

# Efektywność organizacyjna podmiotów ekonomii społecznej – próba operacjonalizacji<sup>1</sup>

Wojciech Goleński\*

**Streszczenie:** W ramach ekonomii społecznej funkcjonuje wiele różnych organizacji, które zwykle są określane mianem przedsiębiorstw społecznych. Gospodarka społeczna jako swoisty mechanizm dostarczania dóbr i usług w ramach istniejącego ładu społeczno-gospodarczego nie może abstrahować od skuteczności i efektywności.

Studia literaturowe wskazują, że efektywność jest obecnie często utożsamiana ze skutecznością. Zależności pomiędzy skutecznością i efektywnością są bardzo złożone, tym niemniej stanowią one jedne z głównych problemów podejmowanych w naukach ekonomicznych. Współcześnie obserwowane utożsamianie obu pojęć jest raczej traktowaniem ich jako komplementarnych wymiarów oceny działania organizacji. Łącząc oba komponenty mówi się o efektywności organizacyjnej, czyli zdolności przedsiębiorstwa do bieżącego oraz strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu, a także produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji przyjętej struktury celów.

Artykuł stanowi próbę zdefiniowania efektywności organizacyjnej i jej wymiarów w odniesieniu do pomiotów ekonomii społecznej. Punktem wyjścia są tu studia literaturowe, wobec czego analiza opierać się będzie na sferze teorii, co może stanowić użyteczny punkt wyjścia dla przyszłych badań empirycznych. Efektem rozważań jest ujęta w podsumowaniu propozycja definicji operacyjnej efektywności organizacyjnej podmiotów ekonomii społecznej.

**Słowa kluczowe:** efektywność, skuteczność, ekonomia społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, efektywność organizacyjna.

## Wprowadzenie

Ekonomia (gospodarka) społeczna jako immanentny fenomen realizujący istotne zadania społeczne poprzez działania gospodarcze jest znany ludzkości od zarania. Społeczne cele procesów gospodarczych w odniesieniu do dynamiki gospodarki kapitalistycznej nie wydają się jednak truizmem [zob. Braudel, 2013]. W procesie gospodarowania nie sposób oddzielić korzyści ściśle ekonomicznych od korzyści społecznych.

Gospodarka rynkowa dotyczy właściwie tylko pewnego wycinka życia społecznego, ograniczonego i wyizolowanego z szerszego obszaru [Szopa, 2012, s. 11]. Ekonomia społeczna jest sektorem [por. Węsierska-Chyc, 2013], który przyczynia się do tworzenia miejsc pracy, zrównoważonego rozwoju oraz generowania dochodów i sprawiedliwego podziału bogactwa. Jest to sektor, który jest w stanie połączyć rentowność z inkluzją społeczną w ramach systemu demokratycznych

\* **Wojciech Goleński**  
Wydział Ekonomiczny  
Uniwersytet Opole  
ul. Ozimska 46 a, 45-058 Opole  
e-mail: wgolenski@uni.opole.pl

<sup>1</sup> Artykuł stanowi w znaczącej części kompilację fragmentów rozprawy doktorskiej pt. „Uwarunkowania efektywności podmiotów nowej ekonomii społecznej” napisanej pod kierunkiem prof. UE dr hab. Andrzeja Rączaszka na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

rządów, pracy w sektorze publicznym i prywatnym jako dostosowanie dostarczania usług do społecznych potrzeb. Co najważniejsze, jest to sektor, który przetrwał kryzys gospodarczy znacznie lepiej niż inni i zyskuje coraz większe uznanie na szczeblu europejskim [Jahier, 2012, s. 5].

Rosnące znaczenie tego sektora sprawia, że podmioty ekonomii społecznej (PES) postrzegane są zarówno jako sfera *praxis*, jak i obiekt zainteresowania badaczy. Rację mają jednak C. Borzaga i E. Tortia twierdząc, że dotychczasowa teoria ekonomii poświęca niewiele uwagi przedsiębiorstwom ukierunkowanym społecznie, wychodzącym niejako poza jednostkowy interes [2007, s. 25]. Trzeba wszakże podkreślić, że podobna uwaga kierowana jest z rozmaitych stanowisk. Niemniej B. Rogowska jest zdania, że gospodarka społeczna w ramach współczesnej heterodoksji zajmuje miejsce w obszarze tradycyjnych programów badawczych [2014, s. 269, 278].

W aspekcie praktycznym, traktując ekonomię społeczną jako swoisty mechanizm dostarczania dóbr i usług w ramach istniejącego ładu społeczno-gospodarczego, nie sposób abstrahować od efektywności działań organizacji wchodzących w jej skład. Niniejszy artykuł skoncentrowany jest głównie na tym zagadnieniu, które co do swej istoty stanowi jeden z najważniejszych problemów w obszarze nauk ekonomicznych. Współcześnie efektywność, także na gruncie ekonomii, bywa wszakże postrzegana znacznie szerzej niż wąsko rozumiana efektywność ekonomiczna, którą zwykle rozumie się jako stosunek uzyskanego efektu do poniesionego nakładu [Szafrąński, 2007]. Nakład zaś posiada wymiar pieniężny. W świetle obecnego stanu rozstrzygnięć terminologicznych nie można wskazać pojedynczego, powszechnie przyjętego oraz dominującego sposobu rozumienia efektywności [Kulikowska-Pawlak 2010, s. 59, 62]. Efektywność organizacyjna, traktowana jako wielowymiarowa kategoria oceny działalności organizacji, w przypadku organizacji

o misyjnym charakterze przysparza dodatkowych trudności definicyjnych.

## 1. Podmioty ekonomii społecznej

Zrozumieniu istoty gospodarki społecznej nie sprzyja terminologiczna obfitość i zamieszanie, a w konsekwencji podstawowa koncepcyjna niejasność, co można uznać w analizowanym obszarze za plagę. Różne grupy badaczy posługują się, zależnie od preferencji, terminami: „przedsiębiorstwo społeczne”, „organizacje pozarządowe”, „non-profit”, „organizacje charytatywne”, „trzeci sektor”, „społeczeństwo obywatelskie”, często używając ich zamiennie lub eksponując jedynie niewielkie różnice między nimi [Grassl, 2012, s. 37]. Niemal intuicyjnie wyczuwany jest związek tych terminów jako należących do jednego pola [Bourdieu, 2007]. Swoiste terminologiczne „rozmycie” utrudnia zrozumienie istoty ekonomii społecznej jako immanentnej sfery działań gospodarczych o społecznym ukierunkowaniu oraz wskazanie organizacji wchodzących w skład tego zbioru. J. Defourny, P. Develtere stoją na stanowisku, że elementem gospodarki społecznej jest każde zjawisko ekonomiczne, które ma wymiar społeczny i każde zjawisko społeczne, które ma wymiar ekonomiczny [2006, s. 15]. Takie podejście, choć często użyteczne, jest jednak znaczącym uproszczeniem. Bez wątplenia gospodarka społeczna utożsamiana bywa z trzecim sektorem lub jest rozumiana jako jego ważna część (ibidem). Podmioty ekonomii społecznej (PES) to organizacje inne niż publiczne i rynkowe, łączące cele gospodarcze i społeczne. Jednakże wśród badaczy nie istnieje pełna zgodność, czy PES są faktycznie elementem trzeciego sektora, czy też niezależnym sektorem – odrębnym od rynkowego, publicznego i obywatelskiego<sup>2</sup>. Odmienne stanowiska w tej

<sup>2</sup> Niektórzy autorzy sektor pozarządowy i sektor ekonomii społecznej traktowane łącznie określają mianem „trzeciego systemu” [zob. Rymsha, Rymsha, 2015, s. 323].

