

ANDRZEJ NIEMIEC

Uniwersytet Szczeciński

**ZNACZENIE BENCHMARKINGU W ZARZĄDZANIU
OSIĄGNIĘCIAMI
(PERFORMANCE MANAGEMENT)**

Streszczenie

W artykule przedstawiono rolę benchmarkingu w zarządzaniu osiągnięciami oraz różne formy benchmarkingu. Benchlearning, jedna z najbardziej wysublimowanych form, został zidentyfikowany jako istotne narzędzie w siedmiu obszarach zrozumienia i wyjaśnienia strategicznego kontekstu organizacji, co stanowi pierwszy krok implementacji i rewizji procesu zarządzania osiągnięciami.

Słowa kluczowe: performance management, benchmarking, benchlearning

Wprowadzenie

Odejście od teorii zarządzania wartością na korzyść zrównoważonego rozwoju spowodowało wiele istotnych zmian w rozumieniu i analizowaniu biznesu. Podstawową zmianą jest odejście od koncepcji jednego miernika w kierunku bardziej złożonego systemu zarządzania osiągnięciami (wynikami). W zarządzaniu wartością podstawowym miernikiem i głównym benchmarkiem była różnie pojmowana wartość przedsiębiorstwa. Na podstawie wartości zarządzano przedsiębiorstwami, motywowano pracowników, mierzono konkurencyjność. Odejście od teorii jednego miernika na korzyść skomplikowanych systemów pomiaru osiągnięć niesie ze sobą kilka trudności, które należy rozwiązać, aby w efektywnie zarządzać współczesnym przedsiębiorstwem.

Po pierwsze, cele przedsiębiorstwa nie są jednoznaczne. Mierniki osiągnięć są różne dla różnych szczebli organizacyjnych, komórek i pracowników. Problemem jest sposób agregacji mierników na kolejnych szczeblach organizacyjnych. Cele zarządu będą więc inne i inaczej mierzone niż cele poszczególnego pracownika. Dekompozycja wiązki celów sprawia, że możliwe jest połączenie różnorodnych działań i celów w jeden wspólny. Wówczas pracownicy, realizując indywidualne cele, dążą do celu, jaki wyznaczono dla całej organizacji. Problem leży natomiast w przejrzystości systemu. Przy różnych celach i odmiennych miernikach celów trudno jest samemu pracownikowi oszacować, jakie ma efekty na tle innych pracowników i jak blisko jest osiągnięcia cel główny przedsiębiorstwa.

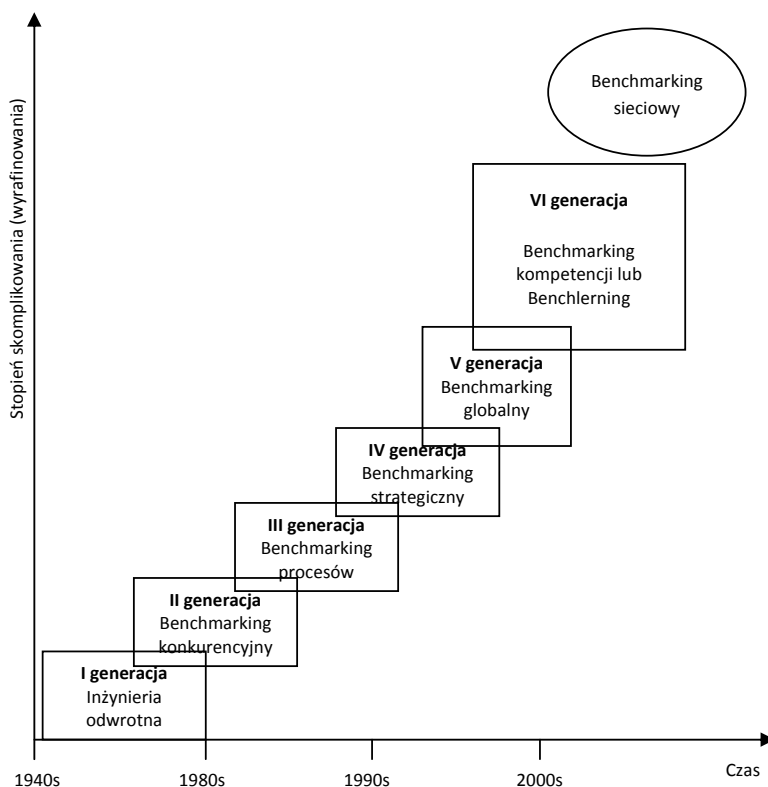
Po drugie, gdy spojrzeć od strony pracodawcy, system pomiaru osiągnięć stanowi nie lada wyzwanie. W jaki sposób bowiem należy zbudować przejrzysty, uczciwy i zrozumiały system pomiaru osiągnięć zintegrowany z systemem motywacyjnym? Czy będzie na tyle zrozumiały dla pracowników, żeby skutecznie realizował swoje funkcje? Z drugiej strony, czy prosty, przejrzysty i zrozumiały system pomiaru osiągnięć nie stanowi wyzwania dla intelektu pracownika? Jak sprawić, żeby system pomiaru nie prowokował pracowników do manipulowania liczbami, w celu osiągnięcia prywatnych korzyści bez jednakże całościowych efektów?

Po trzecie, system pomiaru osiągnięć opiera się w większości na miernikach niefinansowych. Dodatkowo jest on indywidualny dla większości podmiotów. Co to oznacza? Przede wszystkim trudności w analizie otoczenia konkurencyjnego. Podmioty konkurujące między sobą wyznają różne wartości, dążą często do różnych celów i stosują różne mierniki w zarządzaniu. W efekcie porównanie dwóch podmiotów w analizie bieżącej staje się coraz trudniejsze. Problem potęguje fakt, że zazwyczaj mierniki stosowane w zarządzaniu są oparte na danych niefinansowych, wewnętrznych i trudno dostępnych. Stworzenie więc rankingu czy wyłonienie lidera nawet w jednym z obszarów działania jest problematyczne.

