków.
W jaki sposób zwiększyć ilość wolontariuszy chcących działać w hospicjum?	Aby zwiększyć ilość wolontariuszy chcących działać w hospicjum należy w lepszy sposób przekazać ideę i wagę działalności hospicjum.
Jaka jest obecna pozycja konkurencyjna względem innych organizacji świadczących usługi ochrony zdrowia.	Hospicjum ze względu na brak odpłatności za usługi jest jedną z wiodących organizacji ochrony zdrowia na terenie powiatu pszczyńskiego.
Z czego wynika problem z utrzymaniem wysokowyspecjalizowanej kadry?	Problem z utrzymaniem wysokowyspecjalizowanej kadry wynika z konkurencyjności pod względem zarobkowym innych organizacji oraz ze spadkiem liczby wykształconych osób w kierunku pielęgniarstwa.
Jakie są sposoby na zwiększenie ilości wysokowyspecjalizowanych pracowników?	Istnieją inne, nieznanne jeszcze hospicjum sposoby na zwiększenie ilości wysokowyspecjalizowanych pracowników.
Jakie istnieją inne środki promocji idei hospicjum?	Istnieją inne, nieznanne jeszcze hospicjum sposoby na środki promocji idei hospicjum.

Źródło: opracowanie własne

Po przeanalizowaniu powyższych hipotez i wyodrębnieniu tych, które są empirycznie sprawdzalne, jednoznaczne, niebanalne oraz nie są wewnętrznie sprzeczne wybrano poniższe hipotezy badawcze, będące podstawą do analizy strategicznej Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie.

- Zapotrzebowanie na usługi hospicjum będzie wzrastać w kolejnych latach.
- Potrzeby co do nabywania usług organizacji pożytku publicznego nie zmieniają się.

- Prawne aspekty dotyczące finansowania hospicjum w przyszłych latach nie ulegną zmianie.
- Istnieją inne, nieznanne jeszcze hospicjum sposoby na finansowanie i pozyskiwanie środków.
- Hospicjum ze względu na brak odpłatności za usługi jest jedną z wiodących organizacji ochrony zdrowia na terenie powiatu pszczyńskiego.
- Istnieją inne, nieznanne jeszcze hospicjum sposoby na zwiększenie ilości wysokowyspecjalizowanych pracowników.
- Istnieją inne, nieznanne jeszcze hospicjum sposoby na środki promocji idei hospicjum.

II.1.4. Metody badawcze

Niezależnie od dziedziny, proces wyjaśniania i tłumaczenia zjawisk uzależniony jest od opinii ludzi, którzy się tego podejmują. Nie może on być obiektywny, ponieważ zawsze jest oparty na doświadczeniach i percepcji, które są zbyt ograniczone, by dać solidną podstawę do oceny sytuacji. Z tego powodu stworzono szereg metod badawczych, które dzięki usystematyzowanemu sposobowi działania pozwalają jednoznacznie wysnuć logiczne wnioski.

Według W. Zaczyńskiego metody badawcze są to „*określone sposoby poznawania wybranego wycinka rzeczywistości, które cechują się tym, że są celowe, planowe, obiektywne, dokładne, wyczerpujące.*”⁴ Z. Zaborowski stwierdza, że metoda badawcza to „*zespół czynności i środków umożliwiających zdobywanie informacji i prowadzących do wydania prawdziwych sądów o określonym wycinku rzeczywistości.*”⁵ Z kolei A. Kamiński określa metodę badawczą jako „*zespół teoretycznie uzasadnionych zabiegów koncepcyjnych i instrumentalnych obejmujących najogólniej całość postępowania badacza, zmierzającego do rozwiązania określonego problemu naukowego.*”⁶

Istnieje wiele rodzajów metod badawczych, jednak w teorii zarządzania najczęstsze zastosowanie mają metody: obserwacyjna, eksperymentalna, statystyczne, monograficzna, analiza studium przypadku oraz analizy i konstrukcji logicznej.

⁴ Zaczyński W., Praca badawcza nauczyciela, WsiP, Warszawa 1968, s. 83

⁵ Zaborowski Z., Wstęp do metodologii badań pedagogicznych, Zakład Narodowy Im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk, 1973, s. 358

⁶ Kamiński A., Metoda, technika, procedura badawcza w pedagogice empirycznej, Wrocław 1970. s. 37

W celu wybrania odpowiedniej metody lub metod badawczych do przeprowadzenia analizy strategiczne Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie sporządzono zestawienie zalet i wad oraz najczęstszych zastosowań poszczególnych metod, znajdujące się w tabeli 3.

Tabela 3 Zestawienie zalet, wad i zastosowań metod badawczych.

Metoda badawcza	Zalety	Wady	Zastosowanie
Metoda obserwacyjna	Spontaniczność (naturalność) badanych zachowań. Możliwość wypracowania wielu hipotez. Metoda obiektywna. Możliwość dokonania naukowych uogólnień. Możliwość zaobserwowania i usystematyzowania zjawisk.	Możliwość nie dostrzeżenia niektórych zjawisk, z powodu zwrócenia większej uwagi na inne. Zaobserwowane zdarzenia mogą być jednorazowe – w takim wypadku nie można generalizować. Metoda monotonna i czasochłonna.	Badanie zjawisk przyrodniczych i zachodzących w społeczeństwie.
Metoda eksperymentalna	Możliwość wyciągania przyczynowo-skutkowych wniosków. Możliwość kontrolowania czynników.	Może być trudna do wprowadzenia ze względu na złożoność czynników. Metoda może nie odzwierciedlać rzeczywistych zdarzeń, z powodu sztucznego manipulowania zmiennymi.	Badanie zjawisk powtarzających się w podobnych warunkach.
Metody statystyczne	Możliwość prowadzenia badań na podstawie reprezentatywnej liczby danych. Wiarygodne wyniki. Mogą być stosowane zarówno w ujęciu jakościowym jak i ilościowym.	Potrzebna dodatkowa wiedza z zakresu procesu prowadzenia badań i obliczeń.	Nauki przyrodnicze i humanistyczne. Gromadzenie i usystematyzowanie danych.
Metoda monograficzna	Wnikliwe przebadanie badanego podmiotu. Elastyczność w stosowaniu procedur badawczych. Możliwość ukazania zarówno aktualnego stanu jak i stanu przeszłego badanego przedmiotu. Możliwość odwołania się do wielu nauk społecznych. Możliwość stworzenia propozycji rozwoju badanego podmiotu. Możliwość stosowania	Metoda dająca częściowo subiektywne sądy. Metoda czasochłonna.	Szeroko stosowana w naukach społecznych, do badania jakiejś grupy społecznej, bądź organizacji.

	różnych technik badawczych.		
Analiza studium przypadku	Pozwala na dogłębne przeanalizowanie konkretnego przypadku. Daje dokładny opis. Możliwość wykorzystania różnych technik badawczych.	Metoda czasochłonna	Stosowana do opisu konkretnego zjawiska
Metoda analizy i konstrukcji logicznej	Metoda jest intuicyjna i prosta do przeprowadzenia. Służy do realizacji określonej potrzeby, celów praktycznych.	Potrzebna jest wiedza z zakresu procedur badawczych i aparatu badawczego. Może być czasochłonna, ponieważ problem rozwiązuje się iteracyjnie metodą prób i błędów, po wprowadzeniu nowego rozwiązania należy go zweryfikować czy spełnia wymagania.	Często stosowana w badaniach technicznych i logice.

Źródło: opracowanie własne

Wybrana metoda badawcza powinna być możliwa do zastosowania dla konkretnej organizacji nonprofit. Ma pozwolić na przebadanie i wnikliwe opisanie jej wnętrza i otoczenia. Powinna dać możliwość na wykorzystanie wielu źródeł informacji (zarówno pierwotnych jak i wtórnych) – przykładowo danych zapisanych już w dokumentacji organizacji, jak również kontakt z osobami posiadającymi wiedzę na temat tej organizacji. Oprócz tego metoda badawcza powinna dostarczyć na tyle obszerną wiedzę, aby można było przewidzieć przyszłe stany otoczenia oraz organizacji. Porównując metody badawcze zawarte w tabeli 3, oczywistym wyborem do przeprowadzenia analizy strategicznej Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie okazuje się być metoda monograficzna i analiza studium przypadku.

II.1.5. Techniki badawcze

Jerzy Apanowicz definiuje techniki badań naukowych jako „*czynności postępowania, przeznaczone do specjalnego celu, elementu lub okresu. Są to szczegółowe czynności wykonywania różnych prac cząstkowych*”.⁷ Techniki badawcze są działaniami praktycznymi, które pozwalają zebrać i usystematyzować dane, a następnie sformułować wynikające z nich informacje i opinie.

⁷ Apanowicz J., Metodologia ogólna, „Bernardinum”, Gdynia 2002, s. 80

Techniki badawcze można określić jako pojęcie podrzędne względem metod badawczych. Wybór technik badawczych jest uwarunkowany w pewnym stopniu przez wybrane metody badawcze, stawiane hipotezy oraz wypracowany problem badawczy.

W przeciągu wielu lat stworzono wiele technik badawczych, a najczęściej wykorzystywane w zarządzaniu i organizacji są: wywiad, obserwacja, techniki socjometryczne, badanie dokumentów i ankietowanie.

Obserwacja jawna jako technika badawcza ogranicza się do spostrzegania pojedynczych faktów, w określonym czasie i miejscu. Obserwowanym przedmiotem, może być wszystko, co można spostrzec za pomocą zmysłów lub pomocnych instrumentów, natomiast przebieg obserwacji powinien obejmować nawiązanie kontaktu z obserwowanym przedmiotem, spostrzeganie według danych wytycznych i za pomocą wybranych narzędzi (kwestionariusza, arkusza obserwacji, liniowej skali ocen, tabeli), opracowanie protokołu. Sama obserwacja powinna zostać szczegółowo przygotowana zanim przejdzie się do właściwego etapu pracy. Przygotowanie obejmuje: określenie obserwowanego zjawiska lub przedmiotu, ustalenie celów i zadań obserwacji, wyznaczenie miejsca, czasu, środków obserwacji oraz sposobu gromadzenia wyników.

Według J. Sztumskiego wywiad *„jest rozmową kierowaną, w której biorą udział co najmniej dwie osoby – prowadzący wywiad i respondent. Nie jest to konwersacja, lecz taka rozmowa, przez którą badający chce uzyskać od respondenta dane określone celem badań”*.⁸ Wywiad nieskategoryzowany polega na gromadzeniu informacji za pomocą bezpośredniej rozmowy z osobą lub osobami posiadającymi pożądaną informację w sposób swobodny, gdzie osoba badająca decyduje jak rozmowa będzie prowadzona i jak będą stawiane pytania. Kieruje się przy tym celami badawczymi. Ten rodzaj wywiadu pozwala na zebranie danych o charakterze jakościowym, dając możliwość na pogłębienie wiedzy na temat poszczególnych zjawisk. Starannie przygotowany wywiad powinien posiadać zdefiniowany cel i problematykę, a w czasie rozmowy wywołać u respondenta pozytywną motywację do szczerych odpowiedzi. Same pytania powinny dać możliwość szerszej odpowiedzi, dlatego nie powinny zaczynać się od słowa „czy”, lecz od słów takich jak „dlaczego”, „w jaki sposób”, „który”. Wypowiedzi nie powinny być w żaden sposób komentowane, ani lekceważone. Respondent musi mieć wrażenie, że jego odpowiedzi są stuprocentowo zadawalające, aby czuł się swobodnie, gdyż dzięki temu można uzyskać jego pełne zaangażowanie.

⁸ Sztumski J., Op. cit., s. 161

Techniki socjometryczne są stosowane w celu badania relacji międzyludzkich. Dzięki nim można dokonać analizy i ocenić poszczególne jednostki (pracowników, studentów, nauczycieli itp.) oraz określić istniejące między nimi relacje oraz stosunek każdego z nich do pozostałych (sympatia, antypatia). Techniki socjometryczne pomagają również w opracowaniu spisu cech i właściwości skłaniających obserwowane jednostki do pozytywnych lub negatywnych odczuć i emocji. Techniki te są przeprowadzane poprzez stawianie uczestnikom pytań i wydawanie poleceń, dotyczących ich reakcji na konkretne sytuacje.

Badanie dokumentów jest techniką bez której trudno wyobrazić sobie rozwiązywanie jakiegokolwiek problemu. Bez względu na rodzaj prowadzonych badań, badacze posiłkują się dokumentami źródłowymi, ściśle powiązаныmi z interesującym ich tematem. Dokumentami tymi mogą być dokumenty urzędowe (sprawozdania, rozliczenia finansowe, itp.), jak również inne dokumenty (również prywatne wytwory) wszelkich badanych organizacji, osób, środowisk, otoczeń. Badając dokumenty stosuje się analizę jakościową i ilościową, dzięki którym można zgromadzić dane do opisu obecnego stanu rzeczy, jak i stworzenia prognoz. Atutem tej techniki jest możliwość dogłębnego poznania badanego przedmiotu, dzięki dostępowi do wielu różnorodnych źródeł. Należy jednak pamiętać, aby weryfikować wiarygodność dostępnych dokumentów gdyż bezkrytyczne podejście do otrzymanych informacji może prowadzić do zakłamań w prowadzonych badaniach.

Badania ankietowe są pewną odmianą wywiadu pisemnego, w którym główną rolę odgrywa ankieta. Technika ta polega na odpowiadaniu na zadane w ankiecie pytania, tworzące logiczny ciąg, dający możliwość znalezienia rozwiązania dla badanego problemu. Badania ankietowe dają możliwość szybkiego i skutecznego przebadania dużej grupy osób. W przeciwieństwie do wywiadu, ankietowanie nie wymaga bezpośredniego kontaktu z respondentami, do których można wysłać zestaw pytań. Zaoszczędza to czas i środki. Ankietowanie ogranicza się do wyboru odpowiedniej grupy osób, których podda się badaniu i opracowania zestawu pytań. Jednak wadą tej metody jest brak możliwości interakcji z respondentem oraz mniejsza wiarygodność, w porównaniu do tradycyjnego wywiadu, ze względu na anonimowy charakter badań. Po uzyskaniu odpowiedzi należy przeanalizować zebrane dane.

Analizując dostępne techniki badań pod względem ich przydatności do prowadzenia analizy strategicznej Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie metodą monograficzną, wybrano dwie techniki: wywiad oraz badanie dokumentów. Techniki te zostały wybrane ze względu na możliwość dostarczenia szerokiego zakresu informacji, dogłębnego zrozumienia obecnej i

pożądaney sytuacji organizacji i jej otoczenia oraz pozanania opinii ekspertów co do organizacji (w wywiadzie).

Badania dokumentów mają dać możliwość przebadania otoczenia dalszego i bliższego hospicjum oraz zorientowania się w jego zasobach i sytuacji finansowej.

Wywiad nieskategoryzowany powinien dać możliwość przyjrzenia się wnętrzu podmiotu, przede wszystkim sposobie zarządzania zasobami ludzkimi i finansowymi oraz uzyskania opinii na temat obecnej sytuacji hospicjum oraz możliwości jego rozwoju w przyszłości.

II.1.6. Zakresy badań

Jak zostało zaznaczone w tytule pracy, *podmiotem badań* jest Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie. Jest to organizacja nonprofit, która działa w branży ochrony zdrowia. Więcej informacji na temat samego podmiotu znajduje się w podrozdziale 2.

