


dr Beata Gierczak-Korzeniowska¹ 

Instytut Ekonomii i Finansów
Uniwersytet Rzeszowski

Benchmarking – ciągle doskonalenie wydajności czy antidotum na trudne czasy? Wybrane problemy dotyczące zarządzania wiedzą i pracownikami w procesie benchmarkingu

WSTĘP

Zasoby ludzkie oraz wiedza odgrywają istotną rolę w procesie benchmarkingu. Współpraca ludzi o różnych typach intelektu, różnych poglądach, wiedzy i cechach charakteru sprzyja uzyskiwaniu szczególnie oryginalnych i cennych rozwiązań, tak ważnych w doskonaleniu wydajności oraz rozwoju przedsiębiorstwa.

Benchmarking nie jest nową metodą zarządzania, stanowi jednak niejednokrotnie wyzwanie dla wielu przedsiębiorstw. Jedni sięgają po nią, aby umocnić swoją pozycję na rynku, dla drugich zaś, to gotowy scenariusz mający być lekiem na bóle firmy. Warto podkreślić, że już samo zastosowanie benchmarkingu pozwala przedsiębiorstwu zrobić wielki krok naprzód. Jak stwierdza E.E. Sprow: „Już sama wiedza, gdzie właśnie się znajdujemy, jest dla wielu przedsiębiorstw znaczącym usprawnieniem”. Benchmarking ma pomóc ustalić priorytety i wskazać wyraźny kierunek (Sprow, 1995, s. 1), ale czy to wystarczy?

G.H. Watson (1993) jest zdania, że benchmarking przekształcił się ze sztuki w naukę. Zatem zaadaptowanie na stałe w struktury organizacji benchmarkingu określa, jak maksymalnie zwiększyć uczenie się (Kahn, 2004, s. 5). Uczenie się organizacji jest procesem refleksyjnym, w którym uczestniczą członkowie na wszystkich jej szczeblach i który obejmuje zbieranie informacji z otoczenia zewnętrznego i z wnętrza organizacji (Fisher, White, 2000, s. 245; Pierścionek, 2003, s. 254, Koźmiński, 2004, s. 111–113). Aby w przedsiębiorstwie miały miejsce procesy uczenia się potrzeba konkretnych działań w ramach planowania stra-

¹ Adres korespondencyjny: e-mail: bgierczak@ur.edu.pl. ORCID: 0000-0003-2460-2543.

tegicznego i operacyjnego oraz zarządzania. Niezbędni są ponadto odpowiednio przygotowani pracownicy oraz systemy informacyjno-komunikacyjne. Potrzebna jest również troska o warunki sprzyjające uczeniu się, a więc unikanie stresów, udzielanie pomocy przez menedżerów oraz odpowiadający praktyce i możliwościom firmy program pozyskiwania wiedzy (Tellis, Golder, 1996, s. 22).

Kiedy pracownicy są świadomi informacji zewnętrznych i posiadają niezbędną wiedzę, są zwykle znacznie bardziej zmotywowani do osiągania celów i zadań, natomiast w przypadku menedżerów benchmarking inspirowanie do konkurencji. W przeciwieństwie do tradycyjnej metody ekstrapolacji przyszłorocznego celu z ubiegłorocznych wyników, benchmarking pozwala na obiektywne wyznaczenie celów na podstawie zewnętrznych informacji (Besterfield i in., 2012, s. 154–162). Pozostaje tylko kwestia tego, czy cel powstał w oparciu o wypracowane wcześniej założenia dotyczące stałego rozwoju firmy, czy też został przygotowany *ad hoc*, ponieważ wymagała tego sytuacja i stan, w jakim znalazło się przedsiębiorstwo.

Celem artykułu jest próba zidentyfikowania problemów, z jakimi przyszło się mierzyć zarządzającym w procesie benchmarkingu w obszarze zarządzania wiedzą i pracownikami. Omówienie tej kwestii pozwoli także na odpowiedź, czy metoda częściej wykorzystywana jest dla usprawnienia dobrze już funkcjonujących organizacji, czy też jest swego rodzaju rozwiązaniem, po które sięgają wszyscy, którzy w jej sugestynie opisywanych możliwościach upatrują szansy na wybrnięcie z problemów? Artykuł ma charakter teoretyczno-przeglądowy i wykorzystuje wyniki badań empirycznych. Przytoczone w artykule wnioski i przykłady pochodzą z badań prowadzonych w linii lotniczej oraz hotelach zlokalizowanych w Rzeszowie i Poznaniu w trakcie ostatnich kilku lat. A zatem analiza pozwala na zidentyfikowanie ewentualnej ewolucji w podejściu do omawianego zagadnienia.

Badania o charakterze jakościowym były prowadzone w różnych przedsiębiorstwach, wykorzystano m.in. analizę treści oraz metodę wywiadu standaryzowanego jawnego (linia lotnicza) i wywiadu nieustrukturyzowanego (hotele). Narzędziem badawczym był formularz ankietowy, który wypełniali pracownicy badanych działów linii lotniczej.