Stojąc przed przedstawionymi ważnymi problemami w zarządzaniu wynikami, należy postawić pytanie: Czy istnieje stosunkowo proste rozwiązanie trzech wymienionych problemów widocznych w zarządzaniu wynikami? Zdaniem autora – tak. Jest to koncepcja benchmarkingu. Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia benchmarkingu w zarządzaniu osiągnięciami.

1. Istota benchmarkingu

W literaturze przedmiotu często benchmarking jest rozumiany pejoratywnie jako strategia bycia drugim lub strategia kopiowania. Przy takim rozumieniu benchmarking jest niczym innym jak szpiegostwem gospodarczym ubranym w piękne słowa. Nie o takim rozumieniu benchmarkingu jest ten artykuł. Jak zatem rozumieć benchmarking, skoro sami twórcy benchmarkingu nie byli w stanie przekazać prawdziwej jego istoty? Aby było to możliwe, należy prześledzić rozwój koncepcji benchmarkingu w czasie. Etapy benchmarkingu przedstawione na rysunku 1 prezentuje zmodyfikowany przez Ahmeda i Rafiqą model Watsona.



Rysunek 1. Zmodyfikowany model Watsona etapów rozwoju benchmarkingu (z poprawką Ahmeda i Rafiqą)

Źródło: P.K. Ahmed, M. Rafiq, *Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis*, „Benchmarking for Quality Management and Technology” 1998, No. 3, s. 225–242.

Watson uważał, że koncepcja benchmarkingu ewoluowała w czasie do form bardziej wysublimowanych. Zgodnie z tym zmodyfikowanym modelem można wydzielić siedem generacji benchmarkingu.

Pierwszą i najbardziej prymitywną formą benchmarkingu może być inżynieria odwrotna. Obecnie jest stosowana w projektowaniu nowych produktów w fazie modelowania. Umożliwia stworzenie modelu wirtualnego na podstawie modelu rzeczywistego. Nie takie rozumienie inżynierii odwrotnej miał na myśli Watson¹. Według niego inżynieria odwrotna to proces badania produktu w celu ustalenia, jak działa, w jaki sposób został zbudowany i jakim kosztem. Zazwyczaj prowadzony w celu zdobycia informacji niezbędnych do skonstruowania odpowiednika². W takim rozumieniu inżynieria odwrotna koncentruje się na produkcie, porównując cechy produktu, jego funkcjonalność i możliwości w stosunku do konkurencyjnych produktów. Kulmala umiejscawia działania Rank Xerox w latach osiemdziesiątych w tej generacji benchmarkingu³. Podobnie jak niezobowiązujące wizyty i turystykę gospodarczą, które Watson zakwalifikował jako drugą generacją benchmarkingu. Na tym etapie benchmarking charakteryzuje się incydentalnością i jest bardziej sztuką niż nauką. I choć te formy benchmarkingu będą kontynuowane *ad infinitum*, powinny zostać potępione jako nieprzyczyniające się do tworzenia głębokiej wiedzy o procesach, co umożliwiłoby organizacji wprowadzenie usprawnień⁴.

Drugą generacją benchmarkingu według zmodyfikowanego modelu Watsona jest tzw. benchmarking konkurencji. Analiza konkurencji jest instrumentem umożliwiającym zebranie informacji na temat aktualnych i przyszłych działań konkurencji na rynku, jej słabych i mocnych stron oraz jej reakcji na zmiany zachodzące na rynku. Pozwala porównać przedsiębiorstwo z firmą, która perfekcyjnie opanowała poszczególne czynności organizacyjne, nie wychodząc jednak poza bezpośrednią konkurencję. Przy pomocy benchmarkingu rynku jest możliwe nauczenie się nowych rzeczy od własnych konkurentów, dokonywanie na tej podstawie udoskonaleń i utrzymywanie sytuacji na rynku pod kontrolą. Impulsy z zewnątrz zapobiegają zgubnemu poprzestaniu na tym, co się robiło i biurokracji,

¹ P. Kyrö, *Revising the concept and forms of benchmarking*, „Benchmarking: An International Journal” 2003, Vol. 10, No. 3, s. 210–225.

² Wikipedia.pl

³ J. Kulmala, *Benchmarkingin ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen toiminnan kehittämisen välineenä*, Acta Universitatis Tamperensis 663, Tampere 1999.

⁴ G.H. Watson, *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma. Improve Your Company's Performance Using Global Best Practice*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007, s. XXXVII.

typowej dla wszystkich organizacji⁵. W tym rozumieniu benchmarking konkurencji jest bardziej zbliżony do benchmarkingu wyników, a więc analizy relatywnych wyników przedsiębiorstwa wśród bezpośrednich oraz pośrednich konkurentów. Powyższe badania skupiają się na analizie literatury lub są przeprowadzane jako tzw. badania ze ślełą próbą, zwykle przy współpracy dodatkowej firmy konsultingowej. Koszt takich badań uważa się za niski⁶.

Benchmarking procesów jest trzecią generacją benchmarkingu w tym zestawieniu. W tym ujęciu benchmarking nie koncentruje się na produkcie czy wynikach, ale odnosi się do procesów biznesowych. Zrozumienie istoty benchmarkingu procesów wymaga poznania istoty procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Czym jest zatem proces biznesowy? Najogólniej proces biznesowy definiuje Pall jako logiczną organizację ludzi, materiałów, energii, wyposażenia i procedur w działalności zawodowej przeznaczony do uzyskania określonego efektu końcowego⁷. Powstanie benchmarkingu procesów i strategicznego było naturalnym efektem trendu panującego w ekonomii w latach osiemdziesiątych, polegającego na podziale przedsiębiorstwa na poszczególne procesy biznesowe. Właśnie w połowie lat osiemdziesiątych Michael E. Porter zaproponował model łańcucha wartości porządkujący procesy biznesowe w przedsiębiorstwie. Łańcuch wartości dezagreguje przedsiębiorstwo na powiązane strategicznie działania w celu lepszego zrozumienia charakteru kosztów, jak również istniejących potencjalnych źródeł różnic⁸. Łańcuch wartości jest zestawem działań, które są stworzone do projektowania, produkcji i sprzedaży, dostaw i późniejszej obsługi posprzedażowej produktu. Porter rozróżnia dwa typy działań (procesów):

Działania podstawowe: logistyka wewnętrzna, produkcja, logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż, usługi w głównym łańcuchu wartości bezpośrednio kreujące wartość.

