

# WYMIARY EFEKTYWNOŚCI PROJEKTU W ŚWIETLE MULTIPLIKACJI PERSPEKTYW POZNAWCZYCH

*Iwona Łapuńska<sup>1</sup>*  
*Katarzyna Marek-Kołodziej<sup>2</sup>*  
*Iwona Pisz<sup>3</sup>*

## Streszczenie

Artykuł koncentruje się na problemie poszukiwania odpowiedzi na pytanie badawcze: w jaki sposób definiowanie efektywności może wpływać na jej pomiar w aspekcie niejednorodnych perspektyw postrzegania projektu? Efektywność działań podejmowanych w trakcie realizacji projektu jest ściśle skorelowana z pojęciem sukcesu projektu. Za rynkowy wymiar efektywności odpowiada skuteczność, która jest pojęciem prakseologicznym, natomiast sprawność prezentuje zazwyczaj ekonomiczne ujęcie wskaźników oceny. W pracy przedstawiono rekomendowane systemy pomiaru efektywności w projektach ze szczególnym odniesieniem do trzech perspektyw ewaluacji projektu:

- 1) jako tymczasowej organizacji;
- 2) jako struktury produktowej lub struktury podziału pracy;
- 3) jako złożonego działania lub procesu fazowego.

Budowa modelu wspierającego współczesne paradygmaty sukcesu projektu w klasycznym dualnym ujęciu kategorii efektywności jest postulatem prowadzonych badań naukowych i koncepcyjnych rozważań autorek.

**Słowa kluczowe:** projekt, skuteczność, sprawność, efektywność.

---

<sup>1,2</sup> Politechnika Opolska, Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, Katedra Zarządzania Projektami/ Opole University of Technology, Faculty of Production Engineering and Logistics, Department of Project Management.

<sup>3</sup> Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, Zakład Logistyki i Marketingu/ Opole University, Faculty of Economics, Department of Logistics and Marketing.

## 1. Wprowadzenie

Efektywność jest jedną z podstawowych kategorii wykorzystywanych do opisu stanu, funkcjonowania oraz szans rozwojowych współczesnych przedsiębiorstw. Dynamiczny rozwój cywilizacyjny świata ostatnich dziesięcioleci nadał kategorii efektywności wyjątkowe znaczenie, czyniąc ją przedmiotem rozważań w niezliczonych sferach działalności gospodarczej. Powszechność występowania kategorii „efektywność” w dyskusjach naukowych ujawnia istnienie licznych podejść do rozumienia tego pojęcia, a nawet występowanie różnic konceptualnych dotyczących istoty efektywności, wynikających z odmienności podstaw ideowych właściwych różbieżnym nurtom badawczym. Różnorodne podejścia do rozumienia tej kategorii i wskazanie na główne akcenty definicyjne wymuszają potrzebę systematyzacji jej ram teoretycznych. W pracy (Kozuń-Cieślak, 2013) wyłoniono pięć grup, wedle których dokonano kategoryzacji objaśnień efektywności:

- skuteczność jako warunek/element osiągnięcia efektywności;
- efektywność jako kryterium oceny skuteczności;
- skuteczność i efektywność jako kategorie niezależne;
- efektywność = produktywność/wydajność;
- efektywność rozumiana jako alokacja zasobów w sensie Pareto.

Problem wielowymiarowości kategorii efektywności może zostać przeniesiony na grunt rozważań dotyczących nauki o zarządzaniu projektami, tworząc tym samym jej wielopłaszczyznowy, jak również wielopoziomowy kontekst. Celem artykułu jest prezentacja wieloznaczności interpretacji podstawowych kategorii związanych z oceną efektów projektu w holistycznym ujęciu *performance measurement*. W literaturze przedmiotu postuluje się potrzebę uwzględnienia poziomów zarządzania projektem (strategiczny, taktyczny, operacyjny), a także docelowych stanowisk decyzyjnych mogących wpływać na przebieg projektu (np. sponsor, zleceniodawca, wykonawca, konsorcjant, końcowy użytkownik, etc.) (Bukłaha, 2012). Złożoność tego zagadnienia rośnie w miarę poszukiwania fundamentalnych podstaw analizy teoretycznej, właściwej dla różnorodnych perspektyw postrzegania projektu. Multiplikacja perspektyw poznawczych wskazuje na potrzebę prowadzenia pogłębionych badań empirycznych w tym obszarze.

