



UNIWERSYTET GDAŃSKI
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA



mgr Katarzyna Anna Kuźmicz

Wydział Zarządzania
Politechnika Białostocka

BENCHMARKING PROCESOWY JAKO INSTRUMENT DOSKONALENIA ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ

Autoreferat rozprawy doktorskiej

Promotor:

prof. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko
(Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka)

Recenzenci:

prof. dr hab. Mirosława Lasek
(Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski)

prof. dr hab. Jerzy Bieliński
(Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański)

Sopot 2013

Spis treści

Wprowadzenie	1
1. Problem badawczy i jego uzasadnienie.....	1
2. Cele pracy i hipotezy badawcze	3
3. Struktura pracy	4
4. Metodyka badań	5
5. Rezultaty badawcze.....	7
Podsumowanie	29
Spis treści rozprawy doktorskiej	31
Nota o autorce	32
Spis wybranych pozycji literatury.....	34

Wprowadzenie

W warunkach otwartych granic edukacyjnych i rosnącej konkurencji zarządzanie współczesną uczelnią wymaga między innymi zdolności do wprowadzania zmian, konsekwencji w dążeniu do realizacji celów strategicznych i umiejętnego kreowania marki uczelni wyróżniającej ją spośród innych w regionie. Uczelnie muszą odpowiadać na potrzeby zmieniającej się gospodarki oraz zaspokajać rosnące oczekiwania społeczne. Transformacja, której podlegają uczelnie w Polsce, obejmuje sposób prowadzenia badań (interdyscyplinarność, umiędzynarodowienie), kształcenie studentów (z nastawieniem na uzyskiwane kompetencje i efekty kształcenia, uelastycznienie systemu kształcenia, wykorzystywanie nowoczesnych technologii) oraz transfer wiedzy i technologii z uczelni do gospodarki. Zarządzający uczelniami muszą obecnie rozwiązywać wiele problemów i realizować liczne zadania.

Trudności w zarządzaniu szkołą wyższą wynikają m.in. z rozmytości systemu szkolnictwa wyższego, która wiąże się z nieprecyzyjnością regulacji prawnych, miar dorobku naukowego i osiągnięć dydaktycznych, niedookreślonymi relacjami uczelni z otoczeniem oraz oczekiwaniami różnych grup interesariuszy, a także wielością form kształcenia¹.

Uczelnie wyższe, podobnie jak inne podmioty sektora publicznego, podejmują próby doskonalenia zarządzania poprzez adaptację metod, technik i narzędzi zarządczych stosowanych w biznesie. Jednym z nich stał się benchmarking.

1. Problem badawczy i jego uzasadnienie

Najważniejsze cechy benchmarkingu wyodrębnione na podstawie jego definicji opisują go jako proces systematyczny i ciągły, przeprowadzany w celu doskonalenia organizacji i poprawy jej pozycji konkurencyjnej, a jego esencją jest uczenie się od innych i twórcza adaptacja najlepszych poznanych praktyk².

¹ J. Nazarko, K. A. Kuźmich, *Typologia i grupowanie uczelni w świetle doświadczeń międzynarodowych*, prezentacja wygłoszona w trakcie Szkoły Letniej dla Kanclerzy i Kwestorów organizowanej przez FRP w Jaworzu, 9 czerwca 2011.

² J. Nazarko, K. Kuźmich, E. Szubzda, J. Urban, *Benchmarking szansą poprawy pozycji konkurencyjnej polskich uczelni*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, 2010, t. 2, nr 34, s. 62.

Benchmarking jest narzędziem ewaluującym. Na podstawie przeglądu literatury można wnioskować, że liczba oraz różnorodność definicji, typologii, metodyk oraz podejść do niego powoduje często brak zrozumienia jego istoty, postrzeganie go przez pryzmat własnych zainteresowań naukowych bądź też kompetencji zawodowych. Jest to widoczne zarówno w badaniach naukowych z zakresu benchmarkingu, jak i przykładach jego zastosowań. Najczęstszymi problemami zauważonymi w literaturze przedmiotu oraz raportach z projektów benchmarkingowych są:

1. Nieuporządkowanie zagadnień teoretycznych z tego zakresu.
2. Sprowadzanie benchmarkingu do rankingu bądź też ograniczenie się do porównywania wskaźników, czyli praktykowanie benchmarkingu statystycznego (a jak rekomenduje A. Kelly³ – w szkolnictwie wyższym powinien być stosowany benchmarking porównawczy, odnoszący się nie tylko do efektów, ale również do sposobów ich osiągnięcia).
3. Zamienne stosowanie pojęć benchmarking i benchmark, czyli identyfikowanie benchmarków zamiast przeprowadzania benchmarkingu.
4. Chaotyczny przebieg inicjatyw benchmarkingowych, niezgodny z istotą benchmarkingu, czyli możliwością uczenia się, jak również bez zachowania ciągłości i systematyczności procesu (przedsięwzięcia o charakterze incydentalnym).

Studiując publikowane źródła niejednokrotnie trudno jest zdefiniować metodykę przeprowadzonych inicjatyw benchmarkingowych w uczelniach.

Na podstawie krytycznej analizy piśmiennictwa można zauważyć, że benchmarking w szkolnictwie wyższym, pomimo rosnącej popularności, cechuje się wieloma niedostatkami metodycznymi oraz ma słabe umocowanie w teorii zarządzania.

W polskich szkołach wyższych benchmarking stosowany był dotychczas w sposób nieformalny, poprzez wymianę doświadczeń zarządzających uczelniami, na przykład na forum konferencji rektorów, kanclerzy czy kwestorów. Opisanym przypadkiem wycinkowego zastosowania benchmarkingu w szkołach wyższych w Polsce jest benchmarking serwisów WWW bibliotek akademickich⁴. Dotychczas jedyną inicjatywą benchmarkingową o zasięgu krajowym był projekt *Benchmarking w szkolnictwie wyższym*, koordynowany przez Fundację Rektorów Polskich⁵. Należy jednak zauważyć, że w projekcie również brakuje wskazówek metodycznych w zakresie stosowania benchmarkingu w uczelni.

W Polsce zapisy rekomendujące stosowanie benchmarkingu w szkolnictwie wyższym pojawiły się m.in. w *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020* opracowanej w ramach projektu środowiskowego Fundacji Rektorów Polskich (FRP), Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP), Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Polskich (KRZaSP) i Konferencji Rektorów Publicznych Szkół Zawodowych (KRePSZ).

Istnieje potrzeba dostarczenia polskiemu środowisku akademickiemu narzędzi metodycznych z zakresu benchmarkingu, ze szczególnym wskazaniem benchmarkingu porównawczego jako właściwego do stosowania w szkołach wyższych i odróżnienie go od benchmarkingu statystycznego i rankingu uczelni. Autorka zauważyła istnienie luki poznawczej w zakresie benchmarkingu

³ A. Kelly, *Benchmarking for School Improvement: A Practical Guide for Comparing and Achieving Effectiveness*, Taylor & Francis e-Library, London 2005.

⁴ R. Sapa, *Benchmarking w doskonaleniu serwisów WWW bibliotek akademickich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

⁵ *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, red. J. Woźnicki, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2008.

uczelni i istnienie potrzeby usystematyzowania wiedzy i syntezy koncepcji dotyczącej benchmarkingu w szkołach wyższych oraz stworzenia jego spójnej metodyki w odniesieniu do uczelni jako organizacji uczącej się. W warunkach polskich podjęcie problematyki benchmarkingu jako narzędzia doskonalącego zarządzanie uczelnią jest przedsięwzięciem nowatorskim. Przedmiot rozprawy ma charakter innowacyjny również w kontekście piśmiennictwa zagranicznego. W szczególności wartość dodaną pracy stanowi nowatorskie połączenie benchmarkingu z koncepcjami: benchgraftingu⁶ oraz tworzenia klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego⁷. Treści zaproponowane w rozprawie stanowią próbę wypełnienia luki w zakresie koncepcji benchmarkingu w szkołach wyższych.

Benchmarking szkół wyższych przeprowadza się w celu zapewnienia poprawy jakości kształcenia i badań naukowych, wsparcia racjonalnej alokacji środków finansowych ze źródeł publicznych oraz uruchomienia konkurencji między uczelniami, uczynienia ich bardziej otwartymi na rynek, bardziej elastycznymi we współpracy z innymi podmiotami i innymi instytucjami danego sektora^{8,9}. Celem benchmarkingu w szkolnictwie wyższym jest poprawa krajowej bądź międzynarodowej pozycji konkurencyjnej uczelni. Praktycznym jego efektem jest identyfikacja najlepszych praktyk liderów, a w szczególności przyczyn osiągnięcia przez nich przewagi nad innymi. Benchmarking umożliwia uczelniom skorzystanie z owych najlepszych praktyk w celu zmniejszenia dystansu dzielącego je od liderów¹⁰.

Zasadniczy problem badawczy pracy zawiera się w odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób zintegrować model spirali benchmarkingowej A. Kelly'ego z ideami benchgraftingu, klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego we wspólnej koncepcji doskonalenia zarządzania uczelnią jako organizacją uczącą się?

Podjęcie próby rozwiązania tego problemu motywowane jest głównie następującymi względami: (i) brakiem znaczących publikacji dotyczących metodyki przeprowadzania benchmarkingu w szkołach wyższych na łamach wiodących czasopism z zakresu zarówno benchmarkingu, jak i szkolnictwa wyższego; (ii) istnieniem luk poznawczych w zakresie koncepcji benchmarkingu w uczelni, przejawiających się w braku zrozumienia jego istoty i poprzez to błędnym stosowaniu; (iii) niedostatkami metodycznymi analizowanych inicjatyw benchmarkingowych.

W przekonaniu autorki rozprawy, podjęty temat ma duże znaczenie zarówno naukowe, jak i praktyczne, a dotychczasowe kompetencje, doświadczenie zawodowe i zainteresowania badawcze upoważniają ją do podjęcia tego tematu*. Za dowód uznania zasadności podjęcia tematu można uznać fakt, iż autorka uzyskała na realizację pracy grant Narodowego Centrum Nauki na projekt badawczy *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnią***.

⁶ B. S. Codling, *Benchgrafting: a model for successful implementation of the conclusions of benchmarking studies*, "Benchmarking for Quality Management & Technology", 1998, Vol. 5, No. 3, pp. 158-164.

⁷ G. Ekvall, L. Ryhammar, *The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University*, "Creativity Research Journal", 1999, Vol. 12, No. 4, pp. 303-310; European University Association, *Creativity in higher education Report on the EUA Creativity Project 2006-2007*, Belgium 2007, p. 9; M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Difin, Warszawa 2009.

⁸ *Benchmarking in Higher Education: An International Review*, Commonwealth Higher Education Management Service (CHEMS) 1998, tryb dostępu: <http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/961780238.pdf>, stan z dnia 14.06.2009.

⁹ J. Nazarko, K. Kuźmicz, J. Urban, *Benchmarking szansą...*, op. cit., s. 32.

¹⁰ Ibidem.

* Patrz: nota o autorce.

** Grant NCN, *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnią*, nr umowy UMO-2011/01/N/HS4/05606.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Rozpoznanie problematyki benchmarkingu jako narzędzia doskonalącego zarządzanie uczelnią pozwoliło na wyodrębnienie celów pracy w dwóch obszarach: poznawczym i metodycznym.

Celami poznawczymi są:

- usystematyzowanie wiedzy na temat inicjatyw benchmarkingowych w szkolnictwie wyższym na świecie poprzez ich krytyczną analizę i klasyfikację;
- zbadanie postrzegania benchmarkingu w polskich uczelniach akademickich;
- określenie synergetycznych relacji pomiędzy benchmarkingiem a koncepcjami benchgraftingu, klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego w zarządzaniu organizacją uczącą się.

Celem metodycznym jest opracowanie referencyjnej metodyki benchmarkingu procesowego w uczelniach opartej na koncepcji spirali benchmarkingowej A. Kelly’ego.

Przeprowadzone studia literaturowe, badania rozpoznawcze oraz obserwacje bezpośrednie prac Komitetu Sterującego projektu *Benchmarking w szkolnictwie wyższym* koordynowanego przez Fundację Rektorów Polskich, praca w charakterze eksperta przy projekcie *European Benchmarking Initiative* (EBI) prowadzonego przez European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU) oraz studium przypadku HIS Hochschul-Informationssystem GmbH pozwoliły sformułować hipotezy badawcze, które stały się przedmiotem weryfikacji teoretycznej i empirycznej w rozprawie.

1. Główna hipoteza badawcza

Podejmowanie przez uczelnię inicjatyw w zakresie porównawczego benchmarkingu procesowego kreuje rozwój uczelni jako organizacji uczącej się i wprowadza ją na spiralną ścieżkę doskonalenia.

2. Pomocnicze hipotezy badawcze

1. W polskim środowisku akademickim dominuje koncepcja benchmarkingu statystycznego oraz rozumienie benchmarkingu jako rankingu uczelni.
2. Efekty benchmarkingu w uczelni – jako organizacji uczącej się – są wzmacniane poprzez synergetyczne relacje wynikające z budowania w uczelni klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego oraz wdrażania koncepcji benchgraftingu.
3. Systematyczne stosowanie benchmarkingu zwiększa przejrzystość funkcjonowania uczelni wobec interesariuszy.

Konfirmacja powyższych hipotez stanowi wkład w rozwój koncepcji oraz metodyki przeprowadzania benchmarkingu w szkołach wyższych. Przedstawione w rozprawie propozycje stanowią również zbiór praktycznych wskazówek dla podejmujących inicjatywy benchmarkingowe w szkołach wyższych.

Dobór metod badawczych podyktowany został problematyką i przedmiotem badań oraz zakresem pracy, a także możliwościami pozyskania i przetworzenia informacji.

3. Struktura pracy

Praca doktorska składa się z siedmiu rozdziałów. W rozdziale pierwszym uporządkowano pojęcia związane z zarządzaniem uczelnia. Omówiono ład akademicki, wewnętrzne zarządzanie uczelnia, modele zarządzania uczelnia, organy zarządzające uczelnia. Zwrócono uwagę na podmioty zewnętrzne mające wpływ na zarządzanie uczelniami, scharakteryzowano zasoby uczelni. Wskazano na szczególną rolę koncepcji organizacyjnego uczenia się oraz organizacji uczącej się w kontekście uczelni jako elementów silnie związanych z benchmarkingiem. Przedstawiono również podstawowe procesy zachodzące w uczelni, klasyfikację i przykłady procesów zachodzących w uczelni oraz podkreślono, że doskonalenie procesów poprzez benchmarking stanowi istotny sposób na doskonalenie całej uczelni.

W rozdziale drugim przeprowadzono dyskusję dotyczącą pojęcia benchmarkingu, przedstawiono jego definicję, denotację oraz ewolucję. Wskazano luki i nieścisłości występujące w tym zakresie w literaturze, szczególną uwagę zwrócono na pojęcia, z którymi benchmarking jest mylnie utożsamiany. Opracowano zestawienie celów benchmarkingu, wskazano jego bariery i korzyści. Zaprezentowano kontestację fałszywych przekonań dotyczących benchmarkingu. Podjęto również próbę uporządkowania zagadnień teoretycznych związanych z benchmarkingiem poprzez umiejscowienie benchmarkingu w instrumentarium zarządzania. W rozdziale dokonano również przeglądu klasyfikacji benchmarkingu, wskazano nieścisłości metodyczne w nich występujące, zaproponowano kryteria tych klasyfikacji oraz przedstawiono autorską klasyfikację benchmarkingu z uwzględnieniem kryterium podmiotowego, przedmiotowego, rodzaju danych i ochrony danych, wsparcia i relacji z partnerami. Opracowano klasyfikację metodyk benchmarkingowych, stanowiącą syntezę poczynionych spostrzeżeń uwzględniającą kryterium kompleksowości, źródła opracowania metodyki oraz odbiorcy.

W rozdziale trzecim przedstawiono przesłanki podejmowania benchmarkingu w szkołach wyższych z rozróżnieniem dwóch aspektów jego stosowania, jako narzędzia kształtującego przejrzystość funkcjonowania oraz jako czynnika wpływającego na rozwój i konkurencyjność uczelni. Następnie dokonano przeglądu i analizy najnowszych i najbardziej znaczących w środowisku akademickim inicjatyw benchmarkingowych, które egzemplifikują różne sposoby aplikacji tego narzędzia w sektorze uczelni. Przeprowadzono studium przypadku dwóch projektów (polskiego i europejskiego), w których autorka brała czynny udział. Zaproponowano klasyfikację inicjatyw benchmarkingowych. Podsumowanie powyższych analiz stanowi wskazanie potencjalnych korzyści oraz ograniczeń w stosowaniu benchmarkingu w szkołach wyższych.

