

**Mariusz BRATNICKI<sup>1</sup>**  
**Beata ZĄBKOWSKA<sup>2</sup>**

## **WIELOWYMIAROWE UJĘCIE EFEKTYWNOŚCI JAKO DETERMINANTY SKUTECZNOŚCI WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA**

Efektywność funkcjonowania organizacji jest jednym z najbardziej znaczących pojęć w badaniach nad zarządzaniem. Artykuł odsłania konceptualistyczne ujęcie wielowymiarowej efektywności organizacyjnej. Jego autorzy podkreślają ograniczoną skuteczność powszechnie stosowanych praktyk pomiaru wielowymiarowości. Sprostanie tym regułom wymaga od badaczy ugruntowanej wiedzy teoretycznej na temat natury efektywności oraz jej wyznaczników. Kończąc artykuł, autorzy zachęcają do dalszych badań, prezentując wielorakie mierniki efektywności oraz alternatywne sformułowania metodologiczne jako metody właściwego zestawienia kontekstów badań z wymiarami efektywności funkcjonowania organizacji.

### **1. WPROWADZENIE**

Aktualnie dotychczasowe zasady zarządzania przestają się sprawdzać, co jest powodem zachodzącej na naszych oczach rewolucji polegającej na wyjściu poza czystą naukę, skuteczność i wgląd<sup>3</sup>. Skutki wprowadzenia nowej koncepcji zarządzania muszą zatem podlegać ocenie, co jest przesłanką dalszego jej doskonalenia. Ocena powinna być bezpośrednio związana z pomiarem efektywności organizacji w wielu wymiarach. Współcześnie proponuje się różne kierunki doskonalenia, mające swe źródła we współczesnych koncepcjach zarządzania<sup>4</sup>.

### **2. POJĘCIE EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ**

Współczesne zarządzanie, troszczące się o przedsiębiorczość, uwzględnia potrzebę polepszania efektywności organizacji zarówno w wymiarze techniczno-ekonomicznym, jak i społecznym, co pociąga za sobą konieczność łączenia elementów twardych (strategia, struktura, systemy działania) z elementami miękkimi (misja, kultura, przywództwo, lu-

---

<sup>1</sup> Prof. zw. dr hab. Mariusz Bratnicki, Katedra Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach

<sup>2</sup> Mgr Beata Ząbkowska, Katedra Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach.

<sup>3</sup> J. Owen, *The Death of Modern Management. How to Lead in the New World Disorder*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester 2009, s. 29.

<sup>4</sup> J. Hassard, L. McCann, J. Morris, *Managing in the Modern Corporation: the Intensification of Managerial Work in the USA, UK and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge-New York 2009, s. 260; I. Winkler, *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, subjectivity and Dynamic of Leadership* (Contributions to Management Science), Physica-Verlag Heidelberg, December 1, 2009, s. 25-57; S.S. Nandram, M.E. Borden, *Spirituality and Business. Exploring Possibilities for a New Management Paradigm*, Springer Berlin Heidelberg, Dodrecht, London, New York, 2010, s. 15-45.

dzie), a przede wszystkim uwzględnienia reakcji interesariuszy na bezpośrednie skutki działań organizacji<sup>5</sup>.

