



Anna Zienkiewicz

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
anna.zienkiewicz.097@zarz.agh.edu.pl

EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI NIE DZIAŁAJĄCYCH W CELU OSIĄGNIĘCIA ZYSKU – STUDIUM TEORETYCZNE

Streszczenie: Pomiar efektów prowadzonej działalności jest ważną częścią składową w zarządzaniu organizacją, jest jednak zróżnicowany ze względu na jej charakter i cel działania. Celem artykułu jest próba ukazania, jak przedstawiane są w wybranych pozycjach współczesnej literatury teoretyczne aspekty efektywności organizacji, w szczególności w zakresie organizacji nie działających w celu osiągnięcia zysku. Artykuł powstał przez zastosowanie metody przeglądu literatury przedmiotu z zakresu efektywności organizacji, pomiaru dokonań oraz zarządzania publicznego w ramach systemu finansów publicznych.

Słowa kluczowe: efektywność, pomiar dokonań, zarządzanie organizacjami.

Wprowadzenie

We współczesnej literaturze często pojawiającym się tematem jest efektywność organizacji, a studia literatury przedmiotu wskazują na szeroki wachlarz możliwości definiowania i interpretowania efektywności. Jak pisze Nita, pomiar dokonań przedsiębiorstw „stanowi duże wyzwanie dla specjalistów rachunkowości i finansów głównie ze względu na coraz bardziej złożone warunki funkcjonowania współczesnych organizacji” [Nita, 2014, s. 37]. W warunkach nasilonej konkurencji oraz postępującej globalizacji efektywność działalności staje się warunkiem przetrwania oraz naznaczenia swojego istnienia na rynku. Organizacje działające na rynku, funkcjonujące w trzech sektorach gospodarki: prywatnym, publicznym oraz pozarządowym, bez względu na przynależność do któregoś z sektorów starają się osiągnąć zamierzone cele określone w ich strategii oraz wypełniać misję. Istotną różnicą pomiędzy funkcjonującymi podmiotami

mi są zadania, do których zostały powołane, jak również wyznaczone w strategii cele. Niniejsze opracowanie skupia się na przedstawieniu, jak w literaturze przedmiotu opisana została efektywność organizacji w aspekcie rodzaju prowadzonej działalności z perspektywy sektora gospodarki, w szczególności sektora publicznego i pozarządowego. Celem artykułu było potwierdzenie założenia, że czynniki pobudzające efektywność wykorzystywane w organizacjach bez względu na przynależność do któregośkolwiek sektora są zbieżne i eksploatowane przez różne podmioty. Zastosowano metodę przeglądu literatury przedmiotu z zakresu pomiaru dokonań oraz zarządzania publicznego w ramach systemu finansów publicznych.

1. Podmioty działające na rynku

„Organizacje to zespoły złożone z ludzi (członków) najczęściej posługujących się wyposażeniem i techniką. Są one tworzone przez założycieli (którymi mogą być członkowie) do realizacji misji i osiągnięcia założonych celów” [Kozmiński i Jemielniak, 2011, s. 17]. Organizacje będące przedmiotem nauk o zarządzaniu są postrzegane jako „względnie wyodrębniony system społeczny, w którym ludzie zmierzają do realizacji wyznaczonych celów (wykonania zadań), wykorzystując zasoby intelektualne i materialne” [Zakrzewska-Bielawska (red.), 2012, s. 16]. Kozuch dzieli organizacje na trzy podstawowe typy: „organizacje publiczne, w których zorganizowane działania służą zaspokajaniu interesu publicznego (mają na celu zaspokajanie zbiorowych potrzeb obywateli), organizacje biznesowe (komercyjne), które tworzone są wówczas, gdy do podejmowania zorganizowanego działania ludzi motywuje zamiar osiągnięcia zysku, oraz organizacje społeczne (pozarządowe, non profit, obywatelskie i inne), do których tworzenia ludzie są motywowani przez potrzeby wyższe i dzięki temu są one nastawione na dobro wspólne, zaspokajające potrzeby określonych grup ludzkich” [Kozuch, 2011, s. 96-104]. Lachiewicz i Walecka wyróżnili inne trzy typy organizacji. Są to: „organizacje gospodarcze – z natury zorientowane na zysk i często posiadające zabezpieczenie całych swoich wydatków w kapitale właścicieli, organizacje publiczne – realizujące cele polityki państwa i samorządów lokalnych oraz mające zabezpieczenie swoich wydatków w budżecie państwa (gminy), organizacje trzeciego sektora (pozarządowe) – organizacje ukierunkowane na działalność dobroczynną oraz humanitarną, nieposiadające zabezpieczenia całych swoich wydatków w budżecie państwa/gminy, lecz również w kapitale prywatnym (społecznym)” [Adamik (red.), 2013, s. 51]. Właśnie ten podział zostanie przyjęty na potrzeby niniejszego artykułu.

