Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 10:04:05

A N N A L E S
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XLVII, 1 SECTIO H 2013

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą

ELŻBIETA SKRZYPEK

Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii

Organisational effectiveness in the new economy

„Prawo firmy do istnienia nie jest wieczne – trzeba je wciąż na nowo zdobywać".

Robert Simonson

Słowa kluczowe: efektywność, nowa gospodarka, gospodarka wiedzy, twórcza destrukcja

Key words: effectiveness, new economy, knowledge economy, creative destruction

Wstęp

W warunkach nowej ekonomii, nasilających się zmian bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa są zmuszone do poszukiwania sposobów, które umożliwiłyby im trwanie na rynku i rozwój. Nowa ekonomia pozostaje w ścisłym powiązaniu z gospodarką opartą na wiedzy. W warunkach niepewności i ryzyka konieczna jest umiejętność sprawnego i efektywnego zarządzania organizacjami. Niezbędne okazuje się poszukiwanie sposobów prowadzących do zwiększenia efektywności organizacyjnej. Poprawa jakości, efektywności i wzrost wartości firmy prowadzą do zwiększenia konkurencyjności organizacji. Bardzo ważny czynnik wpływający na sukces organizacji stanowi efektywność organizacyjna rozumiana jako skuteczność. Celem artykułu jest wskazanie czynników, które wpływają na możliwości poprawy efektywności organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach rosnącej roli zasobów niematerialnych.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 10:04:05

1. Wybrane cechy nowej ekonomii

Nowa ekonomia to pojęcie, które wynika z ekonomii sieci, będącej owocem wykorzystania nowych technologii w informacji. Zjawisko nowej ekonomii ma swoje źródło w Stanach Zjednoczonych, gdzie oznaczało wzrost ekonomiczny, wywołany przez nowe technologie, charakteryzujący się brakiem inflacji, prawie pełnym zatrudnieniem oraz ekonomiczną ekspansją na świat. Nowa ekonomia ma większe szanse rozwoju w gospodarkach, gdzie występuje wolny rynek, opierających się na wiedzy i dostępie do międzynarodowych rynków finansowych. Współcześnie wartość wielu przedsiębiorstw, w tym instytucji finansowych, wynika z czynników niematerialnych tworzących kapitał intelektualny[1]. Jednym z ważnych filarów tego kapitału jest kapitał klienta, zwany też kapitałem relacji z klientami. P. Drucker podkreślał, że kreowanie nowych klientów stanowi podstawowy cel funkcjonowania przedsiębiorstwa. Lojalni klienci dokonujący powtórnych zakupów są gwarancją przyszłych przepływów pieniężnych i zysków oraz stanowią o sile rynkowej przedsiębiorstwa, zmniejszając niepewność jego działań. Nowa gospodarka bywa nazywana także gospodarką postindustrialną, gospodarką wiedzy, GOW, gospodarką elektroniczną, gospodarką sieciową, nową ekonomią czy ekonomią wiedzy. Określenia te używane są jako synonimy[2]. GOW dotyczy warunków, w jakich przyszło prowadzić działalność współczesnym organizacjom. Są to turbulencja i nieprzewidywalność, a towarzyszy im niepewność i ryzyko[3].

Nowa ekonomia, według J. Kisielnickiego, zawiera w sobie zarówno wizję, jak i teorię dotyczącą problematyki makro i mikroekonomicznej, podejmując między innymi kwestie wpływu gospodarki cyfrowej na poziomie makro i przedsiębiorstwa. Wiedza, informacja oraz ich jakość i aktualność stają się dla przedsiębiorstw istotnymi czynnikami konkurencyjności, ponieważ sukces w gospodarce nazwanej nową ekonomią lub nowa erą informacji nie jest mierzony tylko udziałem firmy w rynku, wielkością posiadanych aktywów klientów lub rozmiarami zdobytego rynku, ale sukcesami w zarządzaniu wiedzą oraz umiejętnością pełnego wykorzystania kapitału intelektualnego firmy i umiejętnością zarządzania strategicznego. U podstaw nowej gospodarki znajdują się wzrost poziomu edukacji społeczeństwa w krajach wysokorozwiniętych, postępujący proces internalizacji gospodarek poprzez wzrost handlu usługami w skali międzynarodowej oraz rozwój i szeroka dystrybucja technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych. Ilość wiedzy podwaja się co pięć lat. Wiedza w XXI w. została uznana za decydujący atrybut wytwarzania, świadczenia usług, a umiejętność zarządzania nią staje się instrumentem otwierającym przed przedsiębiorstwami nowe horyzonty[4].