„Efektywność” i „wydajność” to terminy często stosowane łącznie w rozważaniach obejmujących wyniki organizacji. Teza Bechtoldta (1947: 357) mówiąca, że „w ocenie wyników organizacji nie ma nic ważniejszego niż kryterium efektywności”, jest aktualna dziś nie mniej niż przed laty. Schneider i Schmitt definiują kryteria oceny efektywności jako „te zachowania i rezultaty pracy, które kompetentni obserwatorzy mogą zgodnie uznawać za niezbędne standardy doskonałości, które muszą zostać zachowane, o ile jednostka i organizacja mają realizować wspólne cele”<sup>6</sup>. Campbell, Dunnette, Lawler i Weick (1970) zdefiniowali efektywność podobnie, to jest jako czynność nadającą wartość przypisywaną tym zachowaniom w organizacji, które prowadzą do osiągania istotnych celów. Campbell podkreśla, że efektywność to więcej niż po prostu zachowanie – to zachowanie inspirujące i tworzące wartość istotną dla organizacji, ponieważ prowadzi do konkretnych celów, a samo działanie nie zawsze jest widoczne (np. przetwarzanie informacji czy podejmowanie decyzji). Campbell (1990: 705) odróżnia także działanie od efektywności i produktywności. Efektywność – według niego – odnosi się do „oceny rezultatów działania”, podczas gdy produktywność jest definiowana jako „relacja efektywności do kosztu osiągnięcia danego poziomu efektywności”<sup>7</sup>.

## 2.1. Efektywność funkcjonowania organizacji a efektywność organizacyjna

W celu rozróżnienia tych dwóch pojęć należy przyjąć, iż:

1) **Efektywność funkcjonowania organizacji** (*organizational performance*) obejmuje trzy specyficzne obszary osiągnięć firmy: a) wynik finansowy (zysk, zwrot aktywów, zwrot z inwestycji itd.); b) funkcjonowanie produktu na rynku (sprzedaż, udział w rynku, itd.); c) stopa zwrotu dla udziałowców (TSR, ekonomiczna wartość dodana, itd.).

2) **Efektywność organizacyjna** (*organizational effectiveness*) jest ogólniejsza, obejmuje zarówno efektywność funkcjonowania organizacji, jak i ogrom wewnętrznie osiągniętych wyników, zazwyczaj powiązanych ze skuteczniejszymi i efektywniejszymi działaniami operacyjnymi oraz innymi zewnętrznymi wyznacznikami, które odnoszą się do tych okoliczności. Jest obszarem szerszym od tego, który odnosi się jedynie do ekonomicznej oceny. Dokonywana jest zarówno przez udziałowców, menadżerów, jak i klientów; przykładem – społeczna odpowiedzialność biznesu (SOB).

Pomimo że wymiary innowacyjności oraz skuteczności są generalnie usytuowane w szerokim konceptualnym obszarze efektywności organizacyjnej<sup>8</sup>, są i tacy badacze zarządzania, którzy biorą pod uwagę te same zmienne jako zależne od miar efektywności funkcjonowania<sup>9</sup>. Dlatego ostatnimi czasy specjaliści z dziedziny zarządzania skupili

<sup>5</sup> M. Bratnicki, *The Dialectics of Organizational Entrepreneurship*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 2006, s. 76.

<sup>6</sup> B. Schneider, N. Schmitt, *Staffing Organizations*, wyd. 2, Scott Foresman, Glenview, IL, 1986, s. 77.

<sup>7</sup> P. Brewerton, L. Millward, *Organizational Research Methods*, SAGE Publications, London 2001, s. 122.

<sup>8</sup> K. Cameron, D. Whetten, *Organizational Effectiveness: One Model or Several?*, [in:] *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Methods*, ed. K. Cameron, D. Whetten, Academic Press, New York 1983, s. 34; N. Venkatraman, V. Ramanujam, *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*, „Academy of Management Review” 11 (1986), s. 801–814.

<sup>9</sup> N. Capon, J.U. Harley, S. Hoenig, *Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis*, „Management Science” 36 (1990), s. 1143–1159; B. Hall, A. Jaffe, M. Trajtenberg, *Market Value and Patent Citations*, „Rand Journal of Economics” 36 (2005), s. 16–38.