Rozdział czwarty rozprawy stanowi studium przypadku HIS Hochschul-Informationssystem GmbH w Niemczech, instytucji posiadającej wieloletnie doświadczenie w obszarze moderowania projektów benchmarkingowych w uczelniach. W szczególności przedmiotem analizy było stosowane przez HIS podejście, metodyka i narzędzia. W ramach studium przypadku przeprowadzono wywiady swobodne pogłębione z pracownikami HIS oraz uczestnikami warsztatów benchmarkingowych. Autorka zobowiązała się do dochowania zasady poufności obowiązującej w benchmarkingu i skupiła się na zagadnieniach metodologicznych*.

Celem rozdziału piątego było zbadanie postrzegania benchmarkingu w akademickich szkołach wyższych w Polsce. Badanie miało charakter sondażu opinii i zostało przeprowadzone wśród rektorów akademickich uczelni technicznych w kadencji 2005-2008 oraz wśród pełniących funkcję kanclerzy uczelni akademickich w 2011 roku. Z uwagi na to, że w Polsce

* Przedstawione w rozprawie informacje publikowane są za zgodą HIS.

nie prowadzono prawdziwego benchmarkingu w uczelniach**, doboru respondentów dokonano w sposób celowy. W próbie znalazły się osoby, które miały możliwość zdobycia wiedzy na temat benchmarkingu z uwagi na pełnienie funkcji zarządczej w uczelni w trakcie trwania projektu *Benchmarking w szkolnictwie wyższym* koordynowanego przez Fundację Rektorów Polskich (2007-2011). Przedmiotem dociekań autorki było w szczególności rozpoznanie, jak rozumiane jest pojęcie benchmarkingu, jakie potencjalne korzyści i bariery zastosowania benchmarkingu w polskich uczelniach dostrzegają respondenci oraz zdiagnozowanie gotowości zarządzających uczelniami do podjęcia działań benchmarkingowych.

W rozdziale szóstym przedstawiono propozycję referencyjnej metodyki benchmarkingu procesowego w uczelni, opartej na koncepcji spirali benchmarkingowej A. Kelly'ego. Koncepcja ta została w sposób znaczący zmodyfikowana i zinterpretowana. Idea metodyki opiera się na uwzględnieniu synergetycznych relacji pomiędzy benchmarkingiem a tworzeniem w uczelni klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego oraz koncepcji benchgraftingu.

W rozdziale siódmym przedstawiono zbiór dobrych praktyk i rekomendacji. Uwzględniono rekomendacje dotyczące istoty i założeń benchmarkingu w uczelniach oraz w zakresie organizacji i przebiegu benchmarkingu w szkole wyższej. Rozważono również, w jaki sposób powinny być prowadzone działania benchmarkingowe w polskich uczelniach, z uwzględnieniem specyfiki polskiego środowiska akademickiego.

4. Metodyka badań

Autorka, aby osiągnąć cele pracy oraz potwierdzić postawione w niej hipotezy, przyjęła metodykę przedstawioną na rysunku 1.

1. Prace studialne i koncepcyjne z zakresu umiejscowienia benchmarkingu w instrumentarium zarządzania	metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, badania dokumentów, analizy i konstrukcji logicznej
2. Prace studialne z zakresu problematyki zarządzania uczelnią jako organizacją uczącą się.	metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, badania dokumentów, analizy i konstrukcji logicznej
3. Krytyczna analiza źródeł na temat stosowania benchmarkingu w szkolnictwie wyższym.	metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, obserwacyjna, badania dokumentów, analizy i konstrukcji logicznej
4. Identyfikacja i charakterystyka podstawowych procesów zachodzących w uczelniach.	metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, badania dokumentów, analizy i konstrukcji logicznej
5. Prace studialne i koncepcyjne dotyczące relacji benchmarkingu z koncepcjami tworzenia klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego.	metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, analizy i konstrukcji logicznej
6. Krytyczna analiza i klasyfikacja inicjatyw benchmarkingowych w szkołach wyższych na świecie.	metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, obserwacyjna, badania dokumentów, analizy i konstrukcji logicznej

** Poza inicjatywami zawierającymi elementy benchmarkingu opisanymi w rozdziale 3 rozprawy.

<p>7. Badania ankietowe dotyczące percepcji benchmarkingu w polskich uczelniach akademickich</p>	<p>metoda analizy i konstrukcji logicznej, sondaż opinii</p>
<p>8. Bezpośrednie czynne uczestnictwo i analiza prac komitetu sterującego projektu FRP <i>benchmarking w szkolnictwie wyższym</i>.</p>	<p>metoda obserwacyjna, badania dokumentów, analizy i konstrukcji logicznej</p>
<p>9. Studium przypadków poprzez bezpośrednie czynne uczestnictwo, obserwację i analizę prac komitetu sterującego projektu FRP <i>Benchmarking w szkolnictwie wyższym, prac w projekcie European Benchmarking Initiative I (EBI I) koordynowanego przez European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU) oraz wizytę studyjną w HIS Hochschul-Information-System GmbH.</i></p>	<p>metoda obserwacyjna, badania dokumentów, studium przypadku, analizy i konstrukcji logicznej, monograficzna</p>
<p>10. Modyfikacja koncepcji spirali benchmarkingowej A. Kelly'ego.</p>	<p>metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, analizy i konstrukcji logicznej</p>
<p>11. Opracowanie referencyjnej metodyki przeprowadzania benchmarkingu procesowego w uczelni z uwzględnieniem zmodyfikowanej koncepcji spirali benchmarkingowej A. Kelly'ego, koncepcji benchgraftingu, klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego.</p>	<p>metoda analizy i konstrukcji logicznej</p>
<p>12. Opracowanie dobrych praktyk i rekomendacji dla inicjatyw benchmarkingowych w uczelni.</p>	<p>metoda analizy i konstrukcji logicznej</p>

Rysunek 1. Metodyka badań

Źródło: opracowanie własne.

Dobór metod badawczych podyktowany został problematyką i przedmiotem badań oraz zakresem pracy, a także możliwościami pozyskania i przetworzenia informacji.

Prace studialne zostały przeprowadzone na podstawie kluczowych pozycji z zakresu benchmarkingu, które ukazały się na łamach uznanych czasopism i pozycji książkowych z obszaru tematyki badawczej oraz na podstawie analizy najnowszych i najbardziej znaczących inicjatyw benchmarkingowych w uczelniach na świecie.

Autorka miała możliwość weryfikacji wstępnie opracowanej metodyki poprzez bezpośrednie uczestnictwo w pracach Komitetu Sterującego projektu FRP *Benchmarking w szkolnictwie wyższym*. Szczególnie istotna była wizyta studyjna w HIS, lidera w zakresie stosowania benchmarkingu w szkołach wyższych w Niemczech. Umożliwiła ona uwzględnienie w proponowanej metodyce problemów wynikających z praktycznego stosowania benchmarkingu w uczelniach. Ma to duże znaczenie, ponieważ upublicznione raporty z przeprowadzonych inicjatyw benchmarkingowych nie zawierają szczegółowych informacji, co wynika z ogólnej zasady poufności obowiązującej w tego typu przedsięwzięciach.

5. Rezultaty badawcze

Zadanie 1. Prace studialne i koncepcyjne z zakresu umiejscowienia benchmarkingu w instrumentarium zarządzania.

Zadanie 2. Prace studialne z zakresu problematyki zarządzania uczelnią jako organizacją uczącą się.

Zadanie 4. Identyfikacja i charakterystyka podstawowych procesów zachodzących w uczelni

Zadanie 5. Prace studialne i koncepcyjne dotyczące relacji benchmarkingu z koncepcjami tworzenia klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego.

W rozprawie podjęto duży wysiłek na rzecz uporządkowania zagadnień teoretycznych dotyczących benchmarkingu. Po pierwsze, powołując się na literaturę z zakresu nauk o zarządzaniu ustalono, iż w literaturze przedmiotu autorzy do określenia benchmarkingu używają terminu metoda, technika, narzędzie i instrument. Autorka przyjęła za K. Zimniewiczem¹¹, że termin instrument zarządzania to pojęcie dostatecznie pojemne, mieszczące w sobie zarówno koncepcje, metody, jak i techniki zarządzania właściwym wobec czego stosownym w odniesieniu do benchmarkingu wydaje się używanie tego właśnie terminu.

Na podstawie przeglądu literatury stwierdzono, że benchmarking jest postrzegany jako narzędzie zarządzania strategicznego, zarządzania zmianą, jakością, wiedzą, projektami oraz innowacjami. Może to świadczyć o tym, że jest on instrumentem o dużym potencjale i możliwościach adaptacji.

Bardzo istotne dla potwierdzenia znaczenia benchmarkingu jako instrumentu zarządzania są badania ankietowe przeprowadzane cyklicznie od 1993 roku przez firmę Bain & Company na próbie 11000 respondentów – menedżerów z całego świata¹². W badaniu ankietowani między innymi wskazują spośród 25 narzędzi zarządzania te, które stosują w swojej praktyce zarządczej oraz stopień satysfakcji z ich stosowania. W ostatnich dwóch badaniach w 2008 i 2010 roku benchmarking zajął pierwsze miejsce w rankingu narzędzi najchętniej stosowanych, wyprzedzając zarządzanie strategiczne, które zajmowało pierwszą pozycją w rankingach z 2000 i 2006 roku.

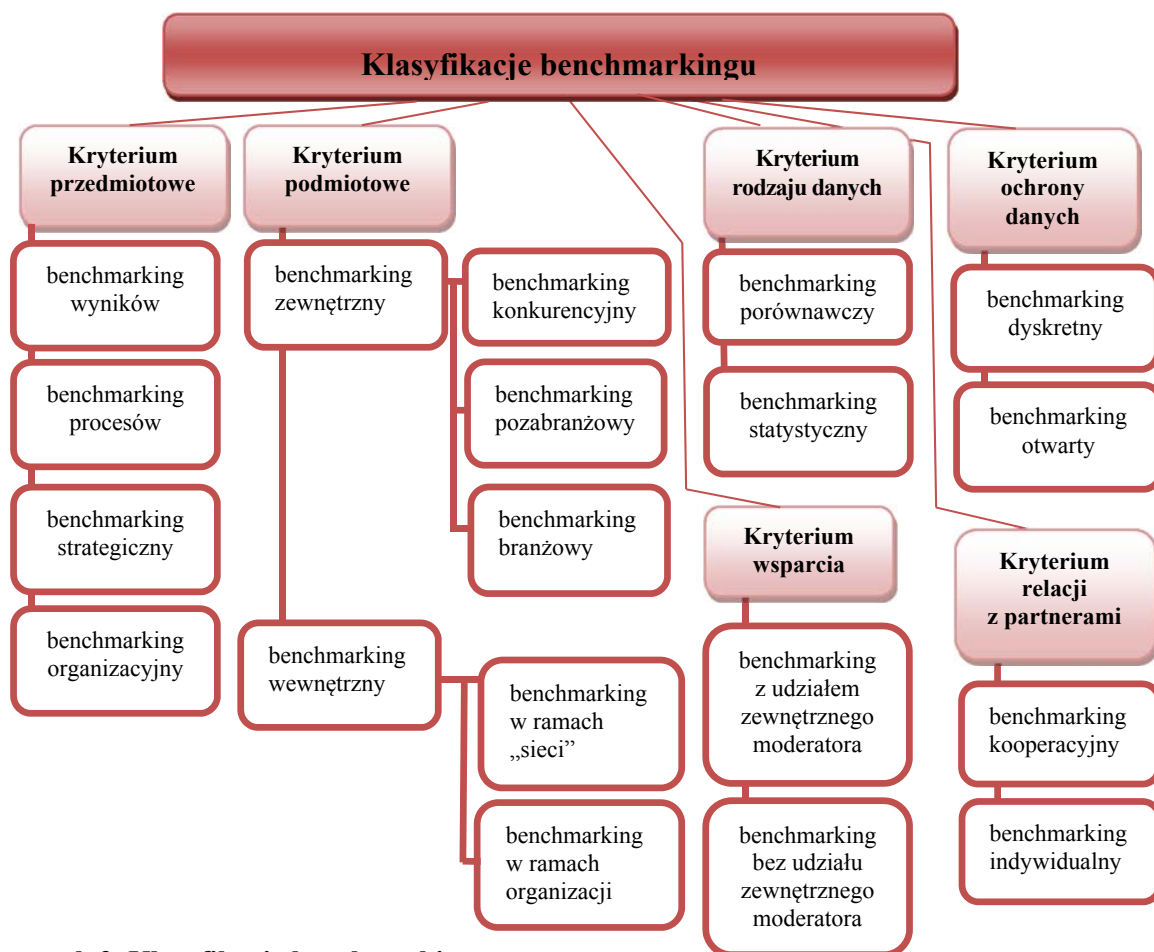
Następnym etapem badań było uporządkowanie kwestii klasyfikacji benchmarkingu. W toku badań zauważono następujące błędy popełniane przy ich tworzeniu: (i) powielanie podstawowych rodzajów benchmarkingu, czasem zmieniając jedynie nazwę; (ii) mieszanie rodzajów benchmarkingu, które powinny być sklasyfikowane pod różnymi kryteriami; (iii) wybiórcze wskazywanie rodzajów benchmarkingu pod względem danego kryterium z pominięciem pozostałych podstawowych rodzajów; (iv) rozszerzanie klasyfikacji poprzez dodawanie rodzajów benchmarkingu tożsamy z już występującymi.

Autorka zaproponowała podstawowe klasy benchmarkingu z uwzględnieniem kryterium przedmiotowego, podmiotowego, rodzaju danych, ochrony danych, wsparcia oraz relacji z partnerami (rysunek 2). Przyjęcie zaproponowanej klasyfikacji może przyczynić się do rozwoju koncepcji zarządzania poprzez kształtowanie prawidłowej wiedzy w tym zakresie.

¹¹ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 8.

¹² Bain and Company, *Management trends and tools 2011*, tryb dostępu:

<http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx#>, stan z dnia 18.05.2012.



Rysunek 2. Klasyfikacje benchmarkingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Nazarko, K. Kuźmicz, E. Szubzda, J. Urban, *Benchmarking and its application...*, op. cit., p. 500; A. Kelly, *Benchmarking for School...* op. cit. p. 2; H. Mass, M. Flake, *Environmental benchmark analysis of electr(n)ic products with components consisting of renewable raw materials*, Proceedings of Second International Symposium on Environmentally Conscious Design and Inverse Manufacturing, Tokyo 2001, December 11-15, pp. 388-391.

Na podstawie przeglądu literatury stwierdzono, że mimo bogatego zbioru publikacji dotyczących koncepcji organizacji uczącej się, umiejscowienie jej w kontekście szkół wyższych pojawia się dość rzadko. W ramach badań:

1. Szeroko i krytycznie przedyskutowano pojęcia organizacyjnego uczenia się i organizacji uczącej się. Wskazano, że do zastosowania w odniesieniu do szkół wyższych właściwa wydaje się koncepcja organizacji uczącej się.
2. Wnikliwie przeanalizowano potencjalne bariery implementacji założeń koncepcji organizacji uczącej się w uczelni.
3. Jako lukę w literaturze zidentyfikowano brak jednoznacznych, praktycznych wskazań skierowanych do uczelni, jak założenia koncepcji organizacji uczącej się stosować w praktyce. Odpowiedzi na to pytanie można szukać podejmując próbę odniesienia do kontekstu uczelni pięciu dyscyplin organizacji uczącej się P. Senge’a¹³ oraz w koncepcjach:

¹³ P. M. Senge, *Piąta dyscyplina teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer, Kraków, 2006.

- H. Bui i Y. Barucha¹⁴, D. Dilla¹⁵ oraz J. Jabłeckiej¹⁶. Wskazano również przykład udanego zastosowania koncepcji organizacji uczącej się w *Copenhagen Business School (CBS)*¹⁷.
4. Stwierdzono (por. m.in. A. Örtenblad¹⁸; P. Hawkins¹⁹; M. Pedler, K. Aspinwall²⁰, P. Senge, C. Roberts, R. B. Ross, B. J. Smita, A. Kleiner²¹), że wskazane jest wypracowanie koncepcji organizacji uczącej się w kontekście uczelni wyższej.
 5. Sformułowano propozycje rekomendacji dla uczelni stojących przed wyzwaniem wdrożenia koncepcji organizacji uczącej się.

Realizując zadanie badawcze nr 5, na podstawie przeglądu literatury skonstatowano, że w odniesieniu do benchmarkingu należy uwzględnić kreatywność pracowników organizacji, kreatywność w zarządzaniu oraz koncepcję organizacji kreatywnej. Kreatywność pracowników organizacji, zgodnie ze spostrzeżeniami M. Brzezińskiego, odnosi się do pobudzania kreatywności pracowników i zespołów pracowniczych, promowania postaw kreatywnych, uczenia się i odkrywania swoich potencjałów twórczych. Kreatywność w zarządzaniu obejmuje zarządzanie z wykorzystaniem twórczego myślenia i rozwiązywania problemów decyzyjnych w zakresie kierowania potencjałem zespołów i tworzenia kreatywnego środowiska oraz kierowania lateralnego²².