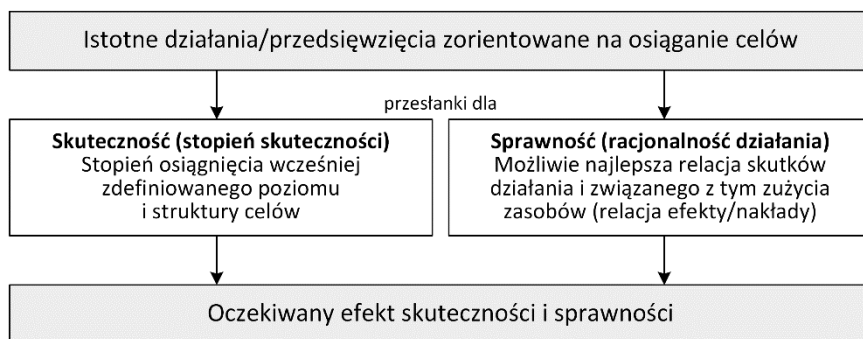
## 2. Analiza dyskursu w badaniach nad pojęciem efektywności projektu

Efektywność podejmowanych działań w trakcie realizacji projektu jest ściśle skorelowana z pojęciem sukcesu projektu. W badaniu złożonej problematyki sukcesu projektu (por. De Wit, 1988; Pinto, Slevin, 1988; Gemuenden, Lechler, 1997; Atkinson, 1999; Baccarini, 1999; Turner, 2004; Prabhakar, 2008; Trocki, 2012; Cserhádi, Szabó, 2014; Kerzner, 2015) istotne miejsce zajmuje dążenie do pogłębionej i zobiektywizowanej interpretacji samej istoty oraz czynników determinujących

efektywność. Podstawowe właściwości stanowiące o istocie, strukturze i dynamice kategorii efektywności zostały sformułowane przez P. Blaika (2015):

- naturą efektywności jest zasada kształtowania i oceny relacji,
- efektywność jest kategorią wielowymiarową, stanowiącą „wypadkową” skuteczności, sprawności, produktywności, zyskowności, zdolności adaptacyjnych i antycypacyjnych etc.;
- w dynamicznym ujęciu koncepcji efektywności akcentuje się aspekt analizy (oceny) porównawczej wielkości rzeczywistych i potencjalnych (pożądanych, wzorcowych);
- efektywność stanowi podstawę wielokryterialnej oceny podejmowanych decyzji i przedsięwzięć w przedsiębiorstwie, jak również determinantę doskonalenia procesów zarządczych;
- efektywność stanowi miarę zdolności do realizacji strategii i urzeczywistnienia celów przedsiębiorstwa oraz narzędzie budowania jego przewagi konkurencyjnej, a także jest kluczowym elementem i wyznacznikiem sukcesu oraz rozwoju przedsiębiorstwa;
- efektywność jest kategorią systemową bazującą na kluczowym procesie jej kształtowania w systemie i podsystemach przedsiębiorstwa.

Za klasyczny można uznać dualny sposób ujmowania efektywności (por. rys. 1) jako przejaw skuteczności (ang. *effectiveness*) i sprawności (ang. *efficiency*): efektywność jest właściwą rzeczą (skuteczność, ang. *doing the right things*) robioną we właściwy sposób (sprawność, ang. *doing the things right*) (Drucker, 1976). W rozszerzonym ujęciu efektywności (ang. *performance measurement*) do jej kluczowych wymiarów zalicza się ponadto: jakość, produktywność, jakość przebiegu pracy, innowacyjność, rentowność (Sink, Tuttle, 1989).



**Rys. 1.** Skuteczność i sprawność w procesie realizacji oczekiwanego efektu

Źródło: (Blaik, 2015)

Efektywne (sprawne) działanie sprowadza się zazwyczaj do minimalizowania kosztów nakładów zużytych do osiągniętych celów. Przy takim podejściu do

sprawności i skuteczności może okazać się, że niektóre działania realizowane w organizacji mogą być skuteczne, ale nieefektywne. Elementy prakseologii jako teorii sprawnego działania ukształtowały obecny dyskurs naukowy w badaniach nad pojęciem efektywności oraz wielokrotnie inspirowały badaczy stając się swego rodzaju wyznacznikiem w definiowaniu jej wymiarów.

