



Daniel Gajda

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
daniel.gajda@ue.katowice.pl

WYKORZYSTANIE BENCHMARKINGU W POMIARZE EFEKTYWNOŚCI PRACY ZESPOŁOWEJ

Streszczenie: Artykuł porusza kwestię wykorzystania benchmarkingu w pomiarze efektywności pracy zespołowej. Celem opracowania jest prezentacja pojęcia, rodzajów i procedury realizacji benchmarkingu, identyfikacja możliwości zastosowania benchmarkingu w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz opracowanie schematu postępowania w pomiarze efektywności pracy zespołowej metodą benchmarkingu. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- na czym polega istota benchmarkingu?
- co stanowi przedmiot porównań benchmarkingu personalnego?
- w jaki sposób dokonać pomiaru efektywności pracy zespołowej metodą benchmarkingu?

Podstawę rozważań prowadzonych w ramach artykułu stanowią studia literaturowe, głównie obcojęzycznych czasopism naukowych, oraz rezultaty badań przeprowadzonych przez zagranicznych badaczy, firmy konsultingowe i ośrodki naukowo-badawcze.

Słowa kluczowe: benchmarking, efektywność, zespół, praca zespołowa.

Wprowadzenie

Współczesna gospodarka, charakteryzująca się m.in. intensywną konkurencją rynkową oraz znaczną dynamiką zmian w otoczeniu organizacji, zmusza menedżerów do poszukiwania i wdrażania coraz to nowszych metod, technik oraz narzędzi zarządzania, które zapewniłyby przewagę konkurencyjną. Na przestrzeni wielu lat, zarówno praktycy, jak i teoretycy zarządzania, stopniowo poszerzali spektrum znanych dziś koncepcji. Obecnie, jedną z najpowszechniej stosowanych w organizacjach metod zarządzania jest benchmarking, który ze względu na swoją

uniwersalność i wysoką efektywność zyskał ogromną popularność w latach 80. i 90. XX w. W 1992 r. 65% amerykańskich przedsiębiorstw znajdujących się na liście *Fortune 1000* wykorzystywało benchmarking jako narzędzie mające na celu zapewnienie przewagi konkurencyjnej [Anand, Kodali, 2008, s. 258]. Według badań prowadzonych w 1999 r. przez firmę konsultingową *Bain & Company*, stosowanie benchmarkingu w swoich firmach deklarowało ponad 76% spośród 10 tys. ankietowanych menedżerów firm z 15 krajów [Rigby, 2001, s. 144]. Podobne badania, realizowane w 2008 r. pod egidą *Global Benchmarking Network* wykazały, iż benchmarkingiem posługuje się 69% z 453 badanych organizacji sektora prywatnego, publicznego oraz organizacji non-profit pochodzących z 44 krajów [Adebanjo, Abbas, Mann, 2010]. O popularności benchmarkingu świadczy także znaczna liczba publikacji poświęconych tej koncepcji zarządzania. M. Yasin dotarł do ponad 2000 pozycji zwartych oraz artykułów naukowych i branżowych dotyczących benchmarkingu, opublikowanych pomiędzy 1986 a 2000 r. [Adebanjo, Abbas, Mann, 2010]. W 2014 r. elektroniczne bazy czasopism EBSCO oraz ProQuest zawierały kolejno 1557 i 577 opracowań rozwijających tematykę benchmarkingu, które zostały opublikowane w latach 1985-2014¹.

Literatura z zakresu benchmarkingu prezentuje szeroki wachlarz zastosowań tejże koncepcji. Benchmarking wykorzystuje się m.in. w takich obszarach zarządzania przedsiębiorstwem, jak: produkcja, finanse, logistyka, informatyka i technologia informacyjna, a także w zarządzaniu jakością i zarządzaniu procesami. Przegląd literatury przedmiotu wykazał również, że benchmarking znajduje zastosowanie w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa, jako metoda służąca ocenie zarządzania zasobami ludzkimi oraz wyników pracy zespołowej, umożliwiającą porównanie własnych osiągnięć w danej kwestii z osiągnięciami stanowiącymi punkt odniesienia.

1. Teoretyczne ujęcie istoty benchmarkingu

Etymologia wskazuje, iż językowych korzeni terminu „benchmarking” należy doszukiwać się w geodezji, gdzie pojawia się słowo „benchmark”, oznaczające znak wykonany w widocznym miejscu (na skale, ścianie czy budynku), służący za punkt odniesienia przy wyznaczaniu lokalizacji lub wysokości obiektu nad poziomem morza w pomiarach topografii terenu i pływów oceanicznych [Bogan, English, 2006, s. 18]. Dla geodety benchmark stanowi punkt orientacyjny, normę, wedle której jakiś obiekt może zostać zmierzony lub oceniony [Martyniak, 1997, s. 185].

¹ Dane przedstawiają liczbę wyłącznie pełnych tekstów artykułów dotyczących benchmarkingu, które zostały poddane recenzji naukowej.

Pojęcie „benchmarking” po raz pierwszy pojawiło się pod koniec lat 70. XX w. w dziedzinie informatyki. Ówczesnie oznaczało porównywanie czasu przetwarzania danych pomiędzy programami komputerowymi lub systemami informatycznymi. Wywodzący się z informatyki termin „benchmarking” został następnie wykorzystany przez amerykański koncern Xerox, jako nazwa dla jednego z programów restrukturyzacyjnych. Jednocześnie termin ten zaadaptowano do słownika biznesu, jako określenie procesu pomiaru dokonywanego dla celów porównawczych. Tym sposobem benchmarking na stałe zapisał się w terminologii nauk organizacji i zarządzania [Węgrzyn, 2000, s. 71].

Benchmarking jest pojęciem o dużej pojemności znaczeniowej, czego przyczyną jest nadal utrzymujące się zainteresowanie benchmarkingiem wśród praktyków i teoretyków zarządzania, które tworzy dogodne warunki dla rozwoju oraz odkrywania nowych obszarów zastosowania tej koncepcji. W miarę pojęciowego poszerzania się benchmarkingu, powstawało wiele odmiennych określeń tego terminu. Różne definicje koncentrują się na nieco innych aspektach koncepcji [Amaral, Sousa, 2009, s. 524]. Były menedżer ds. benchmarkingu w Xerox Corporation oraz autor pierwszej monografii poświęconej benchmarkingowi – R.C. Camp [1989, s. 186] twierdzi, że „benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej organizacji, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną”. D. Kearns, były dyrektor generalny korporacji Xerox, stwierdził, iż benchmarking to „ciągły proces mierzenia produktów, usług i praktyk w odniesieniu do najpoważniejszych konkurentów lub przedsiębiorstw uważanych za liderów branży” [Camp, 1989, s. 186]. Z kolei M.J Spendolini [1992, s. 10], po konsultacjach z 50 menedżerami amerykańskich przedsiębiorstw, zdefiniował benchmarking następująco: „Jest to ciągły, systematyczny proces badania produktów, usług oraz procesów występujących wewnątrz przedsiębiorstwa, które są rozpoznane jako najlepsze praktyki, w celu promowania jego dokonań”. Przytoczone definicje można zaliczyć do najbardziej klasycznych wśród definicji benchmarkingu spotykanych w literaturze. Tabela 1 zawiera zestawienie innych definicji, którego dokonano na podstawie najbardziej interesujących zdaniem autora interpretacji znaczeniowych pojęcia „benchmarking”, zaczerpniętych zarówno z literatury krajowej, jak i zagranicznej.