BENCHMARKING JAKO METODA DOSKONALENIA WYDAJNOŚCI

Określenie benchmarkingu jako poszukiwanie najlepszych praktyk branżowych, które doprowadzą do lepszej wydajności zawdzięczamy R. Campowi (1989). Metoda ta promuje najwyższą wydajność, zapewniając zorganizowane ramy, za pomocą których organizacje uczą się, jak przedsiębiorstwa „najlepsze w swojej klasie” robią pewne rzeczy. Benchmarking pomaga też zrozumieć, o ile te najlepsze praktyki różnią się od własnych i ułatwia wprowadzanie zmian w celu wyeliminowania luk (Besterfield i in., 2003; Babović, Raičević, Carić, 2012,

s. 116). Bardziej rozbudowana definicja podająca, że benchmarking to systematyczny i ciągły proces pomiarowy, proces biznesowy, odnoszący się do mierzenia oraz porównywania z liderami biznesu w dowolnym miejscu na świecie w celu zdobycia informacji, które pomogą organizacji podjąć działania w celu poprawy jego wydajności, pojawia się w publikacji N. Lema i A. Price (1995, s. 28–37).

Benchmarking zyskał akceptację na całym świecie jako instrument ciągłego doskonalenia w kontekście całościowego zarządzania jakością i jako sposób na poprawę konkurencyjności (Carpinetti, de Melo, 2002, s. 244–255). Jest szeroko stosowany zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym (Dorsch, Yasin, 1998, s. 91–115; Auluck, 2002, s. 109–122). Jako metoda, benchmarking inspirowane do poszukiwania wzorców i pobudza do szybkiego uczenia się od innych oraz tworzenia nowych standardów świadczeń (Garvin, 1993, s. 78–81; Simatupang, Sridharan R., 2003, s. 5). Rozumiany jako wdrażanie najlepszych idei poprzedzonych samodiagnozą, jest jednym z filarów przedsiębiorstwa uczącego się (Miczyska-Kowalska, 2005, s. 190), ponieważ poprzedza fazę wymyślenia nowych rozwiązań (Brilman, 2002, s. 262; Kowalczyk, 2003, s. 117). Podstawowymi więc umiejętnościami w benchmarkingu najlepszych praktyk są umiejętności szybko uczących się organizacji (Bogan, English, 2006, s. 44).

Co istotne, benchmarking to bardzo ustrukturyzowany proces, który składa się z kilku kroków/etapów. Należy jednak nadmienić, że nawet jeśli proces jest bardzo uporządkowany, nie powinien komplikować prostego pomysłu, a „struktura nie powinna przeszkadzać w procesie”. W literaturze można spotkać różne propozycje dotyczące sposobu przeprowadzania benchmarkingu², przy czym różnice dotyczą na ogół liczby etapów³, na jakie zostaje podzielony cały proces (Penc-Pietrzak, 2001, s. 10). Kwestią, która nie podlega dyskusji jest to, iż prawidłowo przeprowadzony proces benchmarkingu wymaga wykonywania działań w określonej kolejności (Kowalak, 2009, s. 28) i przy współudziale pracowników posiadających wiedzę na temat metody.

W zwiększaniu wydajności i szukaniu „najlepszych w klasie” ogromną rolę odgrywa wiedza na temat tego z kim się możemy porównywać, w jaki sposób zbierać informacje, identyfikować luki w wydajności, a przede wszystkim implementować zmiany (*benchaction*). Rzeczywista realizacja planowanych zmian i wprowadzanie usprawnień w formie podnoszenia umiejętności osobistych poprzez szkolenia i działania rozwojowe (Freytag, Hollensen, 2001, s. 25–33) jest wynikiem umiejętnego zarządzania.

Najbardziej znanym przypadkiem zastosowania benchmarkingu, przywołanym w literaturze przedmiotu, jest przykład firmy Xerox Corporation, która

² Najpopularniejszymi modelami opisu procesu benchmarkingu są: model R.C. Campa, model G. H. Watsona, model IBC oraz model The Benchmarking Wheel (Kuczevska, 2007, s. 18). Również często przywoływany w literaturze jest model B. Andersena (Andersen, 1999, s. 291–293).

³ Najczęściej wskazywane to: planowanie, poszukiwanie, obserwacja analiza i adaptacja.

zastosowała metodę w celu poprawy pozycji na rynku i zwiększenia konkurencyjności swoich produktów (Czekaj, Dziedzic, Kafel, Martyniak, 1996, s. 40; Kuczevska, 2007, s. 8). Benchmarking był szeroko stosowany także w produkcji i usługach w takich firmach jak AT&T, Motorola, Ford czy Toyota. Jest zatem metodą wykorzystywaną zarówno przez przedsiębiorstwa duże, powszechnie znane, jak i małe, które na drodze swego rozwoju zmuszone zostały do redefinicji i zmiany podejścia w różnych obszarach funkcjonowania firmy.