materii wynikają z faktu, że gospodarka społeczna i jej rozwój postrzegane są w odniesieniu do obszaru działań sektora publicznego, organizacji *non-profit* i wolontariatu, filantropii oraz dobroczynności, ale także jako przejaw działań biznesowych lub w poprzek nich [Urbano, Toledano, Soriano, 2010, s. 54]. Bez wątpienia PES stanowią twory hybrydowe [Alter, 2008; Aiken, 2010]. Przynależą one do czterech subekonomii: rynku, państwa, trzeciego sektora oraz gospodarstwa domowego [Murray, 2010, s. 101]. Do tradycyjnego zbioru organizacji gospodarki społecznej zwykle zalicza się: spółdzielnie, towarzystwa wzajemnościowe, stowarzyszenia i fundacje [CMAF, 2005]. Nie jest to wszakże zamknięty katalog. PES faktycznie posiadają różne formy organizacyjne. Sposób włączania poszczególnych podmiotów do tego zbioru może obejmować kryteria normatywne lub prawno-organizacyjne [Defourny, Develtere, 2006, s. 26], co w przypadku różnych państw wynika z tradycji i uwarunkowań prawno-ustrojowych [Frączek, Hausner, Mazur, 2012, s. 71–108]. W tradycyjnych reżimach państw dobrobytu [zob. Esping-Andersen, 1990] wpływ na rozwój zróżnicowanych form ekonomii społecznej miały transformacja systemów socjalnych na skutek kryzysu finansów publicznych oraz rozszerzanie się zjawiska wykluczenia społecznego (tzw. nowego ubóstwa) [Leś, 2005, s. 36–37]. Problemy te zbiegły się w czasie z powstawaniem nowych form organizacyjnych ekonomii społecznej [Stolińska-Janic, 1992, s. 2, za: Chyra-Rolicz, 2013, s. 33], które z czasem stały się metodą poszukiwania możliwie najbardziej efektywnych ekonomicznie i społecznie ich rozwiązań [Leś, 2005, s. 36–37]. Proces rozwoju gospodarki społecznej stanowił jeden z najbardziej wyraźnych przejawów transformacji reżimów opiekuńczych lat 70-80. ubiegłego wieku. Wtedy też [Guo, Bielefeld, 2014, s. 3] do dyskursu o organizacjach gospodarki

społecznej nieco zamieszania wprowadził powstały pod koniec XX w. termin „przedsiębiorstwo społeczne”. Nie obejmuje on wszystkich PES, lecz używa się go raczej do wyeksponowania ich nowych rodzajów [Smith, Teasdale, 2011, s. 122–123]. W tym sensie przedsiębiorczość społeczna jest tożsama ze współczesną gospodarką społeczną. Twierdzi się wręcz, że w wieloletnim procesie ewolucji ekonomii społecznej przedsiębiorstwa społeczne mogą być postrzegane jako najnowszy fenomen [Laville, Nyssens, 2001, s. 312]. Przedsiębiorcy społeczni, jako lokalni animatorzy, według klasycznej już definicji J. G. Dees’a [1998, s. 4], pełnią rolę agentów zmiany w sektorze społecznym. Są też z konieczności szczególnie skoncentrowani na kwestiach efektywności poprzez:

- podejmowanie misji w celu tworzenia i utrzymania wartości społecznej (nie tylko wartości osobistych/prywatnych),
- rozpoznawanie i ciągłe poszukiwanie możliwości realizacji tej misji,
- zaangażowanie w proces ciągłej innowacji, adaptacji i uczenia się,
- podejmowanie działań bez względu na ograniczenia spowodowane brakiem zasobów i możliwości,
- wskazywanie sensu i celowości postawy odpowiedzialności wobec społeczeństwa.

Wobec tego, gdy mowa o podmiotach gospodarki społecznej, tak jak w każdym przedsiębiorstwie, zagadnienie efektywności odgrywa zasadniczą rolę. Łącząc cele społeczne i metody gospodarcze w procesie dostarczenia dóbr publicznych muszą koncentrować się na efektywnym działaniu. Dodatkowo, w kontekście powyższych rozważań, warto podkreślić, że specyficzne rozumiane istoty oraz swoiste definiowanie ekonomii społecznej w ogromnej mierze determinuje postrzeganie efektywności jej podmiotów.

## 2. Jak rozumieć efektywność?

J. Huerta de Soto zauważa, że „pojęcie «efektywności» wywodzi się z łacińskiego czasownika *ex facio*, który oznacza «osiągnąć coś z». Zastosowanie tego pojęcia w ekonomii jako zdolności do «osiągania czegoś z» poprzedza nawet świat Rzymian, można je bowiem znaleźć w starożytnej Grecji, gdzie pojęcie *Oeconomia* oznaczało sztukę skutecznego zarządzania gospodarstwem domowym” [2010]. Efektywność to jedna z podstawowych kategorii opisu funkcjonowania podmiotów gospodarczych, stanowiąc jednocześnie jeden z głównych przedmiotów zainteresowania ekonomii [Samuelson, Nordhaus, 1999, s. 60]. Efektywność rozpatruje się zarówno w skali makro, gdy bierze się pod uwagę rolę państwa w gospodarce, zachowania organizacyjne lub alokację zasobów, oraz w skali mikro, gdy analizuje się zachowania konsumentów lub przedsiębiorców [Wojciechowska, 2014, s. 231]. Efektywność stanowi podstawowy czynnik rozwoju organizacji, służący realizacji własnej misji i przetrwaniu na rynku, parafrazując wypowiedź P. F. Druckera [1994, s. 182]. W. Czakon zauważa, że ekonomia podejmuje wątek efektywności z punktu widzenia skutków decyzji podejmowanych przez uczestników rynku. Mówiąc o efektywności, traktuje o optymalności producenta (optymalna krzywa kosztów) oraz rynku (efektywność alokacyjna, zwana efektywnością Pareto). Podstawowym narzędziem określania optymalności pozostaje rachunek różniczkowy, gdyż to na analizie marginalnej oparta jest efektywność w ekonomii klasycznej i neoklasycznej [2005, s. 89]. W teorii ekonomii efektywność jest więc często rozumiana bardzo wąsko, przez pryzmat rachunkowości zarządczej [Kulikowska-Pawlak, 2010, s. 62, 59].

Bardzo często efektywność (*efficiency*) jest utożsamiana ze skutecznością (*effectiveness*), bądź oba terminy traktuje się jako komplementarne wymiary oceny działania

organizacji, co w przypadku podmiotów o misyjnym charakterze wydaje się szczególnie użyteczne. M. Holstein-Beck [1987, s. 10–11] zauważa, że angielski rzeczownik „*effect*” to zarazem: cel, wynik oraz skutek. Dlatego pojęcia przymiotnikowe „skuteczny” i „efektywny” początkowo były prawdopodobnie równoważne i nie obciążone wartościowaniem. Jednakowoż w procesie operacjonalizacji pojęcia efektywności operuje się także innymi zbliżonymi terminami, takimi jak: sprawność, wydajność, produktywność, ekonomiczność [Bielski, 1997, s. 103]. Pojęcie efektywności odnosi się najczęściej do zasady racjonalnego gospodarowania formułowanej w dwóch wariantach: wydajnościowym (maksymalizacja efektu) i oszczędnościowym (minimalizacja nakładu) [Matwiejczuk, 2000, s. 27]. Z kolei skuteczność stanowi miarę odniesienia rzeczywistych efektów przedsięwzięcia do jego zakładanych celów, mówi o stopniu realizacji założonych celów. W języku badań ewaluacyjnych skuteczność pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte.