Celem pracy licencjackiej jest stworzenie analizy strategicznej Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie. Wychodząc z tego założenia można stwierdzić, że *zakres przedmiotowy badań* obejmuje otoczenie dalsze, otoczenie bliższe oraz wnętrze badanego podmiotu. Badając otoczenie dalsze należy przede wszystkim skupić się na czterech czynnikach: warunkach polityczno-prawnych, ekonomicznych, społeczno-kulturowych oraz technologicznych. W przypadku hospicjum, które jest organizacją nonprofit szczególną uwagę powinno się zwrócić na aspekt społeczno-kulturowy oraz ekonomiczny. Pod pojęciem otoczenie bliższe, w przypadku badanej organizacji rozumie się przede wszystkim nabywców usług oraz konkurencję o zasoby pieniężne i ludzkie. Analizując wnętrze podmiotu zwraca się szczególną uwagę na zasoby ludzkie, ponieważ jednym z celów analizy strategicznej jest określenie ich potencjału i wyznaczenie ich alokacji oraz dalszej strategii rozwoju.

Zakres przestrzenny badań obejmuje powiat pszczyński. Zgodnie ze statutem Hospicjum Św. Ojca Pio, działa ono na terenie całej Rzeczypospolitej Polskiej, jednak w praktyce swoje usługi dostarcza nabywcom z powiatu pszczyńskiego.

Zakres czasowy obejmuje przeprowadzenie badań w okresie od początku lutego 2017 roku do końca kwietnia 2017.

II.2. Opis badanego przypadku

Hospicjum Św. Ojca Pio zostało wybrane jako podmiot badań do pracy licencjackiej z dwóch powodów. Po pierwsze organizacja ta jest przykładem organizacji nonprofit, a więc organizacji, bardzo rzadko poddawanych analizie strategicznej i opisywanym w literaturze. Z tego powodu niniejsza praca licencjacka ma szansę wnieść istotny wkład w analizę

strategiczną dla organizacji tego typu, które mogą wykorzystać tę pracę do praktyki biznesowej. Po drugie Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie jest organizacją szybko rozwijającą się, która poszukuje nowych możliwości i pomysłów na finansowanie i zarządzanie zasobami, a więc analiza strategiczna może pomóc władzom organizacji spojrzeć na nią i jej otoczenie z nowej perspektywy.

Hospicjum Św. Ojca Pio jest stowarzyszeniem działającym na obszarze całej Rzeczypospolitej Polskiej, którego siedziba mieści się w Pszczynie. Zgodnie z ustawą z dnia 7.04.1989 prawo o stowarzyszeniach z późniejszymi zmianami, „*stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych*”.⁹

Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie swoje początki ma we wspólnocie formacji religijnej. Zaczęło się rozwijać i specjalizować, czego skutkiem były zmiany prawne, zatrudnienia oraz nowe działy i obszary zaangażowań. Z racji swoich korzeni i obecnego profilu działalności zasady hospicjum opierają się o zasady Kościoła Rzymsko-Katolickiego, Deontologii i Etyki Lekarskiej oraz karty hospicyjnej. Misją stowarzyszenia jest „*uwrażliwienie na cierpienie drugiego człowieka i przełamanie pewnych stereotypów, oraz przywrócenie śmierci właściwej jej godności i miejsca w świadomości społecznej*”.

Cele, programy, działania i struktury organizacyjne są określane samodzielnie przez stowarzyszenie i pozostają zgodne z założeniami misji hospicjum. Obecnie statut określa osiem celów:

- Paliatywna opieka nad chorymi oraz ich rodzinami ze szczególnym uwzględnieniem osób chorych w terminalnym okresie choroby nowotworowej.
- Opieka chorego i jego rodziny w jego domu lub w stacjonarnym hospicjum
- Ochrona i promocja zdrowia poprzez otoczenie opieką domową, pomoc rodzinie, wsparcie po przebytej chorobie nowotworowej oraz budowę hospicjum stacjonarnego.
- Organizacja działań na rzecz osób niepełnosprawnych.
- Prowadzenie działalności charytatywnej.
- Rozwój kontaktów i współpracy międzynarodowej.
- Realizacja profilaktycznych i zdrowotnych programów.
- Prowadzenie działalności informacyjno-szkoleniowej.

Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie wypracowało szereg działań (odpłatnych i nieodpłatnych), które pozwalają na realizację powyższych celów. Obecnie skupia się na

⁹ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989r. Prawo o stowarzyszeniach, s.1

trzech kierunkach rozwoju: prowadzeniu hospicjum domowego, wypożyczaniu sprzętu oraz domowej opiece nad osobami zależnymi. Oprócz tego główne obszary działalności hospicjum obejmują:

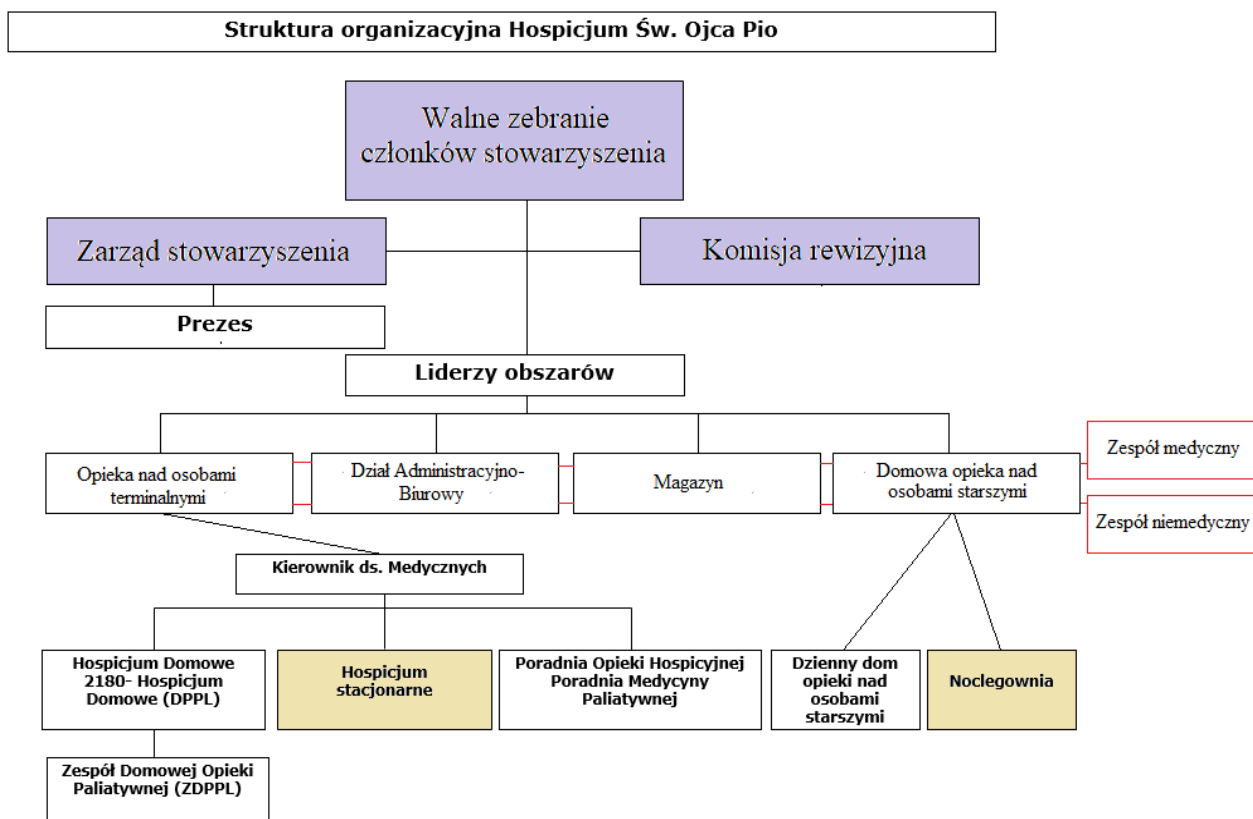
- Opiekę nad chorym i jego rodziną
- Opiekę nad rodzinami w żałobie
- Prowadzenie magazynu sprzętu medycznego i rehabilitacyjnego
- Prowadzenie magazynu aptecznego – leki, materiały opatrunkowe
- Edukację społeczną i promocję idei
- Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne
- Prace administracyjno-biurowe
- Budowanie wspólnoty – formacja
- Budowę Domu Ojca Pio

Stowarzyszenie w swojej działalności współdziała ze strukturami służb zdrowia, innymi ośrodkami hospicjum na terenie kraju (poprzez Forum Hospicjów Polskich) i międzynarodowymi, oraz innymi organizacjami pożytku publicznego (Lokalną Grupą Działania Ziemi Pszczyńskiej, Fundacją Pszczyńska Organizacja Współpracy, Ekspresji i Rozwoju – POWER, Fundacją Pomocy Społecznej w Brzeszczach. Dzięki temu możliwa jest wymiana doświadczeń, udział w szkoleniach, promowanie idei. Dodatkowo współpraca z miejscowym kapłanem, zapewnia posługę religijną, a ścisłe kontakty z lokalnymi mediami pozwalają na promocję hospicjum.

Struktura organizacyjna Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie jest zaprezentowana na rysunku 1. Obejmuje ona podział na główne obszary działania oraz władze hospicjum, jakimi są:

- Walne zebranie członków.
- Zarząd stowarzyszenia
- Komisja rewizyjna.

Rysunek 1 Struktura organizacyjna Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie.



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów udostępnionych przez Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie.

Członkami Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie może zostać obywatel polski, mający pełną zdolność do czynności prawnych oraz nie pozbawiony praw publicznych (cudzoziemcy mogą zostać jedynie członkami wspierającymi). Członkostwo nabywa się po rocznej pracy wolontaryjnej poprzez głosowanie na walnym zgromadzeniu członków stowarzyszenia. Członkowie mogą być zwyczajni lub wspierający. Różnica polega na tym, że członkowie wspierający nie mają biernego, ani czynnego prawa wyborczego i nie biorą udziału w głosowaniu walnego zebrania.

Walne zebranie członków może być zwyczajne lub nadzwyczajne. Zwyczajne zebranie odbywa się raz w roku i dotyczy sprawozdań lub wyborów. Z kolei nadzwyczajne zgromadzenie może być zwołane z wniosku komisji rewizyjnej lub jednej piątej głosów członków. Hospicjum Św. Ojca Pio przewiduje podstawowe kompetencje dla walnego zebrania członków. Dotyczą one między innymi decyzji dotyczących członków, dokonywania zmian w statucie, czy uchwalania programu działania.

Zarząd oraz komisja rewizyjna są wybierane na okres czterech lat poprzez wybory na zwyczajnym walnym zebraniu członków. Z kolei określone w nich pozycje są wybierane przez członków zarządu i komisji rewizyjnej. Obecny skład zarządu stowarzyszenia obejmuje

pięć osób w tym prezesa, dwóch wiceprezesów, skarbnika oraz sekretarza. Kompetencje zarządu to przede wszystkim funkcje reprezentatywne, zarządzanie majątkiem i finansami, wykonywanie uchwał oraz kierowanie całokształtem działalności.

Komisja rewizyjna jest odrębnym organem nadzorującym pracę zarządu. Praca komisji rewizyjnej skupia się na kontroli działalności finansowej zarządu oraz zgodności działań ze statutem i uchwałami walnego zgromadzenia.

Rysunek 1 pokazuje, że hospicjum dzieli się na 4 obszary działalności, którymi zarządzają liderzy. Obszarami tymi są:

- Opieka nad osobami terminalnymi – posiada dodatkowe stanowisko kierownika do spraw medycznych. Obejmuje zespół zajmujący się domową opieką paliatywną oraz poradnię opieki hospicyjnej (poradnia opieki paliatywnej). Obszar ten obejmuje również plan rozwoju hospicjum o hospicjum stacjonarne.
- Dział Administracyjno-Biurowy,
- Magazyn,
- Domowa opieka nad osobami starszymi – obejmuje dzienny dom opieki nad osobami starszymi oraz planowaną noclegownię.

Oprócz podziałowi na obszary, zespoły podlegają podziałowi na zespół medyczny i zespół niemedyczny (wolontariat), posiadające swoich dwóch, odrębnych liderów. Ponad to hospicjum posiada trzy stanowiska zajmujące się pozostałymi działalnościami, jakimi są – dotacje, promocja oraz media i PR.

Hospicjum Św. Ojca Pio od roku 2016 wprowadziło metodę zarządzania przez cele, dzięki czemu kadra stała się bardziej zmotywowana do pracy, jej działania są skuteczniejsze, a stowarzyszenie zaczęło wspólnie działać do osiągnięcia wyznaczonych celów.

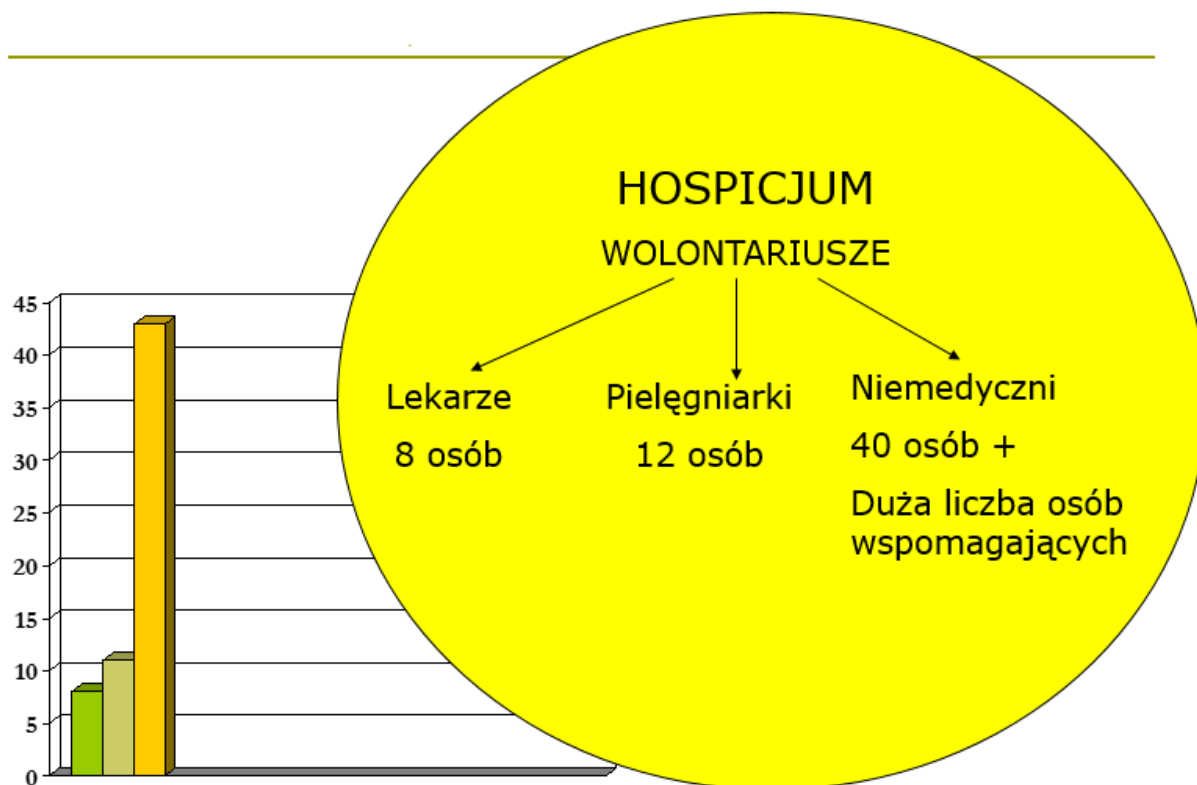
Spółeczność hospicjum można podzielić na dwie części: część zawodowo-formalną hospicjum oraz część wolontaryjną hospicjum.

Część zawodowo-formalna hospicjum zajmuje się przede wszystkim zarządzaniem całością stowarzyszenia, opieką nad osobami starszymi prowadzeniem hospicjum domowego oraz magazynu i biura.