Skuteczność jest pojęciem nieekonomicznym stosowanym do scharakteryzowania przedsięwzięcia, które ma osiągnąć zamierzony skutek. Skuteczność podejmowanych działań jest kwestią niewątpliwie istotną, a jej miara jest ściśle skorelowana z pojęciem sukcesu projektu lub sukcesu zarządzania projektem, utożsamianym z pomyślną realizacją projektów, w wyniku której osiągnięty został pożądany, założony rezultat. Kryteria sukcesu projektu stanowią podstawę oceny, która pozwala przyjąć, że dany projekt zakończył się sukcesem bądź porażką, konstytuując zbiór zasad lub norm, według których, w ramach zestawu określonych wytycznych – specyfikacji projektu, może być osiągnięty pożądany wynik. Spójny zestaw przyjętych kryteriów sukcesu projektu służyć ma właściwemu ukierunkowaniu sił, które ostatecznie powinny doprowadzić do osiągnięcia oczekiwanych efektów (ang. *outcomes*).

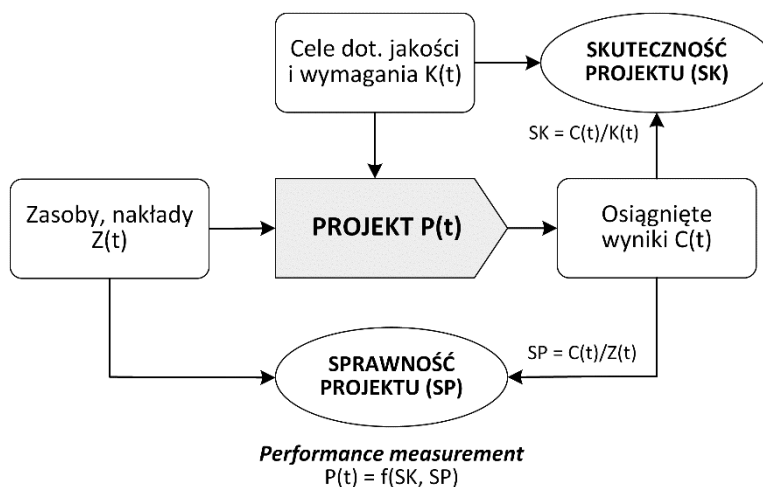
Realizacja projektu określana jest jako skuteczna, gdy osiągnięto założone cele (mowa zarówno o celach projektu, jak również celach zarządzania projektem, wynikających z żelaznego trójkąta). W prakseologii pojęcie skuteczności miewa różne stadia nasilenia, bowiem działanie może być skuteczne całkowicie, gdy cel osiągnięto w pełni, częściowo skuteczne gdy skutek został osiągnięty częściowo, bądź też całkowicie nieskuteczne, gdy celu w ogóle nie osiągnięto.

Sprawność z kolei jest miarą racjonalności/ekonomiczności działania (relacja koszty-korzyści). Działanie jest sprawne, gdy relacja między wymaganym zastosowaniem środków (ang. *input*) i osiągniętym efektem działania (ang. *output*) osiągnie wartość optymalną. W szerszym znaczeniu sprawność jest równoznaczna z istotą racjonalizacji działania. Sprawność w sensie zorientowanej na zasoby efektywności odnosi się, z jednej strony, do racjonalnego zastosowania wyrażonych w formie pieniężnej zasobów/czynników niezbędnych do osiągnięcia ekonomicznych efektów (racjonalność działania). Z drugiej strony sprawność odnosi się do technicznej względnie mierzonej ilościowo relacji efekty-nakłady (produktywności). W zależności od rodzaju i sposobu/formy wyrażania nakładów i efektów można mówić o sprawności w sensie produktywności, ekonomiczności i rentowności działań. Sprawność w ujęciu syntetycznym (generalnym), jest pewnym agregatem cech takich jak skuteczność, ekonomiczność, korzystność, czy efektywność (Pszczółowski, 1978).