BENCHMARKING W BADANIACH

W literaturze krajowej oraz zagranicznej spotykamy się z licznymi przykładami wykorzystania benchmarkingu w konkretnych przedsiębiorstwach czy branżach. Wszystkim stosującym metodę przyświecają różnorodne powody i cele. Istnieje również wiele obszarów, w których można zastosować benchmarking, począwszy od produkcji poprzez administrację, ochronę zdrowia, edukację, przemysł wytwórczy aż po innowacje, jakość, logistykę i HRM (Carpinetti, de Melo, 2002, s. 246). W każdym z wymienionych obszarów i na każdym etapie wdrażania metody, decydującą rolę odgrywa pierwiastek ludzki, czyli pracownicy i ich wiedza. To wiedza na temat benchmarkingu wpływa na sposób myślenia i postępowania w przypadku wdrażania metody. G. Morgan w swoich *Obrazach organizacji* stwierdził, że: „między sposobem, w jaki myślimy a sposobem, w jaki działamy, istnieje ścisła wzajemna zależność, a źródłem wielu problemów organizacyjnych jest nasz sposób myślenia”, gdyż „nasze myślenie o organizacji wywiera wpływ na nasz sposób organizowania” (Morgan, 1997, s. 395–397).

To, co przeszkadza przy stosowaniu benchmarkingu, to przede wszystkim sposób myślenia. Często zarządzający cierpią na syndrom: „nie do zastosowania tutaj” lub „to nie nasz pomysł”. Przyzwyczajeni do gotowych rozwiązań, schematyzmu w myśleniu, nie potrafią wyjść poza ramy własnej firmy czy branży. Tymczasem każda zmiana zaczyna się od zerwania z zaszczościami, z dotychczasowym spojrzeniem na problemy i na to, co się dzieje w otoczeniu, jednym słowem, od budowania organizacji od nowa (Aniszewska, 1995, s. 16–17). Sukces benchmarkingu zależy od gotowości do rozumnej oceny innych organizacji i do uczenia się od nich. Jeśli natomiast pracownicy z organizacji są obsesyjnie zaślepieni walką o władzę i przejęcie kontroli albo dumni z dawnych dokonań, to benchmarking nie przyniesie pożytku (Bramham, 2004, s. 185).

Trywialność w postrzeganiu benchmarkingu i co najgorsze, traktowanie go jako antidotum na wszystkie problemy w firmie, doprowadziły do upowszechnienia metody. Przełożyło się to na częstsze stosowanie wersji nieformalnej metody, mocno uproszczonej, obdartej z wiedzy fachowej i ograniczającej się tylko do zwykłych porównań danych o charakterze statycznym.

ZARZĄDZANIE „WIEDZĄ BENCHMARKINGOWĄ” – ANALIZA WYBRANYCH PRZYPADKÓW

Termin „zarządzanie wiedzą” znalazł szersze zastosowanie w latach 90. XX wieku, co było zasługą przede wszystkim firm konsultingowych, poszukujących źródeł przewag konkurencyjnych dla swoich klientów (Strojny, 2000, s. 12–15) natomiast nadejście „Ery Wiedzy” przewidział Peter F. Drucker⁴ w książce pt. *Znaki przyszłości*. Zarządzanie wiedzą definiowane jest najczęściej jako zarządzanie informacjami, wiedzą i doświadczeniem dostępnym w organizacji, tzn. ich tworzenie, gromadzenie, przechowywanie, udostępnianie i wykorzystywanie, mające na celu zapewnienie organizacji przyszłego rozwoju w oparciu o istniejące zasoby (Hajric, s. 24). N.J. Petersen i F. Poulfelt (2002, s. 37) podają, że zarządzanie wiedzą jest dziedziną, która zajmuje się tworzeniem, dzieleniem i wykorzystywaniem wiedzy w organizacji, by uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną.

Na bazie powyższych definicji można zatem założyć, że zarządzanie „wiedzą benchmarkingową” będzie procesem kreowania i wykorzystania wiedzy niezbędnej do wdrażania metody w celu poprawy efektywności organizacji. „Wiedza benchmarkingowa” to wiedza o samej metodzie, a zatem o jej istocie, etapach i rodzajach a także umiejętność jej zastosowania biorąc pod uwagę specyfikę przedsiębiorstwa. To także wiedza umożliwiająca trafny wybór firmy wzorcowej oraz skuteczne pozyskanie konkretnych danych w celu zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wiedzą wiąże się z udziałem i wsparciem kierownictwa przy wdrażaniu metody zarządzania, zarówno w kwestii transferu wiedzy i jej zastosowania, jak i przeświadczenia, że ponoszone w związku z tym koszty przełożą się na wymierne wyniki dla przedsiębiorstwa. Zatem, aby poprawnie stosować benchmarking i zarządzanie „wiedzą benchmarkingową” było efektywne, zarządzający powinni „świecić przykładem” i motywować do działania, a przede wszystkim poinformować pracowników o planowanych zmianach. Choć kierownicy są ważni dla postępów projektu, to jednak każdą zmianę będą musieli wprowadzać w życie pracownicy, bez wsparcia których nie można liczyć na sukces.

Nieuwzględnienie roli i znaczenia pracowników we wdrażaniu metody miało miejsce w jednej z linii lotniczych, w której to z 11 członków kadry kierowniczej badanych działów tylko 4 poinformowało swoich podwładnych o wprowadzanych zmianach. Trudno domniemywać, czym spowodowany był taki stan rzeczy. Z pewnością jednak nie można mówić w tej sytuacji o zespołowym zaangażowaniu w proces benchmarkingu i tak charakterystycznemu dla tej metody zjawisku uczącej się organizacji. Benchmarking, będący swego rodzaju wyzwaniem, skut-

⁴ Oprócz Druckera rolę wiedzy w nowej ekonomii zajmowali się m.in. socjolog Daniel Bell, futurysta John Naisbitt, a także ekonomista Alfred Marshall.

kującym nierzadko działaniami innowacyjnymi, wymaga od pracowników pełnej akceptacji dla wprowadzanych zmian.