Efektywność bywa odnoszona także do kategorii sprawności, co tradycyjnie ma miejsce na gruncie prakseologii. Uwzględniane są wówczas skutki zamierzone i akcentowana jest realizacja ustalonych celów lub maksymalizacja uzyskiwanych efektów przy minimalizowaniu nakładów. Pierwszy z wymienionych przypadków stanowi o skuteczności działania, drugi natomiast – o jego efektywności. Oba zaś oddziałują na sprawność działania [Mazurkiewicz, 2011, s. 48], która to w sensie uniwersalnym oznacza każdy z walorów dobrej roboty (np. ekonomiczność, wydajność, skuteczność itd.) [Pszczółowski, 1978, s. 60]. W ekonomii sprawność służy do opisu racjonalności działania oraz realizacji programów działania. Jest ona rozumiana jako relacja efekt-nakład [Blaik, 2015, s. 18–26]. Jest wobec tego synonimem wąsko rozumianej efektywności

ekonomicznej (i/lub efektywności technicznej – bezpieczeństwa) [Dowigajło, 1991, s. 94; Osbert-Pociecha, 2007, s. 340]. Zatem synonimem efektywności jest sprawność, a jej szczególnym walorem jest skuteczność [Holstein-Beck, 1987, s. 19]. Działać efektywnie to zarazem sprawnie i skutecznie [Cabała, 2007]. Podobnie P. Blaik [2015, s. 26 i nast.] twierdzi, że *efficiency* należy tłumaczyć jako sprawność, która wraz ze skutecznością (*effectiveness*), stanowią łącznie podstawowe wymiary efektywności. Zarówno *efficiency*, jak i *effectiveness* stanowią komponenty efektywności. Efektywność jest wypadkową skuteczności i sprawności.

Jak widać, trudno doszukać się jednoznaczności pojęcia i koncepcji pomiaru efektywności [Kulikowska-Pawlak, 2010, s. 62, 59; Ziębicki, 2013, s. 21; Blaik, 2015, s. 13]. W literaturze przedmiotu można spotkać różne podejścia do interpretacji pojęcia efektywności, według których jest to [Ziębicki, 2007, s. 333–334]:

- W ujęciu ekonomicznym – relacja pomiędzy rezultatami a nakładami wyrażanymi przez podstawowe miary, takie jak: produktywność, wydajność, rentowność itd.
- W ujęciu celowościowym – wywodząca się z prakseologii ocena stopnia realizacji przyjętych celów organizacyjnych z uwzględnieniem aspektu ekonomicznego.
- W ujęciu systemowym – ocena stopnia wykorzystania zasobów organizacyjnych oraz tworzenia określonych relacji z otoczeniem.
- W ujęciu kompleksowym – zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów operacyjnych; podejście to uwzględnia zarówno ujęcie systemowe, jak i celowościowe; w praktyce proponowane są różnicowane szczegółowe koncepcje oceny efektywności, uwzględniające różne jej aspekty.

### 3. Efektywność organizacyjna podmiotów ekonomii społecznej

Jak wskazuje W. Kowal, interpretacja zarówno efektywności, jak i skuteczności od pewnego czasu dokonywana jest z przymiotnikami, których zadaniem jest niejako wsparcie kategorii związanych z ocenami ekonomicznymi (np. *management effectiveness*, *organizational effectiveness*, *allocation efficiency*, *technical efficiency* i in.). Wiele „przymiotnikowych” odmian kategorii efektywności stanowią pojęcia, które zawierają się w sobie lub się uzupełniają [2015, s. 13, 25, 27]. Z perspektywy przeprowadzanych w tekście rozważań szczególnie ważne jest pojęcie efektywności organizacyjnej. B. Ziębicki [2013, s. 22] zauważa, że w rodzimym piśmiennictwie efektywność organizacyjna często utożsamiana jest z prakseologiczną skutecznością. W takich przypadkach przyjmuje się uproszczoną interpretację, że termin *efficiency* należy tłumaczyć jako efektywność, natomiast *effectiveness* jako skuteczność. Ten sam autor podaje definicję efektywności organizacyjnej. Termin ten oznacza „szeroką kategorię oceny wyników współdziałania w ramach systemu organizacyjnego. Nie posiada ona jednej precyzyjnej definicji. Również zakres jej oceny jest bardzo zróżnicowany (...) z reguły przedstawiana jest w postaci wielowymiarowych kryteriów, odnoszących się do różnych atrybutów organizacji” [2013, s. 22–23].

G. Osbert-Pociecha jest zdania, że odnosząc efektywność do poziomu organizacji wyróżnia się jej dwa podstawowe wymiary: 1) operacyjny, który sprowadza się do postulatu aby realizować przyjęte zadania znacznie lepiej przy wykonywaniu tego, co robią inni w tej samej branży, realizując tę samą koncepcję działania; 2) strategiczny, związany z zaleceniem, by funkcjonować w odmienny sposób, urzeczywistniając tym samym unikatowe koncepcje działania [2007, s. 338].

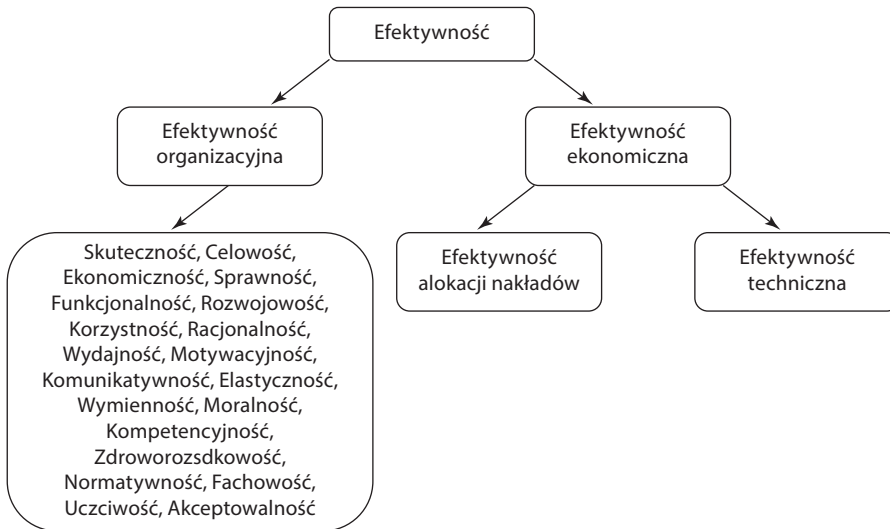
E. Szymańska [2010, s. 156.] twierdzi z kolei, że efektywność organizacyjna ma walor ekonomiczny i pozaekonomiczny. Pierwszy obejmuje efektywność finansową i produkcyjną (ekonomiczną i bezpieczną). Efektywność pozaekonomiczna ma charakter niemierzalny lub trudno mierzalny.

Nieco inaczej do problemu podchodzi B. Ziębicki (patrz: rysunek 1) twierdząc, że efektywność w naukach ekonomicznych zasadniczo rozpatrywana jest w dwóch ujęciach: ekonomicznym i organizacyjnym. Pierwsze z nich dominuje w teorii ekonomii. Drugie rozwijane jest na gruncie nauki o zarządzaniu, stanowiąc kategorię identyfikacji efektu synergetycznego organizacji – korzyści wynikających z określonych układów współdziałania w ramach systemów organizacyjnych [Piekarz, Stabryła 1989, s. 175, za: Ziębicki, 2013, s. 20]. Efektywność ekonomiczna w tym ujęciu to efektywność alokacyjna (efektywność w sensie Pareto) oraz efektywność techniczna – maksymalizowanie wielkości produkcji przy wykorzystaniu danych nakładów na jej prowadzenie [Dębniowski, Pałach, Zakrzewski, 2000, s. 31]. Te dwie kategorie są także definiowane jako: zdolność firmy do wyboru poszczególnych nakładów w optymalnej proporcji, z uwzględnieniem ich ceny (wariant minimalizacji kosztów) – efektywność alokacyjna oraz zdolność firmy do minimalizacji nakładów przy danym zbiorze efektów (wariant orientacji na nakłady) – efektywność techniczna [Farrell 1957, s. 120, za: Mielnik, Szambelańczyk, 2006, s. 6]. Efektywność organizacyjna ma charakter wielowymiarowy, który w zależności od przyjętej koncepcji może obejmować szerszy lub węższy zakres kryteriów (patrz: rysunek 1, tabela 1). Mogą one mieć zarówno charakter ilościowy, jak i jakościowy, mierzalny i niemierzalny. Uwzględnienie jako komponentów efektywności organizacyjnej *efficiency* oraz *effectiveness* wydaje się więc niezbędnym minimum. Warto jednak ją poszerzyć

o zespół innych kryteriów, które jednak nie zawsze stanowią kategorie rozłączne<sup>3</sup>.

