

**Bernard Ziębicki\***

## ZESPÓŁ BENCHMARKINGOWY

### BENCHMARKING TEAM

#### **Summary**

*The article presents the frame, rules of the selection and roles performed by the members of the benchmarking team. In the first part of the article the increasing importance of the benchmarking and problems with its implementation have been pointed out. Next the opinions from the literature regarding creation of the benchmarking teams have been presented. In particular the attributes of the members of the benchmarking teams and changes in the frame of the team depending on the phase of the benchmarking have been described. In the last part a proposal of "all-purpose" frame of benchmarking team has been presented and the roles of its member have been elaborated.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Benchmarking należy obecnie do grupy najczęściej stosowanych na świecie metod zarządzania. Według badań prowadzonych przez naukowców amerykańskich ponad 80% przedsiębiorstw, zlokalizowanych w krajach wysoko rozwiniętych, na co dzień stosuje benchmarking w doskonaleniu swojej działalności [Rigby 2003, s. 6]. W Polsce omawiana metoda jest również szeroko spopularyzowana, jednak jej wykorzystanie w praktyce kształtuje się na znacznie niższym poziomie niż na Zachodzie. Główną przyczyną tej sytuacji jest najczęściej nieradzenie sobie z zasadniczym problemem benchmarkingu – pozyskaniem wiedzy o wzorcowych rozwiązaniach w obszarze, który zamierza przedsiębiorstwo doskonalic. Przyczyn tej sytuacji jest wiele. Jedną z nich, jak się okazuje, są trudności w doborze odpowiednich osób, tworzących zespół realizujący projekt benchmarkingowy. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie poglądów różnych światowych badaczy na temat zasad tworzenia i składu zespołu benchmarkingowego oraz zaproponowanie „uniwersalnego” rozwiązania w tym zakresie.

---

\* dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

## 2. Opinie na temat tworzenia zespołów benchmarkingowych, prezentowane w literaturze

W literaturze z zakresu benchmarkingu można spotkać się z różnymi opiniami na temat zasad tworzenia i zakresu kompetencji zespołu benchmarkingowego. Często główna uwaga skupiana jest jedynie na umiejętnościach i doświadczeniu, jakie powinni posiadać członkowie zespołu, poświęcając przy tym nieco więcej miejsca kierownikowi zespołu<sup>1</sup>.

Jak pokazują praktyczne doświadczenia z zakresu stosowania benchmarkingu najlepszym rozwiązaniem jest tworzenie zespołów spośród własnych pracowników. Część autorów zwraca jednak uwagę na potrzebę angażowania do zespołu specjalistów z zewnątrz [Pulat 1994, s. 38; Karlöf, Östblom 1995, s. 88]. Według wspomnianych autorów niezależnie od poziomu doświadczenia w realizacji benchmarkingu wskazane jest, aby w projektach tych uczestniczyli również doradcy zewnętrzeni. „Takie rozwiązanie prowadzi do owocnej synergii wynikającej z połączenia ludzi, którzy znają organizację na wylot, ale od wewnątrz i apolitycznych osób z zewnątrz, mających niezależny punkt widzenia” [Karlöf, Östblom 1995, s. 88].

Zdaniem B. Karlöfa i S. Östbloma udział ekspertów zewnętrznych jest szczególnie ważny w sytuacji, gdy benchmarking jest stosowany po raz pierwszy. W miarę zwiększania się doświadczenia pracowników udział konsultantów zewnętrznych powinien się zmniejszać. Wewnętrznymi uczestnikami zespołu ds. benchmarkingu powinni być przede wszystkim pracownicy „zatrudnieni w dziedzinach, które są przedmiotem doskonalenia” [Karlöf, Östblom 1995, s. 88].

Powołany zespół może mieć charakter stały lub też skład zespołu może być modyfikowany odpowiednio do realizowanych zadań. Pierwsze rozwiązanie stosowane jest z reguły w małych firmach oraz gdy benchmarking dotyczy wąskiego zagadnienia. Najczęściej jednak na poszczególnych etapach benchmarkingu część osób, tworzących zespół benchmarkingowy, jest wymieniana w zależności od potrzeb.

Szczegółowe omówienie podziału funkcji w ramach zespołu możemy znaleźć m.in. w książce A. Węgrzyna [Węgrzyn 2000, s. 114]. Autor powołując się na publikację B. Andersena [Andersen 1995, s. 223-224] przedstawia następujący podział zespołu benchmarkingowego:

- lider zespołu,
- przedstawiciel kierownictwa organizacji (top managementu),

---

<sup>1</sup> Takie podejście zaprezentowane jest między innymi w następujących pozycjach: [Karlöf, Östblom 1995, s. 100; Tweet, Gavin-Marciano 1997, s. 11-17; Cleland 1996, s. 198-191; Nogalski i zespół 1998, s. 214-215; Boundell 2000 s. 190-192].