Wywiady dodatkowo przeprowadzone wśród kadry menedżerskiej, zwróciły ponadto uwagę na brak u niektórych kierowników takich działań jak: osobiste zaangażowanie, dokładne określenie harmonogramu i planu działań, a także zadbanie o sprawny przepływ informacji między pracownikami i działami. Zapomniano, że efektywne zarządzanie pracownikami, przejawiające się pobudzeniem siły ich wyobraźni i kreatywności, zaangażowaniem wiedzy, pomysłowości i odwagi w twórczych procesach decydowania o przyszłości firmy sprawia, że benchmarking staje się częścią kultury organizacyjnej.

Innym zidentyfikowanym problemem w zarządzaniu „wiedzą benchmarkingową” w przedsiębiorstwach był brak podstawowej wiedzy o metodzie. Rzutowało to na poprawność jej stosowania, wybór rodzaju a w efekcie na rezultaty, które były dalekie od oczekiwanych. Efektem tych słabości było częstsze wykorzystywanie benchmarkingu nieformalnego. W badanej linii lotniczej stosowało go 89%, czyli 24 z 27 pracowników objętych badaniem. Tylko trzech pracowników (11%) deklarowało częstsze stosowanie benchmarkingu formalnego. Wiadomo, że od strony teoretyczno-metodologicznej charakter benchmarkingu nieformalnego jest bardzo uproszczony, a przez to krytykowany zarówno przez specjalistów, jak i osoby dopatrujące się w nim znamion szpiegostwa, a nawet kradzieży cudzych pomysłów. Podobna sytuacja miała miejsce w obiektach hotelowych, w których były prowadzone badania. Brak wiedzy i doświadczenia we wdrażaniu benchmarkingu okazały się główną przeszkodą i problemem, zarówno dla kierownictwa, jak i pracowników.

Istotna trudność dotyczy także wiedzy na temat budżetu, z jakim należy się liczyć w trakcie wdrażania benchmarkingu. Otóż brak określenia budżetu lub w jakikolwiek inny sposób odniesienia się do aspektu kosztów metody, świadczyć może o stosowaniu benchmarkingu nieformalnego lub przeznaczaniu na ten cel marginalnych środków. Z 11 przedstawicieli kadry menedżerskiej badanej linii lotniczej, tylko 2 kierowników uwzględniło środki finansowe niezbędne do realizacji procesu, 5 kierowników nie wyznaczyło budżetu, natomiast 4 – co chyba najbardziej zaskakuje – nie potrafiło odpowiedzieć na to pytanie. Stąd część pracowników badanej firmy nie potrafiła odnieść się do „kosztów benchmarkingu”, a pozostali stwierdzili, że nie jest to metoda wymagająca dużych nakładów finansowych. Z przekonaniem, że benchmarking to kosztowna metoda, spotkano się także w trakcie wywiadu z kierownikami hoteli.

Sukces benchmarkingu zależy również od gotowości uczestników do kwestionowania dotychczasowych rozwiązań i praktyk (Suchorzewski, 2000, s. 7) oraz przeświadczenia, że wprowadzane zmiany, niekiedy daleko idące, są skuteczne i służą urzeczywistnieniu wspólnej wizji. W badanej linii lotniczej 41% (11 osób) badanych nie potrafiło jednoznacznie określić skuteczności benchmarkin-

gu. A zatem brak zrozumienia idei metody, jej celowości i założeń wśród pracowników, to kolejny zidentyfikowany problem.

O zmniejszonych możliwościach zarządzania „wiedzą benchmarkingową” z pewnością świadczy także ograniczanie analiz porównawczych niemal wyłącznie do konkurencji, czyli wyborze benchmarkingu konkurencyjnego – a zatem głównie innych liniach lotniczych (w przypadku linii lotniczej) czy hoteli (w przypadku hoteli). W przypadku obiektów hotelarskich nie zidentyfikowano ani jednego, który podjął decyzję o poszukiwaniu partnera do benchmarkingu poza branżą hotelarską. Świadczy to o poważnym ograniczeniu w poszukiwaniach najlepszych rozwiązań i o niewychodzeniu poza stosunkowo wąski krąg firm należących do tego samego sektora. Nie bierze się pod uwagę faktu, że ciekawe, a przede wszystkim oryginalne pomysły, mogą pochodzić spoza sektora, a odstępstwo od rutyny jest znacznie trudniejsze do szybkiej adaptacji przez firmy konkurencyjne.