Uczelnie powinny w szczególności budować klimat dla kreatywności, definiowany jako powtarzalne wzory zachowań, postaw i uczuć, które charakteryzują życie w organizacji²³. Zdaniem G. Ekvalla, uznanego za autora tej koncepcji, klimat dla kreatywności w organizacji ewoluuje poprzez konfrontowanie pracowników z realiami panującymi w organizacji, strukturą organizacyjną, polityką, celami, zadaniami, obciążeniem pracą oraz z innymi pracownikami²⁴. Wpływa on na procesy zachodzące w organizacji, na przykład na rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, planowanie, komunikację, uczenie się, czy motywowanie. Klimat dla kreatywności ma zatem siłę oddziaływania na wyniki funkcjonowania organizacji. Określany jest mianem zmiennej interweniującej, jest więc aktywnym czynnikiem modyfikującym relację nakładów i efektów (rysunek 3).

¹⁴ H. Bui, Y. Baruch, *Creating learning organizations in higher education: applying a systems perspective*, „The Learning Organization”, Vol. 17, No. 3, 2010, pp. 228-242.

¹⁵ D. Dill, *Academic Accountability and University Adaptation: The architecture of an academic learning organization*, „Higher Education”, 1999, Vol. 38, No. 2, pp. 127-154.

¹⁶ J. Jabłocka, *Uniwersytet jako organizacja ucząca się* w: red. A. Szwarzynski, *Zarządzanie wiedzą w szkolnictwie wyższym*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2004 (dokument elektroniczny udostępniony przez autorkę).

¹⁷ B. Kristensen, *The Entrepreneurial University as a Learning University*, „Higher Education in Europe”, Vol. 24, No. 1, 1999, pp. 35-46.

¹⁸ A. Örtenblad, *Toward a contingency model of how to choose the right type of learning organization*, „Human Resources Development Quarterly”, 2004, Vol. 15, No. 3, p. 347.

¹⁹ P. Hawkins, *Organizational learning. Taking Stock and facing the challenge*, „Management Learning”, 1994, Vol. 25, pp. 433-461.

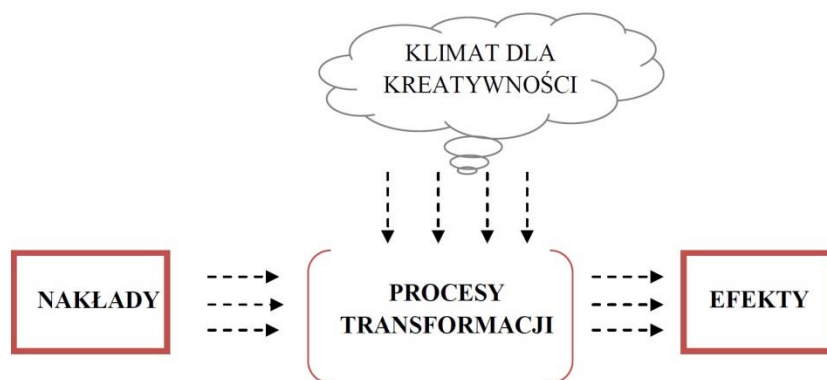
²⁰ M. Pedler, K. Aspinwall, *A concise guide to the learning organization*, London, Lemos & Crane, 1998, za: A. Örtenblad, *Toward a contingency...*, op. cit., p. 347.

²¹ P. Senge et al., *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday/Currency, 1994, za: A. Örtenblad, *Toward a contingency...*, op. cit., p. 347.

²² M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 15-16.

²³ S. G. Isaksen, K. J. Laurer, A. Britz, *Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire*, „Creativity Research Journal”, 2000-2001, Vol. 13, No. 2, pp. 171-184.

²⁴ G. Ekvall, L. Ryhammar, *The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University*, „Creativity Research Journal”, 1999, Vol. 12, No. 4, pp. 303-310.



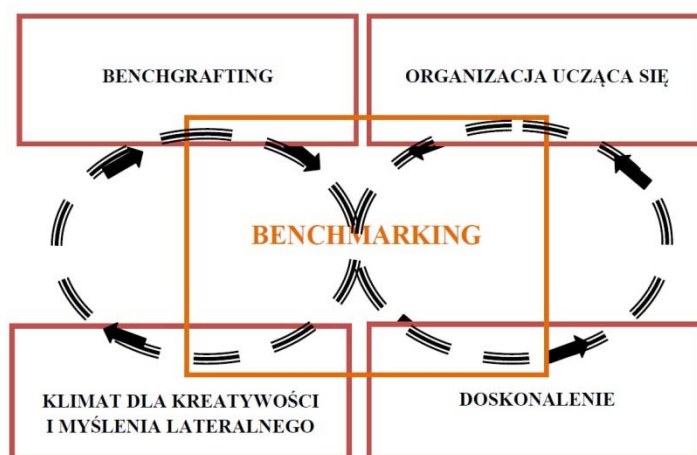
Rysunek 3. Klimat dla kreatywności jako zmienna interweniująca w procesie transformacji nakładów w efekty

Źródło: opracowanie własne.

Inni autorzy wskazują na potrzebę tworzenia kreatywnego środowiska, czy kreatywnej przestrzeni i kultury promujących kreatywne myślenie i działanie²⁵.

Kreowanie klimatu dla kreatywności w organizacji jest czynnikiem sprzyjającym benchmarkingowi z uwagi na potrzebę twórczej adaptacji pomysłów czy rozwiązań zauważonych u partnerów, z którymi dokonuje się porównań. Należy zwrócić szczególną uwagę na kreatywność operacyjną, niezbędną przy wariantowaniu, wyborze i wdrażaniu wytworów kreatywności koncepcyjnej (koniecznej do tworzenia nowych metod, czy koncepcji)²⁶.

W rozprawie stwierdzono, że uwzględnienie wskazanych założeń do metodyki powinno zwiększyć oddziaływanie benchmarkingu. **Efekty benchmarkingu w uczelni – jako organizacji uczącej się – są wzmacniane poprzez synergetyczne relacje wynikające z budowania w uczelni klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego oraz wdrażania koncepcji benchgraftingu** (rysunek 4).



Rysunek 4. Synergetyczne relacje pomiędzy elementami stanowiącymi założenia referencyjnej metodyki benchmarkingu procesowego na uczelniach

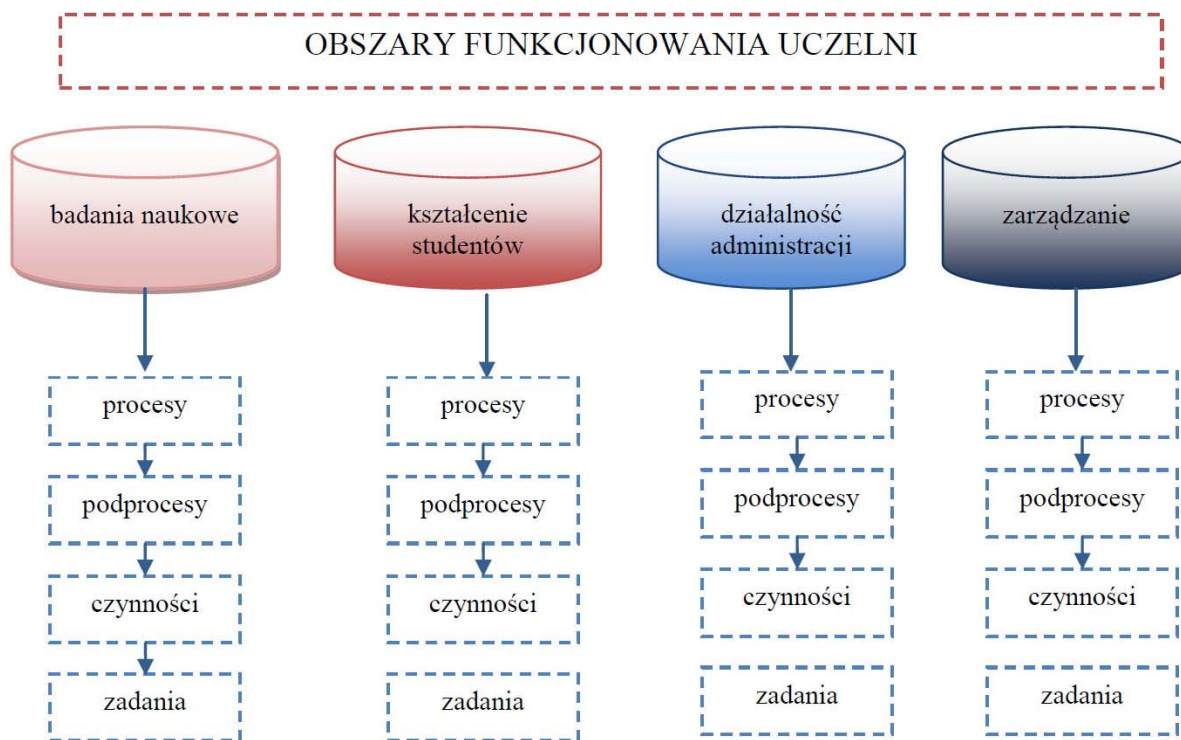
Źródło: opracowanie własne.

W ramach 4 zadania badawczego w kontekście uczelni wskazano następujące obszary funkcjonowania: badania naukowe, kształcenie studentów, działalność administracji

²⁵ M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna...*, op. cit., s. 62.

²⁶ Ibidem, s. 37.

oraz zarządzanie. W ramach tych obszarów można wyróżnić procesy, które następnie mogą być rozłożone na komponenty (rysunek 5).



Rysunek 5. Związek obszarów funkcjonowania uczelni z procesami i ich komponentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Kunasz, *Zarządzanie procesami*, ECONOMICUS, Szczecin, 2010, s. 44.

Odnosząc się do przedstawionej w rozprawie klasyfikacji procesów w kontekście uczelni procesy zachodzące na uczelni podzielono zgodnie z kryterium funkcji na zarządcze, podstawowe i pomocnicze (rysunek 6). Następnie przedstawiono przykłady podstawowych procesów zachodzących w szkole wyższej z uwzględnieniem ich komponentów.

W dalszej części badań skoncentrowano się na obszarze kształcenia studentów i prowadzeniu badań naukowych. W wypadku kształcenia studentów zidentyfikowano proces kształcenia i proces zarządzania procesem dydaktycznym, czyli efektywne wykorzystanie zasobów materialnych i kadrowych uczelni (traktowane jako priorytetowe zadanie uczelni)²⁷.

Biorąc pod uwagę złożoność analizowanych obszarów, autorka – z uwagi na ograniczenia niniejszej rozprawy – jedynie sygnalizowała najistotniejsze ich elementy, które będą wpływały na przebieg procesów. Za podstawowe procesy obszaru kształcenia studentów uznano rekrutację studentów oraz planowanie, realizację i kontrolę procesu dydaktycznego. Podstawowe procesy w ramach obszaru badań naukowych to pozyskiwanie i rozwój kadry naukowej, aplikowanie o środki na badania naukowe, realizacja badań naukowych, kontrola i ewaluacja prowadzonych badań oraz wdrażanie wyników badań (transfer wiedzy do otoczenia).

²⁷ M. du Vall i in., *Modele zarządzania uczelniami w Polsce. Raport Końcowy*, Uniwersytet Jagielloński, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym, Kraków 2011, s. 9.



Rysunek 6. Klasyfikacja i przykłady procesów zachodzących na uczelni

Źródło: opracowanie własne.

Zasygnalizowane powyżej procesy i ich elementy stanowią wycinek działalności uczelni. W rozprawie stwierdzono, że systematyczna analiza procesów oraz poddawanie ich benchmarkingowi służy doskonaleniu organizacji. Systematyczna poprawa procesów przez uczenie się od najlepszych wspiera uczelnię w stawianiu się organizacją uczącą się oraz zwiększa przejrzystość funkcjonowania.

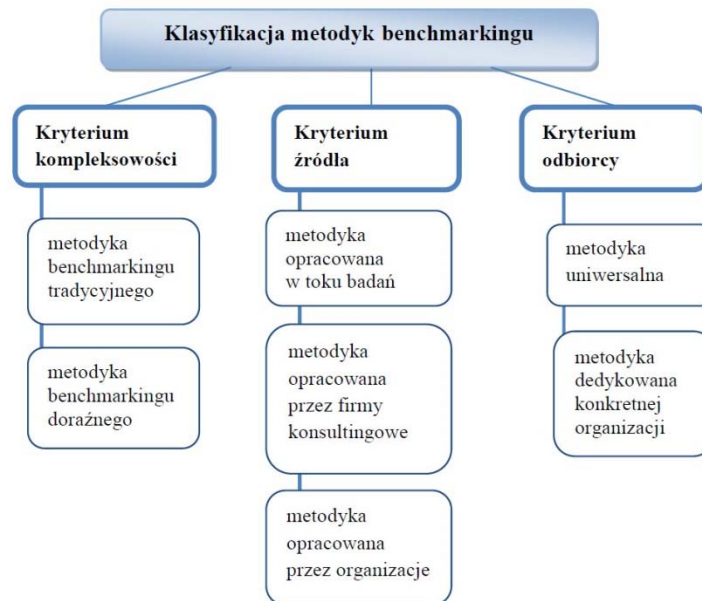
Zadanie 3. Krytyczna analiza źródeł na temat stosowania benchmarkingu w szkolnictwie wyższym.

Zadanie 6. Krytyczna analiza i klasyfikacja inicjatyw benchmarkingowych w szkołach wyższych na świecie.

Zadanie 3 i 6 realizowano wspólnie. Na podstawie analizy publikacji naukowych dotyczących benchmarkingu oraz publikowanych raportów z projektów benchmarkingowych zauważono, że w większości wypadków trudno jest zidentyfikować przyjętą metodykę. W dużym stopniu wynika to z niedostępności informacji na temat przebiegu i wyników benchmarkingu stronom trzecim.

W ramach realizacji zadania badawczego nr 3 opracowano klasyfikację metodyk benchmarkingu uwzględniającą kryterium kompleksowości, źródła opracowania metodyki oraz odbiorcy (rysunek 7). Do rodzajów metodyk występujących w literaturze autorka dodała kryterium odbiorcy metodyki. Według tego kryterium można wyróżnić metodyki wypracowane na potrzeby konkretnej organizacji, bądź sektora oraz metodyki uniwersalne, do zaadaptowania dla każdego indywidualnego przypadku.

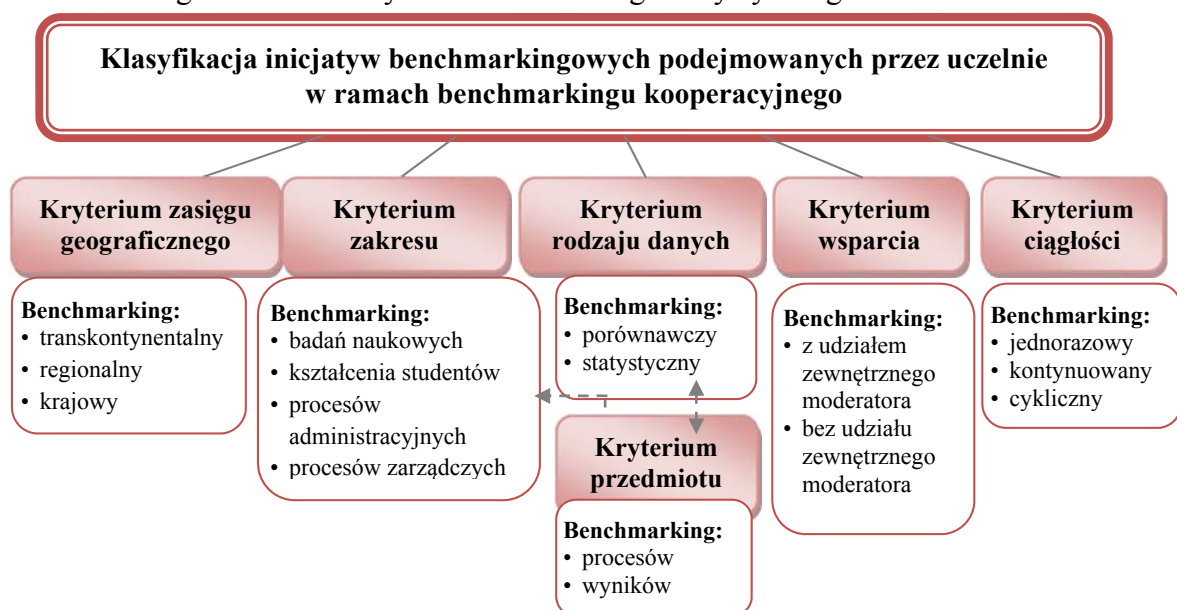
Wykazane w rozprawie nieścisłości w zagadnieniach teoretycznych dotyczących benchmarkingu utrudniają jego prawidłowe rozumienie, a w szczególności niewyczerpujące wskazówki metodyczne, uprawomocniają podjęcie przez autorkę opracowania referencyjnej metodyki benchmarkingu procesowego w uczelni, z uwzględnieniem międzynarodowych doświadczeń w tym zakresie.