Tabela 1. Wybrane definicje benchmarkingu

Autor	Definicja benchmarkingu
1	2
A.S. Carrie, P. Higgins, P. Falster	Benchmarking jest procesem ciągłego porównywania i mierzenia procesów składających się na działalność gospodarczą, biorąc za punkt odniesienia liderów biznesu z całego świata. To porównywanie i mierzenie służy zdobywaniu informacji, które pomogą danej organizacji podjąć działania zmierzające do poprawy własnej efektywności działania

cd. tabeli 1

1	2
B. Karlöf, S. Östblom	Benchmarking to ciągły, systematyczny proces polegający na konfrontowaniu własnej efektywności mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem z wynikami tych przedsiębiorstw i organizacji, które można uznać za wzór doskonałości
G.J. Balm	Benchmarking jest procesem polegającym na porównywaniu siebie do najlepszych konkurentów, a następnie ustalaniu celów w taki sposób, aby nasza organizacja stała się i pozostała konkurencyjna
Z. Martyniak	Benchmarking to metoda porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalenie przez uczenie się od innych i wykorzystanie ich doświadczeń
W. Jankowski	Benchmarking – systematyczna metoda mierzenia oraz porównywania sposobów działania firm w stosunku do liderów. Jej wynikiem jest twórcza adaptacja najlepszych wzorów, owocuująca większą efektywnością działań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Carrie, Higgins, Falster, 1995, s. 382; Karlöf, Östblom, 1995, s. 4; Balm, 1996, s. 28; Martyniak, 1997, s. 186; Jankowski, 1998].

Analizując zaprezentowane wyżej definicje, można stwierdzić, iż większość autorów opisuje benchmarking jako ciągły i systematyczny proces lub metodę. Proces ten polega głównie na porównywaniu, mierzeniu, a także poszukiwaniu i badaniu oraz konfrontowaniu. Zdaniem autorów, w większości przypadków przedmiotem tych działań są produkty, usługi, określone procesy, praktyki, metody i sposoby działania oraz efektywność organizacji. Głównym celem działań w ramach benchmarkingu jest doskonalenie produktów i procesów, poprawa efektywności działania, osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, a w końcu stanie się najlepszym z najlepszych. Z kolei celami pośrednimi, prowadzącymi do realizacji głównych celów benchmarkingu, są: pozyskanie informacji, uczenie się, wykorzystanie cudzych doświadczeń, uczenie się oraz adaptacja najlepszych wzorców. W realizowanym procesie, jako punkty odniesienia najczęściej wskazywani są: liderzy branżowi i liderzy biznesu z całego świata, najpoważniejsi konkurenci, organizacje, które można uznać za wzory doskonałości, oraz najlepsze znane praktyki stosowane wewnątrz lub na zewnątrz organizacji.

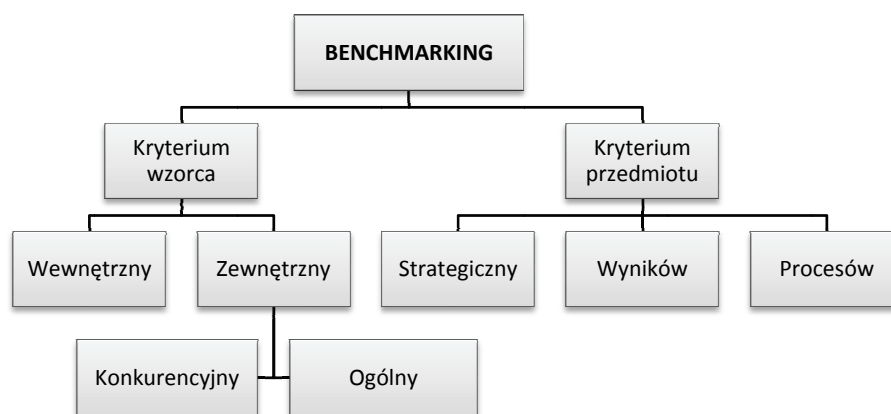
Istota benchmarkingu oparta jest na twierdzeniu, iż nie istnieje człowiek ani też organizacja, która znalazła sposób na optymalną realizację wszystkich działań. Wskutek tego powstaje potrzeba porównywania oraz uczenia się od innych celem zmniejszenia, a w końcu eliminacji powstałych różnic. Zamiast poświęcać znaczne nakłady na wypracowanie w dłuższej perspektywie czasu własnych, być może mniej efektywnych rozwiązań, lepiej jest wykorzystać doświadczenia innych, którzy z powodzeniem stosują w praktyce określone rozwiązania [Węgrzyn, 2000, s. 9]. Powszechnie panuje przekonanie, że naśladownictwo cudzych poczyną, pomijając trud opracowania własnych rozwiązań, jest rzeczą nieetyczną, niegodną i wstydliwą, gdyż kojarzy się z kradzieżą pomysłów. U podłoża benchmarkingu leży natomiast bardzo ludzka koncepcja dzielenia się oraz pomagania innym w potrzebie. W dużej mierze powodzenie procesu benchmarkingu zależy

bowiem od takich ludzkich cech, jak pokora, szczerłość i współczucie. Pokora jest konieczna, by przyznać się, że potrzebujemy pomocy z zewnątrz. Szczerłość natomiast okaże się niezbędna przy poszukiwaniu pomocy. Współczucia potrzebujemy ze strony tych, którzy udzielają pomocy [Węgrzyn, 2000, s. 68].

Z przeglądu piśmiennictwa wynika, że istnieje wiele typów benchmarkingu. Większość z nich została ujęta w rozbudowanej klasyfikacji zaproponowanej przez A. Węgrzyna² [2000, s. 86]. Autor ten klasyfikuje różne typy benchmarkingu na podstawie dwóch zasadniczych kryteriów:

- kryterium obiektu, w stosunku do którego określona organizacja jest porównywana,
- kryterium przedmiotu, jaki jest porównywany przez daną organizację.