---

[1] E. Skrzypek (red.), *Kapitał intelektualny w organizacji*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009, s. 34–46.

[2] B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 19.

[3] E. Skrzypek, *Nowa gospodarka i jej wyznaczniki*, [w:] J. Kotowicz-Jawor (red.), *GOW – wyzwanie dla Polski*, PTE, Warszawa 2009, s. 83–113.

[4] E. Skrzypek, A. Sokół (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 10:04:05

Nowa gospodarka jest utożsamiana z nowym ładem gospodarczym czy gospodarką elektroniczną. Stanowi zespół metod gospodarowania, które obejmują zarówno przedsięwzięcia opierające się na całkiem nowych koncepcjach, jak i te, które są rozwiązaniami tradycyjnymi, ale wspomaganymi technikami elektronicznymi. W literaturze podkreśla się, że stara gospodarka opierała się na kondensowaniu zasobów, czyli zespalaniu dużej ilości surowców i materiałów za pomocą odrobiny wiedzy, a nowa gospodarka opiera się na kondensowaniu wiedzy, czyli umieszczaniu potężnego ładunku myśli w niepozornym opakowaniu[5].

Na uwagę w warunkach gospodarki wiedzy zasługują następujące poziomy nowego ładu gospodarczego: wiedza, potęga techniki cyfrowej, zmierzanie w kierunku rzeczywistości wirtualnej, molekuryzacja, integracja pracy w sieci, eliminacja pośredników i funkcji pośredników, korekcja obszarów gospodarki, nowatorstwo, założenie, że konsument jest producentem, działania w czasie rzeczywistym, globalizacja oraz era niepokoju i zagrożeń[6].

Ważnym wyznacznikiem nowej gospodarki jest konkurencja. Ze względu na to, iż we współczesnym świecie kształtuje się nowy krajobraz konkurencyjny, zwany New Landscape, utrzymanie pozycji konkurencyjnej stało się niezmiernie trudne. Wśród przejawów tego zjawiska wymienia się: wzrost strategicznych nieciągłości, globalizację i umiędzynarodowienie rynków, hyperkonkurencyjność rynków, presję na ceny, jakość i satysfakcję klientów, dynamiczne zmiany karier i oczekiwań pracowniczych[7].

2. Twórcza destrukcja i jej wpływ na organizacje w warunkach nowej ekonomii

Ważną cechą nowej ekonomii jest polityka gospodarcza oparta na tzw. kreatywnej destrukcji i wykorzystywaniu na szeroką skalę alternatywnych, niekonwencjonalnych źródeł finansowania. Twórcza destrukcja zmierza w kierunku produkcyjnego wykorzystania zasobów kapitału intelektualnego w gospodarce narodowej. Wyrażenie „twórcza destrukcja" zostało wprowadzone do ekonomii przez J.A. Schumpetera, który po raz pierwszy użył tego sformułowania w książce *Kapitalizm, socjalizm, demokracja* z 1942 r. Jest to proces transformacji przemysłowej wywołanej wprowadzeniem radykalnych innowacji. Schumpeter, wprowadzając to pojęcie, uznał, że podobnie jak innowacyjność stanowi ona istotną składową przedsiębiorczości[8]. Nietrwałość przewagi strategicznej i niepewność sukcesu w gospodarce rynkowej wymusza na

[5] T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 1998, s. 17.

[6] D. Tapscot, *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998, s. 52–58.

[7] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOIK, Toruń 2006, s. 13.