uwagę na poszukiwaniu zastosowania zrównoważonej karty wyników, która najlepiej określałaby organizacyjną efektywność. Mimo że do wewnętrznego zarządzania oraz wewnętrznej kontroli wykorzystuje się głównie zbilansowaną listę jasno określonych mierników, takich jak wyniki finansowe, wyniki ze sprzedaży, miary innowacji i procesów wewnętrznych<sup>10</sup>, to zrównoważona karta wyników jest najczęściej ściśle dopasowana do potrzeb każdej z indywidualnych firm. Owo dopasowanie powoduje, iż niemal niemożliwe jest porównanie rezultatów zrównoważonych kart z wynikami innych firm, bowiem niejednokrotnie są one złożone i trudne w interpretacji<sup>11</sup>. Dlatego też w większości badań nad zarządzaniem pomiar efektywności funkcjonowania organizacji dominuje nad efektywnością organizacyjną. Jak podkreślają uczeni, jedynie tak ograniczony zakres, jak w przypadku efektywności funkcjonowania organizacji może dostarczyć praktycznych wskazówek do dalszych znaczących porównań firm i przemysłów.

Co jest oczywiste, nawet przy tak ograniczonym zakresie efektywność funkcjonowania organizacji nie może być jednowymiarową teoretyczną konstrukcją. Małe jest też prawdopodobieństwo, że charakteryzuje się pojedynczym wymiarem operacyjnym. Choć jej wielowymiarowość jest zauważalna w rachunkowości (np. Allen, 1991) i finansach (np. Henri, 2004), a także teoretycznie dyskutowana w literaturze zarządzania<sup>12</sup>, empirycznie jednak w badaniach o zarządzaniu pozbawiona jest określonych wymiarów efektywności funkcjonowania organizacji, co pokazuje zaskakujące braki w badaniach nad „*walking the walk*”.

### 3. EFEKTYWNOŚĆ FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI W UJĘCIU WIELOWYMIAROWYM

W literaturze przedmiotu można odnaleźć trzy podejścia do pomiaru efektywności funkcjonowania organizacji. Pierwsze podejście występuje wówczas, gdy wykorzystuje się pojedynczy miernik efektywności na podstawie relacji: miernik a wynik działalności<sup>13</sup>. Zwykle przekonanie to jest podyktowane teorią i dowodami, ale często opatrzone jedynie przypuszczeniem. Drugie podejście występuje wówczas, gdy badacz wykorzystuje kilka różnych mierników, dokonując analiz w oparciu o wzajemne porównywanie różnych zmiennych zależnych i – analogicznie – niezależnych<sup>14</sup>. Trzecie podejście występuje

<sup>10</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

<sup>11</sup> A. Nelly, M. Bourne, *Why Measurement Initiatives Fail*, „Measuring Business Excellence” 4 (2000), s. 3–6; A.M. Schneiderman, *Why Balanced Scorecards Fail*, „Journal of Strategic Performance Measurement” 1999/3, s. 6–11.

<sup>12</sup> N. Venkatraman, V. Ramanujam, *Measurement of Business Performance in Strategy Research...*

<sup>13</sup> G. Hawawini, V. Subramanian, P. Verdin, *Is Performance Driven by Industry – or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence*, „Strategic Management Journal” 24 (2003), s. 1–16; A.J. Hillman, G.D. Keim, *Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues. What's the Bottom Line?*, „Strategic Management Journal” 22 (2001), s. 125–140; P.W. Roberts, G.R. Dowling, *Corporate Reputation and Sustained Superior Performance*, „Strategic Management Journal” 23 (2002), s. 1077–1094; Y.E. Spanos, G. Zaralis, S. Lioukas, *Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece*, „Strategic Management Journal” 25 (2004), s. 139–166.