Podział benchmarkingu na poszczególne typy na podstawie powyższych kryteriów przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Klasyfikacja benchmarkingu według A. Węgrzyna

Źródło: [Węgrzyn, 2000, s. 71].

W przypadku kryterium wzorca A. Węgrzyn wyodrębnia benchmarking wewnętrzny oraz benchmarking zewnętrzny, a w ramach ostatniego wyróżnia jeszcze benchmarking konkurencyjny i benchmarking ogólny. Benchmarking wewnętrzny polega na dokonywaniu porównań między wydziałami, oddziałami, filiami lub spółkami zależnymi w obrębie jednej organizacji. Ten typ benchmarkingu jest powszechnie stosowany ze względu na łatwość dotarcia do porównywalnych informacji, potrzebnych w pomiarze porównawczym. Stosując benchmarking wewnętrzny, trudno jednak dorównać pod względem efektywności

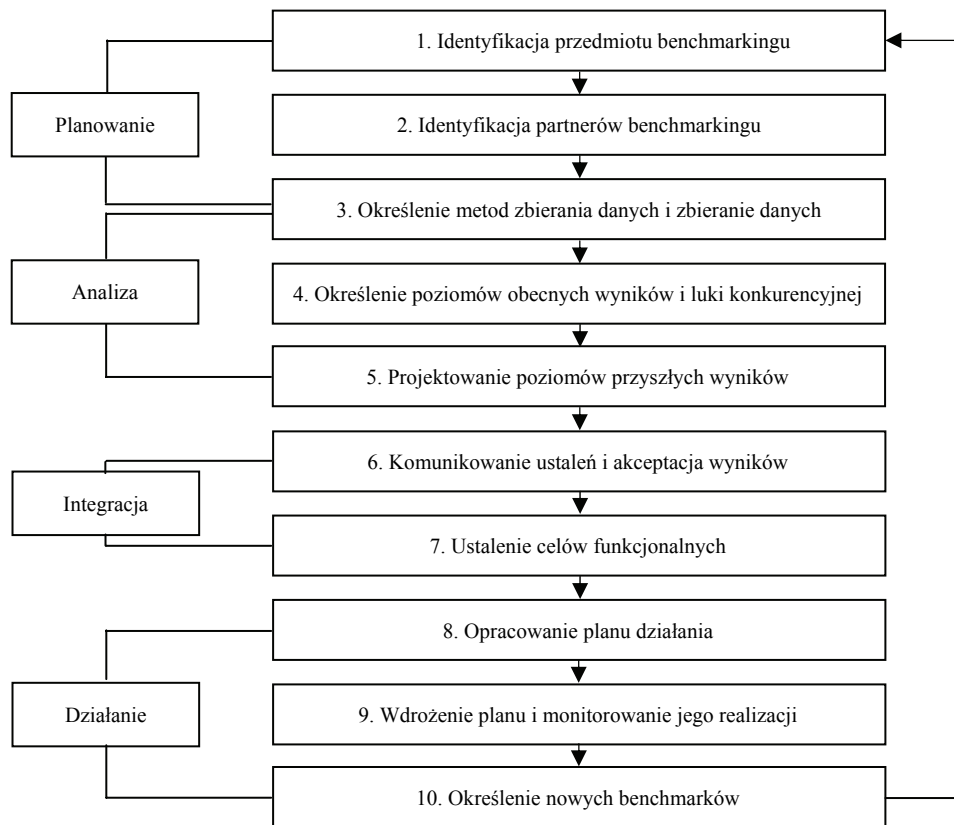
² Klasyfikacja stanowi zmodyfikowaną propozycję zaprezentowaną przez B. Andersena, który z kolei zaczerpnął istotę swojej klasyfikacji z opracowań R.C. Campa.

światowym liderom [Bendell, Boulter, 2000, s. 85]. Stąd też w literaturze przedmiotu można spotkać pogląd dotyczący wykorzystania benchmarkingu wewnętrznego jako etapu przygotowawczego do realizacji benchmarkingu zewnętrznego. Po wyczerpaniu się możliwości wprowadzania usprawnień opartych na własnych praktykach, organizacja powinna wykorzystać wzorce zaczerpnięte z zewnątrz [Magd, 2008, s. 745]. W benchmarkingu zewnętrznym dokonuje się analizy najlepszych praktyk stosowanych w innych organizacjach przez bezpośrednich konkurentów lub organizacje spoza branży [McGaughey, 2002, s. 475]. Istotą benchmarkingu konkurencyjnego jest porównywanie własnej efektywności działania z efektywnością osiąganą przez bezpośrednią konkurencję [Andersen, 1995, s. 213]. Niewątpliwą zaletą tego rodzaju benchmarkingu jest znaczna porównywalność organizacji stosującej benchmarking i jej konkurentów, którzy oferują te same wyroby i/lub usługi oraz funkcjonują w tym samym segmencie rynku, znajdując się pod wpływem tych samych sił zewnętrznych. Chcąc stosować benchmarking konkurencyjny, można napotkać na istotny problem związany z poufnością danych i niechęcią konkurentów do dzielenia się wiedzą. Istnieje również niebezpieczeństwo celowego zniekształcania informacji przez konkurenta [Karlöf, Östblom, 1995, s. 77]. Benchmarking ogólny, zwany również międzybranżowym, funkcjonalnym czy horyzontalnym, jest najpowszechniej stosowanym rodzajem benchmarkingu, w którym jedna ze stron biorących udział w procesie identyfikuje najskuteczniejsze praktyki realizowane przez drugą stronę, niezależnie od przedmiotu prowadzonej przez nią działalności [Mertins, Kempf, Siebert, 1995, s. 226]. W swojej istocie benchmarking ogólny ma na celu rozpoznanie najlepszych praktyk, bez względu na miejsce, w których one powstają. Opisane podejście pozwala ominąć potencjalne problemy związane z poufnością informacji oraz niechęcią partnera benchmarkingu do dzielenia się wiedzą. Oczywiście jest, że w pełni zagregowane porównanie, z racji odmienności organizacji, nie będzie możliwe, dlatego też należy skoncentrować się na porównaniach tych procesów, które pod względem logiki działania wykazują podobieństwo do procesów realizowanych w innych branżach. Odnalezienie poza branżą partnera, który realizowałby na tyle podobny proces, aby na podstawie jego analizy móc pozyskać pożądaną wiedzę, wymaga często poświęcenia znacznych nakładów pieniężnych oraz czasowych, co i tak nie gwarantuje sukcesu [Karlöf, Östblom, 1995, s. 78].

