

Marek OSSOWSKI<sup>1</sup>

## **IDENTYFIKACJA OBSZARÓW WYKORZYSTANIA BENCHMARKINGU STRATEGICZNEGO W PUBLICZNEJ SZKOLE WYŻSZEJ**

Cechą odróżniającą benchmarking strategiczny od innych metod i narzędzi zarządzania strategicznego jest jego orientacja na poprawę rozwiązań stosowanych w danej organizacji, ocenianych przez pryzmat najlepszych rozwiązań w danej branży czy sektorze gospodarki. Publiczne szkolnictwo wyższe to sektor podlegający ciągłym zmianom będących konsekwencją rosnących wymagań szerokiej grupy interesariuszy. Z tego względu benchmarking jednostek sektora finansów publicznych jest zadaniem trudnym i budzącym wiele kontrowersji. Specyficzny charakter publicznego szkolnictwa wyższego związany z wielowymiarowością celów, niestabilnością otoczenia, a także rosnącymi oczekiwaniami opinii publicznej, co do efektywniejszego i sprawniejszego wykorzystania posiadanych zasobów sprawia, że zarządzający uczelniami wykorzystują coraz szerszą paletę narzędzi zarządzania strategicznego. Wśród tych narzędzi ważne miejsce zajmuje benchmarking strategiczny.

Treść niniejszego opracowania stanowi prezentację problemu identyfikacji obszarów wykorzystania benchmarkingu strategicznego w publicznych szkołach wyższych. Nadrzędnym celem artykułu jest próba identyfikacji obszarów wykorzystania benchmarkingu strategicznego dla potrzeb zarządzania publiczną szkołą wyższą. Dodatkowym zaś przedstawienie potencjalnych barier i ograniczeń, które mogą wystąpić w trakcie implementacji benchmarkingu strategicznego w publicznej szkole wyższej.

W pierwszej części artykułu przedstawione zostały definicje i rodzaje benchmarkingu. Drugą część stanowi prezentacja terminu i istoty benchmarkingu strategicznego oraz jego etapów. Trzecia część poświęcona została identyfikacji obszarów wykorzystania benchmarkingu strategicznego w publicznej szkole wyższej. Ostatnią część artykułu stanowi opis potencjalnych barier i ograniczeń, które mogą wystąpić w trakcie implementacji benchmarkingu strategicznego w publicznej szkole wyższej.

**Słowa kluczowe:** Benchmarking, publiczna szkoła wyższa, rachunkowość zarządcza.

### **1. WPROWADZENIE**

W otoczeniu dynamicznych zmian zachodzących na rynku usług publicznego szkolnictwa wyższego zarządzanie strategiczne uczelniami nabiera szczególnego znaczenia. Wzrost zainteresowania dla konkurencyjności szkół wyższych stał się nie tylko obowiązkiem, ale pewnym standardem zarządzania. Publiczne szkoły wyższe nie mając w zasadzie wyboru, aby funkcjonować na globalnym rynku usług edukacyjnych, dążą do uatrakcyjnienia swojej oferty edukacyjnej i próbują zaspokajać potrzeby coraz to szerszej grupy interesariuszy. Dlatego też aktualnie coraz większy nacisk kładzie się na zarządzanie strategiczne oraz wykorzystanie w tym zakresie nowoczesnych metod i narzędzi przyczyniających się do wzrostu efektywności funkcjonowania jednostek gospodarczych, wśród których wymienić należy rachunek kosztów

---

<sup>1</sup> Dr Marek Ossowski, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, m.ossowski@ug.edu.pl, +48 58 523 11 23.

docelowych, strategiczną kartę wyników, benchmarking strategiczny czy zarządzanie projektami. Z tego powodu przedmiotem zainteresowania władz uczelni stają się możliwości doskonalenia w różnych obszarach funkcjonowania szkół wyższych, w tym szczególnie w obszarze zarządzania strategicznego i rachunkowości zarządczej.

Celem niniejszego artykułu jest próba identyfikacji obszarów wykorzystania benchmarkingu strategicznego dla potrzeb zarządzania publiczną szkołą wyższą, a także potencjalnych barier i ograniczeń, które mogą wystąpić w trakcie jego implementacji.