Część wolontaryjna hospicjum to promocja idei poprzez zbieranie kwesty oraz organizację koncertów, festynów i akcji na rzecz hospicjum. Oprócz tego część wolontariuszy pomaga chorym, a pozostali wykonują prace wspierające inne działy. Na dzień dzisiejszy, jak przedstawia rysunek 2, wolontariusze hospicjum to ośmiu lekarzy, dwanaście pielęgniarek oraz ponad czterdzieści osób niemedycznych. W praktyce liczba osób wspomagających

hospicjum poprzez wolontariat nieustannie się zmienia, jako że mogą nimi zostać wszyscy – przedszkolaki wykonujące papierowe kwiaty wręczone darczyńcą, uczniowie zbierający pieniądze podczas kwest, studenci prowadzący strony internetowe hospicjów, profesjonaliści wykonujący dla hospicjum prace, za które zwykle pobierają opłaty oraz emeryci, którzy chcą, by ich wiedza, doświadczenie i wolny czas były wykorzystane dla dobra innych.

Rysunek 2 Wolontariusze hospicjum.



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów udostępnionych przez Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie.

Zapotrzebowanie na pracowników i wolontariuszy w hospicjum stale wzrasta, z powodu jego rozwoju. Pod swoją opieką stowarzyszenie posiada rocznie około 150 chorych oraz 600 osób z rodziny. Pomocą dodatkową zostaje obdarzonych 500 rodzin rocznie, a wizyty domowe przydzielane są 4500 osobom. Liczby te stale wzrastają, a chętnych do otrzymania pomocy przybywa.

W celu poszerzenia skali niesionej pomocy Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie realizuje plan budowy hospicjum stacjonarnego – Domu Ojca Pio. Powierzchnia działki to około 60 arów, zlokalizowanych przy obecnej siedzibie hospicjum. W pomieszczeniach budowanego domu mają znaleźć się poradnia medycyny paliatywnej, hospicjum stacjonarne, dom dziennego pobytu dla osób starszych, kuchnia cateringowa, noclegownia, centrum

wolontariatu, magazyn, parking i park oraz siedziba główna wraz z kaplicą, administracją, apteką, czytelnia, kuchnią, kotłownią i pomieszczeniami pomocniczymi.

Zapotrzebowania finansowe hospicjum w ostatnich latach drastycznie wzrosły w związku z budową Domu Ojca Pio.

Obecnie Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie finansuje swoją działalność z pięciu głównych źródeł: NFZ, 1 % podatku dochodowego od osób fizycznych, dotacji, sponsorów oraz środków unijnych.

Głównym źródłem dochodów są dotacje oraz środki pochodzące z NFZ. Niemalą kwotę uzyskano również z odpisu 1 % podatku od osób fizycznych. Hospicjum prowadzi szereg działań, które pozwalają na zdobycie środków finansowych. Przede wszystkim działania związane z promocją, poszukiwaniem sponsorów i dotacji. W tym celu stowarzyszenie utrzymuje ciągłe kontakty z organami samorządu terytorialnego, mediami, bankami, lokalnymi firmami i darczyńcami. Realizuje również różnego rodzaju akcje: akcję „Pola nadziei”, „Zdobynamy szczyty dla Hospicjum”, konkurs plastyczny, „Nocny bieg po Pszczynie”, aukcje, koncerty i kwesty. W roku 2016 rozpoczęto intensywną akcję 1%, tworząc plakaty, ulotki, zamieszczając artykuły i wywiady w prasie i na stronach internetowych oraz dając możliwość rozliczenia deklaracji PIT w biurze hospicjum. Jednak w dalszym ciągu hospicjum szuka możliwości na zwiększenie swoich środków finansowych.

Podsumowanie

Przedstawiony w tym rozdziale opis badań przygotowawczych daje podstawę do rozpoczęcia analiz strategicznych dla Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie. Wybrany problemem badawczym jest **określenie obecnej pozycji strategicznej Hospicjum Św. Ojca Pio w Pszczynie na tle innych organizacji nonprofit w powiecie pszczyńskim**. Aby rozwiązać ten problem postawiono szereg pytań badawczych, które umożliwiły wybór siedmiu hipotez, na których podstawie w rozdziale III, będą przeprowadzane analizy Hospicjum. Hipotezy te są przedstawione w podrozdziale II.1.3. Do wykonania badań wybrano metodę monograficzną i analizę studium przypadku, natomiast obrane techniki to: wywiad nieskategoryzowany oraz badanie dokumentów. Określono również zakres badań. Wybrany podmiotem badań jest Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie. Zakres przedmiotowy obejmuje otoczenie dalsze i bliższe oraz wnętrze badanego podmiotu. Zakres przestrzenny jest wyznaczony przez powiat pszczyński, natomiast zakres czasowy, obejmuje okres przeprowadzenia badań tj. od końca lutego 2018r. do końca kwietnia 2018r.

Rozdział III Analiza strategiczna Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie

Rozdział III przedstawia wyniki przeprowadzonych badań nad Hospicjum św. Ojca Pio i jego otoczeniem. Kolejne analizy makrootoczenia, mikrootoczenia, potencjału organizacji oraz zintegrowana analiza pogrupowane są w podrozdziałach 1, 2, 3 oraz 4, natomiast wyciągnięte z nich wnioski oraz proponowane zalecenia znajdują się w podrozdziale 5. Analiza strategiczna jak to było wspomniane w rozdziale II, została przeprowadzona na podstawie metody monograficznej i analizy studium przypadku, gdzie badanym przypadkiem jest Hospicjum św. Ojca Pio. Technikami zastosowanymi podczas gromadzenia danych były wywiad nieskategoryzowany oraz badanie dokumentów hospicjum oraz dokumentów i informacji zawartych w internecie.

II.3. Analiza makrootoczenia

Analiza makrootoczenia Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie rozpoczyna się od *analizy PEST* za której pomocą wyodrębniono najważniejsze czynniki polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe oraz technologiczne z punktu widzenia hospicjum. Doboru czynników dokonano poprzez konsultację z zarządem Hospicjum św. Ojca Pio, natomiast ich charakterystyki oraz oceny poprzez badanie ogólnodostępnych dokumentów i informacji zawartych przede wszystkim na stronach internetowych rządu, Głównego Urzędu Statystycznego, powiatu pszczyńskiego i NFZ. Niektóre dane w analizie PEST pochodzą z roku 2014, jest tak ponieważ to ten rok był ostatnim rokiem analizowanym przez powiat pszczyński w celu stworzenia strategii rozwoju powiatu. Oceny mieszczą się w przedziale od 1 do 5, gdzie 1 oznacza niewielki wpływ na organizację, a 5 duży wpływ na organizację. Dane zebrane podczas analizy przedstawia tabela 4.

Tabela 4 Analiza PEST.

Czynnik	Charakterystyka	Ocena 1-5
Otoczenie polityczno-prawne		
Stabilność przepisów dotyczących organizacji trzeciego sektora i wolontariatu	Obecnie nie są planowane zmiany w ustawie dotyczącej organizacji pożytku publicznego i wolontariatu, wprowadzana jest jednak reforma na podstawie ustawy z dnia 15 września 2017 r. o Narodowym Instytucie Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, zgodnie z którą stworzono jednostkę, której zadaniem jest zgodnie z art24. pkt 1. "realizacja działań na rzecz wspierania rozwoju wspólnoty obywatelskiej i społeczeństwa obywatelskiego w Rzeczypospolitej Polskiej, w szczególności przez zwiększanie	3

	instytucjonalnej sprawności organizacji pozarządowych oraz innych zorganizowanych form społeczeństwa, ich niezależności oraz profesjonalizmu, przy jednoczesnym zachowaniu ich obywatelskiego charakteru", oprócz tego zadaniami są między innymi wspieranie w pozyskiwaniu środków na działalność oraz wspieranie rozwoju kadr, szczególnie wolontariuszy i społeczników, edukacja obywatelska oraz promocja postaw pro społecznych, wspieranie i upowszechnianie wolontariatu. Mają również być tworzone konkursy i programy wsparcia dla organizacji pożytku publicznego. Reforma ta w opinii niektórych społeczników może doprowadzić do centralizacji, a co za tym idzie ograniczyć niezależność organizacji.	
Nastawienie rządu do organizacji trzeciego sektora	Zmiana nastawienia rządu do organizacji trzeciego sektora może skutkować wprowadzaniem zmian w ustawach ich dotyczących.	1
Zasady kontraktowania świadczeń w nfz	Hospicjum posiada negatywne doświadczenie w pozyskiwaniu środków w ramach konkursu NFZ. Obecnie Hospicjum posiada kontrakt, który kończy się w 2019 r. Kontrakt ten jest niewystarczający w odniesieniu do zapotrzebowania środowiska, w którym działa Hospicjum (powiat pszczyński). Zmiana zasad kontraktowania i preferowanych podmiotów prowadzących działalność leczniczą przystępujących do konkursów może utrudniać lub nawet wykluczyć Hospicjum spośród podmiotów otrzymujących środki z NFZ.	5
Zasady ubiegania się o dotacje	Na każdym poziomie pozyskiwanych środków ważne są preferencje określone w przepisach szczegółowych np. strategiach rozwoju mówiące o preferowanych do dotacji obszarach zainteresowań społecznych.	4
Otoczenie ekonomiczne		
Stopa inflacji	Wskaźnik inflacji od listopada 2016 r. jest dodatni. W ostatnich trzech miesiącach maleje, ale biorąc pod uwagę tendencję ostatnich dwóch lat, ulega wzrostowi. Długoterminowo można przewidzieć, że inflacja w dalszym ciągu będzie wzrastać, a jeśli przekroczy poziom ustalony przez NBP (2,5%) może to spowodować podwyżkę stóp procentowych.	2
Stopy procentowe	Stopy procentowe są obecnie na niskim poziomie: stopa referencyjna 1,5%, stopa lombardowa 2,5%, stopa depozytowa 2,5%, stopa redyskontowa weksli 1,75%. Według wywiadu z prezesem NBP Adamem Glipińskim dla "Dziennika Gazety Prawnej" stopy procentowe do połowy 2019 raczej zostaną na obecnym poziomie. Nie przewiduje się ich obniżenia, ale jeśli inflacja podniesie się zbyt wysoko, mogą zostać podniesione.	1
Tempo wzrostu gospodarczego (PKB)	Tempo wzrostu gospodarczego (PKB) rzeczywiste na dzień 28.02.2018 wynosiło 5,1%. Ma ono tendencję wzrostową.	3
Poziom bezrobocia	Poziom bezrobocia biorąc pod uwagę dane z GUS ma tendencję malejącą od 2013 roku. Można przewidywać, że bezrobocie będzie w dalszym ciągu spadało.	4
Średnia płaca kadry wyspecjalizowanej	Specjaliści według danych z października 2016r do których zaliczają się lekarze i pielęgniarki średnio otrzymali o 22,9% wyższe wynagrodzenie od przeciętnego. Lekarze średnio zarabiają w sektorze publicznym: 7150,28zł, a prywatnym: 8152,29zł, zaś pielęgniarki odpowiednio 4176,31 zł i 3841,83zł.	4

Średnia płaca społeczeństwa	W 2016 roku przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto wynosiło 4346,76 zł. Mniejszą lub równą mu kwotę otrzymało 66,2% ogółu zatrudnionych. Wynagrodzenie ulega ciągłemu wzrostowi i oczekuje się, że będzie kontynuowało swoją tendencję. Najczęściej pracownicy otrzymywali wynagrodzenie w wysokości 2074,03 zł.	3
Otoczenie społeczno-kulturowe		
Styl życia	Młodzi ludzie przeprowadzają się lub dojeżdżają do pracy do większych miast, chcąc się rozwijać. W 2014r. tylko około 30% społeczeństwa pracowało w powiecie.	1
Zamożność społeczeństwa	Spółeczeństwo wzbogaca się, co może skutkować zwiększeniem możliwości wspierania finansowego hospicjum przez społeczeństwo.	2
Wzrost demograficzny	Niż demograficzny - społeczeństwo starzejące się.	1
Przychylność społeczeństwa	W roku 2014 społeczeństwo oceniało zaangażowanie mieszkańców w działania na rzecz lokalnej społeczności na poziomie przeciętnym: ani dobrze, ani źle - 33,6%, dobrze - 25,4%, źle - 24,3%.	5
Stosunek społeczeństwa do poziomu opieki zdrowotnej w powiecie pszczyńskim	W roku 2014 większość ludzi w powiecie pszczyńskim oceniała dostępność do służb zdrowia źle (32,9%), ani dobrze, ani źle (29,6%), bardzo źle (23,9%) tylko 13,6% ludności oceniała dostępność do usług i zakres ochrony zdrowia na poziomie dobrym lub lepszym. Jednocześnie większość ludzi wskazuje, że do głównych słabości powiatu dotyczących ludności i kwestii społecznych należy brak dobrej opieki nad osobami starszymi oraz niewystarczająca oferta dla seniorów, w tym brak wyspecjalizowanych placówek. Stosunek społeczeństwa do poziomu opieki zdrowotnej w powiecie pszczyńskim, może skutkować odzwierciedleniem w postaci zwiększenia na nią środków przeznaczonych przez samorząd.	3
Otoczenie technologiczne		
Postępująca informatyzacja i komputeryzacja	Od dnia 1.01.2019 wszystkie jednostki medyczne mają obowiązek prowadzenia dokumentacji medycznej w formie elektronicznej. Wymagania wymuszają inwestycję oraz usprawnienie systemów dokumentacji w Hospicju.	2

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy PEST można stwierdzić, że największy wpływ na organizację ma otoczenie polityczno-prawne, a spośród jego czynników, zasady kontraktowania świadczeń w NFZ. Jest tak ponieważ obecnie duża ilość środków finansowych pochodzi właśnie z NFZ, a ewentualne zmiany zasad i preferencji co do kontraktowania mogą spowodować ogromne straty dla Hospicjum. Duży wpływ mają również zasady ubiegania się o dotacje wraz listą celów na które dotacje w powiecie pszczyńskim i województwie śląskim są przeznaczane. Ewentualna zmiana tych zasad lub zmiana strategii rozwoju dla powiatu oraz województwa podobnie jak kontraktowanie NFZ może spowodować ograniczenie środków finansowych pochodzących z dotacji. Według przeprowadzonej analizy nastawienie rządu do organizacji trzeciego sektora jest pozytywne niezależnie od tego jaką partia sprawuje władzę,

nie będzie się zmieniało w przyszłości, a więc nie ma większego wpływu na organizację. Przepisy dotyczące organizacji trzeciego sektora i wolontariatu są raczej stabilne, ale ze względu na wprowadzenie nowej reformy mogą pojawić się utrudnienia w prowadzeniu działalności non-profit.

Z punktu widzenia otoczenia ekonomicznego, widoczny wzrost gospodarczy, wzrost średniej płacy społeczeństwa i jednoczesny spadek bezrobocia mogą spowodować zwiększenie przychodów dla Hospicjum pochodzących od społeczności lokalnej, czy samorządu. Stopa inflacji, podobnie jak stopy procentowe są stabilne, więc nie będą miały większego znaczenia dla organizacji w najbliższym czasie, zwłaszcza, że Hospicjum nie planuje zaciągać żadnych kredytów. Większe znaczenie spośród wyznaczonych czynników ekonomicznych może mieć średnia płaca kadry wyspecjalizowanej, jako że jej znaczny wzrost może spowodować konieczność podniesienia wynagrodzeń dla pracowników.