1.1. Organizacje gospodarcze

Organizacje gospodarcze określane są inaczej jako przedsiębiorstwa, które cechują się samodzielnością ekonomiczno-finansową, wyodrębnieniem majątkowym oraz techniczno-produkcyjnym, posiadające określoną formę organizacyjno-prawną. Przedsiębiorstwo można klasyfikować według różnych kryteriów podziału, w szczególności: ze względu na własność przedsiębiorstwa, przedmiot działalności, formę prawną, wielkość przedsiębiorstwa, złożoność organizacyjną oraz zasięg działania [Adamik (red.), 2013, s. 57]. Sudoł stwierdza, że przedsiębiorstwo to „jednostka (podmiot) prowadząca działalność gospodarczą, dążąca do zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego (osób i/lub instytucji) przez wytwarzanie produktów i/lub świadczenie usług, przy czym działalność ta jest motywowana chęcią uzyskania korzyści majątkowych i prowadzona samodzielnie na ryzyko właściciela lub właścicieli” [Sudoł, 2006, s. 36-37].

1.2. Organizacje publiczne i pozarządowe

Organizacje publiczne, działające w ramach systemu finansów publicznych, są w dużym stopniu finansowane z budżetu państwa lub budżetów jednostek samorządu terytorialnego. Zgodnie z art. 9 Ustawy o finansach publicznych „sektor finansów publicznych tworzą: organy władzy publicznej, w tym organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa oraz sądy i trybunały, jednostki samorządu terytorialnego oraz ich związki, jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe, agencje wykonawcze, instytucje gospodarki budżetowej, państwowe fundusze celowe, Zakład Ubezpieczeń Społecznych i zarządzane przez niego fundusze oraz Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego i fundusze zarządzane przez Prezesa Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, Narodowy Fundusz Zdrowia, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, uczelnie publiczne, Polska Akademia Nauk i tworzone przez nią jednostki organizacyjne, państwowe i samorządowe instytucje kultury, inne państwowe lub samorządowe osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw w celu wykonywania zadań publicznych, z wyłączeniem przedsiębiorstw, instytutów badawczych, banków i spółek prawa handlowego” [Ustawa o finansach publicznych, 2013, art. 9]. Organizacjami pozarządowymi zgodnie z art. 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie są niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych oraz niedziałające w celu osiągnięcia zysku osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia, z zastrzeżeniem, że organizacjami

tymi nie są: partie polityczne, związki zawodowe i organizacje pracodawców, samorządów zawodowych, fundacji utworzonych przez partie polityczne. Działalność pożytku publicznego może być prowadzona także przez: osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych Kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego, stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, jak i spółdzielnie socjalne oraz spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kluby sportowe będące spółkami działającymi na podstawie przepisów Ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz.U. 2014, poz. 715), które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników [Ustawa o działalności pożytku publicznego..., 2014, art. 3].

