

Paradygmat efektywności w zarządzaniu

<https://doi.org/10.33141/po.2011.04.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (855), 2011, ss. 3-7
www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Andrzej Jaki

Wprowadzenie

Pojęcie efektywności należy do tych, które są używane w sposób szeroki i bardzo zróżnicowany nie tylko w obrębie różnych dziedzin wiedzy, ale również w języku potocznym. Niezależnie od szerokiego kontekstu znaczeniowego efektywności, to jednak nauki ekonomiczne wydają się być tą dziedziną, w obrębie której imperatyw efektywności wyznacza w najszerszym zakresie kryteria podejmowanych decyzji. W ten sposób staje się ona jedną z najważniejszych kategorii ekonomicznych, zaś zakres, metody oraz narzędzia pomiaru efektywności stanowią istotny obszar zainteresowania nie tylko z perspektywy naukowej, ale także z punktu widzenia praktyki gospodarczej. Efektywność ekonomiczna jawi się tutaj jako najważniejszy przejaw racjonalnego gospodarowania, co czyni ją kategorią, która najpełniej wyraża rezultaty racjonalności gospodarowania¹⁾. Łaciński rodowód terminu „racjonalność” (*rationalis*) sprawia, że racjonalność gospodarowania jest utożsamiana z postępowaniem rozsądnym, ekonomicznie uzasadnionym i przemyślanym, opartym za rzetelnej wiedzy²⁾. Efektywność ekonomiczną uznać należy w tej sytuacji za kluczowy wyznacznik procesu gospodarowania związanego z dążeniem do optymalnego zaspokajania nieograniczonych potrzeb przy dysponowaniu ograniczonymi środkami (zasobami)³⁾. W tym kontekście zarówno ekonomia, jak i nauki o zarządzaniu wypracowały na własne potrzeby odrębne, choć wzajemnie dopełniające się sposoby spojrzenia na istotę oraz merytoryczny sens kategorii efektywności.

W teorii ekonomii pojęcie efektywności stanowi kluczową kategorię jednej z gałęzi ekonomii, jaką stanowi ekonomia dobrobytu. Pojęcie to jest tutaj w pierwszej kolejności utożsamiane z tzw. efektywnością paretowską⁴⁾ i poszukiwaniem dróg wzrostu efektywności gospodarki opartej na wolnej konkurencji oraz dążeniu do optymalnej alokacji zasobów, umożliwiającej efektywne zaspokajanie potrzeb wszystkich uczestników rynku i osiągnięcie tym samym stanu równowagi. Czynniki zapewniającymi tak rozumianą efektywność rynku stają się mechanizm wolnej konkurencji oraz polityka gospodarcza państwa⁵⁾.

Istota oraz sposób pojmowania efektywności, z jakim spotykamy się w ramach nauk o zarządzaniu, stanowią prostą konsekwencję pewnej szczególnej cechy tej dyscypliny naukowej. Chodzi tutaj o jej ścisłe powiązanie z praktyką gospodarczą i pragmatyką funkcjonowania współczesnego biznesu. Stąd nauki o zarządzaniu mają przede wszystkim charakter

aplikacyjny, zajmują się bowiem badaniem i usprawnianiem różnych form zorganizowanego działania oraz formułowaniu na tej podstawie teoretycznych podstaw funkcjonowania organizacji⁶⁾. Efektywność jako kluczowy imperatyw funkcjonowania, przetrwania i rozwoju różnych form organizacji – w tym przedsiębiorstw – wpisuje się zatem tutaj w proces dokonywania optymalnych wyborów, służących realizacji celów organizacji oraz doboru właściwych środków i metod ich realizacji. Należy ona bowiem także do właściwości, które przesądzają o istocie przedsiębiorstwa jako organizacji gospodarczej, determinując jego funkcjonowanie i rozwój⁷⁾.