Relacje pomiędzy sukcesem, skutecznością i sprawnością działania przenikają się wzajemnie. Najszerszym (i najbardziej rozmytym) wydaje się być określenie sukcesu projektu, choćby ze względu na subiektywizm i wielorakość punktów odniesienia w ocenie tego, czy dany projekt zakończył się zgodnie z oczekiwaniami i przyniósł właściwe efekty. Nieco węższym pojęciem jest skuteczność, będąca stopniem, w jakim planowane działania zostały zrealizowane, a zakładane wyniki osiągnięte. Znacznie bardziej precyzyjnym miernikiem wydaje się być sprawność,

najczęściej wprost odwołująca się do finansowej czy wydajnościowej perspektywy zadań realizowanych w ramach danego projektu.

Skuteczność jako miara sukcesu projektu nie wskazuje na ekonomiczne korzyści wynikające z jego realizacji. Natomiast działanie efektywne (pojmowane w wymiarze sprawności) wymaga, by korzyść netto z jego podjęcia, tj. korzyść po potrąceniu kosztu, była dodatnia i największa z możliwych (funkcja celu dąży do maksymalizacji). Dla stwierdzenia sprawności należy porównać koszty (nakłady) z korzyściami (osiągniętymi wynikami). Na rys. 2 przedstawiono ogólny model skuteczności i sprawności jako kategorii efektywności projektu.



**Rys. 2.** Ogólny model skuteczności i sprawności jako kategorii efektywności projektu

Źródło: opracowanie własne

W praktyce gospodarczej często stosuje się pojęcia efektywności i efektywności kosztowej (które właściwie powinny być określane poprzez sprawność). Wykazanie efektywności projektu w celu przekonywującego uzasadnienia jakiegoś zamierzenia może wymagać oszacowania korzyści i potwierdzenia, że są one większe niż koszty w kilku kluczowych obszarach. Oprócz korzyści ekonomicznych coraz częściej podczas realizacji projektów wymienia się również korzyści ekologiczne i społeczne, które mają zabezpieczać w tym względzie określone grupy interesariuszy. Z powodu znacznych trudności w kompleksowym szacowaniu całkowitej efektywności projektu, często poprzestaje się na określeniu jego efektywności kosztowej, czyli wykazaniu, że przyjęta metoda lub sposób osiągnięcia rezultatu, bądź też wybrany wariant są najtańsze z możliwych.

Efektywność projektu można rozpatrywać w odniesieniu do horyzontu operacyjnego, taktycznego i strategicznego. Miary sukcesu w ramach każdego z nich są inne i istotnie rzutują na postrzeganie wyniku (a także wartości) projektu. W tym ujęciu bardzo interesujący sposób pomiaru sukcesu projektu zaproponował M. Trocki

(2012), definiując wymiary sukcesu jako: celowość, wykonalność, skuteczność, efektywność i użyteczność. Każdy z wymiarów może być oceniany zarówno przed rozpoczęciem projektu (*ex ante*), jak i po jego zakończeniu (*ex post*). Poszczególne wymiary odpowiadają również poziomom horyzontu czasowego, na jaki mają wpływ: począwszy od poziomu operacyjnego, poprzez poziom taktyczny, na poziomie strategicznym kończąc. I tak np. ocenę efektywności na poziomie operacyjnym, mierzoną *ex ante*, mapuje się na ocenę celów operacyjnych projektu, a mierzoną *ex post* – mapuje się na ocenę produktów projektu.