W ujęciu przedmiotowym A. Węgrzyn wyszczególnia benchmarking strategiczny, benchmarking wyników oraz benchmarking procesów. Benchmarking strategiczny jest rodzajem benchmarkingu, w którym przedmiotem porównań są procesy oraz procedury realizowane na poziomie strategicznym. Do takich pro-

cesów należy m.in. wybór rynków i segmentów działalności, formułowanie strategii, misji, wizji, wybór obszarów dokonywanych inwestycji [Aniszewska, 1995, s. 4]. Benchmarking wyników polega na dokonywaniu porównań wyłącznie w zakresie danych świadczących o poziomie efektywności działania organizacji. Z kolei benchmarking procesów jest metodą, w której przedmiotem porównań, jak wskazuje sama nazwa, są procesy i procedury realizowane przez różne organizacje. Przykładem takiego procesu może być proces realizacji zamówień, proces fakturowania, proces obsługi reklamacji składanych przez klientów, czy też proces rekrutacji [Anand, Kodali, 2008, s. 261].

Prawidłowa realizacja benchmarkingu wymaga podjęcia określonych działań z zachowaniem odpowiedniej ich kolejności. Proces powinien zostać podzielony na etapy umożliwiające ocenę prawidłowości dokonywanych porównań i wdrażania proponowanych zmian [Kowalak, 2009, s. 28]. Analizując literaturę krajową oraz zagraniczną, można spotkać się z wieloma modelowymi ujęciami przebiegu procesu benchmarkingu. B. Anderson i R.M. Moen [1999, s. 291-301] zidentyfikowali 60 różnych istniejących modeli procesu benchmarkingu, opracowanych przez naukowców, badaczy, konsultantów i ekspertów. Poszczególni autorzy prezentują odmienną liczbę faz, etapów oraz działań, które należy wykonać w ramach tychże etapów. K.S. Bhutta i F. Huq [1999, s. 254] podają, że niektóre firmy korzystają z modeli realizacji benchmarkingu obejmujących 33 etapy, podczas gdy inne stosują modele 4-etapowe. Różnice w liczbie proponowanych etapów i działań wynikają z tego, iż poszczególne modele są dostosowane do indywidualnych potrzeb danej organizacji, obszaru zastosowania benchmarkingu czy też złożoności i wielkości projektu benchmarkingowego. Pomimo istniejących różnic, główne etapy procesu benchmarkingu w różnych ujęciach tego procesu są stosunkowo podobne [Amaral, Sousa, 2009, s. 525]. Przedstawienie wszystkich istniejących modeli przebiegu procesu benchmarkingu w niniejszym opracowaniu byłoby niepraktyczne. Jednocześnie rekomendacja tylko jednego podejścia jest zadaniem niezwykle trudnym. Na podstawie analizy 35 różnych modeli realizacji procesu benchmarkingu, G. Anand oraz R. Kodali [2008, s. 287] stwierdzają, iż najbardziej uniwersalnym modelem jest model stworzony na potrzeby korporacji Xerox przez R.C. Campa. Model ten stanowi pierwowzór dla innych istniejących modeli, jest prezentowany w większości opracowań z zakresu benchmarkingu, a ponadto przez lata z powodzeniem był wykorzystywany przez wiele przedsiębiorstw bez dokonywania modyfikacji. Koncepcję realizacji benchmarkingu zaproponowaną przez R.C. Campa przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Przebieg procesu benchmarkingu według R.C. Campa

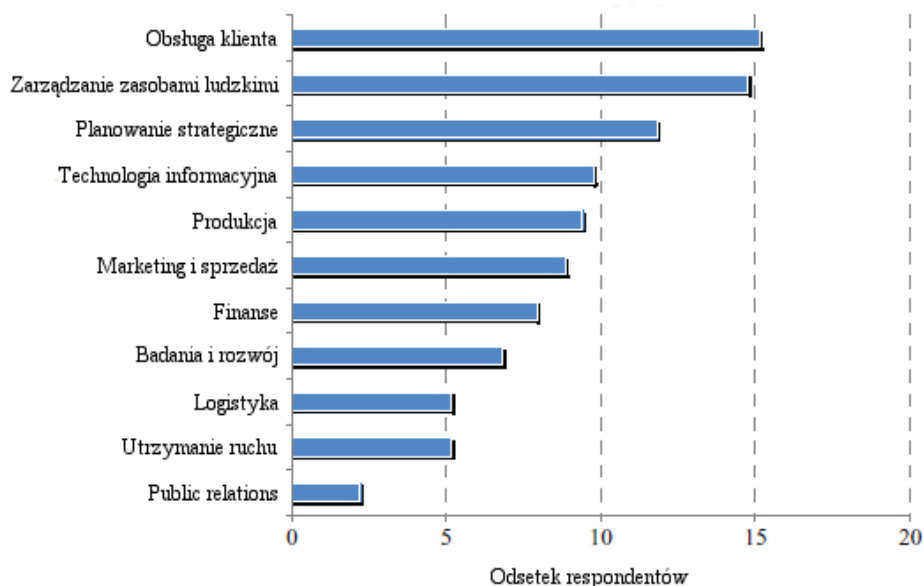
Źródło: [Camp, 1989, s. 4].

Model realizacji procesu benchmarkingu autorstwa R.C. Campa składa się z 10 etapów podzielonych na 4 fazy: planowania, analizy, integracji i wdrożenia. Należy zwrócić uwagę, że ostatnim etapem całego procesu jest określenie nowych benchmarków. Benchmarking jest procesem ciągłym oraz powtarzalnym, dlatego zachodzi konieczność systematycznego gromadzenia informacji oraz poszukiwania coraz to lepszych rozwiązań w dążeniu organizacji do doskonałości.

2. Benchmarking w obszarze ZZL

We wstępie zaznaczono, iż benchmarking znajduje zastosowanie w wielu różnych obszarach funkcjonalnych organizacji, w tym także w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W literaturze występuje zatem pojęcie benchmarkingu personalnego (zasobów ludzkich) [Lipka, 2002, s. 127]. Co więcej, wyniki badań

prowadzonych w 2008 r. pod egidą *Global Benchmarking Network*³ pokazują, że zarządzane zasobami ludzkimi należy do tych obszarów funkcjonalnych organizacji, w których projekty benchmarkingowe realizowane są najczęściej, czego dowodzi rys. 3.



Rys. 3. Obszary zastosowań benchmarkingu

Źródło: [Adebanjo, Abbas i Mann, 2010, s. 1157].

Respondenci zapytani o obszary, w których ostatnio wdrażano projekty benchmarkingowe, najczęściej wskazywali obsługę klienta oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Najmniejszy odsetek respondentów wskazał takie obszary, jak: logistyka, utrzymanie ruchu oraz public relations.

