

Korzyści i ograniczenia benchmarkingu w uczelniach

Katarzyna Kuźmicz

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki Gospodarczej i Logistyki

e-mail: k.kuzmicz@pb.edu.pl

DOI: 10.12846/j.em.2013.04.02

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie przesłanek stosowania benchmarkingu w uczelniach wraz z identyfikacją korzyści i ograniczeń używania tego narzędzia w środowisku szkół wyższych. Benchmarking należy do stałych praktyk zarządczych w uczelniach na świecie. W Polsce dotychczas stosowany był w sposób nieformalny lub wycinkowy. W ramach badań przeanalizowano artykuły naukowe oraz raporty z przeprowadzonych projektów benchmarkingowych i na ich podstawie wskazano korzyści i ograniczenia aplikacji tego narzędzia. Wykorzystano również praktyczną wiedzę autorki czerpaną z doświadczeń w udziale w projekcie europejskim, polskim oraz zdobytą w trakcie wizyt studyjnych w HIS Hochschul-Informationssystem GmbH w listopadzie 2011 roku oraz lipcu 2013 roku*, instytucji z siedzibą w Niemczech, posiadającej wieloletnie doświadczenie w benchmarkingu uczelni.

Słowa kluczowe

benchmarking, zarządzanie uczelnią

Wstęp

W obliczu niżu demograficznego, konieczności konkurowania o zasoby i studentów oraz w warunkach otwartych granic edukacyjnych zarządzanie współczesną uczelnią stało się zadaniem wymagającym kompetencji menedżerskich. Zarządzający uczelniami, czyli w warunkach polskich rektorzy i kanclerze, muszą sięgać po

* Od września 2013 roku zmiana nazwy na HIS HE im DZ - Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH.

sprawdzone narzędzia zarządzania, by zmieniać kierowane przez siebie uczelnie i utrzymać lub poprawić pozycję konkurencyjną.

Potrzeba profesjonalnego zarządzania uczelniami wynika z tego, że nie są one już, jak wskazuje OECD, „cichym miejscem, w którym się naucza i prowadzi prace badawcze w wyznaczonym tempie i kontempluje świat jak to było przed wiekami. Współcześnie jest to duże, skomplikowane, wymagające i działające w obliczu silnej konkurencji przedsiębiorstwo” (Skilbeck, 2007). Dynamika rozwoju otoczenia szkolnictwa wyższego determinuje zmiany w podejściu do zarządzania uczelniami i czerpanie z praktyk biznesowych.

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

1. Definicje i cele benchmarkingu jako narzędzia zarządzania

Prekursor benchmarkingu, R. C. Camp (Camp, 1989), wywodzący się z firmy Xerox, przytacza dwie stare prawdy przekazywane z pokolenia na pokolenie. Pierwsza wywodzi się od chińskiego generała, który zwykł mawiać, że jeżeli znasz swojego wroga i znasz siebie, nie musisz się obawiać żadnych bitew. Powiedzenie te R.C. Camp odnosi do biznesu i walki o przetrwanie na rynku. Druga starożytna prawda, to japońskie słowo *dantotsu* oznaczające ciągłe staranie o bycie najlepszym z najlepszych. Zdaniem R. C. Campa, sentencje te oddają esencję benchmarkingu, który on definiuje jako pozytywny, aktywizujący proces dokonywania zmiany funkcjonowania w ustrukturyzowany sposób w celu uzyskania lepszego wyniku.

Według B. Karlöfa i S. Östbloma (Karlöf i Östblom, 1993), benchmarking jest to ciągły, systematyczny proces polegający na konfrontowaniu własnej efektywności mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem z wynikami tych przedsiębiorstw i organizacji, które można uznać za wzór doskonałości.