## 2. DEFINICJA I RODZAJE BENCHMARKINGU

Historycznie pojęcie benchmarking wywodzi się od angielskiego określenia „benchmark”, które oznacza punkt orientacyjny (punkt odniesienia) wykorzystywany przy pomiarach niwelacyjnych<sup>2</sup>. W literaturze przedmiotu wyróżnia się jednak wiele odmiennych definicji tego terminu.

W opinii G. Dessler benchmarking stanowi proces, za pomocą którego firma uczy się, jak być najlepszym w wielu obszarach działalności poprzez analizę i porównanie praktyk innych firm działających w tych obszarach<sup>3</sup>.

Z kolei zdaniem I. Penc-Pietrzak benchmarking to ciągły systematyczny proces porównywania własnych wyrobów, usług, funkcji, procedur i procesów z organizacjami, które stosują tzw. najlepsze praktyki, czyli pewne wzorcowe, godne zaadaptowania metody i rozwiązania<sup>4</sup>.

Natomiast K. Bilińska-Reformat definiuje benchmarking, jako proces polegający na poszukiwaniu przez przedsiębiorstwo najlepszych, istniejących w praktyce rozwiązań, które wiodą do uzyskania przewagi na rynku w stosunku do określonych konkurentów<sup>5</sup>.

Uniwersalną definicję benchmarkingu przedstawili polscy eksperci, którzy określili go, jako „...uczenie się od najlepszych poprzez porównanie z najlepszymi” oraz jako „...metodę poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania umożliwiających osiągnięcie najlepszych wyników poprzez uczenie się od innych i wykorzystywania ich doświadczenia”<sup>6</sup>.

Przedstawione definicje stanowią jedynie wycinek możliwych interpretacji pojęcia benchmarkingu, które mimo swej różnorodności posiadają wspólny atrybut. Jest nim sentencja mówiąca o tym, że benchmarking to proces ciągłego uczenia się polegający na porównywaniu czegoś (lub kogoś) ze wzorcem czy najlepszą praktyką. Taka interpretacja uwypukla fakt, że mówiąc o benchmarkingu mamy na myśli proces ciągły, a nie jednorazowo zaplanowane działanie, a także to, że jego istotą jest zarówno identyfikacja najlepszych praktyk oraz ich adaptacja dla potrzeb jednostki, co jednocześnie wyklucza możliwość jednoznacznego kopiowania zidentyfikowanego wzorca. Z tego też względu benchmarking, obok takich narzędzi jak strategiczna karta wyników, rachunek kosztów docelowych czy zarządzanie projektami, należy uznać za narzędzie rachunkowości zarządczej.

<sup>2</sup> T. Kiziukiewicz: *Benchmarking*, w: *Od auditingu do sponsoringu*, red. K. Czubakowska, PWE, Warszawa 2009, s. 39.

<sup>3</sup> G. Dessler: *Management. Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2004, s. 128.

<sup>4</sup> I. Penc-Pietrzak: *Rodzaje benchmarkingu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 4/2001, s. 18.

<sup>5</sup> K. Bilińska-Reformat: *Benchmarking w przemyśle piwowarskim*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 8/2000, s. 21.

<sup>6</sup> J. Czekaj, D. Dziedzic, T. Kafel, Z. Martyniak: *Nowa metoda doskonalenia organizacji*, *Organizacja i Kierowanie* nr 1/1996, s. 39.

Dobrowolność stosowania benchmarking (jako narzędzia rachunkowości zarządczej) w jednostkach gospodarczych sprawia, że w praktyce zakres jego implementacji oraz rodzaje wykorzystywanych wzorców przybierają różne formy. Przykłady klasyfikacji rodzajów benchmarkingu zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Rodzaje benchmarkingu

Kryterium	Rodzaj benchmarkingu
Podmiot benchmarkingu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wewnętrzny – związany z analizą procesów i zasobów jednostki gospodarczej w porównaniu do jej wewnętrznego wzorca,</li> <li>• zewnętrzny – polegający na porównywaniu się ze wzorcem pochodzącym z poza jednostki gospodarczej; przybierać może postać benchmarkingu: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ konkurencyjnego – porównanie z konkurentem w sektorze,</li> <li>○ horyzontalnego – porównanie z firmą z poza sektora,</li> <li>○ relacyjnego – porównanie z partnerem (odbiorcą, dostawcą).</li> </ul> </li> </ul>
Przedmiot benchmarkingu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompleksowy – obejmuje swoim zasięgiem wszystkie aspekty funkcjonowania jednostki gospodarczej,</li> <li>• funkcjonalny – polegający na porównaniu wybranej funkcji,</li> <li>• procesowy – obejmujący swym zakresem wybrany proces.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Coraz większa popularność benchmarkingu i jego szerokie zastosowanie w praktyce zaowocowało pojawieniem się nowych jego rodzajów<sup>7</sup>, w tym benchmarkingu:

- produktów – polegający na doskonaleniu procesów związanych z wytwarzanymi produktami,
- wyników – obejmujący ocenę wyników działalności jednostek w ujęciu operacyjnym jak i ekonomicznym,
- strategiczny – odnoszący się do zagadnień o strategicznym znaczeniu dla danej jednostki.

Wśród nich najbardziej wyróżnia się benchmarking strategiczny, który umiejscowiony jest najwyżej w hierarchii porównań i związany jest z realizacją strategii jednostki jej planami i celami strategicznymi.

### 3. DEFINICJA, ISTOTA I ETAPY BENCHMARKINGU STRATEGICZNEGO

Pojęcie benchmarkingu strategicznego tak jak termin benchmarking nie jest jednoznacznie zdefiniowane w literaturze przedmiotu. A. Węgrzyn przedstawia benchmarking strategiczny, jako typ benchmarkingu, w którym przedmiotem dokonywania porównań są różne procedury i procesy stosowane na poziomie strategicznym<sup>8</sup>. Z kolei T. Kiziukiewicz uważa, że bench-

<sup>7</sup> T. Kiziukiewicz: *Benchmarking*, w: *Od auditingu do sponsoringu*, red. K. Czubakowska, PWE, Warszawa 2009, s. 43.

<sup>8</sup> A. Węgrzyn: *Benchmarking*, Antykwa, Kraków 2000, s. 93.

marking strategiczny odnosi się do zagadnień o fundamentalnym znaczeniu dla danej jednostki (tj. określenie celu i ogólnej strategii jego osiągnięcia, wybór asortymentu produkcji, wybór technologii, wybór rynków, przedsięwzięcia inwestycyjne)<sup>9</sup>. Natomiast w opinii R. Kowalaka benchmarking strategiczny to porównanie procedur i procesów na poziomie strategicznym, obejmujące wybór produktów, rynków zbytu, misji oraz celów strategicznych, które mają bezpośredni wpływ na podejmowane decyzje o charakterze strategicznym (inwestycje, badania i rozwój itp.)<sup>10</sup>.

Z przedstawionych definicji wynika, że istotą benchmarkingu strategicznego jest przede wszystkim porównanie się z innymi podmiotami funkcjonującymi na rynku na poziomie strategicznym, w następujących obszarach:

- misji i wizji jednostki gospodarczej,
- celów strategicznych,
- rynków nabywców i dostawców, na którym działa dany podmiot,
- polityki cenowej,
- technologii produkcji,
- posiadanych zasobów (niematerialnych, rzeczowych, finansowych i ludzkich),
- wydatków inwestycyjnych,
- wydatków na badania i rozwój,
- kluczowych procesów,
- wykorzystywanych narzędzi zarządzania.

Identyfikacja obszarów objętych benchmarkingiem strategicznym jest jednym z pierwszych działań związanych z wdrożeniem benchmarkingu w przedsiębiorstwie. Zestawienie etapów i działań związanych z wdrożeniem benchmarkingu strategicznego przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Etapy benchmarkingu strategicznego

Etap	Działania
Planowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• powołanie zespołu wdrożeniowego,</li> <li>• ustalenie celów wdrożenia,</li> <li>• identyfikacja obszarów objętych benchmarkingiem strategicznym</li> </ul>
Poszukiwania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identyfikacja porównywalnych przedsiębiorstw,</li> <li>• nawiązanie współpracy z partnerami benchmarkingowymi</li> </ul>
Obserwacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• określenie metod zbierania danych,</li> <li>• zbieranie i gromadzenie danych,</li> <li>• określenie bieżących poziomów dokonań (wyników),</li> </ul>
Analiza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• normalizacja danych,</li> <li>• identyfikacja różnic (ustalenie odchyleń od norm)</li> <li>• projekcja przyszłych poziomów dokonań (wyników),</li> </ul>

<sup>9</sup> T. Kizuiiewicz: *Wykorzystanie benchmarkingu w strategicznej rachunkowości zarządczej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr41/2011, Szczecin 2011, s. 394.

