

Sugretinimo metodo tipų ir modelių analizė

Adolfas Kaziliūnas

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

Sugretinimo metodas vis plačiau taikomas viešojo sektoriaus organizacijose. Norint pasiekti gerų rezultatų taikant sugretinimo metodą, kiekvienas jo etapas turi būti įgyvendintas tinkamai ir deramomis priemonėmis, įvertinant organizacijos tikslus ir galimybes. Atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir galimybes, tikslinga pasirinkti tinkamiausią sugretinimo tipą ir įgyvendinimo modelį. Straipsnyje nagrinėjami įvairūs sugretinimo tipai ir jų įgyvendinimo modeliai. Ypač daug dėmesio skiriama „Benchlearning“ modeliui, kurio taikymas leidžia organizacijoms pagerinti darbuotojų mokymąsi iš geriausios praktikos pavyzdžių, skatina motyvaciją ir naujas idėjas.

Pagrindinės sąvokos: sugretinimo metodas, sugretinimo tipai, sugretinimo įgyvendinimo modeliai.

Keywords: benchmarking method, types of benchmarking, implementation models of benchmarking.

Įvadas

Viena iš veiksmingiausių organizacijos veiklos gerinimo priemonių yra sugretinimo metodas (angl. *benchmarking*) – nuolatinis mokymasis iš kitų organizacijų sėkmingos veiklos, siekiant geros veiklos kokybės ir maksimalaus vartotojų poreikių tenkinimo [1]. Taikydama šį metodą organizacija gali geriau suprasti savo veikos aspektus, palyginti juos su sėkmingiausiai dirbančių organizacijų patirtimi ir pritaikyti tuos būdus, kurie jau buvo išbandyti praktikoje ir pasitvirtino kaip sėkmingos veiklos veiksniai.

Sėkmingai dirbančios organizacijos kiekviename veiklos srityje naudoja tam tikrus procesus, sistemas, procedūras, lemiančios aukštą veiklos lygį. Taikant sugretinimą galima pasinaudoti jau sukurtais ir patikrintais metodais, o ne plėtoti ir išradinėti naujus būdus.

Spartus šio metodo populiarėjimas pasaulyje gali būti paaiškintas paprastu, tačiau logiškai pagrįstu sugretinimo principu: mokytis iš kitų organizacijų sėkmingos veiklos, plėtojamos atradimų ir nesėkmių keliu. Vadinasi, organizacija gali paspartinti savo veiklos tobulinimo procesą, pasiekti geriausių rezultatų trumpiausiu būdu. Tačiau būtent dėl sugretinimo idėjos paprastumo kyla daug neapibrėžtumų, kaip, kokiais konkrečiais būdais veiksmingai taikyti sugretinimą [2].

Norint pasiekti gerų rezultatų taikant sugretinimo metodą, kiekvienas jo etapas turi būti įgy-

vendintas tinkamai ir deramomis priemonėmis, atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir galimybes. Veiksmingas sugretinimas turi būti paremtas sugretinimo objektų identifikavimo, sugretinimo partnerių paieškos, duomenų rinkimo ir analizavimo bei priimtų sprendimų įgyvendinimo tinkamais metodais ir priemonėmis. Būtent šis mokymosi iš kitų patirties metodas sukuria prielaidas organizacijai pasiekti kokybiškai naują veiklos lygmenį.

Terminas *Bench* yra kilęs iš topografijos terminologijos ir yra susijęs su tam tikro kraštovaizdžio objekto landšafte žymėjimu nustatant jo aukštį virš jūros lygio [3]. Organizacijų veiklos kontekste šis terminas reikštų organizacijos veikos matavimą, t. y. profesionalumo ir praktikos lygio nustatymą. Tačiau šiuo atveju įvertinimui naudojami kriterijai nėra taip aiškiai matomi ir lengvai apibrėžiami.

Kol kas nėra bendro sugretinimo apibrėžimo. Įvairių autorių pateikiami sugretinimo apibrėžimai skiriasi tam tikrais aspektais, nors iš esmės yra panašūs. Vienas populiariausių yra Tarptautinio sugretinimo biuro apibrėžimas [4]: *sugretinimas – tai procesas, kuriuo organizacijos numato pagrindines savo veiklos gerinimo sritis, atrenka ir tiria tų sričių geriausius kitų organizacijų praktikos būdus, diegia naujus procesus bei sistemas, kad padidintų savo darbo našumą bei kokybę.*

Sugretinimas gali remtis veiklos palyginimu, nebūtinai su pačios geriausios praktikos organi-

zacijomis pasauliniu ar nacionaliniu mastu. Galima lyginti su bet kuria organizacija, kuri tam tikrais aspektais dirbo daug sėkmingiau. Ypač tai tinka organizacijoms, turinčioms mažai patirties taikant sugretinimo metodą. Be to, sugretinimas tai ne tik savo ir konkurentų veiklos palyginimas, sugretinimo objektas gali būti procesai, vykstantys visiškai skirtingos veiklos srities organizacijoje [5].