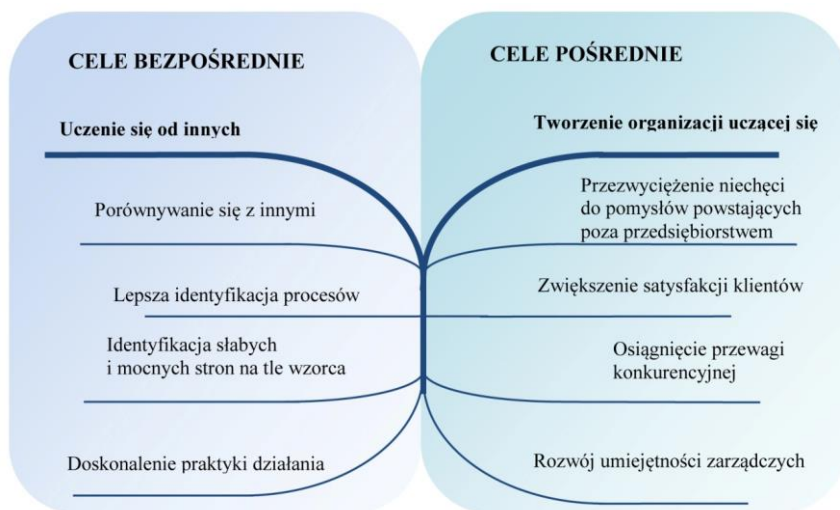
Benchmarking jako proces ewaluacji i stosowania najlepszych praktyk, które tworzą sposobność do poprawy jakości określa J. Kulmala (Kulmala, 2003), a R. Pieske (Pieske, 1994) stwierdza, że benchmarking jest metodą porównywania się z najlepszymi i uczenia się od nich w sposób systematyczny, szczegółowy i ponadbranżowy. Z kolei A. Węgrzyn (Węgrzyn, 2000) postrzega benchmarking jako ciągły i systematyczny proces identyfikowania, analizy, projektowania i, w konsekwencji, wdrażania lepszych rozwiązań w zakresie procesów, produktów oraz sposobów rozwiązywania problemów i realizacji celów z wykorzystaniem uznanych

i sprawdzonych wzorców wewnętrznych i/lub zewnętrznych organizacji, którego rezultatem powinien być wzrost efektywności.

Zdaniem N. Jacksona i H. Lund (N. Jackson, H. Lund 2000), benchmarking to proces uczenia się zaprojektowany w sposób umożliwiający stronom zaangażowanym porównanie ich usług, działalności lub produktów w celu zidentyfikowania silnych i słabych stron jako bazy do samodoskonalenia i samoregulacji.

Definicje te nie wyczerpują ich przeglądu, ale akcentują najważniejsze cechy benchmarkingu; jest to 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 praktyk (Nazarko i in., 2010). Efektami benchmarkingu powinny być poprawa jakości i wzrost efektywności.

Cele benchmarkingu przedstawiono na rysunku 1. Jako cele nadrzędne, najbardziej odnoszące się do idei benchmarkingu, wskazano uczenie się od innych oraz tworzenie organizacji uczącej się.



Rys. 1. Cele benchmarkingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Nazarko i in., 2009).

Bardzo istotne dla potwierdzenia znaczenia benchmarkingu w zarządzaniu są badania ankietowe przeprowadzane cyklicznie od 1993 roku przez firmę Bain & Company na próbie 11000 respondentów – menedżerów z całego świata (Bain and

Company, 2013). W badaniu ankietowani między innymi wskazują spośród 25 narzędzi zarządzania te, które stosują w swojej praktyce zarządczej oraz stopień satysfakcji z ich stosowania. W badaniach w 2008 i 2010 roku benchmarking zajął pierwsze miejsce w rankingu narzędzi najchętniej stosowanych, wyprzedzając zarządzanie strategiczne, które zajmowało pierwszą pozycję w rankingach z 2000 i 2006 roku. W ostatnich badaniach z 2012 roku benchmarking zajął pozycję czwartą. Tak wysoka pozycja rankingowa na przestrzeni niemal 20 lat świadczy o tym, że menedżerowie postrzegają benchmarking jako narzędzie sprawdzone i godne zaufania. Pozycje rankingową benchmarkingu w badaniach firmy Bain&Company przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Ranking 10 najchętniej stosowanych narzędzi zarządzania