Rysunek 7. Klasyfikacja metodyk benchmarkingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Keehley, N. Abercrombie, *Benchmarking in the public and non profit sectors, Best Practices for Achieving Performance Breakthroughs*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco 2008, p. 55; B. M. Deros, S. M. Yusof, A. M. Salleh, *A Benchmarking implementation framework, for automotive manufacturing SMEs*, „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 13, No. 4, pp. 396-430; G. Anand, R. Kodali, *Benchmarking the benchmarking models*, „Benchmarking An International Journal”, 2008, Vol. 15, No. 3, p. 267.

Na rysunku 8 przedstawiono klasyfikację inicjatyw benchmarkingowych podejmowanych przez uczelnie w ramach benchmarkingu kooperacyjnego, w których uczelnie dzielą się praktykami w ramach klubu benchmarkingowego. Przeciwnieństwem benchmarkingu kooperacyjnego jest benchmarking indywidualny obejmujący porównania do danych udostępnianych najczęściej przez instytucje specjalizujące się w benchmarkingu. Ten rodzaj benchmarkingu można zaliczyć do benchmarkingu statystycznego.



Rysunek 8. Klasyfikacja inicjatyw benchmarkingowych na uczelniach

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w rozprawie przykłady zastosowań benchmarkingu w środowisku zostały dobrane w sposób zapewniający pogładowe spojrzenie na sposoby i obszary zastosowania benchmarkingu w szkołach wyższych. Zakwalifikowano je zgodnie z zaproponowaną w rozprawie klasyfikacją (tabela 1). Wszystkie inicjatywy objęte przeglądem należy zaliczyć do benchmarkingu kooperacyjnego.

Tabela 1. Klasyfikacja objętych przeglądem inicjatyw benchmarkingowych w szkołach wyższych

Nazwa projektu (koordynator)	Kryterium zasięgu geograficznego	Kryterium zakresu	Kryterium rodzaju danych	Kryterium wsparcia	Kryterium przedmiotu	Kryterium ciągłości
<i>Global Research Benchmarking System</i> (GRBS) (Global Alliance for Measuring University Performance)	regionalny (USA, Kanada, Azja Pacyfik, docelowo transkontynentalny)	badania naukowych	Statystyczny	z udziałem zewnętrznego moderatora (narzędzie internetowe)	wyniki	cykliczny
<i>Benchmarking Programme</i> (Association of Commonwealth Universities)	regionalny (Wspólnota Narodów - Commonwealth)	kształcenia studentów, procesów zarządczych	Porównawczy	z udziałem zewnętrznego moderatora	procesy	cykliczny
<i>Benchmarking and Pathfinder Programme</i> (Higher Education Academy & Joint Information Systems Committee)	regionalny (Anglia, Walia, Szkocja)	kształcenia studentów	Porównawczy	z udziałem zewnętrznego moderatora	procesy	jednorazowy
<i>The University Policy Benchmarking Project</i> (klub benchmarkingowy uczelni z Australii i Nowej Zelandii)	regionalny (Australia, Nowa Zelandia)	procesów zarządczych, administracyjnych	Porównawczy	bez udziału zewnętrznego moderatora	wyniki, procesy	jednorazowy
<i>New Benchmarking Initiative</i> (Council on Social Work Education)	krajowy (USA)	kształcenia studentów	Statystyczny	z udziałem zewnętrznego moderatora	statystyczny	brak danych
<i>Benchmarking university-industry research cooperation worldwide</i> (Leiden University)	krajowy (Holandia)	badania naukowych	Statystyczny	bez udziału zewnętrznego moderatora	wyniki	jednorazowy
<i>Australian National Higher Education Procurement Benchmarking Programme</i> (ANHEPBP) (University of New Castle)	krajowy (Australia)	procesów administracyjnych	Statystyczny	z udziałem zewnętrznego moderatora	procesy	jednorazowy

Źródło: opracowanie własne.

Zadanie 7. Badania ankietowe dotyczące percepcji benchmarkingu w polskich uczelniach akademickich.

Celem badania było poznanie sposobu postrzegania benchmarkingu przez zarządzających uczelniami i ich gotowości do podjęcia tego typu działań w ich uczelniach.

Z uwagi na to, że w Polsce nie prowadzono prawdziwego benchmarkingu w uczelniach*, doboru respondentów do badania dokonano w sposób celowy. W próbie znalazły się osoby, które miały możliwość zdobycia wiedzy na temat benchmarkingu z uwagi na pełnienie funkcji zarządczej w uczelni w trakcie trwania projektu *Benchmarking w szkolnictwie wyższym* koordynowanego przez Fundację Rektorów Polskich (2007-2011). Autorka przeprowadziła badanie kwestionariuszowe wśród rektorów akademickich uczelni technicznych w kadencji 2005-2008, kiedy promocja projektu była adresowana do akademickich szkół wyższych w Polsce.

* Poza inicjatywami zawierającymi elementy benchmarkingu opisanymi w rozdziale 3 rozprawy.

Badanie przeprowadzono podczas nieformalnego spotkania 12 rektorów, podsumowującego kadencję 2005-2008 (wszyscy obecni wypełnili kwestionariusz) w maju 2009 roku.

W trakcie *IX szkoły Zarządzania Strategicznego Fundacji Rektorów Polskich dla kanclerzy i kwestorów* 9 czerwca 2011 roku przeprowadzono również badanie przy użyciu tego samego kwestionariusza w gronie kanclerzy uczelni akademickich. Pobrano 32 ankiety, wypełniono 16.

Badanie skierowano do rektorów oraz kanclerzy, ponieważ założono ich nieco odmienne podejście do zarządzania uczelnią, zarówno z uwagi na charakter bardziej akademicki funkcji rektora, którego władztwo oprócz obszarów zarządzania wspólnych z kanclerzem (takich jak finanse, inwestycje) koncentruje się na podstawowych zadaniach wynikających z misji uczelni, czyli badaniach naukowych i dydaktyce.

Na podstawie wyników badania sondażowego oraz w świetle obserwacji poczynionych przez autorkę w trakcie realizacji projektu *Benchmarking w szkolnictwie wyższym*, koordynowanym przez FRP, można stwierdzić, że benchmarking jest w dużej mierze postrzegany w kategoriach rankingu, czy narzędzia służącego pozycjonowaniu uczelni. Jednocześnie należy zauważyć, że środowisko kanclerzy, prawdopodobnie z uwagi na większe zaangażowanie w projekcie FRP, posiada większą świadomość jego cech i podstawowych założeń. Z drugiej strony fakt, że jedynie połowa kanclerzy zwróciła wypełnione ankiety może świadczyć o niechęci do ujawniania niewiedzy na temat benchmarkingu. Brak konsekwencji w udzielanych odpowiedziach, stojących często ze sobą w sprzeczności, pozwala stwierdzić, że pożądane jest działanie na rzecz dostarczenia zarządzającym uczelniami rzetelnych informacji na temat benchmarkingu.

Analizując wskazane przez rektorów i kanclerzy potencjalne korzyści z benchmarkingu w polskich uczelniach należy zauważyć, że w dużej mierze benchmarking kojarzy się respondentom z poprawą jakości w wielu wymiarach funkcjonowania uczelni, poczynając od realizowania jej podstawowej misji, czyli prowadzenia badań naukowych i kształcenia studentów poprzez poprawę jakości jej zarządzania i organizacji. **W szczególności zaakcentowano rolę benchmarkingu jako narzędzia doskonalenia zarządzania uczelnią.**

Jako potencjalne bariery we wprowadzeniu w polskich uczelniach akademickich działań benchmarkingowych rektorzy i kanclerze wskazali przede wszystkim specyfikę środowiska akademickiego, w tym w szczególności niechęć do zmian i skłonność do konserwowania struktur i praktyk, przekonanie o własnej nieomyślności środowiska akademickiego oraz trudności w uznawaniu racji innych. Podkreślali oni nieznaną lub brak zrozumienia benchmarkingu jako zagadnienia. **Uwagi te pozwalają na konfirmację przypuszczenia o konieczności zapewnienia rzetelnej informacji na temat benchmarkingu w polskich szkolnictwie wyższym, jako warunku skutecznego zastosowania tego instrumentu.**

Podsumowując wypowiedzi respondentów na temat antycypowanych barier benchmarkingu w szkołach wyższych należy podkreślić, że w większości odnoszą się one do problemów w zarządzaniu uczelniami. Jako główną trudność w prowadzeniu działań benchmarkingowych w tym środowisku można wskazać niechęć do porównywania się i dzielenia się praktykami.

Kluczowym czynnikiem decydującym o powodzeniu projektu benchmarkingowego w uczelni jest rzeczywista chęć zaangażowania się w projekt, przekonanie o jego celowości oraz skuteczności benchmarkingu jako narzędzia doskonalącego zarządzanie zarówno

kierujących uczelniami, jak również pracowników uczelni biorących w udział w działaniach benchmarkingowych.

Benchmarking jest narzędziem rozpoznawanym w uczelniach, aczkolwiek często nieprawidłowo pojmowanym. **Wyniki badań ankietowych oraz obserwacje w trakcie realizacji projektu *Benchmarking w szkolnictwie wyższym*, potwierdzają hipotezę autorki, że w polskim środowisku akademickim dominuje postrzeganie benchmarkingu jako benchmarkingu statystycznego oraz jako rankingu.**

Istotnym wnioskiem z przeprowadzonych badań jest identyfikacja otwartości rektorów i kanclerzy na podjęcie działań benchmarkingowych w uczelni. Jak wskazują doświadczenia z zagranicy, benchmarking stał się praktyką wpisaną w zarządzanie uczelnią. Przejęcie jej do stosowania w warunkach polskich wraz ze zwiększeniem troski o profesjonalne zarządzanie uczelnią wydaje się być jak najbardziej celowe.

Za niezwykle istotne z punktu widzenia rozprawy należy uznać fakt, że zarówno rektorzy, jak i kanclerze biorący udział w badaniu w swoich odpowiedziach identyfikowali benchmarking jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnią (odpowiedzi na pytanie 3 kwestionariusza dotyczące potencjalnych korzyści z benchmarkingu) oraz na pytanie 5.2 (dotyczące celów benchmarkingu).

Zadanie 8. Bezpośrednie czynne uczestnictwo i analiza prac komitetu sterującego projektu FRP *Benchmarking w szkolnictwie wyższym*.

Zadanie 9. Studium przypadków poprzez bezpośrednie czynne uczestnictwo, obserwację i analizę prac komitetu sterującego projektu FRP *Benchmarking w szkolnictwie wyższym*, prac w projekcie *European Benchmarking Initiative I* koordynowanego przez *European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU)* oraz wizytę studyjną w *HIS Hochschul-Informationen-System GmbH*.

Realizując zadania badawcze autorka miała możliwość weryfikacji wstępnie opracowanej metodyki benchmarkingu. Szczególnie istotna była wizyta studyjna w HIS, lidera w zakresie stosowania benchmarkingu w szkołach wyższych w Niemczech. Umożliwiła ona uwzględnienie w proponowanej metodyce problemów wynikających z praktycznego zastosowania benchmarkingu w uczelniach. Ma to duże znaczenie, ponieważ upublicznione raporty z przeprowadzonych inicjatyw benchmarkingowych nie zawierają szczegółowych informacji.

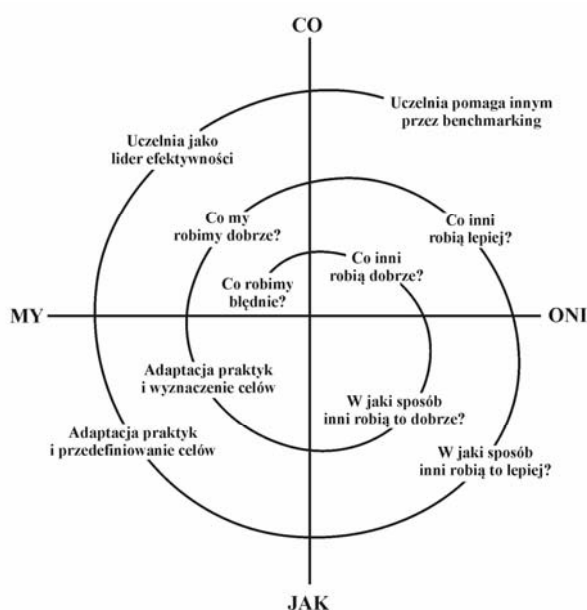
Na podstawie badań wykonanych za pomocą analizy dokumentów projektowych, metody obserwacyjnej oraz wywiadów swobodnych z pracownikami HIS, autorka zidentyfikowała metodykę przeprowadzania benchmarkingu procesowego w uczelniach stosowaną przez HIS oraz metodykę w zakresie warsztatów benchmarkingowych. Na tej podstawie sformułowała uwagi, które wykorzystała w autorskiej referencyjnej metodyce benchmarkingu procesowego.

Brak rzeczywistych doświadczeń benchmarkingowych w szkołach wyższych w Polsce oznacza, że należy rozważyć, jakie podejście do benchmarkingu byłoby właściwe w warunkach krajowych. W Niemczech są to inicjatywy oddolne uczelni. W Wielkiej Brytanii mają charakter odgórny, czyli są inicjowane przez ministerstwo lub inne organizacje o charakterze centralnym. Wsparcie przedsięwzięć benchmarkingowych w Polsce przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego byłoby korzystne szczególnie w wymiarze ich współfinansowania, mogłoby natomiast negatywnie wpłynąć na otwartość uczelni w dzieleniu się praktykami, jeżeli ministerstwo byłoby odbiorcą uzyskanych w trakcie benchmarkingu informacji. Korzystne

byłoby przeprowadzenie benchmarkingu z udziałem FRP, lub na przykład KRASPu. Polskie uczelnie mogą także przeprowadzać benchmarking samodzielnie, dobierając się na podstawie istniejących relacji w kluby benchmarkingowe (z udziałem partnerów krajowych lub zagranicznych). Konieczne jest zapewnienie uczelniom właściwej metodyki, aby przedsięwzięcia te były zrealizowane z sukcesem.

Zadanie 10. Modyfikacja koncepcji spirali benchmarkingowej A. Kelly'ego.

W wyniku wywodu logicznego wykazano, że właściwie przeprowadzony benchmarking daje szansę na wprowadzenie uczelni na spiralną ścieżkę rozwoju (spiralę benchmarkingową)²⁸, opracowaną przez A. Kelly'ego²⁹. Spirala zdefiniowana jest w wymiarach my – oni (nasza uczelnia – jednostka partnerska) oraz co – jak (co i w jaki sposób wykonywane jest w naszej uczelni i w jednostce partnerskiej), (rysunek 9).



Rysunek 9. Spirala benchmarkingowa

Źródło: A. Kelly, *Benchmarking for School...*, op. cit. p. 10.

Zgodnie z ideą spirali benchmarkingowej w pierwszej kolejności należy we własnej uczelni zidentyfikować nieprawidłowo przeprowadzane procesy i popełniane błędy. Potem trzeba zauważyć, co inni robią dobrze i w jaki sposób to wykonują, przy czym niekoniecznie partnerem porównań muszą być jednostki szkolnictwa wyższego. W dalszej kolejności konieczna jest adaptacja wybranych praktyk i wyznaczenie nowych celów. Następnym krokiem jest stwierdzenie, co nasza uczelnia robi dobrze, a co inni robią lepiej. Niezbędna jest również analiza przyczyn powodzenia analizowanych procesów w partnerskiej instytucji. Następnie należy dostosować te praktyki do warunków danej uczelni oraz ponownie ustalić cele. „Podążając ścieżką” spiralnego rozwoju uczelnia może stać się liderem efektywności i pomagać innym, słabszym jednostkom.

Autorka przeprowadziła pogłębioną interpretację spirali benchmarkingowej A. Kelly'ego³⁰ oraz dokonała jej modyfikacji (rysunek 11). Cztery wymiary wskazane przez A. Kelly'ego

²⁸ J. Nazarko, K. A. Kuźmicz, J. Urban, *Benchmarking szansą...*, op. cit., s. 66.

²⁹ A. Kelly, *Benchmarking for School...*, op. cit. p. 10.

³⁰ Ibidem

(my-wy, co-jak) przedefiniowano, opisując je jako wymiary: zgłębiania wiedzy o własnej uczelni, poznawania jej otoczenia, zwiększającego się zakresu benchmarkingu oraz poznania większej liczby praktyk w tym zakresie. Podejmowanie sekwencji działań wskazanych w spirali wspiera uczelnię w dążeniu do doskonałości. Jest to kolejny wymiar dodany przez autorkę.