[8] J.A. Schumpeter, *Business Cycles. A. Theoretical Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, Mc Graw-Hill Book Company, New York–London 1939, s. 461.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 10:04:05

przedsiębiorstwach decyzje odnoszące się do zmian o charakterze strategicznym. Naturalną konsekwencją tych procesów staje się twórcza destrukcja i związany z nią proces „oduczania się”[9]. Schumpeterowska wizja kapitalizmu kreuje innowacyjność przedsiębiorstw jako główny czynnik odpowiedzialny za długookresowy wzrost ekonomiczny. Ta sama innowacyjność stanowi również przyczynę licznych bankructw firm, które nie były w stanie dostosować się do nowych warunków rynkowych. Twórczą destrukcją zajęli się między innymi dwaj Amerykanie pracujący w McKinsey & Company – R. Foster i S. Kaplan. Uznali oni, że korporacje muszą zmierzyć się z tzw. blokadą kulturową; według nich widocznymi symptomami sugerującymi pojawienie się w organizacji takiej blokady jest obawa: przed kanibalizacją własnych produktów, przed konkurencją oraz przed spadkiem dochodów. Są oni autorami książki *Twórcza destrukcja* i wraz ze współpracownikami utworzyli bazę danych 1008 firm amerykańskich. Wspomniana publikacja jest raportem z tych badań. Kanibalizacja w świecie biznesu oznacza wprowadzanie na rynek towarów lub usług, które konkurują z istniejącymi produktami firmy. Przedsiębiorstwa często sądzą, że ich wyroby będą na rynku znajdować zbyt cały czas i że są bezkonkurencyjne. Jest to błędne myślenie. Dobrym przykładem w tym względzie może być IBM, który w 1993 r. wykazał stratę w wysokości prawie 5 mld dolarów. W latach sześćdziesiątych IBM miał dominującą pozycję na rynku z udziałem 50% ogółu transakcji w sektorze, znane było wówczas w branży komputerowej powiedzenie: „IBM i siedem karłów”. Niepowodzenie wynikało z koncentracji na sprzedaży produktów i faktu, że uwagę w dużym stopniu skupiano na innowacjach przyrostowych, a nie transformacyjnych. W warunkach postępującej turbulencji otoczenia często mamy do czynienia z usilnym poszukiwaniem sposobów przeformułowania dotychczasowych koncepcji biznesowego działania i tworzenia nowych modeli, sposobów prowadzenia działalności gospodarczej, co najczęściej rodzi zapotrzebowanie na twórczą destrukcję. W opracowaniach naukowych jest ona traktowana jako element umożliwiający poprawę rentowności, wartości, efektywności oraz konkurencyjności, co w konsekwencji przyczynia się do tworzenia warunków dla rozwoju, a w niektórych przypadkach przetrwania przedsiębiorstw.

Bardzo często podmioty gospodarcze w swej działalności kierują się dążeniem do osiągnięcia efektywności operacyjnej, czasem mniejszą wagę przywiązują do efektywności na poziomie strategii. Współczesne przedsiębiorstwo musi wykorzystać zasady, metody i procedury zarządzania strategicznego, ponieważ istnieje konieczność przewidywania oraz uwzględniania wpływu otoczenia na przedsiębiorstwo. O sukcesie rynkowym oraz możliwościach rozwoju przesądza umiejętność rozpoznawania zagrożeń oraz możliwości zewnętrzne i wewnętrzne. Zarządzanie strategiczne pozwala stworzyć warunki do sprawnego i efektywnego działania w sytuacji ograniczonych zasobów i nieprzewidywalności otoczenia. Zarządzanie strategiczne może stanowić odpowiedź na wyzwania współczesności.

[9] G. Hamel, L. Valikangas, *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review Polska” 2003, XI, s. 66–82.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 10:04:05

R. Foster i S. Kaplan zaprezentowali wyniki swoich badań nad narodzinami, życiem i upadkiem amerykańskich korporacji[10]. Dzisiejsze przedsiębiorstwa muszą starać się być innowacyjne pod względem sposobu wytwarzania, kształtowania się kosztów, efektywności czy szeroko rozumianego zarządzania. Konieczne jest konkurowanie z wykorzystaniem skutecznych modeli biznesowego działania. Decyzje biznesowe przedsiębiorstw zapadają w warunkach ryzyka oraz niepewności. Niepewność stanowi pojęcie trudne do zdefiniowania – podobnie jak ryzyko jest nieodłącznym elementem podejmowanych działań i odnosi się do sytuacji, co do których nie mamy absolutnej pewności. „Wszystkie sytuacje, o których nie możemy mówić w kategoriach pewności, są niepewne. Ta niepewność to nieznajomość lub brak parametrów opisowych"[11]. Tak rozumiana niepewność jest określana jako bierna, czynna z kolei odnosi się do umysłu człowieka, który pełniąc rolę analityczną i decyzyjną, styka się z wielokrotnie z niepewnością. Niepewność nabiera czynnego wymiaru, gdy ktoś zostaje jej podporządkowany i stara się ją wyjaśnić[12]. Niepewność to „ewentualność powstania ujemnych i dodatnich odchyleń od rezultatu", ryzyko natomiast to „działanie, a więc angażowanie środków materialnych, ludzkiej energii i pomysłowości w celu pokonania odchylenia ujemnego i osiągnięcia oczekiwanego rezultatu"[13]. Zatem pojęcie niepewności odnosi się do każdej sytuacji, której nie da się opisać w sposób absolutnie dokładny, natomiast z ryzykiem mamy do czynienia wtedy, gdy istnieje zagrożenie odchyleniem ujemnym.