Większość czynników otoczenia społeczno-kulturowego nie wpływa w sposób wyraźny na Hospicjum (przede wszystkim styl życia, czy wzrost demograficzny), jednak duże znaczenie ma dla niego przychylność społeczeństwa, która zdecydowanie wzrasta wraz ze wzrostem zamożności i pojawiającym się trendem do wspierania organizacji pozarządowych nie tylko finansowo, ale również wolontaryjnie. Oprócz tego dla Hospicjum, jako dla świadczeniodawcy usług opieki zdrowotnej ważny jest stosunek społeczeństwa do poziomu tej opieki w powiecie pszczyńskim, a ten na dzień dzisiejszy według społeczności wymaga poprawy. Dla Hospicjum wiadomość że ludzie chcą polepszenia dostępności do służb zdrowia i opieki, jest dobrą wiadomością, bo oznacza to, że jego działalność będzie wspierana.

Otoczenie technologiczne posiada tylko jeden wyznaczony czynnik, jakim jest postępująca informatyzacja i komputeryzacja. Nie będzie ona miała większego wpływu na Hospicjum poza faktem, że musi się ono przygotować na wprowadzenie elektronicznej dokumentacji medycznej.

Przeprowadzoną analizę PEST wykorzystano do następnej analizy jaką jest *metoda scenariuszowa*. Do przeprowadzenia tej metody posłużono się scenariuszami stanów otoczenia oraz obrano horyzont czasowy pięciu lat. W pierwszym kroku oceniono tendencje (wzrostową, stałą, malejącą) poszczególnych czynników. Skala ocen znajduje się w przedziale od -5 do +5, gdzie -5 oznacza duży negatywny wpływ (mogący spowodować np. duże straty w dochodach organizacji), 0 – neutralny wpływ, a +5 duży pozytywny wpływ na hospicjum (mogący spowodować np. nowe możliwości finansowe). Na podstawie

przeprowadzonej wcześniej analizy PEST określono również prawdopodobieństwo wystąpienia kolejnych zjawisk. Tabela 5 przedstawia ocenę siły procesów zachodzących w otoczeniu Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie.

Tabela 5 Metoda scenariuszowa – ocena siły procesów zachodzących w makrootoczeniu.

Nazwa czynnika	Tendencja	Ocena	Prawdopodobieństwo
Otoczenie polityczno-prawne			
Stabilność przepisów dotyczących organizacji trzeciego sektora i wolontariatu	Wzrostowa	4	0.3
	Staża	3	0.3
	Malejąca	-3	0.4
1.Nastawienie rządu do organizacji trzeciego sektora	Wzrostowa	2	0.4
	Staża	0	0.5
	Malejąca	-2	0.1
Zasady kontraktowania świadczeń w nfz (Zaostrzenie)	Wzrostowa	-4	0.5
	Staża	5	0.3
	Malejąca	3	0.3
Zasady ubiegania się o dotacje (Zaostrzenie)	Wzrostowa	-3	0.3
	Staża	4	0.5
	Malejąca	2	0.2
Otoczenie ekonomiczne			
Stopa inflacji	Wzrostowa	1	0.5
	Staża	3	0.4
	Malejąca	2	0.1
Stopy procentowe	Wzrostowa	-1	0.3
	Staża	0	0.6
	Malejąca	1	0.1
Tempo wzrostu gospodarczego (PKB)	Wzrostowa	3	0.5
	Staża	1	0.3
	Malejąca	-2	0.2
Poziom bezrobocia	Wzrostowa	-3	0.2
	Staża	1	0.4
	Malejąca	4	0.4
Średnia płaca kadry wyspecjalizowanej	Wzrostowa	-1	0.4
	Staża	4	0.4
	Malejąca	0	0.2
Średnia płaca społeczeństwa	Wzrostowa	3	0.5
	Staża	2	0.3
	Malejąca	-2	0.2
Otoczenie społeczno-kulturowe			
Styl życia	Wzrostowa	1	0.6
	Staża	0	0.3
	Malejąca	-1	0.1
Zamożność społeczeństwa	Wzrostowa	2	0.6
	Staża	0	0.3
	Malejąca	-2	0.1
Wzrost demograficzny	Wzrostowa	2	0.3
	Staża	1	0.4
	Malejąca	-1	0.3
Przychylność społeczeństwa	Wzrostowa	5	0.3
	Staża	3	0.6
	Malejąca	-4	0.1
Stosunek społeczeństwa do poziomu opieki zdrowotnej w powiecie pszczyńskim	Wzrostowa	2	0.5
	Staża	4	0.3
	Malejąca	-2	0.2
Otoczenie technologiczne			

Postępująca informatyzacja i komputeryzacja	Wzrostowa	2	0.7
	Stoła	1	0.2
	Malejąca	-2	0.1

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym krokiem było uporządkowanie czynników z tabeli 11 według poszczególnych rodzajów scenariuszy oraz określenie średniego wpływu czynników w wybranych sferach otoczenia. Krok ten przedstawiają tabele 6-9.

W pierwszej kolejności zbudowano tabelę dla scenariusza optymistycznego. W tym celu z tabeli 5 wybrano te tendencje czynników, dla których ocena miała największą wartość.

Tabela 6 Scenariusz optymistyczny.

Nazwa czynnika	Tendencja	Ocena	Prawdopodobieństwo	Średni wpływ
Otoczenie polityczno-prawne				
Stabilność przepisów dotyczących organizacji trzeciego sektora i wolontariatu	Wzrostowa	4	0.3	1.2
Nastawienie rządu do organizacji trzeciego sektora	Wzrostowa	2	0.4	0.8
Zasady kontraktowania świadczeń w nfz	Stoła	5	0.3	1.5
Zasady ubiegania się o dotacje	Stoła	4	0.5	2
Średnia				1.125
Otoczenie ekonomiczne				
Stopa inflacji	Stoła	3	0.4	1.2
Stopy procentowe	Malejąca	1	0.1	0.1
Tempo wzrostu gospodarczego (PKB)	Wzrostowa	3	0.5	1.5
Poziom bezrobocia	Malejąca	4	0.4	1.6
Średnia płaca kadry wyspecjalizowanej	Stoła	4	0.4	1.6
Średnia płaca społeczeństwa	Wzrostowa	3	0.5	1.5
Średnia				1.25
Otoczenie społeczno-kulturowe				
Styl życia	Wzrostowa	1	0.6	0.6
Zamożność społeczeństwa	Wzrostowa	2	0.6	1.2
Wzrost demograficzny	Wzrostowa	2	0.3	0.6
Przychylność społeczeństwa	Wzrostowa	5	0.3	1.5
Stosunek społeczeństwa do poziomu opieki zdrowotnej w powiecie pszczyńskim	Stoła	4	0.3	1.2
Średnia				1.02
Otoczenie technologiczne				

Postępująca informatyzacja i komputeryzacja	Wzrostowa	2	0.7	1.4
Średnia				1.4

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie optymistycznego scenariusza można określić, że szanse płynące z otoczenia polityczno-prawnego opierają się przede wszystkim na stabilności przepisów dotyczących dotacji i zasad kontraktowania NFZ oraz wzrostowej stabilności przepisów dotyczących organizacji trzeciego sektora i wolontariatu. Otoczenie ekonomiczne może mieć w przyszłości największy pozytywny wpływ dla Hospicjum. W szczególności może ono wykorzystać malejący poziom bezrobocia i stabilność stopy inflacji i średniej płacy dla kadry wyspecjalizowanej, które mogą przysporzyć większej ilości środków finansowych od społeczeństwa i samorządu. Przychylną tendencją byłby również wzrost PKB i średniej płacy społeczeństwa. Jeśli chodzi o otoczenie społeczno-kulturowe szanse tworzą wzrastająca przychylność społeczeństwa i jego zamożność oraz stałość stosunku społeczeństwa do poziomu opieki zdrowotnej, dzięki której powiat przeznaczając względnie duże środki na opiekę zdrowotną w latach 2016-2023. Wzrost postępującej informatyzacji i komputeryzacji został również oceniony pozytywnie, ponieważ dzięki temu można wykonywać prace bardziej efektywnie, oraz mieć lepszy dostęp do informacji.

Kolejna tabela (7) przedstawia scenariusz pesymistyczny stanów otoczenia. Został on stworzony poprzez wybór tych tendencji czynników dla których ocena była najniższa.

Tabela 7 Scenariusz pesymistyczny

Nazwa czynnika	Tendencja	Ocena	Prawdopodobieństwo	Średni wpływ
Otoczenie polityczno-prawne				
Stabilność przepisów dotyczących organizacji trzeciego sektora i wolontariatu	Malejąca	-3	0.4	-1.2
Nastawienie rządu do organizacji trzeciego sektora	Malejąca	-2	0.1	-0.2
Zasady kontraktowania świadczeń w nfz (Zaostrzenie)	Wzrostowa	-4	0.5	-2
Zasady ubiegania się o dotacje (Zaostrzenie)	Wzrostowa	-3	0.3	-0.9
Średnia				-1.075
Otoczenie ekonomiczne				
Stopa inflacji	Wzrostowa	1	0.5	0.5
Stopy procentowe	Wzrostowa	-1	0.3	-0.3
Tempo wzrostu gospodarczego (PKB)	Malejąca	-2	0.2	-0.4

Poziom bezrobocia	Wzrostowa	-3	0.2	-0.6
Średnia płaca kadry wyspecjalizowanej	Wzrostowa	-1	0.4	-0.4
Średnia płaca społeczeństwa	Malejąca	-2	0.2	-0.4
Średnia				-0.266
Otoczenie społeczno-kulturowe				
Styl życia	Malejąca	-1	0.1	-0.1
Zamożność społeczeństwa	Malejąca	-2	0.1	-0.2
Wzrost demograficzny	Malejąca	-1	0.3	-0.3
Przychylność społeczeństwa	Malejąca	-4	0.1	-0.4
Stosunek społeczeństwa do poziomu opieki zdrowotnej w powiecie pszczyńskim	Malejąca	-2	0.2	-0.4
Średnia				-0.28
Otoczenie technologiczne				
Postępująca informatyzacja i komputeryzacja	Malejąca	-2	0.1	-0.2
Średnia				-0.2

Źródło: opracowanie własne.

Jak wykazała powyższa tabela, największy negatywny wpływ płynie zdecydowanie z otoczenia polityczno-prawnego. Dużym zagrożeniem jest zaostrzenie zasad kontraktowania NFZ oraz zasad ubiegania się o dotacje. W razie takiej sytuacji Hospicjum może zostać pozbawione cennych środków finansowych. Aby temu zapobiec, powinno ono odpowiednio wcześniej obserwować i dostosowywać się do nadciągających zmian, a w razie czego, posiadać dodatkowe źródło dochodu np. w postaci niezależnej od takich zmian, odpłatnej działalności gospodarczej. Zdecydowanym zagrożeniem jest również spadek stabilności przepisów dotyczących organizacji trzeciego sektora i wolontariatu, niestety w tym wypadku Hospicjum niewiele może zrobić, powinno ono starać się przewidzieć odpowiednio wcześniej zmiany i dostosować się do nich. Na szczęście pozostałe otoczenia nie mają względnie aż tak dużego wpływu na organizację w razie ziszczenia się scenariusza pesymistycznego.

Tabela 8 przedstawia scenariusz najbardziej prawdopodobny, który został opracowany poprzez wybór tych tendencji, dla których prawdopodobieństwo miało największy wynik. Na podstawie tego scenariusza można przewidzieć przyszły wynik stanów otoczenia.

Tabela 8 Scenariusz najbardziej prawdopodobny

Nazwa czynnika	Tendencja	Ocena	Prawdopodobieństwo	Średni wpływ
Otoczenie polityczno-prawne				
Stabilność przepisów dotyczących organizacji trzeciego sektora i wolontariatu	Malejąca	-3	0.4	-1.2
1.Nastawienie rządu do organizacji trzeciego sektora	Stała	0	0.5	0
Zasady kontraktowania świadczeń w nfz (Zaostrzenie)	Wzrostowa	-4	0.5	-2
Zasady ubiegania się o dotacje (Zaostrzenie)	Stała	4	0.5	2
Średnia				-0.3
Otoczenie ekonomiczne				
Stopa inflacji	Wzrostowa	1	0.5	0.5
Stopy procentowe	Stała	0	0.6	0
Tempo wzrostu gospodarczego (PKB)	Wzrostowa	3	0.5	1.5
Poziom bezrobocia	Malejąca	4	0.4	1.6
Średnia płaca kadry wyspecjalizowanej	Wzrostowa	-1	0.4	-0.4
Średnia płaca społeczeństwa	Wzrostowa	3	0.5	1.5
Średnia				0.783
Otoczenie społeczno-kulturowe				
Styl życia	Wzrostowa	1	0.6	0.6
Zamożność społeczeństwa	Wzrostowa	2	0.6	1.2
Wzrost demograficzny	Stała	1	0.4	0.4
Przychylność społeczeństwa	Stała	3	0.6	1.8
Stosunek społeczeństwa do poziomu opieki zdrowotnej w powiecie pszczyńskim	Wzrostowa	2	0.5	1
Średnia				1
Otoczenie technologiczne				
Postępująca informatyzacja i komputeryzacja	Wzrostowa	2	0.7	1.4
Średnia				1.4

Źródło: opracowanie własne.

Analizując scenariusz najbardziej prawdopodobny należy przede wszystkim zwrócić uwagę na fakt, iż w otoczeniu polityczno-prawnym przewidywany jest wzrost zaostrzenia

zasad kontraktowania NFZ, który został równocześnie oceniony jako scenariusz pesymistyczny i duże zagrożenie dla Hospicjum. Z drugiej strony zasady ubiegania się o dotacje najprawdopodobniej nie będą się zaostrzać, co należy wykorzystać i jak do tej pory w jak największym stopniu starać się o otrzymanie coraz większych dotacji. Można też postarać się zwiększyć swoje możliwości poprzez dostosowanie swoich działań do sponsorowanych przez powiat i województwo celów. Najkorzystniejszy wpływ może mieć postępująca informatyzacja i komputeryzacja, a więc jak zanotowano w scenariuszu optymistycznym należy wykorzystać ten fakt, do polepszenia swojej efektywności, czy np. do poszerzenia dróg promocji Hospicjum lub pozyskiwania źródeł finansowych drogą internetową. Szanse płyną również ze stałej dobrej przychylności społeczeństwa i wzrostu jego zamożności oraz z malejącego bezrobocia i wzrostu PKB.

Ostatnia tabela (9) przedstawia scenariusz niespodziankowy, a więc taki którego ziszczenia jest najmniej prawdopodobne. Został on stworzony poprzez wybór tych tendencji, których prawdopodobieństwo miało najmniejszą wartość. Analizując ten scenariusz należy przyjrzeć się tym czynnikom, które znacząco wpłyną na organizację (pozytywnie lub negatywnie).

Tabela 9 Scenariusz niespodziankowy

Nazwa czynnika	Tendencja	Ocena	Prawdopodobieństwo	Średni wpływ
Otoczenie polityczno-prawne				
Stabilność przepisów dotyczących organizacji trzeciego sektora i wolontariatu	Wzrostowa	4	0.3	1.2
Nastawienie rządu do organizacji trzeciego sektora	Malejąca	-2	0.1	-0.2
Zasady kontraktowania świadczeń w nfz (Zaostrzenie)	Malejąca	3	0.3	0.9
Zasady ubiegania się o dotacje (Zaostrzenie)	Malejąca	2	0.2	0.4
Średnia				0.575
Otoczenie ekonomiczne				
Stopa inflacji	Malejąca	2	0.1	0.1
Stopy procentowe	Malejąca	1	0.1	0.1
Tempo wzrostu gospodarczego (PKB)	Malejąca	-2	0.2	-0.4
Poziom bezrobocia	Wzrostowa	-3	0.2	-0.6
Średnia płaca kadry wyspecjalizowanej	Malejąca	0	0.2	0

Średnia płaca społeczeństwa	Malejąca	-2	0.2	-0.4
Średnia				-0.2
Otoczenie społeczno-kulturowe				
Styl życia	Malejąca	-1	0.1	-0.1
Zamożność społeczeństwa	Malejąca	-2	0.1	-0.2
Wzrost demograficzny	Wzrostowa	2	0.3	0.6
Przychylność społeczeństwa	Malejąca	-4	0.1	-0.4
Stosunek społeczeństwa do poziomu opieki zdrowotnej w powiecie pszczyńskim	Malejąca	-2	0.2	-0.4
Średnia				-0.1
Otoczenie technologiczne				
Postępująca informatyzacja i komputeryzacja	Malejąca	-2	0.1	-0.2
Średnia				-0.2

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie scenariusza niespodziankowego można zauważyć, że zdecydowaną szansą byłoby, gdyby okazało się, że wzrasta stabilność przepisów dotyczących organizacji trzeciego sektora i wolontariatu. Są one obecnie na dobrym poziomie, a stała tendencja dałaby możliwość Hospicjum, wykorzystania posiadanej wiedzy i szybszego rozwoju niezakłóconego dodatkowymi zmianami. Pozostałe czynniki nie będą miały zbyt dużego wpływu na Hospicjum, gdyby ziścił się scenariusz niespodziankowy.