2. Efektywność organizacji

Efektywność jest pojęciem szeroko rozumianym zarówno w różnych dziedzinach wiedzy, jak i w życiu codziennym. Jest identyfikowana jako skuteczność, sprawność, korzystność, gospodarność oraz ekonomiczność. Rozpatrując efektywność z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, należy zwrócić uwagę na ściśle jej powiązanie z realizacją celów organizacji. Cel organizacji natomiast jest stanem lub rezultatem pożądanym w przyszłości, który został uznany za możliwy i przewidziany do osiągnięcia w założonym terminie [Jaki, 2012, s. 123-125].

2.1. Efektywność organizacji gospodarczych

Jak pisze Nowak, „przedsiębiorcy podejmujący działalność w warunkach gospodarki rynkowej zakładają, że będą ją prowadzić bardziej efektywnie niż konkurenci. Dla stwierdzenia, że działalność przedsiębiorstwa jest efektywna, konieczne są pewne kryteria oceny osiągania celów oraz wykonania zadań przez menedżerów różnych szczebli zarządzania. Aby taka ocena była możliwa, należy dysponować odpowiednimi informacjami, które pozwolą zidentyfikować osiągnięcia w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa” [Nowak, 2012, s. 307]. „Organizacje gospodarcze opierają swoje funkcjonowanie na zasadzie ekonomiczności działania, czyli są nastawione na przynoszenie zysku”. W literaturze wskazuje się, że przedsiębiorstwa oprócz podstawowych celów, takich jak zysk,

oraz zasad, jak ekonomiczność, powinny kierować się takimi celami jak: wzrost wartości dla właścicieli, rozwój w dłuższym okresie oraz społeczna odpowiedzialność organizacji [Adamik (red.), 2013, s. 55-56]. Jaki wymienia takie wyznaczniki efektywności organizacji jak: efektywność rzeczowa, która związana jest z realizacją misji organizacji; efektywność ekonomiczna, oparta na dążeniu do maksymalizacji relacji: efekty – nakłady oraz efektywność odnosząca się do optymalizacji doboru i wykorzystywania zasobów gospodarczych, czyli techniczno-produkcyjna; efektywność społeczna, związana z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jak i efektywność oparta na jakości, która odnosi się do realizacji paradygmatu jakości w zarządzaniu. Ponadto wymienia efektywność systemową skoncentrowaną na dążeniu do przetrwania i rozwoju organizacji, efektywność środowiskową, związaną z powstaniem i rozwojem paradygmatów nauki o zarządzaniu środowiskiem, efektywność etyczno-kulturową, odnoszącą się do utrwalania i promowania norm etycznych i kulturowych w ramach otoczenia społecznego i gospodarczego organizacji oraz efektywność behawioralną, koncentrującą się na realizacji interesów ludzi w organizacji [Jaki, 2012, s. 127-128]. W organizacjach gospodarczych coraz popularniejsze staje się uwzględnianie oczekiwań interesariuszy. Przedsiębiorstwa w realizacji swoich celów biorą pod uwagę zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, traktując ich jako współbeneficjentów uzyskiwanych wyników.

2.2. Efektywność organizacji publicznych i pozarządowych

W sektorze publicznym najistotniejszym czynnikiem jest powszechny i sprawiedliwy dostęp do dóbr i usług publicznych, a sektor ten obejmuje usługi nierynkowe. Efektywność sektora publicznego wiąże się z dostępnością do jego usług. Jednostki publiczne są związane przepisami prawnymi bardziej niż gospodarcze, tzn. że mogą wykonywać głównie zadania, do których zostały powołane. Zadania publiczne podlegają ocenie pod względem ich celowości i zgodności z prawem [Kachniarz, 2012, s. 65-70]. Istotną rolę w określaniu efektywności sektora publicznego było wprowadzenie w ramach nowego zarządzania publicznego budżetu zadaniowego oraz kontroli zarządczej. Instrumentami systemu pomiaru dokonań w nowym zarządzaniu publicznym są budżet zadaniowy, który określa cele operacyjne i długoterminowe, kontrola zarządcza, jak również wieloletnia prognoza finansowa, która łączy budżet zadaniowy z poszczególnymi zadaniami i programami [Nowak i Nieplowicz (red.), 2011, s. 161]. W art. 68 Ustawy o finansach publicznych określono, że jednym z celów kontroli zarządczej jest zapewnienie skuteczności i efektywności działania oraz efektywności i skuteczno-