1. Sugretinimo tipai

Sugretinimo metodus į atskirus tipus galima suskirstyti pagal kelis kriterijus: pagal duomenų šaltinį – į vidinį, išorinį ir tarptautinį (globalųjį) sugretinimą; išorinis sugretinimas pagal santykį su gretinamuoju partneriu skirstomas į konkurencinį, funkcinį, bendrąjį sugretinimą ir pagal sugretinimo objektą – į produktų, procesų, veiklos ir strateginį sugretinimą [6].

Vidinis sugretinimas – tai procesas, kai vieno organizacijos padalinio veikla lyginama su kito padalinio veikla arba vienas procesas, vykdomas organizacijos viduje, lyginamas su kitu tos pačios organizacijos procesu. Tai paprasčiausia ir lengviausiai įgyvendinama sugretinimo rūšis, tiek atliekant tyrimus, tiek jį įgyvendinant.

Išorinis sugretinimas – tai organizacijos operacijų, procesų, sistemų palyginimas su išorinėje aplinkoje veikiančių organizacijų atitinkamomis operacijomis, procesais ar sistemomis.

Tarptautinis (globalinis) sugretinimas – kai gretinamuoju partneriu pasirenkama užsienio organizacija. Globalizacija ir informacinių technologijų plėtra didina tokių tarptautinių projektų galimybes. Šio tipo sugretinimas reikalauja daugiau laiko ir išteklių jį įgyvendinant, be to, būtina atkreipti dėmesį į nacionalinius skirtumus.

Konkurencinis sugretinimas – tai organizacijos vykdomos veiklos palyginimo su tiesioginių konkurentų atitinkama veikla procesas. Dėl akivaizdžių priešasčių tai sunkiausiai įgyvendinamas sugretinimo tipas. Taikant šios rūšies sugretinimą būtina atsižvelgti į teisėtumo aspektą. Sėkmingiausiai šio tipo sugretinimas pavyksta, kai organizacijos susitaria pasidalyti lygiaverčia informacija.

Funkcinis sugretinimas – tai procesas, kai vienos organizacijos funkcijų atlikimas palyginamas su kitos organizacijos sėkmingiau vykdomomis analogiškais funkcijomis. Kadangi tam tikros funkcijos skirtinguose veiklos sektoriuose veikiančių organizacijų gali būti panašios, ši sugretinimo rūšis gali būti pritaikyta pasidalyti patirtimi tarp organizacijų, kurių veiklos sritys skiriasi.

Procesų sugretinimas – kai vienos organiza-

cijos procesai lyginami su kitos organizacijos analogiškais procesais. Gretinamaisiais partneriais pasirenkamos organizacijos, atliekančios panašius darbus arba teikiančios panašias paslaugas [7]. Procesams palyginti dažniausiai rengiamos procesų srauto schemas, kurios gerokai palengviną procesų analizę ir sugretinimo įgyvendinimą.

Bendrinis sugretinimas – tai veiklos lyginimo su kitų organizacijų iš nesusijusių veiklos sričių procesas. Skirtingose veiklos sektoriuose veikiančių organizacijų kai kurios veiklos, tokios kaip logistika, pirkimas ir kt., gali būti panašios. Tokio sugretinimo būdo pranašumas yra tas, kad nekyla konkurencinės problemos, didėja informacijos prieinamumas, mažėja galimybė pažeisti teisinius konkurencijos reikalavimus [8].

Produkto ar paslaugos savybių sugretinimas – kai organizacija lygina savo pagrindinių produktų ar paslaugų savybes su sėkmingiau dirbančios organizacijos produktų ar paslaugų savybėmis. Sugretinimo partneriais pasirenkamos organizacijos iš to paties sektoriaus.

Veiklos sugretinimas – apima ištyrimą ir palyginimą tokių veiklos veiksmų kaip patikimumas, kokybė, kaina, rinkodaros priemonės.

Strateginis sugretinimas – kai siekiama palyginti atskirų organizacijų strategijas. Gretinamuoju partneriu pasirenkama organizacija, dažniausiai iš to paties sektoriaus, sėkmingai įgyvendinti savo veiklos strategiją [9].

2. Sugretinimo tipo pasirinkimas

Sugretinimo tipo pasirinkimas priklauso nuo pasirinkto gretinamojo partnerio, reikalingos informacijos prieinamumo, jos vertės ir kainos, taip pat nuo pasirinkto sugretinimo metodo pranašumų ir trūkumų (1 lentelė).

Vidinį sugretinimą organizacija gali taikyti tuo atveju, kai ji turi aiškiai atskirtus padalinius, atliekančius panašias funkcijas ir šių funkcijų atlikimo kokybė padaliniuose akivaizdžiai skiriasi.

Išorinį sugretinimą tikslinga vykdyti tada, kai yra galimybė pasimokyti iš pirmaujančios savo sektoriuje organizacijos. Sėkmingiausiai šis sugretinimas pavyksta, kai organizacijų vykdomų veiklų ypatybės yra panašios.

Tarptautinis sugretinimas taikomas tada, kai geriausios praktikos turinčio gretinamojo partnerio tenka ieškoti kur nors užsienyje. Dažniausiai šis gretinimas taikomas siekiant pasaulinio lygio rezultatų.