Zestawienie średnich wyników dla każdego otoczenia i rodzaju scenariusza pokazuje tabela 10.

Tabela 10 Średnie wyniki dla wszystkich otoczeń i scenariuszy.

	Scenariusz optymistyczny	Scenariusz pesymistyczny	Scenariusz najbardziej prawdopodobny	Scenariusz niespodziankowy
Otoczenie polityczno-prawne	1.125	-1.075	-0.3	0.575
Otoczenie ekonomiczne	1.25	-0.266	0.783	-0.2
Otoczenie społeczno-kulturowe	1.02	-0.28	1	-0.1
Otoczenie technologiczne	1.4	-0.2	1.4	-0.2

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy scenariuszy wyprowadzono szereg następujących wniosków. Rozpiętość między średnimi wynikami scenariuszy optymistycznego i pesymistycznego wskazuje, że **największe uzależnienie od otoczenia występuje w otoczeniu polityczno-prawnym**. Spośród jego czynników **najbardziej znaczący wpływ mają zasady**

kontraktowania NFZ oraz zasady ubiegania się o dotacje i to na nie Hospicjum powinno zwrócić największą uwagę. Największe prawdopodobieństwo wskazuje, że może nastąpić zaostrzenie przepisów dotyczących kontraktowania NFZ, co może w przyszłości negatywnie wpłynąć na Hospicjum i pozbawić je istotnej części środków finansowych. Kluczowe jest śledzenie tych przepisów i odpowiednio wczesne dostosowanie się do możliwych zmian. Duży wpływ na Hospicjum ma również zmiana przepisów dotyczących ubiegania się o dotacje, jednak jest wysokoprawdopodobne że te przepisy w przyszłości nie ulegną zmianie.

Dużo mniejszy wpływ na organizacje posiadają pozostałe otoczenia. **Duży pozytywny wpływ w otoczeniu ekonomicznym płynie z malejącego bezrobocia** oraz ze stałej tendencji co do poziomu zarobków kadry wyspecjalizowanej. O ile spadek bezrobocia jest najbardziej prawdopodobnym scenariuszem, o tyle **przewiduje się, że średnia płaca kadry wyspecjalizowanej nie będzie stała, a będzie wzrastać, co oznacza że wydatki na wypłaty dla kadry medycznej mogą ulec wzrostowi**. Istotna jest również kwestia tempa wzrostu pkb oraz średnia płaca społeczeństwa, przewiduje się, że będą one miały pozytywny wpływ w przyszłości jednak jeśli spełni się scenariusz niespodziankowy, może to spowodować mniejszą ilość środków finansowych płynących z dotacji oraz wsparcia społeczeństwa.

Czynnikami otoczenia społeczno-kulturalnego, mogącymi mieć istotny wpływ na Hospicjum są przychylność społeczeństwa oraz stosunek społeczeństwa do poziomu opieki zdrowotnej w powiecie pszczyńskim. Najbardziej prawdopodobny wynik dla tych czynników będzie miał duży pozytywny wpływ na Hospicjum, jednak jeśli spełni się scenariusz niespodziankowy, jest możliwość że Hospicjum będzie otrzymywało mniejszą ilość zasobów finansowych oraz wsparcia ze strony społeczeństwa.

W otoczeniu technologicznym w najbliższych latach **duży wpływ będzie miała postępująca informatyzacja, w postaci wprowadzenia elektronicznej dokumentacji wymuszanej przez prawo**, Hospicjum powinno wygospodarować wystarczającą ilość finansów pozwalającą na wprowadzenie wymaganych zmian i zacząć je wprowadzać.

II.4. Analiza mikrootoczenia

Aby właściwie przeprowadzić analizę mikrootoczenia Hospicjum św. Ojca Pio, należy przede wszystkim we właściwy sposób określić sektor lub sektory w jakich ono działa. Jak to zostało zaznaczone w rozdziale II, Hospicjum działa na terenie powiatu pszczyńskiego. Swoją pracę w segmencie służb zdrowia kieruje przede wszystkim na opiekę paliatywną oraz opiekę nad niesamodzielnymi osobami starszymi. Oprócz tego posiada status organizacji pożytku

publicznego i jako takie, konkuruje z innymi organizacjami o fundusze. Na tej podstawie wyodrębniono następujące sektory działalności Hospicjum.

- Opieka paliatywna na terenie powiatu pszczyńskiego.
- Opieka nad osobami starszymi na terenie powiatu pszczyńskiego
- Organizacja pożytku publicznego na terenie powiatu pszczyńskiego.

Analizę mikrootoczenia rozpoczęto od *analizy pięciu sił Portera*, w tym celu wyodrębniono każdy sektor z osobna i przeanalizowano go pod względem każdej z sił.

Jako pierwszy przebadano sektor **opieki paliatywnej w powiecie pszczyńskim**. Badając ten sektor należy przede wszystkim zwrócić uwagę, że Hospicjum św. Ojca Pio jest w powiecie pszczyńskim jedyną organizacją, zajmującą się tym tematem, dlatego nie można mówić o konkurencji firm działających w tym sektorze lub konkurencji firm wytwarzających substytuty. Jedyną formą konkurencji mogłyby być inne hospicja znajdujące się w pobliskich powiatach, np. powiecie tyskim, oświęcimskim, czy bielsko-bialskim, które oferują opiekę stacjonarną, dla ciężkich przypadków. Jednak ze względu na statut organizacji Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie, nie zakłada konkurencji, a jedynie współpracę z takimi organizacjami, gdyż są one w stanie zapewnić chorym pomoc, której na dzień dzisiejszy Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie nie jest w stanie zaoferować.

W sektorze opieki paliatywnej występują wysokie bariery formalne, związane np. z normami sanitarnymi, kontraktowaniem NFZ, posiadaniem odpowiednich zezwoleń oraz bariera w postaci dobrej marki Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie. Nie jest to również sektor atrakcyjny pod względem zysku, gdyż Hospicjum oferuje swoje usługi nieodpłatnie, jednocześnie oferując usługi na najwyższym poziomie, a więc każda organizacja chcąca wejść na rynek, w celu zarobkowym, miałaby trudność w pozyskaniu nabywców.

Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie współpracuje z różnego rodzaju dostawcami. Są to przede wszystkim firmy i osoby zaangażowane w budowę Domu Ojca Pio, w którym w przyszłości ma się znajdować poradnia opieki paliatywnej oraz stacjonarnej opieki paliatywnej dla najbardziej potrzebujących.

Nabywcami oferowanych usług są w 90% dorośli pacjenci chorzy na nowotwory, głównie w wieku powyżej 50 lat oraz ich rodziny. Oferowana przez Hospicjum opieka polega na wsparciu tych osób nie tylko poprzez łagodzenie bólu fizycznego, ale również psychicznego oraz przede wszystkim, jak mówi misja organizacji na „uwrażliwieniu na cierpienie drugiego człowieka i przełamanie pewnych stereotypów, oraz przywrócenie śmierci właściwej jej godności i miejsca w świadomości społecznej”. Ważnym jest, że na

dzień dzisiejszy Hospicjum jest w stanie zaoferować pomoc każdej zgłaszającej się do niego osobie.

Kolejnym analizowanym sektorem działalności Hospicjum jest **opieka nad osobami starszymi w powiecie pszczyńskim**. Konkurencja w tym sektorze występuje, ale jest ona niewielka i występuje w postaci jednoosobowych działalności gospodarczych lub kilkuosobowych spółek prowadzonych przez pielęgniarki. Biorąc pod uwagę wielkość Hospicjum i jego dobrą markę w powiecie, można przyjąć, że konkurencja firm działających w sektorze oraz wytwarzających substytuty pod względem udziałowym jest na tyle niewielka, że nie stwarza zagrożenia dla Hospicjum.

Bariery wejścia nie są tak wysokie jak w przypadku opieki paliatywnej, organizację zajmującą się opieką nad osobami starszymi może otworzyć każdy, posiadający odpowiednie kwalifikacje i dokumenty. Ciężko jednak jest zbudować organizację konkurującą z Hospicjum na dużą skalę.

Dostawcami w sektorze opieki nad osobami starszymi w powiecie pszczyńskim są podobnie jak w przypadku opieki paliatywnej osoby zaangażowane w budowę Domu Ojca Pio, w którym ma powstać ośrodek pomocy dla niesamodzielnych osób starszych, które rodziny nie będące w stanie zajmować się pacjentem przez całą dobę, będą mogły oddać go pod opiekę wyspecjalizowanym zespołom. Oprócz tego dostawcami są wszelkiego rodzaju osoby zaangażowane w promocję Hospicjum, wolontariusze, czy donatorzy. Z racji profilu działalności, usługodawcy zazwyczaj starają się negocjować jak najkorzystniejsze warunki współpracy dla Hospicjum lub oferują swoją pomoc za darmo.

Nabywcami tego sektora są osoby starsze nie będące w stanie samodzielnie funkcjonować. Pomoc w tym przypadku polega na wsparciu pacjenta przez zespoły medyczne w jego domu lub porad dla jego rodziny w kwestiach prawnych, finansowych lub innych. Opieka ta nie trwa dłużej niż pół roku. Hospicjum prowadzi tę działalność od niedawna, dlatego pacjentów objętych tym rodzajem pomocy jest niewielu (w roku 2017 było ich tylko 20), liczba ta jednak ciągle rośnie.

Następnie skupiono się na sektorze **organizacji pożytku publicznego w powiecie pszczyńskim**. Konkurencja organizacji działających w tym sektorze skupia dziewiętnaście organizacji wpisanych do KRS jako organizacje pożytku publicznego. Główna konkurencja tych organizacji skupia się na pozyskiwaniu funduszy na działalność organizacji, jednak nie wszystkie te organizacje pozyskują fundusze z tych samych źródeł. Każdej organizacji przysługuje prawo do odpisu 1% podatku od osób fizycznych i można powiedzieć, że na tym

kończą się podobieństwa. Na podstawie analizy statutów tych organizacji i strategii rozwoju dla gminy, powiatu i województwa można stwierdzić, że tylko jednaście organizacji realizuje cele strategii rozwoju, a co za tym idzie są w stanie konkurować o dotacje samorządu i środki unijne przyznawane przez województwo. Hospicjum św. Ojca Pio, jako organizacja zajmująca się ochroną zdrowia, dużą część swoich finansów pozyskuje poprzez świadczenia NFZ podobną sytuację wśród organizacji pożytku publicznego w powiecie pszczyńskim posiadają 2 inne organizacje. Na tej podstawie można stwierdzić, że konkurencja o zasoby finansowe w tym sektorze w powiecie pszczyńskim jest na średnim poziomie.

Konkurencja firm wytwarzających substytuty podobnie jak konkurencja organizacji działających w sektorze jest na średnim poziomie. Są to inne organizacje, które starają się o sponsorów, darowizny, czy dotacje. Należą one przede wszystkim do podmiotów ekonomii społecznej, a więc według prawa polskiego są to spółdzielnie socjalne, spółki non-profit, kościelne osoby prawne, warsztaty terapii zajęciowej, kluby integracji społecznej oraz centra integracji społecznej, spółdzielnie inwalidów i niewidomych, spółdzielnie pracy, zakłady aktywności zawodowej oraz organizacje pozarządowe. Bariery wejścia do sektora organizacji pożytku publicznego można określić jako małe, a głównie należą one do barier formalnych. Aby starać się o status organizacji pożytku publicznego należy złożyć wniosek o nadanie takiego statutu wraz z wymaganymi dokumentami. Sąd bada czy działalność organizacji mieści się w sferze pożytku publicznego i na tej podstawie nadaje lub nie status organizacji pożytku publicznego.

Dostawcami podobnie jak w poprzednich przypadkach są dla Hospicjum wszelkiego rodzaju firmy wspomagające budowę Domu Ojca Pio, wolontariusze, szkoły i uczniowie wspierający działalność Hospicjum, organizacje zajmujące się promocją czy również firmy transportowe, które pomagają w przewozie i dostarczeniu sprzętu do i z magazynu. Dostawcami są również instytucje państwowe i inne organizacje, które są źródłem finansów. To one dyktują warunki i ilość środków które są w stanie przeznaczyć dla Hospicjum, dlatego można stwierdzić, że siła przetargowa przechyla się w przypadku tego sektora na korzyść dostawców, którzy przyczyniają się do zwiększenia wartości usług świadczonych nabywcom.

Na końcu, na podstawie powyższych opisów i pozyskanych informacji oceniono przebadane sektory i siły na nie działające. Posłużono się do tego pięciostopniową skalą, gdzie ocena 1 oznacza brak wpływu na sektor a 5 duży wpływ. Oceny zawarte są w tabeli 11,

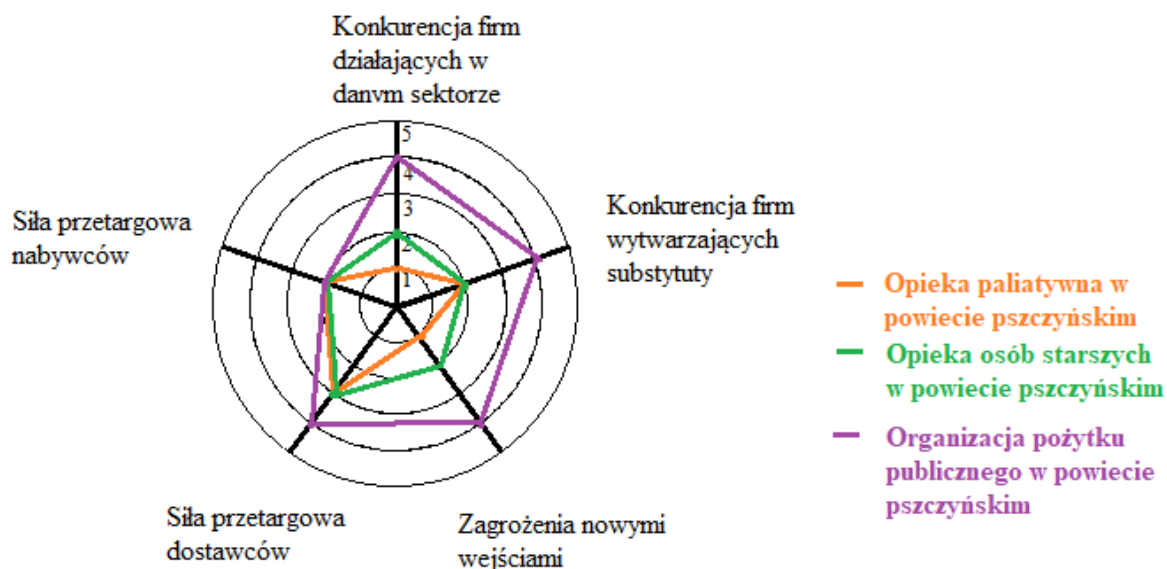
a rysunek 3 obrazuje graficzne przedstawienie pięciu sił Portera dla poszczególnych sektorów.