ści przepływu informacji [Ustawa o finansach publicznych, 2013, art. 68]. Jak pisze Strąk, „efektywność i skuteczność są podstawowymi elementami wartości publicznej. Jednostki publiczne kreują wartość dla obywateli, jeżeli są skuteczne, czyli w rezultacie swych działań wypełniają cele ustawowe (statutowe) i spełniają oczekiwania swoich interesariuszy oraz są efektywne, tzn. robią to jak najtaniej. Wartość publiczna jest zatem relacją nakładów do rezultatów. Jej pomiar uzależniony jest od przyjętej dla danego zadania publicznego definicji rezultatu. Do wyznaczenia wartości publicznej dostarczanej przez jednostki sektora finansów publicznych wykorzystuje się między innymi takie kategorie jak: wartość użyteczności publicznej, wartość za pieniądze publiczne oraz wartość dodana. Takie ujęcie wartości publicznej utożsamia ją z wynikiem realizacji zadań. Zgodnie z ujęciem C. Hooda wynik jest podzbiorem wartości publicznej i obejmuje trzy kategorie: produktową (dostarczanie efektywnie wysokiej jakości produktów i usług – efektywność i skuteczność), procesową (podejmowanie w sposób transparentny działań istotnych z punktu widzenia zaspokajania potrzeb obywateli – otwartość, integralność i partycypacja) oraz systemową (zdrowy, silny i odporny na kryzys sektor publiczny – solidność, zaufanie i innowacyjność)” [Strąk, 2012, s. 105].

W Polsce nie ma określonych reguł, jak i mierników, dzięki którym można byłoby ocenić efektywność organizacji pożytku publicznego. „Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych zamierza podjąć się przy współudziale Federacji Rozwoju Społecznego kontroli działalności organizacji pożytku publicznego i nadawania certyfikatów organizacjom spełniającym wyznaczone kryteria, co może pomóc zainteresowanym w ocenie i wyborze organizacji pozarządowej. Same organizacje pożytku publicznego ani nawet Stowarzyszenie Klon Jawor, prowadzące cykliczne badania stanu trzeciego sektora, nie dokonują pomiaru wyników działalności. Amerykańskie Centrum Ewaluacji Sektora Działalności Pożytku Publicznego prowadzi coroczną ocenę działalności organizacji charytatywnych”. Z badań przeprowadzonych przez Waniak-Michalak i Zarzycką wynika, że ogromną rolę dla darczyńców w USA odgrywa stabilność i efektywność organizacji określona na podstawie sprawozdań finansowych. W Polsce nie jest tak istotnym czynnikiem, jak reputacja organizacji [Waniak-Michalak i Zarzycka, 2012, s. 218, 229]. Rezultat ten zweryfikował i częściowo potwierdził w swoich badaniach Dyczkowski m.in. w artykule dotyczącym użyteczności informacji finansowych ze sprawozdań organizacji pożytku publicznego w ocenie ich dokonań przez darczyńców [Dyczkowski, 2015, s. 42-56].