Szukanie prostych rezerw nie rozwiąże narastających problemów w skali mikro- i makroekonomicznej. Bycie konkurencyjnym poprzez wzrost udziału w rynku już nie wystarcza w warunkach nieciągłości i narastającego ryzyka. W takiej sytuacji, jak stwierdzili Foster i Kaplan, destrukcja jako mechanizm eliminacji tych składowych, które utraciły relatywną siłę ekonomiczną, staje się trwałym elementem gry o konkurencyjność[14]. Zatem destrukcja jest silnie powiązana z kreowaniem nowych koncepcji działania biznesowego.

Zasadnicza różnica np. między funkcjonowaniem korporacji i rynków kapitałowych odnosi się do sposobu inspirowania, sterowania i kontroli oraz prowadzenia procesów twórczej destrukcji. Rynki kapitałowe działają na zasadzie nieciągłości i w swojej działalności uwzględniają zarówno kreację, jak i destrukcję, które traktuje się je jako równorzędne elementy mechanizmu działania. Oznacza to, że stale zachęcają one do tworzenia firm oraz umożliwiają im funkcjonowanie, gdy są konkurencyjne, kiedy zaś przestają takie być, muszą się z rynku wycofać.

Inaczej zachowują się natomiast korporacje, które swoją działalność opierają na założeniu ciągłości działania. Zajmują się one działaniami operacyjnymi wynikającymi z modelu działania. Często wykazują skłonność do rutynowych operacji,

[10] R. Foster, S. Kaplan, *Twórcza destrukcja*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2003, s. 21–71.
[11] P. Jedynak, S. Szydło, *Zarządzanie ryzykiem*, ZNiO, Wrocław 1997, s. 10.
[12] *Ibidem*.
[13] W. Grzybowski, *Ryzyka, innowacje i decyzje gospodarcze*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1984, s. 12.
[14] R. Foster, S. Kaplan, *op. cit*., s. 116–124.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 10:04:05

posługują się swoimi wzorcami zachowań w podejmowaniu decyzji i nie są zdolne do tworzenia wartości w długim okresie. Zdolności te przegrywają w zderzeniu z przedsięwzięciami rynku kapitałowego. „Według autorów tworzonej destrukcji obecne przedsiębiorstwa (korporacje) będą musiały upodobnić się w tych działaniach do rynku, będą musiały podnieść »współczynnik twórczej destrukcji« do poziomu porównywalnego z rynkiem, nie tracąc jednocześnie kontroli nad bieżącymi operacjami. Takie prowadzenie firmy stawiać będzie wiele wyzwań, rodzi też pewne niebezpieczeństwo nadużywania koncepcji twórczej destrukcji, tj. wycofywanie się, redukowanie określonych działań, zasobów w imię mniej lub bardziej antycypowanych uwarunkowań dotyczących przyszłości”[15].