W kontekście pojmowania efektywności organizacyjnej podmiotów ekonomii społecznej kluczowe wydaje się realizowanie przez te podmioty społecznej misji. Pojęcie misji może wydawać się dość enigmatyczne. Zwykle dotyczy ona rozmaitych problemów dotyczących większych lub mniejszych zbiorowości (pomoc społeczna, ekologia, zrównoważony rozwój, *fair trade*). Misja społeczna zasadza się w sferze wartości. Gdy traktujemy PES jako podmioty polityki społecznej (w szerokim sensie), misja może dotyczyć np. kwestii sprawiedliwości [Goleński, 2013]. Jako

<sup>3</sup> Dobrym przykładem jest wskazane na rysunku 1 kryterium racjonalności. G. Osbert-Pociecha uważa, że liczbowa mierzalność wyników i nakładów stanowi najczęściej kryterium różnicujące racjonalność i efektywność. W najogólniejszym sensie racjonalność da się sprowadzić do realizacji działań związanych z wytwarzaniem określonych dóbr i usług. Jest to oparte na rozumowych przesłankach i metodach naukowych, co oznacza dążenie do osiągnięcia wzorca wynikającego z posiadanej wiedzy o otaczającej rzeczywistości. Jeżeli racjonalność gospodarczą da się wyrazić rachunkowo, to można ją wtedy utożsamiać z efektywnością. Jeżeli jednak wyniki i nakłady nie dają się skwantyfikować i identyfikuje się je intuicyjnie, to mowa raczej o racjonalności, a nie efektywności [2007, s. 340]. Z drugiej jednak strony V. L. Smith [2013], posługując się rozróżnieniem wprowadzonym przez F. A. Hayeka, mówi o dwóch rodzajach racjonalności. Racjonalność konstruktywistyczna dotyczy jednostek lub organizacji. Związana jest z wykorzystaniem rozumu do oceny i analizy działań, które ze zbioru możliwych alternatyw wydają się najlepsze. W odniesieniu do organizacji oznacza to projektowanie reguł nastawionych na osiągnięcie pożądaných wyników. Konstruktywizm nie odcina się od efektywności, ale także sprawności i skuteczności. Racjonalność ekologiczna dotyczy emergentnego ładu w formie praktyk, norm i ewoluujących reguł instytucjonalnych. Są one częścią kulturowego dziedzictwa, a nie wynikiem ogólnego, celowego projektowania. Obie formy racjonalności nie muszą być względem siebie w opozycji. Odnosząc dwa typy do efektywności działań PES, w uproszczeniu oznaczać będzie to logiczne działanie organizacji prowadzące do określonego celu bez marnotrawstwa dostępnych środków (konstruktywizm), przy jednoczesnym zachowaniu istniejących zwyczajów i obyczajów, norm i wartości (ekologizm). Działanie nastawione wyłącznie na maksymalizowanie funkcji celu będzie racjonalne konstruktywistyczne, ale nie ekologiczne. Działanie nastawione wyłącznie na proekologiczne będzie racjonalne, ale nie efektywne i niekoniecznie skuteczne. Pierwszy typ racjonalności można odnieść do instytucji komercyjnych, drugi do działalności non-profit. ES stara się łączyć oba typy jako komplementarne.

**Rysunek 1. Kategorie efektywności w naukach ekonomicznych**

Źródło: [Ziębicki, 2013, s. 20].

dygresję można przywołać pogląd J. Wilkina [2013], który w świetle czynionych tu rozważań uwidacznia heterodoksyjny charakter ekonomii społecznej oraz nieszablony sposób ujmowania kwestii efektywności organizacyjnej PES. „Ekonomia neoliberalna głosi apoteozę egoizmu i rywalizacji. Tę ostatnią nazywa zwykle konkurencją i wiąże ją z kolejną świętą w ekonomii kategorią – efektywnością. Owszem, konkurencja sprzyja poprawie efektywności, jednak rywalizacja ma różne oblicza. (...) Powszechnie wiadomo, że rywalizacja jest marnotrawstwem. Zajmuje niską pozycję na skali ludzkich wartości (...). Rywalizacja zamyka człowieka w błędnym kole zniewolenia. Jeśli nie ma się przerodzić w tyranie, musi być zakorzeniona w instytucjach podporządkowujących ją podstawowym wartościom społecznym”. Tymczasem, w założeniu, misja jest podstawowym celem każdego przedsięwzięcia społecznego. Czy wobec tego działania misyjne, gdy nie opierają się na rywalizacji, muszą być nieefektywne? Odpowiedź twierdząca pokazuje jedynie nieadekwatność neoliberalnego instrumentarium w analizie fenomenu eko-

nomii społecznej. Znane hasło *one size fits all* nie ma tu zastosowania. Postrzeganie misji społecznej przez pryzmat wąsko rozumianej efektywności ekonomicznej nie uwzględnia logiki funkcjonowania PES. Przede wszystkim, co do swej istoty, gospodarka społeczna oparta jest na współdziałaniu, a nie rywalizacji. Jej organizacje tworzą wartość dodaną [zob. Głowacki 2010; Bohdziewicz-Lulewicz i in., 2012; Głowacki, Jelonek, 2013], ale jej źródłem może być nie tylko fizyczny produkt czy usługa. Mogą to być również trudne w kwantyfikacji czynniki, na przykład więzi społeczne, świadomość współdecydowania, poczucie sprawstwa czy dbałość o środowisko naturalne [Balsewicz, 2015, s. 109–110]. Zatem efekty funkcjonowania PES mogą być postrzegane w kategoriach wpływu (oddziaływania) społecznego. Wpływ społeczny jest, rzecz jasna, bardzo pojemną i trudno definiowalną kategorią pojęciową. Bywa ona jednakże operjonalizowana. Komisja Europejska wskazuje, że można ją definiować jako odzwierciedlenie wyników społecznych w postaci długo i krótkoterminowych pomiarów, skorygowanych