Celem wykorzystania benchmarkingu w obszarze funkcji personalnej jest pozyskanie wiedzy w zakresie osiągniętych przez daną organizację rezultatów w zarządzaniu zasobami ludzkimi na tle rezultatów uzyskanych w tym aspekcie przez inne organizacje. Benchmarking personalny pozwala zatem uzyskać wytyczne odnośnie do tego, co i w jaki sposób należy usprawnić, aby osiągnięte w przyszłości wyniki były porównywalne z wynikami najlepszych firm w branży, a nawet je przewyższały [Szałkowski, 2008, s. 93].

³ Obszary zastosowania benchmarkingu wskazało 142 spośród 453 ankietowanych respondentów zatrudnionych w organizacjach sektora prywatnego, publicznego oraz organizacjach non-profit pochodzących z 44 krajów.

Benchmarking personalny w swojej istocie łączy cechy kilku typów benchmarkingu. Obiektem porównań w benchmarkingu personalnym może być dowolna organizacja, która realizuje najlepsze praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, niezależnie od tego, czy funkcjonuje ona w tej samej, czy w innej branży co organizacja poszukująca wzorca. Nie ma również przeszkód, aby dokonywać porównań wybranych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi pomiędzy poszczególnymi wydziałami, oddziałami, filiami lub spółkami zależnymi w obrębie jednej organizacji. Wielu autorów podjęło się próby przedstawienia przedmiotu porównań benchmarkingu personalnego, co ze względu na złożoność funkcji personalnej jest zadaniem niezwykle trudnym. Zdaniem T. Oleksyna [2008, s. 399] przedmiotem benchmarkingu w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi mogą być: praktyki rekrutacyjne, outsourcing, programy szkoleniowe, outplacement, społeczny PR, strategie zarządzania zasobami ludzkimi, metody, techniki i narzędzia związane z kształtowaniem kompetencji czy wymiarowaniem pracy, a także premie, kafeterie, systemy taryfowe, systemy awansowe oraz wiele innych. W opinii J. Bramhama [2004, s. 93] przedmiotem benchmarkingu zasobów ludzkich są w szczególności:

- główne mierniki dotyczące siły roboczej, np. wiek pracowników, długość stażu pracy, mierniki kompetencji, poziomu absencji itd.;
- wielkość działu personalnego w proporcji do całej organizacji;
- zaangażowanie zasobów działu personalnego w główne procesy zarządzania zasobami ludzkimi;
- przyjęta polityka wynagradzania, rozwoju zawodowego, relacji z pracownikami, komunikacji, pracy zespołowej itd.;
- problemy organizacji związane z zasobami ludzkimi.

Ch.E. Bogan oraz M.J. English [2006, s. 237] proponują zastosowanie benchmarkingu w następujących systemach zarządzania zasobami ludzkimi:

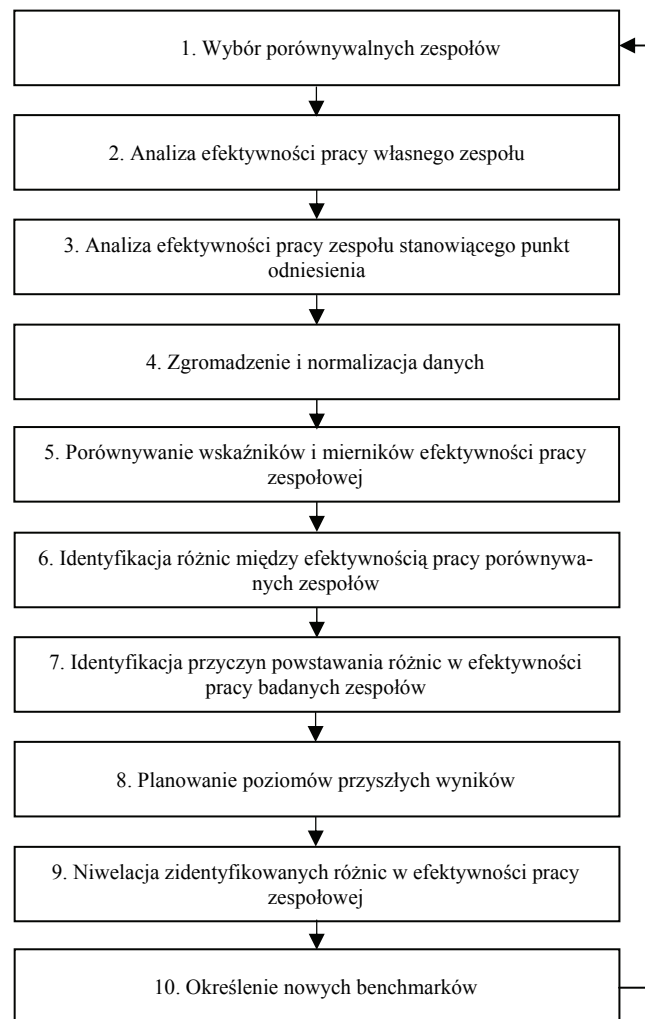
1. System rekrutacji i selekcji – w celu porównywania efektywności procesów rekrutacyjnych organizacji względem podobnych procesów realizowanych przez konkurentów oraz organizacje funkcjonujące poza branżą. Z pomocą kluczowych wskaźników, takich jak wskaźnik rotacji kadr, przyjęć kandydatów, czasu cyklu rekrutacji, można bowiem szybko określić efektywność procesu naboru. Zastosowanie benchmarkingu w tym zakresie dostarczy kierownictwu przesłanek mogących pomóc dostroić lub zrestrukturyzować system rekrutacji i selekcji.
2. Rozwój i nauka pracownika – w ocenie adekwatności, jakości oraz względnej pozycji rozwoju pracownika. Badania benchmarkingowe pozwalają bowiem ocenić obecny poziom kompetencji pracowników i wskazują, w którym kierunku pracownicy powinni kontynuować swój rozwój.

3. System wynagradzania i motywowania – w ocenie adekwatności systemu motywacyjnego pracowników. Zastosowany w systemie motywowania benchmarking umożliwi dokonanie takich modyfikacji tego systemu, aby wspierał on realizację strategii organizacji.
4. Relacje między pracownikami – w ocenie wewnętrznych wskaźników wydajności, jak np.: poziom satysfakcji pracowników, współczynnik zgłaszanych przez pracowników sugestii, pretensji i urazów, poziom zaangażowania pracowników w pracę zespołową, poziom rotacji kadr.
5. Praca zespołowa pracowników – w porównywaniu własnych rezultatów pracy zespołowej z wynikami osiąganymi przez inne zespoły w obrębie jednej organizacji lub zespoły powołane w innej organizacji.