Pragmatyka nauk o zarządzaniu sprawia, że kategoria efektywności staje się w ich obrębie modelowym kryterium, stanowiącym podstawę podejmowania decyzji. Tym samym kategorię tę można postrzegać w charakterze generalnego paradygmatu, będącego wzorcem dla teorii i praktyki współczesnego zarządzania⁸⁾. Tego rodzaju uwarunkowania implikują cel niniejszego artykułu, jakim jest ukazanie szerokiego kontekstu badawczo-aplikacyjnego, odnoszącego się do różnych przejawów efektywności, z jakimi mamy do czynienia w sferze zarządzania przedsiębiorstwem.

Efektywność w naukach o zarządzaniu

Rozpatrując kategorię efektywności na gruncie nauk o zarządzaniu, należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na jej ścisłe powiązanie z realizacją celów organizacji. Z pojęciem celu jest bowiem związany przedmiotowo i podmiotowo zdefiniowany przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, który uznaje się za możliwy i przewidziany do osiągnięcia w założonym terminie⁹⁾.

Celowościowe podejście do istoty efektywności wymaga m.in. dokonania kwantyfikacji celów organizacji, co zwłaszcza w odniesieniu do celów o charakterze jakościowym staje się rzeczą trudną, a niekiedy też zgoła niewykonalną. Stało się to podstawą do krytyki tego podejścia i szerszego propagowania podejścia systemowego jako koncepcyjnej podstawy do interpretacji efektywności na gruncie nauk o zarządzaniu¹⁰⁾. Podejście systemowe traktuje organizacje jako systemy względnie odosobnione, a zatem systemy, które z jednej strony dążą do zachowania wewnętrznej i zewnętrznej autonomii, z drugiej zaś dążą do zachowania integralności z otoczeniem oraz wzmacniania własnej pozycji w stosunku do innych równolegle funkcjonujących organizacji. W tym kontekście efektywność organizacji stanowi

będzie wypadkową opartą na oddziaływaniu dwojaczego rodzaju czynników¹¹⁾:

- zdolności organizacji do wykorzystywania zasobów pochodzących z otoczenia, ograniczania niepewności płynącej z otoczenia i umiejętności oddziaływania na otoczenie w kierunku kształtowania warunków sprzyjających rozwojowi organizacji;
- sprawności organizacji w zakresie optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów gospodarczych w celu długookresowej maksymalizacji jej dochodów, co określa się także mianem wewnętrznej wydajności organizacji.

Za kluczowy wyznacznik wzrostu efektywności na gruncie podejścia systemowego należałoby w tej sytuacji uznać umiejętność kreowania przez organizację komplementarności różnych składników jej zasobów gospodarczych i związaną z tym zdolność do uzyskiwania korzyści wynikających z oddziaływania efektu synergii systemowej.

Rozwój nauk o zarządzaniu związany jest także z kształtowaniem nowych paradygmatów zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami i innymi organizacjami. Przejawem tego rozwoju jest zmiana sposobu postrzegania zmiennego otoczenia przedsiębiorstwa i oddziaływania związanych z nim interesariuszy na sposoby zarządzania, jak również działania integracyjne i unifikacyjne różnych obszarów zarządzania zorientowane na tworzenie systemów zintegrowanego zarządzania¹²⁾. Na gruncie rozwoju paradygmatów nauk o zarządzaniu oraz różnych modeli przedsiębiorstwa ukształtowane zostały następujące wymiary efektywności organizacji¹³⁾:

- efektywność rzeczowa, związana z realizacją misji organizacji;
- efektywność ekonomiczna, oparta na dążeniu do maksymalizacji relacji: efekty/nakłady;
- efektywność techniczno-produkcyjna, odnosząca się do optymalizacji doboru i wykorzystania zasobów gospodarczych;
- efektywność systemowa, skoncentrowana na dążeniu do przetrwania i rozwoju organizacji;

- efektywność środowiskowa, związana z powstaniem i rozwojem paradygmatów nauki o zarządzaniu środowiskiem;
- efektywność oparta na jakości, odnosząca się do realizacji paradygmatu jakości w zarządzaniu;
- efektywność społeczna, związana z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa;
- efektywność etyczno-kulturowa, odnosząca się do tworzenia, utrwalania i promowania norm etycznych i kulturowych w ramach szeroko rozumianego otoczenia społecznego i gospodarczego organizacji;
- efektywność behawioralna, koncentrująca się na realizacji interesów ludzi w organizacji.