Rok Pozycja rankingu	1993	2000	2006	2008	2010	2012
1.	misja i wizja	planowanie strategiczne	planowanie strategiczne	benchmarking	benchmarking	planowanie strategiczne
2.	satysfakcja klientów	misja i wizja	CRM	planowanie strategiczne	planowanie strategiczne	CRM
3.	TQM	benchmarking	segmentacja klientów	misja i wizja	misja i wizja	ankiety zaangażowania pracowników
4.	profilowanie konkurencji	outsourcing	benchmarking	CRM	CRM	benchmarking
5.	benchmarking	satysfakcja klienta	misja i wizja	outsourcing	outsourcing	zrównoważona karta wyników
6.	pay-for-performance	strategie wzrostu	kluczowe kompetencje	zrównoważona karta wyników	zrównoważona karta wyników	kluczowe kompetencje
7.	reinizynieria	alianse strategiczne	outsourcing	segmentacja klientów	kluczowe kompetencje	outsourcing

cd. Tab. 1.

8.	alianse strategiczne	pay-for-performance	reinżynieria procesów biznesowych	reinżynieria procesów biznesowych	zarządzanie zmianą	zarządzanie zmianą
9.	redukcja czasu cyklu	segmentacja klientów	scenariusze i planowanie awaryjne	kluczowe kompetencje	alianse strategiczne	zarządzanie łańcuchem dostaw
10.	samodzielne zespoły	kluczowe kompetencje	zarządzanie wiedzą	fuzje i przejęcia	segmentacja klientów	misja i wizja

Źródło: (Bain&Company, http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp [10.10.2013]).

2. Benchmarking w polskich uczelniach

W polskich szkołach wyższych benchmarking dotychczas był stosowany 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 akademickich (Sapa, 2005). Dokonano w nim porównania serwisów bibliotek dwudziestu pięciu najlepszych uczelni polskich (według rankingu „Rzeczpospolitej” z 2002 roku) oraz amerykańskich (według rankingu „Usnews” z tego samego okresu). Badanie przeprowadzono za pomocą kwestionariusza obejmującego cechy opisujące funkcjonalność serwisu WWW biblioteki akademickiej. Natężenie cechy określono w skali punktowej, przyjmując, że wartość maksymalna oznacza najlepszą praktykę. Należy zauważyć, że w dużej mierze badanie ograniczono do wskazania benchmarków. Autor badania zastrzegł, że następny etap powinien stanowić benchmarking procesowy, który wskazałby przyczyny osiągnięcia lepszych rezultatów (Sapa, 2005). Dotychczas jedyną inicjatywą benchmarkingową o zasięgu krajowym był projekt „Benchmarking w szkolnictwie wyższym”, koordynowany przez Fundację Rektorów Polskich (Woźnicki, 2008). Należy jednak zauważyć, że w projekcie również brakuje wskaźników metodycznych w zakresie stosowania benchmarkingu w uczelni.

W Polsce zapisy rekomendujące stosowanie benchmarkingu w szkolnictwie wyższym pojawiły się w dokumentach strategicznych, na przykład w „Strategii roz-

woju 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).

3. Benchmarking w szkołach wyższych na świecie

Benchmarking jest narzędziem stosowanym w celu doskonalenia praktyk, dającym się dość łatwo dostosować do konkretnego zadania. Wykorzystywany jest więc we wszystkich obszarach funkcjonowania uczelni. Przykłady najnowszych przedsięwzięć benchmarkingowych w szkołach wyższych pozwalają stwierdzić, że zyskał on uznanie wśród menedżerów szkolnictwa wyższego.

Analiza dostępnego piśmiennictwa międzynarodowego dowodzi zdecydowanego wzrostu zainteresowania benchmarkingiem w szkolnictwie wyższym w wymiarze praktycznym. Fakt, że projekty benchmarkingowe są kontynuowane i uszczegóławiane świadczy o tym, że uczestniczące w nich uczelnie dostrzegają korzyść dla siebie. Może to stanowić decydujący argument w dyskusji na temat celowości stosowania benchmarkingu w uczelniach, które mają ograniczone środki finansowe, możliwe do przeznaczenia na doskonalenie zarządzania i stanowić zachętę dla tego typu inicjatyw w Polsce.