Konkurencinis sugretinimas gali būti sėkmingai pritaikytas tuo atveju, kai informaciją apie

1 lentelė. Sugretinimo tipo pasirinkimo argumentai

Sugretinimo tipas	Gretinamieji partneriai	Pranašumai	Trūkumai
<i>Vidinis</i>	Kaip gretinamieji partneriai panaudojami vidiniai organizacijos padaliniai, antrinės organizacijos, turinčios geros darbo praktikos. Naudojamas, kai pasikeitimas informacija su išorės organizacijomis neprieinamas	Taikyti gali mažą sugretinimo patirtį turinti organizacija. Palyginti lengvai gaunama informacija. Mažos laiko ir išteklių sąnaudos	Gaunama informacija gali būti mažos inovacinės vertės. Neatsižvelgiama į išorinius veiksmus
<i>Išorinis</i>	Gretinamaisiais partneriais pasirenkamos geriausios praktikos turinčios išorės organizacijos. Stengiamasi pasirinkti to paties sektoriaus organizaciją	Galima perimti sektoriaus lyderių patirtį. Didelis palyginamumo laipsnis tarp produktų ar paslaugų	Sunkiai gaunama informacija. Ne visa geriausia praktika gali būti pritaikyta pas save. Didelės laiko ir išteklių sąnaudos
<i>Tarptautinis</i>	Gretinamuoju partneriu pasirenkama užsienio organizacija	Galima perimti pasaulinių lyderių patirtį	Būtina atsižvelgti į nacionalinius ypatumus. Didelės laiko ir išteklių sąnaudos
<i>Konkurencinis</i>	Dėmesys tiesioginiams konkurentams. Gali būti gretinami produktai, procesai, paslaugos ir pan.	Konkurentų patirtis lengvai pritaikoma saviems tikslams. Greitai likviduojamas atsilikimas nuo didžiausių konkurentų	Sunkiai pasiekiami reikalinga informacija. Būtina atsižvelgti į teisėtumo aspektus
<i>Funkcinis</i>	Gretinamaisiais partneriais gali būti organizacijos tiek iš to paties, tik iš bet kurio sektoriaus. Sugretinamos organizacijų panašios funkcijos	Platus sugretinimo objektų pasirinkimas. Įvairūs požūriai į tos pačios funkcijos atlikimą. Galimi esminiai funkcijų tobulinimai	Netobulinami specifiniai organizacijos procesai
<i>Procesų</i>	Gretinamaisiais partneriais pasirenkamos organizacijos, atliekančios panašius darbus ar teikiančios panašias paslaugas	Informacija tiesiogiai naudojama procesams tobulinti. Greitai pasiekiami rezultatai	Dažnai informacija sunkiai prieinama dėl interesų konflikto
<i>Bendrinis</i>	Gretinamaisiais partneriais pasirenkamos organizacijos iš bet kurio sektoriaus. Sugretinami panašūs procesai ar funkcijos	Palyginti nesunkiai prieinama informacija. Didesnė tikimybė rasti visiškai naują problemos sprendimo būdą	Procesai ir funkcijos gali būti sunkiai palyginami ir pritaikomi
<i>Strateginis</i>	Gretinamuoju partneriu dažniausiai pasirenkama organizacija iš to paties sektoriaus. Sugretinamos rinkodaros, technologijų, paslaugų teikimo ir pan. strategijos	Parodo, kokia strategija lemia aukštą konkurencingumo lygį	Dažnai pavyksta tik imituoti pažangiausią strategiją, o ne atitinkamai ją plėtoti

konkurentų veiklą galima rinkti iš rinkos, išorinės aplinkos, o ne tiesiogiai iš pačių konkurentų. Tai gali būti konkurentų reklamos strategija, taikoma nuolaidų sistema, pateikiami į rinką nauji produktai ir pan.

Funkcinį sugretinimą patogiau taikyti tada, kai įmanoma rasti sugretinamąjį partnerį kitokiame veiklos sektoriuje, tačiau atliekančiame kai kurias panašias funkcijas. Kadangi organizacijos nėra konkurentės, lengvai užmezgami santykiai su

gretinamaisiais partneriais, didėja informacijos prieinamumas.

Bendrinis sugretinimas taikomas, kai gretinami procesai, bendri skirtingų veiklų organizacijoms. Strateginis sugretinimas taikytinas tuo atveju, kai siekiama iš esmės reorganizuoti organizaciją.

3. Sugretinimo įgyvendinimo procesas

Siekiant sėkmingai ir veiksmingai atlikti sugretinimą būtina numatyti, kokie veiksmai ir kokių eiliškumu turi būti atlikti [10]. Nors vadybos teoretikai ir organizacijos, taikančios šį metodą, nustato skirtingą sugretinimo proceso etapų skaičių ir seką (šių etapų skaičius gali svyruoti nuo kelių iki keliasdešimt), atsižvelgdamas į tikslus ir konkrečios organizacijos ypatumus, tačiau visus šiuos procesus apibendrinus galima išskirti svarbiausius sugretinimo metodo etapus. Kad ir kiek būtų etapų, visiems jiems būdingos keturios pagrindinės fazės [11]:

- planavimas;
- duomenų rinkimas ir analizavimas;
- duomenų palyginimas ir rezultatų apibendrinimas;
- pokyčių įgyvendinimas.