Tabela 1. Przykłady ujęć wielowymiarowych efektywności organizacyjnej

M. Holstein-Beck	M. Bielski	J. L. Price, D. Lawless	M. Hammer
<p><b>Wydajność</b> (w ujęciu techniczno-ekonomicznym H. Emersona),  <b>Sprawność</b> (w ujęciu prakseologicznym T. Pszczołowskiego),  <b>Kompetencyjność</b> (w ujęciu organizacyjno-biurokratycznym M. Webera),  <b>Funkcjonalność</b> (w ujęciu humanistycznym D. McGregora, J.L. Price'a, D. J. Lawlessa),  <b>Komunikatywność</b> (w ujęciu osobowościowym B. K. Scanlana, K. Obuchowskiego),  <b>Moralność</b> (w ujęciu ekologicznym).</p>	<p><b>Wymiary:</b>  <b>Rzeczowy</b> – produkcja globalna, dostawy rynkowe, sprzedaż, realizacja planu produkcji globalnej, realizacja dostaw rynkowych, realizacja planu sprzedaży.  <b>Ekonomiczny</b> – produkcja dodana, wydajność na jednego pracownika, produktywność pracy, produktywność środków trwałych, zysk brutto i netto.  Systemowy – innowacyjność, wartość wydatków na badania i rozwój, wartość zastosowanych wniosków racjonalizatorskich, istnienie organizacji, wartość inwestycji, liczba pracowników podnoszących kwalifikacje, dynamika produkcji, sprzedaży.  <b>„Polityczny”</b> (relacji z otoczeniem) – wielkość dotacji, subwencji, obniżanie taryf celnych, podatków, udział w rynku, autonomia względem otoczenia i uczestników, warunki pracy i płac w stosunku do innych organizacji.  <b>Polityczny</b> (efektywność polityczna) – stopień realizacji interesów politycznych grupy rządzącej lub dążącej do władzy, utrwalanie bądź naruszenie istniejącego ładu społeczno-politycznego.  <b>Kulturowy</b> – zgodność norm organizacji z normami kulturowymi, innowacyjność.  <b>Behawioralny</b> – poczucie bezpieczeństwa, wydajność pracy, fluktuacja, absencja, stopień integracji pracowniczej, stosunki między ludźmi</p>	<p><b>Produktywność,</b>  <b>Morale,</b>  <b>Konformizm,</b>  <b>Elastyczność</b>  <b>Instytucjonalizacja, Stabilność.</b></p>	<p><i>Czynniki realizacji procesu:</i>  <b>Budowa:</b> jak dany proces ma być wykonywany.  <b>Wykonawcy:</b> ludzie, którzy realizują proces, ich umiejętności i wiedza.  <b>Właściciel:</b> który ponosi odpowiedzialność w procesie i za jego wyniki.  <b>Infrastruktura:</b> systemy zarządzania, które wspierają proces informacyjny.  <b>Mierniki:</b> środki, które firma wykorzystuje do śledzenia wydajności procesów.  <b>Zdolności organizacji:</b>  <b>Przywódtwo:</b> kadra kierownicza wspierająca tworzenie procesów.  <b>Kultura:</b> wartości zorientowanie na klienta, pracę zespołową, osobistą odpowiedzialność i gotowość do zmian.</p>
			<p><b>Specjalizacja:</b> Umiejętności i metody, przebudowy procesu.  <b>Zarządzanie:</b> mechanizmy zarządzania złożonymi projektami i inicjatywami zmian.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Kafel, Zieliński, 2009; Skurzyska-Sikora, 2008, s. 11; Holstein-Beck, 1987, s. 20–29; Bielski, 1997, s. 116–117; Price, 1968; Lawless, 1972; Hammer, 2007, s. 3].



o efekty osiągnięte przez inne podmioty, o efekty, które wystąpiłyby niezależnie od działań, o negatywne konsekwencje oraz o zanikanie efektów z czasem [2015, s. 13, 32]. Dokonując jednocześnie rozróżnienia w stosunku do wyniku społecznego, który *de facto* jest pokrewny znaczeniowo w stosunku do pojęcia oddziaływania społecznego. Zatem efekt społeczny to zarówno długo, jak i krótkookresowa zmiana, osiągnięta wśród odbiorców w rezultacie działania podjętego w celu dokonania zmiany społecznej, przy uwzględnieniu zarówno zmian pozytywnych, jak i negatywnych [Komisja Europejska 2015, s. 13, 33]. W świetle tej nomenklatury można w uproszczeniu przyjąć, że wpływ społeczny to mierzalne (ilościowo i jakościowo) odzwierciedlenie oddziaływania społecznego. Warto wskazać, że zdaniem B. Juraszek-Kopacz i J. Tyrowicz pomiar oddziaływania społecznego pozwala ocenić zarówno efektywność, jak i skuteczność PES oraz realizowanych przez nie projektów [2008, s. 16]. Także organizacje komercyjne mogą generować pozytywnie pojmowane oddziaływanie społeczne, zarówno jako efekty zewnętrzne (*externalities*), jak i element ich strategii – co ma miejsce w przypadku przedsiębiorstw realizujących zasady *corporate social responsibility* (CSR). Czasami trudno wskazać, gdzie kończy się przedsiębiorczość społeczna, a gdzie zaczyna CSR i odwrotnie. Wydaje się, że podstawowa różnica tkwi we wskazanej już sferze wartości [zob. Goleński, 2012].

Ekonomia społeczna jako termin służy do opisanie efektów działania organizacji niekoniernie w kategorii uzyskiwania dochodu (*income*), ale w większym stopniu do opisanie innowacji w realizacji zmian społecznych (*outcomes*) [Dees, Anderson, 2006, s. 45]. Owe rezultaty zmian (*outcomes*) różnią się także od dorobku (*output*) – efektu danej inwestycji (danego działania), którym są wykonane produkty i usługi [Haught, 2010]. Analiza wpływu polega na czymś innym niż jedynie

analiza dorobku (*output*). Dorobek stanowi jednostki aktywności, które jednostka (organizacja) produkuje. To czy generują one pożądany wpływ społeczny, jest jednak zupełnie inną i znacznie bardziej skomplikowaną kwestią [Salamon, Hems, Chinnock, 2000, s. 5]. Oczekiwana zmiana społeczna należy do kategorii skuteczności. Natomiast działanie jest efektywne, gdy relacja między wymaganym zastosowaniem środków (*input*) i dorobkiem/efektem (*output*) osiąga wartość optymalną [Blaik, 2015, s. 28]. Działania organizacji ekonomii społecznej powinny uwzględniać odpowiednie relacje pomiędzy celem, efektem i nakładem. Aby być efektywne organizacyjnie, łączą kryteria skuteczności i sprawności (efektywności ekonomicznej) – posiadają zdolność do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu, a także produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji przyjętej struktury celów [Szymańska, 2010, s. 152].

W odniesieniu do skuteczności działań PES należy spróbować odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób da się oszacować wartość ekonomiczną realizowanych przedsięwzięć społecznych? Prowadzenie działań ekologicznych, kulturalnych, integracyjnych czy socjalnych najczęściej ma na celu nie tylko poprawę obecnej sytuacji, ale także wpływanie na możliwości rozwojowe w przyszłości (ujęcie dynamiczne). Dla przykładu, przywrócenie osoby wykluczonej na rynek pracy nie tylko może prowadzić bezpośrednio do obniżenia obciążeń dla osób pracujących (koszt świadczeń socjalnych), ale również stwarza szansę na zwiększenie wartości usług społecznych dla wszystkich obywateli (poprzez opodatkowanie kolejnego pracującego) lub obniżenie przeciętnego obciążenia podatkowego [Juraszek-Kopacz, Tyrowicz, 2008, s. 13]. Ma to znaczenie dla efektywności w skali mezo i makro. Podobnego przykładu dostarcza J. Gazon [2008, s. 66], twierdząc, że tworzenie publicz-

nych<sup>4</sup> miejsc pracy zwiększa prawdopodobieństwo wyjścia z bezrobocia, ale może mieć jednocześnie wpływ na poziom zatrudnienia w sektorze prywatnym – powodując presję na wzrost płac. Jednakże jeżeli alternatywą jest porównanie płacy netto w publicznym miejscu pracy z publicznym kosztem bezrobotnego w kategoriach pomocy społecznej i innych odnoszonych przezeń korzyści, to koszt netto, jaki ponosi państwo na przysposobienie osoby bez zatrudnienia do pracy, jest mniejszy. Z tego powodu, ten zredukowany koszt należy uwypuklić wraz z usługą wyświadczoną społeczności.