<sup>10</sup> R. Kowalak: *Benchmarking w realizacji strategii przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1080/2005, Wrocław 2005, s. 280.

Adaptacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie celów strategicznych,</li> <li>• przygotowanie planu i sposobów wdrażania rezultatów,</li> <li>• zastosowanie i monitorowanie podjętych działań,</li> <li>• rekalkulacja celów strategicznych.</li> </ul>
-----------	--

Źródło: opracowanie własne

#### 4. OBSZARY WYKORZYSTANIA BENCHMARKINGU STRATEGICZNEGO W PUBLICZNEJ SZKOLE WYŻSZEJ

W działalności publicznych szkół wyższych, tak jak w innych rodzajach działalności, mogą być zastosowane różne odmiany benchmarkingu. Tradycyjny benchmarking nie jest w szkolnictwie wyższym, czymś zupełnie nowym. Przykładami zastosowania benchmarkingu w światowym szkolnictwie wyższym są m.in.<sup>11</sup>:

- projekt benchmarkingu dwudziestu pięciu amerykańskich uniwersytetów przeprowadzony w 1997 roku przez State Higher Education Executive Officers (SHEEO) wraz z APQC's the Institute for Education Best Practices,
- projekt benchmarkingu brytyjskich bibliotek akademickich przeprowadzony w 1998 roku przez the Royal Military College of Science z Cranfield University,
- projekt benchmarkingu australijskich uniwersytetów przeprowadzony w 2003 roku przez Departament of Education, Science and Training.

Natomiast na rynku polskim wyróżnia się inicjatywa Fundacji Rektorów Polskich, która wraz z Instytutem Społeczeństwa Wiedzy rozpoczęła w 2007 roku realizację projektu „Benchmarking w szkolnictwie wyższym”. Wydaje się, iż dzięki tej inicjatywie problematyka benchmarkingu na krajowym rynku usług szkolnictwa wyższego została dostrzeżona i odpowiednio upowszechniona, co zaowocowało licznymi publikacjami oraz wyzwoliło chęć przeprowadzenia dalszych badań w tej dziedzinie.

W opracowaniach przygotowanych przez polskich naukowców dostrzeżono szczególnie dwa obszary wykorzystania tradycyjnego benchmarkingu, którymi są jakość kształcenia i jakość badań naukowych. Wydaje się jednak, że zarządzanie publiczną szkołą wyższą z wykorzystaniem benchmarkingu wymaga porównania nie tylko jakości kształcenia i jakości badań naukowych, ale także efektywności zarządzania finansami i infrastrukturą. Pogląd ten wyraził także J. Bieliński, który przedstawił pięć dziedzin działalności publicznych szkół wyższych dla oceny benchmarkingu<sup>12</sup>:

- jakość kształcenia – innowacyjna dydaktyka,
- jakość kadry i rozwój naukowy,
- sytuacja materialna studentów i aktywność społeczna,
- infrastruktura i zaplecze administracyjno-gospodarcze,
- środki finansowe uczelni.

<sup>11</sup> *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, praca zbiorowa pod redakcją J. Woźnickiego, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2008, s. 28-29.

<sup>12</sup> J. Bieliński: *Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu szkołą wyższą*, w: *Założenia dotyczące rozwoju systemu informacji zarządczej w szkołach wyższych w Polsce*, praca zbiorowa pod redakcją J. Woźnickiego, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2007, s. 62.

Zaprezentowane podejście zbliżone jest do istoty benchmarkingu strategicznego, którego cechą jest odnoszenie się nie tylko do problematyki podstawowych procesów realizowanych w jednostce, ale także do działań o charakterze inwestycyjnym i zarządczym.

Identyfikując obszary wykorzystania benchmarkingu strategicznego w publicznych szkołach wyższych nie sposób pominąć kwestii zróżnicowania uczelni i ich klasyfikacji. Nie można bowiem wprost porównywać szkół medycznych z rolniczymi, czy technicznymi z ekonomicznymi. Nawet w ramach grupy uniwersytetów należałoby dodatkowo zastanowić się czy ze względu na ich różnorodność nie powinny być one odpowiednio pogrupowane. Stąd też, aby przeprowadzić benchmarking strategiczny publicznych szkół wyższych trzeba dokonać odpowiedniej ich klasyfikacji.