Pod postacią wymienionych wymiarów efektywności dostrzegalne stają się również szerokie uwzględnianie perspektywy wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy organizacji jako współbeneficjentów różnorodnych efektów uzyskiwanych w toku podejmowanych działań.

W wymiarze bardziej szczegółowym wyróżnić można różne obszary badania efektywności zarządzania w przedsiębiorstwie, odnoszące się do:

- efektywności zarządzania zasobami gospodarczymi przedsiębiorstwa,
- efektywności realizacji celów przedsiębiorstwa,
- efektywności przedsięwzięć gospodarczych realizowanych w przedsiębiorstwie.

W odniesieniu do każdego z wymienionych obszarów wskazać można zróżnicowane aspekty efektywności przedsiębiorstwa, wyznaczające kryteria i zakres bardziej pogłębionej analizy.

Efektywność zarządzania zasobami gospodarczymi przedsiębiorstwa

Badanie efektywności zarządzania zasobami gospodarczymi przedsiębiorstwa opiera się na możliwości wykorzystania zróżnicowanych zakresów i narzędzi analizy, bezpośrednio dostosowanych do poszczególnych rodzajów zasobów

Tab. 1. Badanie efektywności zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa

Lp.	Zakres	Obszary	Narzędzia
1.	Efektywność majątku i kapitału	<ul style="list-style-type: none"> • analiza produktywności i rentowności majątku oraz kapitału • analiza struktury majątku i kapitału • analiza zużycia majątku • analiza kosztu kapitału • analiza wartości kapitału 	<ul style="list-style-type: none"> • wskaźniki i mierniki wykorzystywane w ramach poszczególnych obszarów analizy • metody wyceny przedsiębiorstwa
2.	Efektywność pracy	<ul style="list-style-type: none"> • analiza wydajności pracy • analiza czasu pracy • analiza rentowności kapitału ludzkiego • analiza wartości kapitału ludzkiego 	<ul style="list-style-type: none"> • wskaźniki i mierniki wykorzystywane w ramach poszczególnych obszarów analizy • audyt personalny • <i>benchmarking</i> personalny • metody wyceny kapitału ludzkiego
3.	Efektywność informacji	<ul style="list-style-type: none"> • analiza dostępności, rzetelności, kompletności, porównywalności i aktualności informacji • analiza jednoznaczności, szczegółowości, klarowności i adresowalności informacji • analiza produktywności i użyteczności informacji • analiza kosztu informacji • analiza wartości informacji 	<ul style="list-style-type: none"> • wskaźniki i mierniki wykorzystywane w ramach poszczególnych obszarów analizy

Źródło: opracowanie własne.

i spełnianych przez nie w przedsiębiorstwie funkcji. W tym kontekście przedmiotem zainteresowania stają się: efektywność majątku i kapitałów przedsiębiorstwa oraz poszczególnych ich składników¹⁴⁾, efektywność pracy w jej aspekcie ilościowym i jakościowym¹⁵⁾ oraz efektywność informacji, traktowanej wspólnie jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa, decydująca o jego sile i konkurencyjności na rynku¹⁶⁾. Tak rozumiana efektywność charakteryzuje aktywność poszczególnych czynników wytwórczych przedsiębiorstwa w związku z ich wykorzystywaniem w procesach gospodarczych, co prezentuje tabela 1.