Kai kurie autoriai nurodo ir penktą fazę – tobulinimą (arba subrendimą). Subrendimo fazę galima priskirti naujam veiklos tobulinimo planavimo etapui (remiantis tuo, kad sugretinimas yra ciklinis procesas).

3.1. Sugretinimo ciklo modelis

Sugretinimo procesų modelių tikslas yra aprašyti tuos etapus, kurie turi būti įgyvendinti siekiant gerų sugretinimo rezultatų. Daugelis organizacijų išplėtojo savo sugretinimo metodikas, iš kurių žinomiausias yra kompanijos „Xerox“ sugretinimo proceso modelis [9]. Tačiau populiariausias ir plačiausiai taikomas yra sugretinimo ciklo modelis. Sugretinimo ciklą sudaro penki pagrindiniai etapai [12]:

- 1) **Planavimas.** Paruošiamasis etapas, pagrindžiantis tolesnius veiksmus. Nustatoma, kurie procesai turėtų būti sugretinami. Tai paprastai daroma įvertinant esamą organizacijos būklę, nustatomi lemiamą įtaką veiklos kokybei turintys veiksniai. Sudaroma sugretinimo komanda ir pasirinkti procesai smulkiai išnagrinėjami bei dokumentuojami. Nustatomi veiklos vertinimo kriterijai, dažniausiai apimantys laiko, išlaidų ir kokybės apibūdinimą.

- 2) **Paieška.** Tai dažnai vienas sudėtingiausių sugretinimo etapų, kurio svarbiausias tikslas – nustatyti gretinamuosius partnerius ir gauti jų sutikimą dalyvauti projekte. Šis etapas dažnai gali būti sudėtingas dėl standartinių veiklos vertinimo kriterijų trūkumo atliekant pirminį įvairių organizacijų veiklos palyginimą ir nustatant, kuriai organizacijai būdinga geriausia praktika.
- 3) **Duomenų rinkimas.** Tai sugretinimo etapas, kurio metu pasirinkto gretinamojo partnerio veikla yra stebima ir dokumentuojama. Šio etapo tikslas – surinkti pakankamai tinkamų objektyvių duomenų, kurie padėtų kuo geriau suprasti nagrinėjamą procesą.
- 4) **Analizavimas.** Šiame etape lyginama ir analizuojama savo ir gretinamojo partnerio proceso atlikimas, neatitikimai tarp jų ir šių neatitikimų priežastis. Sudaromos rekomendacijos, kokie geriausios praktikos elementai turėtų būti pritaikyti siekiant patobulinti procesą.
- 5) **Tobulinimas.** Šiame etape tobulinamas procesas pritaikant gretinamojo partnerio geriausią praktiką. Šis etapas yra imliausias darbui ir gali užtrukti ilgiausiai, palyginti su pirmaisiais keturiais etapais.

3.2. „Benchlearning“ sugretinimo modelis

„Benchlearning“ modelis yra sugretinimo metodo modifikacija, nuo tradicinio sugretinimo supratimo jis skiriasi tuo, kad daugiausia dėmesio skiriama ne vien efektyvumo didinimui, bet orientuojamasi ir į organizacinį mokymąsi ir darbuotojų aktyvų dalyvavimą tobulinant organizacijos veiklą [13]. Šio metodo tikslas – organizacijos padalinuose skatinti mokymąsi ir veiklos plėtrą remiantis vidiniais ir išoriniais geros veiklos pavyzdžiais. Geros praktikos pavyzdžių paieškos pagrindinis tikslas – motyvacija ir naujų idėjų generavimas, o ne tam tikro veiklos modelio imitavimas. Taigi šį metodą galima laikyti patobulintu sugretinimo metodu, kai sugretinimas, kaip veiklos tobulinimo metodas, yra integruojamas kartu su žinių valdymo teorija, kurios pagrindinis tikslas – skatinti organizacinį mokymąsi. Kai kurie autoriai kritikuoja sugretinimą už tai, kad jis esantis tik geriausios praktikos „imitavimo“ metodas, tačiau jis tampa ne tik efektyvia veiklos tobulinimo priemone, bet ir stiprių organizacijos darbuotojų motyvacijos veiksmu [14].

„Benchlearning“ modelis skiriasi nuo tradicinio sugretinimo įgyvendinimo procesu. Esmi-

niai sugretinimo įgyvendinimo etapai būdingi ir „*Benchlearning*“ modeliui, tik čia jie modifikuojami įtraukiant organizacinio mokymosi bei komandinio darbo aspektus [13]:

1. Tobulinimo sričių nustatymas ir pritarimo užtikrinimas.
2. Veiksmingos komandos sudarymas.
3. Esamos padėties analizė.
4. Mokymasis iš geriausios praktikos pavyzdžių ir idėjų generavimas.
5. Naujų sprendimų plėtra.
6. Sugretinimo proceso veiksmingumo didinimas.
7. Naujos sugretinimo iniciatyvos.