Różnorodność publicznych szkół wyższych (artystyczne, ekonomiczne, medyczne, morskie, pedagogiczne, rolnicze, techniczne, wychowania fizycznego i inne) sprawia, że obszary wykorzystania benchmarkingu strategicznego występujące w uczelni wyższej mogą być identyfikowane i klasyfikowane w różny sposób. Dla potrzeb niniejszego artykułu przygotowano uniwersalny katalog obszarów wykorzystania benchmarkingu strategicznego dla szkół wyższych, które podzielono na:

- podstawowe,
- zarządcze,
- wspierające.

Do pierwszej grupy bez wątpienia zalicza się obszar dydaktyki (kształcenia). W zależności od formy i trybu nauki, proces kształcenia może być krótkotrwały lub znacznie rozciągnięty w czasie. Należy jednak pamiętać, że bez względu na czas potrzebny dla jego realizacji ma on swój początek w rekrutacji i koniec z chwilą wydania absolwentowi dyplomu ukończenia uczelni. Drugim podstawowym obszarem aktywności uczelni publicznych jest prowadzenie działalności naukowo-badawczej. Procesy te charakteryzują się dużą elastycznością, na co niewątpliwie wpływ mają naturalne wahania w aktywności naukowo-badawczej pracowników, ale również zmieniające się cele i priorytety tej działalności.

Z kolei do drugiej grupy obszarów wykorzystania benchmarkingu strategicznego zaliczyć można wszystkie procesy, które polegają na zarządzaniu zasobami uczelni i jej relacjami z otoczeniem.

Natomiast ostatnią grupę obszarów wykorzystywanych w benchmarkingu strategicznym stanowią mogą procesy związane z marketingiem, zaopatrzeniem, z obsługą studentów i organizacji studenckich, usługami bibliotecznymi oraz sprawami socjalno-bytowymi pracowników uczelni, a także dotyczące działalności wydawniczej, wyodrębnionej organizacyjnie czy inwestycyjnej. Będą to obszary, których zadaniem jest wspieranie nie tylko działalności dydaktycznej i naukowo-badawczej, ale także wyodrębnionych procesów zarządczych. Ostateczny obraz zaproponowanej klasyfikacji obszarów benchmarkingu strategicznego publicznej uczelni wyższej przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Identyfikacja obszarów benchmarkingu strategicznego publicznej szkoły wyższej

Kategoria obszaru	Opis obszaru
Podstawowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• działalność dydaktyczna</li> <li>• działalność naukowa</li> </ul>
Zarządcze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zarządzanie kapitałem ludzkim</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zarządzanie nieruchomościami</li> <li>• zarządzanie majątkiem ruchomym i materiałami</li> <li>• zarządzanie zasobami informacyjnymi</li> <li>• zarządzanie finansami</li> <li>• zarządzanie relacjami z otoczeniem</li> <li>• zarządzanie uczelnią</li> </ul>
Wspierające	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marketing</li> <li>• zaopatrzenie</li> <li>• działalność wydawnicza</li> <li>• działalność biblioteczna</li> <li>• obsługa studentów i organizacji studenckich</li> <li>• obsługa socjalno-bytowa pracowników</li> <li>• działalność wyodrębniona organizacyjnie</li> <li>• działalność inwestycyjna</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Po zidentyfikowaniu i sklasyfikowaniu obszarów wykorzystania benchmarkingu strategicznego, architekturę każdego z nich należy podzielić na obszary szczegółowe. Dla przykładu podział obszaru działalności dydaktycznej na realizowane obszary szczegółowe może przedstawiać się następująco:

- określenie misji i strategii kształcenia,
- projektowanie oferty edukacyjnej,
- rekrutacja studentów (słuchaczy),
- przygotowanie procesu dydaktycznego,
- realizacja procesu dydaktycznego,
- rozliczenie procesu dydaktycznego,
- ocena procesu dydaktycznego.