Efektywność ekonomiczna (sprawność) przedsiębiorstw społecznych powinna być łatwiej mierzalna, ale jak zostało podkreślone wcześniej, zobiektywizowane miary efektywności w postaci mierników finansowych możliwe są do zastosowania w organizacjach społecznych jedynie w ograniczonym wymiarze. Dotyczy to czysto rynkowego komponentu działalności PES. W tym aspekcie istotne jest wskazanie pewnego punktu odniesienia. Jednocześnie próby porównywania PES do podmiotów komercyjnych mijają się z celem. Instrumentalne traktowanie zysku w sensie monetarnym i koncentracja na realizacji celów społecznych potencjalnie przekłada się na niższą efektywność ekonomiczną organizacji gospodarki społecznej względem podmiotów *for profit* (a wyższą względem organizacji *non-profit*). Nierynkowa część bytu analizowanych organizacji, związana z ich społeczną misją, wymaga użycia mierników pozafinansowych, obarczonych znacznym subiektywizmem. Dobra-wartości społeczne nie są przedmiotem wymiany na rynkach, nie mają więc cen, które precyzyjnie mierzyłyby ich użyteczność dla konsumenta-nabywcy i odzwierciedlały ich koszty wytworzenia. Całość działań podmiotów gospodarki społecznej wymaga natomiast

zastosowania mierników efektywności łączących te dwa komponenty [Michałowski 2008, s. 6–7, 11]. Podobnie uważa A. Frączkiewicz-Wronka wskazując, że pomiar efektywności organizacji społecznych powinien uwzględniać przesłanki do rozpatrywania jej co najmniej w dwóch obszarach: ekonomicznym i społecznym. W obu aspektach istota tkwi w uzyskaniu większych efektów w stosunku do nakładów. Zauważyć jednak można, że w przypadku poszukiwania efektywności w ujęciu ekonomicznym zarówno efekty, jak i nakłady są łatwiej mierzalne, niż w odniesieniu do efektywności w ujęciu społecznym [2010, s. 49]. W celu analizy obu wymiarów można wykorzystać tok rozumowania K.S. Alter, która odwołuje się do koncepcji wartości mieszanej (*blended value*). Tradycyjnie uważano, że organizacje trzeciego sektora są odpowiedzialne za działalność społeczną oraz środowiskową, a podmioty nastawione na generowanie zysku na wartość gospodarczą. W rzeczywistości obydwie rodzaje organizacji generują wszystkie trzy typy wartości [2008, s. 148]. W podobny sposób wypowiadają się M. Porter i M. Kramer odnosząc się do pokrewnej koncepcji wspólnej wartości (*shared value*). Otóż koncentruje się ona na połączeniach między społecznym i gospodarczym postępowaniem. Można ją określić jako politykę praktyk, które zwiększają konkurencyjność firmy i jednocześnie rozwoju korzystnych warunków gospodarczych i społecznych w zbiorowościach, w których prowadzi się działalność operacyjną. Tworzenie wartości wspólnej koncentruje się na identyfikacji i rozbudowie połączeń pomiędzy celami społecznymi i postępowaniem gospodarczym. Koncepcja opiera się na założeniu, że zarówno postęp gospodarczy, jak i społeczny muszą być zrealizowane za pomocą zasady wartości. Wartości są zdefiniowane jako korzyści odniesione w stosunku do kosztów, a nie jedynie jako same korzyści [2011, s. 4–6]. Jest to efektywnościowe spojrzenie na sferę

<sup>4</sup> Można to odnieść do zatrudnienia wspieranego w podmiotach typu WISE (work integration social enterprise), np. w centrach integracji społecznej.

korzyści, które odnoszą się, rzecz jasna, do sfery materialnej i pozamaterialnej.

W tym miejscu zasadne jest pytanie o punkt wyjścia pomiaru, czy też oceny efektywności organizacji gospodarki społecznej. Kierując się wcześniejszymi ustaleniami oraz logiką rozumowania M. Salls i J. Bradach [2004] można przyjąć, że kluczowa jest odpowiedź na pytania: jakie cele chce się osiągnąć (misja) i jak przetłumaczyć te cele na konkretne, dające się operacjonalizować pojęcia. Wymaga to sprecyzowania następujących kwestii:

- Komu ma służyć dana organizacja?
- Jakie korzyści (produkty, usługi) chce się tworzyć w ramach danego programu?
- Jaki cel ma być maksymalizowany?
- Jak definiowany jest sukces?
- Czego powinniśmy unikać, by skutecznie realizować cele główne?
- Czy jest coś, co może uczynić nasze działania nieaktualnymi?

Niemal wszystkie spośród powyższych pytań stanowią indywidualne przypadki dla każdej organizacji. Zatem rozpatrywanie ich na poziomie ogólnym nie ma większego sensu. Pewien wyjątek stanowi tu cel organizacji gospodarki społecznej. Można w dużym uproszczeniu przyjąć, że celem tym jest wprowadzanie zmian w otoczeniu. W związku z czym, system monitoringu i oceny działalności PES powinien uwzględniać trzy zasadnicze wymiary [Kafel, Ziębicki, 2009, s. 238–239]:

- zakres odniesienia (*relevance*) – stopień spełnienia celów organizacji w odniesieniu do jej beneficjentów, grup docelowych i zadań określonych w strategii,
- realizacja (*performance*) – postęp osiągnięty w trakcie realizacji działań organizacji w stosunku do wyznaczonych celów, mierzony trzema kryteriami: efektywności (stopniem osiągnięcia celów w relacji do poniesionych nakładów), optymalnym przekształceniem zasobów na wyniki i czasem wykonania,

- sukces (*success*) – obejmujący kryteria: wpływu (czyli oceny zmian, jakie przyniosła realizacja działań organizacji pozarządowej w stosunku do założonych celów rozwojowych), trwałości pozytywnych zmian uzyskanych w wyniku realizacji działań organizacji społecznej oraz rozwoju potencjału organizacji.

## Podsumowanie

Pojmowanie oraz pomiar efektywności organizacji gospodarki społecznej należy do problemów tyleż istotnych, co trudnych do realizacji. Wydaje się, że ten wymiar oceny działalności przedsiębiorstw społecznych należy postrzegać jako konglomerat wzajemnie zależnych elementów. Problemy pomiaru efektywności wynikają m.in. z faktu, że oceny skuteczności PES muszą zwykle obejmować szeroką perspektywę czasową, sprawność z kolei nie może być sprowadzana do wąsko rozumianej, finansowo mierzalnej, efektywności ekonomicznej, ale uwzględniać także aspekty pozamonetarne. Przedsiębiorczość społeczna oznacza, że podejmowane są działania przedsiębiorcze, ale nie w oparciu o mechanizm rynek-cena. Tak rozumiana przedsiębiorczość zawiera kombinację świadczenia usług publicznych przy warunkach quasi-rynkowych (wynikających ze skuteczności i sprawności w realizacji produkcji) [por. van Mierlo, 1996]. Wynika z tego, że znaczenie sprawności i skuteczności w działaniach PES jest równie istotne jak w podmiotach rynkowych czy organizacjach sektora publicznego. Szczególnie, gdy podmioty tego typu – jako podmioty polityki społecznej – są traktowane jako remedium na zawodności rynku i państwa [zob. Hansamann, 1987].

Wykorzystywanie jedynie mierników finansowych i produktywnościowych w ocenie efektywności organizacji spotyka się coraz częściej z krytyką, ponieważ mają one charakter wynikowy i odnoszą się do przeszłości (efektywność statyczna). Postulowana jest

potrzeba uzupełnienia i poszerzenia tradycyjnej oceny efektywności o zbiór mierników niefinansowych, które są w stanie odzwierciedlić złożone, przekrojowe działania organizacji [Szymańska, 2010]. Subiektywne (jakościowe) miary efektywności organizacji są szeroko stosowane w badaniach i zazwyczaj są interpretowane jako równoważne w stosunku do miar obiektywnych [Wall i inni, 2004, s. 95–118]. Wobec tego efektywność organizacyjna PES jest w niniejszym artykule postrzegana jako walor łączący w sobie głów-

nie kategorię sprawności (*efficiency*) i skuteczności (*effectiveness*). Posiada zarówno wymiar ekonomiczny (mierzalny, finansowy) oraz pozaekonomiczny. Jest ujmowana w ujęciu dynamicznym, musi uwzględniać perspektywę otoczenia (np. beneficjentów, środowiska, czy kultury). Potrzeba realizacji misji społecznej wiąże się tu także z celowością działań – odpowiedzią na zaistniałe potrzeby w oparciu o zespół zasad etycznych (moralność).