Na podstawie analizy piśmiennictwa można zatem stwierdzić, iż przedmiotem benchmarkingu personalnego są zarówno procesy oraz procedury realizowane w ramach funkcji personalnej organizacji (np. nabór, szkolenie, motywowanie), jak i wyniki tych procesów (określane przez różnego rodzaju mierniki), a także procedury dotyczące zasobów ludzkich, realizowane na poziomie strategicznym (np. formułowanie strategii personalnych). Ponadto, przedmiotem benchmarkingu mogą być także różnego rodzaju metody, techniki i narzędzia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

3. Pomiar efektywności pracy zespołowej metodą benchmarkingu

Zasadniczym celem pomiaru efektywności pracy zespołowej metodą benchmarkingu jest wskazanie różnic występujących pomiędzy efektywnością pracy danego zespołu a efektywnością zespołu stanowiącego układ odniesienia oraz rozpoznanie przyczyn zidentyfikowanych rozbieżności. Zdaniem autora, realizację tego celu umożliwi przyjęcie schematu postępowania zaprezentowanego na rys. 4.



Rys. 4. Schemat postępowania w pomiarze efektywności pracy zespołowej metodą benchmarkingu

Mierzenie efektywności pracy zespołowej musi zostać poprzedzone wyborem porównywalnych zespołów⁴. Następnie dokonuje się wnikliwej analizy efektów ich pracy, która pozwoli zgromadzić kwantytatywne dane charakteryzujące przebieg procesu pracy i poziom jej efektywności. Aby w dalszym etapie procesu pomiaru efektywności pracy zespołowej porównania wyników były właściwie interpretowane, istnieje potrzeba znormalizowania zgromadzonych danych. Normalizacja w tym ujęciu polega na „przekształceniu danych na od-

⁴ Porównywalny zespół jest to zespół, który charakteryzują określone cechy (np. przedmiot pracy, liczebność) na tyle podobne do cech innego zespołu, że można go z nim porównywać.

powiedni zbiór wskaźników i parametrów opisujących stosowane w organizacji wzorcowej rozwiązania oraz wyniki, jakie są dzięki nim osiągnięte. Celem tego przekształcenia jest z kolei zapewnienie możliwości sensownego porównania liczb” [Węgrzyn, 2000, s. 134]. Stworzone wskaźniki i mierniki służą do zbudowania modelu oceny efektywności konkretnego zespołu. W literaturze spotyka się wiele miar, które z powodzeniem można wykorzystać w pomiarze efektywności pracy zespołowej. M. Bielski [2002, s. 64] stwierdza, iż nie istnieje jedno kryterium oceny efektywności, które byłoby najlepsze, dlatego menedżer w sposób subiektywny sam powinien wybrać kryteria oceny oraz powiązane z nim wskaźniki i mierniki, które najlepiej odpowiadają potrzebom organizacji. R. Kowalak [2009, s. 112] dodaje, że liczba stosowanych w benchmarkingu wskaźników i mierników nie powinna być zbyt duża. Wskaźniki oraz mierniki powinny zostać tak dobrane, aby wykazywać rzeczywistą różnicę efektywności. Informacje pozyskane w toku badań benchmarkingowych będą miały większą wartość, jeśli „twarde” dane zostaną uzupełnione o opisy praktyk dotyczących czasochłonności poszczególnych działań, stosowanych narzędzi, zaangażowania pracowników itp., które pomogą wyjaśnić przyczyny uzyskiwania przez zespół określonych wyników. Tym sposobem unika się szkodliwej koncentracji wyłącznie na łatwo policzalnych elementach [Ulrich, 2001, s. 76].

Po zgromadzeniu oraz znormalizowaniu danych można dokonać porównania poziomu wskaźników i mierników wyrażających efektywność własnego zespołu z poziomem wskaźników i mierników wyrażających efektywność zespołu stanowiącego punkt odniesienia. Najprostszym sposobem dokonywania takich porównań jest przedstawienie wyników dokonanych pomiarów efektywności w postaci macierzy. Sposób porządkowania oraz porównywania wyników pomiarów efektywności zaprezentowano na przykładzie tab. 2.

Tabela 2. Macierz wyników pomiarów benchmarkingu

Wskaźnik/Miernik Obiekt porównań	Liczba wejść na stronę internetową	Liczba „polubień” na portalu społecznościowym	Stopień rozpoznawalności marki
Zespół z własnej organizacji	1 745 374	309 576	34%
Zespół z organizacji konkurencyjnej	1 569 430	276 378	27%
Zespół z organizacji spoza branży	1 856 897	493 024	46%

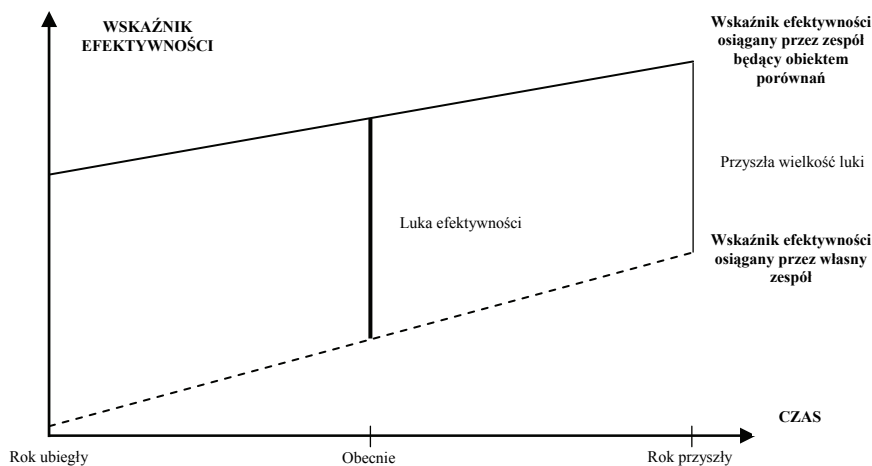
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Karlöf, Östblom, 1995, s. 184].

W macierzy zostały ujęte wyniki pomiarów efektywności pracy trzech zespołów marketingowych, zajmujących się promowaniem nowego produktu.

Obiektem porównań w tym przypadku jest zespół marketingowy z własnej organizacji, zespół marketingowy z organizacji konkurencyjnej oraz zespół marketingowy z organizacji funkcjonującej poza branżą. Do porównań wybrano następujące mierniki: liczbę wejść na stronę internetową produktu, liczbę „polubień” internetowego profilu produktu na popularnym portalu społecznościowym oraz stopień znajomości marki wśród konsumentów, wyznaczony na podstawie przeprowadzonych badań marketingowych⁵.