3. Efektywność organizacyjna jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach nowej ekonomii

Efektywność organizacyjna to zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowywania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji przyjętej struktury celów[16]. K. Lisiecka skuteczność utożsamia z efektywnością organizacyjną, a efektywność odpowiada, jej zdaniem, efektywności ekonomicznej[17]. Rozważając efektywność jako kategorię ekonomiczną, nie traktuje się jej jako syntetycznej sprawności gospodarczej przedsiębiorstwa (której miernikami mogą być poziom kosztów, rentowność czy wartość sprzedaży), ale jako efektywność organizacyjną odnoszącą się do oceny realizacji funkcji organizowania[18]. H. Emerson w swej książce z 1924 r. pt. *Twelve Principles of Efficiency* efektywność definiuje jako „wyrażony w procentach stosunek do pewnego wzorca”[19]. Determinantami efektywności organizacyjnej są cele, poziom specjalizacji pracy, wskaźnik jej podziału i wskaźnik koordynacji pracy. Ocenę efektywności systemów zarządzania należy przeprowadzić w następujących etapach[20]: ocena rentowności, płynności finansowej, zadłużenia, pozycji przedsiębiorstwa na rynku, charakteru branży, kwalifikacji kadry zarządzającej oraz wiarygodności przedsiębiorstwa. Efektywność organizacyjna może być określona jako pozytywny wynik, stopień osiągnięcia celu, relacja wyników i kosztów, wielkość określająca optymalny

[15] T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe” UE, nr 144, Wrocław 2010, s. 337–338.

[16] J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 100.

[17] K. Lisiecka, *Kreowanie jakości: uwarunkowania – strategie – techniki*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 335.

[18] H. Piekarz, *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, „Zeszyty Naukowe” AE w Krakowie, nr 102, Kraków 1991, s. 151.

[19] H. Emerson, *The twelve principles of efficiency*, „The Engineering Magazine Co.” 1924, s. 59.

[20] K. Gierżatowicz, *Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorstwa*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania*, Materiały z konferencji naukowej, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS, Lublin 2000, s. 47.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 10:04:05

wariant rozwiązania, zakładana wielkość efektu. Efektywność jest istotnym narzędziem pomiaru skuteczności zarządzania, obejmuje szereg zjawisk wewnątrz i na zewnątrz organizacji, obrazuje szybkość reakcji na wyzwania rynku, a także oczekiwania jego uczestników, stanowi sprawdzone narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej, a także umożliwia odpowiednią reakcję na sygnały, które płyną z rynku. Efektywność zgodnie z dorobkiem teorii zarządzania jest nadrzędną kategorią w stosunku do takich pojęć jak wydajność, produktywność, rentowność, skuteczność, sprawność, a nawet racjonalność. W pracach P. Druckera[21] oraz M. Bielskiego[22] terminy „efektywność" i „skuteczność" są używane naprzemiennie. W literaturze zachodniej wyróżnia się efektywność organizacji i efektywność kierowania. Przez efektywność organizacji rozumie się sprawność i skuteczność organizacji mierzoną stopniem osiągnięcia przez nią odpowiednich celów. Z punktu widzenia oceny efektywności organizacji ważne jest odniesienie się do odpowiednio zdefiniowanej funkcji celu. Można wskazać liczne koncepcje w tym zakresie, np. teorię neoklasyczną o maksymalizacji zysku, behawioralne, teorie *shareholders value*, teorie wywiązywania się z odpowiedzialności społecznej[23]. Efektywność kierowania to miara sprawności i skuteczności kierownika, miara tego, w jakim stopniu wyznacza on i osiąga odpowiednie cele. Sprawność to umiejętność minimalizowania zużycia zasobów przy osiąganiu celów organizacji, robienie rzeczy we właściwy sposób. Według M. Bielskiego sprawność organizacji jest tym wyższa, w im większym stopniu realizuje swoje cele oraz im mniejszych nakładów materialnych oraz krótszego czasu pracy koniecznego do osiągnięcia zamierzonych celów wymaga[24]. Sprawne działanie ma następującą postać: skuteczność, korzystność i ekonomiczność.

Skuteczność (inaczej celowość) to działanie, które prowadzi do zamierzonego skutku jako celu. Pierwszą interesującą interpretację skuteczności przedstawił R.W. Gryffin[25], który wskazał, że skuteczność możemy rozumieć na cztery różne sposoby, posługując się następującymi podejściami:

- podejście systemowo-zasobowe; skuteczne jest to przedsiębiorstwo, które potrafi zapewnić sobie potrzebne zasoby;
- podejście celowe; miarę skuteczności stanowi stopień osiągania wyznaczonych celów;
- podejście od strony procesów wewnętrznych; skuteczność jest osiągana dzięki minimalizowaniu napięć, integrowaniu jednostek i organizacji, sprawnemu wykonywaniu operacji;

[21] P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Nowoczesność AE, Kraków 1994.