### 3. Perspektywy postrzegania projektu jako determinanty doboru właściwego systemu pomiaru efektywności

Podobnie jak wieloznaczne interpretacje efektywności, tak i mnogość pojęć samego projektu nie pozwalają na wyraźne uchwycenie jego istoty. Różne definicje są konsekwencją wielu perspektyw postrzegania projektu. Projekty mogą być rozumiane jako: (1) pojedyncze zadania wspólne dla kilku podmiotów, (2) tymczasowa organizacja, (3) zorientowana celowo i zdefiniowana ciągłość działań, jak również (4) problem, który planuje się rozwiązać (Lewis, 1995). W innym rozumieniu projekt może dotyczyć środowiska zarządzania stworzonego w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych stosownie do specyficznych wymagań biznesu (PRINCE2, 2011). Niektóre definicje podkreślają znaczenie unikalności w stosunku do wymogów zakresu, czasu, kosztów oraz jakości (PMI Standards Committee, 2013; Dałkowski, Staśto, Zalewski, 2009). Inne z kolei wskazują, że w przeciwieństwie do powtarzalnych zadań lub procesów, projekty mają wyodrębnioną organizację. Ponadto, wiele definicji podkreśla ograniczoność czasową, projekty nie trwają wiecznie i mają swój określony początek i koniec. Te podstawowe definicje nie wykluczają się wzajemnie, ale ich ukonstytuowanie miało zdecydowanie różne punkty odniesienia, z czego wynikają heterogeniczne perspektywy poznawcze.

W konsekwencji tych rozważań można pokusić się o tezę, że sposób definiowania efektywności w projekcie zależy w zasadniczej mierze od perspektywy jego postrzegania. Oprócz podstawowych i dominujących w świecie nauki standardów oraz metodyk, takich jak: PMBoK, PRINCE2 czy Agile, ukształtowało się na przestrzeni ostatniego półwiecza kilka różnych nurtów badań prowadzonych w obszarze zarządzania projektami. Każdy z nich nieco inaczej postrzega projekty, stawia sobie inne pytania badawcze i gdzie indziej identyfikuje podstawowe problemy tej dziedziny. Ciekawą interpretację tych nurtów proponuje M. Bobińska (2015) wyróżniając siedem podejść i szkół badawczych, takich jak: planistyczna, czynników sukcesu, sytuacyjna, interakcyjna, nadzoru, relacyjna, decyzyjna. Każda z nich inaczej eksplikuje pojęcie projektu, co wskazuje na konieczność doprecyzowania znaczenia efektywności w danych perspektywach.

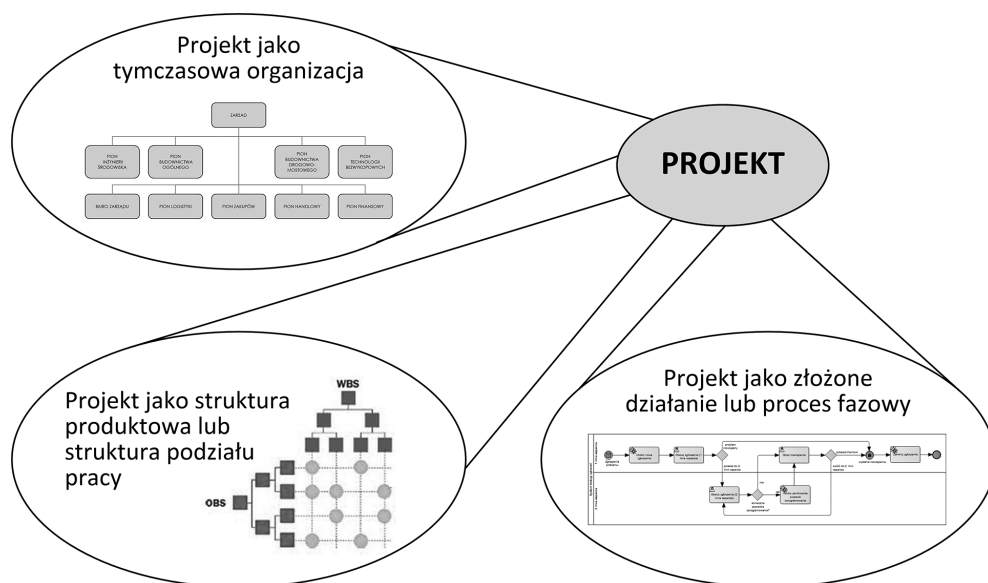
Efektywnościowego nurtu badawczego niewątpliwie należy doszukiwać się w obszarze zainteresowań przedstawicieli szkoły czynników sukcesu, ale poszcze-



gólnych kategorii efektywności upatrywać można także w nurcie planistycznym, sytuacyjnym, czy decyzyjnym. Ponadto elastyczność poznawcza i multiplikacja perspektyw wskazują na znaczenie istnienia wielu sposobów spojrzenia na daną sytuację (lub dany problem) w projekcie, przy czym mnogość różnych opcji nie określa z reguły ich właściwego wyboru.

W świetle tych rozważań bezsprzecznym staje się twierdzenie, że definiowanie efektywności może wpływać na jej pomiar w aspekcie niejednorodnych perspektyw postrzegania projektu. Niemniej jednak otwartym pozostaje pytanie: w jaki sposób? Wyznacznikiem interpretacji istoty zarządzania projektami stają się relatywistyczne wartości poznawcze oparte na fundamentach wynikających z różnych obszarów nauki, takich jak: badania operacyjne, matematyka stosowana, zarządzanie operacyjne, zarządzanie technologią, zarządzanie innowacjami, ekonomia, marketing przemysłowy, geografia ekonomiczna, teoria organizacji, zachowania organizacyjne, teoria podejmowania decyzji, nauki polityczne, psychologia, socjologia, a nawet kognitywistyka.

Abstrahując od wieloznaczności podejmowanej tematyki badań i mimowolnie zauważalnej analogii w odniesieniu do dyscyplin, ze źródeł których czerpie nauka o zarządzaniu projektami, w wymiarze praktycznym można wyróżnić trzy zasadnicze perspektywy postrzegania projektu. Są to: (1) tymczasowa organizacja, (2) struktura produktowa lub struktura podziału pracy oraz (3) złożone działanie lub proces fazowy (por. rys. 3). Według auterek w perspektywach tych przenikają się paradygmaty różnych nurtów badawczych, uwypuklając ich kluczowe znaczenie jako determinant dla doboru właściwego systemu pomiaru efektywności.



**Rys. 3.** Perspektywy postrzegania projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Artto, Martinsuo, Kujala, 2011)

Perspektywa tymczasowej organizacji koncentruje się na podstawowych kwestiach organizacyjnych projektu, opartych wyłącznie na celach realizacji określonych zadań w odniesieniu do zespołu projektowego i struktur projektowych, włączając w to zagadnienia przydziału (OBS, ang. *organizational breakdown structure*). Według tej perspektywy do zespołu projektowego (lub zespołów zadaniowych) dobierani są członkowie posiadający odpowiednie kompetencje ze względu na zakres wykonywanych zadań. Oprócz tego, takie ujęcie kładzie zdecydowany nacisk na perspektywę odpowiedzialności, w której zakłada się, że zakończenie projektu sukcesem lub porażką stanowi bezpośrednią konsekwencję organizacji projektu i wynikających z niej zależności.

Perspektywa struktury produktowej lub struktury podziału pracy jest wynikiem postrzegania projektu przez pryzmat produktu (PBS, ang. *product breakdown structure*) lub pakietu zadań (WBS, ang. *work breakdown structure*) w zależności od preferowanego podejścia produktowego (PRINCE2) lub zadaniowego (PMBok). Zarówno produkt projektu, jak i wykonane prace traktowane są jako rezultaty projektu, które można dzielić na podprodukty i podzadania. Z reguły podział na mniejsze jednostki usprawnia proces zarządzania nimi.

Z kolei perspektywa złożonych działań lub procesu fazowego nakreśla potrzebę badania sekwencji i współzależności pomiędzy poszczególnymi zadaniami, jak również kolejnymi etapami projektu. Konsekwencje tej perspektywy zauważalne są szczególnie podczas zarządzania cyklem życia projektu, harmonogramem i zasobami.

Proponowany system wskaźników pomiaru efektywności projektu opiera się o system PMS (ang. *performance measurement system*). Do głównych cech systemu pomiaru/wskaźników osiągnięć *performance* według R. Lyncha i K. Crossa (1995) należy:

- orientacja na przyszłość,
- orientacja na klientów,
- zrównoważone zastosowanie wskaźników finansowych i niefinansowych,
- sterowanie wdrażaniem strategii,
- orientacja na poprawę osiągnięć/efektów/*performance*,
- wspólne zsynchronizowane traktowanie oceny kosztów, jakości i czasu,
- uwzględnienie odchyleń/korekt w trakcie realizacji celów i procesów,
- orientacja na optymalizację systemową,
- ujęcie zintegrowane,
- motywacja grupowa.

Z kolei innowacyjny system PMS według A. De Toni i S. Tonchia (2001) jeszcze bardziej przybliża nas do złożonej natury znaczenia projektów:

- bazowanie na wartości,
- kompatybilność osiągnięć,
- orientacja na klienta,
- orientacja długookresowa,



- przewaga miar/mierników zespołowych,
- przewaga miar/mierników przekrojowych,
- monitoring udoskonalania,
- nastawienie na ocenę i doskonalenie.

Do najbardziej rewolucyjnych idei oraz propozycji zmian w systemie efektywności projektu można zaliczyć model zrównoważonej karty wyników (BSC, ang. *balanced scorecard*), którego podstawy sformułowali R. Kaplan i D. Norton (1996) oraz tzw. pryzmat efektywnościowy (ang. *performance prism*) postulowany przez A. Neely i C. Adamsa (2001, 2007). BSC jest specyficznym systemem pomiaru osiągnięć opartym na właściwych miernikach umożliwiających pomiar efektywności projektów. W pracy (Pisz, Łapuńska, 2016) przedstawiono wyniki badań nad modelem umożliwiającym pomiar i ocenę jednego z wymiarów efektywności, w tym przypadku skuteczności działań projektowych, który wykorzystuje ideę zrównoważonej karty wyników.

#### 4. Podsumowanie

Studia literatury przedmiotu wskazują na szerokie spektrum możliwości definiowania efektywności, podkreślając tym samym jej wielowymiarowość, szczególnie zauważalną w różnych ujęciach interpretacyjnych dokonywanych przez ekonomistów, prakseologów, finansistów, inżynierów, menedżerów, czy też polityków. Narastający chaos semantyczny poddawany jest próbom systematyzacji (por. Kowal, 2013; Machaczka, 2003), niemniej jednak pojęcie to wymaga dogłębnej analizy różnych form poznawczych ze względu na obszar zastosowania.

Należy wskazać na ogromną złożoność kategorii efektywności w świetle wielopoziomowości zarządzania projektami, niespójnych postaw interesariuszy w tym względzie, ale też z uwagi na same perspektywy postrzegania projektu.

Oprócz wyraźnej niejednoznaczności interpretacji pojęcia projektu, a także jego sukcesu, w literaturze, jak i praktyce zauważalna jest przewaga tradycyjnego podejścia do zagadnień związanych z pomiarem wyniku i wartości projektu, niedocenianie wpływu dynamicznego rozwoju zarządzania i rynkowych konsekwencji konkurencji na konieczność transformacji sukcesu w wielowymiarowe pojęcie *performance measurement*. Stąd rodzi się potrzeba dalszych badań nad problematyką efektywności projektów. Podjęte przez autorki prace zmierzają w kierunku opracowania modelu ujmującego kategorie efektywności w całościowy system pomiaru.

Zastosowanie odpowiednich metod badawczych oraz procesu empirycznej weryfikacji teorii pozwoli na operacjonalizację modeli koncepcyjnych. Działania te powinny zapewniać symultaniczną realizację funkcji poznawczej i opisowej poznania naukowego w problemie definiowania efektywności i jej wpływu na pomiar w aspekcie niejednorodnych perspektyw postrzegania projektu. Ze względu na subiektywność, wieloznaczność i nieostrość pojęć istnieje potrzeba poszerzonych ba-

dań nad doprecyzowaniem ogólnego modelu skuteczności i sprawności jako kategorii efektywności projektu, także z punktu widzenia jego interesariuszy.

## Bibliografia

1. Artto K., Martinsuo M., Kujala J. (2011), *Project business*. Helsinki, Finland (dostęp on-line <http://pbgroup.tkk.fi/en>).
2. Atkinson R. (1999), *Project management: cost, time, and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria*. International Journal of Project Management, nr 6 (17), p. 337–342.
3. Baccarini D. (1999), *The logical framework method for defining project success*. Project Management Journal, nr 30 (4), p. 25–32.
4. Blaik P. (2015), *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. Bobińska M. (2015), *Siedem szkół zarządzania projektami. Czyli poza wielką trójką paradygmatów: PMBOK®, PRINCE2® i Agile*. Strefa PMI, nr 9, s. 8–9.
6. Bukłaha E. (2012), *Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 113, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 24–34.
7. Cserháti G., Szabó L. (2014), *The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects*. International Journal of Project Management, nr 32, s. 613–624.
8. Dalkowski B., Staśto L., Zalewski M. (red.) (2009), *NCB National Competence Baseline. Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA*. Wersja 3.0. SPMP, Warszawa.
9. De Toni A., Tonchia S. (2001), *Performance measurement systems: models, characteristics and measures*. International Journal of Operations & Production Management, no 21 (1/2), p. 46–71.
10. De Wit A. (1988). *Measurement of project success*. International Journal of Project Management, nr 6 (3), p. 164–170.
11. Drucker P. (1976), *Skuteczne zarządzanie*. PWN, Warszawa.
12. Gemuenden H.G., Lechler T. (1997), *Success factors of project management: the critical few – an empirical investigation*. Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, s. 375–377.
13. Kaplan R., Norton D. (1996), *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, nr 74 (1), s. 75–85.
14. Kerzner H. (2015), *Project management 2.0. Leveraging tools, distributed collaboration, and metrics for project success*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
15. Kowal W. (2013), *Skuteczność i efektywność – różnicowane aspekty interpretacji*. Organizacja i Kierowanie, nr 4 (157), s. 11–23.
16. Kozuń-Cieślak G. (2013), *Efektywność – rozważania nad istotą i typologią*. Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace, Szkoła Główna Handlowa, nr 4, s. 13–42.
17. Lynch R., Cross K. (1995), *Measure up! Yardsticks for continuous improvement*. Blackwell Business, Cambridge, MA, USA.
18. Machaczka J. (2003), *Sprawność operacyjna a sprawność strategiczna*. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 2, s. 3–8.

19. Neely A., Adams C., Crowe P. (2001), *The performance prism*. Measuring Business Excellence, no 2 (5), p. 6–12.
20. Neely A., Adams C., Kennerley M. (2007), *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. Cranfield University, Great Britain.
21. Pinto J.K., Slevin D.P. (1988), *Project success: definitions and measurement techniques*. Project Management Journal, nr 19 (1), p. 67–72.
22. PMI Standards Committee (2013), *A guide to the project management body of knowledge*, 5th edition. PMI, Newtown Square, PA, USA.
23. Pisz I., Łapuńska I. (2016), *Fuzzy logic-decision-making system dedicated to evaluation of logistics project effectiveness*. LogForum, no 3 (12), p. 199–213.
24. Prabhakar G.P. (2008), *What is project success: a literature review*. International Journal of Business and Management, no 3 (9), p. 3–10.
25. PRINCE2™ (2011), *Skuteczne zarządzanie projektami*. Office of Government Commerce, London, 2011.
26. Pszczołowski T. (1978), *Mala encyklopedia prakseologii*. Ossolineum, Wrocław.
27. Sink D., Tuttle T. (1989), *Planning and measurement in your organization of the future*. Industrial Engineering and Management Press, Norcross.
28. Turner J.R. (2004), *Five necessary condition for project success*. International Journal of Project Management, nr 22, p. 349–350.
29. Trocki M. (2012), *Kompleksowa ocena projektów*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 113, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 7–23.

## DIMENSIONS OF PROJECT PERFORMANCE IN VIEW OF MULTIPLICATION OF COGNITIVE PERSPECTIVES

### Abstract

The analyzed problem in the paper comes down to finding out how defining performance can affect the measurement of it. It is done in terms of heterogeneous perspectives perception of the project. The performance of project tasks is closely correlated with the concept of the project's success. The market dimension of performance corresponds to the effectiveness, which is a concept praxeological, and efficiency presents a typically economic approach to evaluation indicators. The paper presents recommended measurement systems of project performance, with particular reference to the three perspectives of project evaluation: (1) as a temporary organization, (2) the product structure or work structure, (3) as a complex activities or a phased process. Construction of a model supporting contemporary paradigms of project success in a classic dual approach category of performance is a postulate of research undertaken by the authors.

**Key words:** project, effectiveness, efficiency, performance measurement.