1 etapas. Tobulinimo sričių nustatymas ir pritarimo užtikrinimas

Šis etapas yra analogiškas tradicinio sugretinimo pradiniam etapui, kurio metu yra nustatomos prioritetingos sugretinimo projektų sritys, skirtumas yra tik toks, kad šis metodas reikalauja gauti organizacijos darbuotojų pritarimą įgyvendinti sugretinimą konkrečiam procesui arba veiklai. Šiam tikslui pasiekti būtina priemonė – į sugretinimo veiklą įtraukti visus darbuotojus, susijusius su ketinamu sugretinti procesu ir atitinkamai juos informuoti. Todėl labai svarbu žinoti, kokios tikslinės darbuotojų grupės bus vienaip ar kitaip paveiktos ketinamų įgyvendinti pokyčių. Be to, svarbu, kad dalyvaujantys sugretinimo procese darbuotojai įgytų atitinkamų žinių apie šį metodą.

Darbuotojai turi būti skatinami ne tik išspręsti vieną ar kitą problemą, tačiau ir nuolat mokytis iš geriausios praktikos pavyzdžių.

Siekdami patobulinti tam tikrus organizacijos veiklos aspektus, sugretinimo iniciatyvą gali rodyti tiek įvairių lygių vadovai, tiek eiliniai darbuotojai. Pastaruoju atveju vadovai turi suprasti sugretinimo naudą, pritari organizacijos darbuotojų iniciatyvoms ir skatinti juos suteikdami reikiamus išteklius ir patys dalyvaudami sugretinimo projektuose.

2 etapas. Veiksmingos komandos formavimas

Tradicinėje sugretinimo metodikoje sudarant komandą skiriama mažai dėmesio. „*Benchlearning*“ atveju šiam etapui skiriamas ypatingas dėmesys, nes nuo parinktos komandos priklauso projekto sėkmė, gautų rezultatų priėmimas ir įgyvendinimas. Sudaroma konkretaus sugretinimo projekto komanda, komandos nariai parenkami pagal jų kompetenciją neatsižvelgiant į formalią

organizacinę hierarchiją. Taip sukuriama sąlygos žemesniosios grandies darbuotojams ištraukti į veiklos tobulinimą, skatinamas jų pritarimas projekto rezultatams.

Sugretinimo komandos sudaromos tik remiantis savanorišku darbuotojų dalyvavimu. Komandos formuojamos taip, kad jos nariai papildytų vienas kitą asmeninėmis savybėmis, patirtimi ir atliekamomis funkcijomis. Komandoje kiekvienam nariui priskiriamas tam tikras vaidmuo ir atitinkamai paskirstomi įgaliojimai bei atsakomybė. Kitas veiksmingai komandai būtinas aspektas – motyvavimo sistema, kuri turi apimti tiek pripažinimo, tiek ir atlygio elementus.

Labai svarbu, kad organizacijos vadovybė koordinuotų sugretinimo projektą ir aprūpintų sugretinimo komandą reikiamais ištekliais. Komandoje turi būti skatinamas noras mokytis, tobulinti įgūdžius.

3 etapas. Esamos padėties analizė

Šis etapas aptinkamas praktiškai visuose sugretinimo įgyvendinimo modeliuose. „*Benchlearning*“ modelis numato tokius šio etapo žingsnius:

- apibūdinti bendrą tobulinimo sritį;
- nustatyti, kaip darbai yra atliekami šiuo metu;
- nustatyti ir analizuoti problemas, potencialias tobulinimo sritis;
- nustatyti palyginimo parametrus, pagrindinius kriterijus ir rodiklius;
- rengti procesų srauto schemas ir aprašymus.

Šiame etape taip pat nustatomi sugretinimo projekto tikslai. Išsiaiškinami organizacijos sėkmę rinkoje lemiantys svarbiausi sėkmės veiksniai, ištiriami vartotojų prioritetai, įvertinama, kuriuos iš šių sėkmės veiksnių organizacijoje labiausiai reikia tobulinti. Nustačius sėkmę lemiančius veiksnius nustatomi svarbiausi organizacijos procesai, darantys įtaką šiems veiksniams. Įvertinus svarbiausių procesų atlikimo lygį ir pokyčių sudėtingumą, vienas jų įvardijamas kaip potencialiausias tobulintinas procesas.

Nustatomi aiškūs proceso matai, įvertinantis laiko, išlaidų bei kokybės aspektus. Patartina nustatyti ir santykinius proceso matus, įvertinančius proceso potencialių galimybių naudojimo lygį. Išnagrinėjus procesą, nustatomos tos proceso sritys, kurios labiausiai reikalauja tobulinimo ir turi svarbią įtaką bendram proceso veiksmingumui. Taigi nustatomi svarbiausi sugretinimo projekto tikslai.