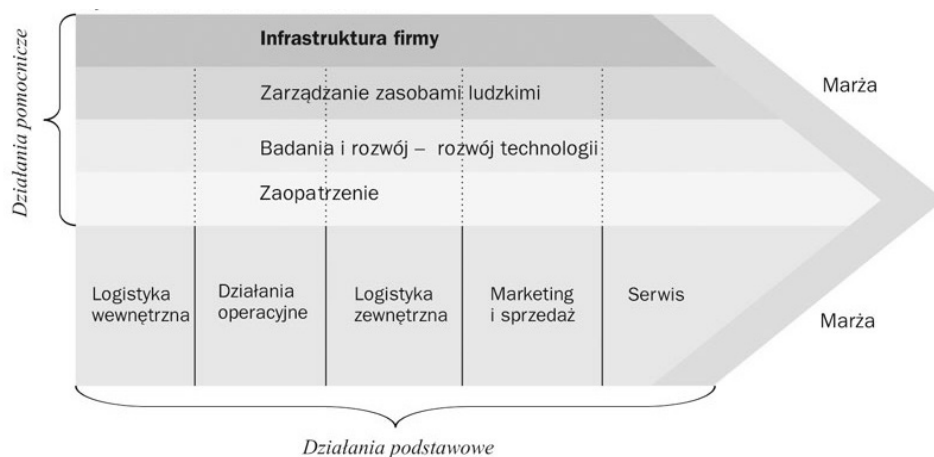
Działania pomocnicze: zaopatrzenie, technologia i rozwój, zasoby ludzkie, zarządzanie, struktura organizacyjna wspierające tworzenie wartości w głównym łańcuchu wartości.

⁵ E. Czyż-Gwiazda, *Benchmarking. Benchmark Index, czyli jak porównywać się z najlepszymi?*, Centrum Benchmarkingu Polska – TÜV NORD Polska, Katowice 2006, s. 16.

⁶ R. Keegan (red.), *Benchmarking facts. A European Perspective*, Forbairt Ireland 1998, s. 16.

⁷ G.A. Pall, *Quality Process Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1987.

⁸ M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985, s. 33–40.



Rysunek 2. Łańcuch wartości

Źródło: M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 65.

Łańcuch wartości firmy jest systemem wzajemnie zależnych, powiązanych ze sobą czynności. Powiązania występują wtedy, kiedy sposób wykonania jednej czynności wpływa na koszt lub skuteczność innych. Często prowadzą do wymiany czegoś za coś przy wykonywaniu odmiennych czynności, które należy optymalizować. Optymalizacja może wymagać właśnie takiej wymiany. Na przykład kosztowniejszy wzór wyrobu i droższe materiały mogą obniżyć koszty obsługi posprzedażnej. Aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, firma musi dokonać takiej wymiany zgodnie ze swoją strategią⁹. Analiza benchmarkigowa w tym ujęciu dotyczy wyników kluczowych procesów na podstawie zidentyfikowanych „najlepszych praktyk” przedsiębiorstw, które zostały wybrane bez względu na sektor działalności. Koszt takiego badania jest wysoki¹⁰. Benchmarking tego typu wymaga identyfikacji podstawowych procesów biznesowych, kwantyfikacji wyników procesów zarówno u siebie, jak i w podmiocie stanowiącym bazę porównań czy choćby identyfikacji zestawu „najlepszych praktyk” oraz zaproponowaniu i wdrożeniu zmian. W latach siedemdziesiątych menedżerowie odkryli możliwość nie tylko patrzenia, obserwowania najlepszych, lecz także uczenia się przedsiębiorstw spoza sektora ich działalności. A priori ważniejsza stała się infor-

⁹ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 94.

¹⁰ R. Keegan (red.), *Benchmarking facts...*, s. 16.

macja, wiedza zdobyta od firm niebędących konkurentami niż ta, której dostarczali konkurenci z tej samej branży¹¹. Przeprowadzenie tego typu analizy jest trudne, ponieważ zakres analiz dotyczy danych ekonomicznych, które z reguły są niechętnie ujawniane. Dodatkowo nawet jeżeli jest pełny dostęp do danych ekonomicznych podmiotu stanowiącego bazę porównań, zawsze może wystąpić problem zakłóceń porównywalności, który utrudnia porównanie dwóch podmiotów. Benchmarking procesów dotyczy działań podstawowych i zasadniczo to odróżnia ten typ benchmarkingu od benchmarkingu strategicznego.

Benchmarking strategiczny odnosi się do działalności wspomagających, a więc tych, które sterują działalnościami podstawowymi. Funkcja zarządzania materiałami steruje transmisją materiałów przez łańcuch wartości, począwszy od pozyskania materiałów przez operacje produkcyjne po dystrybucję i serwis. Usprawnienie tego sterowania może znacznie obniżyć koszty tworzenia wartości. Funkcja zarządzania badaniami i rozwojem tworzy nowe wyroby i technologie oraz istotnie oddziałuje na jakość produktu oraz jego koszty. Każde jej usprawnienie zwiększa zatem wartość produktu. Funkcja zarządzania zasobami ludzkimi zapewnia firmie zatrudnienie odpowiednich ludzi do realizacji działań podstawowych oraz wspomagających. Funkcja system informacji dąży do zapewnienia takich informacji, aby zarząd mógł maksymalizować efektywność łańcucha wartości. Infrastrukturę firmy tworzą: planowanie, finanse oraz przepisy prawne i polityka gospodarcza, są to zatem pozostałe dziedziny zarządzania firmą¹². Benchmarking strategiczny rozpoczyna analiza przedsiębiorstw klasy światowej w przemyśle niekonkurencyjnych w celu ustalenia szans dla przeprowadzenia zmian strategicznych w procesie zarządzania¹³. Benchmarking strategiczny zdefiniowano jako systematyczny proces ewolucji alternatywnych scenariuszy w celu wprowadzenia strategii i poprawy wyników poprzez zrozumienie i zaadoptowanie strategii sukcesu partnerów benchmarkingu (konkurentów lub nie). Etap ten różni się od benchmarkingu procesów zdecydowanie większym zasięgiem i głębią¹⁴. Jednakże koszty benchmarkingu strategicznego Keegan określa jako średnio niskie ze względu na łatwiejszy dostęp do danych ekonomicznych o charakterze

¹¹ R. Keegan, E.O'Kelly, P. McCarron, *Benchmarking: best practice for SME owner/managers*, Irish Best Practice Forum, Dublin 2006, s. 5.