Uczelnia rozpoczynająca działania benchmarkingowe wkracza na spiralną ścieżkę rozwoju i wraz z kolejnym zwojem spirali dokonuje coraz głębszego samopoznania, poszerza wiedzę o swoim otoczeniu. Podejmując kolejne przedsięwzięcia benchmarkingowe zwiększa jego zasięg, czyli dokonuje benchmarkingu coraz większej liczby procesów oraz poznaje coraz więcej praktyk opisujących ich realizację.

Pytania i stwierdzenia, które stawiane są w trakcie wspinania po spirali benchmarkingowej A. Kelly'ego zostały zastąpione sekwencją etapów. Etapem inicjującym pokonanie pierwszego zwoju spirali jest identyfikacja procesu w uczelni, który wymaga poprawy. Następnie uczelnia poszukuje takiego procesu przebiegającego prawidłowego w swoim otoczeniu. Trzeci etap kończący zwój pierwszy, to adaptacja praktyk i wyznaczenie celów. Przechodząc do zwoju drugiego uczelnia poszerza swoje działanie w czterech wymiarach (zwiększając wiedzę o sobie i innych, poszerzając zakres benchmarkingu procesów oraz zwiększając wiedzę na temat sposobów ich realizacji). Wybiera proces wymagający doskonalenia oraz proces wzorcowy, na podstawie którego chce się uczyć. Następnie poznaje ów proces oraz dokonuje jego twórczej adaptacji i wyznacza kolejne cele do realizacji. Po zdobyciu doświadczenia w benchmarkingu i uczynienia z niego praktyki instytucjonalnej (zwój oznaczony przerywaną linią z uwagi na to, że może on się cyklicznie powtarzać) uczelnia może stać się dojrzała do benchmarkingu i dążyć do pozycji lidera efektywności. A. Kelly wprowadza pojęcie lidera efektywności, ale go nie interpretuje. Poprawa i doskonalenie procesów uczelni powoduje wzrost stopnia osiągnięcia stawianych przed nią celów. Odnosząc to stwierdzenie do założeń J. Pawłowskiego³¹, byłyby to sprawność działania uczelni, umiejętność osiągania celów, realizacji strategii i zadań poprzez sprawność zarządzania. W innym ujęciu zgodnie z poglądem S. Smoleńskiego³², oznaczałoby to osiągnięcie korzystnej relacji nakładów do efektów generowanych przez uczelnię.

Według A. Kelly'ego, uczelnia posiadająca doświadczenie w benchmarkingu pomaga innym przez benchmarking. Z uwagi na to, że autor nie rozwija tego stwierdzenia, autorka proponuje przyjąć, iż na tym etapie uczelnia staje się mentorem w procesie benchmarkingu, czyli pełni rolę przewodnika, nauczyciela i doradcy w przedsięwzięciach benchmarkingowych.

Poruszanie się uczelni po spirali benchmarkingowej można odnieść do etapów dojrzałości uczelni do benchmarkingu. Autorka dokonała syntezy dwóch wersji modelu opublikowanych przez J. Kuczewską³³ oraz K. Lisiecką³⁴ definiując osie czasu, poziomu wiedzy i etapów dojrzałości do benchmarkingu, redefiniując występujące w modelu elementy i adaptując model do kontekstu uczelni. Elementem dodanym przez autorkę jest możliwość zaangażowania zewnętrznego moderatora do przedsięwzięć benchmarkingowych. Zmodyfikowany model przedstawiono na rysunku 10.

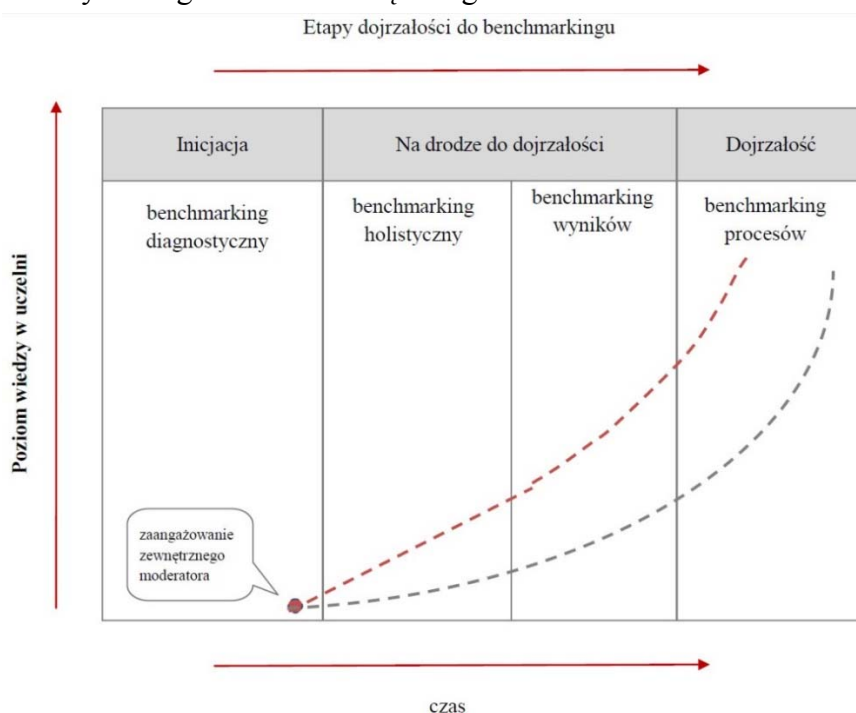
³¹ J. Pawłowski, *Metodyka oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 32-34.

³² S. Smoleński, *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacji, Bydgoszcz 2000, s. 79.

³³ J. Kuczewska, *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 62.

³⁴ K. Lisiecka, *Benchmarking narzędziem doskonalenia procesów biznesu firmy*, „Problemy Jakości”, 1999, nr 1, s. 20.

Uczelnia, która po raz pierwszy styka się z benchmarkingiem poznaje jego istotę i założenia, uczy się benchmarkingu. Na tym etapie dysponując niewielką wiedzą i brakiem doświadczenia, może podjąć benchmarking diagnostyczny, w którym głównie dokonuje analizy efektywności działania i zarządzania. Etap inicjacji zwykle trwa krótko i polega na analizie działań i wyników organizacji za pomocą kwestionariusza oceny³⁵. Na drodze do dojrzałości do benchmarkingu wyróżnia się dwa rodzaje benchmarkingu: holistyczny i wyników. W benchmarkingu holistycznym, można dokonać porównania głównych obszarów działalności uczelni wymagających poprawy. Benchmarking wyników, który umożliwia pozycjonowanie uczelni względem innych, nie daje jednak możliwości poznania sposobów osiągnięcia tych wyników. Benchmarking procesów może podjąć uczelnia dojrzała do benchmarkingu, czyli posiadająca gruntowną wiedzę na jego temat, jak również posiadająca uporządkowaną wiedzę o sobie. Czynnikiem katalizującym benchmarking procesowy może być zaangażowanie zewnętrznego moderatora.



Rysunek 10. Etapy dojrzałości zarządzających uczelnią w zakresie benchmarkingu

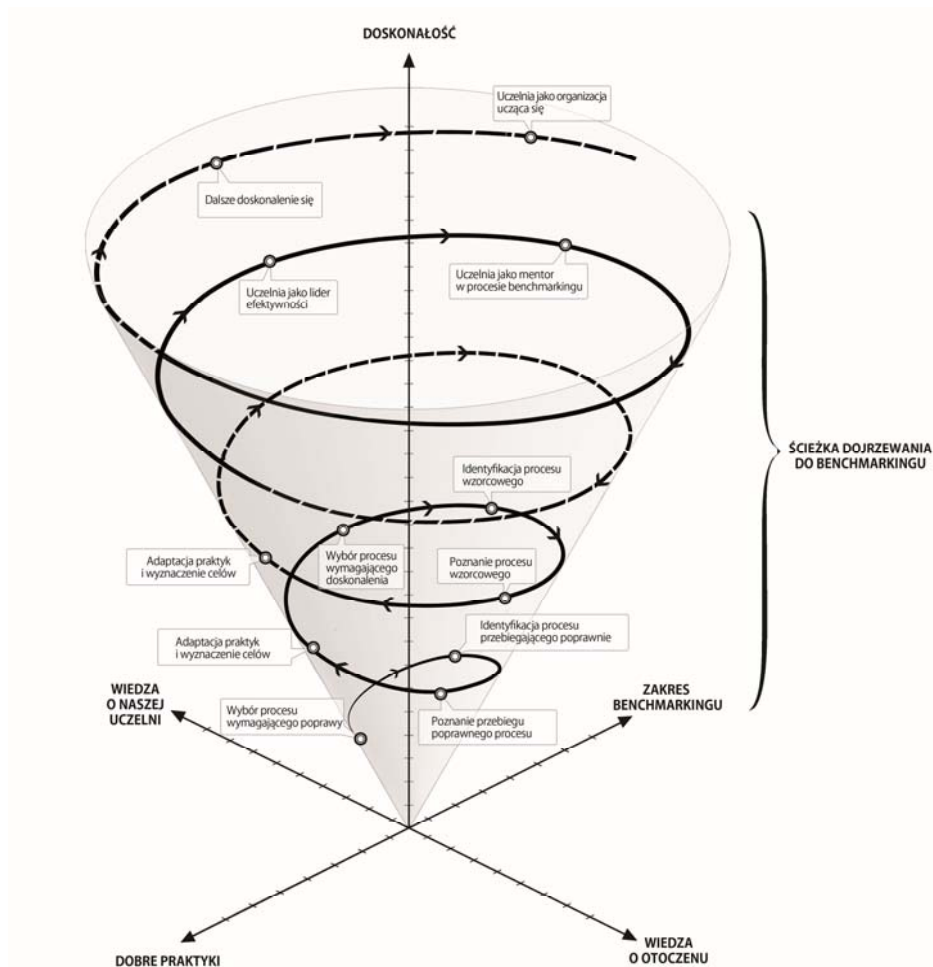
Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. O'Reagain, R. Keegan, *Benchmarking explained, in: Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness*, Public Sector Information Group, 2000, s. 8.

Zwiększając swoją wiedzę o benchmarkingu wraz z nabywaniem kolejnych doświadczeń uczelnia dojrzewa do stosowania benchmarkingu procesowego. Zaangażowanie zewnętrznego moderatora benchmarkingu stanowi znaczącą pomoc, szczególnie w pierwszych przedsięwzięciach benchmarkingowych. Uczelnia bądź klub benchmarkingowy uczelni bez wsparcia zewnętrznego potrzebuje metodyki właściwej dla specyfiki szkół wyższych.

Benchmarking procesowy przeprowadza uczelnia dojrzała do benchmarkingu. Ta dojrzałość pogłębia się, gdy uczelnia pokonuje kolejne zwoje spirali, pokonując ścieżkę dojrzałości do benchmarkingu. Element ten stanowi więc uzupełnienie koncepcji modelu dojrzałości zarządzających uczelnią w zakresie benchmarkingu.

Uczelnia systematycznie praktykująca benchmarking, dzięki któremu posiada wiedzę o swoim funkcjonowaniu i uczy się od innych, może stać się organizacją uczącą się.

³⁵ J. Kuczevska, *Europejska procedura...*, op. cit., s. 62.



Rysunek 11. Rozwinięcie koncepcji spirali benchmarkingowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kelly, *Benchmarking for School...*, op. cit., p. 10; J. Nazarko, K. A. Kuźmicz, E. Szubzda-Prutis, J. Urban, *Benchmarking and its application...*, op. cit., p. 505.

Podjęcie działań benchmarkingowych zgodnie z ideą spirali benchmarkingowej w uczelni aspirującej do bycia organizacją uczącą się stanowi skuteczne narzędzie doskonalące zarządzanie uczelnią. Podjęcie przez uczelnię inicjatyw w zakresie benchmarkingu procesowego wspomaga rozwój uczelni jako organizacji uczącej się i wprowadza ją na spiralną ścieżkę doskonalenia.

Zadanie 11. Opracowanie referencyjnej metodyki przeprowadzania benchmarkingu procesowego w uczelni z uwzględnieniem zmodyfikowanej koncepcji spirali benchmarkingowej A. Kelly’ego, koncepcji benchgraftingu, klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego.

W toku realizacji badań zidentyfikowano następujące luki w metodyce benchmarkingu:

1. Brak opisanej w literaturze metodyki benchmarkingu uczelni oraz brak jasnych wytycznych zapewniających prawidłowe przeprowadzenie benchmarkingu na uczelni. Za szczególnie istotne autorka uznała odróżnienie benchmarkingu porównawczego od statystycznego, który często jest stosowany w sektorze szkolnictwa wyższego i zniekształca ideę benchmarkingu, powodując nieprawidłowe jego stosowanie.

2. Brak szerszego kontekstu w postaci założeń do metodyki uwzględniających zespół czynników wspomagających przeprowadzanie benchmarkingu, jak również wzmacniających jego efekt.
3. Brak w stosowanych w uczelniach metodykach benchmarkingu elementu zapewniającego ciągłość benchmarkingu, która jest istotną składową definicji benchmarkingu.

W rozprawie rekomendowane jest stosowanie w szkołach wyższych kooperacyjnego benchmarkingu procesowego. Benchmarking procesowy daje zarządzającym uczelniami największe szanse na doskonalenie zarządzania, ponieważ umożliwia pozyskanie wiedzy na temat procesów zachodzących w porównywanych jednostkach i poprzez to uświadomienie sobie przyczyn problemów, czy słabych stron swojej uczelni. Dzięki temu, że procesy zazwyczaj mają podobną strukturę w różnych organizacjach, benchmarking procesowy umożliwia dokonanie rzeczywistych porównań i zauważenie obszarów potencjalnych ulepszeń³⁶. Autorka podziela opinię A. Kelly'ego³⁷, że w szkołach wyższych powinien być stosowany benchmarking porównawczy polegający na porównaniu sposobów osiągania rezultatów, a nie jedynie samych efektów działania, ponieważ umożliwia rzeczywiste uczenie się od lepszych i poprzez to poprawę swojego funkcjonowania. To właśnie benchmarking kooperacyjny, przeprowadzany we współpracy z jednostką partnerską (*collaborative benchmarking*) daje większą szansę na uczenie się, w odróżnieniu od benchmarkingu indywidualnego, w którym rezygnuje się z jednostki partnerskiej na rzecz, na przykład, dokonywania porównań na podstawie zakupionych danych (*non-collaborative benchmarking*).

W proponowanej metodyce benchmarkingu procesowego wykorzystano podejście procesowe przyjęte w projekcie EBI II³⁸. Zgodnie z jego założeniami w zależności od potrzeb, przedsięwzięcie benchmarkingowe może odnosić się jedynie do procesu zachodzącego na uczelni, w wąskim rozumieniu, lub też można wziąć pod uwagę nakłady (*inputs*) niezbędne do realizacji procesu, sam proces oraz efekty powstałe w wyniku transformacji nakładów w ramach procesu (*outputs*), jak również, w jeszcze bardziej kompleksowym ujęciu, można objąć benchmarkingiem szeroko rozumiany rezultat, czy też oddziaływanie przedsięwzięcia (*outcome*), które należy postrzegać jako realizację najistotniejszych celów uczelni jako organizacji, które mogą być wyrażone w misji lub strategii uczelni³⁹ (rysunek 12).

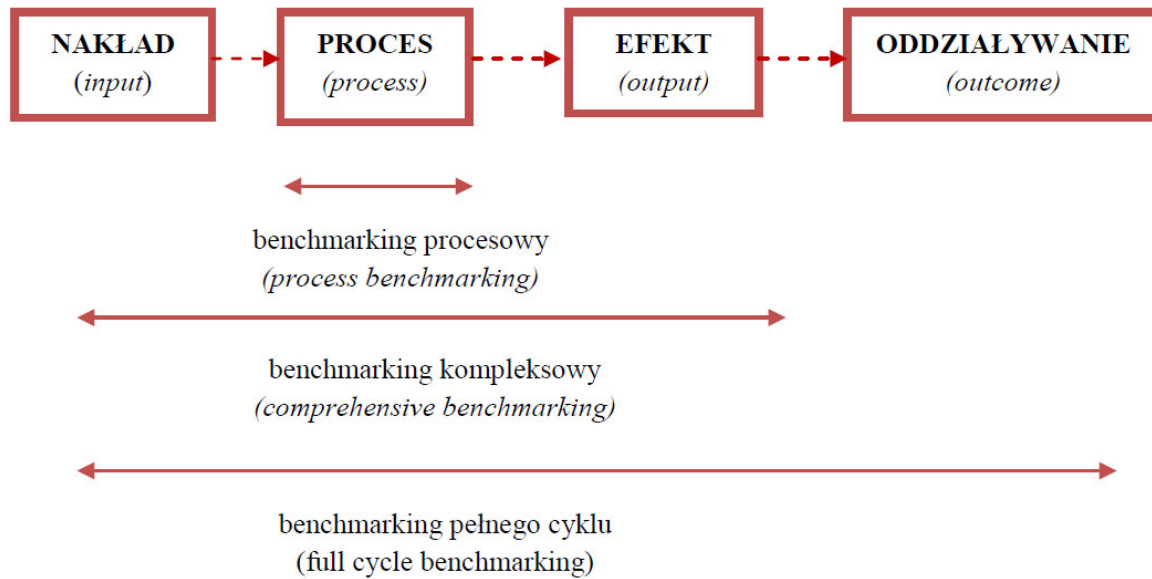
Przyjmując za punkt wyjścia podejście procesowe przyjęte w projekcie EBI autorka sugeruje rozwinięcie tej koncepcji, polegające na tym, że każdy efekt (*output*) wytworzony w ramach transformacji w danym procesie może stanowić jednocześnie nakład (*input*) dla innego procesu lub nawet kilku procesów (rysunek 13). Przyjęcie tego podejścia w uczelni będzie oznaczało kontynuację działań benchmarkingowych w sposób logicznie uporządkowany, ukierunkowany oraz zapewniający systematyczny i kompleksowy rozwój. W przeanalizowanej literaturze oraz raportach z projektów benchmarkingowych nie wskazano dotychczas, w jaki sposób powinno się realizować ten fundamentalny element definicji benchmarkingu.