<sup>14</sup> J.R. Baum, S. Wally, *Strategic Decision Speed and Firm Performance*, „Strategic Management Journal” 24 (2003), s. 1107–1130; F.J. Contractor, S.K. Kundu, C.C. Hsu, *A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector*, „Journal of International Business Studies” 34 (2003), s. 5–18; D.J. Miller, *Firm's Technological Resources and the Performance Effects of Diversification: A Longitudinal Study*, „Strategic Management Journal” 25 (2004), s. 1097–1120;

wówczas, gdy badacz gromadzi zmienne zależne, przyjmując ich zbieżność z zasadnością opartą o wzajemną korelację pomiędzy wskaźnikami<sup>15</sup>. To podejście jest najczęściej stosowane przy subiektywnych miarach efektywności funkcjonowania, kiedy badacz poszukuje pokrewieństwa z zasadnością przeprowadzonych psychometrycznych prób badawczych<sup>16</sup>. Jednakże nierzadko spotyka się zastosowanie obok siebie mierników operacyjnych i rynkowo-finansowych<sup>17</sup>. Zrozumienie trzech wyżej wymienionych podejść zależy przede wszystkim od określonych mierników, wykorzystywanych przy okazji teoretycznych, statystycznych i psychometrycznych założeń.

Warto zatem odnieść się do istoty określonych mierników efektywności, dzieląc je na:

1) obiektywne, tj. mierniki rachunkowości i rynku finansowego wraz ze wskaźnikiem przetrwania firmy na rynku;

2) subiektywne i quasi-subiektywne, takie jak badania ankietowe opierające się o własne raporty czy odpowiedzi Linkerta. Te mierniki wybierane są za cel przy badaniu rezultatów finansowych, rynku produktów i udziałowców, stanowiących o wynikach działalności<sup>18</sup>.

### 3.1. Obiektywne miary efektywności funkcjonowania organizacji

Jak zaznaczyliśmy wyżej, do obiektywnych miar efektywności funkcjonowania organizacji zalicza się: mierniki księgowe (rachunkowe), mierniki rynku finansowego, dodatkowo mix mierników księgowych i/lub rynku finansowego oraz miernik przetrwania (*survival*). Mierniki księgowe są najbardziej popularnymi i łatwo dostępnymi środkami pomiaru efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji. Wiarygodność ich wykorzystania została poparta wieloma dowodami, które pokazały wzajemne powiązanie rachunkowych i ekonomicznych wpływów. Badacze jednak muszą mieć świadomość, iż mogą one zostać zniekształcone przez rachunkową politykę, ludzki błąd czy oszustwo, a także przez zmienność otoczenia. W konsekwencji zachodzą następujące zależności: im otoczenie jest bardziej burzliwe, tym mniej przejrzyste są reguły wydajności firmy, oraz im bardziej uregulowane i zinstytucjonalizowane jest otoczenie, w którym firmy działają, tym mniej istotne i porównywalne są mierniki księgowe stanowiące sygnał zwrotów ekonomicznych.

---

M.W. Peng, *Outside Directors and Firm Performance during Institutional Transitions*, „Strategic Management Journal” 25 (2004), s. 453–473.

<sup>15</sup> H.J. Cho, V. Pucik, *Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability and Market Value*, „Strategic Management Journal” 26 (2005), s. 555–576; A. Goerzen, P.W. Beamish, *Geographic Scope and Multinational Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal” 24 (2003), s. 1289–1306.

<sup>16</sup> P.R. Varadarajan, V. Ramanujam, *The Corporate Performance Conundrum: A Synthesis of Contemporary Views and an Extension*, „Journal of Management Studies” 27 (1990), s. 463–483.

<sup>17</sup> W.G. Rowe, J.L. Marrow, *A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, and Subjective Measures*, „Revue canadienne des sciences de l'administration” 16 (1999), s. 58–70.

<sup>18</sup> P.J. Richard, T.M. Devinney, G.S. Yip, G. Johnson, *Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice*, „Journal of Management” 3/3 (2009), s. 718–804.