Efektywność realizacji celów przedsiębiorstwa

Rozpatrując kategorię efektywności na gruncie nauk o zarządzaniu, wskazano m.in. na podejście celowościowe, wiążące efektywność ze zdolnością przedsiębiorstwa do realizacji jego celów. Biorąc równocześnie pod uwagę fakt, że podejmując problem celów przedsiębiorstwa, mamy do czynienia z różnymi teoriami, modelami i rodzajami celów przedsiębiorstwa, powstałymi zarówno na gruncie nauk ekonomicznych, jak i innych dziedzin nauki, a zarazem powiązanymi ze zróżnicowanymi modelami ukazującymi złożoność kategorii przedsiębiorstwa¹⁷⁾. Szeroki kontekst realizacji przez przedsiębiorstwo różnych rodzajów celów wskazuje na zasadność rozpatrywania następujących aspektów efektywności przedsiębiorstwa:

- efektywności finansowej, związanej z oceną efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa oraz realizacją jego innych szczegółowych celów finansowych¹⁸⁾;
- efektywności technicznej, odnoszącej się do badania efektywności procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie oraz wzrostu ekonomizacji wykorzystania jego zasobów w celu maksymalizacji efektów techniczno-produkcyjnych¹⁹⁾;

- efektywności społecznej, bezpośrednio powiązanej z realizacją celów społecznych przedsiębiorstwa i osadzoną na nich koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa²⁰⁾;

- efektywności środowiskowej (ekologicznej), odnoszącej się do oceny realizacji celów ekologicznych przedsiębiorstwa, ich współzależności i integracji z innymi celami w aspekcie dążenia do zrównoważonego rozwoju oraz propagowania prośrodowiskowej orientacji przedsiębiorstwa²¹⁾.

Wymienione aspekty efektywności wytyczone przez realizację poszczególnych rodzajów celów przedsiębiorstwa wskazują równocześnie na różne zakresy i możliwe do wykorzystania narzędzia prowadzenia jej analizy, co ukazuje tabela 2.

Współzależność realizacji różnych rodzajów celów, z jaką mamy do czynienia w toku działalności przedsiębiorstwa, wskazuje na potrzebę wiązania różnych aspektów jego efektywności. Rezultatem tego jest powiązanie ogólnej efektywności ekonomicznej z efektywnością środowiskową (ekologiczną) i efektywnością społeczną. Powstała w ten sposób zintegrowana efektywność ekonomiczna, środowiskowa i społeczna porównuje ze sobą efekty o charakterze ekonomicznym, środowiskowym i społecznym z nakładami niezbędnymi do ich uzyskania²²⁾.

Efektywność przedsięwzięć gospodarczych w przedsiębiorstwie

Trzeci z wymienionych uprzednio obszarów badania efektywności odnosi się do oceny efektywności przedsięwzięć gospodarczych realizowanych w przedsiębiorstwie. Perspektywa podstawowych przesłanek podejmowania takich przedsięwzięć, ich zakresu przedmiotowego oraz spodziewanych efektów pozwala na wyróżnienie czterech rodzajów przedsięwzięć, wyznaczających takie zakresy badania efektywności w przedsiębiorstwie, jak:

- efektywność restrukturyzacji, wyznaczana przez zakres, charakter oraz cele realizowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych²³⁾;
- efektywność projektu, która determinowana jest zakresem, rodzajem oraz celem konkretnego projektu ekonomicznego i/lub organizacyjnego²⁴⁾;
- efektywność inwestycji, odnosząca się do prowadzenia oceny przedsięwzięcia inwestycyjnego²⁵⁾;
- efektywność innowacji, związana ze złożonością, multidyscyplinarnością i wielopoziomowością przedsięwzięć innowacyjnych oraz implikowaną tym koniecznością uwzględnienia w toku prowadzonej oceny finansowych, marketingowych, organizacyjnych i technicznych uwarunkowań kształtowania się efektywności tego rodzaju przedsięwzięć²⁶⁾.