³⁶ R. Gleich, J. Motwani, A. Wald, *Process benchmarking: a new tool to improve the performance of overhead areas*, „Benchmarking: An International Journal”, 2008, Vol. 15, No. 3, p. 243.

³⁷ A. Kelly, *Benchmarking for School...*, op. cit., p. 2.

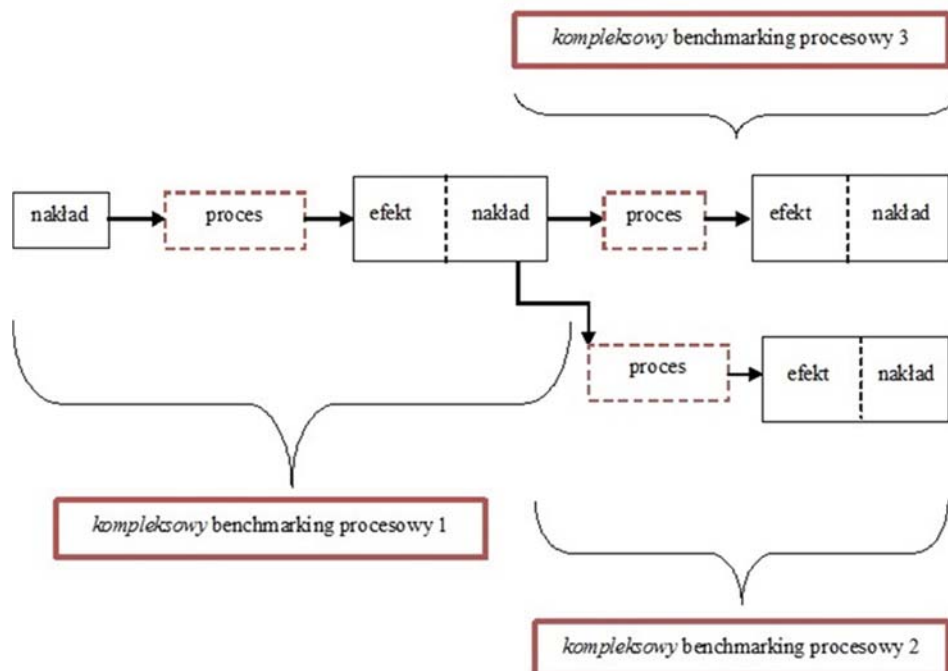
³⁸ F. van Vught et. al, *Benchmarking in European Higher Education. A University Benchmarking Handbook*, ESMU, Brussels 2010, p. 40.

³⁹ Ibidem, p. 47.



Rysunek 12. Benchmarking z perspektywy procesów

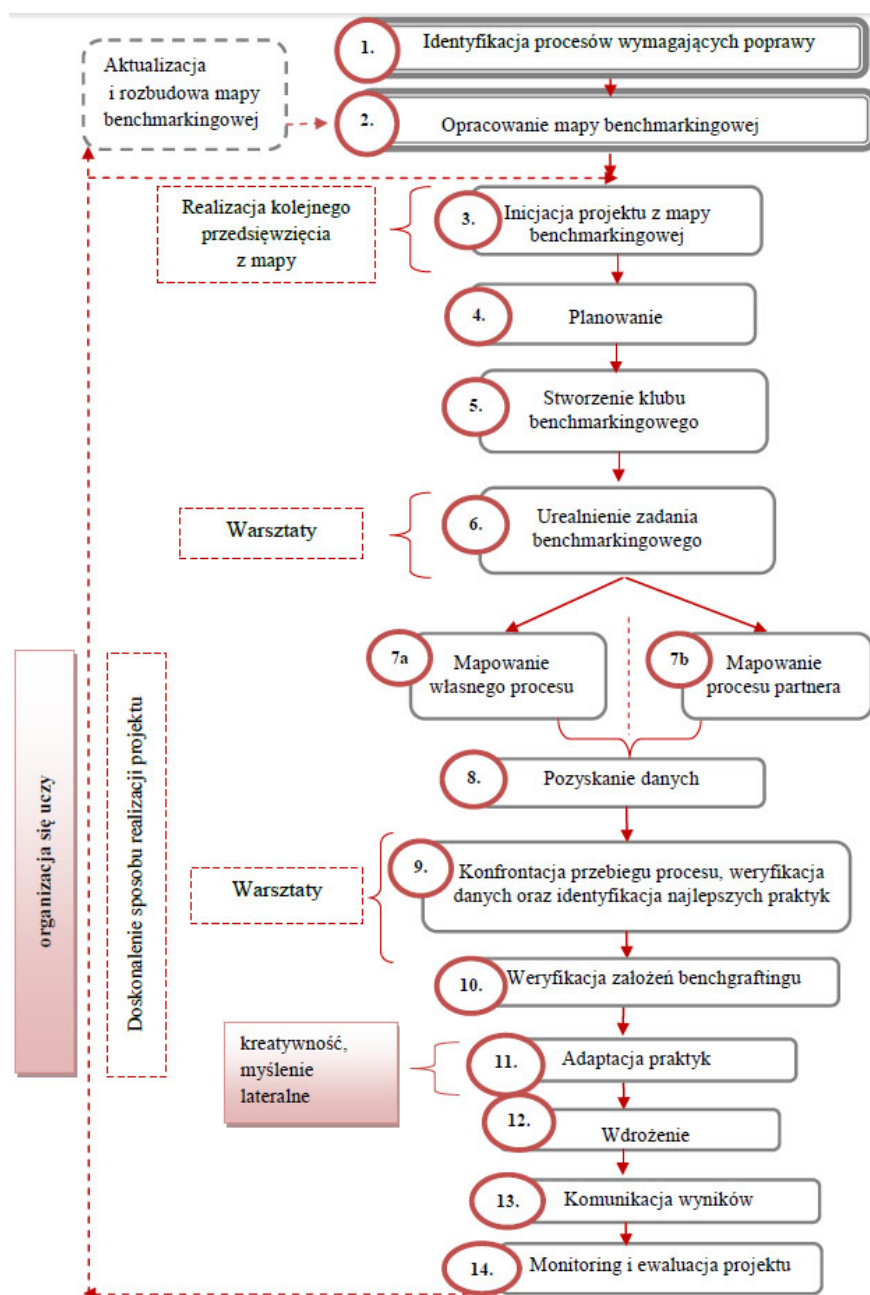
Źródło: F. van Vught et. al, *Benchmarking in European...* op. cit., p. 40.



Rysunek 13. Koncepcja benchmarkingu procesowego na uczelni

Źródło: opracowanie własne.

Na tym podejściu oraz na koncepcji spirali benchmarkingowej autorka oparła szczegółową metodykę benchmarkingu procesowego na uczelni wyrażającą się w 14 etapach (rysunek 14).



Rysunek 14. Referencyjna metodyka benchmarkingu procesowego na uczelni

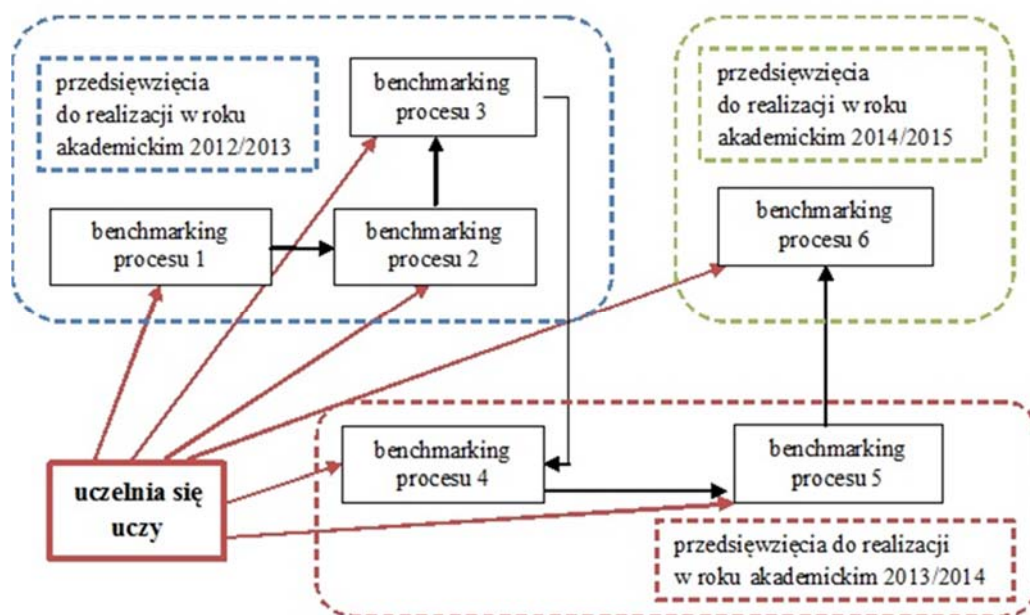
Źródło: opracowanie własne.

Etap 1: Identyfikacja procesów wymagających poprawy

Benchmarkingiem może być objęty każdy proces, który według zarządzających uczelnią wymaga poprawy, a jego doskonalenie poprzez poznanie najlepszych praktyk może przynieść uczelni korzyść. Procesy wybrane do benchmarkingu cechują się nieefektywnością lub nieskutecznością.

Etap 2: Stworzenie mapy benchmarkingowej

Na podstawie listy procesów wymagających poprawy sporządzana jest mapa kompleksowych przedsięwzięć benchmarkingowych z nadaniem im priorytetów, czyli ustaleniu kolejności ich podejmowania. Mapa wyznacza plan działań benchmarkingowych i stanowi podstawę do sporządzenia szczegółowego harmonogramu oraz budżetu. Ilustrację proponowanej mapy przedsięwzięć benchmarkingowych przedstawiono na rysunku 15.



Rysunek 15. Mapa przedsięwzięć benchmarkingowych

Źródło: opracowanie własne.

Systematyczne przyglądanie się procesom zachodzącym w uczelni, świadomość nakładów oraz powstających w wyniku ich transformacji efektów prowadzone w toku realizacji przedsięwzięć ujętych w mapie benchmarkingowej przyczyni się do zwiększenia przejrzystości funkcjonowania uczelni oraz ułatwi rozliczalność przed interesariuszami (*accountability*). Dzięki systematycznemu benchmarkingowi uczelnia posiada wiedzę na temat sytuacji bieżącej oraz przeszłej, w porównaniu do innych, co umożliwia czynności analityczne i stanowi punkt wyjścia do ustalania strategii działania. W trakcie realizacji kolejnych przedsięwzięć benchmarkingowych uczelnia uczy się. Mapa powinna być aktualizowana i rozbudowywana.

Etap 3: Inicjacja projektu z mapy benchmarkingowej

Każde działanie benchmarkingowe z mapy benchmarkingowej rozpoczyna się od etapu inicjacji projektu benchmarkingowego, w którym następuje podjęcie decyzji o zainicjowaniu przedsięwzięcia przez rektora, dziekana, kierownika jednostki organizacyjnej uczelni, czy też kierownika zespołu do spraw benchmarkingu, jeżeli taki został powołany w uczelni.

W zależności od przyjętego rozwiązania w uczelni, można powołać na uczelni komisję lub zespół lub też wyodrębnić stanowisko do spraw benchmarkingu, których celem byłoby doskonalenie zarządzania poprzez systematyczny benchmarking procesów zachodzących w uczelni.

Uczelnie, które nie mają doświadczenia w benchmarkingu mogą skorzystać z pomocy zewnętrznego moderatora, który zdecydowanie ułatwi przebieg projektu.

Etap 4: Planowanie przedsięwzięcia benchmarkingowego

Na etapie tym definiowane są cele, wyznaczone granice merytoryczne i czasowe projektu oraz antycypowane bariery i ograniczenia zadania benchmarkingowego. Istotne jest również wyznaczenie harmonogramowych kamieni milowych oraz oszacowanie kosztów przedsięwzięcia. Należy również określić niezbędne zasoby ludzkie i materialne. Proponowane jest rozszerzenie składu zespołu benchmarkingowego z zachowaniem zasady reprezentatywności wszystkich grup pracowniczych biorących udział w realizacji procesu na uczelni (pracownicy naukowo-dydaktyczni, administracyjni, techniczni).

Etap 5: Stworzenie klubu benchmarkingowego

W ramach etapu 5 poszukuje się potencjalnych partnerów, którzy realizują podobny proces w swojej organizacji i istnieją przesłanki, że osiągają w tej kwestii lepsze rezultaty. W ten sposób jest formowany klub benchmarkingowy. Następnie dokonywany jest wybór partnerów do benchmarkingu. Należy zaznaczyć, że nie muszą to być jednostki szkolnictwa wyższego. Korzystne byłoby również czerpanie z doświadczeń sektora biznesowego. Dobór partnerów istotnie wpływa na powodzenie działań benchmarkingowych. Jeżeli porównywane procesy u partnerów benchmarkingowych znajdują się na bardzo zbliżonym poziomie zaawansowania, wówczas trudno jest zidentyfikować najlepsze praktyki, mogą to być jedynie szczegóły, które nie będą w stopniu satysfakcjonującym spełniać warunku uczenia się. Z drugiej zaś strony, jeżeli jeden z partnerów w sposób znaczny wyprzedza pozostałych partnerów w kwestii będącej przedmiotem benchmarkingu, wówczas partner ten może uznać projekt benchmarkingowy za stratę czasu i zasobów, ponieważ nie ma od kogo się uczyć. Należy zatem zadbać, aby każdy partner mógł zaoferować drugiemu możliwość uczenia się od niego. Bardzo ważne jest również, aby partnerzy benchmarkingowi nie stanowili dla siebie bezpośredniej konkurencji i dzięki temu mogli otwarcie dzielić się swoimi praktykami. Kluczowe z punktu widzenia powodzenia projektu są otwartość, szczerłość i chęć współpracy.

Etap 6: Urealnienie zadania benchmarkingowego

Kolejny etap – urealnienie zadania benchmarkingowego – to warsztaty, w czasie których zostaną ustalone definicje, cele, oczekiwane korzyści, przewidywane ograniczenia dla przedsięwzięcia benchmarkingowego oraz zakres projektu czyli *de facto* urealnienie zadania benchmarkingowego. Celem warsztatów jest uświadomienie wszystkim uczestnikom projektu jego istoty i założeń. Jest to niezwykle ważne, ponieważ w dużej mierze zależy od tego sukces całego przedsięwzięcia. Na tym etapie powinno się zdefiniować granice projektu benchmarkingowego, czyli jakie zagadnienia się mieszczą w projekcie, a które nie są objęte jego zakresem. Pomoże to w przyszłości uniknąć nieporozumień na temat efektów projektu.

Etap 7a: Mapowanie własnego procesu

Etap 7b: Mapowanie procesu partnera

Na etapie mapowania procesu zespół benchmarkingowy powinien dokonać rozpoznania i udokumentowania procesu podlegającego benchmarkingowi. Należy zauważyć, że mapowanie własnego procesu oraz mapowanie procesu partnera może odbywać się współbieżnie (etap 7a i 7b). Pełne mapowanie procesu wymaga gruntownej wiedzy, czasu i zasobów. Z uwagi na świadomość ograniczonych zasobów finansowych uczelni, autorka proponuje uproszczone mapowanie procesów na potrzeby benchmarkingu. Przykładem takiego podejścia jest koncepcja mapowania procesu do benchmarkingu A. Bendella⁴⁰, w którym mapę procesu tworzy się poprzez notowanie na kartkach kolejnych etapów realizacji procesu przez grupę osób zaangażowanych w przebiegu tego procesu. Następnie kartki przykleja się na dużym arkuszu papieru i stopniowo tworzy mapę procesu. Należy wówczas szukać pętli, duplikacji oraz procesów prowadzących donikąd i nie posiadających odbiorców. Tę samą metodykę stosuje HIS.