[22] M. Bielski, *Organizacja, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 103–123.

[23] D. Koronacka, *Społeczno-strategiczny wymiar sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] S. Marek (red.), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 493.

[24] M. Bielski, *op. cit.*, s. 109–110.

[25] R.W. Gryffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 127.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 10:04:05

- podejście od strony strategicznego elektoratu; osiąganie skuteczności odbywa się poprzez koncentrację na stronach zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa.

T. Kotarbiński, zgodnie z zasadami prakseologii, działaniem skutecznym nazywa to, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Skuteczność może być większa lub mniejsza, zależnie od tego, czy cel został osiągnięty, czy zdołano tylko do pewnego stopnia się do niego zbliżyć[26]. Nieco szerzej do kwestii skuteczności podeszli P. Drucker[27], a także Stoner, Freeman i Gilbert[28]. Ich zdaniem skuteczność to nie tylko zdolność realizacji celu, ale przede wszystkim umiejętność wyznaczania go[29]. Działanie jest skuteczne, gdy w rzeczywistości doprowadziło do realizacji celu. Według D. Locka skuteczną organizację tworzy się przez odpowiednie rozmieszczenie kompetencji i odpowiedzialności[30]. Zdaniem Bielskiego organizacja jest skuteczna, o ile potrafi pozyskać rzadkie i cenne zasoby, a jej transakcje z otoczeniem są korzystne. Odnajdujemy tu połączenie myśli Yuchtmana i Seashore'a oraz Katza i Kahna. Odzwierciedleniem skuteczności są szanse przetrwania i rozwoju, które mają źródło w „zdrowiu systemu". Inne podejście do skuteczności wskazuje na taką cechę systemu, która wyraża jego zdolność do działania prowadzącego do skutku zamierzonego jako celu końcowego danego działania. Miernikiem tak pojmowanej skuteczności jest stopień osiągnięcia głównego celu systemu[31]. Dobrze wyznaczony cel jest precyzyjnie zdefiniowany, mierzalny, zrozumiały, realny, czyli możliwy do osiągnięcia przy danym poziomie wiedzy, danych warunkach technicznych i dostępnych zasobach, dostępny oraz motywujący. Korzystność często bywa utożsamiana z wartością dodaną i stanowi różnicę między wynikiem a kosztami działania. Działanie jest korzystne, gdy różnica ta przyjmuje wartość większą od zera, a niekorzystne – gdy mniejszą od zera, natomiast kiedy wyniki działania są równoważone przez koszty, występuje działanie obojętne pod względem korzyści. Szczególną rolę temu miernikowi nadał J. Key[32], który zauważył, że „podstawowym miernikiem powodzenia korporacji jest tzw. dodana wartość, stanowiąca różnicę między przychodami, czyli wartością wyników działalności, a kosztami ponoszonymi przez nią nakładów. W ten sposób dodana wartość jest zarówno miernikiem wyników osiąganych przez firmę, jak i podstawowym czynnikiem motywującym jej działalność"[33]. Efektywność kierowania to miara sprawności i skuteczności kierownika, miara tego, w jakim stopniu wyznacza on i osiąga odpowiednie cele. Sprawność to umiejętność minimalizowania zużycia

[26] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1975, s. 457.

[27] P. Drucker, *op. cit*.

[28] J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

[29] M. Lisiecki, *Metody oceny współczesnych organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2003, nr 6, s. 14–25.

[30] D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002, s. 163.

[31] P. Sienkiewicz, *Teoria efektywności systemów*, Wydawnictwo PAN, Warszawa 1987, s. 58.