Tabela 1. Wymiary efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji

Lp.	Wymiary efektywności	Rodzaje mierników	Przykładowe mierniki
1.	Obiektywne	Mierniki księgowe (rachunkowe)	Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej ( <i>cash flow from operations</i> ) Zysk operacyjny przed odsetkami i opodatkowaniem ( <i>EBIT</i> ) Udział w rynku ( <i>market share</i> ) Dochód netto ( <i>net operating profits</i> ) Dochód netto po opodatkowaniu ( <i>NOPLAT</i> ) Marża zysku ( <i>profit margin</i> ) Stopa zwrotu z aktywów ( <i>ROA</i> ) Stopa zwrotu z kapitału własnego ( <i>ROE</i> ) Stopa zwrotu z inwestycji ( <i>ROI</i> ) Stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału ( <i>ROIC</i> ) Stopa zwrot ze sprzedaży ( <i>ROS</i> ) Wielkość sprzedaży Wzrost sprzedaży
		Mierniki rynku finansowego	Współczynnik Beta ( <i>Beta coefficient</i> ) Zysk wobec udziału ( <i>EPS</i> ) Wartość rynkowa ( <i>market value</i> ) Cena wobec zysku ( <i>P/E ratio</i> ) Cena akcji ( <i>stock price</i> ) Zwrot kapitału zakładowego ( <i>TSR</i> )
		Mix mierników księgowych / rynku finansowego	Zrównoważona karta wyników Przepływ gotówki wobec udziału ( <i>cash flow per share</i> ) Przepływ gotówki wobec zwrotu z inwestycji ( <i>CFROI</i> ) Wartość dodana pieniądza ( <i>CVA</i> ) Zdyskontowane przepływy pieniądza ( <i>DCF</i> ) Wewnętrzna stopa zwrotu ( <i>IRR</i> ) Analiza wartości kapitału zakładowego ( <i>SVA</i> )
		Miernik przetrwania	Wysokość dochodu firmy wyrażona średnią zwrotu z udziałów na giełdzie papierów wartościowych (np. NYSE i AMEX) Zmienne katagoryczne mierzące obecną sytuację firmy
2.	Subiektywne	Mierniki w pełni subiektywne	Społeczne osiągnięcia biznesu ( <i>CSP – Corporate Social Performance</i> ) Reputacja ( <i>reputation</i> )
		Mierniki quasi-obiektywne	Metody własnych obiektywnych raportów ( <i>self-report techniques</i> ) tworzone w oparciu o informacje na temat wyników firmy uzyskane z drugiej ręki

Źródło: opracowanie wspólne na podstawie P.J. Richard, T.M. Devinney, G.S. Yip, G. Johnson, *Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice*, „Journal of Management” 3/3 (2009), s. 718–804.

Mierniki rynku finansowego w przeważającej mierze odnoszą się do zysków z akcji i są preferowane jako instrument charakteryzujący organizacyjne osiągnięcia. Silną stroną

tych mierników jest ich spojrzenie w przyszłość – w teorii reprezentują zdyskontowaną wartość przyszłych przepływów gotówki (*cash flow*)<sup>19</sup>. Zaletą stosowania mixu mierników księgowych i/lub mierników rynku finansowego wynika z faktu, iż w ten sposób są one w stanie bardziej równoważyć ryzyko (ignorowane szczególnie przez mierniki księgowe) na podstawie kwestii bieżącej działalności, które są czasami niewidoczne dla mierników rynkowych.

Miernik przetrwania jest zmienną zależną powszechnie stosowaną w badaniach z dziedziny zarządzania, szczególnie w socjologii organizacyjnej i przedsiębiorczości, gdzie wzrasta znaczenie ekologicznego wyjaśnienia działalności firmy<sup>20</sup>. Miernik przetrwania oraz uzyskane rezultaty finansowe są ze sobą blisko powiązane poprzez badanie wyników rynku finansowego w oparciu o średnie wartości zwrotów z giełdy papierów wartościowych. Miernik przetrwania ogólnie wyraża się kategoriami zmiennych określających obecną pozycję firmy. Pozytywnym aspektem tego miernika jest fakt, iż łatwiej jest wyliczyć historyczną datę istnienia firmy jako strategicznej jednostki biznesu (SBU) niż jej sumaryczne wyniki finansowe.