Tabela 11 Oceny analizy pięciu sił Portera,

Siła	Opieka paliatywna w powiecie pszczyńskim	Opieka osób starszych w powiecie pszczyńskim	Organizacja pożytku publicznego w powiecie pszczyńskim
Konkurencja firm działających w danym sektorze	1	2	3
Konkurencja firm wytwarzających substytuty	2	2	4
Zagrożenia nowymi wejściami	1	2	4
Siła przetargowa dostawców	3	3	4
Siła przetargowa nabywców	2	2	2

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3 Graficzne przedstawienie pięciu sił Portera dla Hospicjum.



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy pięciu sił Portera można stwierdzić, że ogólnie Hospicjum posiada długotrwałą przewagę konkurencyjną nad obecnymi i potencjalnymi organizacjami w sektorach opieki paliatywnej na terenie powiatu pszczyńskiego oraz opieki nad osobami starszymi na terenie powiatu pszczyńskiego. W obu tych sektorach siła przetargowa przechyla się na korzyść dostawców, jednak ze względu na profil działalności Hospicjum, większość dostawców skłania się do oferowania jak najkorzystniejszych warunków dla Hospicjum lub wręcz proponuje darmowe usługi. Trochę inaczej wygląda sytuacja w sektorze organizacji pożytku publicznego, gdzie konkurencja o środki finansowe

jest na wysokim poziomie, a możliwość nowych wejść jest duża. Hospicjum powinno skupić swoją uwagę na tym sektorze, tak by w jak największym stopniu zwiększyć swoją konkurencyjność. Siła przetargowa w tym przypadku przechyla się na stronę dostawców, którzy decydują której organizacji (nabywcy) przekaże swoje środki.

Kolejną analizą przeprowadzoną na potrzeby analizy mikrootoczenia są **mapy grup strategicznych**, które stworzono dla organizacji pożytku publicznego w powiecie pszczyńskim. W pierwszym kroku określono kryteria dla tworzenia map, które przedstawia tabela 12 oraz dokonano oceny tych kryteriów dla wszystkich dziewiętnastu organizacji z powiatu pszczyńskiego, mających statut organizacji pożytku publicznego (tabela 13).

Tabela 12 Kryteria dla map grup strategicznych

Lp.	Kryteria
1	Przychody/rok
2	Główne źródła finansowania działalności
3	Promocja i image organizacji
4	Wielkość organizacji
5	Główny obszar działalności
6	Zróżnicowanie działalności organizacji

Tabela 13 Oceny organizacji wg. kryteriów do map grup strategicznych.

Organizacja	Kryterium				
	1	2	3	4	5
1. Dom Pomocy Społecznej Prowadzony Przez Zgromadzenie Sióstr Miłosierdzia Św.Karola Boromeusza (Pszczyna)	500 tys +	Dotacje	Dobry	Duża	Ochrona zdrowia
2. Fundacja Społeczności Ewangelizacji Dzieci (Piasek)	Do 500 tys	Darowizny	Dobry	Średnia	Sport i oświata
3. Fundacja "Zwierzęca Arkadia" (Jankowice)	Do 50 tys.	Darowizny	Średni	Mała	Ochrona zwierząt
4. Górniczy Klub Sportowy "Pniówek 74" w Pawłowicach Śląskich (Pawłowice)	500 tys. +	Działalność gospodarcza	Średni	Duża	Sport i oświata
5. Górniczy Klub Sportowy "Wola" (Wola)	Do 200 tys.	Dotacje	Średni	Średnia	Sport i oświata
6. Hospicjum Św. Ojca Pio (Pszczyna)	500tys+	Dotacje	Dobry	Średnia	Ochrona zdrowia
7. Kurkowe Bractwo Strzeleckie w Pszczynie (Pszczyna)	Do 200 tys.	Odpis z 1% podatku	Dobry	Średnia	Sport i oświata
8. Ludowy Klub Sportowy "Znicz" Jankowice (Jankowice)	Do 50 tys	Odpis z 1% podatku	Średni	Mała	Sport i oświata
9. Ochotnicza Straż	Do 200 tys	Dotacje,	Dobry	Średnia	Bezpieczeństwo

Požarna w Piasku (Piasek)		świadczenia			publiczne
10. Międzyszkolny Uczniowski Klub Sportowy "Gilus" (Gilowice)	Do 500 tys	Odpis z 1% podatku	Dobry	Średnia	Sport i oświata
11. Ochotnicza Straż Pożarna w Pszczynie (Pszczyna)	Do 500 tys	Dotacje, świadczenia	Dobry	Średnia	Bezpieczeństwo publiczne
12. Ochotnicza Straż Pożarna Wola (Wola)	Do 200 tys	Dotacje, świadczenia	Dobry	Średnia	Bezpieczeństwo publiczne
13. Polskie Stowarzyszenie na rzecz Osób z Niepełnosprawnością Intelektualną Koło w Pszczynie z siedzibą W Piasku (Piasek)	500tys+	Dotacje, świadczenia	Dobry	Duża	Ochrona zdrowia
14. Przystań Ocalenie (Ćwiklice)	500tys+	Darowizny	Dobry	Mała	Ochrona zwierząt
15. "Pszczynska Fundacja Wspierania i Rozwoju Sportu" (Pszczyna)	Do 200 tys	Odpis z 1% podatku	Średni	Średnia	Sport i oświata
16. Stowarzyszenie na rzecz Osób z Wadami Słuchu i z Wadami Wymowy (Pszczyna)	Do 50 tys	dotacje	Słaby	Mała	Ochrona zdrowia
17. Stowarzyszenie na rzecz Pomocy Uczniom z Upośledzeniem Umysłowym przy Zespole Szkół nr 3 Specjalnych w Pszczynie "Razem" (Pszczyna)	Do 500tys	dotacje	Dobry	Średnia	Ochrona zdrowia, Sport i oświata
18. Stowarzyszenie Na Rzecz Wspierania Edukacji Dzieci I Młodzieży "Omnibus" (Pszczyna)	500tys+	Odpis z 1% podatku	Dobry	Duża	Sport i oświata, ochrona zdrowia
19. Stowarzyszenie Współpracy Obywatelskiej "Quo Iure?" (Poręba)	Do 50tys	Darowizny	Słaby	Mała	Ochrona praw obywatelskich

Źródło: opracowanie własne.

Na koniec wybrano pary kryteriów dla każdego sektora, przedstawiono wartości dla każdej organizacji na wykresie i wyznaczono grupy strategiczne. Powstałe mapy przedstawiają rysunki 4-8.

Rysunek 4 Mapa grup strategicznych – obszar działalności i wielkość organizacji.

Obszar działalności	Sport i oświata	8	7 2 5 10 15	18 4
	Ochrona zdrowia	16	6 17	1 13
	Ochrona zwierząt	3 14		
	Bezpieczeństwo publiczne		11 9 12	
	Ochrona praw obywatelskich	19		
		Mała	Średnia	Duża
		Wielkość organizacji		

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowana na rysunku 4 mapa grup strategicznych przedstawia zależność wielkości organizacji pożytku publicznego na terenie powiatu pszczyńskiego (na podstawie ilości osób w nią zaangażowanych) od głównego obszaru działalności, którym się zajmują. Jak widać Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczyńce (6) znajduje się w grupie razem z jeszcze jedną organizacją. Z mapy można wywnioskować, że obszar działalności jakim zajmują się organizacje nie definiuje jednoznacznie wielkości organizacji, można natomiast zauważyć że organizacje zajmujące się ochroną zdrowia znajdują się albo w grupie średniej albo dużej wielkości organizacji.

Rysunek 5 Mapa grup strategicznych – wielkość organizacji i źródła finansowania działalności.

Wielkość organizacji	Mała	8	14 ³ 19	16	
	Średnia	10 ⁷ 15	2	5 17 6 9 12 11	
	Duża	18		13 1	4
		Odpis z 1% podatku	Darowizny	Dotacje	Działalność gospodarcza
		Główne źródła finansowania działalności			

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5 przedstawia mapę grup strategicznych dla zależności wielkości organizacji od głównych źródeł finansowania. Hospicjum św. Ojca Pio znajduje się w dużej grupie organizacji o średniej wielkości, których główne środki finansowe pochodzą z dotacji. Można zauważyć że inną bardzo popularną opcją dla organizacji o średniej wielkości jest pozyskiwanie środków z odpisu 1 % podatku. Duże organizacje podobnie do średnich

pozyskują swoje środki przede wszystkim z dotacji, ale również z odpisu 1 % podatku oraz z działalności gospodarczej.

Rysunek 6 Mapa grup strategicznych – obszar działalności i główne źródła finansowania działalności.

Obszar działalności	Sport i oświata	7 8 10 15 18	2	5	4
	Ochrona zdrowia			1 6 16 13 17	
	Ochrona zwierząt		3 14		
	Bezpieczeństwo publiczne			11 12 9	
	Ochrona praw obywatelskich		19		
		Odpis z 1% podatku	Darowizny	Dotacje	Działalność gospodarcza
Główne źródła finansowania działalności					

Źródło: opracowanie własne

Kolejna mapa (6) przedstawia zależność obszaru działalności od głównych źródeł finansowania. W tej zależności od razu rzuca się w oczy, że wszystkie organizacje zajmujące się ochroną zdrowia pozyskują swoje środki przede wszystkim z dotacji. Oznacza to że konkurencja o te same środki finansowe gwarantowane przez samorząd na ochronę zdrowia jest duża. Z drugiej strony można zauważyć że organizacje poświęcające się sportowi i oświeceniu przede wszystkim opierają swoje finanse na odpisie z 1 % podatku. Dzieje się tak prawdopodobnie ponieważ środki przeznaczone na ten cel przez samorząd nie są aż tak duże jak w przypadku ochrony zdrowia. Z poprzednich map wiemy też, że organizacje sportu i oświaty są przede wszystkim organizacjami o średniej wielkości.

Rysunek 7 Mapa grup strategicznych promocja i image organizacji, główne źródła finansowania działalności

Promocja i image organizacji	Dobry	7 10 18	2 14	12 1 6 9 13 11 17	
	Średni	15 8	3	5	4
	Słaby		19	16	
		Odpis z 1% podatku	Darowizny	Dotacje	Działalność gospodarcza
Główne źródła finansowania działalności					

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 7 opisuje zależność promocji i image'u organizacji od głównych źródeł finansowania. Na tej mapie grup strategicznych można zaobserwować, iż organizacje pozyskujące swoje źródła finansowania z dotacji mają głównie dobry image i poziom promocji. Organizacje pozyskujące swoje zasoby finansowe z odpisu 1 % podatku mają podobną sytuację, bo promocja i image organizacji znajdują się na minimum średnim poziomie.

Rysunek 8 Mapa grup strategicznych – promocja i image organizacji i przychody/rok.

Promocja i image organizacji	Dobry		7 9 12	2 10 17 11	14 1 6 13 18
	Średni	3 8	15 5		4
	Słaby	16 19			
		Do 50000	Do 200000	Do 500000	500000+
Przychody/rok					

Źródło: opracowanie własne

Ostatnia mapa grup strategicznych (rysunek 8) przedstawia zależność promocji i image'u organizacji względem przychodów na rok. Na podstawie tej mapy widać, że Hospicjum znajduje się w grupie organizacji o największym przychodzie, bo ponad 500000 zł na rok. Mapa ta obrazuje, że wraz ze wzrostem poziomu promocji i image'u wzrasta również jego ilość przychodów na rok.

Na podstawie wszystkich przedstawionych map grup strategicznych można zaobserwować, że Hospicjum ma silną pozycję konkurencyjną, zarówno pod względem przychodów na rok, jak i promocji i image'u. We wszystkich przypadkach Hospicjum znajduje się w grupach, co może świadczyć o tym, że realizuje ono strategie najbardziej popularne dla danych przypadków. Jak na razie te strategie przynoszą dobre rezultaty, dlatego można stwierdzić, że Hospicjum nie musi relokować się ze swoich grup. Na uwagę zasługuje również organizacja numer 4 - Górniczy Klub Sportowy "Pniówek 74" w Pawłowicach Śląskich. Jest to organizacja, która w przeciwieństwie do Hospicjum prawie we wszystkich przypadkach występowała poza grupami, co oznacza że zazwyczaj realizuje strategie odmienne do swoich konkurentów. Organizacja ta posiada ogromną ilość środków pieniężnych i dużą wielkość, mimo średniego poziomu promocji i image'u (co jest wyjątkiem, gdyż pozostałe organizacje osiągają przychody ponad 500000 zł tylko w przypadku, gdy posiadają image i poziom promocji na dobrym poziomie). Może to być związane z faktem iż główne źródła dochodu dla tej organizacji pochodzą z działalności gospodarczej. Hospicjum chcąc zwiększyć swoje przychody mogłoby w takim względzie skupić swoją uwagę na pozyskiwaniu swoich źródeł również z odpłatnej działalności.

II.5. Analiza potencjału organizacji

Analizę potencjału przedsiębiorstwa rozpoczęto od *analizy kluczowych czynników sukcesu*. W tym celu obrano następujące czynniki: pozycja na rynku, zdolność zaspokajania potrzeb konsumentów, promocja i image organizacji, poziom technologiczny, zaplecze sprzętowe, umiejętności kadry, poziom organizacji i zarządzania, umiejętność pozyskiwania zasobów finansowych, zakres usług. Każdemu z czynników przypisano wagę, których suma wynosi 1, a następnie oceniono, biorąc pod uwagę opinie zarządu Hospicjum i obliczono oceny ważone. Oceny były stawiane według siedmiostopniowej skali A. Stabryły. Wyniki analizy przedstawia tabela 14.

Tabela 14 Analiza kluczowych czynników sukcesu dla Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie.

Kluczowy czynnik sukcesu	Waga	Ocena	Ocena ważona
Pozycja na rynku	0,056	3	0,168
Zdolność zaspokajania potrzeb konsumentów	0,056	4	0,224
Promocja i image organizacji	0,06	4	0,24
Poziom technologiczny	0,056	2	0,112
Zaplecze sprzętowe	0,056	3	0,168

Umiejętności kadry	0,22	5	1,1
Poziom organizacji i zarządzania	0,22	5	1,1
Umiejętność pozyskiwania zasobów finansowych	0,22	3	0,66
Zakres usług	0,056	2	0,112
Suma	1		3,884

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższej analizy można stwierdzić, że zdecydowanymi mocnymi stronami organizacji są przede wszystkim umiejętności kadry oraz poziom organizacji i zarządzania firmy. Jednocześnie czynniki te należą do najważniejszych z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu przez Hospicjum. Do mocnych stron organizacji można również zaliczyć zdolność Hospicjum do zaspokajania potrzeb konsumentów oraz promocję i image organizacji. Z analizy wynika, że żaden z czynników sukcesu nie posiada stanu krytycznego, mogącego wpłynąć negatywnie na działalność Hospicjum. Najniższą ocenę postawiono zakresowi usług. Obecnie znajduje się on na poziomie zadowalającym, ale polepszenie oceny tego czynnika nie wydaje się aż tak istotne (ze względu na niską wagę), jak zwiększenie umiejętności pozyskiwania zasobów finansowych, która obecnie jest na poziomie 3 punktów – dobrym, ale równocześnie posiada największą wagę dla osiągnięcia sukcesu. Ogółem Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie osiągnęło ocenę 3,884 na 5 co według skali A. Stabryły wskazuje na poziom dobry, a nawet poziom wysokiej przydatności KCS.