[32] J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

[33] J. Machaczka, *Sprawność operacyjna a sprawność strategiczna*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2003, nr 1, s. 10–17.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 10:04:05

zasobów przy osiąganiu celów organizacji. Efektywność działania to konieczność, a nie przedmiot wyboru, dlatego przedsiębiorstwa muszą szukać sposobów obniżania kosztów, likwidacji źródeł marnotrawstwa i zwiększenia rentowności. Efektywność działania organizacji, szczególnie w warunkach nowej gospodarki, jest zdeterminowana przez bezwzględną walkę konkurencyjną, wzrost oczekiwań klientów w wielu obszarach, w tym w zakresie jakości, szybkie zmiany w obszarze technologii, produkcji i świadczeniu usług, a także wszechstronne przemiany w zakresie działania organizacji na rynku[34]. Organizacje poszukują najlepszych sposobów, technik i metod zarządzania, które przyczyniłyby się do wzrostu ich efektywności, w tym organizacyjnej[35]. Podstawą sukcesu organizacji jest dostęp do informacji, wiedza, odpowiedni sposób zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym organizacji, a także optymalizacja kosztów. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w XXI w. musi być efektywne, „uczące się", elastyczne, umiejące przystosować się do zmian; musi umieć szukać źródeł obniżki kosztów, bo to przesądza o jego efektywności i konkurencyjności[36]. Efektywność organizacji rozumie się jako sprawność i skuteczność organizacji mierzoną stopniem osiągnięcia przez nią odpowiednich celów. Bycie efektywnym w sensie operacyjnym oznacza najczęściej prowadzenie działalności lepiej niż inni, przy wykorzystaniu tych samych narzędzi. Natomiast osiąganie efektywności w wymiarze strategicznym wiąże się z wyborem innego sposobu działania, najczęściej chodzi tu o wybór takiej strategii biznesowej, która jest inna, wyróżniająca się, a nawet unikalna[37]. Często może to zapewnić przewagę konkurencyjną, która ma cechy trwałości. Wśród przedsięwzięć, które mogą przyczyniać się do zajęcia pozycji lidera w zakresie efektywności operacyjnej, można wskazać na benchmarking oraz usługi konsultacyjne; konieczne są także skuteczne i efektywne metody zarządzania oraz nowe rozwiązania w sferze technologii. Jeżeli rozszerzymy pojmowanie efektywności o elementy przesądzające o zdolności do rywalizacji rynkowej, to można ją utożsamiać z konkurencyjnością, którą w The World Competitiveness Report określono jako zdolność przedsiębiorstwa

[34] W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższania efektywności*, „Organizacja i Zarzadzanie". Kwartalnik Naukowy Politechniki Śląskiej 2008, nr 4, s. 37–52; idem, *Pomiędzy administracyjnym a przedsiębiorczym stylem zarzadzania w polskich organizacjach*, „Zarzadzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 1, s. 9–19.

[35] Por. H. Szulce, T. Żyminkowski, *Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, UE, Poznań 2010, s. 28; M. Frankowska, M. Jedliński, *Efektywność systemu dystrybucji*, PWE, Warszawa 2011; W. Wrzosek, *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005; R. Baran, *Siła przetargowa przedsiębiorstwa a efektywność jego działalności marketingowej*, Monografie i Opracowania, nr 562, SGH, Warszawa 2009.

[36] Por. R. Borowiecki (red.), *Pomiar i ocena procesów kierowania wartości w budowaniu efektywności przedsiębiorstwa*, UE, Kraków 2009; B. Glinkowska, *Kompetencje pracownika a efektywność organizacji*, UE, Wrocław 2012; E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, UE, Wrocław 2012, http:// ufiles/File/Skrzypek_Elzbietapdf; E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin, 2002.

[37] S. Schiller, *Management accounting in a learning environment*, "Journal of Accounting & Organizational Change" 2010, vol. 6, no. 1, s. 123–148.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 10:04:05

(gospodarki) do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci[38]. Procesy zarządzania efektywnością są wielowymiarowe. Ich źródłem mogą być strategia, finanse, kontrola, rachunkowość zarządcza, zarzadzanie operacyjne oraz zarządzanie zasobami niematerialnymi[39]. W nowej gospodarce zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym stanowi znaczące źródło poprawy efektywności organizacyjnej.

Zakończenie

W warunkach nowej ekonomii wzrasta rola zasobów niematerialnych, w tym wiedzy i kapitału intelektualnego. Przedsiębiorstwa muszą dostosować się do wymagań obowiązujących w społeczeństwie wiedzy. Poszukują sposobów, które umożliwiłyby im poprawę wartości i efektywności, a poprzez to konkurencyjności. Znacząco rośnie rola kapitału relacyjnego oraz nasilają się procesy twórczej destrukcji. Wiedza staje się najważniejszym zasobem organizacji, a sprawne zarządzanie nią prowadzi do wzrostu efektywności organizacyjnej. Efektywność organizacyjna rozumiana jako skuteczność jest konsekwencją podejmowania wyzwań charakterystycznych dla nowej ekonomii, gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa wiedzy.