Kolejnym krokiem implementacji benchmarkingu strategicznego winna być analiza szczegółowego obszaru oraz identyfikacja procesów, które są realizowane w ramach tego obszaru, określenie powiązań tych procesów z otoczeniem uczelni, zmianami strategicznymi oraz głównymi przedsięwzięciami uczelni. Dopiero teraz możliwie będzie stworzenie listy potencjalnych mierników pozwalających na identyfikację względnych wskaźników poziomu efektywności/wyników oraz analiza dostępności danych dotyczących danego obszaru. Na tym etapie kluczowym wydaje się uzgodnienie zestawu wskaźników istotnych dla wszystkich uczelni będących w grupie benchmarkingowej oraz dla których dane są dostępne i możliwe jest dokonywanie porównań. Ustalenie listy wskaźników otwiera dopiero możliwość zdefiniowania poziomu biegłości oraz oceny, czyli określenia, który wskaźnik reprezentuje wynik uczelni na jednym z czterech poziomów biegłości (np. podstawowym, standardowym, dobrym oraz doskonałym).

## 5. BARIERY I OGRANICZENIA WYKORZYSTANIA BENCHMARKINGU STRATEGICZNEGO W PUBLICZNEJ SZKOLE WYŻSZEJ

Wdrożenie w publicznej szkole wyższej benchmarkingu strategicznego jest złożonym przedsięwzięciem i jak każda zmiana napotkać może na szereg barier i ograniczeń, które można podzielić na: organizacyjno-zasobowe, techniczno-technologiczne, psychospołeczne.

Niewątpliwą trudnością w realizacji wdrożenia benchmarkingu strategicznego jest konieczność poniesienia nakładów finansowych i zaangażowania pracowników uczelni. Wartość wykorzystywanych zasobów zależeć będzie przede wszystkim od wielkości i możliwości uczelni, ale także od samej koncepcji implementacji benchmarkingu. Ogólna wiedza na temat procesów zachodzących w szkole wyższej oraz o narzędziach służących do zarządzania działaniami najczęściej nie wystarcza do tego, aby podmiot samodzielnie wdrożyć z sukcesem nowe rozwiązanie. Przygotowanie wdrożenia wymaga doświadczenia i obszernej wiedzy i umiejętności z różnych dziedzin zarządzania, dlatego do współpracy przy opracowywaniu koncepcji projektu zapraszani są doradcy zewnętrzni, co implikuje poniesienie dodatkowych kosztów. Pamiętać jednak należy, że nawet jeśli szkoła posiada dostateczne środki finansowe na wynajęcie zewnętrznych konsultantów, co znacznie usprawni implementację koncepcji, przy opracowywaniu projektu benchmarkingu niezbędne będzie wykorzystanie kluczowych pracowników uczelni (rektorzy, dziekani, kanclerz, kwestor). Przy dużym obciążeniu bieżącymi obowiązkami mogą oni jednak niechętnie brać udział w pracach projektowych.

Kolejną barierą ujawniającą się podczas wdrożenia benchmarkingu strategicznego może okazać się brak zaufania i poparcia władz uczelni dla projektu, a także brak kompetencji, rozumianych jako niedobór wiedzy, doświadczenia i umiejętności potrzebnych przy aplikacji rozwiązań z zakresu rachunkowości zarządczej. Niedobór ten z jednej strony związany jest z brakiem zrozumienia zagadnień merytorycznych dotyczących istoty i zasad benchmarkingu strategicznego, a z drugiej – z koniecznością umiejętnego zorganizowania i przeprowadzenia wdrożenia. Ze strony władz uczelni można także spotkać inne obawy, przed wdrożeniem narzędzi zarządzania, do których należą<sup>13</sup>:

- trudności z udostępnianiem danych,
- obawa przed ujawnieniem słabych stron,
- problemy z identyfikacją obszarów i procesów objętych benchmarkingiem,
- niechęć do współpracy z innymi podmiotami.

Jednak największą barierą, która może wystąpić podczas jego implementacji może okazać się ludzki opór przed zmianami. W praktyce można spotkać dwa skrajne stanowiska dotyczące oporu pracowników instytucji akademickich przed zmianami i innowacjami. Pierwsze, reprezentują badacze skupieni wokół A. Levine'a, który analizując właściwości instytucji akademickiej w aspekcie cech organizacji uznanych za istotne dla poziomu innowacyjności, określa ją, jako: słabo sformalizowaną, słabo centralizowaną, słabo zróżnicowaną (np. pod względem płac), bardzo złożoną, silnie ukierunkowaną na jakość wyniku, mało efektywną, lecz o wysokim stopniu zadowolenia z pracy. Stąd A. Levine doszedł do wniosku, że instytucję akademicką charakteryzuje słaby opór wobec zmian i innowacji w porównaniu z innymi organizacjami. Z kolei badacze podzielający pogląd C. Kerra uważają, że instytucje szkolnictwa wyższego swoją trwałością, stagnacją struktury organizacyjnej opartej na dziedzinach wiedzy, z charakterystycznym usytuowaniem władzy oraz trzymaniem się zadań usankcjonowanych przez

<sup>13</sup> Jako członek zespołu projektowego pracującego przy wdrażaniu koncepcji controllingu na Uniwersytecie Gdańskim miałem okazję doświadczyć i zaobserwować wymienione obawy reprezentantów władz uczelni.



historię potwierdzają pogląd o konserwatyźmie, co stoi w opozycji do tezy o otwartości na zmiany i innowacje<sup>14</sup>.

W badaniach warunków internalizacji bądź odrzucenia przez organizację innowacji E. M. Rogers i F. F. Shoemaker wyróżniają pięć czynników o istotnym znaczeniu w tym procesie<sup>15</sup>:

- kompatybilność – czyli poziom zgodności nowej idei (innowacji) z wartościami i praktyką, akceptowanymi i stosowanymi w danej organizacji (im większy stopień zgodności, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu),
- opłacalność – czyli stopień, w jakim innowacja postrzegana jest jako korzystniejsza w stosunku do tej, którą ma zastąpić,
- kompleksowość – czyli stopień złożoności proponowanej idei (postrzeganie jej jako relatywnie trudnej do zrozumienia i zastosowania, zakładającej objęcie zmianą równocześnie wielu obszarów działania organizacji może zmniejszyć szanse na sukces innowacji),
- sprawdzalność – czyli możliwość eksperymentalnego wprowadzenia idei (próba implementacji nawet w ograniczonym zakresie może pozytywnie usposobić do innowacji),
- przejrzystość.

E. M. Rogers i F. F. Shoemaker wśród wymienionych cech, na gruncie instytucji szkolnictwa wyższego, szczególne znaczenie nadają tylko dwóm pierwszym. Ich zdaniem zachowania każdej jednostki czy grupy wiążą się z subiektywną interpretacją własnego interesu, dostrzeganego w związku z planowaną zmianą. Przekonanie o opłacalności wynika z poczucia, że dzięki planowanej zmianie potrzeby jednostek bądź grup zostaną zaspokojone w większym stopniu niż ma to miejsce w warunkach, jakie zapewniają mechanizmy istniejące. O wynikach innowacji w szerszym wymiarze zdecyduje rozłożenie sił między zainteresowanymi uczestnikami procesu podejmowania decyzji związanych z jej wdrożeniem. Według nich, jeśli korzyści płynące z wprowadzenia innowacji nie są kwestionowane, to ma ona szanse akceptacji nawet przy niskim poziomie jej kompatybilności. Z drugiej jednak strony, jeśli relatywne korzyści są niepewne i mogą być podważone, to mimo wysokiego stopnia kompatybilności innowacja może być skazana na niepowodzenie.

Należy więc oczekiwać, że opór przed zastosowaniem narzędzi rachunkowości zarządczej (którym niewątpliwie jest benchmarking strategiczny) wśród zarządzających publicznymi szkołami wyższymi będzie przybierać różne rozmiary. Szczególnie zainteresowani wdrożeniem tego typu instrumentów będą przedstawiciele uczelni, których sytuacja jest dobra bądź bardzo dobra, natomiast reprezentacji pozostałych uczelni przejawiać będą dezaprobatę.

## 6. PODSUMOWANIE

Publiczna szkoła wyższa dążąc do zaspokojenia potrzeb szerokiej grupy interesariuszy (kandydaci na studia i studenci, ich bliscy, absolwenci, nauczyciele akademicki, administracja szkoły, pracodawcy, politycy i urzędnicy państwowi) gospodaruje zasobami, które winna wykorzystywać w sposób racjonalny i efektywny. Stąd też potrzeba implementacji narzędzi

<sup>14</sup> M. Ossowski: *Koncepcja budżetowania kosztów i przychodów państwowej szkoły wyższej*, Praca doktorska, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2007, s. 222-223.