Kolejną przeprowadzoną analizą była *analiza zasobów VRIO*. W tabeli 15 przedstawiono i scharakteryzowano zasoby Hospicjum oraz zaznaczono które zasoby są wartościowe (V), rzadkie (R), trudne do imitacji (I) i dobrze zorganizowane (O).

Tabela 15 Analiza VRIO

Zasoby	Charakterystyka	V	R	I	O
Umiejętności zarządzania	Umiejętności zarządzania są ocenione na poziomie wysokim, Hospicjum posiada wyspecjalizowaną kadrę zarządzającą. Prezes posiada wysokie kwalifikacje w postaci studiów podyplomowych menadżerskich typu MBA, oraz około piętnastoletnie doświadczenie w zarządzaniu. Często prowadzone są też szkolenia dla liderów zespołów z zakresu zarządzania grupami i celami oraz motywowania.	Tak	Tak	Tak	Tak
Organizacja pracy	Organizacja pracy jest na dobrym poziomie, cały czas jest udoskonalana, wprowadzana jest metoda zarządzania przez cele, metoda ta jest rzadkością w organizacjach pożytku publicznego. Hospicjum podzieliło obszary swojej działalności pomiędzy różne zespoły, w których każdy posiada swoich liderów odpowiedzialnych za wyniki końcowe.	Tak	Tak	Tak	Nie

	Cyklicznie tworzone są spotkania prezesa z każdym z zespołów i liderami i omawiane bierzące problemy. Obecnie Hospicjum stara się wprowadzić większą ilość pracowników zatrudnianych na pełen etat, co mogłoby wyeliminować problem niestałości pracowników.				
Kadra medyczna	Kadra medyczna jest niestabilna, lekarze nie są związani na stałe z Hospicjum. Brakuje wyspecjalizowanych ludzi. Jednak ci ludzie, którzy pracują dla Hospicjum, mają wysokie kwalifikacje.	Tak	Tak	Tak	Nie
Umiejętności kadry wyspecjalizowanej	Umiejętności kadry są na wysokim poziomie, Hospicjum współpracuje ze specjalistami ze wszystkich ważnych dla niego dziedzin. Umiejętności kadry są podnoszone poprzez wysyłanie pracowników na szkolenia i oferowanie im certyfikacji (np. z zakresu opieki paliatywnej).	Tak	Tak	Tak	Tak
Środki finansowe	Środki finansowe nie są wystarczające dla Hospicjum, z powodu prowadzonej budowy Domu Ojca Pio. Są one jednak bardzo wysokie w porównaniu z innymi organizacjami pożytku publicznego.	Tak	Tak	Tak	Nie
Sprzęt medyczny i rehabilitacyjny	Hospicjum posiada duży zasób sprzętu medycznego i rehabilitacyjnego. Jest to wartościowy zasób z punktu widzenia misji Hospicjum. Jednak sprzęt jest wypożyczany jak na razie całkowicie za darmo, co generuje dodatkowe koszty, a potencjalnie mogłoby przynosić zysk.	Tak	Tak	Nie	Nie

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy VRIO zasobów wynika że zdecydowaną mocną stroną Hospicjum są umiejętności zarządzania oraz kadry wyspecjalizowanej. Jednak ze względu na dużą konkurencję na rynku pracy sama kadra medyczna jest niestabilna i mimo że zdecydowanie jej umiejętności mogą dać trwałą przewagę konkurencyjną, to jest ona niewpełni wykorzystana z powodu zatrudniania wielu osób na część etatu lub zlecenie i braku stałego zespołu zatrudnionego w Hospicjum na pełen etat. Organizacja pracy jest obecnie na dobrym poziomie. Dzięki wprowadzeniu w ubiegłym roku zarządzania przez cele Hospicjum stało się zdecydowanie bardziej efektywne w swoich działaniach, jednak w dalszym ciągu musi być udoskonalone. Dojście do takiego stanu wymagało szeregu szkoleń i inwestycji, dlatego można powiedzieć że w tym względzie Hospicjum posiada tymczasową przewagę konkurencyjną, która ma szansę przekształcić się w długotrwałą przewagę pod warunkiem, że Hospicjum będzie kontynuowało inwestycję w szkolenia personelu i konsekwentnie wdrażało nabytą wiedzę. Posiadany sprzęt medyczny i rehabilitacyjny jest wartościowym zasobem ze względu na misję Hospicjum, jednak zasób ten nie daje przewagi konkurencyjnej. Środki finansowe poświęcone na utrzymanie magazynu i sprzętu mogłyby być zagospodarowane w inny sposób, jeśli sprzęt byłby wypożyczany, chociażby częściowo, odpłatnie. Dlatego można stwierdzić że zasób ten jest niedostatecznie zorganizowany, a

potencjalnie mógłby przynosić dodatkowy zysk pozwalający na samofinansowanie się magazynu. Środki finansowe są jednym z ważniejszych zasobów Hospicjum, w dają przewagę konkurencyjną, jednak problemem jest niedostateczna ich ilość.

II.6. Analiza zintegrowana

Do przeprowadzenia zintegrowanej analizy wykorzystano metodę SWOT, którą wykonano na podstawie wcześniej przeprowadzonych analiz oraz badania dokumentów. W pierwszym kroku wyznaczono mocne i słabe strony Hospicjum oraz szanse i zagrożenia płynące z jego otoczenia, oraz przypisano im wagi, których suma wynosi 1. Spis wszystkich wybranych czynników, analizowanych w kolejnych krokach, zawiera tabela nr 16.

Tabela 16 Analiza SWOT Hospicjum św. Ojca Pio w Pszczynie.

Mocne strony	Waga	Słabe strony	Waga
1. Umiejętności zarządzania i organizacja pracy	0.25	1. Brak stałej kadry medycznej 2. Niewystarczająca ilość środków finansowych 3. Duża rotacja wśród wolontariuszy	0.3 0.6 0.1
2. Umiejętności kadry medycznej	0.25		
3. Dobry image Hospicjum i jego relacje ze społeczeństwem	0.25		
4. Dobra atmosfera wewnątrz Hospicjum, dająca radość z działania we wspólnocie i możliwości rozwoju dla zespołu.	0.05		
5. Duże zaplecze sprzętu medycznego i rehabilitacyjnego	0.15		
6. Duże doświadczenie	0.05		
Szanse	Waga	Zagrożenia	Waga
1. Rosnąca zamożność i przychylność społeczeństwa do Hospicjum	0.1	1. Zaostrzenie zasad kontraktowania NFZ	0.2
2. Możliwość zatrudnienia kadry na pełen etat.	0.2	2. Rosnąca konkurencja w pozyskiwaniu środków finansowych.	0.2
3. Możliwość wprowadzenia odpłatnej działalności gospodarczej	0.2	3. Konkurencja dotycząca kontraktowania nfz	0.2
4. Nowe technologie np. w sytemie zarządzania sprzętem	0.1	4. Zmiana strategii rozwoju powiatu i województwa.	0.2
5. Możliwość wykorzystania nowych portali do crowdfundingu	0.2	5. Zmiana uwarunkowań prawnych pod względem działania i działalności OPP	0.2
6. Możliwość wykorzystania fundraisingu	0.2		

Źródło: opracowanie własne.

W następnym kroku przebadano relacje zachodzące pomiędzy szansami i zagrożeniami oraz mocnymi i słabymi stronami, wykorzystując ósmiotabelaryczną analizę SWOT/TOWS, określającą zależności między zagrożeniami i szansami, a mocnymi i słabymi stronami. W celu przebadania tych zależności postawiono osiem pytań i w odpowiedzi na nie wpisano oceny 0 lub 1 dla każdej pary czynników, które odpowiednio oznaczają, że nie ma zależności między czynnikami lub że taka zależność istnieje. Następnie wpisano wagi dla każdego

czynników i wyliczono liczby interakcji (oceny 1). Na końcu wyznaczono oceny ważone ich sumy i sumy interakcji. Wyniki tych badań są zaprezentowane w tabelach 17-24.

Tabela 17 odzwierciedla wpływ zagrożeń na mocne strony. W tym celu, dla każdej pary czynników postawiono pytanie, czy zagrożenia są w stanie osłabić mocne strony.

Tabela 17 TOWS – zagrożenia/mocne strony. Czy zagrożenia są w stanie osłabić mocne strony.

Zagrożenia	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Ocena ważona
Mocne strony								
1	0	0	0	0	1	0.25	1	0.25
2	0	0	0	0	0	0.25	0	0
3	0	0	0	0	0	0.25	0	0
4	0	0	0	0	0	0.05	0	0
5	0	0	0	0	0	0.15	0	0
6	0	0	0	0	0	0.05	0	0
Waga	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2			
Liczba interakcji	0	0	0	0	1	Suma interakcji		2
Ocena ważona	0	0	0	0	0.2	Suma ocen ważonych		0.45

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa analiza wskazuje, że istnieje niewielka możliwość, że zagrożenia osłabią mocne strony. Jedyną stwierdzoną zależnością jest możliwość pogorszenia umiejętności zarządzania i organizacji w razie zmiany uwarunkowań prawnych dotyczących działań i działalności organizacji pożytku publicznego.

Tabela 18 pokazuje zależność między szansami, a mocnymi stronami. Podczas tej analizy postawiono pytanie, czy szanse mogą wzmocnić mocne strony.

Tabela 18 Analiza TOWS – szanse/mocne strony – czy szanse mogą wzmocnić mocne strony?

Szanse	1	2	3	4	5	6	Waga	Liczba interakcji	Ocena ważona
Mocne strony									
1	0	1	1	0	0	0	0.25	2	0.5
2	0	0	0	0	0	0	0.25	0	0
3	1	0	0	0	1	1	0.25	3	0.75
4	0	1	0	0	0	0	0.05	1	0.05
5	0	0	0	1	0	0	0.15	1	0.15
6	0	0	0	0	0	0	0.05	0	0
Waga	0.1	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2			
Liczba interakcji	1	2	1	1	1	1	Suma interakcji		14
Ocena ważona	0.1	0.4	0.2	0.1	0.2	0.2	Suma ocen ważonych		2.65

Źródło: opracowanie własne.

Kolejna analiza posiada aż 14 interakcji według których szanse mogą spowodować wzmocnienie mocnych stron. Wszystkie szanse wymienione w tabeli 15 mają wpływ na co najmniej jedną mocną stronę. Szczególnie ważna wydaje się możliwość zatrudnienia kadry na pełen etat. Dzięki temu polepszy się zarówno organizacja pracy i umiejętności zarządzania, jak i wzmocni atmosfera pracy w Hospicjum. Oprócz tego z tabeli można wywnioskować, że

rosnąca przychylność i zamożność społeczeństwa ma pozytywny oddźwięk dla image'u Hospicjum i jego relacji ze społeczeństwem; możliwość rozpoczęcia odpłatnej działalności gospodarczej, spowoduje rozwój umiejętności zarządzania i organizacji; nowa technologia systemu zarządzania magazynem poprawi efektywność pracy zaplecza sprzętu medycznego i rehabilitacyjnego; a możliwość wykorzystania fundraisingu oraz crowdfundingu, będzie dobrą okazją do promocji i wzmocni image Hospicjum.

Tabela 19 przedstawia wpływ zagrożeń na słabe strony. Aby to osiągnąć, dla każdej pary czynników postawiono pytanie, czy zagrożenia spotęgują słabe strony.

Tabela 19 Analiza TOWS – zagrożenia/słabe strony – czy zagrożenia spotęgują słabe strony?

Zagrożenia	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Ocena ważona
Słabe strony								
1	0	0	0	0	0	0.3	0	0
2	1	1	1	1	0	0.6	4	2.4
3	0	0	0	0	0	0.1	0	0
Waga	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2			
Liczba interakcji	1	1	1	1	0	Suma interakcji		8
Ocena ważona	0.2	0.2	0.2	0.2	0	Suma ocen ważonych		3.2

Źródło: opracowanie własne.

Analiza TOWS zagrożeń i słabych stron ukazuje że większość zagrożeń (zaostrenie zasad kontraktowania NFZ, rosnąca konkurencja w pozyskiwaniu środków finansowych, konkurencja dotycząca kontraktowania NFZ oraz zmiana strategii rozwoju powiatu i województwa) spotęguje jedną słabą stronę, jaką jest niewystarczająca ilość środków finansowych.

Tabela 20 prezentuje zależność między szansami, a słabymi stronami. Dzięki temu dla każdego czynnika stwierdzono, czy szanse mogą pomóc pokonać słabe strony.

Tabela 20 Analiza TOWS – szanse/słabe strony – czy szanse mogą pomóc pokonać słabe strony?

Szanse	1	2	3	4	5	6	Waga	Liczba interakcji	Ocena ważona
Słabe strony									
1	0	1	0	0	0	0	0.3	1	0.3
2	1	0	1	0	1	1	0.6	4	2.4
3	1	0	0	0	0	0	0.1	1	0.1
Waga	0.1	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2			
Liczba interakcji	2	1	1	0	1	1	Suma interakcji		12
Ocena ważona	0.2	0.2	0.2	0	0.2	0.2	Suma ocen ważonych		3.8

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższej analizy, można stwierdzić, że pomiędzy szansami, a słabymi stronami występują silne interakcje (każda szansa daje możliwość pokonania którejś ze słabości). Rosnąca zamożność i przychylność społeczeństwa może zarówno podnieść ilość środków finansowych Hospicjum, z powodu coraz to większej chęci pomocy przez

społeczeństwo, jak i ustabilizować jego sytuację pod względem braku stabilności u wolontariuszy, gdyż ludzie pełni rosnącym uznaniem dla Hospicjum mogą chcieć zostać i pomóc na dłużej. Brak stałości kadry medycznej zostanie wyeliminowany przez pojawiającą się możliwość zatrudnienia kilku z nich na pełen etat, zamiast zatrudniania wielu osób na część etatu. Problem niewystarczających środków finansowych może zostać rozwiązany poprzez wprowadzenie odpłatnej działalności gospodarczej oraz wykorzystaniu fundraisingu oraz internetowych platform do crowdfundingu.

Tabela 21 odzwierciedla wpływ mocnych stron na szanse. W tym celu, dla każdej pary czynników postawiono pytanie, czy mocne strony pomogą wykorzystać szanse.

Tabela 21 Analiza SWOT – mocne strony/szanse – czy mocne strony pomogą wykorzystać szanse?

Mocne strony	1	2	3	4	5	6	Waga	Liczba interakcji	Ocena ważona
Szanse									
1	0	0	1	0	0	0	0.1	1	0.1
2	1	0	0	0	0	0	0.2	1	0.2
3	1	0	0	0	1	1	0.2	3	0.6
4	0	0	0	0	0	0	0.1	0	0
5	0	0	0	0	0	1	0.2	1	0.2
6	0	0	0	0	0	1	0.2	1	0.2
Waga	0.25	0.25	0.25	0.05	0.15	0.05			
Liczba interakcji	2	0	1	0	1	3	Suma interakcji		14
Ocena ważona	0.5	0	0.25	0	0.15	0.15	Suma ocen ważonych		2.35

Źródło: opracowanie własne.

Kolejna analiza uwidoczniła 14 interakcji, co mówi o tym, że mocne strony mają duży wpływ na pojawiające się szanse i mogą być pomocne w ich wykorzystaniu. Przede wszystkim duże doświadczenie sugeruje, że Hospicjum będzie potrafiło odnaleźć się w nowych sytuacjach, tworzonych przez możliwość wprowadzenia odpłatnej działalności gospodarczej oraz wykorzystania fundraisingu oraz crowdfundingu. Do wprowadzenia własnej działalności przydatne byłyby wysokie umiejętności zarządzania i organizacji oraz fakt posiadania dużego zaplecza sprzętu medycznego i rehabilitacyjnego, na którego podstawie można by było zbudować tę działalność. Oprócz tego poziom umiejętności zarządzania i organizacja pracy pozwalają zatrudnienie kadry medycznej na pełen etat, natomiast dobry image organizacji wpływa pozytywnie na rosnącą przychylność lokalnego społeczeństwa.