### 3.2. Subiektywne miary efektywności funkcjonowania organizacji

Subiektywne miary efektywności pozwalają pozyskać od prawdopodobnie najlepiej poinformowanych, kluczowych respondentów informacje o organizacyjnych osiągnięciach. W ten sposób firmy mogą dopasować się ściśle do warunków wymiarowości zainteresowań. Subiektywne miary dzielą się na dwie grupy: a) w pełni subiektywne (*fully subjective measures*); b) te, które powielają obiektywne mierniki, określane mianem prawie obiektywnych (*quasi-objective*).

Początkowo badacze podchodzili do miar subiektywnych dosyć sceptycznie, głównie z powodu zwiększonego zainteresowania wymiarami obiektywnymi. Wprowadzenie subiektywnych mierników spowodowało wzrost błędów badawczych wynikających z wadliwości postrzegania społecznie istotnych ról w organizacji<sup>21</sup>. Empirycznie zostało ono jednak wsparte poprzez badania nad „Fortuną” (*Fortune*) – indeksem reputacji, czyli szeroko ujętym wielowymiarowym indeksem informacji subiektywnych. Pokazuje on, iż oceniający lepiej oszacowuje wymiary wyjaśnione obiektywnymi miernikami niż abstrakcyjne. „Fortuna” jako miernik reputacji opiera się na wystawionej przez menadżerów i udziałowców subiektywnej ocenie ośmiu wymiarów: finansowej trafności; wartości długookresowych inwestycji; wykorzystywania aktywów firmy; jakości zarządzania; jakości produktów (usług); innowacji; zdolności do przyciągania i utrzymywania utalentowanych ludzi; oraz społecznej odpowiedzialności. Powyższe osiem wyznaczników subiektywnych miar wydajności firmy silnie koreluje z wcześniejszymi osiągnięciami firmy<sup>22</sup> i w nieznaczny sposób z przyszłymi wynikami<sup>23</sup>.

<sup>19</sup> F.M. Fisher, J.J. McGowan, *On the Misuse of Accounting Rates of Return to Infer Monopoly Profits*, „American Economic Review” 73 (1983), s. 82–97.

<sup>20</sup> M.T. Hannan, J. Freeman, *The Population Ecology of Organizations*, „American Journal of Sociology” 82 (1977), s. 929–964.

<sup>21</sup> *Heuristic and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, ed. T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman, Cambridge University Press, New York 2002; D. Kahneman, A. Tversky, *Choices, Values, and Frames*, Cambridge University Press, New York 2000.

<sup>22</sup> W.G. Rowe, Jr., A.A. Cannella, I.C. Harris, T. Francolini, *In Search of Meaning: Does the Fortune Reputation Survey Alter Performance Expectations?*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 20 (2003), s. 187–195.

W pełni subiektywne samoraportujące wymiary pozwalają badaczom na bezpośrednie ukierunkowanie respondenta na niewidoczne obszary działań firmy. Zamiast pytać o opinię o określonych obiektywnych wymiarach, jak to ma miejsce w przypadku miar quasi-obiektywnych, badany w pełni subiektywnie samoraportuje pytania oceniając zaznaczone obszary działalności. Co jest ważne w tym bezpośrednim podejściu, to fakt, że mierniki nie są zakotwiczone w żadnym z definiowanych podmiotów i z natury są względne<sup>24</sup>. Na przykład respondent może zostać poproszony o porównanie osiągnięć jego firmy z konkurencją, z oczekiwaniami w zarządzaniu czy według innych kryteriów.

Prawie obiektywne mierniki odnoszą się do uzyskania określonych informacji z tzw. drugiej ręki (np. poprzez pytanie sprzedawców o poziom sprzedaży czy kadry kierowniczej o ocenę wartości rynkowej firmy). Na podstawie uzyskanych informacji dokonuje się obiektywnej oceny metodą własnych raportów. Venkatraman i Ramanujam określają te miary jako obiektywne wartości zebrane z drugiego źródła<sup>25</sup>.