## Literatura

**Aiken M.** (2010). „Social Enterprises: Challenges from the field”, w: D. Billis (red.), *Hybrid Organizations*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.

**Alter K.** (2006). „Typologia przedsiębiorstwa społecznego”, w: J. Wygnański (red.), *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – Wybór tekstów*. Warszawa: Klon/Jawor.

Alter K.S. (2008). „Przedsiębiorstwo społeczne w szerszym kontekście”, w: J.J. Wygnański (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia Kluczowych Tekstów*. Warszawa: FISE.

**Balsewicz A.** (2015). „Wartość dodana generowana przez podmioty ekonomii społecznej – korzyści ekonomiczne i społeczne”, *Współczesne problemy ekonomiczne*, nr 11(858).

**Bielawa A.** (2013). „Przegląd kryteriów i mierników efektywnościowych przedsiębiorstw nastawionych projąkościowo”, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 34, T.1 Zarządzanie i marketing.

**Bielski M.** (1997). *Organizacje. Istota, struktury, procesy*. Łódź: UŁ.

**Blaik P.** (2015). *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*. Warszawa: PWE.

**Bohdziewicz-Lulewicz M. i inni** (2012). „Pomiar społecznej wartości dodanej generowanej przez podmioty ekonomii społecznej – główne dylematy i wyzwania”, *Ekonomia Społeczna*, nr 2(5).

**Borzaga C., Tortia E.** (2007). „Social Economy Organizations in Theory of the Firm”, w: A. Noya, C. Emma (red.), *Social Economy: Building Inclusive Economies*. OECD.

**Bourdieu P.** (2007). *Reguły sztuki. Geneza i struktura pola literackiego*, (tłum. A. Zawadzki). Kraków: Universitas.

**Braudel F.** (2013). *Dynamika kapitalizmu* (tłum. B. Baran). Warszawa: Altheia.

**Cabała P.** (2007). *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*. Kraków: AE w Krakowie.

**Chyra-Rolicz Z.** (2013). „Spółdzielczość jako element społecznej gospodarki rynkowej. Wspieranie inicjatyw założycielskich”, *Ekonomia Społeczna*, nr 2(7).

**Ćwik N.** (2012). „Mierzenie efektywności CSR”, w: *Mierzenie efektywności i wpływu społecznego CSR*. Warszawa: FOB.

**Czakon W.** (2005). „Procesowe podejście do badania efektywności”, w: T. Dudycz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*. Wrocław: AE we Wrocławiu.

**Dębniowski G., Pałach H., Zakrzewski W.** (2000). *Mikroekonomia*. Olsztyn: UWM.

**Dees J.G.** (1998). *The Meaning of “Social Entrepreneurship”*, Durham: CASE, Fuqua School of Business, Duke University, [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deese\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deese_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf) (dostęp: 02.12.2015).

**Dees J.G., Anderson B.B.** (2006). „Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought”, w: R. Mosher-Williams (red.), *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*. Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA).

**Defourny J., Develtere P.** (2006). „Ekonomia społeczna: ogólnościawotowy trzeci sektor” (tłum. J. Popowski), w: J. Wygnański (red.), *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – Wybór tekstów*. Warszawa: Klon/Jawor.

**Dowigajło Z.** (1991). *Nowy słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Wyd. VIII. Warszawa–Szczecin: Znicz.

**Drucker P.F.** (1988). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. Butterworth, Oxford: Heinemann.

**Drucker P.F.** (1994). *Menadżer skuteczny*. Kraków: AE w Krakowie.

- EP-CMAF** (2005). „Europejska Ekonomia Społeczna (Social Economy Europe)”. Tekst Karty opublikowano w: *Ekonomia Społeczna Kraków 2004. II Europejska Konferencja Ekonomii Społecznej – Materiały*. Warszawa: MPIPS, ZLSP.
- Esping-Andersen G.** (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Farrell M.J.** (1957). „The Measurement of Productive Efficiency”, *Journal of the Royal Statistical Society, Series A, General*.
- Frączek M., Hausner J., Mazur S.** (red.) (2012). *Wokół ekonomii społecznej*. Kraków: MSAP UEK.
- Frączkiewicz-Wronka A.** (2010). „Nowoczesna koncepcja świadczenia usług publicznych – zmiana w kierunku nowego zarządzania publicznego”, w: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Gasparski W.** (2007). „Prakseologia w polityce”, *Decydent & Decision Maker*, nr 73, <http://decydent.pl/prakseologia-w-polityce/> (dostęp: 27.01.2016).
- Gazon J.** (2008). *Ani bezrobocie, ani opieka społeczna* (tłum. K. Malaga). Warszawa: PWN.
- Głowacki J.** (2010). „Mierzenie społecznej wartości dodanej”, *Ekonomia Społeczna*, nr 1.
- Głowacki J., Jelonek M.** (2013). *Mierzenie społecznej wartości dodanej podmiotów ekonomii społecznej*. Warszawa: ISP.
- Goleński W.** (2012). „Aksjologiczne podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych oraz przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie”, *Rynek Społeczeństwo i Kultura*, nr 1.
- Goleński W.** (2013). „Polityka społeczna i ekonomia społeczna. Kilka uwag o sprawiedliwości społecznej”, *Ekonomia Społeczna*, nr 2.
- Grassl W.** (2012). „Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity”, *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, Issue 1.
- Guo Ch., Bielefeld W.** (2014). *Social Entrepreneurship. An Evidence-Based Approach to Creating Social Value*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Brand.
- Hammer M.** (2007). „The Process Audit”, *Harvard Business Review*, April.
- Hansmann H.B.** (1987). „Economic Theories of Nonprofit Organization”, w: W. Powell (red.), *The Non-Profit Sector. A Research Handbook*. New Haven: Yale University Press.
- Haught H.** (2010). „Przedsiębiorstwo społeczne: więcej niż wynik ekonomiczny i indywidualny zysk”, w: J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), *Przedsiębiorczość społeczna* (tłum. K. Dzieciolowicz). Warszawa: WSP TWP.
- Holstein-Beck M.** (1987). *Szkice o pracy*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Huerta de Soto J.** (2009). *Czterysta lat efektywności dynamicznej* (tłum. M. Benedyk). Wrocław: Instytut Misesa, <http://mises.pl/blog/2010/03/02/huerta-de-soto-czterysta-lat-efektywnosci-dynamicznej/> (dostęp 03.03.2016).
- Jahier L.** (2012). „Foreword”, w: J. L. Monzón Campos, R. Chaves Ávila (red.), *The Social Economy In The European Union. Report*. Brussel: European Economic and Social Committee.
- Juraszek-Kopacz B., Tyrowicz J.** (2008). *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*. Warszawa: Klon/Jawor.
- Kafel T., Ziębicki B.** (2009). „Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych”, w: A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*. Nowy Sącz: WSB, Nowy Sącz.
- Kieżun W.** (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*. Warszawa: SGH.
- Komisja Europejska** (2015). *Proponowane podejście do pomiaru wpływu społecznego*. Luksemburg.
- Kotarbiński T.** (1965). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław-Warszawa-Kraków: Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, PAN.
- Kowal W.** (2015). *Sprawność organizacji. Emocjonalne, behawioralne i finansowe efekty działań marketingowych w ocenie skuteczności i efektywności przedsiębiorstwa*. Wrocław: UE we Wrocławiu.
- Kozuń-Cieślak G.** (2013). „Efektywność – rozważania nad istotą i typologią”, *Kwartalnik KES Studia i Prace*, 4(16).
- Kulikowska-Pawlak M.** (2010). „Pojmowanie efektywności organizacji – definiowanie, pomiar”, w: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Laville J.L., Nyssens M.** (2001). „The Social Enterprise. Towards a Theoretical Socio-Economic Approach”, w: C. Borzaga, J. Defourny (red.), *The Emergence of Social Enterprise*. London, New York: Routledge.
- Lawless D.J.** (1972). *Effective Management. Social Psychological Approach*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Leś E.** (2005). „Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje”, *Trzeci Sektor*, nr 2 (wiosna).
- Matwiejczuk R.** (2000). „Efektywność – próba interpretacji”, *Przegląd Organizacji*, nr 11.
- Mazurkiewicz A.** (2011). „Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia”, w: M. G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*. Rzeszów: UR.
- Michałowski J.** (2008). *Jak mierzyć efektywność przedsiębiorstwa społecznego?* Badania, Ekspertyzy, Rekomendacje. Warszawa: ISP.
- Mielnik M., Szambelańczyk J.** (2006). „Ocena efektywności banków spółdzielczych w Polsce w latach