Na podstawie podanych wskaźników i mierników łatwo wskazać różnice (odchylenia) pomiędzy efektywnością pracy poszczególnych zespołów. Wyróżnia się trzy rodzaje takich odchyleń: dodatnie, ujemne i zerowe. Z punktu widzenia celu benchmarkingu najistotniejsze wydaje się zidentyfikowanie odchyleń ujemnych, świadczących o niższym poziomie efektywności pracy własnego zespołu w porównaniu z efektywnością zespołu stanowiącego punkt odniesienia [Martyniak, 1997, s. 193].

Przedstawiona wcześniej macierz wyników pomiarów benchmarkingu koncentruje uwagę na bieżącym rozmiarze i charakterze występujących różnic. Zaleca się jednak obserwację kształtowania się różnic w efektywności w dłuższym okresie czasu, co umożliwi prognozowanie przyszłych poziomów tychże różnic [Andersen, 1995, s. 233]. Do porównywania rezultatów pomiarów efektywności w dłuższej perspektywie czasu można wykorzystać tzw. wykres Z, zaprezentowany na rys. 5.



Rys. 5. Odkrywanie luki efektywności – wykres Z

Źródło: [Bramham, 2004, s. 36].

⁵ Dobranie wskaźnika/miernika służącego do porównania efektywności zespołu z własnej organizacji z efektywnością zespołu z organizacji spoza branży, z racji ograniczonej porównywalności tychże zespołów, jest zadaniem niezwykle trudnym. Dlatego też w tab. 2 przedstawiono przykładowe wskaźniki, jakie można zastosować w analizowanym przypadku.

Wykres Z ilustruje zmiany poziomu określonego wskaźnika efektywności pracy zespołowej w czasie. Na wykresie uwzględniono zarówno poziom wskaźnika efektywności pracy własnego zespołu, jak i poziom wskaźnika efektywności pracy zespołu stanowiącego obiekt porównań. Różnica pomiędzy tymi wskaźnikami wyznacza tzw. lukę efektywności.

Kierując się informacjami uzyskanymi na podstawie wykresu Z, logiczne byłoby przyjęcie poziomu efektywności osiąganego przez zespół stanowiący obiekt porównań za główny cel wprowadzanych usprawnień. W momencie zrealizowania postawionego celu, a więc osiągnięcia poziomu efektywności pracy zespołowej równego poziomowi efektywności zespołu będącego punktem odniesienia, nastąpiłoby domknięcie istniejącej luki efektywności.

Należy mieć na uwadze, że domknięcie luki efektywności wymaga czasu, w trakcie którego partner benchmarkingu notuje poprawę swojej efektywności o określoną wielkość. Wielkość tę można określić, analizując trend kształtowania się poziomu wskaźnika efektywności pracy zespołu w czasie. Celem dokonywanych usprawnień powinno być zatem osiągnięcie poziomu efektywności pracy zespołowej równego poziomowi efektywności, jaki w określonej przyszłości osiągnie zespół będący obiektem porównań. Wymaga to oczywiście znacznie szybszego tempa wzrostu własnej efektywności pracy zespołowej niż osiągnięte przez partnera benchmarkingu [Andersen, 1995, s. 238].

Procedura postępowania w procesie pomiaru efektywności pracy zespołowej metodą benchmarkingu nie może kończyć się jedynie wskazaniem różnic w efektywności analizowanych zespołów. Aby wyeliminować różnice w efektywności, należy rozpoznać przyczyny ich powstania. Literatura przedmiotu przedstawia wiele narzędzi pomagających zidentyfikować przyczyny powstawania różnic w efektywności pomiędzy dwoma badanymi zespołami. B. Andersen [1995, s. 233] wśród narzędzi służących do identyfikacji tychże różnic wymienia schematy blokowe, wykresy przyczynowo-skutkowe (np. diagram Ishikawy), analizę przyczyn głównych oraz diagramy relacyjne. Wybór określonego narzędzia determinowany jest m.in. przez jakość i kompletność zgromadzonych danych dotyczących efektywności pracy zespołowej oraz wiedzy merytorycznej menedżerów odpowiedzialnych za realizację procesu benchmarkingu. W praktyce jednak nie zawsze istnieje możliwość poznania wszystkich przyczyn zaistnienia różnic w efektywności pracy zespołowej [Węgrzyn, 2000, s. 136].

Gdy najważniejsze przyczyny powstawania różnic w efektywności zostaną rozpoznane, należy przystąpić do ich wyeliminowania, co powinno przynieść skutek w postaci wzrostu efektywności pracy zespołu. Ostatni krok całego schematu postępowania polega na wyznaczeniu nowych benchmarków, gdyż benchmarking jest procesem ciągłym i powtarzalnym, mającym na celu dążenie do doskonałości.

Koncepcja benchmarkingu uważana jest za jedną z najprostszych koncepcji w naukach o organizacji i zarządzaniu. Cechuje ją łatwość w implementacji, brak wymagań posiadania specjalistycznych umiejętności oraz wysoka elastyczność, dzięki której znajduje zastosowanie w każdego rodzaju działalności gospodarczej czy też w innych przejawach ludzkiej aktywności, a ponadto może zostać dopasowana do potrzeb korzystającego z niej podmiotu [Magd, 2008, s. 746]. Każda organizacja pragnąca zastosować benchmarking powinna wypracować własny model procedury realizacji tego procesu, który byłby adekwatny do specyfiki danej działalności. Skutkiem tego, każda kolejna edycja badań benchmarkingowych staje się procesem łatwiejszym w przeprowadzeniu [Szafrńska, Szyran-Resiak, 2011, s. 9]. Istnieje ogólna zgodność wśród większości wyników badań naukowych, że benchmarking może dostarczyć znaczących korzyści organizacji, która go stosuje. Na podstawie własnych badań C. Voss, P. Ahlstrom i K. Blackmon stwierdzili, że istnieje silny bezpośredni związek pomiędzy zastosowaniem benchmarkingu oraz poprawą efektywności operacyjnej i biznesowej. Autorzy sugerują również, że benchmarking pomaga organizacjom lepiej zrozumieć własne atuty i słabości w odniesieniu do konkurentów [Adebanjo, Abbas, Mann, 2010, s. 1145]. Poza tym benchmarking umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej m.in. poprzez zwiększenie wydajności, redukcję kosztów, poprawę satysfakcji klienta, eliminację czynności nietworzących wartości dodanej [Magd, 2008, s. 746]. Zastosowanie benchmarkingu otwiera organizację na nowe metody, narzędzia, pomysły i praktyki, które dotąd były nieznane lub pomijane [Asfrotah, Zailani, Fernando, 2010, s. 121].