Z podobną sytuacją spotkano się w badanej linii lotniczej. Jest to spore uproszczenie i w dużym stopniu świadczy o braku kreatywności oraz twórczej adaptacji, którą należy się wykazać w implementacji rozwiązań spoza branży. Wyjście poza sferę komfortu w poszukiwaniu partnera do porównań benchmarkingowych wymaga zaangażowania, wiedzy oraz umiejętności negocjacyjnych i znajomości kodeksu zachowań benchmarkingowych.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PROCESIE BENCHMARKINGU

Dla sprawnego funkcjonowania organizacji niezbędne jest umiejętne wykorzystywanie potencjału wiedzy i kompetencji pracowników dzięki właściwemu, zgodnemu z teorią zarządzania, kierowaniu ludźmi (Walczak, 2013, s. 283). Inaczej mówiąc, celem zarządzania zasobami ludzkimi jest zapewnienie, aby pracownicy przedsiębiorstwa byli wykorzystywani tak, by pracodawca osiągał największe korzyści z ich zdolności i wiedzy, a pracownicy uzyskiwali zarówno materialne, jak i psychologiczne nagrody wynikające z ich pracy (Adamiec, Kożusznik, 2000, s. 17). Dlatego też zarządzając pracownikami w procesie benchmarkingu należy:

1. Stworzyć przekonanie, że benchmarking pomaga rozwijać nastawienie do doskonalenia. Aby ludzie uwierzyli w benchmarking, trzeba dla nich zorganizować szkolenie poświęcone temu programowi. Muszą oni rozmawiać o programie i jego celach zarówno z pracownikami innych firm, jak i z kolegami z tych jednostek organizacji, które już zaangażowały się w proces zmiany. Trzeba zatroszczyć się o to, aby robili wszystko, co pomoże im zrozumieć, jakie możliwości stwarza benchmarking (Bramham, 2004, s. 181). Tradycyjnie rozumiany proces uczenia się to zdobywanie przez pracowników wiedzy poprzez ciągłe szkolenia oraz treningi. Popularnym krokiem podejmowanym

przez zarządzających, a będącym przejawem benchlearningu, jest organizowanie szkoleń zawierających program pozyskiwania wiedzy. Takich działań nie zidentyfikowano w żadnym z badanych podmiotów. W branży hotelarskiej najczęściej źródłem wiedzy były spotkania z osobami odpowiedzialnymi za benchmarking (ogólne spotkania, zebrania), umożliwiające przekaz ustny. Często wskazywano na intranet. Pozostałe metody (wewnętrzne instrukcje, projekty, spotkania ze specjalistą itp.) były stosowane sporadycznie. Wśród hoteli sieciowych wskazywano jeszcze na projekty (prawdopodobnie przygotowywane przez centrale).

2. Należy promować dialog organizacyjny oraz współpracę. Często dialog z grupami wewnętrznymi generuje natychmiastowe pomysły na ulepszenia lub definiuje typowe problemy, które pomagają ukierunkować zewnętrzne zapytania (Besterfield i in., 2012, s. 158–159). Tego działania i praktyk nie wskazano w badanych przedsiębiorstwach.
3. Traktować benchmarking jako aktywność zespołową (Bilińska-Reformat, 2000, s. 23), w której decydującą rolę pełni zarząd i kierownicy. Wsparcie ze strony najwyższych władz firmy to warunek konieczny każdego projektu benchmarkingowego, dotyczącego najważniejszych procesów biznesowych lub mającego przynieść zasadniczą zmianę (Bogan, English, 2006, s. 102). Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno zapewnić podejmowanym w ramach benchmarkingu działaniom, pełne wsparcie w zakresie warunków badań oraz czasu i sposobu wykorzystania uzyskanych doświadczeń. Powinno też, w porozumieniu z załogą, określić oczekiwania wobec benchmarkingu oraz zidentyfikować i wygenerować fundamentalne obszary działalności, często określane jako kluczowe sterowniki biznesu, które podlegać będą porównaniu z konkurencją (Cyt. za: Karaszewski, 2009, s. 243). Tak pełne zaangażowanie możliwe jest w przypadku doświadczonych menedżerów, posiadających profesjonalną wiedzę i wyobraźnię, o umiejętnościach tworzenia i integrowania zespołu, angażowania kompetentnych pracowników oraz ich motywowania, znajomości technik i metod zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym, stosowania nowoczesnych systemów pracy i wynagradzania, menedżerów o wysokich cechach moralnych i postawach etycznych, pozostających w zgodzie z zasadami ekonomii (Malara, 2008, s. 31). W badanych przedsiębiorstwach za wdrożenie metody byli odpowiedzialni głównie dyrektorzy lub kierownicy działów. W linii lotniczej kadra menedżerska stanowiła 60%, zaś osoby posiadające wiedzę i doświadczenie 40%. Kierownicy i dyrektorzy wskazali ponadto podstawowe zadania, jakie mieli do wykonania w trakcie wprowadzania benchmarkingu. I tu spotkano się z różnymi odpowiedziami, od oczywistych i pozytywnych, takich jak: „w zależności od postawionych celów – aktywny udział w analizie lub nadzór nad analizą i dopilnowanie wdrożeń”, po dość zaskakujące typu: „My nie mamy