Do zmapowania procesu na potrzeby benchmarkingu można użyć klasycznych narzędzi zarządzania jakością takich, jak na przykład schemat blokowy. Do opisu lub poznania procesu

⁴⁰ A. Bendell, *Process benchmarking workbook*, Services Ltd, 2001, p. 6, tryb dostępu: http://www.saferpak.com/process_manage_articles/benchmark_workbook.pdf, stan z dnia 19.09.2011.

można zastosować również diagram Ishikawy^{41,42}. Do sporządzenia diagramów procesów (lub opisu modeli procesów) można posłużyć się narzędziami informatycznych, takimi jak program ADONIS, Microsoft Visio, Microsoft Access, Aris firmy Scheer czy Process Navigator.

Na etapie 7a i 7b należy również określić miary efektywności procesu. Wskazane jest jakościowe określenie stopnia satysfakcji realizacji danego procesu.

Etap 8: Pozyskanie danych

Etap obejmuje pozyskanie danych o analizowanym procesie od partnerów benchmarkingowych. Do osiągnięcia tego celu konieczny jest wybór sposobu pozyskania danych i przygotowanie narzędzi. Zazwyczaj będą to kwestionariusze z pytaniami mającymi na celu ustalenie sposobu realizacji procesu i umożliwiających wyodrębnić dobre praktyki i uczenie się ich przez partnerów benchmarkingowych. Następnie pozyskane informacje należy uzupełnić poprzez wywiady/rozmowy bezpośrednie lub telefoniczne z przedstawicielami jednostki partnerskiej. Kontakty bezpośrednie sprzyjają temu, by benchmarking miał charakter porównawczy, a więc odpowiadał na pytanie, w jaki sposób analizowany proces jest realizowany, dostarczając informacji umożliwiających głębokie poznanie analizowanego procesu. Na tym etapie można zaplanować wizyty u partnerów mające na celu dogłębne zapoznanie się ze stosowanymi praktykami.

Etap 9: Konfrontacja przebiegu procesu, weryfikacja danych oraz identyfikacja najlepszych praktyk

Etap obejmuje warsztaty, w trakcie których dokonuje się porównania procesów i identyfikacji najlepszych praktyk na podstawie prezentacji zmapowanych procesów, przygotowanych z uwzględnieniem pytań zawartych w kwestionariuszach. Dalej należy upewnić się co do porównywalności procesów. Należy porównywać to, co jest porównywalne. Konieczne jest uwzględnienie uwarunkowań i specyfiki funkcjonowania danego partnera, na przykład to, że w małej uczelni z niewielką administracją prawdopodobnie występuje znacznie szybszy obieg informacji niż w uczelni dużej.

Etap 10: Weryfikacja założeń benchgraftingu

Uwzględnienie koncepcji benchgraftingu sformułowanej przez B. S. Codlinga⁴³ jest – zdaniem autorki – elementem wzmacniającym działanie benchmarkingu. Pojęcie *benchgrafting* można etymologicznie wyjaśnić poprzez tłumaczenie słowa *grafting* jako przeszczepianie lub wszczepianie czegoś do czegoś innego^{44,45}. Zgodnie z założeniami B. S. Codlinga, podobnie jak w wypadku transplantacji tkanek warunkiem ich przyjęcia przez organizm biorcy jest ich kompatybilność oraz to, że muszą być one niezainfekowane chorobą, aby uniknąć reakcji systemu immunologicznego i odrzucenia przeszczepu. Podobnie sukces przenoszenia praktyk z jednej organizacji do drugiej w ramach benchmarkingu warunkowany jest uwzględnieniem specyfiki jednostki, z której czerpana jest praktyka (uwarunkowania ekonomiczne, prawne, społeczne) oraz jej adaptowanie do realiów panującej w danej organizacji. Konieczne jest

⁴¹ K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 127.

⁴² K. Opolski, G. Dykowska, M. Możdżonek, *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 119.

⁴³ B. S. Codling, *Benchgrafting: a model for successful implementation of the conclusions of benchmarking studies*, "Benchmarking for Quality Management & Technology", 1998, Vol. 5 No. 3, pp. 158-164.

⁴⁴ *Wielki Słownik Angielsko-Polski* PWN-Oxford, Warszawa 2002, s. 518.

⁴⁵ A. White, *About Bench Grafting*, tryb dostępu: http://www.ehow.com/facts_5792112_bench-grafting.html, stan z dnia 20.03.2012.

przeanalizowane, czy zasoby danej organizacji oraz kultura organizacyjna pozwolą na osiągnięcie podobnych efektów jak w organizacji partnerskiej. Benchmarking dobrych praktyk z uwzględnieniem koncepcji benchgraftingu wzmacnia siłę jego oddziaływania.

Wartością dodaną z uwzględnienia koncepcji benchgraftingu w benchmarkingu uczelni jest praktyka, która jest hybrydą powstałą w wyniku modyfikacji praktyki zaczerpniętej z partnerskiej organizacji do uczelni z uwzględnieniem jej specyfiki. Benchgrafting obejmuje uwzględnienie uwarunkowań prawnych, ekonomicznych i społecznych, kultury organizacyjnej, zasobów ludzkich i materialnych jednostek partnerskich oraz realiów funkcjonowania naszej jednostki. Na tym etapie podejmuje się decyzję, czy zidentyfikowane najlepsze praktyki są możliwe do zaadaptowania na uczelni.

Etap 11: Adaptacja praktyk

Adaptacja najlepszych praktyk powinna mieć charakter twórczy. Odbywa się przez opracowanie zestawu pomysłów na adaptację zidentyfikowanych praktyk. W przekonaniu autorki, stosowne jest włączenie do metodyki benchmarkingu koncepcji tworzenia klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego. Uczelnie wyższe jako kompilacja indywidualnych talentów i doświadczeń pracowników i studentów oraz płaszczyzna styku różnych dyscyplin naukowych powinny być źródłem kreatywnego myślenia. Myślenie kreatywne i lateralne (wieloaspektowe), a więc poszukiwanie nietypowych, nielinearnych powiązań i innowacyjnych rozwiązań powinno być w uczelniach promowane i wspierane. Propozycje adaptacji praktyk powinny być konsultowane na forum komisji senackich bądź zespołów merytorycznych funkcjonujących w uczelni, w gronie rady wydziału, bądź w jednostce organizacyjnej uczelni w zależności od przebiegu procesu podlegającego benchmarkingowi.

Etap 12: Wdrożenie

Na tym etapie wdrażane są zaadaptowane praktyki. Najpierw powinien być sporządzony plan wdrożenia, który następnie powinien być realizowany.

Etap 13: Komunikacja wyników

Komunikowanie wyników projektu benchmarkingowego uczestnikom i interesariuszom przedsięwzięcia jest bardzo istotnym etapem. Od przekonania pracowników pracujących na rzecz projektu zależy ich zaangażowanie w kolejnych inicjatywach benchmarkingowych. Podobnie w przypadku partnerów benchmarkingowych, każdy powinien być świadomy korzyści z projektu, jak również tego, czego nie udało się osiągnąć. Interesariusze projektu powinni otrzymać rzetelną informację na temat wyników projektu.

Etap 14: Monitoring i ewaluacja projektu

Wdrażanie najlepszych praktyk powinno być monitorowane. Konieczne jest również dokonywanie ewaluacji projektu, zarówno jego wartości merytorycznej, jak również jego przebiegu, metodyki i wykorzystanych narzędzi.

Elementem prowadzącym do „domknięcia pętli benchmarkingowej”, czyli zachowania ciągłości procesu benchmarkingu, jest doskonalenie sposobu przeprowadzania projektu, które opiera się na zdobytym w trakcie realizacji projektu doświadczeniu. Ciągłość benchmarkingu realizowana jest poprzez wybór kolejnego procesu do benchmarkingu z mapy benchmarkingowej. Uczelnia podejmując benchmarking kolejnych procesów z mapy benchmarkingowej zwiększa wiedzę o sobie i swoim otoczeniu oraz wdraża kolejne najlepsze praktyki podążając „spiralną ścieżką rozwoju”. Istotna jest systematyczna aktualizacja mapy.

Poprzez benchmarking kolejnych procesów oraz realizację etapów metodyki uczelnia uczy się, dążąc do stania się organizacją uczącą się.

Proponowana referencyjna metodyka kooperacyjnego benchmarkingu procesowego stanowi próbę wypełnienia luki w piśmiennictwie dotyczącym zastosowania benchmarkingu w szkołach wyższych.

Zadanie 12. Opracowanie dobrych praktyk i rekomendacji dla inicjatyw benchmarkingowych w uczelni

Opracowane w rozprawie koncepcje stały się podstawą do sformułowania zbioru praktycznych wskazówek dla podejmujących inicjatywy benchmarkingowe w szkołach wyższych.

• Rekomendacje dotyczące istoty i założeń benchmarkingu w uczelniach

1. Działania benchmarkingowe w szkolnictwie wyższym powinny być ukierunkowane na współpracę (*collaborative benchmarking*) pomiędzy uczelniami.
2. Benchmarking powinien mieć przede wszystkim charakter porównawczy, a nie tylko statystyczny, to znaczy, że należy porównywać procesy, a nie tylko ich wyniki.
3. Należy zadbać o sprzyjające warunki, w tym między innymi zapewniać klimat dla kreatywności i myślenia lateralnego w uczelni oraz zarządzać uczelnią zgodnie z koncepcją organizacji uczącej się, aby benchmarking przynosił zakładane efekty.
4. Uczelnie powinny stosować benchmarking procesowy, który kreuje rozwój uczelni jako organizacji uczącej się i wprowadza ją na spiralną ścieżkę rozwoju.
5. Benchmarking powinien stanowić element systemu zarządzania jakością w uczelni.
6. Benchmarking powinien być zintegrowany z misją i strategią uczelni, jak również planami strategicznymi wydziałów i uczelni.
7. Dzięki benchmarkingowi powinni się uczyć pracownicy biorący udział w projekcie, jak również uczelnia jako organizacja (zabezpieczenie przed utratą wiedzy poprzez fluktuację pracowników).
8. Inicjatywy benchmarkingowe powinny być propagowane i wspierane – a w konsekwencji również dofinansowywane – przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

• Rekomendacje w zakresie organizacji i przebiegu benchmarkingu w szkole wyższej

1. W wypadku pierwszych inicjatyw benchmarkingowych szczególnie korzystne wydaje się, aby uczelnie korzystały z pomocy zewnętrznego moderatora, specjalizującego się w benchmarkingu.
2. Przystępując do inicjatywy benchmarkingowej należy upewnić się, czy wszyscy uczestnicy projektu rozumieją to samo pod pojęciem benchmarkingu. Mnogość definicji benchmarkingu wskazują na konieczność klaryfikacji definicji i celów przedsięwzięcia.
3. Szczególna uwaga powinna być poświęcona doborowi partnerów.
4. Na podstawie analizy projektów benchmarkingowych oraz wywiadów przeprowadzonych w trakcie wizyty studyjnej można stwierdzić, że w projekcie powinno brać udział maksymalnie do 10 uczelni (lub innych partnerów).
5. Podczas benchmarkingu należy zwracać uwagę na specyfikę partnerów.
6. Należy uwzględnić różnice kulturowe we współpracy z partnerami (szczególnie w wypadku projektów międzynarodowych).

7. Dla osiągnięcia jak największych korzyści z benchmarkingu należy racjonalnie łączyć benchmarking ilościowy z jakościowym, z akcentem na benchmarking jakościowy.
8. Należy porównywać to, co jest porównywalne (zgodnie z zasadą „jabłka do jabłek, pomarańcze do pomarańczy”).
9. Należy tworzyć okazje do bezpośrednich interakcji uczestników projektu – głównie w formie warsztatów – ponieważ umożliwiają pozyskanie informacji, których nie uzyskano by przy wypełnianiu formularza. Jest to okazja to identyfikacji dobrych praktyk.
10. W realizacji benchmarkingu w uczelni zaleca się stosowanie koncepcji benchgraftingu, polegającej na sprawdzeniu, czy wzorcowe praktyki są możliwe do zaadaptowania w naszej uczelni.
11. Należy pamiętać o zachowaniu ciągłości procesu benchmarkingu; propozycją autorki mającą na celu realizację tego postulatu, jest opracowywanie mapy przedsięwzięć benchmarkingowych, która jest systematycznie aktualizowana i konsekwentnie realizowana.

Podsumowanie

Podjęta w rozprawie doktorskiej problematyka zastosowania benchmarkingu jako narzędzia doskonalącego zarządzanie uczelnią stanowiła duże wyzwanie badawcze, zarówno ze względu na próbę nowatorskiego ujęcia tematu, jak i panujący – zdaniem autorki – chaos pojęciowy i metodologiczny w literaturze przedmiotu oraz praktyce zastosowań benchmarkingu.

Według wiedzy autorki, w warunkach polskich, podjęcie problematyki benchmarkingu jako narzędzia doskonalącego zarządzanie uczelnią jest przedsięwzięciem nowatorskim. Praca ma charakter innowacyjny również w kontekście piśmiennictwa zagranicznego. Treści zaproponowane w rozprawie mogą stanowić wypełnienie luki w zakresie koncepcji benchmarkingu w szkołach wyższych.

W przekonaniu autorki, zasadnicze zadanie naukowe niniejszej rozprawy polegające na opracowaniu koncepcji doskonalenia zarządzania uczelnią – jako organizacją uczącą się – poprzez innowacyjne wykorzystanie idei benchmarkingu w powiązaniu z koncepcjami benchgraftingu, klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego zostało rozwiązane pomyślnie.

W rozprawie wykazano, że podejmowanie przez uczelnię inicjatyw w zakresie porównawczego benchmarkingu procesowego kreuje rozwój uczelni jako organizacji uczącej się i wprowadza ją na spiralną ścieżkę doskonalenia. Na podstawie wyników badań przeprowadzonych w formie sondażu opinii można uznać, że potwierdzono również hipotezę, że w polskim środowisku akademickim dominuje koncepcja benchmarkingu statystycznego oraz rozumienie benchmarkingu jako rankingu uczelni. Poprzez szerokie studia literaturowe oraz wnioskowanie logiczne wykazano również, że efekty benchmarkingu w uczelni – jako organizacji uczącej się – są wzmacniane poprzez synergetyczne relacje wynikające z budowania w uczelni klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego oraz wdrażania koncepcji benchgraftingu. Uwzględnienie w opracowanej metodyce benchmarkingu procesowego na uczelni elementu mapy benchmarkingowej, na podstawie której benchmarking powinien być stosowany systematycznie, ma służyć zwiększaniu przejrzystości funkcjonowania uczelni wobec interesariuszy.

Powyższe hipotezy zostały uwiarygodnione w treści pracy poprzez wykonanie logicznie powiązanego ciągu zadań badawczych. Wnioski wynikające z badań studialnych oraz

z doświadczeń międzynarodowych inicjatyw w zakresie wykorzystania benchmarkingu uprawomocniają rekomendację zastosowania benchmarkingu w polskich uczelniach.

Opracowanie przez autorkę referencyjnej metodyki benchmarkingu procesowego na uczelni ma na celu wsparcie polskich uczelni w podejmowaniu przedsięwzięć benchmarkingowych. Metodyka oparta jest na przesłankach teoretycznych obejmujących benchmarking procesowy, koncepcję organizacji uczącej się, tworzenie klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego, benchgraftingu oraz zarządzania projektami. Metodyka ta uwzględnia również przesłanki praktyczne – które ustalono na podstawie badań ankietowych, obserwacji bezpośredniej projektów EBI i *Benchmarking w szkolnictwie wyższym* oraz wizyty studyjnej w HIS Hochschul-Information-System GmbH.

Realizacja celu głównego rozprawy wiązała się z osiągnięciem celów cząstkowych o charakterze poznawczym oraz metodologicznym. Cel metodyczny został zrealizowany poprzez opracowanie referencyjnej metodyki benchmarkingu procesowego w uczelni opartej na koncepcji spirali benchmarkingowej A. Kelly'ego. Cel poznawczy, wyrażający się w usystematyzowaniu wiedzy na temat benchmarkingu w szkolnictwie wyższym na świecie, został osiągnięty poprzez przeanalizowanie spektrum praktycznych zastosowań benchmarkingu oraz opracowanie ich klasyfikacji. Cel poznawczy, obejmujący zbadanie postrzegania benchmarkingu w polskich uczelniach akademickich, został zrealizowany poprzez przeprowadzenie badań ankietowych mających charakter sondażu opinii na celowo dobranej próbie rektorów i kanclerzy uczelni akademickich. Kolejny cel poznawczy zakładał określenie synergetycznych relacji pomiędzy benchmarkingiem a koncepcjami benchgraftingu, klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego w zarządzaniu organizacją uczącą się. Został on osiągnięty za pomocą wywodu logicznego na podstawie wnikliwej analizy literatury przedmiotu i zastosowań praktycznych benchmarkingu.