Ważne jest, aby pamiętać, że nie istnieją koncepcje zarządzania pozbawione ograniczeń. Literatura ukazuje wyraźnie, że benchmarking wymaga zaangażowania znacznych zasobów ludzkich, finansowych oraz czasowych, nie dając żadnej gwarancji, że przyniesie jakiegokolwiek rezultaty [Magd, 2008, s. 749]. Wśród ograniczeń omawianej koncepcji wymienia się jeszcze: trudności w znalezieniu odpowiedniego partnera, lęk potencjalnych partnerów przed ujawnieniem istoty ich przewagi konkurencyjnej, postrzeganie benchmarkingu jako bezmyślnego naśladownictwa, czy nawet szpiegostwa gospodarczego, wewnętrzny opór wobec zmian, brak profesjonalizmu organizacji uczestniczących w procesie [Szafrńska, Szyran-Resiak, 2011, s. 18]. Wymienione ograniczenia koncepcji benchmarkingu świadczą o istnieniu potrzeby prowadzenia dalszych badań nad rezultatami i skutecznością wykorzystania benchmarkingu.

Podsumowanie

Jedną z najpowszechniej stosowanych obecnie metod zarządzania jest benchmarking. Koncepcja ta, ze względu na swoją uniwersalność i wysoką efektywność, zyskała ogromną popularność już w latach 80. i 90. XX w. Literatura z zakresu benchmarkingu prezentuje szeroki wachlarz zastosowań tejże koncepcji. Benchmarking znajduje zastosowanie m.in. w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Co więcej, zarządzanie zasobami ludzkimi należy do tych obszarów funkcjonalnych organizacji, w których projekty benchmarkingowe realizowane są najczęściej. Przedmiotem benchmarkingu realizowanego w ramach funkcji personalnej są zarówno procesy oraz procedury związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (np. nabór, szkolenie, motywowanie), jak i wyniki tych procesów (określane przez różnego rodzaju mierniki), a także procedury dotyczące zasobów ludzkich, realizowane na poziomie strategicznym (np. formułowanie strategii personalnych). Benchmarking może służyć również jako metoda pomiaru efektywności pracy zespołowej. Istota benchmarkingu, którego przedmiotem badań jest efektywność pracy zespołowej, polega na wskazaniu różnic występujących pomiędzy efektywnością pracy danego zespołu a efektywnością zespołu stanowiącego układ odniesienia, oraz rozpoznaniu przyczyn zidentyfikowanych rozbieżności. Autor proponuje własną procedurę realizacji pomiaru efektywności pracy zespołowej metodą benchmarkingu.

Literatura

- Adebanjo D., Abbas A., Mann R. (2010): *An Investigation of the Adoption and Implementation of Benchmarking*. „International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 30, No. 11.
- Amaral P., Sousa R. (2009): *Barriers to Internal Benchmarking Initiatives: An Empirical Investigation*. „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 16, No. 4.
- Anand G., Kodali R. (2008): *Benchmarking the Benchmarking Models*. „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 15, No. 3.
- Andersen B. (1995): *Benchmarking. W: Performance Management*. Ed. A. Rolstadas. Chapman & Hall, London.
- Anderson B., Moen R.M. (1999): *Integrating Benchmarking and Poor Quality Cost Measurement for Assisting the Quality Management Work*. „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 6, No. 4.
- Aniszewska G. (1995): *Benchmarking, czyli jak się uczyć i doskonalić*. „Marketing i Rynek”, nr 4.

- Asrofah T., Zailani S., Fernando Y. (2010): *Best Practices for the Effectiveness of Benchmarking in the Indonesian Manufacturing Companies*. „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 17, No. 1.
- Balm G.J. (1996): *Benchmarking and Gap Analysis: What is the Next Milestone?* „Benchmarking for Quality Management & Technology Journal”, No. 4.
- Bendell T., Boulter L. (2000): *Benchmarking: jak uzyskać przewagę konkurencyjną*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Bhutta K.S., Huq F. (1999): *Benchmarking – Best Practices: An Integrated Approach*. „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 6, No. 3.
- Bielski M. (2002): *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. C.H. Beck, Warszawa.
- Bogan Ch.E., English M.J. (2006): *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*. Helion, Gliwice.
- Bramham J. (2004): *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Camp R. (1989): *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC Quality Press, Milwaukee.
- Carrie A.S., Higgins P., Falster P. (1995): *Modelling for Benchmarking*. W: *Benchmarking – Theory and Practice*. Ed. A. Rolstadas. Chapman & Hall, London.
- Jankowski W. (1998): *Wygrać mogą mądrzy i leniwi*. „Zarządzanie”, nr 1/13.
- Karlöf B., Östblom S. (1995): *Benchmarking – równaj do najlepszych*. Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa.
- Kowalak R. (2009): *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Lipka A. (2002): *Ryzyko personalne*. Poltext, Warszawa.
- Magd H.A.E. (2008): *Understanding Benchmarking in Egyptian Organizations: An Empirical Analysis*. „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 15, No. 6.
- Martyniak Z. (1997): *Organizacja i zarządzanie – 15 efektywnych metod*. Antykwa, Kluczbork – Kraków.
- McGaughey R.E. (2002): *Benchmarking Business-to-business Electronic Commerce*. „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 9, No. 5.
- Mertins K., Kempf S., Siebert G. (1995): *Benchmarking Techniques*. W: *Benchmarking – Theory and Practice*. Ed. A. Rolstadas. Chapman & Hall, London.
- Oleksyn T. (2008): *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje*. Wolters Kluwer business, Kraków.
- Rigby D. (2001): *Management Tools and Techniques: A Survey*. „California Management Review”, Vol. 43, Iss. 2.
- Spendolini M.J. (1992): *The Benchmarking Book*. AMACOM, New York.

- Szafrńska A., Szyran-Resiak A. (2011): *Benchmarking*. W: *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Red. M. Hopej, Z. Kral. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Szałkowski A. (2008): *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Ulrich D. (2001): *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer, Kraków.
- Węgrzyn A. (2000): *Benchmarking: nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*. Antykwa, Kluczbork – Wrocław.

THE APPLICATION OF BENCHMARKING WHILE ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE TEAMWORK

Summary: The article raises a question of the application of benchmarking while assessing the effectiveness of the teamwork. The aim of the dissertation is to present the definition, types and procedure of the realization of benchmarking within the Human Resources Department and to compile the action procedure while assessing the effectiveness of the teamwork using benchmarking method. The content of the article tries to answer the following questions:

- what is the essence of benchmarking?
- what is the main point of the comparisons within personal benchmarking method?
- how are we able to assess the effectiveness of the teamwork using the benchmarking method?

The bases of the analyses, which were conducted within this study/article, are literary studies of mainly foreign science magazines and the results of the research which have been conducted by foreign researchers, consulting firms and various research centers.

Keywords: benchmarking, effectiveness, team, teamwork.