<sup>15</sup> M. Ossowski: *Koncepcja budżetowania kosztów i przychodów państwowej szkoły wyższej*, Praca doktorska, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2007, s. 222-223.

rachunkowości zarządczej wydaje się wręcz koniecznością. Jednakże nie chodzi tu tylko o wykorzystanie tradycyjnych instrumentów rachunkowości zarządczej, (do których należą m.in. analiza SWOT, analiza progów rentowności czy rachunek kosztów prowadzony na potrzeby decyzyjne), ale narzędzi dostosowanych do aktualnych warunków rynkowych, uwzględniających strategię szkoły i kierunki jej rozwoju (w tym: strategiczna karta wyników, benchmarking strategiczny, czy zarządzanie projektami).

Celem wdrożenia benchmarkingu strategicznego w sektorze usług szkolnictwa wyższego winno być udoskonalenie nie tylko procesów dydaktycznych czy naukowo-badawczych, ale także tych z zakresu obsługi studentów, zarządzania infrastrukturą czy kadrowo-finansowo-księgowych. Tym samym implementacja benchmarkingu strategicznego przyczynić się może do poprawy pozycji konkurencyjnej uczelni zarówno na rynku krajowym jak i międzynarodowym.

Opisując zagadnienie benchmarkingu dla potrzeb publicznego szkolnictwa wyższego warto także podkreślić, że prezentowane w polskich czasopismach (Wprost, Polityka, Newsweek) rankingi szkół wyższych nie są benchmarkingiem. Redakcje wspomnianych czasopism jedynie pozycjonują szkoły wyższe, nie wskazują jednak najlepszych praktyk w badanych obszarach, tym samym gubi się istotę benchmarkingu, który powinien stwarzać możliwości uczenia się od najlepszych.

## LITERATURA

- [1] *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, Praca zbiorowa pod redakcją J. Woźnickiego, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2008
- [2] Bilińska-Reformat K., *Benchmarking w przemyśle piwowarskim*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 8/2000
- [3] Bieliński J., *Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu szkołą wyższą*, w: *Założenia dotyczące rozwoju systemu informacji zarządczej w szkołach wyższych w Polsce*, Praca zbiorowa pod redakcją J. Woźnickiego, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2007
- [4] Czekaj J., Dziedzic D., Kafel T., Martyniak Z., *Nowa metoda doskonalenia organizacji*, *Organizacja i Kierowanie* nr 1/1996
- [5] Dessler G., *Management. Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2004
- [6] Kiziukiewicz T., *Benchmarking*, w: *Od auditingu do sponsoringu*, red. K. Czubakowska, PWE, Warszawa 2009
- [7] Kiziukiewicz T., *Wykorzystanie benchmarkingu w strategicznej rachunkowości zarządczej*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr41/2011, Szczecin 2011
- [8] Kowalak R., *Benchmarking w realizacji strategii przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* nr 1080/2005, Wrocław 2005
- [9] Ossowski M., *Koncepcja budżetowania kosztów i przychodów państwowej szkoły wyższej*, Praca doktorska, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2007
- [10] Penc-Pietrzak I., *Rodzaje benchmarkingu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 4/2001
- [11] Węgrzyn A., *Benchmarking*, Antykwa, Kraków 2000

## IDENTIFICATION OF STRATEGIC BENCHMARKING AREAS IN PUBLIC UNIVERSITY

One of the most important goals of management accounting is to provide the necessary information for managers. Therefore, the management is looking for an opportunity to constantly

improve in different areas of economic activity. Benchmarking, which is a tool of a management accounting supporting the strategic management, can be helpful in achieving that aim.

The public universities currently place an increasingly greater emphasis on the use of modern management methods that will increase the efficiency of its operation. One of the key elements of management methods are: a balanced scorecard, task oriented budgeting, activity based costing, target costing, as well as benchmarking.

The paper presents problem of identification of strategic benchmarking areas in public university. The subject of this study is benchmarking, and the object is the public university. The aim of the article is to present strategic benchmarking areas including public university management and potential obstacles and limits, which may appear during the implementation. In the first part of the article, author presented theoretical aspects of benchmarking definition in literature. The second part is devoted to strategic benchmarking. The third part includes concepts of area identification in university. The last part is concerned on potential obstacles and limits, which may appear during the implementation of strategic benchmarking in university.

**Keywords:** Benchmarking, public university, management accounting

**DOI:** 10.7862/rz.2014.mmr.8

Tekst złożono w redakcji: styczeń 2014

Przyjęto do druku: luty 2014