W opinii autorki, przeprowadzone w rozprawie rozważania – zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej – stanowią wkład w rozwinięcie koncepcji zarządzania uczelnią oraz benchmarkingu. Wnikliwe studia międzynarodowej literatury przedmiotu, uporządkowanie zagadnień teoretycznych, sondaż opinii dotyczący postrzegania benchmarkingu w polskich uczelniach akademickich oraz wnioski z obserwacji bezpośrednich w toku realizacji polskiego i europejskiego projektu benchmarkingu w środowisku uczelni, a także w trakcie wizyty studyjnej w HIS wnoszą nową wartość poznawczą w zakresie benchmarkingu w uczelni i mogą być postrzegane jako wypełnienie luki badawczej w warunkach krajowych i międzynarodowych.

Z przedstawionego materiału teoretycznego i empirycznego zaprezentowanego w rozprawie wynikają również interesujące poboczne tematy badawcze, takie jak na przykład: (i) opracowanie metodyki ewaluacji projektów benchmarkingowych; (ii) udoskonalanie narzędzi benchmarkingu; (iii) opracowanie praktycznych wytycznych dla uczelni dotyczących stosowania koncepcji organizacji uczącej się.

Spis treści rozprawy doktorskiej

Summary	4
Wprowadzenie	5
1. Uczelnia jako obiekt zarządzania	15
1.1. Wybrane problemy zarządzania uczelnią.....	15
1.2. Charakterystyka podstawowych procesów zachodzących w uczelniach	29
1.3. Uczelnia jako organizacja ucząca się.....	39
2. Benchmarking jako instrument zarządzania	58
2.1. Ewolucja i desygnaty benchmarkingu	58
2.2. Miejsce benchmarkingu w instrumentarium zarządzania	71
2.3. Klasyfikacje benchmarkingu.....	78
2.4. Metodyki benchmarkingu	86
3. Analiza doświadczeń benchmarkingowych w szkołach wyższych na świecie	103
3.1. Przesłanki stosowania benchmarkingu w szkołach wyższych	103
3.2. Rodzaje i sposoby przeprowadzania benchmarkingu w szkołach wyższych.....	108
3.3. Zastosowanie benchmarkingu w szkołach wyższych	113
3.3.1. Przegląd i klasyfikacja najnowszych przedsięwzięć benchmarkingowych w szkołach wyższych na świecie	113
3.3.2. Projekt europejski – European Benchmarking Initiative (EBI).....	124
3.3.3. Projekt polski – Benchmarking w szkolnictwie wyższym	129
3.4. Korzyści i ograniczenia benchmarkingu w szkołach wyższych	132
4. Studium przypadku HIS Hochschul-Information-System GmbH	135
4.1. Organizacja, działalność i założenia metodologiczne benchmarkingu HIS.....	135
4.2. Benchmarking procesowy.....	144
4.3. Zastosowanie metodyki HIS w warsztatach benchmarkingowych – na przykładzie projektu benchmarkingu zarządzania jakością	151
4.4. Wnioski ze studium przypadku.....	160
5. Percepcja benchmarkingu w polskich uczelniach akademickich	164
5.1. Postrzeganie pojęcia benchmarkingu w polskich uczelniach akademickich	164
5.2. Antycypowane korzyści i bariery zastosowania benchmarkingu w polskich uczelniach akademickich.....	171
5.3. Gotowość do podjęcia działań benchmarkingowych w polskich uczelniach akademickich ...	175
6. Referencyjna metodyka benchmarkingu procesowego na uczelni	183
6.1. Przesłanki i założenia metodyki.....	183
6.2. Rozwinięcie koncepcji spirali benchmarkingowej.....	186
6.3. Propozycja metodyki.....	190
6.4. Benchmarking w kształtowaniu uczelni jako organizacji uczącej się.....	201
7. Dobre praktyki i rekomendacje dla inicjatyw benchmarkingowych w uczelni	207
Podsumowanie	215
Aneks.....	218
Spis literatury	222
Spis rysunków	238
Spis tabel	240
Nota o autorce	241

Nota o autorce

Katarzyna Anna Kuźmicz jest absolwentką Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej, kierunku zarządzanie i marketing, specjalności zarządzanie publiczne. Ukończyła również filologię angielską na Wydziale Filologicznym Uniwersytetu w Białymstoku. W kadencji 2005-2008 pełniła obowiązki kierownika biura rektora Politechniki Białostockiej. Od 2008 roku jest zatrudniona na stanowisku asystenta w Katedrze Informatyki Gospodarczej i Logistyki na Wydziale Zarządzania Politechniki Białostockiej.

Zainteresowania naukowe autorki obejmują zarządzanie w sektorze publicznym, a w szczególności w szkolnictwie wyższym, benchmarking w szkolnictwie wyższym, rankingi wyższych uczelni, zarządzanie projektami oraz zastosowanie metody *Data Envelopment Analysis* (DEA) do oceny efektywności podmiotów publicznych. Autorka brała udział w tworzeniu *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r.* (projekt środowiskowy). Pracowała również w charakterze eksperta przy projekcie *European Benchmarking Initiative* (EBI) koordynowanym przez *European Centre for Strategic Management of Universities* (ESMU). Uczestniczyła w pracach Komitetu Sterującego projektu *Benchmarking w szkolnictwie wyższym*, prowadzonego przez Fundację Rektorów Polskich. Jest współautorką międzynarodowego podręcznika z zakresu benchmarkingu w szkolnictwie wyższym, *A practical guide: Benchmarking in European Higher Education*.

Praca na stanowisku kierownika biura rektora Politechniki Białostockiej umożliwiła autorce zdobycie praktycznej wiedzy na temat zarządzania w szkołach wyższych. Duże znaczenie dla opracowania rozprawy miała wizyta studyjna w HIS Hochschul-Information-System GmbH w Hannoverze w Niemczech w listopadzie 2011 roku, w trakcie której umożliwiono autorce wgląd w dokumentację, przeprowadzenie wywiadów z pracownikami HIS oraz uczestnictwo w warsztatach w ramach projektu benchmarkingu zarządzania jakością, obejmującego osiem uczelni muzycznych. Zdobyte doświadczenia pozwoliły zweryfikować posiadaną wiedzę teoretyczną, zapoznać się z praktycznymi aspektami stosowania benchmarkingu w uczelniach, jak również odnieść poczynione obserwacje do autorskiej metodyki zaprezentowanej w rozprawie. Poglądy przedstawione w rozprawie zostały skonfrontowane podczas międzynarodowej konferencji *Benchmarking in Higher Education* organizowanej przez HIS 13-14 września 2012 roku w Hanowerze.

PUBLIKACJE NAUKOWE ZWIĄZANE Z TEMATYKĄ ROZPRAWY

- **Kuźmicz K.A.**, *Trendy w benchmarkingu w szkolnictwie wyższym na świecie*, w: *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego. Wybrane problemy*, Woźnicki J. (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2012.
- **Kuźmicz K.A.**, Nazarko J. *Międzynarodowy przegląd dobrych praktyk z zakresu elastyczności systemu kształcenia* w: *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego Wybrane problemy*, Woźnicki J. (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2012.
- **Kuźmicz K.A.**, *Koncepcja organizacji uczącej się w kontekście szkoły wyższej*, „*Ekonomia i Zarządzanie*”, t. 2, nr 4, Białystok, 2010.
- Nazarko J., **Kuźmicz K. A.**, *Benchmarking szansą poprawy pozycji konkurencyjnej polskich uczelni*, „*Nauka i Szkolnictwo Wyższe*”, 2009, t. 2, nr 34, s. 60-72.
- Autorka opracowania cząstkowego w: *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010-2020* w ramach projektu środowiskowego KRASPu, FRP, KRZaSP i KRePSZ, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- Nazarko J., **Kuźmicz K. A.**, Szubzda-Prutis E., Urban J., *The General Concept of Benchmarking and its Application in Higher Education in Europe*, “*Higher Education in Europe*”, Vol. 34, Nos. 3-4, 2009, pp. 497-510.
- Nazarko J., **Kuźmicz K.**, Urban J., *Benchmarking szansą poprawy pozycji konkurencyjnej polskich uczelni*, „*Sprawy Nauki*”, Biuletyn Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2009, nr 8/9, s. 31-40.

- Nazarko J., **Kuźmicz K.**, Szubzda-Prutis E., Urban J., *Analiza oceny parametrycznej z perspektywy benchmarkingu*, „Sprawy Nauki”, Biuletyn Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2009, nr 1/142, s. 34-44.
- Vught F. van, Brandenburg U., Burquel N., Carr D., Federkeil G., **Kuźmicz K.**, Nazarko J., Rafael J., Sadlak J., Urban J., Wells P., Westerheijden D., *A practical guide: Benchmarking in European Higher Education*, European Centre for Strategic Management of Universities, Brussels 2008.
- Nazarko J., **Kuźmicz K.**, Szubzda E., Urban J., *Ogólna koncepcja benchmarkingu i jego stosowalność w szkolnictwie wyższym*, *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, w: Woźnicki J. (red.) Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2008, s. 16-32.
- Nazarko J., Urban J., Komuda M., **Kuźmicz K.**, Szubzda E., *Metoda DEA w ocenie efektywności funkcjonowania podmiotów sektora publicznego*, w: III Konferencja Naukowa. Efektywność źródłem bogactwa narodów: streszczenia referatów i komunikaty, FORMAT, Wrocław 2008.
- Nazarko J., **Kuźmicz K.**, Szubzda E., Urban J., *Basic benchmarking concepts and conditions for their introduction in the corporate and public sectors*, w: *Założenia dotyczące rozwoju systemu informacji zarządczej w szkołach wyższych w Polsce*, Woźnicki J. (red.), FRP, Warszawa 2007.
- Nazarko J., **Kuźmicz K.**, Szubzda E., Urban J., *Basic benchmarking concepts and conditions for their introduction in the corporate and public sectors*, prezentacja wygłoszona na sympozjum *European Benchmarking Initiative* w Brukseli w dniu 8.11.2007 roku, tryb dostępu: <http://www.education-benchmarking.org/symposium.html>.

UDZIAŁ W WYBRANYCH PROJEKTACH BADAWCZYCH

- Grant NCN *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnią*, nr umowy UMO-2011/01/N/HS4/05606, 2011-2013, kierownik.
- Projekt badawczy Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, *Narodowy Program Foresight – wdrożenie wyników*, koordynator: Główny Instytut Górnictwa, nr umowy POIG.01.01.01-00-001/08, 2011-2015, wykonawca.
- Praca badawcza własna (środki dla młodych badaczy), *Benchmarking w szkolnictwie wyższym*, W/WZ/1/2011, Politechnika Białostocka, 2011-2012, kierownik.
- Baltic Sea Region Programme 2007-2013, Priority: 2. Internal and external accessibility, *Rail Baltica Growth Corridor*, koordynator: miasto Helsinki, 2010-2013, wykonawca.
- Projekt badawczy Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka UDA-POIG.01.01.01-20-024/08-00, *Foresight technologiczny «NT FOR Podlaskie 2020». Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, koordynator: Politechnika Białostocka, 2010-2012, wykonawca.
- Praca własna zespołowa W/WZ/6/2010, *Foresight i benchmarking jako instrumenty kształtowania polityki innowacyjnej*, Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki Gospodarczej i Logistyki, 2010-2012, wykonawca.
- Praca własna zespołowa W/WZ/1/08, *Szkoła Naukowa w zakresie benchmarkingu i foresightu w zarządzaniu innowacjami*, Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki Gospodarczej i Logistyki, 2008-2010, wykonawca.
- Grant Unii Europejskiej *European Benchmarking Initiative: Improving university Governance* 200-1470/001-001 SO2-81AWB, koordynator: European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU), Bruksela, 2006-2008, ekspert.

Spis wybranych pozycji literatury

1. Achtemeier S. D., Simson R. D., *Practical considerations when using benchmarking for accountability in higher education*, „Innovative Higher Education”, 2005, Vol. 30, No. 2, pp. 117-128.
2. Amaral P., Sousa R., *Barriers to internal benchmarking initiatives an empirical investigation*, „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 16, No. 4, 2009, pp. 523-542.
3. Anand G., Kodali R., *Benchmarking the benchmarking models*, „Benchmarking: An International Journal”, 2008, Vol. 15, No. 3, pp. 257-291.
4. Alstete J.W., *Measurement benchmarks or „real” benchmarking? An examination of current perspectives*, „Benchmarking: An International Journal”, 2008, Vol. 15, No. 2, pp. 178-186.
5. Bieliński J., *Dotacja i czesne*, „Forum Akademickie”, 2006, t. 12, tryb dostępu: <http://forumakademickie.pl/fa/2006/12/dotacja-i-czesne/>, stan z dnia 21.04.2012.
6. Blank J. L. T., van Hulst B. L., Koot P. M., Aa van der R. *Benchmarking overhead in education: a theoretical and empirical approach*, „Benchmarking: An International Journal”, 2012, Vol. 19, No. 2, pp. 239-254.
7. Bogan Ch. E., English M. J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice, 2006.
8. Bui H., Baruch Y., *Creating learning organizations in higher education: applying a systems perspective*, „The Learning Organization”, Vol. 17, No. 3, 2010, pp. 228-242.
9. Camp R. C., *The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee Wisconsin, New York 1989.
10. Codling B. S., *Benchgrafting: a model for successful implementation of the conclusions of benchmarking studies*, „Benchmarking for Quality Management & Technology”, 1998, Vol. 5, No. 3, pp. 158-164.
11. Ekvall G., Ryhammar L., *The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University*, “Creativity Research Journal”, 1999, Vol. 12, No. 4, pp. 303-310;
12. Jackson N., *Benchmarking in UK HE: an overview*, „Quality Assurance in Education”, 2001, Vol. 9, No. 4, pp. 218-235.
13. Jackson N., Lund H. eds, *Benchmarking for Higher Education*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham 2000.
14. Karwowski M., *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Difin, Warszawa 2009.
15. Keehley P., Ambercrombie N. N., *Benchmarking in the public and non profit sectors, Best Practices for Achieving Performance Breakthroughs*, 2nd. edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco 2008.
16. Kelly A., *Benchmarking for School Improvement: A Practical Guide for Comparing and Achieving Effectiveness*, Taylor & Francis e-Library, London, 2005.
17. Kowalak R., *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2009.
18. Kunasz M., *Zarządzanie procesami*, ECONOMICUS, Szczecin, 2010.
19. Kyrö P., *Revising the concept and forms of benchmarking*, „Benchmarking: An International Journal”, 2003, Vol. 10, No. 3, p. 211.
20. Manzini R., Lazzarotti V., *The benchmarking of information systems supporting the university administrative activities, An Italian experience*, „Benchmarking: An International Journal”, 2006, Vol. 13, No. 5, p. 596-618.
21. Moriarty J. P., Smallman C., *En route to a theory of benchmarking*, „Benchmarking: An International Journal”, 2009, Vol. 16, No. 4, pp. 484-503.
22. Nazarko J., Chraślowska J., *Benchmarking w ocenie efektywności krajowych spółek dystrybucyjnych energii elektrycznej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. „Taksonomia” 2005, nr 12, s. 38-47.
23. Nazarko J., Kuźmicz K. A., Szubzda-Prutis E., Urban J., *The General Concept of Benchmarking and its Application in Higher Education in Europe*, „Higher Education in Europe”, Vol. 34, Nos. 3-4, 2009, pp. 497-510.
24. Nazarko J., Kuźmicz K., Urban J., *Benchmarking szansą poprawy pozycji konkurencyjnej polskich uczelni*, „Sprawy Nauki”, Biuletyn Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2009, nr 8/9, s. 31-40.
25. Nogalski B., *Benchmarking*, w: red. B. Nogalski i in., *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002.
26. Proulx R., *Higher Education Ranking and League Tables: Lessons Learned from Benchmarking*, „Higher Education in Europe”, 2007, Vol. 32, No. 1, pp. 71-82.
27. Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2003.
28. Senge P. M., *Piąta dyscyplina teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer, Kraków 2006.

29. Stapenhurst T., *The benchmarking book A how-to-guide to Best practice for managers and practitioners*, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford, 2009.
30. Thieme J. K., *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA*, Difin, Warszawa, 2009.
31. Tijssen R. J. W., Leeuwen van T. N., Wijk van E., *Benchmarking university – industry research cooperation worldwide: performance measurements and indicators based on co-authorship data for the world's largest universities*, „Research Evaluation”, 2009, Vol. 18, No. 1, pp. 13-24.
32. Vught F. van, Brandenburg U., Burquel N., Carr D., Federkeil G., Kuźmicz K., Nazarko J., Rafael J., Sadlak J., Urban J., Wells P., Westerheijden D., *A practical guide: Benchmarking in European Higher Education*, European Centre for Strategic Management of Universities, Brussels 2008.
33. Węgrzyn A., *Benchmarking Nowoczesna Metoda Doskonalenia Przedsiębiorstwa*, Kluczbork – Wrocław, 2000.
34. Yasin M., *The theory and practice of benchmarking then and now*, „Benchmarking: An International Journal”, 2002, Vol. 9, No. 3, pp. 217-243.