Tabela 22 prezentuje zależność między słabymi stronami i szansami. Podczas tej analizy postawiono pytanie, czy słabe strony mogą uniemożliwić wykorzystanie szans.

Tabela 22 Analiza SWOT – słabe strony.szanse – czy słabe strony mogą uniemożliwić wykorzystanie szans

Słabe strony	1	2	3	Waga	Liczba interakcji	Ocena ważona
Szanse						
1	0	0	0	0.1	0	0
2	0	1	0	0.2	1	0.2
3	0	0	0	0.2	1	0
4	0	1	0	0.1	1	0.1
5	0	0	0	0.2	0	0
6	0	0	0	0.2	0	0
Waga	0.3	0.6	0.1			
Liczba interakcji	0	2	0	Suma interakcji		4
Ocena ważona	0	1.2	0	Suma ocen ważonych		1.5

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa analiza pomogła zaobserwować, iż niewystarczająca ilość środków finansowych może uniemożliwić zatrudnienia kadry na pełen etat oraz wprowadzenie nowych technologii.

Tabela 23 przedstawia wpływ mocnych stron na zagrożenia. Aby to osiągnąć, dla każdej pary czynników postawiono pytanie, czy mocne strony pomogą przezwyciężyć zagrożenia.

Tabela 23 Analiza SWOT mocne strony/zagrożenia – czy mocne strony pomogą przezwyciężyć zagrożenia?

Mocne strony	1	2	3	4	5	6	Waga	Liczba interakcji	Ocena ważona
Zagrożenia									
1	0	0	0	0	0	1	0.2	1	0.2
2	1	0	1	0	0	1	0.2	3	0.6
3	0	0	0	0	0	1	0.2	1	0.2
4	1	0	0	0	0	0	0.2	1	0.2
5	0	0	0	0	0	0	0.2	0	0
Waga	0.25	0.25	0.25	0.05	0.15	0.05			
Liczba interakcji	2	0	1	0	0	3	Suma interakcji		12
Ocena ważona	0.5	0	0.25	0	0	0.15	Suma ocen ważonych		2.1

Źródło: opracowanie własne.

Następna analiza wykazuje, że trzy z sześciu mocnych stron mogą pomóc przezwyciężyć pojawiające się zagrożenia. Umiejętność zarządzania i organizacji może wspomóc konkurencyjność Hospicjum i przezwyciężyć konkurencję w pozyskiwaniu środków finansowych oraz zareagować odpowiednio na zmiany strategii rozwoju powiatu i województwa. Dobry image Hospicjum i jego relacje ze społeczeństwem ma pozytywny wpływ na redukcję wpływu rosnącej konkurencji o środki finansowe. Natomiast duże doświadczenie Hospicjum pomoże odpowiednio przeciwdziałać zaostrzającym się zasadom kontraktowania NFZ, rosnącej konkurencji pozyskiwaniu środków finansowych oraz dotyczącej kontraktowania NFZ.

Tabela 24 pokazuje wpływ między słabymi stronami, a zagrożeniami. Dzięki temu dla każdego czynnika stwierdzono, czy słabe strony mogą pogłębić oddziaływania zagrożeń.

Tabela 24 Analiza SWOT – słabe strony/zagrożenia – czy słabe strony pogłębią oddziaływania zagrożeń?

Słabe strony Zagrożenia	1	2	3	Waga	Liczba interakcji	Ocena ważona
1	0	0	0	0.2	0	0
2	0	0	0	0.2	0	0
3	0	0	0	0.2	0	0
4	0	0	0	0.2	0	0
5	0	0	0	0.2	0	0
Waga	0.3	0.6	0.1			
Liczba interakcji	0	0	0	Suma interakcji		0
Ocena ważona	0	0	0	Suma ocen ważonych		0

Źródło: opracowanie własne.

Za pomocą ostatniej analizy stwierdzono, że żadne słabe strony nie pogłębią oddziaływań widocznych zagrożeń.

Na koniec zebrano wszystkie sumy interakcji i sumy ocen ważonych w tabeli 25, w celu porównania wyników i wyboru odpowiedniej strategii.

Tabela 25 Wyniki analizy SWOT/TOWS.

Kombinacja	Analiza TOWS		Analiza SWOT		Ogółem	
	Suma interakcji	Suma ocen ważonych	Suma interakcji	Suma ocen ważonych	Suma interakcji	Suma ocen ważonych
Szanse/słabe strony	12	3.8	6	1.5	18	5.3
Zagrożenia/słabe strony	8	3.2	0	0	8	3.2
Szanse/mocne strony	14	2.65	14	2.35	28	5
Zagrożenia/mocne strony	2	0.45	12	2.1	14	2.55

Analizując wyniki zebrane w powyższej tabeli można zauważyć, że mocne strony Hospicjum znacznie przewyższają słabe ilością, jednak słabe strony są na tyle istotne, że warto by było, aby Hospicjum zwróciło na nie swoją szczególną uwagę. Według wyników analizy SWOT/TOWS Hospicjum powinno wybrać strategię WO mini-maxi dotyczącą szans i słabych stron lub z powodu zbliżonego wyniku końcowego wziąć pod uwagę zastosowanie strategii maxi-maxi (szanse i mocne strony). Dzięki szansom płynącym z otoczenia i swoim mocnym stronom, Hospicjum jest w stanie wyeliminować problem braku stałości kadry medycznej i zaoferować umowę o pracę dwóm lub trzem lekarzom na pełen etat. W ten sposób Hospicjum mogłoby obniżyć swoje koszty w postaci np. wypłacania wszystkim zatrudnionym tych samych benefitów. Istotnym problemem dla Hospicjum jest niewystarczająca ilość środków finansowych. W porównaniu z innymi organizacjami pożytku

publicznego w powiecie pszczyńskim organizacja pozyskuje ogromną ilość tych zasobów. Z tego powodu Hospicjum chcąc zwiększyć ich ilość, powinno otworzyć się na inne możliwości, jakie płyną z pojawiających się szans. W tym celu można zastosować nowe technologie i metody pozyskiwania środków finansowych jakimi są crowdfunding oraz fundrising oraz wprowadzić odpłatną działalność gospodarczą opartą na przykład na wypożyczaniu sprzętu medycznego i rehabilitacyjnego. Płynąca z otoczenia szansa w postaci rosnącej przychylności społeczeństwa do Hospicjum w przyszłości może pomóc rozwiązać problem dotyczący dużej rotacji wśród wolontariuszy. Hospicjum mogłoby wykorzystać w tym celu również swoją dobrą markę i rozpromować np. wśród dużych instytucji i organizacji (np. urzędy, banki) ideę i cel Hospicjum.

II.7. Wnioski i zalecenia strategiczne

Hospicjum św Ojca Pio w Pszczynie jest organizacją, która dzięki nabytym umiejętnościom i doświadczeniu szybko się rozwija. Hospicjum posiada stabilną pozycję na rynku. Jest dobrze zorganizowane i zarządzane, a wysiłki zarządu we wprowadzaniu nowych metod, takich jak zarządzanie celami, skutkują efektywniejszą pracą i lepszą możliwością wykorzystywania zasobów. Hospicjum we właściwy sposób dzieli swoje środki finansowe pomiędzy wszystkie działy, jednak ponieważ jest to organizacja nonprofit, zmagają się ona z innymi problemami niż organizacje działające w sektorze biznesu. Takim problemem przede wszystkim jest niedostateczna ilość środków finansowych. Z analiz otoczenia wynika, że Hospicjum jest wysoce uzależnione pod tym względem od środowiska. Jego główne dochody pochodzą z dotacji powiatu, gminy i województwa oraz kontraktu z NFZ. Pozyskiwanie środków z tych źródeł jest możliwe dzięki spełnianiu celów strategicznych tych instytucji, jednak istnieje zagrożenie, że zmiany prawa, zmiany w strategiach rozwoju i zmiany w zasadach kontraktowania (jak również preferencje NFZ) ograniczą wysokość otrzymywanych środków. Z tego powodu Hospicjum powinno starać się poszerzyć ilość źródeł dochodu. Analizując konkurencyjne organizacje pożytku publicznego okazało się, iż zróżnicowanie działalności przynosi większe zyski dla organizacji. Dzieje się tak ponieważ są one w stanie spełnić większą ilość celów strategicznych, a co za tym idzie konkurować na szerszą skalę lub posiadają dodatkową odpłatną działalność gospodarczą np. w przypadku Dom Pomocy Społecznej Prowadzonego Przez Zgromadzenie Sióstr Miłosierdzia Św.Karola Boromeusza jest to odpłatność za pobyt w domu. Hospicjum w swoich celach zakłada nieodpłatną pomoc, ale mogłoby wykorzystać magazyn sprzętu do pozyskania nowych środków finansowych.

Inną możliwością na pozyskanie finansów, szeroko stosowaną przez organizacje pożytku publicznego z branży sportu i oświaty jest szukanie większych zasobów finansowych poprzez fundraising, sponsoring i crowdfunding. Istotne jest iż Hospicjum posiada sieć znajomości i bardzo dobry image, dzięki któremu efektywnie stara się o pomoc wśród społeczeństwa. Innym problemem z którym obecnie zmagają się Hospicjum jest niestabilność kadry medycznej. Problemem nie jest tu jednak niższy zarobek, gdyż z analizy wynika, że stawki kadry medycznej znajdują się w górnej granicy. Niestabilność kadry wynika raczej z braku wyznaczenia pozycji i zatrudniania lekarzy na ułamki etatu, co powoduje że dla większości z nich jest to dodatkowe, a nie główne źródło dochodu. Jak było wspomniane w rozdziale poświęconym analizie SWOT, Hospicjum mogłoby zatrudnić dwóch lub trzech lekarzy na pełen etat, zredukować dzięki temu koszty i zyskać stałych pracowników. Dużym problemem płynącym z otoczenia jest niestabilność przepisów prawa. Wprowadzana obecnie ustawa o utworzeniu Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, może doprowadzić do centralizacji, a co za tym idzie uniesamodzielnienia organizacji z powodu np. zmiany drogi ubiegania się o finansowanie. Oprócz tego Hospicjum powinno w bliskiej przyszłości zacząć wprowadzanie systemu elektronicznej dokumentacji medycznej, wymaganej na styczeń 2019 r.

Bibliografia

- [1] Ansoff H.J., Zarządzanie strategiczne, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 1985
- [2] Apanowicz J., Metodologia ogólna, „Bernardinum”, Gdynia 2002
- [3] Apanowicz J., Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Gdynia 2000
- [4] Apanowicz J., Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne, Difin, Warszawa 2005
- [5] Barański M., Zarządzanie organizacją pozarządową w Unii Europejskiej, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice, 2009
- [6] Bartnicki M., Kompetencje przedsiębiorstwa, Placet, Warszawa, 2000
- [7] Berliński L., Penc-Pietrzak I., Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia, Difin, Warszawa, 2004

- [8] Bogdanienko J., W poszukiwaniu przyszłości. Zarządzanie strategiczne firmą, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, 2002
- [9] Bryson, Moore J., Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement, San Francisco, Jossey-Bass Publ, 1988
- [10] Byars L. L., Strategic Management. Planning and implementation. Concepts and Cases, Harper and Row, New York 1987
- [11] Chodyński A. red., Huczek M. red., Socha I. red., Zarządzanie w organizacjach non-profit. Strategie, marketing, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała, 2001
- [12] Cole G.A., Strategic Management Theory and Practice, DP Publications Ltd, London 1994
- [13] Domański J., Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce, Wolters Kluwer Polska Sp. Z o. o., Warszawa 2010
- [14] Drażek Z., Niemczynowicz B., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003
- [15] Gajdzik B., Jama B., Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006
- [16] Gierszewka G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009
- [17] Gliński B., Kuc B.R., Szczepanowski P., Zarządzanie strategiczne, geneza, rozwój, priorytety, Wydawnictwo Key Text, Warszawa, 1996
- [18] Gołaszewska-Kaczan U., Analiza strategiczna, wybrane metody, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, 2000
- [19] Grant R. M., Contemporary Strategy Analysis, John Wiley & Sons Ltd. 2010
- [20] Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
- [21] Hamel G., Prahalad C.K., Strategic Intent, Harvard Business Review May-June, 1989
Hryszkiewicz D. red., Bryka J. red., Zarządzanie w sektorze publicznym. Wybrane problemy, Szczytno 2016
- [22] Jauch L.R., Glueck W.F., Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill, New York, 1988

- [23] Kamiński A., Metoda, technika, procedura badawcza w pedagogice empirycznej, Wrocław 1970
- [24] Kozyra B., Analiza strategiczna, czyli co się dzieje dookoła – makrootoczenie, „Builder”, sierpień 2006
- [25] Koźmiński A.K. red., Piotrowski W. red., Zarządzanie Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995
- [26] Krukowski K., Strategia rozwoju organizacji. Przewodnik po metodach, Olsztyn: OWSiZ, 2006
- [27] Krupski R. red., Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, wyd. 6, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, 2007
- [28] Lichtarski J., Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 2001
- [29] Limański A., Drabik I., Marketing w organizacjach non-profit, Difin, Warszawa 2007
- [30] Lisiński M., Metody planowania strategicznego, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2004
- [31] Lynch R., Strategic Management, Pearson Education, Upper Saddle River, 2015
- [32] Łobocki M., Metody i techniki badań pedagogicznych, Impuls, Kraków 2003
- [33] Martyniak Z., Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki, Drukarnia ANTYKWA s. c., Kluczborg 1996
- [34] Nowak S., Metodologia badań socjologicznych, PWN, Warszawa 1970
- [35] Nowosielski S., Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne, Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016
- [36] Obłój K., Mikroszkółka zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa , 1994
- [37] Obłój K., Strategia Organizacji, PWE, Warszawa, 1998
- [38] Olszewska B., Zarządzanie strategiczne : przedsiębiorstwo na progu XXI wieku, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2008
- [39] Penc-Pietrzak I., Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie, C.H. Beck, Warszawa 2003
- [40] Pierścionek Z., Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- [41] Pieter J., Ogólna metodologia pracy naukowej, PWN, Wrocław – Warszawa 1997
- [42] Pieter J., Zarys metodologii pracy naukowej, PWN, Warszawa 1975

- [43] Porter M.E., The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review 2008
- [44] Postma, T. J., & Liebl, F. How to improve scenario analysis as a strategic management tool. Technological Forecasting and Social Change, 2005, no. 72
- [45] Robbins S.P., Coulter M., Management, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, 1996
- [46] Rokita J. red., Jędralska K. red., Zarządzanie strategiczne, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2000
- [47] Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- [48] Sadler P., Strategic Management, Kogan Page Ltd, London 2003
- [49] Sargeant A., Marketing w organizacjach non profit, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2004
- [50] Stabryła A., Zarządzanie rozwojem firmy, AE Kraków, 1996
- [51] Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000
- [52] Sztumski J., Wstęp do metod i technik badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2005
- [53] Thompson J. L., Strategic Management Awareness and Change, International Thomson Business Press, London, 1997
- [54] Urbanowska-Sojkin E., Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków, PWE, Warszawa 2008
- [55] Witek-Crabb A., Dylematy zarządzania strategicznego, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, Wydawnictwo Akademii Wkonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2002
- [56] Wright P., Kroll M. J., Parnell J. A., Strategic Management. Concepts and Cases, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998
- [57] Zaborowski Z., Wstęp do metodologii badań pedagogicznych, Zakład Narodowy Im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk, 1973
- [58] Zaczyński W., Praca badawcza nauczyciela, WsiP, Warszawa 1968,
- [59] Zelek A., Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie, ZSB, Szczecin 2000