Cechy oraz specyfika przytoczonych zakresów oceny efektywności różnych przedsięwzięć gospodarczych i ich częste ząbienie się sprawiają, że w obrębie tych zakresów mamy do czynienia z potrzebą

Tab. 2. Badanie efektywności realizacji celów przedsiębiorstwa

Lp.	Zakres	Narzędzia
1.	Efektywność finansowa	<ul style="list-style-type: none"> ● wskaźniki rentowności ● wskaźniki płynności finansowej ● wskaźniki sprawności działania ● wskaźniki struktury kapitałowej ● wskaźniki zdolności kredytowej ● wskaźniki kosztu kapitału
2.	Efektywność techniczna	<ul style="list-style-type: none"> ● wskaźniki produktywności ● wskaźniki wykorzystania i dostępności zasobów gospodarczych ● wskaźniki jakości produkcji ● audyt i <i>benchmarking</i> produktywności
3.	Efektywność społeczna	<ul style="list-style-type: none"> ● wartość dla interesariuszy ● audyt społeczny i etyczny ● standardy społecznej odpowiedzialności ● ratingi społecznej odpowiedzialności ● indeksy społecznej odpowiedzialności
4.	Efektywność środowiskowa	<ul style="list-style-type: none"> ● wskaźniki oceny zarządzania środowiskowego ● audyt środowiskowy ● standardy zarządzania środowiskowego

Źródło: opracowanie własne.

wykorzystywania zbliżonych metod i narzędzi badania efektywności. Wynika to chociażby z faktu, że w obrębie wielu złożonych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych są realizowane projekty ekonomiczne i organizacyjne, przedsięwzięcia inwestycyjne oraz projekty innowacyjne. Rozpatrując zaś ten problem z perspektywy zarządzania projektami, należy dostrzec ich ściśle powiązanie z różnymi zakresami restrukturyzacji oraz rozwojem związanym z podejmowaniem przedsięwzięć inwestycyjnych i realizacją innowacji technicznych, organizacyjnych i ekonomicznych²⁷⁾.

Efektywność obszarów zarządzania

Koncentrując rozważania, odnoszące się do efektywności przedsiębiorstwa, na funkcjonowaniu jego systemu zarządzania, można także mówić o efektywności tego systemu. Może ona być rozpatrywana w wymiarze ekonomicznym, skupiającym się na ocenie efektów finansowych, jak również na wymiarze organizacyjnym, ukierunkowanym na ocenę efektywności z punktu widzenia realizacji celów oraz kształtowania relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. W tym kontekście organizacyjna efektywność zarządzania uwzględnia obok aspektów ilościowych także jakościowe aspekty efektywności²⁸⁾. Wymieniony zakres oceny efektywności jest realizowany w odniesieniu do różnych sfer zarządzania i przyjmuje postać całościowej (kompleksowej) oceny efektywności systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

W wymiarze oceny cząstkowej należy równocześnie zwrócić uwagę na potrzebę spojrzenia na rozpatrywany problem z perspektywy efektywności głównych funkcjonalnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, obejmujących zarządzanie finansami, zarządzanie marketingiem, zarządzanie produkcją, zarządzanie logistyką oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. W obrębie każdego z wymienionych obszarów

wskazać można zróżnicowany zakres oraz narzędzia prowadzenia oceny efektywności zarządzania, co prezentuje tabela 3.

W świetle zaprezentowanego ujęcia efektywności przedsiębiorstwa należy zwrócić uwagę na fakt, że zakresy i narzędzia jej oceny, z którymi mamy do czynienia w obrębie poszczególnych obszarów zarządzania, mają względem siebie charakter komplekmentarny. Efektywność systemu zarządzania staje się tutaj wypadkową efektywności cząstkowych związanych z funkcjonowaniem dziedzin wyspecjalizowanego zarządzania wytyczonych przez różne funkcje rzeczowe, realizowane w ramach całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Podsumowanie

Merytoryczny sens kategorii efektywności, z jakim mamy do czynienia w obrębie problematyki zarządzania przedsiębiorstwem, winien być każdorazowo rozpatrywany w szerokim kontekście teoretyczno-metodycznym i aplikacyjnym. Złożoność problemów występujących w różnych obszarach i aspektach zarządzania tworzy szeroką perspektywę do sposobu rozumienia zarówno istoty tej kategorii, jak i narzędzi, za pomocą których dokonujemy pomiaru i oceny efektywności. Niezależnie jednak od powyższych uwarunkowań, sposób rozumienia efektywności, z jakim mamy do czynienia w obrębie nauk o zarządzaniu, wpisuje się w mikroekonomiczny aspekt efektywności, stanowiący podstawę efektywnego funkcjonowania współczesnych gospodarek – zarówno w aspekcie makroekonomicznym, jak i w wymiarze globalnym, stanowiącym swoistą syntezę niższych poziomów analizy efektywności²⁹⁾.