Dokonanie wnikliwej analizy projektów benchmarkingowych w uczelniach jest zadaniem problematycznym z uwagi na trudność w dostępie do informacji dotyczących przedsięwzięć benchmarkingowych. Publikowane wyniki projektów benchmarkingowych zawierają informacje uzgodnione do publikacji przez uczestników przedsięwzięcia. Dane na temat projektów są więc trudne do porównania. Przedsięwzięcia benchmarkingowe wybrane do badań zostały dobrane w sposób zapewniający pogłębione spojrzenie na różne podejścia do benchmarkingu w środowisku uczelni.

Przeanalizowane przykłady zastosowań benchmarkingu w środowisku uczelni można zaliczyć do benchmarkingu kooperacyjnego, czyli opierającego się na współpracy, w którym partnerzy benchmarkingowi łączą się w klub benchmarkingowy i uczą się od siebie dokonując porównań. Przeciwnieństwem tego rodzaju benchmarkingu jest benchmarking indywidualny, w ramach którego porównań dokonuje się do danych udostępnionych przez jednostkę zewnętrzną, często specjalizującą się w benchmarkingu.

Przykłady inicjatyw benchmarkingowych, które odzwierciedlają spectrum możliwości zastosowań benchmarkingu przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Przykłady inicjatyw benchmarkingowych w szkołach wyższych

Nazwa projektu (koordynator)	Zasięg geograficzny	Zakres
<i>Global Research Benchmarking System (GRBS)</i> (Global Alliance for Measuring University Performance)	regionalny (USA, Kanada, Azja Pacyfic, docelowo transkontynentalny)	badania naukowe
<i>Benchmarking Programme</i> (Association of Commonwealth Universities)	regionalny (Wspólnota Narodów - Commonwealth)	kształcenie studentów, procesy zarządczych
<i>Benchmarking and Pathfinder Programme</i> (Higher Education Academy & Joint Information Systems Committee)	regionalny (Anglia, Walia, Szkocja)	kształcenie studentów
<i>European Benchmarking Initiative (EBI)</i> Euroepan Centre for Strategic Management of Universities)	regionalny (Europa)	kształcenie studentów, procesy zarządcze, współpraca pomiędzy uczelnią a biznesem
<i>The University Policy Benchmarking Project</i> (klub benchmarkingowy uczelni z Australii i Nowej Zelandii)	regionalny (Australia, Nowa Zelandia)	procesy zarządcze, administracyjne
<i>New Benchmarking Initiative</i> (Council on Social Work Education)	krajowy (USA)	kształcenie studentów
<i>Benchmarking university-industry research cooperation worldwide</i> (Leiden University)	krajowy (Holandia)	badania naukowe
<i>Australian National Higher Education Procurement Benchmarking Programme (ANHEPBP)</i> (University of New Castle)	krajowy (Australia)	procesy administracyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Vught i in., 2008; Nazarko i in., 2009; Kuźmicz, 2012; Freeman, 2010; Tijssen i in., 2009; Global..., [07.10.2013]; Magazyn..., [07.10.2013]; Association..., [22.01.2010]; *Challenges...*, 2008; *Report...*, 2010).

Przedstawione inicjatywy benchmarkingowe obejmowały uczelnie z danego kraju (zasięg krajowy) lub też z kilku krajów z jednego regionu świata (zasięg regionalny). Projekty te dotyczyły różnych aspektów funkcjonowania uczelni, zarówno tych związanych bezpośrednio z misją szkoły wyższej, czyli badaniami naukowymi, kształceniem studentów oraz współpracy pomiędzy uczelniami i biznesem, jak również obejmowały procesy zarządcze i administracyjne.

4. Korzyści stosowania benchmarkingu w uczelniach

Na podstawie analizy przedstawionych projektów oraz na podstawie wniosków z badań przeprowadzonych w HIS Hochschul-Information-System GmbH, instytucji z siedzibą w Niemczech, posiadającej wieloletnie doświadczenie w benchmarkingu uczelni, należy stwierdzić, że niewątpliwie najistotniejszą korzyścią z benchmarkingu dla uczelni jest możliwość uczenia się od innych. Należy podkreślić, że z uwagi na dużą trudność we wdrażaniu nowoczesnych koncepcji zarządzania w uczelniach, benchmarking może zostać zaakceptowany w uczelni, ponieważ oznacza uczenie się na przykładach od innych uczelni. Prawdziwą korzyść z benchmarkingu odniosą te uczelnie, które będą dążyły do tego, by stać się organizacjami uczącymi się, w których pracownik uczy się nie tylko indywidualnie, ale wiedza, którą on posiada podlega dyfuzji w ramach jednostki organizacyjnej i całej uczelni.