Podsumowanie

Problematyka efektywności zajmuje ważne miejsce we współczesnej literaturze. Może o tym świadczyć przekonanie Samuelsona i Nordhaua, że efektywność może być główną myślą przewodnią nauki i jest ona utożsamiana z brakiem marnotrawstwa [Rutkowska, 2013, s. 450]. Z przedstawionej wybranej literatury przedmiotu wynika, że postrzeganie efektywności organizacji różni się ze względu na ich charakter, zadania, do których zostały powołane, wyznaczone cele oraz przyjętą strategię. W świetle coraz nowszych, trudnych do przewidzenia wyzwań i rozwijających się technologii niezbędne wydaje się połączenie wielu bodźców umożliwiających zwiększenie efektywności organizacji. Wspólną determinantą organizacji służącą poprawie efektywności wydaje się spełnianie oczekiwań interesariuszy. W podmiotach gospodarczych jednym z czynników efektywności przedstawianych w literaturze przedmiotu jest cel osiągnięcia zysku. W przypadku organizacji publicznych coraz częściej pojawia się stwierdzenie o osiągnięciu celu przy jak najmniejszych nakładach, skuteczniejszym definiowaniu celów ich polityki oraz monitorowaniu postępów. Istotne staje się przenikanie czynników pobudzających efektywność organizacji ze sfery prywatnej do publicznej i odwrotnie. We wszystkich wymienionych typach organizacji zauważa się wprowadzanie różnych czynników, np. społeczną odpowiedzialność biznesu do organizacji gospodarczych, a osiąganie zysku (realizacja przy jak najmniejszych kosztach) w organizacjach publicznych. Wydaje się, że wprowadzane i systematycznie rozwijane w sektorze publicznym zarządzanie publiczne zbliża postrzeganie efektywności jednostek publicznych do podmiotów gospodarczych. Jest to niezmiernie istotne w procesie decentralizacji władzy oraz przewidywanego wzrostu zapotrzebowania na usługi publiczne. Wyniki niniejszego opracowania mogą stać się początkiem dalszych obserwacji przenikania wykorzystywanych bodźców zwiększających efektywność organizacji.

Literatura

- Adamik A. (red.) (2013), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Boenigk S., Scherhag Ch. (2014), *Effects of donor priority strategy on relationship fundraising outcomes*, „Nonprofit Management & Leadership”, Vol. 24, No. 3.
- Connolly C., Dhanani A., Hyndman N. (2013), *The Accountability Mechanisms and Needs of External Charity Stakeholders*, Association of Chartered Certified Accountants, London.

- Dyczkowski T. (2013), *Designing managerial control and reporting systems for non-governmental organisations*, Research Papers of Wrocław University of Economics, Performance Measurement and Management, nr 290, Wrocław.
- Dyczkowski T. (2013), *Human capital of Polish non-governmental organisations: from macroeconomic context to microeconomic implications*, Wrocław University of Economics, Poland, *Ekonomika*, Vol. 92(3).
- Dyczkowski T. (2015), *Użyteczność informacji finansowych ze sprawozdań organizacji pożytku publicznego w ocenie ich dokonań przez darczyńców*, *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, nr 374.
- Jaki A. (2012), *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków.
- Kachniarz M. (2012), *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2011), *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kożuch B. (2011), *Nauka o organizacji*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Nita B. (2014), *Koncepcje i uwarunkowania pomiaru i raportowania dokonań w przedsiębiorstwie*, „Economics and Management”, No. 3.
- Nowak E. (2012), *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Nowak E., Nieplowicz M. (red.) (2011), *Rachunek kosztów i pomiar dokonań*, *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, Wrocław.
- Rutkowska A. (2013), *Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse” r. 11, nr 1, cz. 4.
- Strąk T. (2012), *Modele dokonań jednostek sektora finansów publicznych*, Difin S.A., Warszawa.
- Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Waniak-Michalak H., Zarzycka E. (2012), *Ocena dokonań organizacji pożytku publicznego na podstawie informacji pochodzących ze sprawozdań finansowych i jej wpływ na wielkość pozyskiwanych środków finansowych*, *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica*, t. 276.
- Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2013, poz. 885 j.t. z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2014, poz. 1118).
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.) (2012), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

THEORETICAL MEASUREMENT OF THE EFFECTIVENESS OF NON-PROFIT MAKING ORGANIZATIONS

Summary: The measurement of effectiveness is an important component in the management of the organization, however, it varies according to its nature and the purpose of the action. The purpose of the article is an attempt to show how the effectiveness is presented in selected positions of contemporary literature from the theoretical point of view. The attention is paid to non-profit making organizations sponsored by government in particular. This article was written using the method of literature review in the field of organizational effectiveness, measurement of achievements and public management in the context of the public finance system.

Keywords: efficiency, the measurement of management organizations.