procesu takiego, jak benchmarking, ja gonię pracowników, żeby benchmarkowali, żeby wiedzieli, co robi konkurencja zarówno ta bezpośrednia, jak i ta pięciogwiazdkowa, czyli Ci najlepsi [...]. My nie wprowadzamy benchmarkingu, my stosujemy benchmarking na co dzień”. Wspomniane benchmarki to wskaźniki, mówiące „o ile poprawić” daną rzecz, natomiast benchmarking jest procesem pokazującym „jak poprawić”. „Robienie benchmarków” przez pracowników to nic innego jak zwykle porównanie, a ono jest statyczne i nie ma nic wspólnego z charakterem dynamicznym metody, w którym zawiera się idea działania (*Jakość i benchmarking...*, http, s. 5). Należy pamiętać, że same porównania z innymi nie umożliwiają jeszcze poprawy. Służą one najpierw wyczuleniu menedżerów i pracowników na bardziej lub mniej znane problemy, a następnie ustaleniu ambitnych, lecz realistycznych celów i procesów optymalizacji (*Benchmarking...*, http, s. 26). Wyznaczanie benchmarków to dopiero połowa drogi do ostatecznego celu, jakim jest poprawa efektywności.

4. Kontrolować i uwzględnić w procesie benchmarkingu rotację pracowników. Członkowie zespołu lub kierownictwo mogą się zmienić w ciągu roku, co może zagrozić badaniu lub nawet zmusić do przerwania badania.
5. Wypracować i egzekwować konsekwencję w działaniu. Decyzja o zastosowaniu benchmarkingu powinna przełożyć się na konkretne działania i efekty w przedsiębiorstwie. Benchmarking to strata czasu, jeśli w rezultacie nie nastąpi zmiana. Aby wprowadzić zmiany, ustalenia muszą zostać przekazane osobom w organizacji, które mogą umożliwić poprawę. Generalnie benchmarking przyspiesza proces zmian poprzez przyspieszenie identyfikacji niezbędnych usprawnień i motywowanie przedsiębiorstw do zaakceptowania tych ulepszeń. Ulepszenia mogą być w postaci uproszczonych procesów, krótszego czasu i zmniejszonych kosztów (Carpinetti, de Melo, 2002).
6. Inspirować i zachęcać pracowników do podważenia istniejących praktyk w biznesie, dzięki czemu zachęcamy ich do innowacji oraz wymiany pomysłów, do szukania rozwiązań na zewnątrz. Źródłem innowacji w przedsiębiorstwie są często pracownicy pochodzący z różnych środowisk; to z kolei pozwala na zbudowanie kultury innowacyjnej sprzyjającej doskonaleniu i rozwojowi firmy. W obiektach hotelarskich stosowano benchmarking w celu zwiększenia innowacji w działalności operacyjnej, czyli odnosił się on do bieżących kwestii dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na podkreślenie zasługuje fakt, że owo zainteresowanie pojawiło się tylko po stronie hoteli sieciowych, co bez wątpienia jest między innymi przyczyną osiągnięcia przez te hotele przewagi konkurencyjnej na rynku. Natomiast hotele nienależące do sieci zupełnie nie dostrzegają takiej możliwości. Spore różnice uwidaczniają się ponadto w częstotliwości stosowania benchmarkingu przez hotele. W hotelach o wyższym standardzie zdecydowana większość stosuje tę metodę systematycznie, podczas gdy w hotelach 3-gwiazdkowych większość stosuje benchmarking wtedy, kiedy jest to konieczne.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

W umiejętnym zarządzaniu wiedzą i pracownikami upatruje się gwarancji sukcesu przedsiębiorstwa oraz tego, że biznes przetrwa w dzisiejszym dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu (Roy, Sivakumar, 2011, s. 1–18). Aby cele benchmarkingowe zostały zrealizowane, niezbędna jest wiedza i zaangażowanie każdego pracownika firmy, a także towarzyszące mu przeświadczenie, że zmiana to nieodłączny element pracy zawodowej. Proces przeprowadzania zmian oddziałuje na wszystkie szczeble zarządzania. W związku z tym warunkiem osiągnięcia sukcesu jest udział w nim tych, których obejmuje.

Benchmarking nie jest panaceum, nie jest strategią ani filozofią biznesu. Jest jednym ze sposobów doskonalenia wydajności w przedsiębiorstwie. Aby był skuteczny, musi być właściwie używany. Jeżeli organizacja nie jest przygotowana merytorycznie i mentalnie do stosowania benchmarkingu oraz nie rozumie potrzeby kreowania wiedzy, stanowiącej akcelerator tempa zmian w przedsiębiorstwie, wdrażanie metody będzie stratą czasu. Benchmarking jako metoda nie jest zbyt pomocny, jeśli jest używany do procesów, które nie dają wielu możliwości poprawy. Niektóre procesy wymagają wielokrotnego porównania i ciągłej aktualizacji gdyż to, co było najnowocześniejsze wczoraj, może już nie być dzisiaj. Benchmarking nie przynosi oczekiwanych efektów, jeśli menedżerowie i pracownicy realizują go pod presją czasu lub czują zagrożenie, będące wynikiem działań konkurencji. Nie przynosi też oczekiwanych efektów, jeżeli nie jest stosowany poprawnie i przy współudziale kierownictwa. Benchmarking nie zastępuje również innowacji, jest jednak źródłem pomysłów z zewnątrz, inspirowane i buduje kreatywność. Wymaga od menedżerów zrozumienia, dlaczego ich wyniki nie są najlepsze. Benchmarkeryzy muszą rozwinąć gruntowną i dogłębną wiedzę na temat własnych procesów oraz procesów najlepszych w swojej klasie. Zrozumienie różnic pozwala menedżerom zorganizować swoje wysiłki doskonalące, aby osiągnąć cel. Sukces biznesowy zależy bowiem od wyznaczania i osiągania celów oraz zamierzeń.