- osoba pełniąca kluczowe funkcje w obszarze będącym przedmiotem benchmarkingu tzw. „właściciel procesu”,
- pracownicy związani z obszarem benchmarkingu,
- klienci wewnętrzni (lub jeśli to możliwe, to również zewnętrzni), będący odbiorcami rezultatów działań obszaru benchmarkingu,
- konsultant ds. benchmarkingu (moderator), ukierunkowujący działania zespołu.

Podobny podział funkcji w ramach zespołu benchmarkingowego proponują autorzy jednej z najobszerniejszych monografii poświęconych benchmarkingowi w usługach publicznych [Keehley i in. 1996, s. 111-123]. W ich ujęciu zespół benchmarkingowy jest znacznie rozbudowany. Skład jego charakteryzuje się jednak dużym stopniem zmienności. Udział poszczególnych osób zależy od charakteru realizowanego w danym momencie zadania (tabela 1.)

Jak wynika z zamieszczonej poniżej tabeli w największym stopniu zaangażowani w realizację projektu są pracownicy z obszaru, będącego przedmiotem benchmarkingu oraz analitycy benchmarkingowi (zbierający i analizujący dane).

**Tabela 1.** Podział funkcji w ramach zespołu benchmarkingowego w zależności od zadania

Etap benchmarkingu	Zespół benchmarkingowy							
	Członkowie Zarządu	Menedżerowie najwyższego szczebla	Klienci zewnętrzni i wewnętrzni	Doradcy zewnętrzni	Przedstawiciele kierownictwa	Osoby związane z obszarem benchmarkingu	Personel administracyjny	Członkowie zespołu benchmarkingowego
Ocena gotowości organizacji do benchmarkingu								
Określenie celu i zakresu benchmarkingu								
Poznanie obszaru benchmarkingu								
Określenie partnerów								
Dobór kryteriów oceny								
Zebranie wewnętrznych danych								
Zebranie zewnętrznych danych								
Analiza luk								
Wprowadzenie zmian								
Monitorowanie rezultatów								
Usuwanie przyczyn niepowodzeń								
Rozpoczęcie nowego benchmarkingu								

Źródło: [Keehley..., 1997, s. 115.]

Na zmianę składu zespołu w zależności od etapu benchmarkingu zwraca również uwagę J. Harrington [Harrington 1996, s. 6]. Zasadom tworzenia i funkcjonowania zespołu benchmarkingowego poświęca on wiele miejsca w swoim przewodniku dotyczącym stosowania benchmarkingu. Wyróżnia on trzy różne zespoły benchmarkingowe, które powoływane są kolejno w miarę zaawansowania w realizacji projektu benchmarkingowego. Jako pierwszy pracę rozpoczyna zespół pilotażowy (benchmarking initiation team - BT), zwykle składający się z osób pełniących na co dzień w organizacji różne funkcje, którzy zostali wyznaczeni do zainicjowania benchmarkingu, koordynowania jego implementacji i służenia jako wewnętrzni konsultanci. Zespół ten tworzony jest jeszcze przez rozpoczęciem projektu. Wielkość tego zespołu powinna być możliwie mała i nie powinna przekraczać 8 osób [Harrington 1996, s. 8]. Zespół pilotażowy powoływany jest z myślą o jego funkcjonowaniu w roli własnych ekspertów benchmarkingowych w perspektywie wieloletniej, niezależnie od tego, jaki obszar będzie przedmiotem benchmarkingu.

Zasadniczą część projektu realizuje główny zespół benchmarkingowy (benchmarking item team - BIT), wyznaczony do przeprowadzenia benchmarkingu w wybranych indywidualnych obszarach. Zespół ten najczęściej nazywany jest po prostu zespołem benchmarkingowym (benchmarking team).

Zastosowaniem rezultatów benchmarkingu zajmuje się benchmarkingowy zespół wdrożeniowy (benchmarking implementation team - IT), będący grupą pracowników powołaną w celu wdrożenia usprawnień zaproponowanych przez właściwy zespół benchmarkingowy [Harrington 1996, s. 344-345].