¹² Z. Pięrcionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 126–127.

¹³ R. Keegan (red.), *Benchmarking facts...*, s. 16.

¹⁴ Benchmarking. Introduction and main principles applied to company benchmarking, European Commission, Quality series no 7, Brussels 1998.

strategicznym. Ta generacja benchmarkingu, wprowadzona w latach dziewięćdziesiątych, jest wzbogacona o systematyczny proces ewaluacji możliwych opcji, implementacji strategii i osiąganiu wyników dzięki zrozumieniu i zaadaptowaniu korzystnych rozwiązań strategicznych od zewnętrznych parterów. Charakterystyczny dla tej perspektywy jest długoterminowy rozwój i cel, aby fundamentalnie zmieniać procesy¹⁵.

Piątą generacją benchmarkingu jest benchmarking globalny. Rozszerza granice analizy poza bariery geograficzne i obejmuje najlepsze praktyki, które można znaleźć w dowolnym miejscu i w każdym analogicznym biznesie. Tak więc globalny benchmarking wykorzystuje tradycyjną formułę tego procesu, ale także e-benchmarking lub korzysta z Internetu do porównywania wydajności, identyfikacji partnerów benchmarkingowych czy dzielenia się wynikami badań.¹⁶ Benchmarking globalny jest to kolejna koncepcja benchmarkingu, w której analizuje się również różnice kulturowe pomiędzy firmami w układzie światowym. Zwraca również uwagę na warunki otoczenia biznesu (prawne, administracyjne, system edukacji, polityka socjalna itp.), które wpływają na jego lokalizację¹⁷.

Szóstą generacją benchmarkingu jest benchmarking kompetencji lub benchmarking. Jest to jedna z najbardziej wysublimowanych form benchmarkingu i zarazem forma wolna od podstawowych wad, jakie zwykle się przypisywało benchmarkingowi. Benchmarking kompetencji nie kopiuje żadnych rozwiązań oraz nie wprowadza rozwiązań opóźnionych w czasie w stosunku do konkurencji. Jest nastawiony na budowanie potencjału, a nie doraźne polepszenie kondycji przedsiębiorstwa czy polepszenie jej konkurencyjności w średniookresowej perspektywie czasu. Odnosi się do zasobów w przedsiębiorstwie, a więc podstaw, które mogą zapewnić sukces. Żeby zrozumieć istotę tej generacji benchmarkingu, należy zdefiniować pojęcie kompetencji i umiejscowić je w strukturze zasobów przedsiębiorstwa. Według Thierry'ego, Saureta i Monod pojęcie „**kompetencje**” w ogólnym znaczeniu to zdolność pracownika do określonego działania prowadzącego do uzyskania zamierzonego celu w określonych warunkach przy zastosowaniu odpowiednich środków. W wersji rozbudowanej kompetencje oznaczają ogół wiedzy, doświadczenia, umiejętności, postaw oraz gotowość pracownika do podjęcia działania w określonych warunkach, oznacza także zdolność dopasowania

¹⁵ P. Kyrö, *Revising the concept...* s. 214.

¹⁶ G.H. Watson, *Strategic Benchmarking...*, s. XXXVIII.

¹⁷ J. Kuczevska, *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, PARP, Warszawa 2007, s. 13.

wania się do zmieniających się warunków¹⁸. W tym rozumieniu kompetencje to połączenie wiedzy i umiejętności, które ukazują zarówno wiedzę podstawową, jak i niezbędne umiejętności do wykonania określonych działań. Kompetencje opierają się na wiedzy zawartej w zestawach umiejętności pojedynczych pracowników, a także na wiedzy będącej w dyspozycji poszczególnych jednostek organizacyjnych. Kompetencje tworzą zdobyte przez przedsiębiorstwo specyficzne umiejętności w rozmieszczeniu zasobów, zdolności poznawcze umożliwiające podejmowanie działań zapewniających osiągnięcie wyznaczonych celów¹⁹.

Zarządzanie kompetencjami polega na analizowaniu potrzeb i projektowaniu portfeli kompetencji, zapewnienie odpowiednich kompetencji we właściwym miejscu i czasie, a także motywowanie ludzi do zdobywania i rozwijania swoich kompetencji. Obejmuje również analizę i ocenę relacji, które zachodzą między kompetencjami potrzebnymi, a tymi, które są rzeczywiście dostępne i poszukiwanie zgodności jednych i drugich. Istotne jest dążenie do optymalnej relacji ponoszonych kosztów i efektów oraz wykorzystywanie zasady ekonomii wysiłku. Zarządzając kompetencjami, należy w sposób racjonalny wykorzystywać zasoby, ale również ważne jest szukanie skutecznych rozwiązań, by minimalizować mogące się pojawić konflikty interesów.

Subsystem zarządzania kompetencjami jest najważniejszym i najbardziej obszernym elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Oznacza to, że bez odpowiedniego opanowania zarządzania kompetencjami niemożliwa jest budowa efektywnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi²⁰.

Celem systemu zarządzania kompetencjami w organizacji jest ustalenie standardów kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk, analiza realnych kompetencji zatrudnionych i kandydatów do pracy pod względem doboru do stanowisk, a także wykorzystanie mocnych stron pracowników przy jednoczesnej minimalizacji wpływu słabych stron na ich pracę. Celem jest również zwiększenie wartości organizacji poprzez wzrost kapitału ludzkiego oraz zoptymalizowanie relacji pomiędzy nakładami na rozwój kapitału ludzkiego a efektami²¹.