Przegląd literatury, ale i przytoczone przykłady potwierdzają, że benchmarking często bywa stosowany wówczas gdy zachodzi taka potrzeba. Konieczność dokonania usprawnień, sprawdzenie aktualnej sytuacji u konkurencji lub decyzja kierownictwa, to najczęstsze pobudki przyświecające wdrażaniu metody. I co istotne, nie ma w tym przypadku znaczenia wielkość przedsiębiorstwa oraz rynek na którym funkcjonuje. Pojedyncze przypadki wskazujące na stałą obecność metody w usprawnianiu firmy, pogorszył fakt częstszego stosowania jej wersji nieformalnej. Najczęściej wskazywanym problemem był brak wiedzy na temat metody lub błędne jej rozumienie. To z kolei rodzi wiele negatywnych konsekwencji przejawiających się w zarządzaniu ludźmi.

Przywołane przykłady z konkretnych przedsiębiorstw i ich analiza w kontekście omawianego zagadnienia nie są pozbawione ograniczeń. Po pierwsze, odnoszą się do konkretnych przedsiębiorstw gospodarki turystycznej. Po drugie, podejmowane kroki czy działania dotyczą określonego horyzontu czasowego, w którym badania były realizowane. Niemniej jednak przedstawiona w artykule analiza i wnioski mają charakter aplikacyjny. Mogą stanowić źródło informacji i wskazówek dla tych, którzy przy wdrażaniu metody będą chcieli uniknąć błędów.

BIBLIOGRAFIA

- Adamiec, M., Kozuszniak, B. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wydawnictwo Akade.
- Andersen, B. (1999). Industrial Benchmarking for Competitive Advantage. *Human Systems Management*, 18(3), 287–296. DOI: 10.3233/HSM-1999-183-413.
- Aniszewska, G. (1995). Benchmarking, czyli jak się uczyć i doskonalić. *Marketing i Rynek*, 4, 13–17.
- Auluck, R. (2002). Benchmarking: A tool for facilitating organisational learning. *Public Administration and Development*, 22(2), 109–122. DOI: 10.1002/pad.219.
- Babović, J., Raičević, V., Carić, M. (2012). Benchmarking as a function of competitiveness and efficiency in business. *Economics of Agriculture*, 1, 115–127.
- Benchmarking – czyli uczenie się od innych (1994). *Zarządzanie na Świecie*, 7–8, 26–28 (artykuł na podstawie „Management Zeitschrift”).
- Besterfield, D.H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G.H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwarsh, H., Urdhwarsh, R. (2012). *Total Quality Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bilińska-Reformat, K. (2000). Benchmarking w przemyśle piwowarskim. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 8, 21–23.
- Bogan, Ch.E., English, M.J. (2006). *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*. Gliwice: Wyd. Helion.
- Bramham, J. (2004). *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Camp, R.C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Carpinetti, L.C.R., de Melo, A.M. (2002). What to benchmark? A systematic approach and cases. *Benchmarking: An International Journal*, 9(3), 244–255. DOI: 10.1108/14635770210429009.
- Czekaj, J., Dziedzic, D., Kafel, T., Martyniak, Z. (1996). Benchmarking – nowa metoda doskonalenia organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 1(83), 39–49.
- Dorsch, J.J., Yasin, M.M., Mahmoud, M. (1998). A framework for benchmarking in the public sector: Literature review and directions for future research. *International Journal of Public Sector Management*, 11(2/3), 91–115. DOI: 10.1108/09513559810216410.