Współczesne tendencje w zakresie wykorzystywania w benchmarkingu sieci internetowej, ogólnodostępnych baz danych itd. wpływają również na zmianę zakresu wymagań kompetencyjnych w stosunku do członków zespołu benchmarkingowego. Zgodnie z wytycznymi sformułowanymi przez International Benchmarking Clearinghouse, stawiającym przede wszystkim na wykorzystanie informatycznych źródeł informacji, zespół benchmarkingowy powinien składać się z następujących osób:

- menedżera zespołu, którego zadaniem jest zainicjowanie, rozwój i koordynacja benchmarkingu w ramach organizacji. Najlepszymi kandydatami do wypełniania tej funkcji są kierownicy odpowiedzialni za jakość;
- specjalisty z zakresu benchmarkingu, czuwającego nad prowadzonymi analizami, odpowiedzialnego za raporty, wyniki analiz, szacowanie kosztów przedsięwzięć. Powinna to być osoba mająca doświadczenie w zakresie analiz benchmarkingowych, najlepiej jeżeli również zawodowo związana jest z zarządzaniem jakością;
- menedżera ds. badań i analiz, zajmującego się na co dzień analizami otoczenia, jak również zarządzaniem wiedzą w ramach organizacji.

Osobą powoływaną do wypełniania tej funkcji powinien być pracownik działów badań rynku, rozwoju organizacji, zarządzania wiedzą, zajmujący się tworzeniem baz danych na temat konkurentów oraz gromadzących „doświadczenia” organizacyjne;

- informatyka-specjaliści z zakresu baz danych, sieci komputerowych, posiadającego doświadczenie w wykorzystaniu sieci internetowej do gromadzenia danych [Cleland 1996, s. 189-192].

Podstawowym profilem kompetencji w przedstawionej koncepcji powinny być umiejętności pozyskiwania informacji z baz danych i wykorzystania Internetu do gromadzenia wiedzy na temat wzorcowych rozwiązań.

Podobnie jak w przypadku podziału funkcji w ramach zespołu, w literaturze fachowej można spotkać różne opinie na temat liczebności zespołu benchmarkingowego. Zdaniem R. Gift'a i D. Mosel'a zespół benchmarkingowy powinien liczyć od 3 do 10 osób [Gift, Mosel 1994, s. 102], a według A. Tweet'a i K. Gavin-Marciano powinno to być od 6 do 9 osób [Tweet, Gavin-Marciano 1998, s. 15]. E. Bogan i M. J. English natomiast optymalną wielkość zespołu benchmarkingowego określają jako wahającą się od 3 do 8 osób [Bogan, Michael 1995, s. 88].

Wszyscy wymienieni autorzy zgodnie jednak podkreślają, że wielkość zespołu powinna zależeć od rozmiaru obszaru doskonalenia oraz indywidualnych potrzeb organizacyjnych.

Poza podziałem funkcji w ramach zespołu benchmarkingowego i odpowiednim doбором osób w ilości wystarczającej do ich wypełniania bardzo ważny jest również zakres ogólnego doświadczenia i posiadanych umiejętności analitycznych poszczególnych członków zespołu. W literaturze specjalistycznej można spotkać wiele zestawień cech, jakimi powinny wyróżniać się osoby wchodzące w skład zespołu benchmarkingowego.

Prawie wszyscy autorzy zgodnie na pierwszym miejscu, wśród cech wyróżniających członków zespołów benchmarkingowych, stawiają zdolności analityczne i twórcze, pozwalające na samodzielne opracowywanie nowych rozwiązań. Bardzo ważną jest również znajomość kanałów informacyjnych własnej organizacji, co pozwala zarówno na efektywne przeprowadzenie benchmarkingu wewnętrznego, jak również dokładne poznanie obszarów doskonalenia. Wielu badaczy podkreśla również zdolność do samodzielnej pracy i duże zaangażowanie. Skład zespołu powinny tworzyć tylko osoby, które są przekonane, że benchmarking doprowadzi do pozytywnych zmian i których nie zrażą pojawiające się trudności realizacyjne. Należy pamiętać, że niejednokrotnie uczestnictwo w pracach zespołu jest dodatkowym obciążeniem poza codziennymi obowiązkami, wynikającymi z pracy na podstawowym stanowisku. Członkowie zespołu powinni mieć również zróżnicowane kwalifikacje i zakres doświadczeń zawodowych. Przyczynia się to samoczynnie do powiększania zasobów

wiedzy. Ważnym jest również, aby w miarę możliwości angażować osoby, które wcześniej uczestniczyły w projektach benchmarkingowych lub przynajmniej związanych ze zmianami organizacyjnymi. Bardzo ważne jest wreszcie odpowiednie przygotowanie metodologiczne z zakresu stosowania benchmarkingu. Z tego względu zaleca się jeszcze przed rozpoczęciem pracy zespołu przeprowadzenie gruntownego szkolenia na temat praktycznych aspektów stosowania benchmarkingu.