4 etapas. Mokymasis iš geriausios praktikos pavyzdžių ir idėjų generavimas

Šiame etape apibrėžiami kriterijai, pagal kuriuos bus nustatomi geriausi sugretinimo partneriai. Geriausiais sugretinimo partneriais galima pasirinkti tas organizacijas, kurių pagrindinė veikla glaudžiai susijusi su nagrinėjamu procesu. Nagrinėjama, kokią savo sėkmingos veiklos patirtį galima būtų pasiūlyti gretinamajam partneriui mainais (organizacijos pranašumai nustatomi nagrinėjant ir vertinant organizacijos veiklą, kai nustatomas sugretinimo objektas). Užmezgami kontaktai su potencialiais gretinamaisiais partneriais. Jei šios organizacijos sutinka dalyvauti sugretinimo projekte, vykstama vizitų, analizuojami jų vykdomi procesai, šių procesų sėkmės priežastys. Etapas nuosekliai įgyvendinamas žengiant šiuos žingsnius:

- *Nustatomi kriterijai gretinamiesiems partneriams.* Sudarant potencialių sugretinimo partnerių sąrašą patartina vengti išankstinių nuostatų ir stereotipų. Apibrėžiami pagrindiniai kriterijai, pagal kuriuos bus sudaromas potencialių sugretinimo partnerių sąrašas – tai gali būti organizacijos dydis, veiklos sritis ir pobūdis, padėtis rinkoje bei kiti veiksniai. Dažnai nustatomi du kriterijų tipai: organizaciją apibūdinantys kriterijai ir gretinamą procesą apibūdinantys kriterijai.

- *Atliekamas potencialių gretinamųjų partnerių pradinis tyrimas.* Šiuo žingsniu nustatoma, kuri organizacija turėtų būti nagrinėjama kaip „geriausia iš geriausių“ – tokia organizacija, kurios veikla gali būti pritaikyta sugretinimą atliekančios organizacijos poreikiams [15]. Nustatomi informacijos šaltiniai, leidžiantys atrinkti tinkamiausius partnerius (duomenų bazės, leidiniai, asmenys, kt.). Atliekamas išankstinis organizacijų vertinimas, atrenkami potencialiausi gretinamieji partneriai. Surinkus pakankamai duomenų apie potencialius gretinamuosius partnerius, atrenkamos pranašiausios organizacijos, atliekamas šių organizacijų palankumo tyrimas, išsiaiškinamas jų sutikimas pasidalyti informacija apie gretinamą procesą. Pagal proceso atlikimo lygį ir informacijos prieinamumą pasirenkamas tinkamiausias sugretinimo partneris [16].

- *Vizituojamas gretinamasis partneris, renkami duomenys.* Šis žingsnis apima duomenų rinkimo plano iš pasirinktų šaltinių sudarymą, apsilankymus pas pasirinktą partnerį ir ataskaitų apie šiuos apsilankymus rengimą. Sėkmingai įgyvendinus šį žingsnį organizacija surenka duomenis, kurie gali būti tiesiogiai panaudoti gerinant veiklą. Sudarant duomenų rinkimo planą numato-

ma, kurie duomenys bus lengviausiai prieinami, o kuriuos gauti bus problemiška, įvertinamas duomenų naudingumas, atsižvelgiama į laiko ir finansinius duomenų rinkimo apribojimus. Etikos ir teisės reikalavimai neturi būti pažeisti.

- *Procesai dokumentuojami ir matuojami.* Renkant duomenis svarbu nustatyti ir įvertinti procesui reikiamus išteklius, jo vykdymo stadijas, proceso rezultatus ir juos lemiančius veiksnius bei sąryšį su kitais procesais. Kad procesą būtų galima visapusiškai išnagrinėti, procesas dokumentuojamas stengiantis atspindėti proceso eigą ir jo ryšį su kitais procesais. Nustatomi ir vertinami tie patys proceso kriterijai, kurie buvo nustatyti analizuojant savo organizacijos veiklą. Tai užtikrina, kad procesus bus galima lyginti ir analizavimo etape.

5 etapas. Naujų sprendimų plėtra

Šis etapas skiriasi nuo tradicinių sugretinimo metodų, veiklos tobulinimo, planavimo ir įgyvendinimo. Pirmiausia nustatomi gretinamųjų partnerių ir savo veikos skirtumai, nagrinėjami veiklos tobulinimo pasiūlymai. Šie pasiūlymai turi būti perduodami organizacijos darbuotojams, siekiant gauti jų pritarimą. Nustatomi veiklos tobulinimo sprendimų prioritetai, nusprendžiama, kuriuos iš jų organizacija pritaikys gerindama savo veiklą.

Dauguma tradicinių sugretinimo metodų nereikalauja šiuos sprendimus suderinti su organizacijos darbuotojais ir gauti jų pritarimą. Greičiausiai dėl šios priežasties yra paplitusi nuomonė, kad sugretinimas yra tik geriausios praktikos imitavimas. Šiuo atveju priežastis tokia nuomonei atsirasti yra paneigiama, nes „*Benchmarking*“ sugretinimas yra mokymosi ir idėjų pasisėmimo bei jų panaudojimo savo veiklai gerinti priemonė. Įgyvendinant šį etapą žengiami šie žingsniai:

- *Procesų palyginimas ir skirtumų analizavimas.* Šiame žingsnyje analizuojami surinkti duomenys, nustatoma, koku laipsniu organizacijos vykdomos dabartinės veiklos atsilieka nuo geriausios veiklos kiekvienu aspektu ir atliekant bendrą veiklos palyginimą. Taip organizacijos veikla aiškiai palyginama su geriausia konkrečios srities praktika. Surinkti duomenys nagrinėjami atsižvelgiant į veiklos rezultatus ir vartotojų poreikių tenkinimą. Analizuojant organizacijos ir gretinamojo partnerio atskirų procedūrų lygius, sudaromos diagramos, schemas, grafikai, kurie atspindi šiuos skirtumus [17]. Svarbu, kad būtų lyginami tie patys dydžiai, naudinga skirtumus įvertinti kiekybiškai.