#### 4. ZAKOŃCZENIE

Osiągnięcia organizacji są przede wszystkim uzależnione od wyników badań skupionych wokół wszelkich płaszczyzn dziedziny zarządzania. Rynek konkurencji dla konsumentów, wkład i kapitał są niezbędne dla przetrwania lub osiągnięcia sukcesu w nowoczesnym biznesie. Wydajności organizacyjnej należy zatem poszukiwać we wszystkich dziedzinach badań o zarządzaniu. Strategiczni i 947: 357) księgowi naukowcy poszukują wpływu i miary na produktywność organizacyjną. Badacze z dziedziny marketingu, badań operacyjnych i zarządzania zasobami ludzkimi poszukują zrozumienia i udoskonalenia wyników działalności. W ten sposób każda z tych grup obejmuje swoim zainteresowaniem tak specyficzne dziedziny, jak zadowolenie klienta, produktywność czy zadowolenie pracowników<sup>26</sup>. Zrozumienie tego rodzaju dziedzin, które wlicza się do wymiarów efektywności funkcjonowania organizacji oraz wewnętrznych relacji opierających się o specjalistyczne miary, staje się w dzisiejszych czasach niezbędne do zrozumienia wzajemnych relacji pomiędzy wielozadaniowymi organizacjami.

#### LITERATURA

- [1] Baum, J.R.; Wally, S., *Strategic Decision Speed and Firm Performance*, „Strategic Management Journal” 24 (2003).
- [2] Bratnicki, M., *The Dialectics of Organizational Entrepreneurship*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006.
- [3] Brewerton, P.; Millward, L., *Organizational Research Methods*, SAGE Publications, London 2001.

---

<sup>23</sup> J.B. McGuire, T. Schneeweis, B. Branch, *Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance*, „Journal of Management” 16 (1990), s. 167–180.

<sup>24</sup> J.G. March, R.I. Sutton, *Organizational Performance as a Dependent Variable*, „Organization Science” 8 (1997), s. 698–706.

<sup>25</sup> N. Venkatraman, V. Ramanujam, *Measurement of Business Performance in Strategy Research...*, s. 801–814; eidem, *Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence*, „Journal of Management” 13 (1987), s. 109–122.

<sup>26</sup> R.H. Chenhall, K. Lanfield-Smith, *Multiple Perspectives of Performance Measures*, „European Management Journal” 25 (2007), s. 266–282.

- [4] Cameron, K.; Whetten, D., *Organizational Effectiveness: One Model or Several?*, [in:] *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Methods*, ed. K. Cameron, D. Whetten, Academic Press, New York 1983.
- [5] Capon, N.; Harley, J.U.; Hoenig, S., *Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis*, „Management Science” 36 (1990).
- [6] Chenhall, R.H.; Lanfield-Smith, K., *Multiple Perspectives of Performance Measures*, „European Management Journal” 25 (2007).
- [7] Cho, H.J.; Pucik, V., *Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability and market value*, „Strategic Management Journal” 26 (2005).
- [8] Contractor, F.J.; Kundu, S.K.; Hsu, C.C., *A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector*, „Journal of International Business Studies” 34 (2003).
- [9] Fisher, F.M.; McGowan, J.J., *On the Misuse of Accounting Rates of Return to Infer Monopoly Profits*, „American Economic Review” 73 (1983).
- [10] *Heuristic and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, ed. T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman, Cambridge University Press, New York 2002.
- [11] Goerzen, A.; Beamish, P.W., *Geographic scope and multinational enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 24 (2003).
- [12] Hall, B.; Jaffe, A.; Trajtenberg, M., *Market Value and Patent Citations*, „Rand Journal of Economics” 36 (2005).
- [13] Hannan, M.T.; Freeman, J., *The Population Ecology of Organizations*, „American Journal of Sociology” 82 (1977).
- [14] Hassard, J.; McCann, L.; Morris, J., *Managing in the Modern Corporation: the Intensification of Managerial work in the USA, UK and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge–New York 2009.
- [15] Hawawini, G.; Subramanian, V.; Verdin, P., *Is Performance Driven by Industry- or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence*, „Strategic Management Journal” 24 (2003).
- [16] Hillman, A.J.; Keim, G.D., *Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues. What's the Bottom Line?*, „Strategic Management Journal” 22 (2001).
- [17] Kahneman, D.; Tversky, A., *Choices, Values, and Frames*, Cambridge University Press, New York 2000.
- [18] Kaplan, R.S.; Norton, D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- [19] March, J.G.; Sutton, R.I., *Organizational performance as a dependent variable*, „Organization Science” 8 (1997).
- [20] Miller, D.J., *Firm's technological resources and the performance effects of diversification: A longitudinal study*, *Strategic Management Journal*, 2004.
- [21] McGuire, J.B.; Schneeweis, T.; Branch, B., *Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance*, „Journal of Management” 16 (1990).
- [22] Nandram, S.S.; Borden, M.E., *Spirituality and Business. Exploring Possibilities for a New Management Paradigm*, Springer, Berlin–Heidelberg–Dordrecht–London–New York 2010.
- [23] Nelly, A.; Bourne, M., *Why Measurement Initiatives Fail*, „Measuring Business Excellence” 4 (2000).
- [24] Owen, J., *The Death of Modern Management: How to Lead in the New World Disorder*, John Wiley & Sons, Chichester 2009.