dr Andrzej Jaki

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Tab. 3. Badanie efektywności obszarów zarządzania przedsiębiorstwem

Lp.	Obszar zarządzania	Zakres oceny efektywności
1.	Zarządzanie finansami	<ul style="list-style-type: none"> • analiza finansowa przedsiębiorstwa • rachunek efektywności inwestycji • analiza kreowania wartości
2.	Zarządzanie marketingiem	<ul style="list-style-type: none"> • analiza efektywności strategii marketingowych • analiza efektywności inwestycji marketingowych • pomiar i ocena wartości dla klienta • pomiar i ocena wartości oraz kapitału marki
3.	Zarządzanie produkcją	<ul style="list-style-type: none"> • analiza produktywności systemu produkcyjnego • optymalizacja cyklu produkcyjnego • optymalizacja zapasów produkcyjnych • kształtowanie struktury produkcyjno-administracyjnej • kształtowanie jakości
4.	Zarządzanie logistyką	<ul style="list-style-type: none"> • sterowanie zapasami • analiza kosztów logistycznych • optymalizacja łańcuchów logistycznych
5.	Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> • analiza wydajności pracy • analiza rentowności pracy • analiza kosztów pracy • doskonalenie efektywności pracowników • analiza, planowanie i pomiar kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne.

PRZYPISY

¹⁾ S. CHOMĄTOWSKI, *Dynamika rozwoju a efektywność systemów przemysłowych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, seria specjalna: „Monografie” nr 115, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 85.

²⁾ Zob. Z. LEŚKIEWICZ, *Paradygmat racjonalności w gospodarowaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1990, s. 97. Lektura tej pracy stała się dla autora podstawową przesłanką do sformułowania tytułu niniejszego artykułu.

³⁾ Z. DRESLER (red.), *Nauki finansowe wobec współczesnych problemów gospodarki polskiej*, tom II: *Finanse przedsiębiorstw*,

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 10.

⁴⁾ Zob. N. ACOCELLA, *Zasady polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 37–69 oraz J.E. STIGLITZ, *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 69–87.

⁵⁾ L. KUROWSKI, *Efektywność gospodarowania i inwestycje zagraniczne w okresie transformacji*, w: T. DUDYCZ, Ł. TOMASZEWICZ (red. nauk.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1183, Wrocław 2007, s. 234–235.

⁶⁾ W. KOWALCZEWSKI (red. nauk.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 15.

⁷⁾ G. OSBERT-POCIECHA, *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*, w: T. DUDYCZ, Ł. TOMASZEWICZ (red. nauk.), *Efektywność...*, op. cit., s. 338.

⁸⁾ Por. A. SZPADERSKI, *Koncepcja paradygmatu i jej znaczenie dla nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4 (138)/2009, s. 139–156.

⁹⁾ L. KRZYŻANOWSKI, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, s. 180.

¹⁰⁾ J. PAWŁOWSKI, *Wybrane metody oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 33.

¹¹⁾ *Ibidem*, s. 33–34.

¹²⁾ W. KOWALCZEWSKI (red. nauk.), *Współczesne paradygmaty...*, op. cit., s. 27.

¹³⁾ *Ibidem*, ss. 24–33, 106–133, 194–227 oraz J. PAWŁOWSKI, *Wybrane metody...*, op. cit., s. 35–36.

¹⁴⁾ Zob. K. JANASZ, W. JANASZ, J. WIŚNIEWSKA, *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007, s. 49 i nast.

¹⁵⁾ Zob. A. SZALKOWSKI (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 19–35.