- *Proceso pritaikomumo įvertinimas.* Šiame

žingsnyje įvertinami tie veiksniai, kurie gali sutrukyti sėkmingai pritaikyti geriausią praktiką. Jei organizacija gali kontroliuoti šiuos veiksnius, turi būti numatyta, kas ir koku dydžiu turi būti pakeista siekiant sugretinamo proceso veiksmingumo. Jei organizacija negali daryti įtakos aplinkos veiksniams, lemiantiems proceso veiksmingumą, procesas turi būti atitinkamai tobulinamas ir pritaikomas organizacijos poreikiams.

- *Pokyčių planavimas ir jų poveikio įvertinimas.* Šiuo žingsniu organizacija planuoja būsimus pokyčius ir numato ateities plėtros kryptis. Atsižvelgiant į keliamus tikslus nustatoma organizacijos būsima konkurencinė pozicija. Numatomi pokyčiai išreiškiami kiekybiškai, įvertinama potenciali sugretinimo nauda lyginant su išlaidomis.

- *Sugretinimo rezultatų pristatymas ir aptarimas.* Nustatoma, kokiai auditorijai turi būti pristatyti tyrimų rezultatai (ar visiems, ar tik kai kuriems), ar tiekėjai/partneriai turi būti informuoti apie numatomus pokyčius. Pasirenkamas geriausias informacijos pateikimo būdas (pristatymas, spausdinimas, vaizdo medžiaga ir pan.), kuo paprasčiau ir suprantamiau išaiškinami sugretinimo tikslai. Svarbu, kad tikslinė auditorija aiškiai suprastų pokyčių esmę ir jų būtinumą. Turi būti gautas vadovybės pritarimas sugretinimo įgyvendinimo koncepcijai. Sugretinimo rezultatai pristatomi numatytiems organizacijos darbuotojams, aptarimas jų vaidmuo įgyvendinant pokyčius ir motyvuojamas aktyvus jų dalyvavimas.

- *Tikslų tobulinimas.* Tikslai turi būti tobulinami atsižvelgiant į organizacijos darbuotojų pastabas ir pasiūlymus, veiklos ypatumus bei turimus išteklius. Planuojamas pokyčių lygis taip pat turi būti realus ir pasiekiamas.

6 etapas. Sugretinimo proceso veiksmingumo didinimas

Šiame etape, gavus organizacijos darbuotojų pritarimą siūlomiems sprendimams, sudaromi konkretūs veiksmų planai, numatomos pagalbinės priemonės, užtikrinančios šių planų sėkmingą įgyvendinimą (darbuotojų mokymas, informacinės technologijos, kt.). Nustatomi veiklos tobulinimo planų įgyvendinimo veiksmingumo kriterijai. Įgyvendinant etapą daromi šie žingsniai:

- *Veiksmų planų sudarymas.* Numatoma pokyčių įgyvendinimo tvarka, nustatomas sugretinimo įgyvendinimo veiksmų grafikas. Konkretiems veiksmams rengiamos procedūros, užduotys suskaidomos į etapus. Nustatomi ištekliai, reikalingi užduotims įvykdyti. Paskiriami už užduotis ir procedūras atsakingi darbuotojai, vedami

mokymai ir jiems suteikiami atitinkami proceso valdymo įgaliojimai. Sudaryti ir patvirtinti detalūs planai pradedami įgyvendinti.

- *Planų įgyvendinimas ir kontrolė.* Tai kasdieninė pokyčių kontrolė, tiesioginis geriausios praktikos įgyvendinimas. Tinkamai įgyvendinant planus galima pasiekti užsibrėžtus tikslus su nedidele paklaida. Atliekama laiko ir kitų proceso parametrų kontrolė.

7 etapas. Naujos sugretinimo iniciatyvos

Šiame etape įvertinamas sugretinimo proceso veiksmingumas, analizuojami organizacijos trūkumai, ieškoma naujų tinkamų sugretinimo objektų. Šiam etapui būdingi tokie žingsniai:

- *Sugretinimo projekto veiksmingumo vertinimas.* Parengiama galutinė sugretinimo ataskaita, kurioje įvertinamas metodo veiksmingumas, aprašomi pasiekti rezultatai ir jų atitiktis keltiems tikslams. Nustatoma, kurie veiklos pokyčių elementai gali būti pritaikyti nuolatinėje praktikoje, o kurie yra laikini.

- *Naujų sugretinimo projektų numatymas.* Nustatomos naujos tobulintinos sritys ir sugretinimo procesas kartojamas iš naujo.

- *Ilgalaikių sugretinimo tikslų nustatymas.* Sugretinimas integruojamas į organizacijos veiklą kaip nuolatinis procesas, įgyvendinamas atskirais projektais. Nustatomi ilgalaikiai sugretinimo tikslai, sudaromos sugretinimo partnerių duomenų bazės.