1997–2003 (Dla czterech celów działalności)", *Bezpieczny Bank*, 1(30).

**van Mierlo J.G.A.** (1996). *Public Entrepreneurship as Innovative Management Strategy in the Public Sector. A Public Choice-Approach*. Maastricht: University of Maastricht, <http://pub.maastrichtuniversity.nl/277ddcb0-c9a4-434b-8861-582ecc82f4a2> (dostęp: 27.11.2015).

**Murray R.** (2010). „Niebezpieczeństwo i szansa. Kryzys a nowa ekonomia społeczna” (tłum. R. Chrabąszcz), *Ekonomia Społeczna*, nr 1.

**Olejniczak K.** (2014). „Reguła 3E jako podstawa zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem”, w: U. Zagóra-Jonszta (red.), *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Racjonalność – Efektywność – Etyka. Podejście praktyczne. Część II*. Katowice: UE w Katowicach.

**Osbert-Pociecha G.** (2007). „Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji”, w: T. Dudycz. Ł. Tomaszewicz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*. Wrocław: AE we Wrocławiu.

**Porter M., Kramer M.** (2011). „Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, January/February.

**Price J.L.** (1968). *Organizational Effectiveness. An inventory of Propositions*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

**Pszczółowski T.** (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk: Ossolineum.

**Rogowska B.** (2014). „Ekonomia społeczna w kontekście przemian współczesnej ekonomii”, w: E. Trafiałek (red.), *Innowacje w polityce społecznej XXI wieku*. Katowice: Śląsk, Katowice.

**Rymsza A., Rymsza M.** (2015). „Innowacje społeczne w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych”, w: M. Grewiński, A. Karwacki (red.), *Innowacyjna polityka społeczna*. Warszawa: WSP TWP.

**Salamon L.M., Hems L.C., Chinnock K.** (2000). „The Nonprofit Sector: For What and for Whom?”, *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 37. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

**Salls M., Bradach J.** (2004). *It's Back to Business-Basics for Nonprofits*, <http://hbswk.hbs.edu/item/its-back-to-business-basics-for-nonprofits> (dostęp: 19.02.2016).

**Samuelson P.A., Nordhaus W.D.** (1999). *Ekonomia*. T. 1. Warszawa: PWN.

**Skrzypek E.** (2000). *Jakość i efektywność*. Lublin: UMCS.

**Skurzyńska-Sikora U.** (2008). „Poprawa efektywności organizacji przy wykorzystaniu modelu PEMM”, *Organizacja i Zarządzanie*, nr 3.

**Smith G., Teasdale S.** (2011). „Ekonomia społeczna, przedsiębiorstwo społeczne i teoria demokracji stowarzyszeniowej” (tłum. R. Śmietana), *Ekonomia Społeczna*, nr 2(3).

**Smith V.L.** (2013). *Racjonalność w ekonomii*. Warszawa: Wolters Kluwer.

**Stolińska-Janic J.** (1992). *Różnorodność form spółdzielczych w gospodarce rynkowej*. Warszawa: Wyd. SiB.

**Szafrański M.** (2007). *Elementy ekonomiki jakości w przedsiębiorstwach*. Poznań: Politechnika Poznańska.

**Szopa B.** (2012). „Teorie ekonomiczne a ekonomia społeczna”, w: M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur (red.), *Wokół ekonomii społecznej*. Kraków: MSAP UEK.

**Szymańska E.** (2010). „Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar”, *Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G*, T. 97, Z. 2.

**Urbano D., Toledano N., Soriano D.R.** (2010). „Analyzing Social Entrepreneurship from an Institutional Perspective: Evidence from Spain”, *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1, March.

**Wall T.D. i inni** (2004). „On the validity of subjective measures of company performance”, *Personnel Psychology*, nr 57.

**Węsierska-Chyc L.** (2013). „Gospodarka społeczna to nie sektor”, *Ekonomia Społeczna*, nr 3 (s. 9–23).

**Wilkin J.** (2013). „Dlaczego ekonomia straciła duszę”, *Gazeta Wyborcza*, 20.12.2013, [http://wyborcza.pl/magazyn/1,134733,15170886,Dlaczego\\_ekonomia\\_straciła\\_dusze.html](http://wyborcza.pl/magazyn/1,134733,15170886,Dlaczego_ekonomia_straciła_dusze.html) (dostęp: 01.04.2016).

**Wojciechowska R.** (2014). „Zachowania etyczne a problem efektywności w ekonomii”, w: U. Zagóra-Jonszta, R. Pęciak (red.), *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Racjonalność – Efektywność – Etyka. Problemy teoretyczne. Część 1*. Katowice: UE w Katowicach.

**Ziębicki B.** (2007). „Efektywność a jakość w sektorze publicznym”, w: A. Potocki (red.), *Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*. Warszawa: Difin.

**Ziębicki B.** (2013). „Efektywność w naukach ekonomicznych”, *Biuletyn Ekonomii Społecznej*, nr 2.

**Żylicz T.** (2006). „Skuteczność a efektywność”, *Aura*, nr 10, <http://coin.wne.uw.edu.pl/tzylicz/0610AURA.pdf> (dostęp 03.03.2016).

## Organizational efficiency of social economy entities: An attempt of operationalization

**Summary:** Within the social economy there are many different organizations that are usually referred to as social enterprises. Social economy as a specific mechanism for delivery of goods and services within the existing socio-economic system may not disregard efficiency concerns.

Literature studies indicate, that currently efficiency is often associated with effectiveness. The relationships between effectiveness and efficiency are very complex but, nevertheless, are one of the main

issues dealt with by economic sciences. Currently, we can observe equating of the two terms, or rather treating them as complementary dimensions of the assessment of an organization activity. Combining both components we can talk about organizational performance, i.e. the ability of a company to current and strategic adaptation to changes in the environment, as well as to productive use of resources in order to implement the adopted structure of objectives.

This article is an attempt to define organizational efficiency and its dimensions in relation to social economy. The starting point here is literature studies, hence, the analysis shall be based on the theory. This may provide a useful starting point for future empirical research. The result of the deliberations is to propose an operational definition of organizational efficiency of social economy entities. Issues related to the

**Keywords:** efficiency, effectiveness, social economy, social enterprise, organisational efficiency.

### Prawa autorskie i licencja / Copyright and License



Artykuł opublikowano na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

This article is published under the terms of the Creative Commons  
Attribution – NonCommercial – NoDerivs (CC BY-NC-ND 3.0) License  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>