Bibliografia

1. Baran R., *Siła przetargowa przedsiębiorstwa a efektywność jego działalności marketingowej*, Monografie i Opracowania, nr 562, SGH, Warszawa 2009.
2. Bielski M., *Organizacja, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
3. Borowiecki R. (red.), *Pomiar i ocena procesów kierowania wartości w budowaniu efektywności*, UE, Kraków 2009.
4. Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 1998.
5. Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Nowoczesność AE, Kraków 1994.
6. Dudycz T., Osbert-Pociecha G. (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe UE, nr 144, Wrocław 2010.
7. Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższania efektywności*, „Organizacja i Zarządzanie", Kwartalnik Naukowy Politechniki Śląskiej 2008, nr 4.
8. Dyduch W., *Pomiędzy administracyjnym a przedsiębiorczym stylem zarządzania w polskich organizacjach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 1.
9. Emerson H., *The twelve principles of efficiency*, „The Engineering Magazine Co." 1924.
10. Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2003.
11. Frankowska M., Jedliński M., *Efektywność systemu dystrybucji*, PWE, Warszawa 2011.

[38] G. Osbert-Pociecha, *Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa" 2004, nr 7–8.

[39] W. Starbuck, *Performance Measures: Prevalet and Important but Methologically Challenging*, "Journal of Management Inquiry" 2005, vol. 14.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 10:04:05

12. Gierżatowicz K., *Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorstwa*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania*, Materiały z konferencji naukowej, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS, Lublin 2000.
13. Glinkowska B., *Kompetencje pracownika a efektywność organizacji*, UE, Wrocław 2012.
14. Gryffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.
15. Grzybowski W., *Ryzyka, innowacje i decyzje gospodarcze*, UMCS, Lublin 1984.
16. Hamel G., Valikangas L., *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review Polska" 2003, XI.
17. Jedynak P., Szydło P., *Zarządzanie ryzykiem*, ZNiO, Wrocław 1997.
18. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
19. Koronacka D., *Społeczno-strategiczny wymiar sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] S. Marek (red.), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
20. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1975.
21. Lisiecka K., *Kreowanie jakości: uwarunkowania – strategie – techniki*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2002.
22. Lisiecki M., *Metody oceny współczesnych organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2003, nr 6.
23. Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002.
24. Machaczka J., *Sprawność operacyjna a sprawność strategiczna*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2003, nr 1.
25. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
26. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
27. Piekarz P., *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 102, Kraków 1991.
28. Schumpeter J.A., *Business Cycles. A Theoretical Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, Mc Graw-Hill Book Company, New York–London 1939.
29. Sienkiewicz P., *Teoria efektywności systemów*, Wydawnictwo PAN, Warszawa 1987.
30. Skrzypek E,, *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, UE, Wrocław 2012, http:// ufiles/File/Skrzypek_Elzbieta pdf.
31. Skrzypek E. (red.), *Kapitał intelektualny w organizacji*, UMCS, Lublin 2009.
32. Skrzypek E., *Nowa gospodarka i jej wyznaczniki*, [w:] J. Kotowicz-Jawor (red.), *GOW – wyzwanie dla Polski*, PTE, Warszawa 2009.
33. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin 2002.
34. Skrzypek E., Sokół A. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
35. Stankiewicz M.J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOIK, Toruń 2006.
36. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
37. Starbuck W., *Performance Measures: Prevalet and Important but Methologically Challenging*, "Journal of Management Inquiry" 2005, vol. 14.
38. Szulce H., Żyminkowski T., *Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, UE, Poznań 2010.
39. Tapscot D., *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998.
40. Wrzosek W., *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 10:04:05

Organisational effectiveness in the new economy

In turbulent world economy, in order to stay on the market and thrive, enterprises need to understand, react to and control their closer and distant business environment. New economy remains in close relation with knowledge economy. Under uncertainty and risk, there is even greater need of organisations being effectively managed. Hence the necessity of seeking means which would lead to improved overall efficiency. Improving quality, efficiency and business value all lead to a sharper competitive edge for organizations and economies.