Kiekvienas naujas sugretinimo projektas pradedamas nuo planavimo etapo ir įgyvendinamas visas procesas iš naujo. Pagrindinis skirtumas yra tas, kad taikant sugretinimą ne pirmą kartą galima remtis buvusių projektų metu įgyta patirtimi, surinkta informacija ir atliktais tyrimais. Kiekvienam naujam sugretinimo projektui suburiama nauja komanda, tačiau jai gali priklausyti ir buvusios komandos nariai. Kai kurie etapai taip pat gali būti pagrįsti anksčiau atliktais tyrimais bei surinkta informacija.

Išvados

1. Siekiant gerų rezultatų taikant sugretinimo metodą, būtina argumentuotai pasirinkti tinkamiausią sugretinimo tipą ir jo įgyvendinimo modelį.

2. Sugretinimo tipas ir jo įgyvendinimo modelis pasirenkami atsižvelgiant į organizacijos keliamus tikslus ir jos realias galimybes.

3. „*Benchlearning*“ modelis yra sugretinimo metodo modifikacija, leidžianti organizacijas skatinti darbuotojų mokymąsi iš geriausios prakti-

kos pavyzdžių ir aktyvų dalyvavimą tobulinant organizacijos veiklą. Geriausios praktikos paieškos pagrindinis tikslas – motyvacija ir naujų idėjų generavimas, o ne tam tikro veiklos modelio imitavimas.

Literatūra

1. Jarrar Y. F., Zairi M. Internal Transfer of Best Practice for Performance Excellence: a Global Survey. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 7. 2000. No. 4. P. 239–246.
2. Luiz C. R. De Melo A. M. What to Benchmark? A Systematic Approach and Cases. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 9. 2002. No. 3. P. 244–255.
3. Berchtold S. Benchmarking SMEs. www.psigroup.co.uk/newpublications/newestpublications/bmarticles.htm. 13 p.
4. Barczyk C. Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius: *Technika*. 1999. P. 119–134.
5. Sarkis J. Benchmarking for quality. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 8. 2001. No. 2. P. 88107.
6. Buyukozkan G., Maire J. L. Benchmarking process formalization and case study. *Benchmarking for Quality Management and Technology*. Vol. 5. 1998. No. 2. P. 101–125.
7. Cassell C., Nadin S., Gray M. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 8. 2001. No. 3. P. 212–222.
8. Burke C. J. 10 Steps to Best-Practices Benchmarking. <http://www.qualitydigest.com/feb/benchmark.html>. 15 p.
9. Pervaiz K., Rafiq M. Integrated Benchmarking: a Holistic Examination of Select Techniques for Benchmarking Analysis. *Benchmarking for Quality Management and Technology*. Vol. 5. 1998. No. 3. P. 225–242.
10. Performance Benchmarking for SMEs across Industries. Checklist August 2001. *International Trade Center*. 2001. P. 23.
11. Fernandez P., McCarthy I. P., Rakotobe-Joel T. An evolutionary approach to benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 8. 2001. No. 4. P. 281–305.
12. Andersen B. Integrating Benchmarking and Poor Quality Cost Measurement for Assisting the Quality Management Work. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 6. 1999. No. 4. P. 291–301.
13. Karlof B., Lundgren B., Froment M. Benchlearning. Good Examples as a Lever for Development.- *John Wiley & Sons Ltd*. 2001. P. 221.
14. Freytag P. V., Hollensen S. The Process of Benchmarking, Benchlearning and Benchaction. *The TQM Magazine*. Vol. 13. 2001. No. 1. P. 25–34.
15. Clarke A., Manton S. A Benchmarking Tool for Change Management. *Business Process Management Journal*. Vol. 3. 1997. No. 3. P. 248–255.
16. Powers V. Selecting a Benchmarking Partner: Five Tips for Success.- <http://www.qualitydigest.com/oct/html/benchmark.html>.
17. Razmi J., Zairi M., Jarrar Y. F. The Application of Graphical Techniques in Evaluating Benchmarking Partners. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 7. 2000. No. 4. P. 304–314.

Adolfas Kaziliūnas

Analysis of Types and Models of Benchmarking

Summary

Recent surveys have shown that benchmarking is one of the most commonly used management tools. Public sector organizations across the world have gradually been turning to benchmarking. Benchmarking is used to improve performance by understanding the methods and practices required to achieve world-class performance level. This article on benchmarking covers the evolution and spread of the technique, types and models of benchmarking. Organizations may choose the type and the model of benchmarking according their objectives and opportunities. The greatest attention in the article was made to the bench learning model. Bench learning is acknowledged as a key knowledge management tool. It can support many knowledge management building blocks and processes particularly knowledge sharing, evaluation and creation. It can also create the opportunities for innovation through combining previously unconnected pieces of knowledge.

Adolfas Kaziliūnas – Mykolo Romerio universiteto Valstybinio valdymo fakulteto Valdymo teorijos katedros profesorius.
Telefonas (370~5) 2714529
Elektroninis paštas vtk@mruni.lt
Straipsnis įteiktas 2005 m. kovo mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2005m. lapkričio mėn.