- [25] Peng, M.W., *Outside Directors and Firm Performance during Institutional Transitions*, „Strategic Management Journal” 25 (2004).
- [26] Richard, P.J.; Devinney, T.M.; Yip, G.S.; Johnson, G., *Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice*, „Journal of Management” 3/3 (2009).
- [27] Roberts, P.W.; Dowling, G.R., *Corporate Reputation and Sustained Superior Performance*, „Strategic Management Journal” 23 (2002).
- [28] Rowe, W.G.; Marrow, L.J., *A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures*, *Revue canadienne des sciences de l'administration* 16 (1999).
- [29] Rowe, W.G.; Cannella, A.A.; Harris, I.C.; Francolini, T., *In Search of Meaning: Does the Fortune Reputation Survey Alter Performance Expectations?*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 20 (2003).
- [30] Schneider, B.; Schmitt, N., *Staffing Organizations*, wyd. 2, Scott Foresman, Glenview, IL 1986.
- [31] Schneiderman, A.M., *Why Balanced Scorecards Fail*, „Journal of Strategic Performance Measurement” 1999/3.
- [32] Spanos, Y.E.; Zaralis, G.; Lioukas, S., *Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece*, „Strategic Management Journal” 25 (2004).
- [33] Venkatraman, N.; Ramanujam V., *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*, „Academy of Management Review” 11 (1986).
- [34] Venkatraman, N.; Ramanujam, V., *Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence*, „Journal of Management” 13 (1987).
- [35] Varadarajan, P.R.; Ramanujam, V., *The Corporate Performance Conundrum: A Synthesis of Contemporary Views and an Extension*, „Journal of Management Studies” 27 (1990).
- [36] Winkler, I., *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership (Contributions to Management Science)*, Physica-Verlag, Heidelberg 2009.

#### **A MULTIDIMENSIONAL CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AS DETERMINANTS OF CONTEMPORARY MANAGEMENT CONCEPTIONS EFFECTIVENESS**

Organizational performance is one of the most important constructs in management research. This article reveals a multidimensional conceptualization of organizational performance. The authors, in this article highlight the limited effectiveness of commonly accepted measurement practices in tapping this multidimensionality. Addressing these findings requires from the researchers to possess a strong theoretical rational on the nature of performance and rely on strong theory as to the nature of measures. The authors conclude with a call for research and showing the multiple measures and alternative methodological formulations as methods of appropriately aligning research contexts with the measurement of organizational performance.