¹⁸ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy oceny pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 24–25.

¹⁹ A. Sitko-Lutek, *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 18.

²⁰ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 186–191.

²¹ Tamże.

Narzędziami, którymi posługuje się system zarządzania kompetencjami, są m.in. profesjogramy oraz profile stanowisk, arkusze ocen okresowych pracowników i kierowników, karty opisu stanowisk pracy, pogramy szkoleń, karty wartościowania pracy, arkusze osiągnięć zawodowych, a także inne narzędzia służące do diagnozy i rozwoju kompetencji²².

Założenia benchmarkingu odnośnie do problematyki kształtowania kompetencji w organizacji uczącej się sprowadzają się do odkrywania i naśladowania (imitacji) sposobów kształtowania kompetencji pracowniczych w układzie wewnętrznym i zewnętrznym. Oparcie tej metodyki na benchmarkingu uwzględnia *learning-by-observing*, który polega na świadomym oraz nieświadomym obserwowaniu innych współpracowników. Obserwacja świadoma może odbywać się poprzez bezpośrednie obserwowanie przedsiębiorstwa i innych podmiotów otoczenia. Natomiast obserwacja nieświadoma polega na rozprzestrzenianiu się między pracownikami wiedzy niejawnej. Dokonuje się jednocześnie z wykonywaniem obowiązków danego stanowiska pracy, ponieważ zatrudnieni w trakcie pracy mogą obserwować i naśladować własne zachowania²³.

Naśladowanie sposobów rozwoju kompetencji pracowniczych opiera się na założeniach benchmarkingu, jak również wynika z tego, że te kompetencje warunkuje otoczenie. Kompetencje pracownicze są związane z generowaniem wartości organizacji. Oznacza to, że pracownik, wykazując odpowiednie zachowania w danym zespole, nauczył się poprzez wspólną pracę z członkami zespołu przyczyniać się do wzrostu wartości organizacji. Na skutek przeniesienia tego pracownika do innego zespołu musi on dekodować doświadczenia nowego zespołu (analiza) oraz ponownie je kodować (synteza). Proces ten odbywa się według wzorca, którego nauczył się w trakcie współpracy w poprzednim zespole. Perspektywa przeniesienia kompetencji pracowniczych z jednego zespołu do drugiego jest uwarunkowana możliwością ich wykorzystania w pracach nowego zespołu. W związku z tym przenoszenie kompetencji zależy od tego, jak sytuacje, zdarzenia i zespoły są ze sobą zbieżne. Przede wszystkim chodzi tu o podobieństwo w logice rozumowania i sposobach analizy zjawisk, które są wykorzystywane w procesie pracy²⁴.

²² Tamże.

²³ M. Jabłoński, *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 149–152.

²⁴ Tamże.

Szczególnie istotny w benchmarkingu jest dobór właściwego wzorca, który będzie stanowił odniesienie dla procesów organizacyjnych. Wybór opiera się na określeniu pozycji danej jednostki względem benchmarku, dzięki czemu można określić lukę w kompetencjach pracowniczych. Dobór ten jest bardzo ważny, ponieważ w myśl teorii kapitału ludzkiego pracownik jest bardziej produktywny, gdy jego współpracownicy mają wyższy poziom kapitału ludzkiego. Wynika z tego, że osoba, która pracuje z lepszymi od siebie, znacznie szybciej rozwija swoje kompetencje niż w przypadku pracy w otoczeniu, w którym kompetencje pracownicze są zbieżne. Wybrany zatem wzorzec wytycza kierunek rozwoju kompetencji pracowników²⁵.

Znalezienie wzorca w przedsiębiorstwie opiera się przede wszystkim na poszukiwaniu pracownika, który wyróżnia się na tle innych. Istotne jest zidentyfikowanie przyczyn, które spowodowały, że dany pracownik osiąga lepsze wyniki niż pozostali zatrudnieni. Wynika z tego, że w przypadku benchmarkingu istotne znaczenie ma zidentyfikowanie źródeł i czynników wysokiej efektywności pracownika. W tym procesie można wykorzystać wiele metod gromadzenia informacji (tabela 1).

Tabela 1

Metody gromadzenia informacji

| Źródło | Metoda | Rezultat |
|--------------|------------------------------------|--|
| Dokumentacja | Analiza i studiowanie dokumentacji | Identyfikacja: – wiedzy formalnej (uzyskanej w systemach edukacyjnych i szkoleniowych) – doświadczeń zdobytych w trakcie kariery zawodowej |
| Proces | Obserwacja bezpośrednia | Ustalenie, na ile charakter realizowanych zadań umożliwia kształtowanie kompetencji pracownika osiągającego wysoką skuteczność w działaniu |
| Wykonawca | Wywiad | Identyfikacja motywów i praktyk (także poza stanowiskiem) leżących u źródła skutecznych działań |

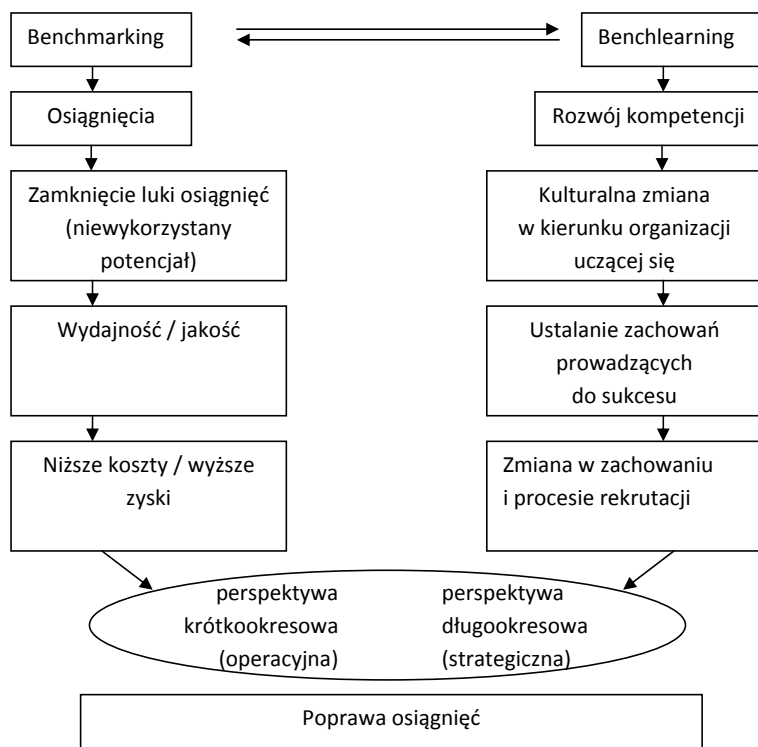
Źródło: M. Jabłoński, *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 151.