- Fisher, R.S., White, M.A. (2000). Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs? *Academy of Management Review*, t. 25, 1, 244–251. DOI: 10.5465/amr.2000.2791613.
- Freytag, Per V., Hollensen, S. (2001). The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. *The TQM Magazine*, 13(1), 25–33. DOI: 10.1108/09544780110360624.
- Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 1–15.
- Hajric, E. (2018). Knowledge Management. System and Practices. Pobrane z: [https://hel-pjuice.com/pdfs/Knowledge_Management_A_Theoretical_And_Practical_Guide_Emil_Hajric\(PDF\).pdf](https://hel-pjuice.com/pdfs/Knowledge_Management_A_Theoretical_And_Practical_Guide_Emil_Hajric(PDF).pdf) (2023.03.20).
- Jakość i benchmarking w publicznym transporcie zbiorowym. (2003). Wyniki finansowe przez UE prac badawczych w dziedzinie transportu miejskiego, PORTAL – materiały dydaktyczne w zakresie transportu. Pobrane z: <http://www.hosting2670473.az.pl/pliki/UE/> (2023.02.15).
- Kahn, S.P. (2004). Benchmarking. Benchmarking for Continuous Improvement in Risk Management – A PERI Symposium Benchmarking, ARM Tech. *Practical Risk Management*, 1–7.
- Karaszewski, R. (2009). *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*. Toruń: Wyd. „Dom Organizatora”.
- Kowalak, R. (2009). *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wyd. UE Wrocław.
- Kowalczyk, L. (2003). Benchmarking w zarządzaniu usługami publicznymi. *Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Zarządzanie i Marketing*, 23(964), 112–122.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: PWN.
- Kuczevska, J. (2007). *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*. Warszawa: Wyd. PARP.
- Lem, N., Price, A. (1995). Benchmarking – performance improvement toward competitive advantage. *Journal of Management Engineering*, 11(1), 28–37. DOI: 10.1061/(ASCE)0742-597X(1995)11:1(28).
- Malara, Z. (2008). Przedsiębiorstwo wobec wyzwań współczesności. W: Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym* (s. 29–37). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Miczyńska-Kowalska, M. (2005). Wykorzystanie nowoczesnych koncepcji zarządzania w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1086, 183–191.
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Penc-Pietrzak, I. (2001). Benchmarking jako metoda poszukiwania wzorcowych rozwiązań. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie*, 1(9), 5–15.
- Peterson, N.J., Poulsen, F. (2002). Knowledge Management in Action. W: A.F. Buono, (ed.), *Developing Knowledge and Value in Management Consulting* (s. 33–60). Greenwich: Bentley Collage.
- Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Simatupang, T.M., Sridharan, R. (2003). A Benchmarking Scheme for Supply Chain Collaboration. *Benchmarking: An International Journal*, 9(6), 9–30. DOI: 10.1108/14635770410520285.

- Sprow, E.E. (1995). Benchmarking: sposób na nasze czasy? *Problemy Jakości – Produktowność*, 5, 18–24.
- Strojny, M. (2000). Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji. *Przegląd Organizacji*, 2, 12–15.
- Suchorzewski, W. (2000). Benchmarking jako instrument poprawy jakości i produktywności w transporcie. *Biuletyn Komunikacji Miejskiej*, 54, 7–8.
- Tellis G.J., Golder P.N. (1996). Pierwszy na rynku, pierwszy z rynku? *Zarządzanie na Świecie*, 7, 18–26.
- Thompson S.H. Teo, Rohit N., Mark G., Sameer A. (2011). Leveraging collaborative technologies to build knowledge sharing culture at hp analytics. *MIS Quarter Executive*, 10(1), 1–15.
- Walczak, W. (2013). Uwarunkowania polityki personalnej i ich wpływ na relacje międzyludzkie w organizacji. *Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica*, 282, 283–293.
- Watson, G.H. (1993). *Strategic Benchmarking: How to measure company's performance against the world's best*. Wiley: Chichester.

Streszczenie

Konkurowanie i wygrywanie w dzisiejszej gospodarce wymaga obszernej oraz zróżnicowanej wiedzy, a także orientacji zewnętrznej, rozumianej jako konieczność ciągłego śledzenia poczynania liderów rynkowych, a zatem odpowiednio ukierunkowanego zarządzania zasobami ludzkimi. Metodą, która wpisuje się w powyższe założenia jest benchmarking, którego właściwe użycie i z uzasadnionych powodów, zgodnych ze strategią firmy, przynosi oczekiwany skutek. Benchmarking nie jest panaceum, które może zapobiec błędom i niepowodzeniom, zastępując starania firmy w obszarze jakości czy na przykład zarządzania procesami, tym bardziej że jego wdrożenie wymaga przygotowania merytorycznego pracowników i umiejętności zarządczych, mających na celu zmotywowanie oraz zainspirowanie do doskonalenia wydajności. Celem artykułu jest próba zidentyfikowania problemów, z jakimi przyszło się mierzyć zarządzającym w procesie benchmarkingu w obszarze zarządzania wiedzą i pracownikami. Podstawę opracowania stanowi przegląd literatury przedmiotu oraz opis praktyk, z jakimi spotkano się w przedsiębiorstwach stosujących benchmarking. Przytoczone przykłady, wyniki badań i refleksje odnoszą się do badań prowadzonych w przedsiębiorstwach turystycznych na przestrzeni ostatnich kilku lat.

Słowa kluczowe: benchmarking, wydajność, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwo, gospodarka turystyczna.

Benchmarking: continuous performance improvement or an antidote to difficult times? Selected issues in knowledge and employee management in the benchmarking process

Summary

Competing and succeeding in today's economy requires extensive and diverse knowledge as well as external orientation, understood as the need for ongoing monitoring of the actions of market

leaders, and, therefore, properly targeted human resource management. Benchmarking is a method that fits these assumptions, and, when used correctly and for justifiable reasons consistent with the company's strategy, produces the desired results. Benchmarking is not a panacea which can prevent mistakes and failures, replacing the company's efforts in areas such as quality or process management. Moreover, its implementation requires substantive staff preparation and managerial skills aimed at motivating and inspiring performance improvement. The article aims to identify the issues that managers encounter in the benchmarking process in knowledge and employee management. The basis of the paper is a review of relevant subject literature and a description of practices the author encountered in companies using benchmarking.

Keywords: benchmarking, performance, knowledge management, human resource management, enterprise, tourism economy.

JEL: L91, L83, L93, O15.