¹⁶⁾ Zob. F. MROCZKO, M. STAŃKOWSKA, *Informacja jako kluczowy zasób współczesnych organizacji*, w: R. BOROWIECKI, J. CZEKAJ (red. nauk.), *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Difin, Warszawa 2010, s. 144 oraz K. WOŹNIAK, *Pomiar i sprawność systemu informacyjnego – próba operacjonalizacji*, w: A. STABRYŁA (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 1/2008, tom 2, s. 671–681.

¹⁷⁾ Zob. T. GRUSZECKI, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 155–187, A. NOGA, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 64 i nast. oraz S. SUDOŁ, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 64–86.

¹⁸⁾ Zob. J. CZEKAJ, Z. DRESLER, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 13–23 oraz G. HAWAWINI, C. VIALLET, *Finanse menedżerskie*, PWE, Warszawa 2007, s. 21 i nast.

¹⁹⁾ Zob. A. KOSIERADZKA, S. LIS, *Programowanie poprawy produktywności*, Orgmasz, Warszawa 1998, s. 9 i nast. oraz B. PEŁKA, *Zarys ekonomiki i organizacji przemysłowych procesów produkcyjnych*, PWE, Warszawa 1974, s. 84–95.

²⁰⁾ Zob. J. ADAMCZYK, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 29 i nast.

²¹⁾ Zob. J. ADAMCZYK, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, seria specjalna: „Monografie”

nr 145, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001, s. 15 i nast., P. BARTKOWIAK, *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 11–38 oraz J. ŚLESZYŃSKI, *Ekonomiczne problemy ochrony środowiska*, Agencja Wydawnicza Aries, Warszawa 2000, s. 38–69.

²²⁾ F. PIONTEK, *Sektorowość i integralność kapitału ludzkiego i przyrodniczego w procesie globalizacji a w rozwoju zrównoważonym i trwałym*, w: F. PIONTEK (red.), *Kapitał ludzki w procesie globalizacji a w zrównoważonym rozwoju*, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej – Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu, Wisła 2002, s. 22.

²³⁾ Zob. M. BLATZ, K.-J. KRAUS, S. HAGHANI (eds.), *Corporate Restructuring. Finance in Times of Crisis*, Springer, Berlin, Heidelberg 2006, s. 23 i nast. oraz R. BOROWIECKI (red. nauk.), *Pomiar i ocena procesów kreowania wartości w badaniu efektywności przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 113–138.

²⁴⁾ Zob. H. BRANDENBURG, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 131–184 oraz A. STABRYŁA, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 146 i nast.

²⁵⁾ Zob. W. ROGOWSKI, *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 11 i nast.

²⁶⁾ Zob. W. JANASZ (red. nauk.), *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009, s. 33 i nast. oraz A. POMYKALSKI, *Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badania*, w: S. LACHIEWICZ, B. NOGALSKI (red. nauk.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 327.

²⁷⁾ A. STABRYŁA, *Zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 23–29.

²⁸⁾ M. TYRAŃSKA, *Determinants of Management Effectiveness*, w: R. BOROWIECKI, A. JAKI (scientific editors), *Enterprises Facing New Economic Challenges. Management – Development – Restructuring*, Cracow University of Economics – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2010, s. 156–157.

²⁹⁾ Zob. S. FLEJTERSKI, P.T. WAHL, *Ekonomia globalna. Synteza*, Difin, Warszawa 2003, s. 214–224.

Summary

Economic effectiveness, being the manifestation of rational management, constitutes the imperative of functioning and development of enterprises. Within the scope of management, this category represents a model criterion of decision making and is treated as a general paradigm of theory and practice of contemporary management. Thereby, the paradigm of effectiveness determines the method of fulfilling an enterprise objectives, as well as the scope and tools for managing its economic resources, and economic ventures implemented in the enterprise. In this context, this article shows broad research and application context of the category of effectiveness in the sphere of enterprise management – both from the perspective of comprehensive effectiveness of management system, and from the point of view of partial effectiveness referring to various areas of enterprise management.