Poszukiwanie odpowiednich metod i technik rozwoju kompetencji pracowniczych, które stosuje się w innych organizacjach, jest dość trudne. Natomiast o możliwości pozyskania tego typu informacji decyduje przede wszystkim to, jak silna jest współpraca danej organizacji z otoczeniem. Im ta współpraca jest dłuż-

²⁵ Tamże.

sza i bardziej intensywna, tym łatwiejsze jest pozyskanie tego typu informacji. Wynika z tego, że nawiązanie trwałej współpracy gospodarczej z innym przedsiębiorstwem pomaga nie tylko w wymianie wiedzy odnoszącej się do specyfiki produktu czy sposobów wytwarzania, lecz także ułatwia dzielenie się informacjami na temat sposobów rozwoju kompetencji pracowniczych²⁶.

Benchlearning jest w tym ujęciu narzędziem do zmiany kultury organizacyjnej. Jest procesem, który może być naśladowaniem właściwych wzorców zachowań. Prowadzi to do tego, co Senge, Schein i inni nazywają „organizacją uczącą się”.



Rysunek 3. Zależność pomiędzy benchlearningiem i benchmarkingiem

Źródło: B. Karlöf, S. Östblom, *Das Benchmarking Konzept. Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität*, Verlag Vahlen, München 1993, s. 194.

²⁶ Tamże.

Benchlearning i benchmarking można uznać za podejścia uzupełniające się²⁷. Efekt uczenia się poprzez benchmarking może być stosowany bezpośrednio w trakcie programów szkoleniowych. Personel jest pozytywnie nastawiony i zainteresowanych, gdy może uczyć się tego, czego nauczyli się współpracownicy, realizując poszczególne zadania²⁸. Rozwój umiejętności umożliwia ich stosowanie w trakcie codziennej pracy. Wówczas analiza benchmarkingowa poza informacją o procesach realizowanych w przedsiębiorstwie umożliwia głębszą analizę i zrozumienie istoty i źródeł sukcesów i porażek. Lepsze zrozumienie biznesu jest gwarantem trwałych, długookresowych zmian.

W porównaniu z oryginalnym modelem Watsona z 1983 roku model zmodyfikowany ma siódmą generację – benchmarking sieciowy. Zmiana modelu przedsiębiorstw w kierunku przedsiębiorstwa sieciowego powoduje, że benchlearning nie ogranicza się do benchmarkingu wewnętrznego, ale dotyczy całej sieci powiązanych ze sobą podmiotów. Najnowsze rozumienie benchmarkingu odnosi się do oceny i usprawnienia całej organizacji, jej jednostki lub wydajności sieci jednostek, technologii, procesu, kompetencji lub strategii z wybranego zakresu geograficznego, ucząc się od własnej jednostki, innych organizacji lub w organizacjach sieciowych, które są identyfikowane jako mające najlepsze praktyki w swojej dziedzinie niezależnie, czy jest to konkurent, organizacja działająca w tej samej branży, klaster lub sektor, czy w szerszym kontekście dotyczy wybranego zakresu geograficznego²⁹.

2. Benchmarking w zarządzaniu osiągnięciami (Performance Management)

Głównym problemem artykułu jest to, jak benchmarking, koncepcja zapomniana na prawie dwadzieścia lat, odnajduje się w nowoczesnych podsystemach zarządzania, takich jak zarządzanie osiągnięciami. Żeby można było odpowiedzieć na to pytanie, należy zaprezentować system zarządzania osiągnięciami. Nie jest to proste, ponieważ wielu autorów w różny sposób rozumie ten termin.

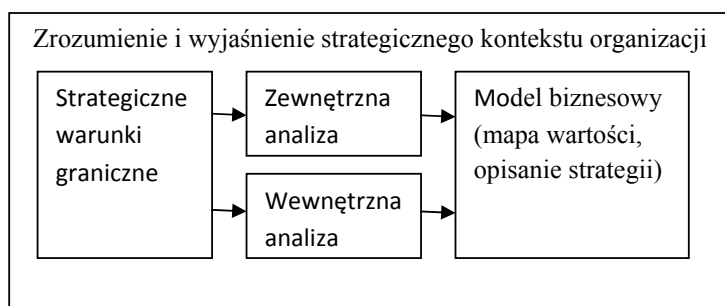
²⁷ B. Karlöf, S. Östblom, *Das Benchmarking Konzept. Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität*, Verlag Vahlen, München 1993, s. 194

²⁸ J.C.P. Prado, *Benchmarking for the development of quality assurance systems*, „Benchmarking: An International Journal” 2001, No. 1, s. 62–69.

²⁹ P. Kyrö, *Revising the concept...*, s. 222.

W rozumieniu przyjętym w tym artykule Performance Management stanowi połączenie strategii i zaawansowanej technologii informacyjnej, dzięki czemu możliwe jest skuteczne wdrożenie ustalonych celów biznesowych³⁰. To podbudowa dla organizowania, automatyzacji i metodologii analizowania biznesu, mierników, procesów i systemów kierowania całościową konkurencyjnością jednostki. Pomaga organizacjom przekładać ujednolicony system celów strategicznych do planów, monitorować ich realizację i wzbogaca o krytyczny wgląd dla poprawy wyników finansowych i operacyjnych³¹.