Uczelnia musi najpierw sama posiadać uporządkowaną wiedzę o sobie, aby dzielić się swoim doświadczeniem z innymi. Benchmarking sprzyja więc samopoznaniu, porządkowaniu własnych rozwiązań i przez to zwiększa przejrzystość działania. Zwiększenie transparentności ułatwia z kolei rozliczanie się przed interesariuszami (*accountability*). W trakcie benchmarkingu uczelnia identyfikuje swoje silne i słabe strony poprzez odniesienie się do partnerów benchmarkingowych. To pozwala również na pozycjonowanie względem innych oraz sprawdzenie dokąd powinna dążyć. Można zatem stwierdzić, że benchmarking sprzyja również planowaniu długoterminowemu i wyznaczaniu celów.

Dzięki benchmarkingowi uczelnia ma szansę nawiązać sieć trwałej współpracy i wymiany doświadczeń, nie tylko na potrzeby benchmarkingu. Bezpośrednie rozmowy z przedstawicielami innych uczelni umożliwiają powstanie relacji, za pomocą których będzie realizowany również nieformalny benchmarking, czyli na przykład wymiana doświadczeń, szukanie rozwiązań wątpliwości czy problemów między pracownikami zajmującymi podobne stanowiska.

Uczelnie biorące udział w benchmarkingu zwiększają swoją konkurencyjność w stosunku do innych uczelni niebiorących udziału w tego typu inicjatywach, ponieważ ciągle się uczą. Benchmarking należy więc postrzegać jako stymulator rozwoju uczelni, ponieważ w trakcie jego realizacji uczelnie stają się świadome swoich niedociągnięć i poszukują lepszych rozwiązań. Istotną korzyścią z praktykowania benchmarkingu jest również zyskiwanie renomy. Stosowanie narzędzi zarządzania jakością, takich jak na przykład zewnętrzna ewaluacja, czy stosowanie benchmarkingu świadczy o doskonaleniu się uczelni.

5. Ograniczenia stosowania benchmarkingu w uczelniach

Podstawowym ograniczeniem benchmarkingu w uczelniach jest trudność w przewidzeniu jego skuteczności, czy siły oddziaływania. Wiąże się to w dużym stopniu z doбором partnerów. W zależności od tego, jaką wiedzę podzielą się oni z daną uczelnią, taka będzie korzyść z benchmarkingu. Należy przy tym rozważyć dwie kwestie. Po pierwsze, czy uczelnia będzie miała się od kogo uczyć, to znaczy, czy partnerzy posiadają pożądaną wiedzę, a po drugie czy zechcą się nią w sposób otwarty podzielić. Może się zdarzyć, że uczelnia zaangażuje środki finansowe i zasoby ludzkie, a benchmarking uzna za stratę czasu, ponieważ efekt uczenia się będzie zbyt mały. Z drugiej strony, doświadczenia praktyczne pokazują, że nawet jeżeli uczelnie nie są do końca usatysfakcjonowane z osiągnięcia głównego celu benchmarkingu, to przyznają, że w toku projektu poznają wiele przydatnych dobrych praktyk.

Prawdopodobnie największą barierą benchmarkingu w uczelni będzie jednak brak wiary w jego skuteczność, jako nowoczesnego narzędzia zarządzania, opór wobec zmian i niechęć do angażowania się pracowników uczelni. Kwestią kluczową decydującą o sukcesie przedsięwzięć benchmarkingowych jest przekonanie o jego celowości wśród kadry zarządzającej uczelnią, jak również wśród pracowników zaangażowanych w jego przebieg. Szczególnie w warunkach polskich wydaje się, że stagnacja jest czymś pożądanym, dominuje brak woli uczenia się od innych. Duże znaczenie ma też niechęć uczelni do pokazywania swoich słabości, niedociągnięć lub niekompetencji w danym obszarze.