### **3. Propozycja „uniwersalnego” zespołu benchmarkingowego**

Na podstawie analizy propozycji różnych autorów i doświadczeń praktycznych związanych z zastosowaniami benchmarkingu można wnioskować, iż aby uzyskać wysoką efektywność pracy zespołu benchmarkingowego, powinien on mieć zróżnicowany charakter i niezależnie od obszaru stosowania i rodzaju organizacji powinien składać się z osób pełniących następujące funkcje:

- kierownik zespołu,
- doradca benchmarkingowy,
- analityk informacji,
- analitycy benchmarkingowi (kilka osób),
- specjaliści z dziedziny, której dotyczą usprawnienia.

Zadaniem kierownika jest zainicjowanie, a następnie koordynowanie pracy całego zespołu, rozdział i zlecenie zadań, rozliczanie z ich wykonania oraz okresowe raportowanie wyników prac kierownictwu organizacji. Zaleca się, aby na to stanowisko powoływana była osoba, która zajmuje stosunkowo wysoką pozycję w hierarchii organizacji i jest w dobrych relacjach z naczelnym kierownictwem. Osoba o ugruntowanej, znaczącej pozycji w hierarchii organizacji ma większe możliwości przekonania kierownictwa do wydatkowania koniecznych środków finansowych, związanych z realizacją procesu benchmarkingu i wdrożenia wynikających z tego zmian.

Na stanowisku doradcy benchmarkingowego występuje zwykle osoba z zewnątrz organizacji. Jest to specjalista z zakresu benchmarkingu (najczęściej pracownik firmy konsultingowej). Jego zadaniem jest pomoc w zakresie metodycznych aspektów stosowania benchmarkingu oraz rozwiązywanie wspólnie z zespołem pojawiających się problemów.

Zadaniem analityków benchmarkingowych jest natomiast pozyskiwanie informacji (danych) charakteryzujących porównywane obszary. Z reguły osobami wypełniającymi tę funkcję są pracownicy działu analizy rynku, rozwoju i badań itd. Wśród analityków benchmarkingowych powinni się także znaleźć specjaliści z zakresu baz danych i wykorzystania sieci internetowej do pozyskiwania informacji. Liczba osób uczestniczących w projekcie jako analityków benchmarkingowych zależy od rozmiaru przedsięwzięcia.

Stanowisko analityka informacji jest najważniejszym w zespole benchmarkingowym. Zajmuje się on na bieżąco oceną przydatności pozyskiwanych informacji. W praktyce często bardzo trudno znaleźć odpowiednią osobę w organizacji do pełnienia tego typu funkcji. Dlatego też niejednokrotnie organizacje angażują w roli analityków dokumentacji osoby z zewnątrz, posiadające w tym względzie pewne doświadczenie [Idhammar 1997, s. 47]. Rozwiązanie to nie jest jednak najlepsze, ponieważ osoba taka powinna przede wszystkim świetnie znać specyfikę obszaru, którego dotyczą porównania.

Analityk informacji odpowiedzialny jest również za przygotowanie i nadzór nad poprawnością sporządzanej dokumentacji w trakcie realizacji projektu.

Ostatnie stanowisko - specjaliści z dziedziny, której dotyczą usprawnienia obsadzone jest osobami z dużym doświadczeniem w obszarach, których dotyczą analizy. Zadaniem tych osób jest pomoc analitykom w zbieraniu informacji oraz ocena poziomu rozwiązań pod względem ich przewagi i możliwości wprowadzenia wynikających z nich zmian.

## Literatura

1. Andersen B., *Benchmarking*, (w:) „*Performance Management*”, pod red. A. Rolstadas, Chapman & Hall, Londyn 1995.
2. Bogan Ch. E., Michael J., *Benchmarking for Best Practices*, McGraw Hill Inc., New York 1995.
3. Cleland D.I., *Strategic Management of teams*, John Wiley & Sons Inc., New York 1996.
4. Gift R. Mosel D., *Benchmarking in Health Care*, American Hospital Publishing, Goudy 1994.
5. Harrington H.J. *The Complete Benchmarking Implementation Guide. Total Benchmarking Management*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1996.
6. Idhammar Ch., *Using experts to analyze Benchmarking data*, „Pulp and Paper”, September 1997.
7. Karlöf B., Östblom S., *Benchmarking - Równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995.
8. Keehley P., Medlin S., MacBride S., Longmire L., *Benchmarking for Best Practices in the Public Sector*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1996.
9. Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy, PWE*, Warszawa 1996.
10. Nogalski B. i zespół: *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998.
11. Pulat M., *Process Improvements through Benchmarking*, „The TQM Magazine” 1994, nr 2.

12. Rigby D., *Management tools survey 2003: usage up as companies strive to make headway in tough times*, "Strategy and Leadership" 2003, nr 5 (31).
13. Tweet A.G., Gavin-Marciano K., *The Guide to Benchmarking in Healthcare. Practical lessons from the field*, Quality Resources, New York 1998.
14. Węgrzyn A., *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo „Antykwa”, Kluczbork-Wrocław 2000.