Strategiczne zarządzanie wiąże się z ustalaniem założeń strategicznych, zmiany sposobu strategicznego myślenia i ułatwianie procesu podejmowania decyzji strategicznych i uczenia się na wszystkich poziomach organizacji. Wiąże się także z włączaniem każdego w strategię i realizację jej, tak, aby osiągnięcia przedsiębiorstwa były zadaniem codziennym każdego pracownika. Początkiem strategicznego zarządzania osiągnięciami jest więc zrozumienie i wyjaśnienie strategicznego kontekstu organizacji³². Schemat procesu zrozumienia i wyjaśnienia strategicznego kontekstu organizacji w zarządzaniu organizacją przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Zrozumienie i wyjaśnienie strategicznego kontekstu organizacji

Źródło: B. Marr, *Strategic Performance Management – Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*, Elsevir Press, Oxford 2006, s. 18.

³⁰ M.N. Frolick, T.R. Ariyachandra, *Business performance management: One truth. Information System Management*, Winter 2006, s. 41–48.

³¹ BPM Group, www.bptg.org

³² B. Marr, *Strategic Performance Management – Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*, Elsevir Press, Oxford 2006, s. 16.

Zgodnie z przyjętym schematem pierwszego kroku w zarządzaniu osiągnięciami, najważniejszym etapem jest ustalenie strategicznych warunków granicznych, a więc ustalenie wizji i misji przedsiębiorstwa oraz celu działania w jasny i przejrzysty sposób. Potwierdzeniu zasadności wizji i misji służy zewnętrzna i wewnętrzna analiza. Zewnętrzna ma za zadanie znalezienie sposobu na to, by w konkurencyjnym otoczeniu było możliwe spełnienie oczekiwań konsumentów, akcjonariuszy i innych interesariuszy w zgodzie z wyznaczonymi strategicznymi warunkami granicznymi, a więc wizją, misją i celem strategicznym przedsiębiorstwa. Analiza wewnętrzna to analiza zasobów i kompetencji, jakimi dysponuje organizacja i jakie są niezbędne do realizacji celu strategicznego. Dopiero na podstawie tych analiz możliwe jest stworzenie modelu biznesowego. Model biznesowy wynika więc z misji i wizji, jest osadzony w konkretnym otoczeniu konkurencyjnym i uwzględnia zgromadzone zasoby materialne i niematerialne, które umożliwiają realizowanie strategii. Model biznesowy jest opisany za pomocą strategii przedsiębiorstwa zawierającej cele główne i szczegółowe mierzone za pomocą kluczowych mierników (indykatorów) osiągnięć (Key Performance Indicators, KPIs).

Cały pierwszy krok w zarządzaniu osiągnięciami polegający na zrozumieniu i wyjaśnieniu strategicznego kontekstu organizacji musi być okresowo rewidowany i aktualizowany w zależności od realizowanych celów i zmiennych warunków otoczenia. Oznacza to powtarzalność całego cyklu zarządzania osiągnięciami. Dopiero wówczas może nastąpić uczenie się i rozwój przedsiębiorstwa. Warunkiem jest okresowa rewizja modelu biznesowego i strategii przedsiębiorstwa.

Problem uczenia się na wszystkich poziomach organizacji jest na tyle istotny, że stanowi podstawowy element procesu zarządzania osiągnięciami. Kaplan i Norton opisują sposób rewidowania strategii w następujący sposób: Oczywiście menedżerowie potrzebują sprzężenia zwrotnego, aby wiedzieć, czy zaplanowana strategia jest realizowana zgodnie z planem – pojedyncza pętla procesu uczenia się. Ale bardziej istotne jest, czy zaplanowana strategia pozostaje opłacalną strategią prowadzącą do sukcesu – podwójna pętla procesu uczenia się³³.

Argyris zauważa, że uczenie się występuje pod dwoma warunkami. Po pierwsze, jeżeli organizacja osiągnie to, co zamierzała, i jest równość pomiędzy intencjami i wynikiem. Po drugie, jeżeli organizacja zidentyfikuje różnicę

³³ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

między intencjami i wynikami i zniweluje tę różnicę, aby nastąpiła zgodność³⁴. W obecnych przedsiębiorstwach proces uczenia jest czymś więcej niż uczeniem się na własnych błędach. Rewidowanie strategii wymaga zrozumienia, że naszymi intencjami jest cel strategiczny przedsiębiorstwa. Wymaga to współistnienia pojedynczej i podwójnej pętli procesu uczenia się w takim rozumieniu, jak rozumieli to Kaplan i Norton.

Jeżeli więc celem rewidowania strategii ma być proces uczenia się, to treścią spotkania, na którym ma być rewidowana strategia, powinien być nastawiony na benchlearning. Rozwiązuje to dwa podstawowe problemy nieefektywności sprzężenia zwrotnego w cyklu zarządzania osiągnięciami. Według Marra są to: nastawienie na przeszłe dokonania oraz niechęć decydentów do przyznawania się do porażek³⁵.

Benchlearning jest twórczym podejściem do rozwiązywania problemów. W trakcie rewidowania strategii zastosowanie benchlearningu ma wiele zalet:

Po pierwsze, spotkanie poświęcone rewidowaniu strategii zyskuje w efekcie twórczy charakter, ponieważ przesuwa ciężar spotkania z problemu rozliczania decydentów za dany stan rzeczy na nowe tory dyskusji o konkurencji, możliwych rozwiązaniach i najlepszych praktykach. W efekcie samo spotkanie przestaje mieć charakter retrospektywny, podsumowujący, a zaczyna mieć charakter prospektywny, twórczy.

Po drugie, benchlearning jest jednym z narzędzi zmieniających kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Wielu profesjonalistów w większości odnosi sukcesy i rzadko doświadcza porażek. A ponieważ rzadko doświadczają porażek, nigdy nie nauczyli uczyć się na swoich błędach³⁶. Jeżeli benchlearning stawia za wzór wybraną jednostkę, która odniosła sukces, może być tzw. konstruktywną krytyką, ponieważ tłumaczy porażkę profesjonalisty niespodziewanym sukcesem innego. Umożliwia to dyskusję nad decyzjami strategicznymi w przedsiębiorstwie.

Po trzecie, benchlearning umiejscawia przedsiębiorstwo w konkretnym otoczeniu konkurencyjnym i osadza podmiot w konkretnej problematyce. Przenosi to dyskusję o strategii na wyższy poziom abstrakcji, poziom strategiczny. Podsumowanie wyników i podjęcie decyzji do następnego spotkania dotyczącego

³⁴ Ch. Argyris, *Double Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review”, Sept–Oct 1978, s. 115–125.

³⁵ B. Marr, *Strategic Performance Management...*, s. 16.

³⁶ Ch. Argyris, *Teaching Smart People to Learn*, „Harvard Business Review” May–June 1991, s. 99–109.

rewizji strategii zawęży pole postrzegania problemów do krótkoterminowego lub średnioterminowego horyzontu czasowego.

Po czwarte, ustalenie wzorca osobowego, jakie ma miejsce w benchlearningu, umożliwi lepszą komunikację strategii poszczególnym pracownikom. Poza zadaniami o charakterze strategicznym zyskują wzór osobowy do naśladowania. Umożliwia to lepszą komunikację strategii, a więc zrozumienie jej przez pracowników, oraz ocenę ich działań, ponieważ nie oceniamy ich wydajności pracy czy innych osiągnięć możliwych do zobrazowania za pomocą miernika, ale ich postawę, zmotywowanie i cechy niemierzalne.

Po piąte, pierwszy krok w zarządzaniu osiągnięciami zakłada analizę zewnętrzną podmiotu. Rewizja strategii nie może obyć się bez analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jak również wymagań klientów, właścicieli i innych interesariuszy. Zrewidowana strategia powinna uwzględniać te wymogi. Benchlearning umożliwi zrozumienie działań podmiotów znajdujących się w otoczeniu konkurencyjnym, natomiast benchmarking umożliwi dostosowanie się do zachodzących zmian.

Po szóste, benchlearning jest pewną usystematyzowaną i strukturalizowaną formą uczenia się. Zastosowanie go daje możliwość profesjonalnego działania.

Po siódme, benchlearning i benchmarking sieciowy jest krokiem w kierunku wymiany doświadczeń pomiędzy podmiotami kooperującymi. Daje to szansę na stworzenie tzw. kapitału relacyjnego, wynikającego ze ściślejszej i trwalszej współpracy pomiędzy podmiotami.

Wnioski

Podsumowując rozważania dotyczące benchmarkingu w zarządzaniu osiągnięciami, należy zauważyć, że jest to jedno z bardziej istotnych narzędzi zarządzania. Szczególną rolę odgrywają wysublimowane jego formy, jak benchlearning czy benchmarking sieciowy. W odróżnieniu od pierwotnych form benchmarkingu, nie można ich nazwać strategią kopiowania czy imitacji. Są ważnym elementem procesu uczenia się i rozwoju oraz kształtowania się kultury organizacyjnej sprzyjającej dyfuzji wiedzy w organizacji.

W procesie zarządzania osiągnięciami benchlearning ma zastosowanie szczególnie w pierwszym kroku polegającym na zrozumieniu i wyjaśnieniu strategicznego kontekstu organizacji w zarządzaniu tą organizacją. Jest dokony-

wany okresowo, tak jak okresowo rewidowana jest strategia przedsiębiorstwa. W artykule wskazano siedem obszarów, w których benchlearning, jedna z form benchmarkingu, jest szczególnie przydatny w tym obszarze procesu zarządzania osiągnięciami. W ten sposób zrealizowano cel artykułu.

Literatura

- Ahmed P.K., Rafiq M., *Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis*, „Benchmarking for Quality Management and Technology” 1998, No. 3.
- Argyris Ch., *Double Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review” Sept–Oct 1978.
- Argyris Ch., *Teaching Smart People to Learn*, „Harvard Business Review” May–June 1991.
- Benchmarking. Introduction and main principles applied to company benchmarking, European Commission, Quality series no. 7, Brussels 1998.
- BPM Group, www.bptg.org
- Czyż-Gwiazda E., *Benchmarking. Benchmark Index, czyli jak porównywać się z najlepszymi?*, Centrum Benchmarkingu Polska – TÜV NORD Polska, Katowice 2006.
- Frolick M.N., Ariyachandra T.R., *Business performance management: One truth. Information System Management*, Winter 2006.
- Jabłoński M., *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Karlöf B., Östblom S., *Das Benchmarking Konzept. Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität*, Verlag Vahlen, München 1993.
- Keegan R. (red.), *Benchmarking facts. A European Perspective*, Forbairt Ireland, 1998.
- Keegan R., O’Kelly E., McCarron P., *Benchmarking: best practice for SME owner/managers*, Irish Best Practice Forum, Dublin 2006.
- Kuczevska J., *Europejska procedura bechmarkingu. Programy i działania*, PARP, Warszawa 2007.
- Kulmala J., *Benchmarkingin ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen toiminnan kehittämisen välineenä*, Acta Universitatis Tamperensis 663, Tampere 1999.
- Kyrö P., *Revising the concept and forms of benchmarking*, „Benchmarking: An International Journal” 2003, Vol. 10, No. 3.

- Marr B., *Strategic Performance Management – Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*, Elsevir Press, Oxford 2006.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pall G.A., *Quality Process Management. Englewood Cliffs*, Prentice-Hall, New York 1987.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy oceny pracowników*, Oficyna a Wolters Kulwer business, Warszawa 2011.
- Sitko-Lutek A., *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Watson G.H., *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma. Improve Your Company's Performance Using Global Best Practice*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007.

THE IMPORTANCE OF BENCHMARKING IN THE PERFORMANCE MANAGEMENT

Summary

The purpose for this article was presentation of the benchmarking role in Performance Management. In the article were presented different forms of benchmarking. Benchlearning, one of the most sophisticated form, was identified as an important tool in seven areas of understanding and clarifying the strategic context, which is the first step in implementing and revising performance management process.

Keywords: performance management, benchmarking, benchlearning

Translated by Andrzej Niemiec