Czynnikiem stanowiącym istotną barierę benchmarkingu w szkołach wyższych jest brak prawidłowego zrozumienia tego pojęcia. Jeżeli uczestnicy projektu benchmarkingowego mają różne oczekiwania odnośnie jego wyników, wówczas przedsięwzięcie skazane jest na niepowodzenie. Z pewnością ograniczeniem benchmarkingu w uczelniach są niewystarczające środki finansowe możliwe do przeznaczenia na doskonalenie zarządzania. Szczególnie w warunkach polskich nie ma tradycji przeznaczania środków finansowych na ten cel.

W zakresie tematyki podejmowanych zadań benchmarkingowych, można stwierdzić, że obok inicjatyw dotyczących badań naukowych i kształcenia studentów coraz częstsze jest stosowanie benchmarkingu do doskonalenia praktyk administracyjno-zarządczych. Przegląd literatury wskazuje niedostatek prac naukowych poruszających zagadnienia związane z teoretycznymi aspektami benchmarkingu, szczególnie dotyczących uporządkowania i redefinicji pojęć oraz precyzowania metodyk.

Niestety, mimo rosnącej liczby publikacji oraz doświadczeń praktycznych z zakresu benchmarkingu w szkolnictwie wyższym, nadal częste są błędy w rozumieniu

podstawowych terminów (na przykład benchmarking a benchmark), sprowadzanie benchmarkingu do rankingu uczelni, czy też orientacja przedsięwzięcia benchmarkingowego wyłącznie w kierunku statystycznym z pominięciem podejścia porównawczego, porównywanie efektów zamiast sposobów ich osiągnięcia. Jest to widoczne zarówno w badaniach naukowych z zakresu benchmarkingu, jak i przykładach jego najnowszych zastosowań.

Podsumowanie

Dokonana krytyczna analiza praktycznych zastosowań benchmarkingu w szkołach wyższych na świecie stanowi przyczynek do debaty środowiska akademickiego na ten temat. Zaakcentowanie korzyści i ograniczeń tego narzędzia powinno przyczynić się do prawidłowego stosowania benchmarkingu i ułatwić jego aplikację w warunkach polskich.

Benchmarking w szkołach wyższych należy postrzegać jako narzędzie sprzyjające konkurencyjności i samoocenie. Poprzez systematyczne dokonywanie porównań uczelnia porządkuje wiedzę o sobie i dzięki gotowości do podejmowania inicjatyw o charakterze porównawczym zwiększa przejrzystość swojego działania. Realizując ideę benchmarkingu wyrażającą się w ciągłym doskonaleniu poprzez uczenie się, uczelnia zwiększa jakość, poprawia swoją pozycję konkurencyjną poprzez uczenie się od najlepszych. Podejmowanie benchmarkingu opierającego się na współpracy umożliwia nawiązanie relacji, które mogą być realizowane na różnych poziomach i różnych obszarach działalności uczelni. Benchmarking może być postrzegany jako forma ewaluacji i część systemu zapewnienia jakości. Na świecie benchmarking jest stosowany przez wiele uczelni. Podjęcie tego typu inicjatyw przez polskie szkoły wyższe, z uwzględnieniem najlepszych światowych praktyk w tym zakresie, należy postrzegać jako niezbędne*.

* Artykuł zrealizowano w ramach Grant NCN *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnia*, na podstawie umowy nr UMO-2011/01/N/HS4/05606.

Literatura

1. Association of Commonwealth Universities Benchmarking Programme, http://www.acu.ac.uk/member_services/benchmarking_programme/benchmarking_programme [22.01.2010]
2. Bain and Company, *Management trends and tools 2011*, <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx#> [18.05.2012]
3. Camp R. C. (1989), *Benchmarking. The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee Wisconsin, New York
4. *Challenges and Realisations from the Higher Education Academy/JISC Benchmarking and Pathfinder Programme. An End of Programme Review*, HEA & JISC, 2008, http://elearning.heacademy.ac.uk/weblogs/pathfinder/wpcontent/uploads/2008/09/Bench_and_PathFinalReview20080926.pdf [14.01.2010]
5. Freeman B. (2010), *Report on the University Policy Benchmarking Project: Implications for the University of Tasmania*
6. Global Research Benchmarking System, Supporting Quality and Fostering Diversity of University Research Globally, <http://www.researchbenchmarking.org/web/guest/research-benchmarking> [07.10.2013]
7. Higher Education Service, *Australian National Higher Education Procurement Benchmarking Programme*, <http://www.hes.edu.au/page/national-procurement-benchmarking--anhepbp/> [12.01.2011]
8. Karlöf B., Östblom S. (1993), *Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Production*, John Wiley & Sons, New York
9. Kulmala J. (1999), *Benchmarking in ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen toiminnan kehittämisessä ja lineena*, Acta Universitatis Tamperensis 663, Tampere, za: P. Kyrö (2003), *Revising the concept and forms of benchmarking*, Benchmarking an International Journal 10 (3)
10. Kuźmicz K.A. (2012), *Trendy w benchmarkingu w szkolnictwie wyższym* w: Woźnicki J. (red.) *Benchmarking w szkolnictwie wyższym. Wybrane problemy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa
11. Magazyn *Globalgiants*, http://www.globalgiants.com/archives/2010/10/measuring_unive.html [07.10.2013]
12. Nazarko J., Kuźmicz K., Szubzda E., Urban J. (2010), *Benchmarking szansą poprawy pozycji konkurencyjnej polskich uczelni*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe 34
13. Nazarko J., Kuźmicz K.A., Szubzda-Prutis E., Urban J. (2009), *Benchmarking concept in higher education in Europe*, Higher Education in Europe 34 (3-4)
14. Pieske R. (1994), *Benchmarking: das Lernen von anderen und seine Begrenzungen*, IO Management Zeitschrift 6, Verlag Industrielle Organisation BWIETH

15. *Report on the University Policy Benchmarking Project: Implications for the University of Tasmania*, April, 2010, http://www.utas.edu.au/__data/assets/pdf_file/0003/42951/Policy-Benchmarking-Project-Report.pdf [25.10.2013]
16. Sapa R. (2005), *Benchmarking w doskonaleniu serwisów WWW bibliotek akademickich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
17. Skilbeck M. (2007), *The University Challenged – A Review of International Trends and Issues with Particular Reference to Ireland by Malcolm*, in: OECD, *On the edge: securing the sustainable future for higher education*, Papers OEW, OECD Publishing, Lausanne
18. The Council on Social Work Education (CSWE), <http://www.cswe.org/News/Press-Room/PressReleaseArchives/BenchmarkingServicesIntro.aspx> [20.01.2010]
19. Tijssen R. J. W., Leeuwen T.N., Wijk E. (2009), *Benchmarking university-industry research cooperation worldwide: performance measurements and indicators based on co-authorship data for the world's largest universities*, *Research Evaluation* 18 (1)
20. Vught F. et al. (2008), *A practical guide: Benchmarking in European Higher Education*, European Centre for Strategic Management of Universities, Brussels
21. Węgrzyn A. (2000), *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Kluczbork – Wrocław
22. Woźnicki J. (red.), (2008), *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa

Benefits and constrains of applying benchmarking in higher education institutions

Abstract

The aim of the paper was to indicate premises of benchmarking application in higher education institutions and to identify benefits and constrains of benchmarking usage in higher education setting. Benchmarking became a tool systematically used in higher education institutions around the world. In Poland so far it has been used informally or partially. In the course of research, scientific papers and reports from benchmarking initiatives have been analysed. On this basis benefits and constrains of benchmarking usage in higher education institutions have been identified. Also important was practical knowledge of the author gained from the participation in European and Polish benchmarking project as well as conclusions from study visits in HIS Hochschul-Informationen-System GmbH in November 2011

and July 2013*, a German institution specialised in benchmarking higher education institutions.

Keywords

benchmarking, management of higher education institutions

* Since September 2013 the name of the institution has changed into HIS HE im DZ - Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH.